

LINEE GUIDA SUL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE

SOMMARIO

PREMESSA	2
INTRODUZIONE	3
IL PIANO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	4
LA RENDICONTAZIONE	6
LE AZIONI DI M&V AGITE DIRETTAMENTE DALLA FONDAZIONE	7
GLOSSARIO	8
ALLEGATO 1 – FACSIMILE SCHEDA DI MONITORAGGIO	9
ALLEGATO 2 – FACSIMILE QUADRO LOGICO DI PROGETTO	10
ALLEGATO 3 – FACSIMILE FORMAT RELAZIONE DI AGGIORNAMENTO/FINALE	11

PREMESSA

Il Presente Documento **introduce al tema del Monitoraggio e della Valutazione** (di seguito anche **M&V**) con l'obiettivo di fornire indicazioni generali - lungi quindi dall'essere complete ed esaustive - agli Enti e delle organizzazioni che si interfacciano con la Fondazione Cariverona.

Pensato quindi come **GUIDA INTRODUTTIVA** presenta alcune **nozioni teoriche**, propone **alcune esemplificazioni** e **riporta in Allegato modelli e format** che potranno essere adottati sia in fase di progettazione, sia in fase di rendicontazione.

LEGENDA ICONOGRAFICA



NOTA BENE



STRUMENTI E MODELLI (RICHIAMATI IN ALLEGATO)



ESEMPLIFICAZIONI



RIFERIMENTI A DOCUMENTI PUBBLICI O NORMATIVA DI RIFERIMENTO
(PRESENTE LINK DI ACCESSO RAPIDO AL DOCUMENTO)

A questa **prima versione** ne potranno seguire altre con la progressiva introduzione di **nuove sezioni esplicative** ed ulteriori **esemplificazioni** o **format** raccogliendo e valutando anche **eventuali sollecitazioni** e **specifiche esigenze rappresentate** dagli stessi enti ed organizzazioni.

RIFERIMENTI: monitoraggio@fondazionecariverona.org

INTRODUZIONE

Il tema del **Monitoraggio e della Valutazione** (di seguito anche M&V) degli interventi sostenuti o realizzati in proprio, riveste un ruolo centrale a rafforzamento del quale la Fondazione Cariverona ha progressivamente investito ponendo sull'argomento particolare attenzione.

Un'attenzione che **va coerentemente letta con la *mission* propria delle fondazioni di origine bancaria** chiamate ad investire le rendite prodotte dalla gestione del proprio patrimonio a favore dello sviluppo economico, sociale e culturale dei territori di riferimento.

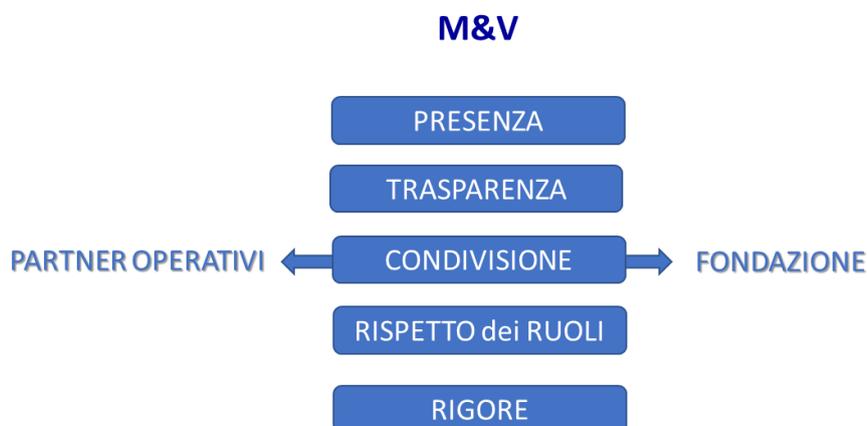
I sistemi di **Monitoraggio e Valutazione** adottati derivano pertanto dall'**esigenza e dalla volontà** di:

- Rendere conto** di come le risorse sono state spese e di quali risultati abbiano contribuito a conseguire.
- Attivare una riflessione critica ed interpretativa** circa l'efficacia dei progetti e il raggiungimento degli obiettivi inizialmente definiti in modo da poter utilizzare i dati e le informazioni raccolti **a supporto della futura programmazione operativa**.
- Restituire** ai territori e alle comunità un **patrimonio di conoscenza comune** perché possa diventare valore condiviso, universalmente accessibile e fruibile.



