

MANUALE OPERATIVO PER IL MONITORAGGIO DELLE INIZIATIVE DI COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

2023



Il presente Manuale nasce da un lavoro iniziale di Donatella Procesi con il contributo di Giuseppe Nicolini, Paolo Gallizioli, Adolfo Morrone e Vanessa Cirulli. Al suo aggiornamento hanno contribuito Il Gruppo Efficacia (Valeria Buoninfante, Riccardo Morpurgo, Maria Gemma Pinto, Donatella Procesi, Andrea Resta, Teresa Savanella, Mirko Tricoli) e Sogesid s.p.a (Gabriella Rossi Crespi, Andrea Stroppiana).

Si ringraziano, inoltre, il Vice Direttore Tecnico Leonardo Carmenati, e gli Uffici Tematici e le Sedi Estere AICS per gli spunti ricevuti a seguito delle missioni di monitoraggio.

INDICE

1. IL MONITORAGGIO NELLE INIZIATIVE DI COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO	pag 2
1.1. Obiettivi e struttura del manuale di monitoraggio	pag 3
2. UN SISTEMA DI GESTIONE BASATO SUI RISULTATI	pag 4
2.1. Il Quadro Logico e la Gestione Basata sui Risultati	pag 4
3. IL MONITORAGGIO DELLE INIZIATIVE: UNA INTRODUZIONE	pag 7
3.1. Le fasi del monitoraggio	pag 7
3.2. La prima fase: Il monitoraggio dei programmi, delle iniziative e dei progetti in corso	pag 7
3.2.1. Attori, ruoli e competenze	pag 8
3.4. Monitoraggio vs. Valutazione	pag 9
4. IL MONITORAGGIO DELLE INIZIATIVE: UNA GUIDA PRATICA	pag 11
4.1. Il monitoraggio congiunto	pag 11
4.1.2. La <i>baseline</i> e gli indicatori	pag 13
4.1.2. Le missioni sul campo e il monitoraggio da remoto	pag 14
4.1.3. Il personale coinvolto	pag 15
4.2. I questionari	pag 15
4.3. Il rapporto conclusivo di monitoraggio	pag 16
5. GLOSSARIO	pag 17
6. Allegato I: Questionari di monitoraggio	pag 20



01 IL MONITORAGGIO NELLE INIZIATIVE DI COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO

La funzione di monitoraggio delle iniziative di cooperazione rientra tra i compiti assegnati all’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), essendo espressamente prevista dalla **Legge 125/2014, articolo 17**, che al **comma 4** stabilisce: “L’Agenzia svolge, nel quadro degli indirizzi politici di cui al comma 2, le attività a carattere tecnico-operativo connesse alle fasi di istruttoria, formulazione, finanziamento, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione di cui alla presente legge”.

Il processo di monitoraggio ha subito un percorso di avvicendamento negli ultimi anni, e la sua centralità è stata richiamata in alcuni documenti strategici, in primo luogo nella precedente **Convenzione MAECI – AICS 2019-2021**, laddove era previsto (art. 3, let. b, c. 8) che l’AICS “stabilisca entro il 31 dicembre di ogni anno un programma annuale di attività di monitoraggio delle iniziative di cooperazione finanziate o attuate dall’Agenzia”.

L’azione di monitoraggio assume ancora più rigore anche alla luce delle **raccomandazioni della Corte dei Conti**² e della **mid term review dell’OCSE/DAC**³, che convergono sulla necessità di rafforzare la raccolta e la gestione delle informazioni, in un’ottica di trasparenza, accountability e miglioramento complessivo dell’azione di cooperazione.

Inoltre, il “Piano dell’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del MAECI per l’efficacia degli interventi 2020-2022” (brev. **Piano Efficacia**) ha attribuito ulteriore rilievo alle funzioni di monitoraggio, che divengono centrali nell’esercizio di controllo e misurazione della performance generale dell’Agenzia. Il Piano Efficacia prevedeva infatti che, nell’ambito del marco-risultato 2, si assicurasse l’introduzione dell’approccio RBM (*Result based management*) nel sistema di monitoraggio e valutazione⁵.

Partendo da questi presupposti, l’Agenzia intende costruire un **quadro di riferimento per le attività di monitoraggio**, allo scopo di rafforzare le capacità di gestione, controllo ed esecuzione delle singole iniziative e, al contempo, elevare la qualità complessiva dell’azione della cooperazione italiana allo sviluppo (CPS).

1. Legge n. 125 del 2014, consultabile al seguente link: <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/08/28/14G00130/sg>

2. Deliberazione n. 1/2022 della sezione centrale di controllo della Corte dei Conti.

3. Italy Mid-term Review, 13-14 Giugno 2022, Roma, consultabile al seguente link: <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/DAC-mid-term-Italy-2022.pdf>

4. Piano Efficacia 2021-2022 consultabile al seguente link: https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2019/12/2019_11_19_final_piano_aics-d-gcs_efficacia_interventi.pdf

5. Manca la nota

L' Agenzia ha pertanto iniziato un percorso realizzato in diversi passaggi, che hanno riguardato:

1. La mappatura analitica di stakeholder interni e una successiva fase di consultazione degli interlocutori rilevanti per il monitoraggio (Uffici tematici, Sedi estere, sistemi informativi aziendali, ecc.). Tale consultazione si è sviluppata attraverso interviste e focus group, per comprendere le prassi in uso, gli strumenti utilizzati, le modalità di identificazione e segnalazione delle criticità, e i relativi suggerimenti ed elementi migliorativi;
2. La sistematizzazione degli elementi raccolti per l'elaborazione di proposte iniziali, schede modello e procedure adottabili ai fini della ridefinizione del sistema di monitoraggio di AICS;
3. Una fase pilota di sperimentazione e revisione congiunta di strumenti e procedure di monitoraggio, da realizzarsi su un set di interventi selezionati in collaborazione con le Sedi estere e gli Uffici centrali;
4. La predisposizione di una prima bozza di Manuale per il monitoraggio delle iniziative di cooperazione allo sviluppo (brev. Manuale), contenente indicazioni di massima utili al processo di monitoraggio, da testare in una prima fase, comprensiva di integrazioni e miglioramenti generati a seguito dell'esercizio descritto al punto 3;
5. L'applicazione delle indicazioni e delle procedure contenute nella bozza del Manuale per il controllo e la verifica di iniziative selezionate.

1.1. OBIETTIVI E STRUTTURA DEL MANUALE DI MONITORAGGIO

Allo stato attuale, il presente Manuale intende fornire informazioni di base con l'obiettivo primario di uniformare gli strumenti ad oggi utilizzati, al fine di applicare criteri oggettivi e giungere ad una raccolta di informazioni e dati standardizzata e codificata.

Gli obiettivi del Manuale possono pertanto riassumersi come di seguito:

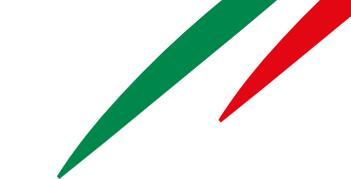
- Stabilire e codificare i criteri per migliorare la pianificazione, l'organizzazione e le procedure del sistema complessivo di monitoraggio e di attività specifiche delle iniziative AICS;
- Assicurare una coerenza d'intenti e una maggiore chiarezza nella ripartizione di compiti e competenze afferenti alle attività di monitoraggio;
- Fornire strumenti e modelli operativi per un'adeguata applicazione delle procedure di monitoraggio;
- Mettere a disposizione migliori sistemi per lo scambio di informazioni e il dialogo tra la Sede centrale e le Sedi estere sull'attuazione delle iniziative di cooperazione;
- Fornire strumenti e indicazioni utili a mettere in atto azioni tempestive di correzione delle disfunzioni e mitigazione dei rischi nel quadro della realizzazione delle iniziative di cooperazione;
- Contribuire alla costituzione di una base di dati aggregati utile all'adozione progressiva di un sistema di gestione per risultati all'interno dell'Agenzia.

Per quanto riguarda la **struttura**, il Manuale è suddiviso in 4 parti, seguite da un Glossario dei termini e da un set di questionari per il monitoraggio delle iniziative. Nel dettaglio:

La prima parte descrive brevemente il percorso che ha portato AICS a dotarsi di metodi uniformi per il monitoraggio delle iniziative; la seconda parte analizza la logica RBM e i principali approcci teorici⁶ a partire dai quali AICS dovrà gradualmente integrare un insieme di principi incentrati sui risultati in tutti gli aspetti della gestione delle iniziative; la terza parte introduce elementi per il monitoraggio delle iniziative, mentre la quarta parte dettaglia nello specifico come questo processo deve avvenire.

