



Monitoraggio Valutazione e Apprendimento di un progetto

Anna Rita De Bellis, Oxfam Italia
17 marzo 2026



**Funded by
the European Union**

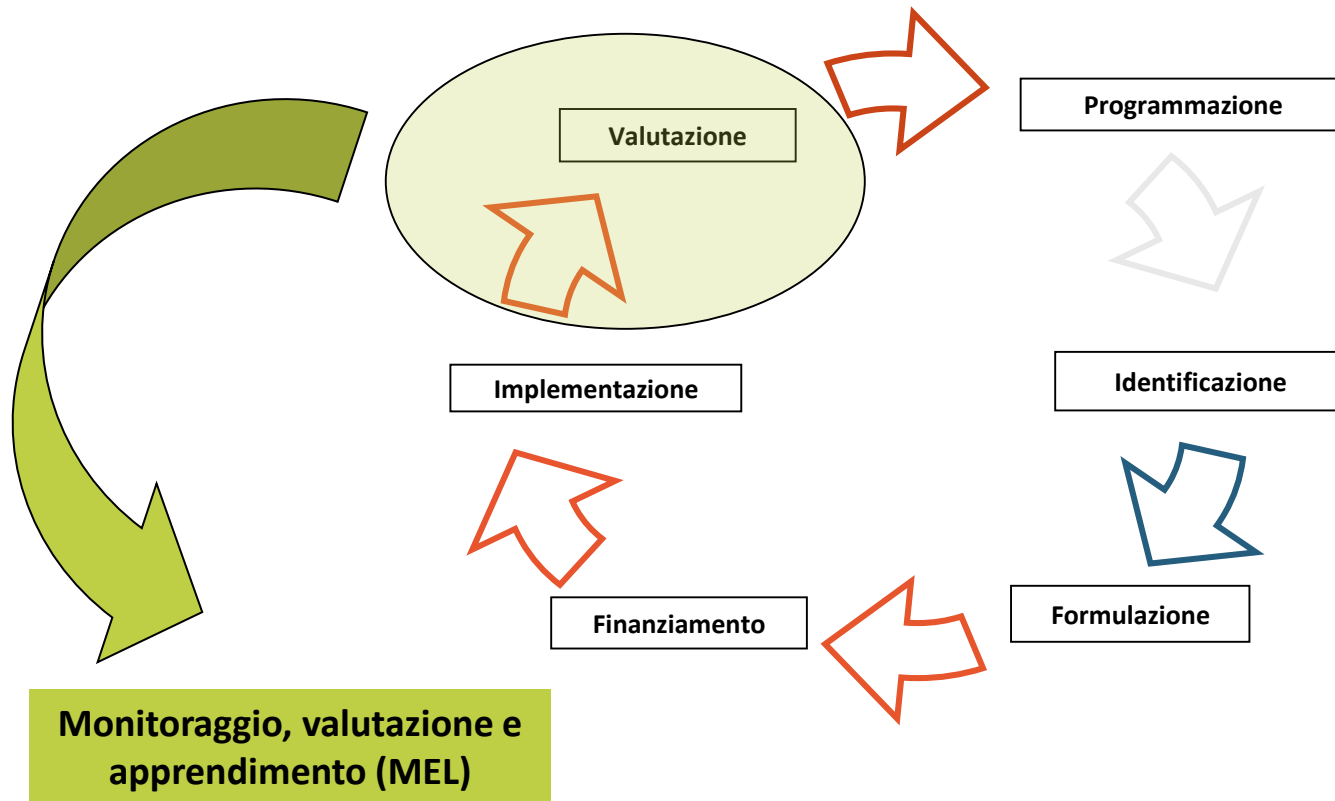
Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the EUROPEAN COMMISSION, Directorate-General for Justice and Consumers. Neither the European Union nor DG JUST can be held responsible for them

G.A.101139923



Introduzione

Ciclo di gestione del progetto



Monitoraggio

MONITORAGGIO

Definizione

- Il monitoraggio è un'attività **continua** che utilizza la raccolta sistematica dei dati relativi a **indicatori** stabiliti per fornire, in corso d'opera, all'ente esecutore e alle principali parti interessate di un progetto, indicazioni sullo stato di **avanzamento**, sul conseguimento degli **obiettivi** e sull'utilizzazione dei fondi allocati.
- Attività determinante per la presa di decisione e la revisione del progetto.

