

---

**CAPITOLO 6**



75

**MONITORAGGIO E  
DOCUMENTAZIONE**



In questo capitolo è descritto il Monitoraggio e la sua funzione nella gestione del progetto. A livello di gestione del progetto, sono indicati i passi base per disegnare un sistema di monitoraggio e sono evidenziati sia gli aspetti essenziali da trattare che i principali ostacoli da evitare per un monitoraggio efficace.

## 6.1 Introduzione

---

Una volta programmato il progetto ed assicurati i finanziamenti, comincia la fase di realizzazione. È raro che un progetto si svolga esattamente come programmato e capita frequentemente che esso prenda una direzione diversa dalla programmazione. I responsabili della gestione del progetto hanno l'importante funzione di stabilire sufficienti controlli sul progetto, tali da assicurare che esso non devii dall'ottenimento degli obiettivi. Questo avviene attraverso il *Monitoraggio*, la sistematica e continua raccolta, analisi ed uso d'informazioni per verificare il progetto e prendere decisioni a riguardo.

---

FIGURA 31

### Monitoraggio

**Monitorare:**

- ◆ E' una attività sistematica di gestione di un progetto.
- ◆ I progressi effettivi si paragonano al progetto previsto per identificare eventuali azioni aggiuntive o rimedi.
- ◆ Avviene ad ogni livello di gestione.
- ◆ Si basa su Rapporti formali e comunicazione informale.
- ◆ Si concentra sulle **risorse, attività e risultati** esposti nel quadro logico.

---

Il Monitoraggio di un progetto è parte integrante della gestione ordinaria. Il suo scopo è quello di fornire informazioni tali che chi gestisce possa identificare e risolvere problemi di realizzazione e verificare l'andamento del progetto in relazione al piano originario.

Il flusso d'informazione tra il progetto e la Commissione è parte di un sistema separato, che opera ad un livello più aggregato ed istituzionale. In questo manuale non tratteremo di questo livello di monitoraggio ma piuttosto del monitoraggio a livello di progetto. Un sistema di monitoraggio centralizzato che raccolga e riassume informazioni da tutti i progetti gestiti dalla Commissione è in corso di elaborazione.



## 6.2 Predisporre un Sistema di Monitoraggio

Vi sono cinque passi principali nel disegno e nella specificazione di un sistema di monitoraggio a livello di progetto:

1. *Analizzare gli obiettivi del progetto* per definirlo chiaramente. Un buon Monitoraggio dipende dalla chiarezza della definizione degli obiettivi. L'Approccio del Quadro Logico aiuta ad individuare quelle azioni pensate per ottenere specifici risultati ed obiettivi. Questa sequenza logica rende la scelta degli indicatori di monitoraggio più semplice.
2. *Vagliare le procedure di Realizzazione* per determinare le esigenze d'informazione ai diversi livelli della struttura di gestione del progetto. Il dettaglio dell'informazione richiesta e la frequenza della stesura di Rapporti dipenderà dal livello di gestione. In questa fase, in pratica, bisogna individuare quali esigenze d'informazione si legano a quali ruoli decisionali.
3. *Vagliare gli Indicatori* per misurare il raggiungimento degli obiettivi. Attenzione prioritaria all'interno della squadra che gestisce la realizzazione sarà data al monitoraggio finanziario e fisico delle attività e dei risultati. Gli strumenti del monitoraggio sono i registri per paragonare sia le spese effettivamente sostenute in rapporto al budget previsto sia i progressi reali alla Tabella d'Attività.
4. *Stabilire il Formato per i Rapporti* in modo da fornire ai coordinatori dei diversi livelli di progetto l'accesso ad informazioni pertinenti che facilitino l'analisi.
5. *Preparare un piano per la messa in atto del Monitoraggio* in cui si specifichi il personale necessario, le competenze e la formazione richiesta, la chiara distribuzione di funzioni (quali la raccolta di informazioni) e responsabilità (quali chi debba stendere i Rapporti).