Il posizionamento strategico della Fondazione Cariverona, che valorizza il proprio ruolo non solo come ente erogatore di risorse economiche, ma anche come soggetto che lavora per aumentare la conoscenza dei propri territori di riferimento, per rafforzare le competenze proprie e dei propri stakeholder e per facilitare relazioni e connessioni, induce a **guardare all'azione di Monitoraggio e Valutazione come ad una concreta espressione del partenariato instaurato dalla Fondazione con ciascun Beneficiario – o meglio Partner Operativo -** a seguito della selezione dei progetti da sostenere.

Si tratta pertanto di **una relazione di scambio bi-univoco** che richiede da parte di tutti gli attori coinvolti:



Il presente Documento esplicita le Linee di Indirizzo della Fondazione Cariverona sul Monitoraggio e la Valutazione, fornendo al contempo ai richiedenti-beneficiari un riferimento generale sul tema che, senza la pretesa di essere esaustivo, possa essere utilizzato anche come supporto operativo.

IL PIANO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

PERCHÉ UN PIANO DI M&V

Il fatto che si possa disporre di un set di informazioni - quest'ultime derivanti dall'elaborazione, interpretazione e contestualizzazione dei dati raccolti - coerente e sufficientemente organizzato per poter apprezzare l'esito dei progetti, dipende in larga misura dalla presenza di un **Piano di Monitoraggio e Valutazione** che consenta, nel tempo, di portare alla luce, valorizzare e rendere riconoscibili i risultati raggiunti e in prospettiva i cambiamenti prodotti (impatto).

All'interno di questo Piano, sarà **compito del monitoraggio** organizzare il sistema di raccolta dei dati e delle informazioni al fine di poter ricostruire il quadro delle attività svolte. Sarà invece **compito della valutazione** attivare una riflessione interpretativa circa l'efficacia dei progetti ed il raggiungimento o meno degli obiettivi inizialmente definiti.

È per tale motivo che la **presentazione e descrizione del Piano di Monitoraggio e Valutazione del progetto** che il richiedente presenta in risposta ad un Bando o un Programma promosso dalla Fondazione **viene sempre richiesta** e nella maggior parte dei casi rappresenta, nelle sue caratteristiche di coerenza e completezza, **uno degli elementi di valutazione ex-ante delle candidature**.

Gli **indicatori individuati** e descritti nel Piano di M&V (KPI) devono porsi in relazione diretta con gli obiettivi principali del Progetto e le relative azioni previste e fornire un quadro adeguato di ciò che il programma intende ottenere.

Nella selezione degli indicatori è opportuno focalizzarsi su **ELEMENTI PERTINENTI, REALISTICI E MISURABILI** che possano rispecchiare gli effetti più significativi del Progetto, combinando ciò che è **sostanzialmente rilevante** con ciò che è **realistico in termini di raccolta e gestione dei dati**.



UTILIZZARE PARAMETRI OGGETTIVI E PER QUANTO POSSIBILE QUANTITATIVI

Per tale motivo il Piano di M&V oltre ad esplicitare gli indicatori di esito e di risultato indicherà anche gli **strumenti/dispositivi di indagine, la tempistica di rilevazione e le modalità di gestione dei dati raccolti**.

Le informazioni di rilievo del Piano di M&V possono essere riassunte in **Schede di Monitoraggio (Facsimile in [ALLEGATO 1](#))**.