Scopo



Fonte: EU, Project Cycle Management Guidelines, 2004

Valutazione

VALUTAZIONE

DEFINIZIONE

- La valutazione è l'**apprezzamento** sistematico e oggettivo su formulazione, realizzazione ed esiti di un progetto che si effettua in corso d'opera o dopo il completamento delle attività previste.
- Si tratta di esprimere un **giudizio** basato su criteri definiti nel modo più sistematico e oggettivo possibile su un intervento di sviluppo pianificato, in fase di realizzazione o già completato.



Come valutare

I criteri maggiormente impiegati sono quelli definiti dal Development Assistance Committee del Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD-DAC): **rilevanza, coerenza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità.**



Rilevanza

L'appropriatezza degli obiettivi del progetto ai **problemi** reali, necessità e priorità dei gruppi target e dei beneficiari identificati che il progetto ha previsto di rivolgersi e all'ambiente fisico e politico nel quale opera.

- La nostra idea progettuale, per come è disegnata, è rilevante per i bisogni e le priorità dei gruppi target a cui ci rivolgiamo?

Coerenza

La compatibilità dell'intervento con **altre iniziative** in un paese, settore o istituzione

- Il nostro progetto è coerente e compatibile con altre iniziative che insistono sullo stesso target group, o sullo stesso territorio?

Efficienza

È l'equilibrio tra **costi** per l'utilizzo delle risorse e **risultati** di un'iniziativa. Le domande chiave per l'efficienza sono:

- I risultati sono stati raggiunti con i costi previsti? I risultati sono stati raggiunti nei tempi previsti? C'erano alternative più efficienti per la realizzazione del progetto?

Efficacia

Rappresenta il grado di **raggiungimento** dei risultati e degli obiettivi: Le domande chiave per l'efficacia sono:

- In che misura i risultati e gli obiettivi del progetto sono stati raggiunti? Quali sono stati i principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento degli obiettivi?

Impatto

Costituisce **l'effetto o il cambiamento a medio termine** prodotto dal progetto al più alto livello, positivo o negativo, atteso o non atteso, nel contesto locale e sulle comunità. In altri termini, il progetto ha fatto la differenza?

Rappresenta il grado di raggiungimento degli obiettivi specifici e generali.

Domande chiave dell'impatto:

- In che modo il progetto ha risposto alle finalità che si era prefisso? Quali sono gli effetti diretti e indiretti che il progetto ha provocato? Quali reali cambiamenti il progetto ha provocato nella collettività?

Sostenibilità

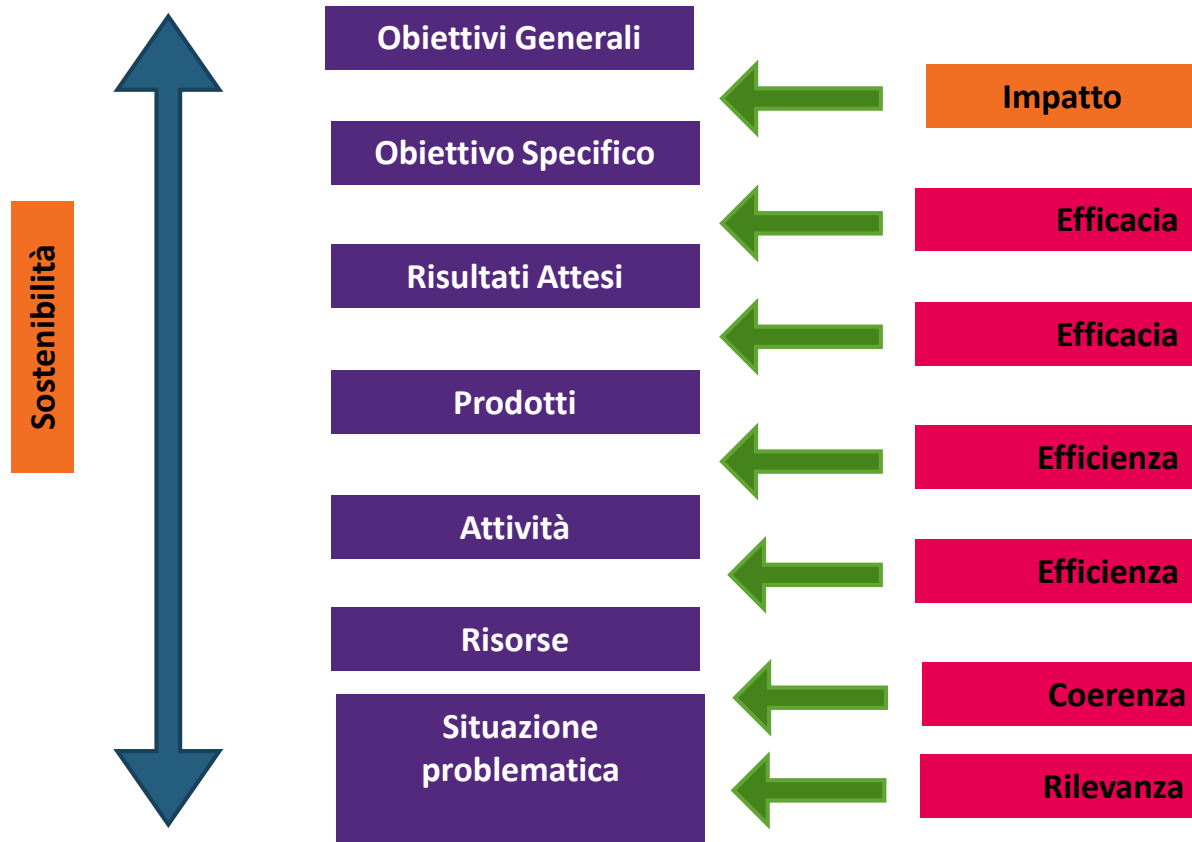
È La capacità del progetto di **produrre e riprodurre benefici** dopo la fine del progetto.