### 6.2.1 Analizzare gli Obiettivi del Progetto

L'analisi degli obiettivi intrapresa nel corso della progettazione è stata studiata nella sezione 3.1. È possibile che tra la progettazione e la realizzazione sia trascorso del tempo, e l'ambiente in cui il progetto deve svolgersi, così come gli attori coinvolti, possono essere mutati. È dunque ragionevole iniziare la Realizzazione con un Laboratorio d'Inizio Progetto ('Project Start-up Workshop'). Lo scopo del laboratorio è quello di riunire tutti gli attori coinvolti per rivedere i documenti del progetto e le condizioni chiave. Queste formeranno la base del sistema di Monitoraggio e di Valutazione.

### 6.2.2 Vagliare le Procedure di Realizzazione

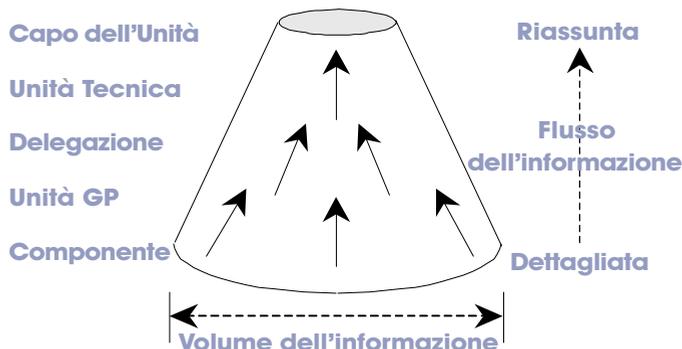
Il QL fornisce il quadro generale per l'identificazione delle esigenze d'informazione. È importante, però, mettere in relazione le esigenze informative con i diversi livelli della struttura che gestisce il progetto. Il dettaglio dell'informazione fornita e la frequenza dei Rapporti varieranno secondo il livello di gestione. Ad esempio, un amministratore di progetto avrà bisogno d'informazioni quotidiane, mentre un contraente avrà bisogno d'informazioni più generali riguardo ai risultati o le necessità di variazione al programma di lavoro che dovrà rivolgere all'ente realizzatore. Questo principio è illustrato nella Figura 32. Una revisione delle procedure di realizzazione comporta una revisione delle attività e di chi le realizzerà. A questo scopo si usa la Tabella d'Attività.

Revisionando le procedure di realizzazione (*chi fa cosa*) in consultazione con il personale dell'istituzione partner, i ruoli, le funzioni e le responsabilità sono resi espliciti, così come le connessioni tra tipo d'informazioni e livello di gestione. Può essere utile in questa fase creare una tabella in cui elencare l'informazione: chi la usa, quale informazione è richiesta, quale siano le fonti e chi è responsabile della stesura del Rapporto.



FIGURA 32

#### Esigenze di Informazione e Livelli di Gestione



L'efficacia dei Rapporti dipende dal fatto che coloro che li usano (utenti) e coloro che li elaborano abbiano una comprensione comune della loro utilità e funzione. L'esperienza insegna che la comune comprensione è spesso minata da due punti deboli: il primo è che si presuppone che gli utenti sappiano in anticipo quello di cui hanno bisogno ed il secondo che gli utenti tendano a richiedere più informazioni di quelle di cui hanno realmente bisogno. Entrambe le situazioni si avverano solitamente nei primi momenti di un programma, quando ruoli e funzioni del personale realizzatore del progetto non sono ancora ben definiti e chiari. Queste situazioni potrebbero rimanere irrisolte nel tempo e in generale, e gli utenti spesso non sono coscienti del tipo d'informazione che è messa a loro disposizione. Il processo d'identificazione dell'informazione è un processo iterativo, poiché sia gli utenti sia l'uso dell'informazione cambia nel tempo. L'onere



e la responsabilità di portare avanti una revisione continua delle esigenze dell'utente ricade sul sistema di Monitoraggio e Valutazione (M&V). Questo avviene per mezzo di:

- Una presenza costante alle riunioni di programmazione e revisione in modo da rilevare le lacune o gli eccessi che rendono il processo decisionale inefficiente.
- Commenti e suggerimenti da parte degli utenti sui contenuti e sul formato dei Rapporti.