Il Glossario fornisce poi approfondimenti sulla terminologia utilizzata nel Manuale, mentre il set di Questionari allegato completa gli strumenti operativi che accompagnano il personale incaricato del monitoraggio durante la visita sul campo o l'analisi da remoto.

6. *Results-Based Management in the United Nations System: High-Impact Model for Results-Based Management*, JIU/NOTE/2017/1, consultabile al seguente link: https://www.unjui.org/sites/www.unjui.org/files/jiu_note_2017_1_english_0.pdf; *Introduction to results and monitoring*, consultabile al seguente link: <https://wikis.ec.europa.eu/display/ExactExternalWiki/Introduction+to+Results+and+Monitoring#IntroductiontoResultsandMonitoring-1.3.2LogicalFrameworkApproachandRBMe>



02 UN SISTEMA DI GESTIONE BASATO SUI RISULTATI

2.1. IL QUADRO LOGICO E LA GESTIONE BASATA SUI RISULTATI

Come anzidetto, negli ultimi anni l’Agenzia ha avviato un percorso di adeguamento del proprio impianto metodologico di formulazione e monitoraggio delle iniziative di cooperazione concentrandosi innanzitutto sulle raccomandazioni contenute nella *Peer Review* OCSE-DAC del 2019, laddove viene espressamente richiesto di *“dare la priorità alla costruzione di un sistema per collegare progetti, risultati a lungo termine e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibili”*.

Una prima applicazione concreta di queste indicazioni trova espressione nel Policy Paper *“Cooperazione Pubblica allo Sviluppo (CPS). Verso una gestione orientata ai risultati di sviluppo sostenibile”* (Dicembre 2022), che ha gettato le basi per l’introduzione di una **Gestione Basata sui Risultati (Result based management – RBM)**.

A questo ha fatto seguito l’introduzione, già a partire dall’esercizio di programmazione 2022, di una **Teoria del Cambiamento generale (TOC)**, periodicamente elaborata e aggiornata, con l’obiettivo di indicare quei cambiamenti che la cooperazione allo sviluppo intende produrre (o contribuire a produrre) nei contesti di intervento nei quali opera.

Ad oggi, le iniziative di cooperazione allo sviluppo finanziate e attuate dall’Agenzia sono riconducibili, dal punto di vista metodologico, al cosiddetto “ciclo del progetto”. Questo impianto progettuale per fasi (programmazione, identificazione, formulazione, finanziamento e realizzazione) basato sul **Quadro Logico (QL)**, costituisce ancora la struttura portante delle iniziative messe in atto dall’Agenzia.

L’approccio del QL è infatti una metodologia valida e tuttora utilizzata anche in altri contesti internazionali, come anche nell’azione esterna dell’Unione Europea, per pianificare, gestire e valutare programmi e progetti o azioni, e che prevede l’analisi delle parti interessate, l’analisi dei problemi, l’analisi degli obiettivi, l’analisi delle strategie, la preparazione di una **Matrice del quadro logico (logframe)** e la pianificazione delle attività e delle risorse.

Di seguito si riporta lo schema di **Matrice del quadro logico utilizzato in ambito UE⁷**:



Cionondimeno, non solo l'AICS, ma anche gli altri attori della comunità internazionale stanno gradualmente introducendo metodologie di progettazione più innovative e flessibili.

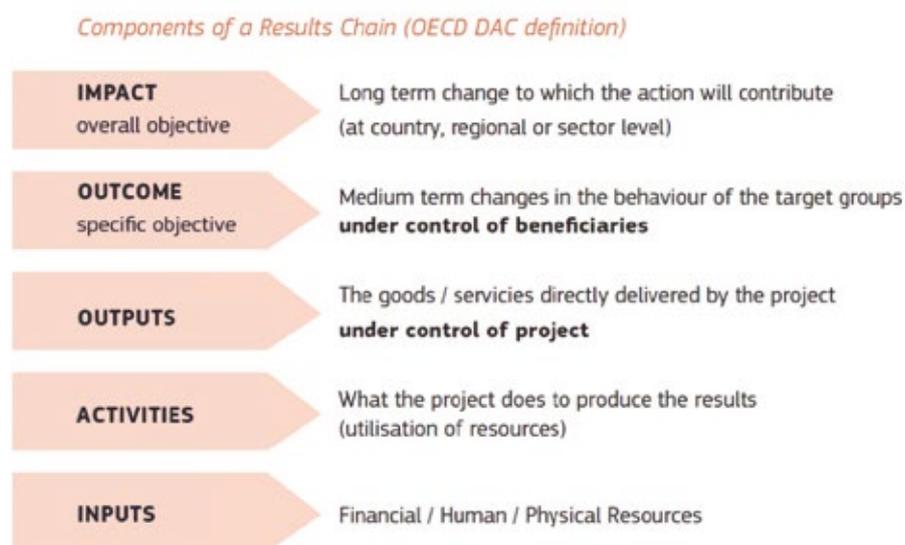
Non si tratta, nello specifico, di un insieme statico di nozioni o strumenti, quanto piuttosto di un modo di pensare a progetti e programmi che permetta di migliorare le pratiche di gestione, assicurare una maggiore efficacia organizzativa per raggiungere i risultati pianificati.

Fondamentale, al di là della terminologia, è che vi sia una coerenza logica di fondo, che dimostri di poter raggiungere un certo obiettivo attraverso lo svolgimento di una serie di azioni tra di loro logicamente correlate.

L'RBM, infatti, non è altro che una strategia di gestione incentrata sul raggiungimento di prodotti, risultati e impatti.

Tale processo trova una sua forma codificata sia nella metodologia del QL sia nella **Catena dei Risultati (Results chain)**, permettendo di elaborare in forma integrata la catena causale, delineando così la sequenza di *input*, attività e *output* di un programma, così da consentire il raggiungimento di risultati, outcome (obiettivo specifico) e impatto (obiettivo generale).

Di seguito si riporta lo schema della **catena dei risultati utilizzato in ambito UE⁸**:



7. Fonte: Introduction to results and monitoring... cit.

8. Fonte: Introduction to results and monitoring... cit.

Partendo da questi presupposti, e dai modelli proposti in ambito UE e OCSE DAC, AICS ha adottato un proprio schema di Quadro Logico che include la Catena dei Risultati.⁹

	<i>Logica dell' Intervento</i>	<i>Indicatori</i>	<i>Valore iniziale (baseline)</i>	<i>Valore finale (target)</i>	<i>Fonti di verifica</i>	<i>Ipotesi / Assumption</i>
<i>Impatto (obiettivo generale)</i>						
<i>Outcome (obiettivo specifico)</i>						
<i>Output (obiettivo intermedio)</i>						
<i>Output (strumenti)</i>						
<i>Attività</i>						

Questo schema nasce con l'obiettivo di favorire il miglioramento delle capacità di gestione degli interventi e garantire una maggiore efficacia del monitoraggio tecnico-finanziario. Sarà pertanto fondamentale sviluppare le seguenti azioni: identificare correttamente i beneficiari, monitorare i progressi compiuti e le risorse utilizzate, identificare e gestire i rischi, assicurare la rendicontazione dei risultati raggiunti.

La buona riuscita di un'iniziativa è definita dai risultati effettivamente raggiunti e dall'impatto generato sul medio periodo, non semplicemente mostrando quanto è stato fatto (input-attività) e cosa si è prodotto (output). Questo richiederà ad AICS di concentrarsi sui risultati a lungo termine e sulla capacità di dimostrare la correlazione tra le risorse utilizzate e il raggiungimento degli obiettivi¹⁰.

Al termine del processo sarà poi possibile condurre due tipi di valutazione: la **valutazione di efficienza e di efficacia**, condotta in un momento determinato e immediatamente successivo alla conclusione del programma allo scopo di esaminare la relazione *input-output* e gli effetti immediati e una **valutazione d'impatto**, eseguita a distanza temporale dalla conclusione dell'intervento allo scopo di stabilire e quantificare gli effetti positivi o negativi, diretti o indiretti, voluti o non voluti attribuibili all'iniziativa¹¹.

