

# Il monitoraggio



**Il monitoraggio**  
Esame continuo e sistematico

Il monitoraggio riveste, nella fase di Realizzazione, un'importanza primaria poiché:

- fornisce le informazioni necessarie per il **controllo periodico e sistematico dell'iniziativa**, così da garantire tempestivamente, se necessario, opportuni interventi correttivi
- costituisce **la fonte di informazione principale per la valutazione** in itinere, finale e per quella ex-post

**Gli indicatori**

Le informazioni raccolte dal monitoraggio vengono sintetizzate attraverso i medesimi indicatori presenti nel QL relativi a Risultati e Obiettivi.

**La previsione del monitoraggio nelle convenzioni e nei contratti con gli enti esecutori**

L'azione di monitoraggio, poiché obbligatoriamente comune a tutte le iniziative di APS, deve trovare una specifica previsione nei contratti e nelle convenzioni stipulate con gli organismi esecutori. In questi documenti vanno espressamente previsti i Rapporti Periodici di Monitoraggio (da ora RPM) con il quale l'EE informa l'EF sull'andamento del progetto. Il formato di questo documento dovrebbe essere coerente con quello dello SF e i successivi documenti di fase.



## Definizione

Il monitoraggio, come è stato definito nel Cap. 2, è un esame sistematico e continuo dello stato di avanzamento dell'iniziativa, di cui è elemento indispensabile, qualunque sia la dimensione dell'investimento o la sua tipologia.

Inoltre, nella convenzione o contratto con l'EE, dovrà essere stabilita formalmente la cadenza temporale con la quale le informazioni sono fornite alla DGCS.

## 4.1 Quando si fa il monitoraggio

**Quando inizia e finisce il monitoraggio**

**L'azione di monitoraggio inizia contestualmente con l'avvio della fase di Realizzazione, e termina con la conclusione della stessa.** Dunque l'azione di monitoraggio si attua con l'inizio delle attività, si esplica per tutta la durata del progetto, e si conclude con la fine delle attività stesse.

Il monitoraggio comporta lo svolgimento di **due azioni principali**:

1. raccolta e analisi delle informazioni
2. predisposizione del RPM

**La raccolta delle informazioni**

La raccolta delle informazioni è un processo continuo che avviene contestualmente all'avvio dell'iniziativa e procede con l'avanzamen-



## Sintesi

Il monitoraggio è un'attività indispensabile per qualunque forma di iniziativa di APS, e fornisce le informazioni dal punto di vista procedurale, finanziario e operativo, necessarie alla supervisione e alla valutazione dell'iniziativa.

Il monitoraggio si basa sulla raccolta di informazioni relative agli indicatori correlati a Obiettivi e Risultati dell'iniziativa e verifica l'andamento delle Attività.

Le azioni di monitoraggio sono previste nei contratti e convenzioni con gli EE, dove sono fissati il formato delle relazioni e le relative scadenze per la consegna.

Il monitoraggio accompagna il progetto per tutta la fase di Realizzazione.



## Il monitoraggio Quando si fa il monitoraggio

to dell'intervento accumulando in maniera progressiva le informazioni necessarie. Le informazioni che il monitoraggio deve rilevare provengono da diverse fonti con modalità e tempistiche differenti: mentre alcuni dati finanziari, ad esempio, sono disponibili presso la banca dati DGCS, i dati sulle attività realizzate vengono aggiornati periodicamente attraverso il RPM e tramite i rapporti di missione di esperti. Nella Tab. 4.1 "Tempi di rilevamento delle informazioni usuali" - pag. 52 sono proposti i tempi di rilevamento delle informazioni rispetto ai diversi indicatori. Le informazioni, durante la fase di Realizzazione, costituiscono un flusso continuo, sottoposto periodicamente ad elaborazione ed analisi.

Tab. 4.1 Tempi di rilevamento delle informazioni usuali.

Tipo di informazioni	Frequenza di rilevazione
Risultati	Semestrale
Indicatori procedurali	Mensile
Indicatori finanziari	Trimestrale/Semestrale

Il rapporto periodico di monitoraggio

Il RPM è un documento nel quale sono raccolte le informazioni, opportunamente verificate e analizzate. Il RPM è usualmente predisposto con cadenza semestrale/annuale.

## 4.2 Chi fa il monitoraggio

L'esperto UTL

**Il monitoraggio è svolto dall'EE per l'EF.** Sarà compito della DGCS verificare i dati acquisiti e curare i relativi seguiti. Nel caso in cui la DGCS assuma anche il ruolo di EE, la redazione del RPM è di competenza dell'esperto UTC/UTL responsabile dell'iniziativa, che periodicamente ha la responsabilità di predisporre il documento utilizzando le informazioni in suo possesso.