### 6.2.3 Vagliare gli Indicatori di Revisione

La selezione degli indicatori è già stata descritta nel Capitolo 3. Una scarsa specificazione degli indicatori diventa elemento di debolezza dei sistemi di M&V. Tra i problemi più comunemente rilevati nella selezione degli indicatori troviamo:

- *la scelta di troppi indicatori.* Vi è una tendenza a sopravvalutare la quantità d'informazione necessaria per prendere una decisione e la quantità d'informazione che può essere letta ed analizzata. Troppo spesso, un *manager* definisce le proprie esigenze d'informazione in maniera troppo minuziosa e solo dopo si rende conto di come sia semplicemente impossibile leggere tutti i Rapporti richiesti ed assorbirne i contenuti. Le esigenze informative devono essere messe in relazione alle esigenze di gestione e la selezione degli indicatori deve riflettere questa connessione. Questo avviene selezionando un livello minimo d'informazioni necessarie. Informazioni più dettagliate sono soprattutto necessarie a livello operativo quotidiano, mentre dati aggregati e abbreviati sono piuttosto utili a livelli più alti.
- *la scelta d'indicatori eccessivamente complicati* che implica problemi maggiori per la raccolta dei dati in termini di capacità e risorse richieste. Gli indicatori qualitativi sono un modo per rappresentare informazioni complesse in maniera sintetica.
- *un'eccessiva importanza data agli indicatori di progresso* che forniscono informazioni insufficienti sul rendimento del progetto. Solitamente si sostiene che non è possibile misurare l'impatto di un progetto in corso. A nostro avviso, al contrario, se si usano degli indicatori-guida<sup>8</sup> sarà possibile avere una valida indicazione del probabile raggiungimento degli obiettivi. Se i clienti sono soddisfatti dei servizi forniti dal progetto, allora è probabile che continueranno ad utilizzarli e questo comportamento si tradurrà in benefici reali di lungo periodo. La selezione degli indicatori d'impatto è un momento essenziale della progettazione e può aiutare a definire in maniera più accurata gli obiettivi e i potenziali clienti. Dovrebbe essere quindi al centro delle iniziali discussioni tra partner.

### 6.2.4 Documentazione

I *project manager* vorranno revisionare settimanalmente o bisettimanalmente i progetti e confrontarli con il budget e le attività previste. Molta parte di queste informa-

---

<sup>8</sup> Un indicatore-guida è un indice o sostituto di un indicatore d'impatto.

zioni sarà di natura operativa, per uso interno alla squadra di progetto. Alcuni elementi selezionati, insieme a dati aggregati su macchinari e forniture, potranno essere considerati indicatori chiave da includere in un Rapporto di Progresso del Progetto (RPP).

Non basta, però, che i dati siano correttamente raccolti per parlare di Monitoraggio di successo. L'informazione raccolta deve infatti essere poi comunicata nella forma adeguata alla persona giusta, al momento giusto. Solo allora possono essere prese decisioni di gestione per affrontare i problemi al momento appropriato ed assicurare che il progetto non incontri ostacoli.

A questo scopo, devono essere fissati alcuni 'meccanismi di comunicazione' che generino informazione necessaria, usata in maniera efficiente e tempestiva. Due importanti meccanismi sono:

- *i Rapporti di Avanzamento del Progetto* – ovvero i resoconti periodici (settimanali, mensili o trimestrali) dei progressi. Questi includeranno informazioni chiave derivanti dagli indicatori fisici e finanziari contenuti nel QL, nella Tabella d'Attività e nella Scheda di Spesa. Non basta che i membri della squadra affermino che 'tutto procede secondo programma', essi devono dimostrarlo 'indicatori alla mano'.
- *Revisione del Progetto* – ovvero riunioni tenute regolarmente per confrontare i progressi del progetto rispetto al programma. In questa occasione si possono presentare rapporti scritti da sottoporre a discussione o semplicemente relazionare oralmente la situazione corrente ed eventuali questioni problematiche. Revisioni troppo frequenti o drastiche possono danneggiare il progresso di un progetto e la tentazione è di rivedere continuamente il programma di base alla luce di nuove esperienze sopraggiunte. La revisione è doverosa ma se vi trovate a spendere più tempo sul *programmare* piuttosto che sul *fare* allora vi è un disequilibrio in atto: cercate di costruire su quello che è stato raggiunto piuttosto che cercare di modificare continuamente il programma.