La probabilità di ottenere benefici nel medio periodo ossia mantenere un certo livello indefinitamente.

Ha dimensioni finanziarie, economiche, istituzionali, sociali, culturali, tecnologiche, ambientali ecc. Le domande chiave della sostenibilità sono:

- In che modo i benefici del progetto continuano anche dopo l'aiuto del flusso finanziario? Quali sono gli elementi che hanno influenzato il raggiungimento o il non raggiungimento della sostenibilità dell'iniziativa?

Dimensioni della valutazione



Relazione tra monitoraggio e valutazione

Funzionale

- **Monitoraggio** prevalentemente orientato ad analisi di **efficienza/efficacia**.
- **Valutazione** orientato **all'impatto** e alla **sostenibilità**.
- Un buon monitoraggio è condizione necessaria per una buona valutazione.

Temporale

- **Monitoraggio**
 - Esame continuo e sistematico della realizzazione delle attività che si svolge periodicamente durante l'attuazione del progetto.
- **Valutazione**
 - Evento puntuale realizzato in momenti ben precisi della vita del progetto.

Tipologie di valutazione

Rispetto al soggetto attuatore

- Esterna (maggiori garanzie di oggettività, può essere percepita come meno partecipativa, costi più elevati);
- Interna (minori garanzie di oggettività, può avere un maggior grado di coinvolgimento e di ownership dei soggetti portatori di interesse, costi minori).

Rispetto al tempo di esecuzione

- Ex ante,
- In itinere,
- Finale,
- Ex post.

Strumenti per pianificare, realizzare e monitorare un progetto

Alcune definizioni

- **La TEORIA DEL CAMBIAMENTO** si concentra sul perché avvengono i cambiamenti. Contiene tutte le precondizioni per i cambiamenti a lungo termine, inclusi quelli al di fuori del controllo diretto del progetto (o del programma) (fattori contestuali). Inoltre, presenta una logica per la scelta del progetto, le ipotesi per i processi di cambiamento e le prove che supportano queste ipotesi.
- La **CATENA DEI RISULTATI** mostra la relazione logica tra le risorse investite, le attività implementate e i cambiamenti o risultati raggiunti da un progetto o da un programma.
- **IL QUADRO LOGICO DEL PROGETTO** ('logframe') indica cosa farà il progetto, quali risultati fornirà e come saranno monitorati. È un modo di rappresentare una catena dei risultati, insieme a indicatori, fonti di verifica e ipotesi sulle quali pensiamo che il progetto si svilupperà.