10. Per tutti gli approfondimenti sui concetti relativi alla logica RBM e approccio del quadro logico si rimanda al Manuale operativo dell'approccio per risultati di sviluppo sostenibile, AICS, 2023.

11. World Bank, *Impact Evaluation in Practice*, 2016 consultabile al seguente link: <https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/publication/impact-evaluation-in-practice>

03 IL MONITORAGGIO DELLE INIZIATIVE: UNA INTRODUZIONE

3.1. LE FASI DEL MONITORAGGIO

Al fine di coordinare l'esercizio di monitoraggio, è prevista, da parte di ciascun Ufficio tematico della Sede centrale di AICS, l'adozione di un **Piano di Monitoraggio annuale**, volto in primo luogo ad individuare quelle iniziative gestite dalle Sedi estere per le quali la Sede centrale ritiene debba essere svolta un'attività di analisi più approfondita.

Parallelamente, per ogni iniziativa, al fine di standardizzare le informazioni, la Sede centrale e le Sedi estere compilano, attraverso il sistema gestionale SIGOV, una **Scheda dati di monitoraggio**, allo scopo di raccogliere un set minimo di informazioni – sia di processo che di merito – su tutte le iniziative in corso.

Compite queste operazioni, il monitoraggio può avvenire in due momenti.

Una **prima fase** riguarda il **monitoraggio (congiunto) dei programmi, delle iniziative e dei progetti in corso**. Si tratta del monitoraggio attualmente effettuato dalla Sede centrale verso i progetti gestiti dalle Sedi estere, e oggetto della trattazione di questo Manuale. Questa attività garantisce di rafforzare in maniera strutturata lo scambio di informazioni e il dialogo tra la Sede centrale e le Sedi estere sulla realizzazione delle iniziative di cooperazione, oltre che a standardizzare sistemi informativi e procedure in un'ottica di *knowledge management*.

Una **seconda fase**, successiva e attualmente in corso di sperimentazione, riguarda il **monitoraggio dei Piani Indicativi Pluriennali (PIP)** e il **monitoraggio della performance generale di AICS** e, in prospettiva, al monitoraggio della nuova strategia di gestione e *governance* di AICS, basato sulle indicazioni fornite dalla ToC e stabilite dal Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo.

3.2. LA PRIMA FASE: IL MONITORAGGIO DEI PROGRAMMI, DELLE INIZIATIVE E DEI PROGETTI IN CORSO

Il monitoraggio ha inizio con l'avvio del progetto e finisce contestualmente alla chiusura di tutte le attività, comprese quelle di rendicontazione. Si tratta di un'attività fondamentale per conoscere se i risultati previsti si stanno raggiungendo come pianificato, e quali eventuali azioni correttive potrebbero essere necessarie.

Nella **fase attualmente in corso** il monitoraggio ha la finalità di verificare lo stato di avanzamento delle

iniziative, e fornire elementi per migliorare la gestione delle stesse, per rafforzare l'efficienza e l'efficacia dell'intervento. Attraverso il monitoraggio si esamina lo stato di realizzazione di un intervento, identificando quali attività siano state svolte e come il loro avanzamento permetta il raggiungimento degli obiettivi definiti prima della realizzazione.

Per poter monitorare una iniziativa è importante che questa sia stata impostata e formulata secondo una logica ben delineata, che siano identificati i problemi che costituiscono il punto di partenza per la decisione di intervenire, che la strategia segua un insieme coerente di obiettivi, risultati, attività, che risponda alle priorità del Paese beneficiario e dei gruppi dei destinatari, che gli indicatori siano appropriati, misurabili e attendibili con fonti di verifica che possono essere documentali (studi, relazioni, statistiche, ecc.) o dirette (indagini ad hoc). Per la realizzazione dell'iniziativa è necessario che le attività indichino i compiti specifici che devono essere svolti per il raggiungimento dei risultati attesi.

Per poter pervenire ad un monitoraggio ed a una valutazione oggettivi, trasparenti, completi ed affidabili è necessario che sia rispettata la sequenza logica come indicata nella Parte 2 di questo Manuale.

Ad esempio, una valutazione che si fondi su obiettivi troppo generici rende vana la ricerca di appropriati parametri di valutazione. D'altra parte, non è metodologicamente corretto specificare gli obiettivi e gli indicatori in una fase successiva come giustificazione dei criteri di valutazione considerati.

3.2.1. ATTORI, RUOLI E COMPETENZE

Nelle attività di monitoraggio sono coinvolti, a vario titolo, diversi attori e Uffici. Per quanto riguarda AICS, una prima importante precisazione attiene il quadro istituzionale e delle competenze, laddove, come disposto dalla Legge 125/2014 (art. 17, c. 4):

- **AICS è responsabile del monitoraggio** delle iniziative e programmi di cooperazione
 - **MAECI/DGCS è responsabile della valutazione** delle iniziative e programmi di cooperazione
- Una seconda distinzione riguarda il livello tecnico-operativo del monitoraggio, laddove si possono distinguere:

- Monitoraggio dell'Ente esecutore: realizzato dall'Ente che esegue l'iniziativa;
- Monitoraggio dell'Ente finanziatore: realizzato dall'Ente che finanzia l'iniziativa sulla base di dati e informazioni prodotte dall'esecutore.

In taluni casi, come per le iniziative a gestione diretta realizzate da AICS, Ente finanziatore ed Ente esecutore coincidono; molto più spesso, come nel caso di iniziative affidate ad Agenzie del sistema della Nazioni Unite, Organismi Internazionali e/o multilaterali, Organizzazioni della Società Civile, Enti Territoriali (Province, Regioni, Comuni), Università e altri soggetti eleggibili a ricevere finanziamenti pubblici, al pari delle fattispecie riconducibili agli aiuti al bilancio e/o a programmi eseguiti direttamente dalle amministrazioni dei Paesi *partner*, esecutore e finanziatore sono diversi.

Di seguito sono riportati i principali attori con la descrizione dei loro ruoli e competenze:

Enti esecutori: il monitoraggio è in primo luogo di competenza degli Enti esecutori. L'attività di monitoraggio è prevista nei documenti di progetto, contratti e convenzioni con gli Enti esecutori, dove sono stabiliti i *format* dei rapporti e le relative scadenze per la consegna.

Le sedi estere AICS: verificano lo stato di avanzamento delle iniziative, e che quanto previsto dai piani di monitoraggio degli Enti esecutori sia realizzato. Partecipano inoltre ai Comitati Direttivi delle iniziative, effettuano opportune visite sul campo e verificano i rapporti finanziari degli Enti esecutori. Gli Uffici di AICS all'estero inoltre sono i primi responsabili del monitoraggio delle iniziative a gestione diretta.

La Sede Centrale di AICS (Uffici di Roma e Firenze): La Vice Direzione Tecnica (VDT), attraverso la sua articolazione di Uffici è responsabile di preparare il Piano di monitoraggio annuale e dar seguito alla verifica

congiunta delle iniziative che sono scelte secondo criteri stabiliti. La VDT effettua un continuo monitoraggio da remoto, organizza riunioni e missioni di terreno, interviene ove opportuno ai comitati direttivi e/o tecnici delle iniziative, allo scopo di partecipare attivamente alle attività di monitoraggio. In particolare:

- **Uffici Tematici/Unità Emergenza e Stati Fragili/Unità di Cooperazione Delegata:** In qualità di referenti dell'iniziativa, sono responsabili del monitoraggio delle iniziative gestite dalle Sedi.
- **Ufficio Bilancio:** controlla l'andamento della spesa richiedendo alle Sedi aggiornamenti periodici delle spese effettuate tramite gli applicativi dedicati.
- **Team Statistica:** svolge un ruolo centrale nella fase di estrazione e sistematizzazione dei dati raccolti dalle attività di monitoraggio, anche in funzione della comunicazione esterna, istituzionale e pubblica.

Per quanto riguarda le iniziative direttamente gestite dalla Sede Centrale (c.d. iniziative centralizzate) per il monitoraggio si fa riferimento a quanto già stabilito dagli opportuni procedimenti già approvati ed in uso. In particolare per i progetti selezionati dai bandi per i soggetti del Capo VI pubblicati da AICS sede Centrale, e per i progetti dell'Unità di Emergenza.