Gli altri soggetti

**Gli interlocutori dell'EE** per la raccolta delle informazioni sono i soggetti che prendono parte alla realizzazione dell'iniziativa.


Gli strumenti privilegiati per la raccolta di informazioni sono:

Il piano operativo semestrale

### 1) Piano Operativo/Rapporto Semestrale (da ora PO/RS)

Il PO/RS è uno strumento di raccolta dati basato su due documenti distinti e complementari:

- un documento in forma **tabellare** che presenta una griglia standard contenente informazioni relative ad obiettivi, risultati, attività, risorse e costi
- un documento di carattere **descrittivo**, dove sono riportate le notizie rilevanti sull'andamento dell'iniziativa e le pianificazioni semestrali



**Sintesi**

Il monitoraggio è costituito da un'azione continua di raccolta delle informazioni che periodicamente vengono raccolte nel rapporto di monitoraggio.

La missione di monitoraggio

## 2) La missione di monitoraggio

La missione di monitoraggio potrà essere svolta, qualora necessario, dalla DGCS per la verifica dei dati e l'esame congiunto dall'andamento dell'iniziativa in collaborazione con EE e altri attori locali.

### Approfondimento

#### Il Piano Operativo/Rapporto Semestrale

Il PO/RS è uno strumento sperimentato e affinato ormai da diversi anni presso la DGCS. Sviluppato nell'ambito del settore sanitario, dove ormai è quasi sistematicamente utilizzato, è stato impiegato prima con progetti a gestione diretta e poi con affidati.

Le esperienze acquisite sul campo hanno permesso di apportare progressivamente opportune modifiche per rendere il PO/RS flessibile e di facile utilizzo nell'ambito di iniziative in diversi settori.

Il PO/RS, grazie al suo particolare formato, presenta due

caratteristiche importanti: è allo stesso tempo uno strumento di programmazione per l'EE, e una fonte di verifica e controllo per la DGCS. Un apposito software permette la standardizzazione sia nella gestione che nella trasmissione dei dati. Per ulteriori informazioni sulle modalità di compilazione e su altri strumenti complementari di monitoraggio (il piano operativo globale e il rapporto semestrale), si rinvia al Cap. 5.

#### I tempi della missione di monitoraggio

Nel caso di risorse limitate la missione di monitoraggio deve almeno essere realizzata:

- per le iniziative fascia A: solo se non si hanno informazioni sufficienti, almeno una volta, a conclusione del progetto

- per le iniziative fascia B: almeno una volta, a conclusione del progetto
- per le iniziative fascia C: all'avvio del progetto, in fase intermedia e a conclusione.

#### Ulteriori fonti di informazioni sono:

- **per gli aspetti finanziari**, banca dati DGCS, documenti di rendicontazione
- **per gli aspetti operativi**, documenti sull'avanzamento delle attività, rapporti DGCS
- **per gli aspetti procedurali**, Uffici DGCS, Ambasciate, EE

Nella Tab. 4.2 "Fonti di informazioni del monitoraggio" - pag. 54 sono sintetizzati, per i diversi tipi di informazioni, i documenti da cui trarle e i soggetti a cui richiederle.

#### Sintesi

Gli strumenti privilegiati per la raccolta e verifica delle informazioni possono essere il RPM, il PO/RS e i rapporti di missione di monitoraggio.

L'EE è responsabile della raccolta ed elaborazione dati e della redazione del RPM, la DGCS ne verifica, veridicità e coerenza.



## Il monitoraggio Come si fa il monitoraggio

Tab. 4.2 Fonti di informazioni del monitoraggio

Tipi di informazioni	Soggetti	Documenti
Finanziario	Uffici DGCS EE Direttore lavori	Stato avanzamento lavori Rendicontazioni Banca dati DGCS PO/RS
Operativo	Uffici DGCS ER Direttore lavori Esperti DGCS, Ambasciate	Stato avanzamento lavori Rapporti missioni di monitoraggio Corrispondenza Ambasciata PO/RS
Procedurale	Uffici DGCS EE Esperti DGCS, Ambasciate EOL	Stato avanzamento lavori Rapporti missioni di monitoraggio Corrispondenza Atti amministrativi del PB

### 4.3 Come si fa il monitoraggio

La DGCS, una volta acquisite dette informazioni, ne verifica i contenuti e la veridicità attraverso il confronto di vari tipi d'informazioni aggiornando periodicamente apposite basi di dati.

