

Définitions des termes « évaluation, controlling et monitoring »

Préparé pour

le groupe de contact interdépartemental « évaluation des effets » / Interdepartementale Kontaktgruppe « Wirkungsprüfungen », (IDEKOWI)

October, 2004

par

Marlène Läubli, Gabriella Bardin Arigoni et Werner Busmann

Introduction	Introduction	Einleitung	Introduzione
<p>The Interdepartmental Working Group on Effects Review, IDEKOWI, was faced with the task of determining which means / instruments are best used for analyzing the effects of public measures.</p> <p>The Group concluded that for this purpose, the three most appropriate means / instruments are evaluation, performance management and monitoring.</p> <p>However, in practice, the terms are often confused or even just simply misunderstood. Our definitions have therefore been carefully prepared to highlight the similarity and differences between evaluation, performance management and monitoring, and particularly their potential complementarities.</p> <p>Certainly for understanding and explaining not only the effects, but also the <i>effectiveness of public measures</i> evaluation is considered to be the most appropriate of the three.</p>	<p>Le groupe de contact interdépartemental « évaluation des effets » (IDEKOWI) s'est donné pour tâche de déterminer quels étaient les moyens / instruments les plus adéquats pour analyser les effets des mesures publiques.</p> <p>En travaillant sur ce thème, le groupe est parvenu à la conclusion que l'évaluation, le controlling, et le monitoring étaient les moyens / instruments les plus appropriés.</p> <p>Toutefois, dans la pratique, la frontière entre ces champs est floue, ce qui peut susciter des confusions ou des malentendus. C'est pourquoi nos définitions s'efforcent de mettre en évidence les points communs et les différences entre l'évaluation, le controlling et le monitoring et, en particulier, de clarifier les complémentarités potentielles entre ces trois moyens / instruments.</p> <p>Pour comprendre et expliquer non seulement les effets, mais aussi l'<i>efficacité</i> des mesures publiques, l'évaluation est considérée comme étant sans aucun doute le moyen / l'instrument le plus approprié.</p>	<p>Die Interdepartementale Kontaktgruppe Wirkungsprüfungen (IDEKOWI) hat sich die Aufgabe gestellt zu bestimmen, welche Mittel (Verfahren) / Instrumentarien für die Analyse der Wirkung staatlicher Massnahmen geeignet sind.</p> <p>Die Gruppe ist zum Schluss gekommen, dass Evaluation, Controlling und Monitoring die geeignetsten sind.</p> <p>In der Praxis führen Unklarheiten in Bezug auf die verwendete Begrifflichkeit oft zu Missverständnissen. Wir haben uns daher um Definitionen bemüht, die sowohl die Ähnlichkeiten, als auch die Unterschiede zwischen den drei Instrumentarien hervorheben. Dabei soll verdeutlicht werden, dass Evaluation, Controlling und Monitoring, je nach Bedarf, komplementär einsetzbar sind.</p> <p>Für das Verständnis und die Erklärung nicht nur von Wirkungen, sondern auch der <i>Wirksamkeit</i> öffentlicher Massnahmen wird zweifellos Evaluation als das umfassendste Mittel (Verfahren)/Instrument angesehen.</p>	<p>Il gruppo di lavoro interdipartimentale "Verifiche dell'efficacia" (IDEKOWI) ha assunto il compito di determinare i mezzi (procedure) / gli strumenti più adeguati per analizzare gli effetti dei provvedimenti statali.</p> <p>Il gruppo è giunto alla conclusione che tra questi i più adeguati sono la valutazione, il controlling e il monitoring.</p> <p>Nella pratica, la terminologia utilizzata risulta spesso confusa, cosa che può condurre a malintesi. Perciò le nostre definizioni sono state scelte accuratamente in modo da mettere in evidenza sia le affinità sia le differenze tra i tre strumenti — valutazione, controlling e monitoring — sottolineando in particolare la loro potenziale complementarità.</p> <p>Tra i tre, la valutazione è considerata lo strumento più adeguato per comprendere e spiegare non solo gli effetti ma anche l'efficacia dei provvedimenti pubblici.</p>