L'utilizzo di dispositivi come le Schede di Monitoraggio, o per il progetti/programmi più complessi il **Quadro Logico di Progetto (Facsimile in [ALLEGATO 2](#))**, rappresentano un valido supporto per l'attività di progettazione, consentendo un'efficace rappresentazione di sintesi – e conseguentemente una puntuale verifica di coerenza interna – di una candidatura.

GLI INDICATORI



INDICATORI DI OUTPUT

Risultati attesi del Progetto, misurano la realizzazione effettiva dello stesso



INDICATORI DI ESITO (OUTCOME)

Relativi agli obiettivi specifici, misurano le conseguenze dirette del Progetto sul gruppo target



INDICATORI DI IMPATTO

Relativi all'obiettivo generale, misurano le conseguenze del Progetto sul contesto più generale dell'area di riferimento

GLI INDICATORI DI OUTPUT: GLI IMPRESCINDIBILI

Indipendentemente dalla complessità del Bando promosso dalla Fondazione e/o dall'articolazione del programma candidato, sarà **sempre necessario restituire i risultati progressivamente raggiunti** (in itinere e a conclusione) dal Progetto in termini di **UNITÀ DI PRODUZIONE/EROGAZIONE OTTENUTE**, confrontandoli con i valori **attesi definiti in sede di pianificazione delle attività progettuali**.

Ciò significa che **indicatori di monitoraggio** e i relativi **strumenti di rilevazione andranno definiti ex ante**.

A titolo esemplificativo e non esaustivo **per ciascuna Azione progettuale rilevante** andranno restituiti:



- i beneficiari raggiunti (nr e tipologia)
- le prestazioni erogate (nr e tipologia)
- i prodotti/servizi realizzati (nr e tipologia)
- spazi e luoghi riattivati/rigenerati
- eventi promossi

Tenendo conto delle priorità strategiche definite dalla Fondazione nei propri documenti di programmazione e negli specifici Regolamenti di Bando, potrà essere **prevista la rilevazione di indicatori che consentano la restituzione di alcune specifiche dimensioni**, qualora le stesse rappresentino azioni specifiche della proposta progettuale candidata.

A titolo **esemplificativo e non esaustivo**, per le dimensioni di **COINVOLGIMENTO COMUNITARIO, RETI E PARTNERSHIP, SOSTENIBILITÀ, CAPACITY BUILDING** potranno essere adottati **i seguenti indicatori**, da completare con i relativi dispositivi di indagine e rilevamento.



- a) numero di persone che partecipano attivamente in qualità di volontari alle azioni di progetto
- b) risorse raccolte tramite attività di fundraising
- c) numero di nuove partnership/collaborazioni attivate grazie al progetto
- d) numero di aziende/imprese coinvolte in modo attivo nelle azioni di progetto
- e) nuove figure professionali formate e attivate
- f) numero di nuovi contesti territoriali nei quali le azioni di progetto sono state esportate
- g) numero di servizi che proseguiranno oltre il termine del progetto

LA RENDICONTAZIONE

Rendicontare richiama il «RENDERE CONTO» o meglio il «**RENDERE EVIDENTE**» quanto realizzato nelle diverse fasi operative, i risultati raggiunti e l'impatto generativo prodotto.

Oltre ai documenti di rendicontazione amministrativa e finanziaria è **pertanto essenziale**, nella logica di partnership che lega l'Ente finanziatore e l'Ente Beneficiario (o la Rete di soggetti beneficiari), produrre Rapporti informativi di natura quali-quantitativa che diano conto dello stato di avanzamento operativo del Progetto o che ne illustrino al termine il percorso svolto e gli esiti raggiunti.



Il *Disciplinare per la gestione amministrativa e per la rendicontazione dei contributi* (disponibile a questo [LINK](#)) richiama all'**art. 8** la necessità posta in capo al Beneficiario di aggiornare, **con cadenza almeno annuale**, la Fondazione circa lo stato di avanzamento delle attività.