3.4. MONITORAGGIO VS. VALUTAZIONE

Il monitoraggio, come detto, è una delle principali fonti per la verifica dell'andamento dell'iniziativa. A differenza della valutazione, ha funzione conoscitiva e risponde alla domanda "stiamo facendo le cose come avevamo progettato di fare?". Esso permette inoltre di applicare misure correttive laddove si riscontrino anomalie o difficoltà nell'esecuzione di talune attività e/o componenti progettuali¹².

Monitoraggio e valutazione sono due concetti costituiti da un nocciolo duro che li distingue profondamente, ma si sfilacciano in una miriade di applicazioni sulle quali esiste un ampio terreno di sovrapposizione¹³.

Monitoraggio vs. valutazione

Il **monitoraggio** è un esame continuo e sistematico finalizzato a verificare se ciò che si sta facendo corrisponde a ciò che si era programmato di fare e se si sta procedendo secondo le previsioni iniziali verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati¹⁴.

La **valutazione** ha l'obiettivo di determinare la pertinenza, la coerenza, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto e la sostenibilità. La valutazione si riferisce anche al processo di determinazione del valore o del significato di un intervento¹⁵.

Una valutazione dovrebbe fornire informazioni credibili e utili, consentendo l'integrazione degli insegnamenti appresi nei processi decisionali¹⁶.

Quando si fa monitoraggio e valutazione?

Il monitoraggio inizia nel momento in cui inizia la fase di realizzazione e termina contestualmente alla chiusura di tutte le attività, comprese quelle di rendicontazione.

La valutazione è una operazione puntuale che si può fare in qualunque momento in cui si può considerare una iniziativa.

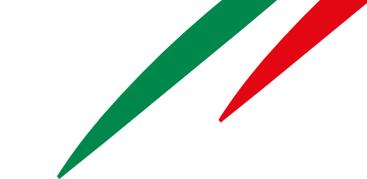
12. Manuale operativo di monitoraggio e valutazione delle iniziative di Cooperazione allo Sviluppo, consultabile al seguente link: https://www.esteri.it/mae/doc/6_40_176_a.pdf;

13. A. STROPPIANA, *Progettare in contesti difficili*, Franco Angeli, 2015.

14. OCSE-DAC, *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management, 2022*, consultabile al seguente link: [https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/EV\(2022\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC/EV(2022)2/en/pdf)

15. *Ibidem*.

16. L'UE la definisce la valutazione "Periodica verifica sulla efficienza, efficacia, impatto, sostenibilità e rilevanza di un progetto nel contesto di obiettivi definiti: È sovente portata a termine da un esame indipendente con lo scopo di formulare principi che possano guidare future prese di decisioni". EU - Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1 – Guidelines consultabile al seguente link: <https://www.iwlearn.net/resolveuid/6044b286-0674-40db-9043-a947532161cd>



La valutazione si divide in tre momenti: *ex-ante*, *in itinere*, (che a sua volta può essere: iniziale, *mid-term* o finale), *ex-post*, a seconda che si realizzi prima, durante o dopo lo svolgimento dell'iniziativa.

Il monitoraggio riguarda quindi un processo continuo di verifica, raccolta e analisi di informazioni rispetto alla realizzazione delle attività proposte e all'ottenimento dei risultati prefissati, da svolgersi con costanza durante l'attuazione del progetto, comparando le evidenze raggiunte con i valori *target* programmati.

Il monitoraggio inoltre, implica il controllo di un intervento ad intervalli temporali programmati e presuppone un'attività di rilevazione ed elaborazione continua. L'attendibilità del sistema di monitoraggio è di valido aiuto per una successiva valutazione dell'intervento.

L'azione di monitoraggio inizia quindi nel momento di avvio dell'iniziativa e termina contestualmente alla chiusura di tutte le attività, comprese quelle di rendicontazione economico-finanziaria, lasciando poi il posto alla valutazione *ex-post*.

Il monitoraggio dovrebbe anche includere la componente finanziaria, ossia un'analisi dei costi di un progetto o programma, così da consentire di acquisire elementi utili a realizzare un'analisi costi-benefici.

IL MONITORAGGIO DELLE INIZIATIVE: UNA GUIDA PRATICA

Il monitoraggio delle iniziative, per la sua natura continua e periodica, rappresenta una parte rilevante dell'attività quotidiana dell'Agenzia, generando una mole importante di informazioni.

Attraverso questo Manuale si vuole procedere ad una prima riorganizzazione del sistema di monitoraggio in AICS, con l'intento di mappare, allineare e diffondere pratiche comuni tra la Sede centrale e le Sedi estere, aggregando in modo coerente le informazioni, concentrandosi anche sulla formazione continua del personale.

L'intento è quello di porre le basi per un sistema unitario di monitoraggio che consenta una verifica costante delle iniziative, proponendo azioni migliorative, se del caso.

A tal fine, sono previste le seguenti attività:

1. Registrazione delle Schede dati di monitoraggio di tutte le iniziative in corso
Al fine di allineare le informazioni circa i programmi in essere, le Sedi estere e gli Uffici centrali sono tenuti ad inserire le informazioni e i dati delle iniziative che ricadono sotto al propria sfera di competenza all'interno della **Scheda dati di monitoraggio** sul supporto informatico SIGOV, così da consentire la strutturazione di un *database* di partenza con informazioni semplici e standardizzate. Sarà compito delle Sedi estere registrare le iniziative da loro gestite mentre gli Uffici di Roma e Firenze dovranno registrare i dati delle iniziative centralizzate.
2. Monitoraggio congiunto di programmi, iniziative e progetti
Riguarda i compiti di verifica e supervisione dei programmi, iniziative e progetti in corso di realizzazione e si articola nelle seguenti fasi:
 - Raccolta della documentazione;
 - Analisi della documentazione;
 - Riunioni con gli attori coinvolti;
 - Missioni sul campo o monitoraggio da remoto;
 - Interviste e compilazione dei questionari di monitoraggio;
 - Riunione finale e raccomandazioni;
 - Redazione del rapporto conclusivo.

4.1. IL MONITORAGGIO CONGIUNTO

Come premesso, il Piano di monitoraggio, predisposto dagli Uffici centrali, individua, per l'anno di riferimento, quelle che sono le iniziative da sottoporre a **monitoraggio congiunto tra Sedi estere ed Uffici centrali**, da

sottoporre ad approvazione della VDT.

Il monitoraggio congiunto viene effettuata dagli Uffici/Unità referenti delle iniziative, in collaborazione con la Sede estera competente, e si articola nelle azioni seguenti:

- Raccolta della documentazione rilevante per l'iniziativa: il fascicolo dell'iniziativa, predisposto a cura delle Sedi estere e degli Uffici centrali;
- Trasmissione del fascicolo dell'iniziativa completo da monitorare (a cura del responsabile dell'iniziativa) a tutti i componenti del gruppo di monitoraggio congiunto;
- Analisi della documentazione da parte del gruppo di monitoraggio congiunto;
- Riunione iniziale "virtuale" di tutti i partecipanti e scelta degli strumenti aggiuntivi di verifica (missione sul terreno, acquisizione di documentazione aggiuntiva, consultazione di altri Uffici tematici, interviste e incontri con l'Ente esecutore, controparti, beneficiari, ecc.);
- Se necessario, visita in loco (preparazione dei TOR per la missione);
- Compilazione dei questionari di monitoraggio;
- Riunione finale virtuale per validazione questionari e raccomandazioni (**bollino verde**: non necessita di modifiche sostanziali; **bollino giallo**: necessita di misure correttive/varianti; **bollino rosso**: necessita di modifiche sostanziali e/o sospensione attività/contratto/convenzione);
- Redazione del rapporto conclusivo di monitoraggio e aggiornamento della Scheda dati di monitoraggio in SIGOV;
- Trasmissione del rapporto conclusivo di monitoraggio al Direttore e al Vice Direttore Tecnico;
- *Follow-up*: Attuazione delle misure correttive (se necessario).

Per quanto riguarda più nel dettaglio il **fascicolo dell'iniziativa**, questo dovrà essere preparato prima della missione di monitoraggio o del monitoraggio da remoto, dalla Sede estera congiuntamente con la Sede centrale, e fornirà le prime informazioni sull'iniziativa da monitorare.