EVALUATION	EVALUATION	EVALUATION	VALUTAZIONE
<p>Evaluation is particularly used as a means of judging the effectiveness of (mainly) public measures. It focuses on specific questions and takes place at a discrete point in time. Its characteristics are as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Its aim is to identify, measure - wherever possible - and judge the effects of public actions and their contribution to societal well-being. Towards this end, it also takes account of the design and, implementation of such measures. Evaluations serve the following functions (1) rendering public measures accountable, (2) identifying any weaknesses, suggesting improvements and more generally, supporting a learning processes, (3) producing knowledge that can help with the design, adjustment and planning of public measures, and (4) contributing towards improving knowledge about public measures and, in particular, the optimal conditions for effectiveness. • task is, through the application of scientific methods, to provide answers to a number of specific questions relating essentially to the effects (positive / negative, intended / unintended, main / side effects) of public measures; but more than this; it seeks to explain such effects in relation to the factors (e.g socio-political economic etc that have played an influential role (how, under what conditions, for whom, etc.) and, thereby provide indications of causal links and relationships. • criteria of judgment most frequently used are concerned with relevance, effectiveness and efficiency. • elements included in the analysis of 	<p>L'évaluation est un instrument qui convient tout particulièrement à l'appréciation de l'efficacité des mesures de l'Etat. Elle se présente sous la forme d'examen précis entrepris dans un laps de temps déterminé. Ses spécificités sont les suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle a pour but de cerner le concept, l'exécution et les effets de l'action étatique, si possible de quantifier ces derniers et, dans tous les cas, de juger dans quelle mesure ils contribuent au bien public. L'objectif des évaluations est (1) de rendre compte de l'action publique, (2) d'en déceler les points faibles, de suggérer des améliorations et de faire progresser les choses, (3) de fournir les données nécessaires à l'aménagement et à l'adaptation de mesures étatiques ainsi qu'à leur planification et (4), d'une manière plus générale, d'élargir les connaissances que l'on a des mesures de l'Etat, ou, plus précisément, des conditions indispensables à l'efficacité de l'action étatique. • Elle a pour mission, au moyen de méthodes scientifiques, d'apporter des réponses à une multitude de questions spécifiques relatives aux effets (positifs / négatifs, attendus / inattendus, souhaités / accessoires) des mesures de l'Etat, mais aussi, compte tenu des facteurs ayant une influence (sociale, économique, politique ou autre) déterminante, d'expliquer ces effets (comment et à quelles conditions se manifestent-ils ? qui les subit ? etc.) et de faire ainsi la lumière sur les liens de causalité. • Les critères d'appréciation les plus fréquemment appliqués dans le 	<p>Evaluation