

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

**Le linee di finanziamento FAMI (Fondo Asilo, Migrazione ed Integrazione)**

**Importanza, obiettivi e valutazione delle progettualità**

Indice

I.	Introduzione. L'importanza dei FAMI per le Prefetture	p. 2
II.	I temi e gli obiettivi dei FAMI	p. 4
III.	L'attenzione alla sensibilizzazione e comunicazione sul territorio	p. 7
IV.	La valutazione e il monitoraggio	p. 8
V.	Conclusione	p. 17

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

I. Introduzione. L'importanza dei FAMI per le Prefetture

Istituita nel quadro di un'esigenza istituzionale volta al rafforzamento del sistema di governance al fine di supportare con azioni concrete gli interventi di accoglienza e inclusione sociale dei cittadini stranieri, la linea progettuale FAMI Obiettivo Specifico 2 - Obiettivo Nazionale 2.3 – Capacity building è stata concepita, come recita la circolare diffusa dall'Autorità Responsabile del fondo, per migliorare le capacità organizzative delle Prefetture ai fini dell'erogazione di servizi specifici a carattere innovativo rivolti ai cittadini provenienti da Paesi terzi.

Nello specifico, la progettualità FAMI- Capacity Building ha come obiettivo quello di garantire un rafforzamento degli Uffici, in particolare dell'AREA IV e/o dello Sportello Unico, delle singole Prefetture. Il bando prevede, allo scopo anche di facilitare il lavoro delle Prefetture stesse, l'individuazione di un soggetto per la co-progettazione selezionato tramite procedura di "Avviso pubblico per la selezione di soggetti collaboratori, in qualità di Partner di progetto della Prefettura" che una volta selezionato dovrà gestire la progettualità in questione. Le Prefetture dovranno indicare nell'Avviso pubblico il tipo di azione che vorranno realizzare sulla base delle loro specifiche esigenze.

È opportuno sottolineare che tra i requisiti per poter partecipare all'Avviso, i soggetti proponenti devono dimostrare di avere una buona conoscenza della legislazione e delle problematiche in materia di immigrazione e avere competenze solide nella gestione dei sistemi di accoglienza. Inoltre, i soggetti selezionati devono mettere a disposizione le risorse necessarie per la realizzazione del progetto, sul quale lavoreranno in affiancamento al personale delle singole Prefetture.

È importante, inoltre, evidenziare che, per le regole del FAMI, tali progettualità non possono essere solo una "semplice" fornitura di personale, ma, in quanto azione di Capacity Building, devono mirare a rafforzare e costruire iniziative atte al miglioramento della gestione qualitativa del sistema di accoglienza sul territorio.

Appare opportuno ricordare che le finalità del fondo FAMI e, in particolare, degli obiettivi specificamente relativi al capacity building, pur avendo varie possibili declinazioni, legate a dinamiche proprie del governo territoriale dell'immigrazione e agli specifici fabbisogni locali delle Prefetture in termini di accoglienza e inserimento, sono proiettate verso:

- Il miglioramento dei servizi e delle prassi in uso;
- Il miglioramento della qualità del lavoro;
- Il potenziamento e il rafforzamento della rete;
- L'introduzione di prassi o strumenti innovativi.

In questa logica, un progetto di capacity building può essere inteso come un processo interno alla Prefettura, o all'insieme dei partner che essa è in grado di attivare intorno all'idea progettuale, che può essere potenziato o accelerato da apporti esterni in grado di favorire il rafforzamento delle capacità già esistenti.

In particolare, i partenariati con gli enti pubblici sono auspicabili e in alcuni casi persino necessari per realizzare un'azione di rafforzamento delle capacità di intervento in materia di governance della migrazione. Tuttavia, è necessario tenere conto delle caratteristiche specifiche degli enti che si individuano

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

come partner. Nel caso di Comuni e Regioni, ad esempio, può avvenire che si verifichi un ritardo nei tempi di realizzazione in caso di elezioni amministrative e necessità di attendere l'insediamento della nuova giunta o l'approvazione di nuovi bilanci; oppure possono verificarsi difficoltà di interazione tra le amministrazioni degli enti interessati.

Lo sforzo che un progetto di capacity building richiede è quello di individuare delle priorità all'interno del proprio territorio e saperle declinare in una logica di potenziamento delle competenze.

Tale rafforzamento delle competenze, che si distingue dai processi di apprendimento realizzati attraverso classici percorsi di formazione che intervengono sulle competenze degli individui, intende, in particolare, migliorare i contesti organizzativi e i sistemi in cui tali competenze si esplicano e dunque promuovere un ambiente in grado di innescare percorsi virtuosi di governance dell'immigrazione.