Esso dovrà contenere:

- a). Il Documento di progetto;
- b). La Proposta di iniziativa/Scheda di valutazione;
- c). il Piano Operativo di Gestione (PoG), che dettaglia le attività e i costi secondo tempistiche ben definite;
- d). Il Cronogramma - consente di monitorare se l'iniziativa si sta realizzando nei tempi stabiliti;
- e). La Matrice del quadro logico - consente di monitorare lo svolgimento delle attività e la realizzazione dei prodotti (output) e di porre le basi per la misurazione dei risultati attraverso un sistema di indicatori oggettivamente verificabili (IOV) e di fonti di verifica (documentali oppure dirette);
- f). Il Piano Finanziario - consente di controllare l'andamento della spesa, complessiva e per singole voci;
- g). L'Accordo/la Convenzione/il Contratto, così come il Protocollo/il Memorandum;
- h). Il Piano operativo, ove presente;
- i). Nei progetti ex art 26 l.125/2014, il Bando e i Progetti approvati;
- j). Relazioni periodiche di aggiornamento prodotte dalle Sedi;
- k). Eventuali relazioni o verbali di visite già effettuate;
- l). Eventuali varianti o proroghe.

Oltre alla documentazione iniziale, un ulteriore importante elemento che consentirà l'esercizio di monitoraggio sarà la revisione dei Rapporti di monitoraggio dell'Ente esecutore. Questi forniranno, a cadenze preventivamente concordate e formalizzate nell'ambito di ciascun Accordo/Convenzione/Contratto, informazioni sui progressi realizzati e sul raggiungimento degli obiettivi.

Nell'ambito dell'esercizio di monitoraggio congiunto potranno poi utilizzarsi ulteriori fonti e strumenti di informazione (interviste, visite di terreno, documenti, ecc.), così da arricchire le informazioni con elementi sulla possibile evoluzione del contesto (politico, istituzionale, economico, sociale, ambientale, giuridico) di svolgimento dell'iniziativa, sul punto di vista di controparte/beneficiari/stakeholder, su aspetti strategici di AICS sopraggiunti (linee guida di settore, raccomandazioni OCSE- DAC, manuali operativi, ecc.).

Con questa metodologia, gli esercizi di monitoraggio congiunto diventano processi di apprendimento che producono retroazioni e aggiustamenti in tempo reale della logica progettuale.

Il monitoraggio congiunto deve poi includere occasioni di confronto anche con la controparte governativa e/o con la comunità destinataria, verificando se queste ultime utilizzino statistiche/documenti/dati/informazioni prodotti dalle istituzioni nazionali e locali, e possano essere di sviluppo delle capacità istituzionali di monitoraggio.

Il monitoraggio congiunto dovrà anche verificare i progressi nella direzione dell'efficacia, efficienza e complementarità dell'intervento, tenendo conto delle sensibilità dei principali stakeholder. Esso dovrà essere considerato un'occasione di crescita e di apprendimento condiviso per i partecipanti all'esercizio.

L'approccio del monitoraggio congiunto dovrà essere estremamente collaborativo tra gli Uffici e le Sedi estere coinvolte, ed avere l'ambizione di voler migliorare le iniziative monitorate.

4.1.2. LA BASELINE E GLI INDICATORI

Per poter condurre un'efficace azione di monitoraggio, è importante che il documento progettuale e la documentazione preliminare e di avvio abbiano dati di *baseline*, indicatori, e prevedano un meccanismo di monitoraggio standardizzato che presenti i modelli che si intendono adottare per la successiva redazione di analisi e di reportistica.

Gli **indicatori di outcome** contengono, nella loro formulazione, variabili utilizzate per descrivere e misurare la performance, permettendo di verificare/valutare il cambiamento e misurare i risultati e costituiscono la base del sistema di monitoraggio e valutazione di efficacia dell'intervento. Gli **indicatori di output**, d'altro canto, contengono, nella loro formulazione, variabili utilizzate a misurare prodotti, beni e servizi collegati alla realizzazione di attività e costituiscono la base del sistema di monitoraggio e valutazione di efficienza dell'intervento. Gli indicatori si possono concentrare su tutti gli aspetti di un'iniziativa e forniscono uno strumento semplice e affidabile per misurare l'intera catena dei risultati. Gli indicatori dovrebbero sempre essere corredati da valori di riferimento (valore iniziale) e *target* (valore intermedio o finale), e da una o più fonti di verifica¹⁷.

Per loro natura quindi, gli indicatori rappresentano la base per un'efficace azione di monitoraggio.

Le informazioni utili per il monitoraggio riguardano gli indicatori presenti nel QL, e quelli eventualmente identificati nel Sistema di Monitoraggio approntato dagli Enti Esecutori. In molti casi tuttavia, risulta necessario affiancare agli indicatori del QL ulteriori indicatori che un corretto sistema di monitoraggio potrebbe richiedere per poter esplorare aspetti ritenuti rilevanti in un'iniziativa¹⁸.

Nei documenti di progetto gli indicatori dovrebbero essere espressi in maniera semplice, appropriata e di immediata comprensione, nonché utilizzabili a costi ragionevoli e con fonti di verifica per lo più esterne e verificabili, così da consolidare il valore dei dati espressi.

L'azione di monitoraggio analizzerà poi tutte le tipologie di indicatori, così da verificare in primo luogo l'opportuno utilizzo delle risorse disponibili e soprattutto la fase di realizzazione nei suoi diversi aspetti (**indicatori finanziari, operativi e procedurali**).

Ad oggi poi, taluni indicatori sono anche cd. "codificati", vale a dire ricavati e rilevati da fonti a codificazione internazionale, e che sono già stati oggetto di pubblicazione e impiego, quali tra gli altri quelli definiti da Agenzie delle Nazioni Unite, dall'OCSE/DAC, dall'Unione Europea, nonché da Istituti e Centri Internazionali di ricerca¹⁹.

17. *Introduction to Results and Monitoring...cit.*

18. *Manuale operativo di monitoraggio e valutazione delle iniziative...cit., p. 54*

19. *Results and Indicators for Development, consultabile al seguente link: https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators_en; Using the SDG framework in Results Frameworks An Assessment and Classification of SDG Indicators, consultabile al seguente link: [https://one.oecd.org/document/DCD\(2023\)20/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2023)20/en/pdf)*

È molto importante, inoltre, avere una corretta determinazione della **baseline**, inteso come valore iniziale di riferimento ossia l'informazione relativa a tutti gli indicatori della catena di risultato, all'inizio del periodo di monitoraggio.

Le buone pratiche da seguire nel definire la **baseline** sono: includere l'anno di riferimento (antecedente all'azione) e utilizzare la stessa variabile e unità di misura dell'indicatore. Se non indicato altrove, il Piano di Monitoraggio dovrebbe descrivere come/quando/da chi verrà raccolto il dato e a quali costi e se necessario uno studio di base come tale studio/indagine verrà pianificato. Se si tratta di un nuovo progetto, la baseline potrebbe essere pari a zero (ad esempio, numero di scuole costruite, chilometri di strade riabilite); se pertinente, dovrebbe essere disaggregato per sesso o altri criteri²⁰.

La **baseline** va definita per ogni indicatore per cui è possibile farlo, per questo va sempre tenuto in considerazione, in termini di raccolta e successiva analisi dei dati, che più indicatori ci sono, più complesso e oneroso può essere il processo di monitoraggio. Gli indicatori scelti per ciascuna iniziativa, nonché le strategie di raccolta dei dati, devono tener necessariamente conto del tipo di sistema di dati in essere in un determinato contesto e dei dati che possono concretamente essere prodotti (fonti, metodi di raccolta, frequenza e costi). Per questo motivo si incoraggia, ove possibile, **l'utilizzo di dati prodotti dal sistema statistico nazionale di ciascun Paese partner**, così da contribuire contestualmente alla crescita del sistema di raccolta dati del Paese stesso, nonché alla percezione dell'importanza di questa specifica attività.

Va inoltre considerato che i valori di **baseline** possono poi derivare da fonti primarie (raccolte del soggetto esecutore specificamente ai fini del programma attraverso l'esecuzione di un'indagine di riferimento) o secondarie (raccolte da altre entità per altri scopi) o (più spesso) una combinazione di entrambi, mantenendo sempre un'attenzione specifica agli esistenti e disponibili sistemi statistici nazionali, ove presenti.