#### Indicatori e QL

Le informazioni che il monitoraggio utilizza riguardano gli indicatori presenti nel QL dai quali non si può prescindere.

#### Caratteristiche degli indicatori

Gli indicatori utilizzati nel RPM devono coprire i tre aspetti dell'iniziativa: finanziario, procedurale e operativo; dal punto di vista tipologico possono essere **indicatori di stato, obiettivo e derivati** (vedi box di Approfondimento "I diversi tipi di indicatori" - pag. 55 per le definizioni).

È importante che gli indicatori siano limitati nel numero (la loro proliferazione renderebbe il monitoraggio pesante e complesso da gestire). Gli indicatori devono essere inoltre:

- semplici, appropriati e di immediata comprensione
- utilizzabili a costi ragionevoli

Attraverso detti indicatori si possono confrontare i Risultati con le previsioni contenute nello SF (si veda il Cap. 5).

Gli indicatori contenuti nel RPM come si è più volte ripetuto, riguardano tre aspetti dell'iniziativa, e quindi sono:

#### Indicatori finanziari

- **Indicatori finanziari** forniscono informazioni fondamentali sull'utilizzo delle risorse disponibili

Un'esempio di utilizzo di tali indicatori è riportato nella Tab. 4.3 "Indicatori finanziari" - pag. 56.

#### Indicatori operativi

- **Indicatori operativi** (da prevedersi normalmente in un numero non superiore a 4) descrivono la fase di Realizzazione nei suoi diversi aspetti. È necessario porre a fianco degli indicatori, che riportano la situazione presente, il corrispondente Indicatore-obiettivo (es. numero di terapie somministrate attualmente e quante se ne prevedono di somministrare al termine dell'iniziativa). Poiché gli indicatori operativi risultano estremamente diversificati per ogni tipo d'iniziativa, per una illustrazione puntuale si rimanda al par. 5.4 "Esempi di Indicatori" - pag. 83.



## Approfondimento

### La verifica delle informazioni

Le informazioni provenienti dalle diverse fonti vanno verificate attraverso il confronto incrociato dei dati provenienti da soggetti diversi. In sostanza, laddove è possibile, si richiedono le stesse informazioni a diversi soggetti, confrontandole successivamente tra loro (ad esempio si richiede lo stato di avanzamento fisico di un'infrastruttura sia all'impresa che la realizza che agli utenti locali).

### I diversi tipi di indicatori

Gli indicatori sono misure significative che riguardano l'intervento, e si distinguono in differenti tipi.

*Indicatori quantitativi e qualitativi.* I primi sono espressione di misure quantificabili (ad esempio Km di strade realizzate, numero imprese finanziate, etc.). I secondi invece sono descrittivi, indicano ad esempio lo status procedurale dell'iniziativa (arrivo fondi in loco, arrivo esperto in loco, etc.).

*Indicatori specifici, generici e indicatori-chiave.* L'Indicatore specifico è proprio di un intervento (es. numero di persone assistite di un gruppo sociale; genere; fascia di età, etc.); un indicatore generico è utilizzabile per diversi tipi di intervento (es. numero posti di lavoro creati); l'Indicatore-chiave rende comparabile gli interventi tra loro, anche per differenti programmi (es. costo per occupato).

*Indicatore base, di stato e indicatore-obiettivo.* Un indicatore

La triangolazione tra gli stessi indicatori, se essi hanno un buon grado di coerenza, permetterà di rilevare eventuali discordanze (es. un intervento che presenta una situazione di arretratezza procedurale e finanziaria non può per contro presentare un avanzato stato di realizzazione, a parte alcuni casi eccezionali).

base fotografa la situazione all'inizio dell'intervento (ettari soggetti alla desertificazione); gli indicatori di stato rilevano invece la situazione attuale dell'intervento (ettari oggetto di rimboscimento dell'iniziativa), mentre gli indicatori-obiettivo rilevano il valore che ci si aspetta di raggiungere con l'iniziativa (ettari di rimboscimento previsti).

*Indicatori semplici o grezzi, derivati (indici), e composti-ponderati.* L'Indicatore semplice o grezzo rappresenta le informazioni non elaborate, derivate dalla pura osservazione (Km strada realizzata dall'iniziativa); l'Indicatore derivato (indice) è ricavato dal rapporto tra gli indicatori semplici di stato e gli indicatori semplici di obiettivo (es. Km realizzati/Km previsti); l'Indicatore composto-ponderato rappresenta l'aggregazione di più indicatori a cui vengono opportunamente attribuiti dei pesi a seconda della loro rilevanza (es. indici di qualità della vita).