A tale azione si aggiunge la richiesta di accompagnare la rendicontazione a saldo del Progetto con una **Relazione finale** che dia conto delle attività svolte, degli esiti prodotti e dei risultati raggiunti (**art. 10, lettera e**)



Le **Relazioni in itinere**, (Facsimile in [ALLEGATO 3](#)) saranno redatte **curando la sintesi e la facilità di lettura** ed illustrando:



- il confronto tra quanto realizzato e quanto originariamente atteso (indicatori di output)
- il rispetto della tempistica di realizzazione (cronoprogramma delle fasi operative)
- il rispetto del budget di Progetto
- le criticità incontrate e le azioni correttive eventualmente apportate
- le opportunità emerse in corso d'opera e gli eventuali esiti generativi originariamente non previsti.

La **Relazione finale** sarà inoltre corredata anche da:



- l'evidenza degli indicatori di esito (risultati raggiunti)
- le azioni di disseminazione implementate o previste
- le prospettive di sostenibilità del Progetto e/o di parti di esso. In questa sezione potranno essere indicati elementi a supporto della modellizzazione del progetto o di parti di esso, della sua eventuale trasferibilità e scalabilità
- le lezioni apprese
- l'impatto generato dal progetto sull'organizzazione del/dei Partner di progetto e sulle relazioni eventualmente attivate

Schede di Monitoraggio e Quadro Logico di Progetto sono veri e propri strumenti di **Project Management e risultano particolarmente utili anche in fase di rendicontazione** perché rappresentano la base per la stesura delle Relazioni di restituzione.



I dati che costituiscono gli elementi informativi principali delle Relazioni in itinere/finali di un Progetto potranno **essere raccolti dalla Fondazione** anche **mediante la somministrazione di QUESTIONARI** sviluppati ad hoc.

In tal caso la Relazione in itinere o finale potrà **fornire informazioni integrative ed esplicative** e riportare **eventuali indicatori** che diano **conto delle specifiche peculiarità del Progetto implementato**.

LE AZIONI DI M&V AGITE DIRETTAMENTE DALLA FONDAZIONE

L'azione di rendicontazione **coinvolge anche la Fondazione** che è chiamata a RENDERE EVIDENTE l'esito del proprio operato, agito direttamente o tramite la selezione di progettualità proposte dai territori.

La raccolta di dati ed informazioni richiesta ai Beneficiari è pertanto parte funzionale dell'**attività di restituzione della Fondazione verso le proprie comunità di riferimento**.



Tale responsabilità è richiamata dai Codici di riferimento volontario - [CARTA DELLE FONDAZIONI](#) (art. 3) - e dal Documento di autoriforma rappresentato dal [PROTOCOLLO ACRI – MEF](#) (art. 11), oltre che dalla normativa interna: il [REGOLAMENTO PER L'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE](#) (art 13) e [DISCIPLINARE PER LA GESTIONE AMMINISTRATIVA E PER LA RENDICONTAZIONE DEI CONTRIBUTI](#) (art.12).

Oltre ai dati direttamente forniti dai Beneficiari in sede di rendicontazione, la Fondazione si riserva **la possibilità di attivarsi direttamente o tramite soggetti incaricati** per la conduzione di specifiche azioni di M&V al fine di:



- acquisire dati ed informazioni omogenei riferiti a particolari bandi o programmi
- attuare valutazioni di esito su programmi strategici con l'adozione di metodologie complesse (es controfattuali), avvalendosi di norma dell'esperienza e professionalità di soggetti terzi
- rilevare il raggiungimento di risultati significativi rispetto ad obiettivi e dimensioni strategiche individuati nei Documenti di Programmazione Pluriennali ed Annuali

GLI STRUMENTI

Gli strumenti di rilevazione di volta in volta adottati dalla Fondazione saranno selezionati in funzione della complessità del Bando/Programma e del grado di strategicità che lo connota. A titolo esemplificativo e non esaustivo la Fondazione potrà:



EFFETTUARE SOPRALLUOGHI



SOMMINISTRATI QUESTIONARI
CONDURRE INTERVISTE



REALIZZARE FOCUS GROUP
PROMUOVERE COMUNITÀ DI PRATICA
ORGANIZZARE SESSIONI DI VALUTAZIONE DIALOGICA



MONITORAGGIO

Il monitoraggio aiuta a tenere traccia delle prestazioni e della progressione del progetto (**COSA È STATO FATTO?**) utilizzando gli indicatori chiave di prestazione (KPI) identificati durante la pianificazione del progetto.

