

LINK2007

SOCIAL
VALUE
ITALIA

VALUTARE L'IMPATTO DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Una proposta metodologica

VALUTARE L'IMPATTO DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Una proposta metodologica



Ringraziamenti

Questo dossier è stato realizzato grazie all'impegno di persone che hanno dedicato tempo e competenza per arrivare a un lavoro che coniugasse teorie e concretezza.

Grazie a:

Stefania Buffa, *Social Value – Human Foundation*

Cinzia Giudici, *Link2007 - COSV*

Cecilia Grieco, *Università Tor Vergata*

Federico Mento, *Social Value -Human Foundation*

Annachiara Moltoni, *Link2007 – ELIS*

Valeria Pecchioni, *Link2007 - CCM*

Giovanni Putoto, *Link2007 - CUAMM*

Maura Viezzoli, *Link2007 – CISP*

Un ringraziamento particolare va a chi, con pazienza e tenacia, ha voluto giungere al completamento di questo dossier, coniugando le esperienze e le aspettative di tutti:

Irene Bengo, *Politecnico di Milano*

Valentina Langella, *Altis - Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano*

Margherita Romanelli, *Link2007 - GVC*

Indice

| | |
|--|-----------|
| SUMMARY | 9 |
| | |
| 1. QUADRO DI RIFERIMENTO SULLE POLICY E LE PRATICHE ESISTENTI | 17 |
| 1.1. L'importanza della valutazione: stato dell'arte, benefici e barriere | 17 |
| 1.2. Le difficoltà della valutazione..... | 19 |
| 1.3. La questione metodologica | 21 |
| | |
| 2. IL RUOLO DELLE AGENZIE DI SVILUPPO: ANALISI DELLE GOOD PRACTICES INTERNAZIONALI..... | 27 |
| 2.1. USAID, Stati Uniti | 28 |
| 2.2. DFID, Regno Unito..... | 31 |
| 2.3. Ministry of Foreign Affairs and Cooperation, Olanda | 34 |
| 2.4. AECID, Spagna | 36 |
| 2.5. Agence française de Développement (ADF), Francia..... | 39 |
| 2.6. EU International Cooperation and Development..... | 42 |
| | |
| 3. MODELLI DI MISURAZIONE PER LA VALUTAZIONE D'IMPATTO NELLA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO | 47 |
| 3.1. Modelli di misurazione e classificazione..... | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2. Synthetic measures | 50 |
| 3.2.1. Social Return On Investment (SROI) | 50 |
| 3.2.2. Local Multiplier 3 (LM3) | 51 |
| 3.2.3. Gamma Model | 52 |
| 3.3. Process Based Models | 52 |
| 3.3.1. Process Tracing | 52 |
| 3.3.2. Outcome Mapping | 53 |
| 3.3.3. Methodology For Impact Analysis And Assessment (MIAA) | 55 |
| 3.3.4. Social Impact Assessment (SIA) | 57 |
| 3.3.5. Impact Navigator | 58 |
| 3.3.6. Developmental Evaluation | 59 |
| 3.4. Dashboards and scorecards | 60 |
| 3.4.1. Fit For Purpose | 60 |
| 3.4.2. Charity Analysis Framework | 62 |
| 3.5. Framework di settore | 63 |
| 3.5.1. Poverty And Social Impact Assessment - PSIA | 63 |
| 3.5.2. Health Impact Assessment - HIA | 64 |
| 4. PROPOSTA METODOLOGICA DI MISURAZIONE | 67 |
| 4.1. Scelta del modello/framework di valutazione | 67 |
| 4.2. Valutazione dei modelli di valutazione dell'impatto rispetto alle esigenze dei progetti di cooperazione internazionale | 71 |
| 4.3. L'approccio alla misurazione e l'integrazione con la logica del Project Cycle Management (PCM) | 74 |
| 4.4. Guideline per la misurazione dell'impatto generato dai progetti di cooperazione allo sviluppo | 81 |
| 4.5. Step 1 ■ Definizione del contesto di analisi | 84 |
| 4.6. Step 2 ■ Analisi degli obiettivi e coinvolgimento degli stakeholder | 85 |