Non è un caso che questa specifica linea di finanziamento individui nelle Prefetture il soggetto attuatore. Non va dimenticato, infatti, che il processo di devoluzione verso il basso delle competenze locali in materia di immigrazione, che ha portato ad un coinvolgimento sempre più diretto e partecipativo delle autorità locali nel monitoraggio e nell'individuazione di strategie per la gestione del fenomeno migratorio, ha consegnato alle Prefetture una specifica funzione programmatrice rispetto alle politiche di accoglienza e integrazione sociale e culturale dei migranti, così come stabilito dalla stessa normativa (la Legge 40/98 che istituisce i Consigli Territoriali per l'Immigrazione). Dal momento che ogni contesto locale rappresenta ormai un vero e proprio laboratorio decisionale e conoscitivo, dove sono gli stessi attori a stabilire, al di là di norme generali che regolano ambiti e competenze, modelli organizzativi e modalità lavorative, le Prefetture si trovano sempre più nella necessità di dover sviluppare competenze tecnico-operative per l'interpretazione dei fabbisogni locali, per l'attivazione, il rafforzamento e la gestione della rete di attori territoriali e per la programmazione degli interventi calibrati sulle specificità locali.

La possibilità di realizzare interventi diretti sul territorio attraverso l'utilizzo degli appositi fondi europei offre dunque alle Prefetture una possibilità strumentale e finanziaria a supporto della loro funzione di soggetto attivatore del territorio e di struttura di indirizzo e di governo, coniugando una recuperata centralità con il coordinamento delle istanze locali, con la condivisione di responsabilità sulle scelte politiche e sull'allocazione delle risorse, con la cooperazione tra i diversi livelli di governance.

Inoltre, la necessità di costruire dei progetti che coinvolgano diverse realtà presenti sul territorio al fine di migliorare la governance dell'immigrazione e dei problemi specifici ad essa legati, richiede alle Prefetture di rafforzare la rete di relazioni con i soggetti presenti sul proprio territorio che si occupano di immigrazione. Reti che spesso negli ultimi anni sono state poco valorizzate e che il sistema FAMI di capacity building invita, invece, nei suoi obiettivi primari, a ripensare e valorizzare.

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

II. I temi e gli obiettivi dei FAMI

Gli obiettivi più rilevanti che i FAMI possono traguardare, in coerenza con l'obiettivo strategico a cui l'avviso pubblico risponde, sono:

- Migliorare i livelli di programmazione, gestione ed erogazione dei servizi pubblici ed amministrativi rivolti ai cittadini di Paesi terzi, promuovendo le competenze del personale della Pubblica Amministrazione e favorendo l'innovazione dei processi organizzativi nell'erogazione di interventi per migliorare l'efficienza dei servizi;
- Sviluppare reti istituzionali;
- Sviluppare azioni di governance multilivello, attraverso un approccio integrato alla pianificazione degli interventi.
- Migliorare la gestione e l'erogazione dei servizi amministrativi
- Rafforzare la rete e la governance
- Contrastare i fenomeni emergenziali
- Migliorare l'accesso e la fruibilità per i cittadini stranieri dei servizi sanitari

In quest'ottica, fra le attività che le Prefetture possono realizzare per raggiungere tali obiettivi e gli strumenti da impiegare, vi sono le seguenti:

- Tavoli di lavoro per rafforzare la conoscenza e le problematiche del territorio (in particolare in ottica di rafforzamento del Consiglio territoriale dell'immigrazione)
- Attività formative finalizzate ad un miglioramento delle competenze
- Mediazione, supporto e potenziamento dei servizi delle Prefetture
- Sperimentazione di modelli di gestione

Le progettualità FAMI possono contribuire a rafforzare il ruolo della Prefettura come ente di coordinamento di tale rete, nella prospettiva di assicurare interventi multisettoriali, multi-livello e multi-stakeholder, e possono rappresentare l'occasione di ripensare i modelli di funzionamento, di ratificare o rinnovare protocolli di collaborazione e ottimizzare le risorse, ottenendo in molti casi anche una razionalizzazione dei servizi, migliorando al tempo stesso la capacità di rispondere ai bisogni dei cittadini di Paesi Terzi in modo adeguato e tempestivo.

Le azioni di queste progettualità, che presentano in genere un livello di complessità della progettualità superiore rispetto alle altre, consentono la realizzazione di azioni di capacity building a più ampio raggio. Sono infatti volte a:

- ☐ Migliorare la qualità della rete, favorendo la reciproca conoscenza e la definizione di modalità operative più formalizzate;

## PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING

### SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

- ☐ Sostenere la formazione congiunta degli operatori, sia del personale interno (il personale e i livelli dirigenziali delle Prefetture che operano negli Sportelli Unici e nei Consigli territoriali) che quello dei partner territoriali;
- ☐ Potenziare la capacità dei diversi attori di contribuire all'identificazione dei bisogni e di partecipare attivamente alla definizione di idee progettuali comuni, in vista di un utilizzo sempre più efficace delle risorse aggiuntive derivanti dai fondi comunitari;
- ☐ Sperimentare interventi pilota volti a contrastare i rischi di marginalizzazione dei migranti residenti e a rendere più efficaci le politiche di inclusione sociale, con particolare riferimento al lavoro e all'alloggio.