VALUTAZIONE

La valutazione ha come obiettivo la verifica di efficacia del progetto e il raggiungimento degli obiettivi definiti (**COSA È STATO RAGGIUNTO?**), sia per la popolazione target (valutazione di esito) sia per il più ampio contesto di riferimento (valutazione di impatto).

PIANO DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

Definisce in maniera strutturata e sistemica attività, tempistica, strumenti, dispositivi, indicatori utili per condurre in maniera efficace l'azione di monitoraggio prima e di valutazione poi.

INDICATORI O KPI (KEY PERFORMANCE INDEX)

Gli indicatori esprimono la variabile quantitativa o qualitativa in grado di fornire un'evidenza chiara e misurabile del raggiungimento di un risultato.

INDICATORI DI OUTPUT

Evidenziano i risultati diretti di un'azione. Misurano la quantità (a volte anche la qualità) di beni e servizi generati/erogati.

INDICATORI DI OUTCOME (O DI RISULTATO O DI ESITO)

misurano i risultati generati dagli output di un progetto; verificano cioè gli effetti/cambiamenti generati sui beneficiari diretti del progetto.

INDICATORI DI IMPATTO

Misurano la qualità e quantità degli effetti di lungo periodo generati dal progetto nel contesto di riferimento.

QUADRO LOGICO DI PROGETTO

Il Quadro Logico è una matrice di progettazione che descrive in maniera chiara, sintetica e razionale i diversi elementi in cui si articola un'idea progettuale.

APPROCCIO CONTROFATTUALE

È una metodologia di valutazione degli effetti di un'azione/progetto/programma che si basa sul confronto tra due popolazioni di riferimento, una interessata dall'azione/progetto/programma in esame e l'altra no. Teoricamente, l'effetto viene definito come differenza tra ciò che è accaduto dopo l'attuazione di una politica (situazione fattuale) e ciò che sarebbe accaduto se quella stessa politica non fosse stata realizzata (situazione controfattuale).



ALLEGATO 1 – FACSIMILE SCHEDA DI MONITORAGGIO

Azione	Obiettivo	Attività	Indicatori di realizzazione (output)	Valore atteso	Periodizzazione	Strumento di rilevazione	Indicatori di risultato (Outcome)	Valore atteso	Periodizzazione	Strumento di rilevazione

ESEMPIO DI COMPILAZIONE

Azione	Obiettivo	Attività	Indicatori di realizzazione (output)	Valore atteso	Periodizzazione /frequenza rilevazione	Strumento di rilevazione	Indicatori di risultato (Outcome)	Valore atteso	Periodizzazione /frequenza rilevazione	Strumento di rilevazione
Assistenza domiciliare anziani	Miglioramento delle formule di assistenza domiciliare agli anziani	Sviluppo di un sistema di assistenza a chiamata H24	Numero di interventi notturni realizzati	10 al mese	Rilevazione mensile	Conteggio interventi	Livello di soddisfazione rispetto al servizio di assistenza nel complesso	Più del 70% delle valutazioni con valori medio-alti	Rilevazione mensile	Valutazione rilasciata da parte degli assistiti