wird speziell als Instrument zur Beurteilung der Wirksamkeit staatlicher Massnahmen benutzt. Evaluationen sind gezielte und zeitlich begrenzte Untersuchungen mit folgenden Kennzeichen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihr Ziel ist es, Konzept, Vollzug und Wirkungen staatlichen Handelns zu identifizieren sowie diese wenn möglich zu messen und immer auch eine Bewertung vorzunehmen, inwieweit sie zum gemeinsamen Wohlergehen beitragen. Evaluationen dienen dem Zweck, (1) Rechenschaft über staatliches Handeln abzulegen, (2) Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuzeigen und Lernprozesse auszulösen, (3) Erkenntnisse für die Gestaltung und Anpassung staatlicher Massnahmen und deren Planung bereitzustellen und (4) generell das Wissen über staatliche Massnahmen bzw. die Erfolgsvoraussetzungen staatlichen Handelns zu erweitern. • Ihre Aufgabe ist es, unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden, Antworten auf eine Vielzahl spezifischer Fragen in Bezug auf Wirkungen (positive/negative, erwartete/unerwartete Haupt-/Nebenwirkungen) staatlicher Massnahmen zu liefern. Dabei sollen unter Berücksichtigung relevanter (z.B. sozialer, ökonomischer, politischer) Einflussfaktoren Erklärungen für das Zustandekommen dieser Wirkungen (wie, unter welchen Bedingungen, für wen, etc.) und somit Hinweise über Kausalbeziehungen gegeben werden. • Häufigste Beurteilungskriterien für die Evaluation staatlicher Massnahmen sind die Zweckmässigkeit, die Wirksamkeit und die Wirtschaftlich- 	<p>La valutazione è lo strumento utilizzato per esprimere un giudizio sull'efficacia dei provvedimenti statali. Le valutazioni sono esami mirati e limitati nel tempo, che possono essere caratterizzati come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il loro obiettivo è di identificare la concezione, l'esecuzione e l'impatto degli interventi statali nonché di determinarne, per quanto possibile, il valore e di giudicare sempre in che misura contribuiscono al benessere comune. Le valutazioni hanno lo scopo (1) di rendere conto dell'operato statale, (2) di evidenziare il potenziale di miglioramento e avviare processi formativi, (3) di fornire indicazioni per impostare e adeguare i provvedimenti statali e la loro pianificazione e (4) di estendere, in modo generale, le conoscenze relative ai provvedimenti statali o ai presupposti per il successo degli interventi statali; • il loro compito consiste nel fornire, ricorrendo a metodi scientifici, risposte a una molteplicità di domande specifiche relative all'impatto (positivo/negativo, atteso/inatteso, effetti principali/collaterali) dei provvedimenti statali. L'intento è di trovare spiegazioni per la genesi di tale impatto (come, in quali circostanze, per chi, ecc.) e quindi di fornire indicazioni sui nessi causali, tenendo conto di fattori d'influenza rilevanti (ad es. di carattere sociale, economico o politico); • i criteri di valutazione più frequenti per i provvedimenti statali sono l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza (cfr. inizio del presente allegato); • le valutazioni possono vertere sui seguenti elementi delle catene d'impatto: concezione, esecuzione-