Il quadro logico

	Logica di intervento / Catena dei risultati	Indicatori	Fonti di verifica	Baseline e valore target
Obiettivi generali/impatto				
Obiettivo specifico/outcome				
Output				
<i>Attività</i>				
Input				

Catena dei risultati



LA CATENA DEI RISULTATI



Fa riferimento alle risorse impiegate (umane, finanziarie, fisiche)

Le azioni e il processo che trasformano gli input in output

Descrive i prodotti, i beni strumentali e i servizi forniti dal progetto. Possono anche includere i cambiamenti derivanti dal progetto che sono rilevanti per il raggiungimento dei risultati. Il loro raggiungimento è sotto il controllo del progetto.

Si riferisce a effetti a breve (risultati intermedi) e a medio termine nelle aree politiche, sociali, economiche e/o ambientali mirate dal progetto. Inoltre, includono cambiamenti nei comportamenti o nelle relazioni delle persone e delle istituzioni (incluse politiche o pratiche) risultanti dagli output del progetto.

Si riferisce a cambiamenti più ampi nel contesto politico, sociale, economico e/o ambientale globale. È un miglioramento rilevabile nella vita delle persone

MONITORAGGIO

VALUTAZIONE

RISULTATI



Gli indicatori

	Logica di intervento / Catena dei risultati	Indicatori	Fonti di verifica	Baseline e valore target
Obiettivi generali/impatto				
Obiettivo specifico/outcome				
Output				
<i>Attività</i>				
Input				

Indicatori

- Sono **fattori/variabili**, qualitativo o quantitativo, **per misurare** il grado di raggiungimento degli obiettivi. Si riferiscono a tutti i livelli: obiettivi generali, outcome, output. Si escludono le attività.
- Definiscono **quantità e/o qualità, luogo, tempo, gruppo destinatario** di ogni livello di obiettivo.
- Permettono di verificare in maniera tangibile il conseguimento di risultati ed obiettivi.
- Per ogni indicatore deve essere definito un valore di **baseline** e **target**.



GLI INDICATORI QUANTITATIVI sono misure statistiche che misurano i risultati (un numero, percentuale o rapporto). Possono essere espresso come tendenze (ad esempio, aumento), soglie (ad esempio, min. 30%) o obiettivi (ad esempio, strategia entro la fine del 2027).

Esempio: % di giovani che intraprendono azioni sul cambiamento climatico dopo un workshop.

GLI INDICATORI QUALITATIVI riflettono i giudizi, le opinioni, le percezioni e gli atteggiamenti delle persone verso una determinata situazione o argomento. Possono includere cambiamenti nella sensibilità, soddisfazione, influenza, consapevolezza, comprensione, atteggiamenti, qualità, percezione, dialogo o senso di benessere.

Esempio: Tipologie di azioni per il cambiamento climatico che gli studenti hanno intrapreso entro 6 mesi dopo un workshop.

La ricetta per avere dei buoni indicatori è che siano:



Caratteristiche degli indicatori

Specific
Measurable
Accessible
Relevant
Time bound

Clear
Relevant
Economic
Adequate
Monitorable

Subjective
Participatory
Interpreted &
Communicable
Crossed checked
and compared
Empowering
Diverse and
disaggregated

SMART

Specifico - L'indicatore deve essere specifico. Deve poter essere tradotto in termini operativi e reso visibile. Sebbene il risultato possa essere ampio, l'indicatore dovrebbe essere ristretto e concentrarsi sul 'chi' e sul 'cosa' dell'intervento. Inoltre, è importante includere nell'indicatore anche il 'come' e il 'dove' il 'chi' sta facendo il 'cosa', poiché fornisce l'azione per l'intervento.

Misurabile - L'indicatore dovrebbe essere misurabile, cioè avere la capacità di essere contato, osservato, analizzato, testato o messo in discussione. Se non è possibile misurare un indicatore, allora non si può determinare il progresso. Come si farà a sapere se il risultato è stato raggiunto? Una volta che un indicatore è chiaro e specifico, può essere misurato in numerosi modi; quasi ogni indicatore è in un modo o nell'altro misurabile.

Raggiungibile - L'indicatore è raggiungibile se l'obiettivo di performance specifica accuratamente la quantità o il livello di ciò che deve essere misurato per raggiungere il risultato/obiettivo. E il valore numerico dell'indicatore deve essere raggiungibile.

Rilevante - Un indicatore deve essere rilevante. Dovrebbe essere una misura valida del risultato/esito ed essere collegato attraverso la ricerca e l'esperienza professionale.