### Indicatori procedurali

Le tappe standard, ad esempio, per un'iniziativa a gestione diretta di un progetto infrastrutturale che possono essere individuate sono:

- Stipula dell'accordo di progetto
- Stanziamento dei fondi in loco
- Insediamento dell'esperto di missione
- Disponibilità di progetto esecutivo

- Rilascio delle autorizzazioni necessarie all'avvio dei lavori
- Gara di appalto lavori
- Affidamento lavori o stipula del contratto
- Inizio lavori
- Fine lavori
- Collaudo

#### Indicatori procedurali

- **Indicatori procedurali** sono di due tipi e sono identificati con le date in cui è avvenuta l'operazione e le previsioni per la tappa successiva; le date relative agli indicatori procedurali vanno confrontate con le date riportate nel cronogramma contenuto nello studio di fattibilità.



## Il monitoraggio Come si fa il monitoraggio

Tab. 4.3 Esempio di Indicatori finanziari

Indicatore	Descrizione
<b>Indicatori semplici</b>	
a) Allocato totale	Rappresenta l'ammontare totale delle risorse destinate complessivamente all'iniziativa e deliberate dalla DGCS. Se la DGCS non copre il 100% dei costi va indicata specificatamente la parte a carico di altri EF.
b) Allocato di competenza	Totale delle somme deliberate per un esercizio finanziario
c) Erogato di cassa o di competenza	Risorse complessivamente sborsate dalla DGCS in un determinato periodo di tempo: in senso cumulativo (E. di cassa) o con riferimento agli esercizi finanziari (E. di competenza)
d) Rendicontato totale	Rappresenta il totale delle spese sostenute e rendicontate alla DGCS
<b>Indicatori composti - indici</b>	
e) Erogato di cassa su allocato totale (c/a)	Indica il grado di esborso della DGCS rispetto alla disponibilità finanziaria programmata
f) Rendicontato totale su erogato di cassa (d/c)	Indica il grado di realizzazione (spesa) rispetto alla disponibilità di cassa dall'EE

### Esempio

#### Indicatori finanziari Bomara 2000 (dati in Euro) inerenti solo la costruzione dell'ospedale

L'esempio suppone che si debba stendere un RPM sull'iniziativa Bomara 2000. La data ipotetica di riferimento in cui il RPM è steso è il 6 giugno 2001 mentre il completamento delle attività è previsto per il 31.12.02.

Nella tabella sono riportate alcune informazioni provenienti dalla banca dati DGCS e dagli altri documenti di monitoraggio (PO/RS); le cifre sono espresse in Euro.

Annualità	B) Allocato	C) Erogato	D) rendicontato
2000	55.000	53.000	50.000
2001	67.000	60.000	50.000
2002	196.000		
Totale	318.000	113.000	100.000

Gli indicatori riferiti all'anno di esercizio 2001:

a) Allocato totale dell'iniziativa approvata dalla DGCS è 318.000 Euro (costo tot. complessivo 528.000 Euro)

b) L'Allocato al 2001 è 122.000 Euro (55.000+67000)

c) Erogato totale al 2001 è 113.000 Euro (53.000+60.000)

d) Rendicontato totale al 2001 è 100.000 Euro (50.000+ 50.000)

e) Erogato di cassa/Allocato totale = 0.36

f) Rendicontato totale/erogato =0.88

La lettura degli indici e) ed f) al 2001 porta alle seguenti conclusioni:

- l'indice e) dimostra che solo un terzo circa delle disponibilità finanziarie assegnate al progetto è in uso.
- l'indice f) dimostra che la realizzazione del progetto è tempestiva.

Si può concludere dunque che al 2001 il progetto è in linea con le previsioni e non sono necessarie per ora misure correttive. Le maggiori spese del progetto sono programmate tuttavia per l'esercizio 2002.

- 1) Presentazione, titolo dell'iniziativa(vedi Tab. 3.1 "Indice-tipo dello Studio di Fattibilità" - pag. 30)
  - 2) Descrizione degli Obiettivi generali, specifico e dei Risultati/Attività previsti
  - 3) Amministrazione responsabile del PB
  - 4) EE/ER
  - 5) Scheda contenente gli indicatori finanziari, operativi e procedurali
  - 6) Nota di commento schematica conclusiva, con giudizio sintetico (buono, soddisfacente, sufficiente, insufficiente, negativo) su ciascuno dei tre diversi aspetti (finanziario, operativo e procedurale) e un giudizio complessivo sull'andamento
  - 7) Nota su eventuali problemi insorti
  - 8) Indice documenti disponibili e fonti a cui si è attinto
  - 9) Note di riferimento a missioni di monitoraggio compiute
- Al RPM andrebbe sempre allegato il QL opportunamente aggiornato.