<p>public affairs are: programs, the design and implementation of public measures and their inter-relationship with (and indirect influence on) the social, economic, ecological etc context (and vice versa).</p> <ul style="list-style-type: none"> • evaluation outcome (result) is a report (often in written form) on the analysis and its findings, as well as the subsequent conclusions and recommendations it makes to various stakeholders for their future action. • Timeframe is differentiated between prospective (or ex ante) evaluation, which judges the future, potential effects of public measures, and retrospective (or ex post / summative) evaluation, that assess the actual implementation and its effects empirically. <p>In its analysis, evaluation can take into account the data and results available from monitoring and performance management systems.</p>	<p>contexte de l'évaluation de l'efficacité des mesures de l'Etat sont l'opportunité, l'efficacité et l'efficience</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations peuvent porter sur les éléments suivants du déroulement de la vie publique : programme, exécution/mise en oeuvre et conséquences indirectes des mesures de l'Etat sur l'environnement social, économique, écologique etc. • Le résultat est matérialisé par le rapport sur l'aboutissement de l'opération d'évaluation, par les conclusions qui en ont été tirées ainsi que par les recommandations adressées aux personnes ayant pris part à l'évaluation et aux personnes touchées par elle concernant leur action future. • Sur l'axe temporel, on fait la distinction entre l'évaluation prospective (ou ex ante), qui consiste à prévoir les effets qu'une mesure de l'Etat pourrait avoir, et l'évaluation rétrospective (ou ex post), qui consiste à apprécier la mise en oeuvre et les effets d'une mesure de manière empirique. <p>Les données de monitoring ou de controlling peuvent être prises en compte dans le contexte d'une évaluation.</p>	<p>keit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluationen können sich auf die folgenden Elemente von Wirkungsketten beziehen: Konzept, Vollzug/Umsetzung sowie die Querbezüge zwischen staatlichen Massnahmen und dem (sozialen, wirtschaftlichen, ökologischen etc.) Umfeld. • Das Ergebnis besteht aus der Berichterstattung über das Resultat der Evaluation, aus den daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen sowie aus den Empfehlungen an verschiedene Beteiligte und Betroffene für ihr künftiges Handeln. • In zeitlicher Hinsicht ist zu unterscheiden zwischen prospektiver (oder ex ante) Evaluation, welche die mutmasslichen künftigen Auswirkungen einer staatlichen Massnahme abschätzt, und retrospektiver (oder ex post) Evaluation, welche den tatsächlichen Vollzug und die Wirkungen empirisch ermittelt <p>Die Evaluation kann bei ihren Untersuchungen 'Monitoring'-Daten sowie die Resultate des 'Controlling' berücksichtigen.</p>	<p>ne/attuazione nonché nessi trasversali tra provvedimenti statali e contesto (sociale, economico, ecologico, ecc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> • il risultato consiste nel rapporto sull'esito della valutazione, nelle conclusioni che ne derivano nonché nelle raccomandazioni formulate in vista degli interventi futuri delle varie persone interessate e coinvolte; • sul piano temporale va fatta la distinzione tra valutazione in prospettiva (<i>ex ante</i>) e valutazione retrospettiva (<i>ex post</i>); la prima analizza i presunti effetti futuri di un provvedimento statale, la seconda determina empiricamente l'effettiva esecuzione e l'impatto. <p>Dati relativi al "monitoraggio".o la "controlling" possono essere considerati nel quadro di analisi condotte ai fini di una valutazione.</p>
---	--	---	--