In fase di monitoraggio e successiva valutazione, la corretta definizione dei valori iniziali di riferimento consente poi un'attenta analisi dei cambiamenti che un'azione intende generare, andando a comprendere cosa il progetto sta cercando di ottenere, in quale modo e perché, ed infine se si sta operando correttamente verso la realizzazione del cambiamento desiderato.

Per poter correttamente monitorare i fenomeni multidimensionali che sottendono all'azione di un'iniziativa, è importante nella scelta degli indicatori e dei correlati valori iniziali di riferimento, tenere in considerazione eventuali disaggregazioni del dato: per genere, area geografica, gruppi di interesse, fascia di età, tematiche ambientali, eventuali vulnerabilità dei beneficiari, tempistiche, ecc. (a seconda delle tipologie di **target** definiti per il progetto). La scelta delle tecniche di raccolta del dato devono poi rispettare fin da subito la necessità di rendicontazione delle azioni, nonché correlarsi efficacemente ai **marker** eventualmente identificati per l'iniziativa, affinché tutti gli aspetti descrittivi dell'iniziativa siano opportunamente coerenti.

Compresi e analizzati gli indicatori ed i valori di baseline, per l'azione di monitoraggio è infine necessario operare una verifica circa lo strumento previsto di raccolta dei dati, a seconda delle modalità previste dall'iniziativa, che comprendono dati statistici, tecniche di tipo partecipativo e indagini qualitative.

4.1.2. LE MISSIONI SUL CAMPO E IL MONITORAGGIO DA REMOTO

Le missioni sul campo avranno differenti impostazioni a seconda della situazione generale, del contesto del Paese, del tipo di iniziativa da monitorare e di tutte le variabili che potranno determinarsi. È tuttavia necessario poter avere un denominatore comune a tutte le visite e che preveda:

Il monitoraggio di realizzazione (performance monitoring). Consente di verificare che le attività siano

²⁰. Introduction to Results and Monitoring...cit.

realizzate secondo il cronogramma e perseguano i risultati prefissati. È necessario verificare gli indicatori che descrivono la fase di realizzazione nei vari aspetti dell'iniziativa, gli indicatori che descrivono la fase di realizzazione, come pure gli indicatori che descrivono il raggiungimento degli outcome ai diversi livelli di QL. Determinare come e se gli eventuali ritardi o complicazioni stiano influenzando l'andamento dell'iniziativa, consultare gli stakeholder e i partner per considerazioni operative.

Il monitoraggio del contesto. E' utile per avere informazioni sulle condizioni del contesto locale e come queste influenzano la realizzazione delle iniziative. Valutare i fattori esterni che anche indirettamente possono aver influito sulla realizzazione dell'iniziativa (fattori economici, sociali, politici, ambientali). Nell'ambito di tale monitoraggio è opportuno verificare se le ipotesi esistenti sul QL siano periodicamente verificate ed integrate e tali ipotesi si traducano in indicatori di contesto, senza i quali il lavoro sulle ipotesi perderebbe di significato. Queste verifiche potranno contribuire ad una efficace prevenzione del rischio e fornire informazioni su eventuali aggiustamenti che dovranno essere applicati all'iniziativa.

La verifica della qualità e della validità dei dati. Le visite in loco sono una componente importante per l'accertamento della qualità e della validità dei dati forniti durante la realizzazione dell'iniziativa. Possono essere riscontrati punti di forza e di debolezza e determinare la misura in cui tali dati possono essere utilizzati per influenzare le decisioni della gestione dell'iniziativa.

Il monitoraggio della conformità ai requisiti procedurali previsti. Consente di verificare se i procedimenti previsti dai regolamenti, convenzioni, contratti ecc., per la realizzazione dell'iniziativa, siano attuabili nei vari contesti. Eventuali impedimenti o difficoltà possono avere necessità di modifiche.

Quando possibile è da preferire la visita sul campo in considerazione dei vantaggi di poter collaborare con il personale direttamente coinvolto nella realizzazione dell'iniziativa, conoscere i partner locali e capire meglio le dinamiche del contesto specifico. Quando non è possibile recarsi in loco, il monitoraggio da remoto è tuttavia molto efficace. Per quanto riguarda gli aspetti contenutistici e metodologici, per quanto possibile, per il monitoraggio da remoto si dovranno seguire le stesse indicazioni previste da questo documento.

4.1.3. IL PERSONALE COINVOLTO

Il Dirigente dell'Ufficio tematico/Unità di riferimento dovrà identificare il personale che farà parte della missione o del monitoraggio da remoto, che dovrà avere una conoscenza dell'iniziativa da monitorare. Il Titolare della Sede estera identificherà il personale che collaborerà al monitoraggio.

Congiuntamente sarà definito un piano della visita che indicherà i partecipanti della Sede centrale e quelli della Sede estera e che stabilirà un'agenda delle riunioni previste e delle visite da effettuare.

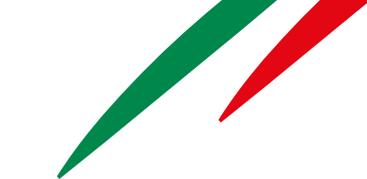
Il personale della Sede centrale dovrà, con la collaborazione del personale della Sede estera, compilare i questionari e redigere il rapporto conclusivo di monitoraggio.

4.2. I QUESTIONARI

Al fine di poter effettuare un monitoraggio che abbia carattere omogeneo e uniforme, è importante che il personale coinvolto nel monitoraggio congiunto ponga domande chiare ed efficaci. Per facilitare e uniformare questa procedura è stato realizzato un **set di questionari** di seguito allegati.

I questionari hanno l'obiettivo di indagare 4 sfere dell'iniziativa, con particolare riferimento a: realizzazione, contesto, validità dei dati, conformità dei requisiti.

I questionari dovranno essere compilati dal Responsabile dell'attività di monitoraggio, con il supporto della Sede estera.



Le risposte, i commenti e le osservazioni saranno importanti per aggiornare lo stato dell'arte dell'iniziativa e fornire eventuali raccomandazioni. Sarà infatti possibile, se necessario, agire sull'impostazione dell'iniziativa, anche con modifiche sostanziali intervenendo anche sul QL.

L'utilizzo di questi strumenti e documenti permetterà due azioni fondamentali nell'ambito del monitoraggio: la raccolta e analisi delle informazioni e la successiva predisposizione del rapporto conclusivo di monitoraggio.

4.3. IL RAPPORTO CONCLUSIVO DI MONITORAGGIO

A conclusione del processo di monitoraggio, le informazioni raccolte dovranno confluire nel **rapporto conclusivo di monitoraggio**, dove saranno sintetizzati i principali elementi relativi all'andamento, allo stato d'avanzamento e ai risultati parziali delle iniziative monitorate. Il rapporto dovrà includere le seguenti informazioni:

- Titolo e presentazione dell'iniziativa;
- Descrizione dell'obiettivo generale, specifico e dei risultati/attività previsti;
- Canale di finanziamento dell'iniziativa;
- Ente esecutore;
- Scheda contenente gli indicatori qualitativi e quantitativi;
- Parere sintetico su ciascuno dei 4 diversi aspetti approfonditi attraverso i questionari con particolare riferimento agli aspetti operativi, procedurali e finanziari.
- Nota su eventuali problemi insorti, misure di mitigazione adottate e loro efficacia;
- Nota di riferimento a missioni e visite compiute;
- Quadro Logico aggiornato;
- Indice dei documenti utilizzati.

Il rapporto così predisposto consente di verificare i risultati raggiunti in un determinato periodo di tempo (semestre/anno), le attività realizzate, i costi sostenuti, e risorse utilizzate e su quella base programmare le attività di quello immediatamente successivo.

Esso inoltre fornirà le prime informazioni di base per i monitoraggi successivi.

A conclusione, gli Uffici centrali dovranno verificare se la logica dell'iniziativa è ancora valida e se l'iniziativa sta procedendo secondo quanto previsto o se invece è necessario apportare cambiamenti. Dovrà essere verificato se ci siano rischi non calcolati nelle fasi precedenti, se la sostenibilità è garantita, se la logica del QL e del cronogramma siano ancora valide, se l'ownership è presente. Verificare se le scelte tecniche applicate all'iniziativa si sono rivelate corrette per il raggiungimento di quanto previsto e se l'iniziativa ha necessità di essere riorientata.