## Esempio

### Rapporto di monitoraggio Bomara 2000 - settembre 2001

#### Numero iniziativa, progetto affidato, settore sanitario

##### 1) Obiettivi generali, specifico e realizzazioni

**Obiettivo generale:** Il programma paese prevede l'innalzamento della speranza di vita alla nascita della popolazione da 42 a 48 anni di età.

**Obiettivo specifico:** Il progetto prevede la riduzione dell'incidenza della TBC dal 3 per mille attuale all'1,5 per mille nel 2020.

##### Risultati/attività previsti:

- Dispensario anti TBC costruito e in funzione entro il 1° anno
- Personale sanitario formato entro il 6° mese.
- Servizi agli utenti incrementati del 10% per anno.
- Diagnosi del 90% dei casi di TBC attesi a guarigione del 70% dei casi alla fine del progetto.

##### 2) Amministrazione responsabile: Ministero della sanità della REA

##### 3) Ente esecutore: ONG Operazione Africa

##### 4) Scheda Indicatori

###### Indicatori finanziari:

- A) Allocated tot. dell'iniziativa approvata dalla DGCS è 318.000 Euro (costo tot. complessivo 528.043 Euro)
- B) Allocated al 2001 è 122.000 Euro

- C) Erogato tot. al 2001 è 113.000 Euro
- D) Rendicontato tot. è 100.000 Euro
- E) Erogato di cassa/Allocato tot. = 0.36
- F) Rendicontato tot./erogato di cassa = 0.88

###### Indicatori procedurali:

- Disponibilità progetto esecutivo 12/5/2000
- Rilascio autorizzazioni 19/6/2000
- Stipula contratto e inizio lavori 3/5/2001
- Tappa successiva: fine dei lavori, prevista il 1/12/2001

###### Indicatori di realizzazione:

Tipo indicatore	Previsione (al 2001)	Stato attuale
Costruzione	In costruzione	In costruzione
presidio		
N. diagnosi di laboratorio	1500	1 3 7 5

##### 5) Nota di commento

- Andamento finanziario – giudizio buono
- Andamento procedurale – giudizio soddisfacente
- Andamento fisico – soddisfacente
- Andamento generale – giudizio buono

##### 6) Difficoltà sorte: nessuna degna di nota

##### 7) Fonti di informazioni: Piano Operativo Semestrale (mese giugno 2001)

##### 8) Note di riferimento a missioni di monitoraggio compiute dall'esperto o da altro personale DGCS: assenti



## 4.4 Come si utilizzano i risultati del monitoraggio

Il RPM contiene le informazioni di base sull'iniziativa e trova un duplice utilizzo per la gestione dell'iniziativa e la valutazione:

**Monitoraggio per controllo e gestione**

- **il controllo dell'iniziativa:** il RPM, infatti, fornisce alla DGCS uno strumento periodico di sintesi sullo stato di avanzamento dell'iniziativa evidenziando, attraverso gli indicatori, gli eventuali problemi

**Informazioni per la valutazione**

- **informazioni per la valutazione:** il monitoraggio è la fonte privilegiata per la valutazione in itinere ed ex-post dell'iniziativa: infatti i diversi RPM della stessa iniziativa, che si sono succeduti periodicamente durante la fase di Realizzazione, contengono le informazioni salienti necessarie a individuare la dinamica attuativa. Inoltre, per le valutazioni ex-post di programmi, la disponibilità del RPM con formato standard permette l'aggregazione dei dati

**Misure correttive**

I ritardi, non compromettenti l'esito dell'iniziativa, richiedono spesso una missione di monitoraggio specifica con la quale la DGCS può sincerarsi dello stato di avanzamento dell'iniziativa attraverso un esame diretto effettuato in collaborazione con EE, EOL e altri attori coinvolti.

In altri casi, quando si è di fronte ad un serio ritardo (superiore al 30-40% rispetto alle previsioni) o quando la missione di monitoraggio non ha dato gli esiti sperati, si può richiedere l'attivazione della valutazione in itinere (vedi par. 3.3).



### Sintesi

Il RPM è uno strumento per il controllo e la supervisione sullo svolgimento delle Attività a disposizione di tutti i soggetti della DGCS e del PB coinvolti nell'attuazione dell'iniziativa.

Il RPM è la fonte privilegiata per la valutazione in itinere ed ex-post dell'iniziativa.



## 4.5 Sintesi operativa