PERFORMANCE MANAGEMENT/ CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING	CONTROLLING
<p>Performance monitoring, measurement and review (performance management) is a key management task which steers the entire strategic planning and management process of a defined area. Controlling is meant to support management activities.</p> <ul style="list-style-type: none"> • purpose is to assure the optimal performance of public measures by steering and managing the relevant processes and procedures in an efficient and effective manner, and thereby improve the likelihood of reaching the set objectives. • task is (a) to help define and set objectives, (b) to develop and systematically measure and verify the processes and procedures put into place to achieve these objectives, (c) to compare actual results against plans, as well as (d) to compare performance with that of exemplary organizations considered "pioneers" in the field in order to identify potential improvements (bench-marking) and (e) detect and diagnose any discrepancies and / or problems early enough so that adjustments can be made (early warning system) • criteria of judgment are different on the strategic and operational level. They have to be established in line with the particular needs of each case; • elements included in the analysis are quantitative and qualitative indicators relevant to the various set objectives at both strategic and operational level. (e.g. service or performance agreement, effects observation or assessment, cost accounting, performance accounting, 	<p>Le controlling doit être compris comme une activité de conduite. Il s'applique à la totalité du processus de planification et de direction dans un domaine d'activité donné. Le controlling est aussi un outil destiné à faciliter l'activité de conduite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son but est de permettre une direction à la fois efficace et efficiente des procédures et de contribuer ainsi à ce que les mesures étatiques atteignent leur objectif le mieux possible. • Il a pour mission a) de définir et de formuler des objectifs, b) de contrôler les procédures et les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, c) de procéder à des comparaisons entre objectifs fixés et objectifs atteints, d) de procéder à des comparaisons avec des institutions faisant œuvre de pionniers dans ce domaine aux fins de déceler des améliorations potentielles (bench-marking) et e) d'identifier le plus rapidement possible les procédures et déroulement critiques afin de permettre les ajustements nécessaires. • Les critères d'appréciation ne sont pas les mêmes au niveau stratégique et au niveau opérationnel. Ils doivent être définis cas par cas, en fonction des besoins spécifiques. • Les éléments dont se compose l'analyse sont des indicateurs de quantité et de qualité, comme ceux qui ont été mis au point sur les plans stratégique (p.ex. mandat de prestation) et opérationnel (p.ex. convention de prestations ou d'effets, observation et appréciation des effets, comptabilité analytique et bilan de prestation, budget et rapport de gestion). 	<p>Controlling ist als Führungstätigkeit zu verstehen und umfasst den gesamten Planungs- und Steuerungsprozess in einem bestimmten Aufgabenbereich. Das Controlling soll die Führungstätigkeit unterstützen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sein Zweck ist es, durch effektive und effiziente Steuerung von Verfahren und Prozessen zur bestmöglichen Zielerreichung staatlicher Massnahmen beizutragen. • Seine Aufgabe ist es, a) eine Definition und Operationalisierung von Leistungszielen vorzunehmen, b) die zur Erreichung dieser Leistungsziele eingesetzten Mittel und Verfahren zu überwachen, c) Soll- und Ist-Vergleiche vorzunehmen, d) Vergleiche mit als Leader anerkannten Institutionen vorzunehmen und entsprechende Verbesserungspotenziale zu prüfen (Benchmarking), und e) kritische Prozesse bzw. Verläufe rechtzeitig zu entdecken (Frühwarnsystem), damit Anpassungen vorgenommen werden können. • Die Beurteilungskriterien sind unterschiedlich auf der strategischen und operativen Ebene und müssen für jeden Einzelfall, angepasst an die jeweiligen Bedürfnisse, definiert werden. • Elemente der Analyse sind quantitative und qualitative Indikatoren, wie sie für die Zielerreichung (Erfolgskontrolle) auf strategischer (z.B. Leistungsauftrag) und operativer Ebene (z.B. Leistungsvereinbarung, Wirkungsvereinbarung, Wirkungsbeobachtung und -beurteilung, Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung und Berichtswesen) definiert 	<p>Il controlling va considerato un'attività gestionale e copre l'intero processo di pianificazione e di gestione in una determinata funzione. Il controlling funge da sostegno all'attività di gestione:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il suo scopo è di contribuire a realizzare quanto meglio gli obiettivi dei provvedimenti statali grazie a una gestione efficace ed efficiente dei processi e delle procedure; • il suo compito consiste nel a) definire e rendere operativi gli obiettivi di prestazione, b) sorvegliare i mezzi e i processi impiegati per realizzare tali obiettivi, c) confrontare la situazione attuale con quella ideale, d) effettuare paragoni con istituzioni di punta riconosciute e valutare il relativo potenziale di miglioramento (<i>benchmarking</i>) nonché e) individuare per tempo processi o sviluppi critici (sistema di preallarme) per correggere il tiro; • i criteri di valutazione sono diversi sul piano strategico e operativo e vanno definiti per ogni caso specifico in base alle esigenze del momento; • gli elementi dell'analisi sono indicatori quantitativi e qualitativi, pari a quelli definiti per realizzare gli obiettivi (analisi dei risultati) sul piano strategico (ad es. mandato di prestazioni) e operativo (ad es. accordo sulle prestazioni o gli impatti, osservazione e valutazione dell'impatto, conto delle spese e delle prestazioni, preventivo e rapporti); • il risultato consiste in un sistema completo e permanente di osservazione e valutazione delle prestazioni. <p>Per il controlling possono essere consultati i dati del "monitoraggio" e i risultati</p>