Il rapporto, una volta validato, dovrà essere caricato come allegato alla Scheda dati monitoraggio in SIGOV. La stessa dovrà essere aggiornata con tutte le informazioni emerse nel corso del processo di monitoraggio.

GLOSSARIO

Aiuto: in questo documento, il termine aiuto si riferisce all'APS (aiuto pubblico allo sviluppo).

Attività: le azioni realizzate grazie a risorse (*input*) e che determinano effetti a breve termine (*output*).

Attribuzione: nesso causale tra un intervento effettuato e cambiamenti rilevati.

Baseline: il valore iniziale relativo alla situazione precedente l'intervento, che consente di misurare i progressi ottenuti.

Beneficiari: individui, gruppi o comunità che traggono benefici, direttamente o indirettamente, dall'intervento.

Catena di risultati: sequenza causale che collega attività, *output* (*come strumenti e come obiettivi intermedi*), *outcome* e impatto, e relativa retroazione.

Codice AID: è la chiave numerica principale di ricerca e consultazione per il sistema informatico di AICS. Il Codice AID per le Iniziative è un numero di sei cifre, il codice AID per i progetti è di 11 cifre.

Contributi: sono le fonti finanziarie stanziare all'Agenda tramite diversi canali al fine di perseguire gli scopi istituzionali.

Cultura del risultato: norme, credenze e metodi di lavoro di un'organizzazione che incoraggiano l'utilizzo di dati e informazioni attendibili, prodotti all'interno o all'esterno dell'organizzazione, per migliorare la qualità del lavoro e dell'azione.

Criticità: in questo documento sono gli ostacoli allo svolgimento e allo sviluppo dell'iniziativa.

Efficacia dell'aiuto: impegno della comunità internazionale a migliorare le modalità di erogazione dell'aiuto, secondo i cinque principi concordati con la Dichiarazione di Parigi (2005).

Efficacia della cooperazione allo sviluppo: impegno della comunità internazionale a rafforzare l'attuazione della cooperazione allo sviluppo, secondo i quattro principi concordati con l'Accordo di partenariato di Busan (2011).

Efficacia (M&E): esprime la misura del raggiungimento degli *outcome* sia a livello intermedio sia a livello di obiettivo specifico.

Efficienza (M&E): mette in relazione l'utilizzo delle risorse (umane, finanziarie, fisiche e temporali) con i risultati raggiunti. È un criterio in base al quale si stabilisce se l'intervento ha utilizzato correttamente le risorse per raggiungere i risultati attesi nei tempi previsti.

Dati disaggregati: dati statistici disaggregati per genere, età, gruppi sociali, gruppi etnici e aree regionali sub-nazionali.

Effetti trasformativi: cambiamenti olistici e duraturi di sistemi, credenze e norme.

Ente esecutore: realizza l'iniziativa ed è responsabile del raggiungimento dei risultati.

Ente finanziatore: provvede alle risorse finanziarie ed è co-responsabile del raggiungimento degli obiettivi.

Ente realizzatore: incaricato della realizzazione di una o più attività è coordinato dall'Ente esecutore.

Frammentazione dell'aiuto: suddivisione delle risorse in una pluralità di interventi, risultante in uno spreco

di risorse per l'aumento dei costi di gestione e l'impossibilità di perseguire risultati significativi.

Gestione della conoscenza (knowledge management): le norme e i processi attraverso cui le istituzioni raccolgono, distribuiscono e applicano la conoscenza per raggiungere risultati.

Gestione per risultati (RBM): Strategia di gestione che si focalizza sulla valorizzazione dei nessi causali che portano al raggiungimento di tutti i livelli espressi nella Catena dei Risultati. Tale approccio si concentra sulla misurazione e il raggiungimento di risultati specifici piuttosto che solo sull'attuazione di attività o di processi.

Iniziativa: in questo documento è un intervento di cooperazione allo sviluppo che può essere costituito sia da un singolo progetto sia da un programma.

Impatto: effetti di cambiamento a lungo termine (sia positivi che negativi, intenzionali o non intenzionali, diretti o indiretti, attribuibili ad una iniziativa).

Indicatore: le tracce empiriche lasciate dal raggiungimento degli obiettivi ai diversi livelli, tracce quindi rilevabili con i nostri sensi, visibili, evidenti e riscontrabili. Una buona definizione di indicatore lo descrive come "un livello osservabile di un concetto indagato".

Input: risorse finanziarie, umane e materiali o temporali usate per un intervento.

Intervento: politiche, strategie, meccanismi finanziari, strumenti, iniziative, programmi o progetti avviati da un partner di sviluppo e intenzionalmente diretti a promuovere processi di sviluppo nei Paesi partner.

Ipotesi (Assumption): condizioni positive ed esterne all'iniziativa che permettono di risalire dal basso verso l'alto la Catena dei Risultati in una logica a zig zag.

Lezioni apprese: l'interpretazione delle risultanze di un'analisi per generare conoscenze rilevanti a supporto dei processi decisionali. Le lezioni possono essere positive ma anche negative.

Logica d'intervento: prima colonna di un quadro logico, chiamata in logica RBM "Catena dei Risultati". Interazione tra *input*, *output*, *outcome* e impatti, e tra questi elementi e il contesto d'intervento.

Monitoraggio: una funzione costante che utilizza la raccolta dati sistematica su indicatori specifici per fornire al responsabile della gestione e ai principali attori coinvolti indicazioni sui progressi.

OSS: Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, definiti nel quadro dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, programma sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU.

Outcome: Descrive il cambiamento che l'iniziativa vuole produrre entro il suo svolgimento, coerentemente con gli SDGs ed i loro target. È un beneficio rilevante per il gruppo target che si raggiunge tramite un cambiamento nei loro comportamenti, situandosi, pertanto fuori dal controllo diretto dell'iniziativa, ma a cui l'iniziativa contribuisce in modo determinante.

Output: Possiamo parlare di due generi di Output: strumenti tangibili o intangibili aventi la funzione di erogare servizi in termini di benefici; oppure, servizi in termini di Benefici ricevuti dai beneficiari grazie all'utilizzo degli strumenti tangibili o intangibili predisposti dall'iniziativa.

Paesi partner: Paesi che ricevono assistenza tecnica e finanziaria da altri Paesi a supporto dei processi di sviluppo.

Popolazione: l'insieme totale di persone e istituzioni nel contesto dell'intervento.

Progetto: insieme di processi che includono attività coordinate e controllate con date di inizio e di fine realizzate allo scopo di conseguire gli obiettivi del progetto stesso, nel rispetto di vincoli interdipendenti di costi, tempi e qualità.

Quadro logico: strumento di formulazione, gestione, M&V di un intervento.

Rilevanza: la misura in cui l'iniziativa soddisfa la coerenza, le priorità e le politiche dei destinatari, del Paese beneficiario e dell'Ente finanziatore.

Risorse: sono le componenti umane, finanziarie, tecniche, temporali ed organizzative selezionate per la realizzazione delle attività. La specificazione della dimensione e delle caratteristiche di tutte le risorse da utilizzare consente la chiara definizione dei costi.

Risultati: *output*, *outcome* e impatto (intenzionale o non intenzionale, positivo o negativo) di un intervento.

Scaling up: azioni di ampliamento di un intervento per includere popolazioni, aree tematiche o aree geografiche trascurate; rafforzamento dei risultati attraverso l'applicazione delle lezioni apprese.

Sostenibilità: è la misura del grado in cui i benefici di un'iniziativa continuano a prodursi anche dopo la

conclusione dell'iniziativa stessa senza creare danni di qualunque natura (culturale, ambientale, economica, relazionale, ecc.).

Studio di fattibilità: strumento per la formulazione delle iniziative di cooperazione e per il successivo esame di finanziabilità.

Strategia d'intervento: insieme di decisioni sugli obiettivi, sulla programmazione, sulle risorse da impiegare e sulle politiche da attuare per la loro acquisizione, assegnazione e utilizzo nel progetto.

Teoria del cambiamento: Descrizione (o illustrazione) di come e perché ci si aspetta che un cambiamento desiderato avvenga in un particolare contesto. Viene solitamente rappresentata attraverso un diagramma che mostra le connessioni tra interventi e risultati, i percorsi causali e le catene di risultati.

Valutazione: giudizio quanto più sistematico e obiettivo possibile, su un intervento nelle sue varie fasi iniziali, in corso o completato, sul suo disegno, sulla sua realizzazione, sui risultati e sugli impatti.