È altresì importante sottolineare che la Prefettura dovrebbe mantenere sempre una buona ownership del progetto, curando la tempestività e la qualità della comunicazione con l'Autorità Responsabile e con i partner. Questa caratteristica consente anche di intervenire con sollecitudine quando si rendono necessarie rimodulazioni nel budget e nelle attività e di trovarsi preparati con analisi puntuali dei bisogni e proposte alternative nei casi, sia pur rari, in cui cambiamenti significativi del quadro normativo e del contesto operativo rendano necessarie rimodulazioni più significative.

Una accresciuta conoscenza delle potenzialità del fondo FAMI consente alla Prefettura di scegliere, tra le diverse opzioni prospettate dall'avviso pubblico, l'ambito di intervento più rispondente ai bisogni rilevati sul proprio territorio. È auspicabile ampliare progressivamente il numero e la varietà dei partner coinvolti, valutando che la costruzione di partenariati di qualità richiede un adeguato investimento di tempo e di risorse, ma, d'altro canto, assicura un maggiore impatto delle attività, aumenta la sostenibilità delle innovazioni introdotte, affina le capacità di lettura del bisogno e di elaborazione di strategie in vista di successive azioni.

Ricapitolando, i principali obiettivi delle progettualità FAMI che le Prefetture possono trarre sono riassumibili nelle seguenti macro-finalità:

- Offrire opportunità per migliorare il sistema di governance dell'immigrazione
- Implementare la rete, costituendosi come collegamento con altre progettualità e lavorare in complementarietà con altri progetti attivi sul territorio e con altre azioni sperimentali

Tra le tematiche che appaiono, accanto a quelle più classiche legate al lavoro diretto con il sistema di accoglienza, come le più significative, ad un'attenta lettura degli avvisi di co-progettazione - tematiche su cui occorre tuttora porre l'attenzione - si ricordano le seguenti:

- Sostegno alla vulnerabilità
- Lotta allo sfruttamento lavorativo
- Azioni di monitoraggio volte al migliorare le relazioni con le strutture di accoglienza

A titolo esemplificativo, si riportano di seguito maggiormente nel dettaglio gli ambiti che sembrano essere al momento quelli di maggiore interesse per le Prefetture stesse:

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

- a) Sviluppo di modelli di gestione e di monitoraggio in grado di raccogliere all'interno di un unico sistema dati e informazioni utili per la semplificazione delle procedure di accoglienza e la gestione dei migranti;
- b) Sviluppo di azioni di raccordo con le diverse Istituzioni del territorio in materia di accoglienza e integrazione dei richiedenti asilo e protezione internazionale (ASL, CPIA, Università, Enti Locali, ecc.);
- c) Formazione specifica degli operatori della Prefettura verso un rafforzamento delle competenze e una maggiore efficienza degli uffici preposti ai servizi dell'immigrazione.

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

III. L'attenzione alla sensibilizzazione e comunicazione sul territorio

Il tema della comunicazione e dell'informazione al territorio non spesso viene considerato prioritario, pur essendo una delle attività previste in tutte le progettualità FAMI. Di fatto, è invece un'azione a cui bisogna dare attenzione e rilievo: informare, comunicare, fornire indicazioni sugli obiettivi di un progetto, sui risultati ottenuti, oltre ad essere un modo trasparente di evidenziare il lavoro che si sta facendo è anche un'opportunità per far comprendere ad un territorio l'impegno delle istituzioni nella realizzazione di azioni che favoriscono l'integrazione e la coesione sociale.

A tal proposito, appare opportuno non sottovalutare l'importanza di dare rilievo nei progetti FAMI alle iniziative, alle modalità e agli strumenti per una comunicazione efficace.

Seminari, convegni, depliant informativi (idealmente, tradotti in diverse lingue), sono alcune delle modalità più classiche che possono favorire una informazione puntuale e diffusa.

Inoltre, una comunicazione che prevede momenti di scambio e di approfondimento, come possono essere i seminari o i convegni nel corso delle attività di progetto, sono anche utili opportunità per favorire una crescita di conoscenza e un approfondimento culturale su un tema delicato come quello della l'immigrazione.

La promozione di eventi culturali ha lo scopo, in quest'ottica, di sensibilizzare la comunità territoriale rendendola attenta alle esigenze della collettività, compresa quella migrante, favorendo così l'inclusione e la comunicazione interculturale.

Le azioni di sensibilizzazione e comunicazione sul territorio si collocano nel quadro più ampio di azioni, previste nelle progettualità FAMI, volte a contribuire positivamente alle sfide che la gestione del fenomeno migratorio pone oggi, in termini di inclusione, partecipazione, rispetto dei diritti, tutela e coesione sociale.