Vincolato al tempo - L'indicatore è legato a un arco temporale. L'indicatore dovrebbe indicare quando sarà misurato. Se non è incluso un momento per misurare l'indicatore, come farà qualcuno a sapere se e quando c'è un risultato/esito?

CREAM

- **Chiaro:** gli indicatori devono essere precisi
Rilevante: appropriato all'oggetto e alla valutazione
Economico: può essere ottenuto a un costo ragionevole
Adeguito: la capacità di fornire informazioni sufficienti sulle prestazioni
Monitorabile: facilmente monitorabile e suscettibile di validazione indipendente

SPICED

Soggettivo: gli informatori chiave (beneficiari/stakeholder) hanno una posizione o un'esperienza speciale che offre loro intuizioni uniche che possono produrre un alto rendimento in termini di tempo. Ciò che può essere visto da alcuni come 'evidenza aneddotica' diventa dato critico a causa del valore della fonte.

Partecipativo: gli indicatori dovrebbero essere sviluppati insieme a coloro che sono più adatti a valutarli, cioè con i beneficiari finali del progetto, il personale locale e gli altri portatori di interesse.

Interpretato e comunicabile: gli indicatori definiti localmente possono non significare molto per gli altri, il che significa che devono essere spiegati o interpretati per i diversi portatori di interesse.

Verificato e confrontato: la validità degli indicatori deve essere verificata confrontando diversi indicatori e progressi, e utilizzando diversi portatori di interesse e metodi per garantire la validità

Responsabilizzante: il processo di sviluppo e valutazione degli indicatori dovrebbe essere di per sé responsabilizzante e dovrebbe permettere ai portatori di interesse di riflettere criticamente sulla loro situazione in cambiamento

Diverso e disaggregato: dovrebbe esserci uno sforzo deliberato per cercare diversi indicatori da una gamma di gruppi e tra i generi. I dati devono essere registrati in modo tale che queste differenze possano essere valutate nel tempo

ESEMPI DI INDICATORI DI OUTPUT, OUTCOME ED IMPATTO

OUTPUT

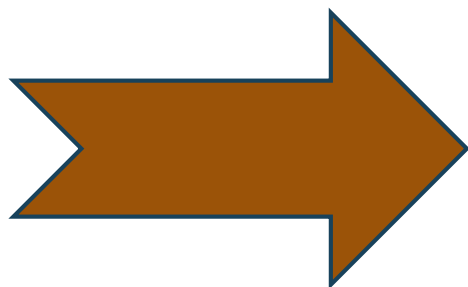
- **N° di persone** supportate nella ricerca del lavoro
- **N° di informative e/o orientamenti** (legali, sanitari, servizi del territorio) erogati

OUTCOME

- **% persone supportate** che hanno sostenuto un colloquio di lavoro e/o si sentono più consapevoli degli steps da fare per trovare lavoro (nei 3 mesi successivi dal primo colloquio)
- **% di persone sono** in grado di esercitare i loro diritti in piena consapevolezza e possono accedere autonomamente ai servizi presenti sul territorio

IMPATTO

- **% di persone** che hanno effettivamente trovato lavoro (misurare il risultato ad un anno dal primo colloquio)
- **% di persone** che percepiscono di partecipare maggiormente e di essere più incluse nelle comunità in cui vivono



Esercitazione

Leggete insieme la catena dei risultati proposta e provate a riempire la colonna degli indicatori per il livello di Output, Outcome e Impatto con uno o più indicatori.

CATENA DEI RISULTATI	DESCRIZIONE	INDICATORE	BASELINE	TARGET VALUE	FONTE DI VERIFICA
IMPATTO	Eliminazione della violenza id genere				
OUTCOME	Rafforzamento delle associazioni femminili, dei CAV e dei servizi responsabili per la protezione delle sopravvissute a GBV				
OUTPUT	Staff delle assoc. e servizi sono maggiormente equipaggiati per accogliere al meglio e far fronte alle esigenze specifiche dell'utenza				
ATTIVITA'	Formazione su accoglienza				
INPUT	Formatori, affitto sale, cancelleria, spese di viaggio				

Le fonti di verifica

	Logica di intervento / Catena dei risultati	Indicatori	Fonti di verifica	Baseline e valore target
Obiettivo generale/impatto				
Obiettivo specifico/outcome				
Output				
<i>Attività</i>				
Input				

Fonti di verifica

- Ciascuna **fonte** (documento esistente o strumento prodotto all'interno del progetto) o strumento utile alla rilevazione dei dati da utilizzare nell'analisi degli indicatori e delle relative prestazioni.
- Le fonti devono essere **oggettivamente verificabili**.
- **Esempio** di indicatore e mezzo di verifica: temperatura e termometro.