### Rapporti di Avanzamento

I Rapporti di Avanzamento sono solitamente scritti secondo un formato che permette il confronto tra i diversi rapporti nel tempo. I contenuti dei Rapporti dovrebbero corrispondere al QL e ai suoi prodotti: Tabella d'Attività, Budget e Scheda di Spesa. In ognuno di questi sono stabiliti degli obiettivi da raggiungere: indicatori di quantità, qualità e tempo (QQT) a livello di Risultati, di Obiettivo Specifico e di Obiettivi Generali; traguardi da raggiungere per le Attività; Stima delle Spese per la Scheda di Spesa e previsioni temporali per la Tabella d'Attività.

Lo scopo dei Rapporti di Avanzamento è quello di fornire un quadro attuale della realizzazione di un progetto, valutato in base agli indicatori e ai traguardi stabiliti. La struttura di riferimento è la seguente:

I dati che riguardano *successi programmati* si confrontano con

- ↳ Dati sui *successi reali* ottenuti, per identificare...
  - ↳ Rilevanti *deviazioni dal piano*, come base per....
    - ↳ Identificazione di *problemi ed opportunità*, per identificare....
    - ↳ *Azioni e alternative* correttive.





All'interno di questa struttura, il Rapporto dovrebbe includere:

- Un riassunto della situazione corrente del progetto valutato attraverso gli indicatori per l'Obiettivo Specifico e per i Risultati.
- Le principali Attività intraprese nel periodo descritto dal Rapporto, in confronto con la Tabella d'Attività stabilita.
- Le spese sostenute nel periodo a cui si riferisce il Rapporto e le spese cumulate dall'inizio progetto, in confronto al budget e alla Scheda di Spesa stabilita.
- Una stima del numero dei clienti serviti o dei beneficiari raggiunti durante il periodo.
- I problemi correnti o previsti ed eventuale piano di soluzione.
- Principali attività programmate e tabella per il periodo seguente.

### 6.3 Revisione di fine capitolo

- ☑ Per Monitoraggio s'intende la raccolta continua e sistematica d'informazioni, la loro analisi ed il loro uso per verificare il progetto e prendere decisioni adeguate.
- ☑ Il Monitoraggio di un progetto è parte integrante della sua gestione. Il suo scopo è quello di fornire le informazioni che permettono di identificare problemi di realizzazione e di risolverli, e di valutare il progresso in relazione ai piani originari.
- ☑ Vi sono cinque tappe nel disegno e nella specificazione di un sistema di monitoraggio:
  - Analisi degli Obiettivi del Progetto
  - Elencare le procedure di Realizzazione
  - Elencare gli indicatori
  - Disegno del formato dei Rapporti
  - Preparazione di un piano di realizzazione per il sistema di Monitoraggio.
- ☑ È importante collegare le necessità informative ai differenti livelli della struttura che gestisce il progetto. Il dettaglio necessario e la frequenza dei rapporti varierà secondo i livelli.
- ☑ La revisione delle procedure di realizzazione (chi fa cosa), svolta in collaborazione con il personale dell'istituzione con cui si è stabilito un partenariato, chiarisce i ruoli, le funzioni, le responsabilità e permette una chiara connessione tra le informazioni necessarie e i livelli di gestione.
- ☑ I problemi che si possono incontrare nella selezione degli indicatori sono:
  - Selezionare troppi indicatori.
  - Selezionare indicatori troppo complessi.
  - Eccessiva concentrazione sugli indicatori di avanzamento.