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

#### IV. La valutazione e il monitoraggio

Nelle organizzazioni, nelle associazioni e nei progetti, risulta ad oggi sempre più necessario monitorare al meglio le azioni che si propongono di compiere, e al contempo rilevare la valutazione dei risultati, degli outcome, degli impatti generati da tali azioni, al fine di valutarne l'efficacia complessiva. Le organizzazioni che operano nel mondo dell'associazionismo sociale, della cooperazione sociale e del volontariato, sono sempre più chiamate a rispondere a un principio di accountability secondo il quale è importante rendicontare e comunicare i risultati in relazione alla propria missione, alle proprie responsabilità verso gli stakeholder, rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Tale premessa parte dalla riflessione che i metodi con cui realizzare questa valutazione possono essere diversi e, la scelta tra essi, dipende dai differenti obiettivi che il progetto si pone. Potranno prevalere:

- metodi prevalentemente quantitativi che permettano di illustrare i ritorni economici o monetizzabili degli investimenti;
- metodi qualitativi che permettano alla cittadinanza e ai policy maker di verificare la capacità delle imprese di generare nel territorio un valore aggiunto economico e sociale, migliorando la qualità della vita;
- oppure potrà presentarsi la possibilità di prevedere un utilizzo congiunto di queste metodologie.

Nel corso della fase di attuazione progettuale, infatti, il monitoraggio e la valutazione rappresentano due strumenti utili a raccogliere informazioni per orientare e sostenere le decisioni di manager e decision maker e migliorare quindi la qualità del progetto stesso.

Tale concetto di "qualità" è centrale per il Project Cycle Management (PCM) che deve definire con chiarezza i criteri alla base della sua realizzazione. La qualità di un progetto è infatti definita tale quando risponde ad alcuni criteri di base, ovvero, nello specifico:

- la rilevanza: ovvero risponde a bisogni prioritari dei beneficiari;
- la fattibilità: ovvero è ben impostato e fornisce benefici sostenibili ai gruppi target;
- l'efficacia: sta ottenendo i benefici previsti ed è gestito in maniera efficiente.

#### Il monitoraggio

Il monitoraggio è uno strumento che aiuta a supportare le decisioni dello staff di progetto nel corso dello svolgimento di quest'ultimo, con, come scopo principale, quello di tenere traccia dei progressi ottenuti dall'azione intrapresa in termini di costi, risorse impiegate, attività realizzate ed effetti prodotti. I risultati del monitoraggio costituiscono la base informativa per la successiva e complementare attività di valutazione. Come tale, il monitoraggio è quindi un'attività continua ed essenziale per controllare quanto si sta realizzando, in quanto permette di tenere sotto controllo il progetto nella fase di attuazione e, se necessario, rimodularne le attività.

Al fine di compiere un monitoraggio quanto più efficace possibile è necessario che questo preveda tre momenti fondamentali:

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

- Costante revisione del progetto: attraverso il monitoraggio si acquisiscono informazioni per riflettere su quanto si sta realizzando e studiare modifiche e adattamenti delle attività di progetto;
- ri-pianificazione: la fase di attuazione di un progetto implica sempre degli scostamenti rispetto a quanto inizialmente previsto. Diventa così essenziale ripianificare in corso d'opera il progetto adattandolo alla realtà in cui si sta operando;
- sistema di reportistica (reporting): si tratta di una funzione cruciale attraverso cui fornire ai diversi attori-chiave (soprattutto all'ente finanziatore del progetto) report aggiornati sui progressi fisici e finanziari del progetto.

Pertanto, il monitoraggio, in ogni momento della fase di attuazione progettuale, fornisce indicazioni circa le azioni da intraprendere a breve e a lungo termine. Individua la rilevanza e la fattibilità del progetto, ovvero la sua capacità di continuare a dare risposta ai bisogni dei beneficiari ed erogare i benefici previsti ai gruppi target a cui è indirizzato. Inoltre, rileva i progressi che si stanno ottenendo in termini di raggiungimento degli obiettivi previsti e la capacità di utilizzare le risorse finanziarie a disposizione. Aiuta a misurare la qualità della gestione del progetto, in particolar modo in relazione alla capacità di gestire le criticità, ai fattori di rischio e agli eventi inattesi; infine indica la sostenibilità e la replicabilità futura dei benefici che il progetto sta erogando e potrà erogare.

#### Gli strumenti di un monitoraggio efficace

In ogni progetto il sistema di monitoraggio ha la duplice finalità di verificare in itinere che il progetto venga realizzato coerentemente con gli obiettivi e nel rispetto dei tempi previsti dal cronoprogramma, e che la quantità e la qualità delle relazioni di rete tra gli attori migliorino costantemente.

Per far sì che il monitoraggio risulti efficace è necessario produrre documenti e modellizzare una serie di interventi che andranno a beneficio della realizzazione del progetto nella sua interezza. Fatte queste premesse bisogna però interrogarsi su quale sia il tipo di monitoraggio più efficace per le caratteristiche del Progetto e per gli specifici obiettivi che questo richiede di raggiungere.

- In prima istanza sarà necessario definire un dettagliato programma operativo, ovvero un piano d'azione per l'attuazione del monitoraggio stesso e delle attività, per poi valutare la verifica del raggiungimento dei risultati attesi di ciascuna azione e l'integrazione complessiva di tali risultati.
- Ulteriore passaggio sarà quello di procedere a una raccolta dei dati, relativamente ai processi, alle azioni e alle esigenze specifiche su cui il progetto intende operare. Tale raccolta dati potrà avvenire attraverso una ricerca su documenti preesistenti o su dati rilevati in precedenza. Potrà però rendersi necessario integrare queste informazioni con dati, quantitativi e qualitativi, raccolti ad hoc per rispondere alle esigenze progettuali secondo parametri e indicatori prestabiliti.