Baseline e Valore target

	Logica di intervento / Catena dei risultati	Indicatori	Baseline	Valore target
Obiettivi generali/impatto				
Obiettivo specifico/outcome				
Output				
<i>Attività</i>				
Input				

Esercitazione

Utilizzando quanto avete già prodotto sugli indicatori, provate adesso a riempire le colonne di baseline, target value e Fonte di verifica

CATENA DEI RISULTATI	DESCRIZIONE	INDICATORE	BASELINE	TARGET VALUE	FONTE DI VERIFICA
IMPATTO	Eliminazione della violenza id genere				
OUTCOME	Rafforzamento delle associazioni femminili, dei CAV e dei servizi responsabili per la protezione delle sopravvissute a GBV				
OUTPUT	Staff delle assoc. e servizi sono maggiormente equipaggiati per accogliere al meglio e far fronte alle esigenze specifiche dell'utenza				
ATTIVITA'	Formazione su accoglienza				
INPUT	Formatori, affitto sale, cancelleria, spese di viaggio				

RISULTATI



Il Piano di monitoraggio e valutazione

Esempio di piano di monitoraggio in forma tabulare

Impact	Indicator	Definition	Baseline	Target	Data Source	Frequency	Responsible	Reporting
Access to services increased / Social Inclusion Increased	% of people that feel more integrated in the local community compared to the time before meeting the community facilitator	Beneficiaries that state they feel more integrated in the community	NA	60%	In person/telephone survey and focus group on a sample of beneficiaries	2019-2020-2021-2022 FG only in 2022	valutatore	Evaluation and Impact Evaluation Report
	% of people that feel to know better the local community and its services and opportunities compared to the time before meeting the community facilitator	Beneficiaries that state they know better the local community and its services and opportunities	NA	70%	In person/telephone survey and focus group on a sample of beneficiaries	2019-2020-2021-2022 FG only in 2022	valutatore	Evaluation and Impact Evaluation Report
	% of beneficiaries that used services or opportunities signalled by the community facilitator	Beneficiaries that state they used services or opportunities signalled by the community facilitator	NA	60%	In person/telephone survey and focus group on a sample of beneficiaries	2019-2020-2021-2022 FG only in 2022	valutatore	Evaluation and Impact Evaluation Report
Outcomes	Indicator	Definition	Baseline	Target	Data Source	Frequency	Responsible	Reporting
OTC1: Higher awareness about available and accessible opportunities	% of people that feel to know better the services in the area where they live	Beneficiaries state they know better the services in the area where they live	NA	70%	Exit feedback to the community facilitator after multiple contacts	Every 3 months	Community facilitator	Monitoring report/ Evaluation report
OTC2: Public and private services more accessible	% of people that feel able to access services	Beneficiaries state they feel able to access services in the area where they live	NA	60%	Exit feedback to the community facilitator after multiple contacts	Every 3 months	Community facilitator	Monitoring report/ Evaluation report
OTC3: Increased professional capacities of the project partners	% of partner workers and CFs that feel more trained and equipped	Partners state they feel more equipped and trained to face specific and emergent challenges of their work	NA	80%	After-training feedbacks from partners	Annual base	Responsabile MEL	Monitoring report/ Evaluation report
Outputs	Indicator	Definition	Baseline	Target	Data Source	Frequency	Responsible	Reporting
OTP1: People supported on access to services	N° of people supported by the community facilitators	People supported by the Community Facilitators through the following: guidance on available services and/or provision of services	0	8000	Database of beneficiaries and monitoring report	Every 3 months	Community facilitator	Activity report
OTP2: CFs trained	N° of people trained as CFs	People who attended the CF training (75% attendance)	0	14	Database of beneficiaries and monitoring report	Every 3 months	Responsabile MEL	Activity report
OTP3: Partners and local key stakeholders supported through training, capacity building and networking	N° of partners and local key stakeholders supported by the program	Partners and local actors supported by the program through the following: training, capacity building and networking events	0	130	Database of beneficiaries and monitoring report	Every 3 months	Responsabile MEL	Activity report

Grazie!