| | |
|--|------------|
| 4.7. Step 3 ■ Definizione della catena del valore – quadro logico..... | 89 |
| 4.8. Step 4 ■ indicatori | 95 |
| 4.9. Step 5 ■ Raccolta e analisi dei dati per la valutazione dell’impatto..... | 98 |
| 4.10. Step 6 ■ La comunicazione dei risultati | 102 |
| | |
| APPENDICE 1. | 104 |
| | |
| APPENDICE 2..... | 106 |
| | |
| BIBLIOGRAFIA | 109 |

Summary

Nell'ottobre 2016 il Consiglio Direttivo di Link2007 ha approvato un documento di policies sulla valutazione di impatto delle iniziative e dei progetti di cooperazione allo sviluppo. La necessità di approfondire meglio l'argomento ha portato alla decisione di costituire un gruppo di lavoro composto da esperti appartenenti alle ONG di Link2007 e di esperti esterni, noti per la loro competenza nel campo della valutazione d'impatto e della teoria del cambiamento.

Il risultato finale è un articolato dossier, che comprende tutte le metodologie più diffuse e le ipotesi di lavoro futuro che le ONG di Link2007 intendono sperimentare direttamente nei loro interventi. Questo documento vuole essere la sintesi di tutto il lavoro svolto, con particolare riferimento agli strumenti che si ritengono più applicabili alla cooperazione italiana.

Perché un documento sul tema della valutazione di impatto?

Coerentemente con la missione delle ONG aderenti alla rete LINK2007, la misurazione dell'impatto delle azioni realizzate per sradicare povertà e disuguaglianza, assicurare i diritti fondamentali dell'uomo e della donna, rispondere alle crisi umanitarie e promuovere uno sviluppo sostenibile, ricopre un ruolo fondamentale nella ricerca costante di indurre cambiamenti positivi.

Con questa finalità, a partire dalla firma della "Carta sul cammino verso l'*accountability*" di LINK2007 sottoscritta il 16 ottobre 2013, si è rafforzato l'impegno nella realizzazione di alcune misure che pongono la valutazione al centro delle nostre strategie di intervento. Partendo da importanti premesse, intendiamo identificare e condividere principi, linee guida comuni e un percorso che individui un set di strumenti utili per la valutazione di impatto. Questi sono stati elaborati in un dossier che mette in sinergia le conoscenze maturate e sistematizza le molteplici metodologie disponibili.

Nel presente documento, utilizziamo come definizione d'impatto quella data dalla OECD che lo identifica come: "*the positive and negative, intended and unintended, direct and indirect, primary and secondary effects produced by an intervention*" misurato attraverso: a) indicatori di risultato (*outcome*), che identificano i benefici diretti che l'intervento si propone di raggiungere, e concorrono, insieme agli *output* di progetto e agli indicatori di impatto, ad identificare l'efficacia; b) indicatori di lungo periodo che "misurano la qualità e la quantità degli effetti generati dall'intervento e descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone e lo sviluppo a livello globale, regionale e nazionale, tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano" (OECD, 1991).

Consapevoli della complessità di introdurre un impianto di valutazione, abbiamo scelto un percorso graduale che prevede un sistema di valutazione d'impatto orientato, in una prima fase, all'analisi dei risultati ottenuti in relazione ai bisogni prioritari espressi e successivamente all'analisi degli effetti di lungo periodo.