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

A tale scopo sarà possibile procedere all'elaborazione e alla somministrazione di strumenti di raccolta dati e survey (ad esempio di questionari di indagine) al fine di rilevare esigenze, bisogni e criticità. I questionari potranno rilevare sia dati quantitativi che qualitativi e potranno essere somministrati in fasi diverse per monitorare l'andamento progettuale, o l'operato di un'organizzazione, e, infine, valutarne i risultati.

Sarà utile raccogliere dati e informazioni da più fonti; attraverso più di uno strumento. In questo modo è possibile migliorare la qualità del monitoraggio e ridurre il rischio di interpretazioni distorte dei processi in corso. Inoltre, si dovrebbe tenere a mente che non necessariamente la raccolta di una notevole mole di informazioni assicura un migliore sistema di monitoraggio. È bene selezionare solo quelle rilevanti in modo da evitare tempi lunghi e uno spreco di risorse.

L'informazione raccolta deve essere utilizzata per sostenere i processi decisionali – ad esempio ridisegnare un'attività -, allocare diversamente le risorse finanziarie, modificare la metodologia di intervento, ecc. Risulterà inoltre necessario procedere a una diffusione capillare, per quanto possibile, dell'informazione. Ne consegue che è essenziale avere chiaro quali sono i destinatari dell'informazione che si sta raccogliendo.

La costante comunicazione dei risultati della valutazione al coordinamento di progetto consentirà una rapida identificazione di eventuali deviazioni dal piano d'azione e l'identificazione di soluzioni alternative per raggiungere gli obiettivi e i risultati attesi.

Confrontare i risultati ottenuti rispetto ai risultati attesi è un'altra operazione essenziale; l'attività di monitoraggio implica una comparazione con quanto originariamente previsto. Per tale ragione, è essenziale disporre di un cronoprogramma dettagliato di tutte le attività di progetto in cui siano chiaramente indicati tempi, risorse e output previsti in modo da poter controllare quanto effettivamente realizzato dal progetto sulla base di ciò che è stato inizialmente previsto.

#### Accompagnamento metodologico

Per quanto riguarda esperienze specifiche di progetto è possibile, congiuntamente all'azione di monitoraggio, affiancare un accompagnamento metodologico, da parte di un esperto, al fine di sostenere la sperimentazione e la modellizzazione di forme di integrazione tra interventi che realizzino un continuum necessario a rispondere con flessibilità e appropriatezza ai bisogni o agli obiettivi specifici che il progetto si propone di realizzare. È necessario che tale accompagnamento sappia anche evolversi e adattarsi assecondando l'evoluzione, non sempre e necessariamente lineare, di ciascun progetto.

Coerentemente con gli obiettivi della proposta progettuale, l'accompagnamento metodologico riguarderà:

- La costruzione di reti sinergiche di lavoro che – declinata rispetto a quanto previsto in ogni progetto – andrà a sostenere e monitorare: l'identificazione degli attori e dei nodi della rete; la collaborazione tra

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

diversi attori e le loro organizzazioni di appartenenza; la circolazione delle informazioni; la definizione degli strumenti di gestione della rete; la messa a punto di strumenti di lavoro ad hoc; il supporto alla costituzione

di gruppi di lavoro necessari per attuare le singole azioni del progetto; la convocazione delle cabine di regia necessarie ad assicurare la comunicazione continua tra tutti i partner; il sostegno alla definizione di processi di condivisione di saperi, linguaggi, metodologie di lavoro, anche attraverso esperienze di mutual learning; e tutte le ulteriori attività previste da ogni progetto specifico.

- Lo sviluppo di competenze degli operatori – in particolare nel caso di progetti di capacity building - attraverso il rafforzamento delle competenze e la promozione delle capacità di operare nel sistema. Rispetto a questo ambito di intervento sarà necessaria un'azione che preveda l'individuazione di bisogni formativi, in termini di prassi e strumenti da trasferire agli operatori; la definizione e l'attivazione di percorsi formativi di tutoring con l'obiettivo di sostenere i gruppi di lavoro e le varie professionalità, anche con sessioni di formazione congiunta.
- La sperimentazione di servizi pilota – nel caso in cui il progetto preveda modelli di sperimentazione- sarà necessario modellizzare gli interventi per far sì che questi possano essere attuati, replicabili e trasferibili in contesti differenti.

Tutte le attività di accompagnamento metodologico dovranno essere condivise in stretta collaborazione con l'incaricato della gestione amministrativa del progetto, nel rispetto dei termini per le rendicontazioni regionali. L'attività di accompagnamento metodologico assicurerà pertanto un raccordo globale di tutte le attività del progetto al fine del raggiungimento degli obiettivi. A questi processi si andrà ad affiancare quella che viene definita la "valutazione". Tale attività di valutazione non potrà prescindere da una puntuale e costante verifica del corretto avanzamento fisico del progetto, tanto in termini di raggiungimento degli indicatori previsti nel rispetto dei tempi definiti dal cronoprogramma, tanto in termini di coerenza rispetto alla gestione amministrativa; di conseguenza le azioni di monitoraggio e valutazione devono essere sempre compiute in modo congiunto e continuativo.