ALLEGATO 2 – FACSIMILE QUADRO LOGICO DI PROGETTO

Problemi specifici		Obiettivi trasformativi			Azioni di progetto					Costi	
Cambiamento perseguito	Obiettivi specifici perseguiti	Indicatori	Risultati attesi	Azioni		Attività		Destinatari	Attori	Costi complessivi	
				n°	Titolo	n°	Descrizione	Tipologia e dimensioni	Coinvolti nella realizzazione	Attività	Azione
1				1		1.1					0,00
						1.2					
						1.3					
						1.4					
2				2		2.1					0,00
						2.2					
						2.3					
						2.4					
3				3		3.1					0,00
						3.2					
						3.3					
						3.4					
4				4		4.1					0,00
						4.2					
						4.3					
						4.4					
Quali le potenziali criticità da affrontare per favorirne il funzionamento del Progetto?					Soluzioni e strumenti di governance				Attori coinvolti	Soluzioni	0,00
5						5.1					0,00
						5.2					
						5.3					
						5.4					
						5.5					
											0,00


ALLEGATO 3 – FACSIMILE RELAZIONE DI AGGIORNAMENTO/FINALE

TITOLO PROGETTO	
ENTE CAPOFILA	
PARTNER OPERATIVI	
DATA INIZIO PROGETTO	
DATA FINE PROGETTO (STIMATA)	
DATA RILEVAZIONE DEI DATI	

OBIETTIVO GENERALE DEL PROGETTO (<i>Descrizione dell'obiettivo generale</i>)

OBIETTIVI SPECIFICI – AZIONI – OUTPUT PRODOTTI ED ESITI RAGGIUNTI
Sezione da replicare per ciascun obiettivo specifico di progetto

1 OBIETTIVO SPECIFICO (<i>Descrizione dell'obiettivo specifico</i>)

INDICATORI DI OUTPUT *relativi all'obiettivo specifico sopra indicato*

Azione Progettuale	Descrizione	Indicatore di output	Valore atteso	Valore Raggiunto

INDICATORI DI ESITO **[PER LA SOLA RELAZIONE FINALE]** *relativi all'obiettivo specifico sopra indicato*

Azione Progettuale	Descrizione	Indicatore di esito (outcome)	Valore atteso	Valore Raggiunto

SINTESI ESPLICATIVA DELLE FASI OPERATIVE ATTUATE E DEGLI OUTPUT (OUTCOME SOLO PER LA RELAZIONE FINALE) RAGGIUNTI

RISPETTO DELLA TEMPISTICA

AVANZAMENTO OPERATIVO COMPLESSIVO	
IN ANTICIPO RISPETTO AI TEMPI	
SOSTENZIALMENTE IN LINEA CON I TEMPI	
IN RITARDO RECUPERABILE RISPETTO AI TEMPI	
IN RITARDO NON RECUPERABILE CON COMPROMISSIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI	
NOTE ESPLICATIVE	

RISPETTO DEL BUDGET

COSTO TOTALE DI PROGETTO	€
RISORSE IMPEGNATE ALLA DATA	€
COSTI STIMATI A CHIUSURA PROGETTO	€

ANDAMENTO COMPLESSIVO DEI COSTI	
RISPARMIO RISPETTO AL BUDGET	
SOSTANZIALMENTE IN LINEA CON IL BUDGET	
MAGGIORI SPESE ASSORBIBILI	
MAGGIORI SPESE NON ASSORBIBILI	
NOTE ESPLICATIVE	

CRITICITÀ RICONTRATE

--

SOLUZIONI CORRETTIVE APPORTATE

--

OPPORTUNITÀ EMERSE ED ESITI GENERATIVI

--

CONSIDERAZIONI DI SINTESI SUL S.A.L. DI PROGETTO

--

[PER LA SOLA RELAZIONE FINALE]

AZIONI DI DISSEMINAZIONE ATTUATE / PREVISTE

PROSPETTIVE DI SOSTENIBILITÀ

VALORE AGGIUNTO GENERATO DAL PROGETTO
<i>nel contesto di riferimento e nell'organizzazione/rete di organizzazioni coinvolte</i>

AREE DI MIGLIORAMENTO
<i>nel contesto di riferimento e nell'organizzazione/rete di organizzazioni coinvolte</i>

LEZIONI APPRESE

VALUTAZIONE DI SINTESI