<p>budget and management report)</p> <ul style="list-style-type: none"> • product/result is a permanent and comprehensive system for performance monitoring, measurement and review. <p>Monitoring data, as well as evaluation findings can be used in the context of performance management.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le résultat est un système permanent et complet d'observation et d'appréciation des prestations. <p>Les données de monitoring et les résultats des évaluations peuvent être pris en compte dans le contexte du controlling.</p>	<p>worden sind.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Ergebnis ist ein permanentes und umfassendes System der Leistungsbeobachtung und -beurteilung. <p>Im Rahmen des Controlling können "Monitoring"-Daten und Evaluationsergebnisse einbezogen werden.</p>	<p>delle valutazioni.</p>
---	--	---	---------------------------

MONITORING	MONITORING / SUIVI	MONITORING	MONITORAGGIO
<p>Monitoring is the routine and systematic collection of comparable data over time whose:</p> <ul style="list-style-type: none"> • purpose is to help managers of policy measures and other relevant stakeholders to identify the changes / trends taking place in areas related to public measures. This can include for example changes regarding the implementation of policy measures, or the behaviour of various target groups, or effects in general. • task is to measure changes systematically and over an extended time period. • criteria of judgment do not exist explicitly since monitoring is in itself, an observational activity. • elements are the indicators selected for the specific object being monitored. • Product/results are the data used, and the trends identified over time by means of the set indicators. <p>One of the most well known monitoring systems is that of the Federal Council "Indicators, and Strategic Instruments for Policy Guidance (2004)". It supports situational analysis, policy development (defining objectives, political planning, and legislative programmes) as well as the control of the results attained. Other monitoring systems exist in the federal administration, but their application is limited to more specific domains.</p> <p>Both evaluation and performance management can, at the outset, help identify which key indicators should be included in a particular monitoring system. Similarly they can use and interpret the data subsequently derived from such a system.</p>	<p>Le monitoring consiste à rassembler des données comparables de manière permanente, systématique et routinière.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son but est d'aider les responsables de mesures étatiques à reconnaître les changements ou les tendances dans le contexte de la mise en œuvre, dans le comportement des groupes-cibles ainsi qu'au niveau des effets. • Il a pour mission de mesurer les changements de manière systématique sur un laps de temps très long. • Comme il s'agit d'une activité d'observation, le monitoring peut se passer de critères d'observation. • Les éléments du monitoring sont les indicateurs observés. • Le résultat se compose des données ainsi que des changements et tendances décelés grâce aux indicateurs choisis. <p>Parmi les systèmes de monitoring les plus connus, citons celui du Conseil fédéral qui est intitulé "Les indicateurs, instruments stratégiques de conduite pour la politique (2004)". Il sert à l'analyse de la situation, à l'orientation politique (formulation des objectifs, planification politique, notamment programme de la législature) ainsi qu'au contrôle des résultats obtenus. Il existe dans l'administration fédérale encore différents autres systèmes de monitoring, mais leur application est limitée à des domaines spécifiques.</p> <p>Les évaluations et le controlling peuvent contribuer à l'identification d'indicateurs et de systèmes de monitoring appropriés.</p>	<p>Monitoring ist die routinemässige, permanente und systematische Sammlung von vergleichbaren Daten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sein Zweck ist es, den verschiedenen Akteuren staatlicher Massnahmen zu helfen, Veränderungen und/oder Trends bei der Umsetzung, beim Verhalten der Zielgruppen oder bei den Wirkungen festzustellen. • Seine Aufgabe ist es, über einen längeren Zeitraum systematisch Veränderungen zu messen. • Beurteilungskriterien sind nicht explizit vorgegeben, da Monitoring nur beobachtet. • Elemente des Monitoring sind die als Beobachtungsobjekte bestimmten Indikatoren. • Das Ergebnis sind die Daten und die an Hand der gewählten Indikatoren festgestellten Veränderungen/Trends. <p>Ein prominentes Beispiel für das Monitoring ist das Indikatorensystem des Bundesrates "Indikatoren als strategische Führungsgrössen für die Politik (2004)", das auf die Lageanalyse, die Politikformulierung (Zielformulierung, politische Planung, speziell Legislaturplanung) und auf die Erfolgskontrolle zielt. Daneben gibt es in der Bundesverwaltung verschiedene bereichsspezifische Monitoringsysteme.</p> <p>Evaluationen und Controllingprozesse können Hinweise auf geeignete "Monitoring"-Indikatoren und -systeme bereitstellen.</p>	<p>Il monitoraggio è la raccolta abituale, continua e sistematica di dati misurabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • il suo scopo è di aiutare i vari organi che dispongono provvedimenti statali a determinare i cambiamenti e/o gli orientamenti sul piano dell'attuazione, dell'atteggiamento dei destinatari o dell'impatto; • il suo compito consiste nel misurare sistematicamente, per un periodo esteso, i cambiamenti intervenuti; • non esistono criteri di valutazione espliciti dal momento che il monitoraggio si limita a osservare; • gli elementi del monitoraggio sono gli indicatori definiti come oggetti dell'osservazione; • il risultato consiste nei dati e nei cambiamenti/orientamenti determinati sulla base degli indicatori scelti. <p>Un noto esempio di monitoraggio è il sistema di indicatori del Consiglio federale intitolato "Indicatori quali strumenti di condotta strategica della politica (2004)". Questo sistema si prefigge di analizzare la situazione, di formulare gli obiettivi, di pianificare la linea politica (in particolare il programma di legislatura) e di analizzare i risultati. Inoltre, in seno all'Amministrazione federale esistono vari sistemi di monitoraggio settoriali.</p> <p>I processi di valutazione e di controlling possono fornire indicazioni per determinare indicatori e sistemi di "monitoraggio" adeguati.</p>