#### La valutazione

La valutazione: «è principalmente (ma non esclusivamente) un'attività di ricerca sociale applicata, realizzata, nell'ambito di un processo decisionale, in maniera integrata con le fasi di progettazione e intervento, avente come scopo la riduzione della complessità decisionale attraverso l'analisi degli effetti diretti ed indiretti, attesi e non attesi, voluti e non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali; in questo contesto la valutazione assume il ruolo peculiare di strumento partecipato di giudizio di azioni socialmente rilevanti, accettandone necessariamente le conseguenze operative relative al rapporto fra decisori, operatori e beneficiari dell'azione».

Ognuno degli aspetti individuati in questa definizione apporta sia un valore aggiunto sia conseguenze teoriche e pratiche all'attività di valutazione. Innanzitutto, il fatto che sia un'attività di ricerca sociale garantisce il rigore e la correttezza metodologica.

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

In secondo luogo, è la necessità di poter recuperare tutte le basi informative disponibili e la tendenza a coinvolgere nel processo valutativo i decisori, gli operatori e, dove possibile, anche i beneficiari dell'intervento.

In terzo luogo, è importante sottolineare l'obiettivo della riduzione della complessità decisionale come scopo primario dei processi valutativi e, se vogliamo che la valutazione abbia senso è fondamentale: a) un'autentica partecipazione alla valutazione; b) non si devono condividere gli obiettivi di ciò che stiamo valutando, ma, piuttosto, trovare un accordo sulle procedure della valutazione e, soprattutto, accettare le conseguenze operative della valutazione governando i meccanismi di potenziale conflitto.

I tre aspetti definiti in questa maniera consentono di inquadrare i processi di valutazione nel contesto più ampio della progettazione, della programmazione e della governance territoriale.

La valutazione è dunque un'attività complessa il cui svolgimento prevede una conduzione che deve essere accompagnata dalla creazione e gestione di un adeguato sistema informativo per la raccolta dei dati. Inoltre, la valutazione di un progetto non è un'attività che può essere affidata ad un singolo individuo. Uno degli attributi cardine della valutazione è proprio il carattere partecipativo che deve contrassegnare il suo intero svolgimento. Il contributo informativo degli operatori che erogano il progetto, quello dei destinatari e beneficiari che lo ricevono, in modo diretto o indiretto, è essenziale in ogni tipologia valutativa, sia che si tratti di disegnare un progetto futuro, sia che si tratti di migliorare un progetto in corso di realizzazione, sia che si tratti di valutare i risultati di uno che si è già concluso. Operatori e destinatari possiedono, grazie alla loro esperienza sul campo, elementi e dettagli che rappresentano in molti casi l'unica chiave interpretativa di dati e fenomeni che, da solo, neanche il più esperto valutatore riuscirebbe a comprendere. L'attendibilità dei risultati della valutazione richiede quindi la partecipazione attiva di tutti i soggetti ora citati.

Il ruolo della valutazione nell'attuazione di un progetto

Andando a vedere più nello specifico quale ruolo ha la valutazione di impatto nella fase di attuazione del progetto, vediamo che questa ha lo scopo di:

- verificare se un progetto sta ottenendo gli obiettivi che si erano stabiliti;
- sostenere i processi decisionali relativi alle azioni da intraprendere nel successivo periodo di svolgimento del progetto.

Si tratta quindi di un'attività puntuale che avviene generalmente a metà o verso la fine della realizzazione del progetto e viene in genere affidata a soggetti esterni all'ente attuatore del progetto.

La valutazione in questo caso è detta "formativa" poiché consente di apprendere dalla realizzazione del progetto, traendo elementi utili a superare le eventuali difficoltà incontrate e migliorare continuamente la qualità dei progetti.

Possiamo, inoltre, enunciare una serie di principi ai quali è necessario attenersi nello svolgimento della valutazione:

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

- imparzialità e indipendenza della funzione valutativa rispetto alle organizzazioni/istituzioni responsabili della definizione delle politiche o della realizzazione dei progetti;
- credibilità, garantita sia dall'impiego di professionisti, sia dalla trasparenza del processo di valutazione e dalla diffusione dei risultati raggiunti;
- partecipazione degli attori-chiave per assicurarsi che siano tenute in conto le idee e le opinioni derivanti da diversi punti di vista;
- utilità in termini di capacità di fornire tempestivamente i risultati e le raccomandazioni della valutazione.

L'approccio della valutazione si basa sulla definizione di un piano di confronto tra indicatori che si posizionano su vari livelli (ad esempio livello di apprendimento, competenze acquisite, salute psico-fisica, livelli di empowerment, autonomia personale, benessere sociale, ecc.). Tale confronto diventa strumentale per indagare la capacità del modello sperimentato nel progetto di produrre un aumento dell'efficacia e dell'efficienza delle proprie azioni.