Valutazione ex-ante: valutazione realizzata per l'assunzione della decisione di finanziamento. Serve ad indirizzare il progetto nel modo più coerente e rilevante possibile. Fornisce la base necessaria per il monitoraggio e le successive valutazioni assicurando che vi siano, quando possibile, obiettivi quantificati.

Valutazione in itinere: valutazione realizzata contestualmente all'attuazione, in una data prestabilita, in modo da consentire un eventuale riorientamento delle attività. Esamina i primi risultati al fine di fornire un primo giudizio sulla qualità della realizzazione.

Valutazione ex-post: valutazione compiuta dopo un periodo dalla conclusione dell'iniziativa. Si tratta della verifica dell'impatto realmente raggiunto dall'iniziativa rispetto agli obiettivi generali e agli obiettivi specifici.

ALLEGATO I: QUESTIONARI DI MONITORAGGIO

QUESTIONARIO n.1 - REALIZZAZIONE			
DOMANDE	SI/NO/ IN PARTE	OSSERVAZIONI	INSERIRE COLORE (vedi legenda in basso)
Le attività sono realizzate secondo il cronogramma? Spiegare le ragioni dell'eventuale scostamento.			
Eventuali ritardi stanno influenzando l'andamento delle varie fasi dell'iniziativa?			
Le attività realizzate producono gli output (prodotti e/o servizi) prefissati?			
I risultati attesi si dimostrano efficaci nel raggiungimento dell'obiettivo specifico?			
Qual è la percentuale di spesa effettuata per ogni macro voce del piano finanziario?			
Sono state effettuate varianti all'iniziativa? Se sì, quali aspetti sono stati modificati e perché?			
Sarebbero state necessarie modifiche sostanziali rispetto all'impianto originario dell'iniziativa che vanno capitalizzate come lezioni apprese?			

QUESTIONARIO n.1 - REALIZZAZIONE

DOMANDE	SI/NO/IN PARTE	OSSERVAZIONI	INSERIRE COLORE (vedi legenda in basso)
Sono necessarie modifiche rispetto a quanto è ancora da realizzare nell'iniziativa che si possono ancora apportare?			
Sono disponibili in loco risorse umane con qualifiche adeguate ad assicurare che i benefici continuino ad essere prodotti dopo la conclusione dell'iniziativa?			
<u>Per Unità Emergenza e Stati Fragili:</u> Il coinvolgimento del Paese partner/ Istituzioni locali è costante e garantisce l'ownership, oltre la localizzazione della risposta umanitaria (laddove applicabile)?			
<u>Per Unità Emergenza e Stati Fragili:</u> Le comunità locali e le Organizzazioni locali della società civile sono correttamente e costantemente coinvolte in modo da garantire la localizzazione dell'aiuto umanitario?			
VALUTAZIONE FINALE	<i>*inserire qui le eventuali azioni necessarie*</i>		
RACCOMANDAZIONI FINALI	<i>Da inserire nel Rapporto conclusivo di monitoraggio</i>		
Luogo e Data:	Nome e Cognome del compilatore: Ufficio/Unità di appartenenza:		

QUESTIONARIO n.2 - CONTESTO

DOMANDE	SI/NO/ IN PARTE	OSSERVAZIONI	INSERIRE COLORE (vedi legenda in basso)
Il coinvolgimento del Paese partner è costante e garantisce l'ownership?			
Il progetto mostra di essere integrato nelle istituzioni locali? Le ipotesi (assumption), qualora considerate, sono esaustive?			
Le ipotesi vengono periodicamente aggiornate ed integrate?			
Esistono indicatori di monitoraggio collegati alle ipotesi del QL?			
Ci sono state criticità prodotte dal realizzarsi di fattori esterni diretti o indiretti? Dettagliare quali.			
Sono state affrontate eventuali problematiche al fine di garantire lo stesso il raggiungimento dei risultati? In che modo?			
Esiste una strategia di mitigazione dei rischi?			
Eventuali modifiche all'iniziativa messe in atto per far fronte alle criticità si sono rivelate efficaci?			
I fattori esterni erano imprevedibili o sono stati previsti tra i fattori di rischio dell'iniziativa?			
La Sede centrale ha potuto agevolare e facilitare modifiche all'iniziativa nel momento di difficoltà del contesto?			
Il Paese partner ha fornito un adeguato supporto nel momento di difficoltà del contesto?			



QUESTIONARIO n.2 - CONTESTO			
DOMANDE	SI/NO/ IN PARTE	OSSERVAZIONI	INSERIRE COLORE (vedi legenda in basso)
Il Paese partner ha coinvolto beneficiari diretti attivamente nel processo decisionale relativo all'orientamento e all'attuazione del progetto?			
VALUTAZIONE FINALE		<i>*inserire qui le eventuali azioni necessarie*</i>	
RACCOMANDAZIONI FINALI		<i>Da inserire nel Rapporto conclusivo di monitoraggio</i>	
Luogo e Data:		Nome e Cognome del compilatore: Ufficio/Unità di appartenenza:	

QUESTIONARIO n.3 – VALIDITÀ DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI			
DOMANDE	SI/NO/ PARTE	OSSERVAZIONI	INSERIRE COLORE (vedi legenda in basso)
Gli indicatori sono ben formulati e facilmente verificabili?			
La raccolta e l'aggiornamento dei dati e delle informazioni è continua e costante?			
La raccolta delle informazioni appare esaustiva? Con che modalità e metodologie avviene?			
La scheda dati di monitoraggio in SIGOV è aggiornata?			
VALUTAZIONE FINALE		<i>*inserire qui le eventuali azioni necessarie*</i>	
RACCOMANDAZIONI FINALI		<i>Da inserire nel Rapporto conclusivo di monitoraggio</i>	
Luogo e Data:		Nome e Cognome del compilatore: Ufficio/Unità di appartenenza:	

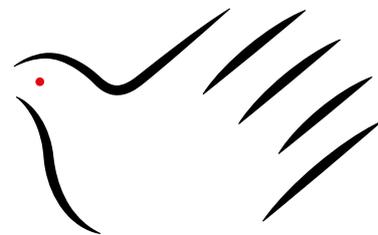
QUESTIONARIO n.4 – CONFORMITÀ DEI REQUISITI

DOMANDE	SI/NO/IN PARTE	OSSERVAZIONI	INSERIRE COLORE (vedi legenda in basso)
L'iter previsto per le attività procedurali dell'iniziativa ha rispettato i tempi previsti dal cronoprogramma?			
Ci sono stati problemi che hanno condizionato le tempistiche delle procedure interne rispetto all'iniziativa? Se sì, quali? E quali cause li hanno determinati?			
Le autorizzazioni interne necessarie all'attuazione dei previsti adempimenti procedurali hanno rispettato le tempistiche attese?			
Ci sono state modifiche procedurali per superare o adattare l'iter dell'iniziativa alla situazione?			
VALUTAZIONE FINALE	<i>*inserire qui le eventuali azioni necessarie*</i>		
RACCOMANDAZIONI FINALI	<i>Da inserire nel Rapporto conclusivo di monitoraggio</i>		
Luogo e Data:	Nome e Cognome del compilatore: Ufficio/Unità di appartenenza:		

RIEPILOGO		
QUESTIONARI	INSERIRE COLORE PREVALENTE	NOTE
QUESTIONARIO n. 1 – REALIZZAZIONE		
QUESTIONARIO n. 2 – IL CONTESTO		
QUESTIONARIO n.3 – VALIDITA' DEI DATI E DELLE INFORMAZIONI		
QUESTIONARIO n.4 – CONFORMITA' DEI REQUISITI		
RACCOMANDAZIONI FINALI	<i>Da inserire nel Rapporto conclusivo di monitoraggio</i>	
Luogo e Data:	Nome e Cognome del compilatore: Ufficio/Unità di appartenenza:	

Legenda di riferimento per l'inserimento dei colori nei questionari di monitoraggio





 AGENZIA ITALIANA
PER LA COOPERAZIONE
ALLO SVILUPPO

www.aics.gov.it

SEGUICI SU

 [agenziaitalianacooperazione](https://www.facebook.com/agenziaitalianacooperazione)

 [@aics_it](https://twitter.com/aics_it)

 [@aics_cooperazione_it](https://www.instagram.com/aics_cooperazione_it)