#### Quali strumenti di valutazione

Per la valutazione - così come per il monitoraggio - sarà necessario raccogliere ed elaborare una serie di dati, al fine di poter procedere a un'analisi complessiva e oggettiva del progetto o dell'associazione che si andrà a valutare. A tale scopo si potranno ottenere diversi tipi di dati con differenti metodi di raccolta.

##### - Dati quantitativi

Si tratta di dati che possono essere misurati poiché associati a cifre e a unità di misura. Uno studio quantitativo permette di verificare ipotesi, misurare comportamenti e verificare l'impatto di un provvedimento in cifre; tali dati si basano su domande definite e possono essere raccolti tramite statistiche e questionari a risposta chiusa su un campione ampio.

##### - Dati qualitativi

Si tratta di dati individuali, non misurabili in cifre. Sono dati che permettono di stabilire ipotesi, comprendere l'immagine veicolata da un'attività svolta, cercare nuove idee, testare un programma o un'attività. I dati qualitativi sono meno numerosi dei dati quantitativi e sono raccolti su un piccolo campione mirato. Per questo tipo di valutazione si utilizzano strumenti come interviste, sondaggi con domande aperte, gruppi di discussione, osservazioni dirette ecc.

Uno degli strumenti maggiormente utilizzati per la rilevazione dei dati sulle variabili in merito agli obiettivi è quello della survey, generalmente attuata attraverso un questionario somministrato ai soggetti individuati a inizio e fine intervento, con il duplice scopo di inquadrare lo scenario iniziale rispetto al quale confrontare quello finale e fornire, inoltre, uno strumento per un monitoraggio in itinere della situazione.

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

Le modalità di somministrazione del questionario e della rilevazione dei dati potranno essere diverse, a seconda delle esigenze specifiche del target di riferimento o del progetto stesso, e della necessità di raccogliere dati di tipo quantitativo o qualitativo.

Si potrà dunque utilizzare il metodo dell'intervista diretta (prevalentemente qualitativo), in cui l'operatore previamente formato, sarà deputato a effettuare la rilevazione affiancando sempre il soggetto nella compilazione. Questo tipo di somministrazione, definita a compilazione assistita, è utile nei casi in cui si presentino difficoltà legate alla comprensione del testo (ad es. in presenza di persone di lingua straniera, di alcune tipologie di disabilità, ecc.).

Un ulteriore tipo di somministrazione potrà essere quello della distribuzione generalizzata dei questionari (prevalentemente quantitativo), al fine di raccogliere quanti più dati possibili per ottenere un numero di risposte statisticamente rilevante.

Altri tipi di indagine sono quelli che invece corrispondono a criteri di "tipo misto". Si tratta di raccogliere sia dati quantitativi e statistiche, sia dati qualitativi, attraverso interviste semi-strutturate, interviste approfondite, incontri uno a uno, rivolgendo domande aperte a un gruppo mirato. Questo gruppo può anche essere costituito dagli attori diretti del progetto, dai partecipanti, dagli organizzatori e da altri stakeholder rilevanti ai fini della valutazione.

Dopo aver raccolto i dati, sarà necessario elaborarli, descriverli e interpretarli per giungere a conclusioni. Si procederà dunque a una lettura dei dati e questionari raccolti e alla selezione degli elementi principali in base agli obiettivi del progetto o dell'analisi richiesta.

#### Quali tempi per la valutazione

L'azione di valutazione, attraverso la somministrazione del questionario, riguarda generalmente tre momenti tematici:

1. La fase iniziale del progetto. In questa fase riscontriamo il primo coinvolgimento dei destinatari nelle azioni progettuali, utile a cogliere, contestualmente le principali aspettative in termini di cambiamento anche a livello comunitario.
2. La fase finale del progetto. Utile al fine di verificare il grado di soddisfazione dopo la partecipazione alle attività progettuali, l'impatto sulle diverse aree di benessere e i fattori che hanno prodotto un cambiamento in aree di benessere rilevanti per i destinatari.
3. La fase post progettuale (a diversi mesi o anni di distanza dalla conclusione delle attività), che avrà lo scopo di cogliere e analizzare non solo gli elementi di novità e di specificità dell'intervento che hanno prodotto mutamenti visibili e misurabili, ma anche capire quanto tali elementi siano stati cogenti rispetto alle esigenze e alle aspettative dei beneficiari (e del territorio di riferimento), approfondendo relativamente a quali aspetti sono andati, eventualmente, caratterizzando i processi di rigenerazione degli asset comunitari rispetto al tema della vulnerabilità dei soggetti target.

Quali tipi di valutazione?

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

Diversi sono le tipologie di valutazione che possono essere applicate a un progetto o alla valutazione di un'associazione. Fra queste troviamo la valutazione d'impatto ovvero "La valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". Un'ulteriore sezione della valutazione è quella relativa alla valutazione d'impatto sociale; se volessimo procedere a determinare una definizione di impatto sociale potremmo affermare che questo è: "Il valore sociale è creato quando le risorse, gli input, i processi e le policies sono ricomposte per creare miglioramenti nelle vite degli individui e della comunità". Due sono quindi le variabili di definizione del significato di impatto sociale: il concetto di cambiamento nella vita delle persone e la relazione causale tra l'intervento e il cambiamento raggiunto.

Valutare l'impatto è dunque importante e necessario al fine di definire se l'azione, o le azioni, poste in essere abbiano generato i cambiamenti attesi - nel breve e nel medio-lungo periodo-, se tali cambiamenti abbiano raggiunto il target previsto e se abbiano generato l'impatto per cui il progetto era stato ideato.

La "misurazione d'impatto" rappresenta, quindi, la parte quantitativa di questo processo. Misurare l'impatto significa definire un'unità di misura -non necessariamente economico-monetaria - ma quantomeno quantitativa, confrontabile e comparabile. La misurazione aiuta infatti a rendere la valutazione più oggettiva rispetto al proprio contesto di riferimento.

Chi valuta la valutazione?

Per realizzare una valutazione bisognerà scegliere accuratamente il valutatore o i valutatori, che in virtù delle conoscenze specifiche in materia di valutazione, sono incaricati di guidare e verificare la corretta attuazione della tipologia di valutazione prescelta, in particolare nelle associazioni di volontariato o del terzo settore. In relazione a questo ultimo punto e in funzione delle finalità della valutazione, il valutatore potrà essere interno, esterno o indipendente.

- Il valutatore interno è organicamente inserito nella struttura del centro di servizio. In genere, l'affidamento della valutazione a valutatori interni ricorre quando si verificano due condizioni: la cultura della valutazione è "diffusa" nell'organizzazione ed è prevista al suo interno un'apposita unità organizzativa incaricata di verificare l'efficacia dei progetti. In situazioni simili, la valutazione è tipicamente finalizzata al miglioramento del disegno dei progetti, dell'allocazione delle risorse, al miglioramento dei processi decisionali di natura strategica, in sintesi, prevale un orientamento alla formative evaluation (valutazione costruttiva). Quando si procede ad effettuare una valutazione interna generalmente, sono gli stessi partecipanti al progetto – o i dipendenti dell'associazione - a occuparsene.

I vantaggi di questa valutazione sono la possibilità di avere una conoscenza approfondita del progetto, delle istituzioni partecipanti al progetto e una maggiore flessibilità e possibilità di ripartire la valutazione nel tempo, con il vantaggio di avere uno sguardo complessivo più ampio e strutturato, a patto che i valutatori interni riescano ad essere sufficientemente critici.

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

- Il ricorso al valutatore esterno si verifica quando lo staff di progetto o il centro servizi non possiede le competenze e le professionalità necessarie per condurre una particolare tecnica di valutazione e decide di affidarsi a progetti esterni (gruppi di ricerca, società di consulenza).

La valutazione esterna –effettuata da specialisti esterni al gruppo di lavoro del progetto - offre alcuni vantaggi fra cui quelli dell'imparzialità e dell'autonomia, in quanto i valutatori esterni sono in grado di confrontare e osservare aspetti che le persone coinvolte nel progetto potrebbero non notare. La valutazione esterna, oltre a soddisfare i criteri di durabilità, impatto ed efficacia può anche offrire un sostegno nell'attuazione dei provvedimenti eventualmente suggeriti dai valutatori.

- Il valutatore indipendente è un soggetto istituzionale cui compete la responsabilità di verificare l'accountability di altri organismi ovvero di garantire, da una posizione di assoluta neutralità, un'informativa veritiera, corretta, attendibile e completa sui risultati ottenuti da altri organismi pubblici o da organizzazioni di volontariato. Nel caso specifico dei percorsi di innovazione il ruolo del valutatore indipendente può essere importante (seppur in un'ottica di valutazione partecipata) come elemento negoziale fra i co-promotori dell'iniziativa e le organizzazioni del terzo settore attuatrici dei progetti.

**PREFETTURA DI MONZA E DELLA BRIANZA CAPACITY BUILDING**  
**SUPPORTO ALLE ATTIVITA' DELLA PREFETTURA E AGGIORNAMENTO DEGLI STAKEHOLDER TERRITORIALI**

Obiettivo Specifico2.Integrazione/Migrazione legale-Obiettivo nazionale ON 3-Capacity building-Circolare Prefetture 2018-IV Sportello

**Prog.2819-CUP: F59E19000250006**

V. Conclusione

Riassumendo, con il presente documento si è inteso far emergere quella che è la centralità dei progetti FAMI per le Prefetture, al fine di promuovere la cultura dell'integrazione e la sensibilizzazione dei territori nei confronti delle progettualità relative al tema dell'immigrazione. Sono state sottolineati le principali tematiche intorno alle quali costruire progetti a partire dal Fondo Asilo, Migrazione e Integrazione e le opportunità che esso offre per le Prefetture.

Si è inteso poi approfondire il tema della valutazione e del monitoraggio: come procedere con queste attività fondamentali all'interno di ciascuna progettualità, compresi i tempi e gli strumenti degli stessi.