Prima di tutto abbiamo sintetizzato i principi che, sulla scorta anche dei numerosi studi internazionali, reputiamo importanti per guidare una buona valutazione:

Principi per una buona valutazione¹

- Le agenzie di cooperazione dovrebbero avere una propria policy sulla valutazione, definire e diffondere chiare linee guida e metodologie, definire ruoli e responsabilità all'interno del processo valutativo;
- Il processo di valutazione dovrebbe essere imparziale e indipendente rispetto al processo di policy-making, per una maggiore credibilità;
- Il processo di valutazione deve essere il più aperto possibile rispetto a risultati conseguiti e resi disponibili;
- La valutazione deve essere utilizzata per influenzare i policy maker;
- La valutazione deve coinvolgere i beneficiari, i partner (in particolare quelli locali) e i donatori e consentire un apprendimento che porti ad una migliore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati condivisi;
- La valutazione deve essere parte integrante nel disegno del programma fin dall'inizio. L'identificazione degli obiettivi che l'attività si propone di raggiungere è prerequisito essenziale per gli obiettivi della valutazione. Il disegno della valutazione deve definire le attività da valutare (istituzioni, settori, programmi, progetti) e contenere informazioni come l'analisi di contesto, gli obiettivi, le risorse, l'impatto atteso;
- Il reporting, oltre a dover essere molto chiaro, deve contenere in particolare il profilo delle attività valutate, una descrizione della metodologia utilizzata, i risultati principali, le lezioni apprese, una serie di conclusioni e raccomandazioni.

1 Rielaborazione ispirata da Criteri OCSE/DAC (1991) e UNEG (2016)

Il risultato finale del nostro lavoro, che qui riassumiamo brevemente, è una proposta metodologica, concretamente applicabile agli interventi dei soggetti della cooperazione allo sviluppo².

Proposta metodologica

In primo luogo abbiamo pensato fosse utile passare in rassegna diverse tipologie di modelli/framework e buone pratiche al fine di ampliare la gamma di modelli e approcci di misurazione utilizzabili dalle organizzazioni. In questo senso, la percezione che la valutazione sia un processo eccessivamente dispendioso può essere mitigata dalla vasta scelta di framework esistenti, altamente diversi in termini di scopo, dati richiesti, prospettiva dell'analisi, tra i quali le organizzazioni possono essere orientate nella selezione del più idoneo, tenuto conto delle caratteristiche e della dimensione dell'iniziativa da valutare e delle risorse a disposizione. Infatti, nonostante la crescente importanza attribuita alla valutazione, ciò che limita spesso l'utilizzo di una buona valutazione d'impatto è soprattutto la quantità di risorse, in termini economici ma anche di tempo, di capitale umano e di competenze necessarie per condurla, che devono essere sottratte al progetto stesso.

Inoltre, il documento propone una guida operativa per accompagnare passo passo le organizzazioni nell'implementazione del modello scelto in coerenza con il principale strumento di progettazione degli interventi di cooperazione internazionale, il Project Cycle Management. L'intento è quello di integrare le attività e le modalità di progettazione già poste in essere dalle organizzazioni con la valutazione dell'impatto, ovvero andare a rivedere gli elementi del ciclo del progetto (processo) sin dall'inizio con la lente della misurazione dell'impatto.

La scelta di presentare e approfondire una pluralità di framework di misurazione parte dalla convinzione che non si può ritenere applicabile la filosofia del "one size fits all": l'individuazione del modello deve essere frutto di un processo di riflessione interna all'organizzazione e di coinvolgimento degli stakeholder. Nel contesto della cooperazione internazionale appare più opportuno standardizzare il processo valutativo a partire dalla scelta della metodologia da utilizzare, piuttosto che il singolo metodo di misurazione/analisi quantitativa o qualitativa. Non esiste, infatti, un'unica maniera di valutare, così come non esiste un unico punto di vista da dove guardare il mondo. Se il processo di valutazione messo in pratica risulterà completo e robusto, e rispondente alle esigenze e obiettivi di misurazione,

.....
2 Ex art 26 legge 125/2014:

- a. organizzazioni non governative (ONG) specializzate nella cooperazione allo sviluppo e nell'aiuto umanitario;
- b. organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) statutariamente finalizzate alla cooperazione allo sviluppo e alla solidarietà internazionale;
- c. organizzazioni di commercio equo e solidale, della finanza etica e del microcredito che nel proprio statuto prevedano come finalità prioritaria la cooperazione internazionale allo sviluppo;
- d. organizzazioni e associazioni delle comunità di immigrati che mantengano con le comunità dei Paesi di origine rapporti di cooperazione e sostegno allo sviluppo o che collaborino con soggetti provvisti dei requisiti di cui al presente articolo e attivi nei Paesi coinvolti;
- e. imprese cooperative e sociali, le organizzazioni sindacali dei lavoratori e degli imprenditori, le fondazioni, le organizzazioni di volontariato di cui alla legge 11 agosto 1991, n. 266, e le associazioni di promozione sociale di cui alla legge 7 dicembre 2000, n. 383, qualora i loro statuti prevedano la cooperazione allo sviluppo tra i fini istituzionali;
- f. organizzazioni con sede legale in Italia che godono da almeno quattro anni dello status consultivo presso il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite (ECOSOC).

allora sicuramente comprenderà tutte le componenti proprie del settore della cooperazione internazionale (ad es. sostenibilità, empowerment, crescita della popolazione beneficiaria).

Contestualmente alla metodologia da utilizzare, è necessario tenere in considerazione alcune variabili che possono orientare l'organizzazione a propendere per un modello specifico e combinare fra loro metodi di misurazione e analisi differenti. In primis, occorre considerare la tipologia di attore beneficiario (richiedente) della misurazione, rispondendo agli obiettivi per cui viene effettuata e riflettendo il set di valori e principi sottostanti ai soggetti coinvolti. Ad esempio, l'utilizzo di metodi che includano tecniche partecipative è coerente ad un preciso concetto di sviluppo. Un'ulteriore variabile di scelta è connessa al perimetro di misurazione che può essere relativo all'intera organizzazione o allo specifico progetto; nell'ambito del presente report ci focalizziamo sulla dimensione di progetto.

A partire dalla dimensione interna dell'organizzazione, i soggetti (decisori, *project manager*, operatori) che implementano le attività e il processo di misurazione stessa hanno come obiettivo l'individuazione di indicatori e metriche che supportino le decisioni interne, migliorino l'efficienza e l'efficacia delle attività, l'apprendimento della comunità e favoriscano il raggiungimento di risultati sociali migliori.

L'applicazione di metodi partecipativi presuppone un paritetico ruolo dei target group di beneficiari e degli stakeholder espressione della comunità di riferimento nelle fasi di progettazione ed implementazione. Essi stessi sono dunque attori che possono essere considerati interni alla fase di realizzazione e come tali, assieme ai manager e staff di progetto sono i diretti interessati alla misurazione. L'apprendimento che un processo valutativo determina, assicura il rafforzamento in termini di coerenza ed intensità di impatto, quindi di capacità di rispondere sempre meglio ai bisogni della popolazione target e di coinvolgere e raggiungere il maggior numero di beneficiari diretti e indiretti, priorità di ciascun intervento di cooperazione internazionale.

Ulteriori direttrici nella selezione del modello sono connesse alle caratteristiche stesse della metodologia. Approcci troppo complessi e onerosi, per quanto sofisticati, non renderebbero la misurazione fattibile, sostenibile e replicabile. Il modello, inoltre, dovrebbe possedere la capacità di **rappresentare la molteplicità di obiettivi** (sociale, economico, ambientale) perseguiti da un progetto che, come noto, genera valore per differenti stakeholder, tanto più tenuto conto delle differenze valoriali connesse con la molteplicità dei contesti culturali in cui gli interventi di cooperazione internazionale operano. Il sistema di valutazione deve permettere il costante **allineamento con la mission sociale**, minimizzando il rischio di "mission drift". Deve, inoltre, consentire di individuare e "popolare" gli **indicatori** specifici di progetto ed essere coerente con il sistema di monitoraggio, al fine di restituire la natura pluri-soggettiva dell'intervento. Infine, il disegno di modelli specifici per settori potrebbe risultare utile nella scelta degli indicatori più appropriati, integrandoli con modelli non settoriali.

Un'ulteriore nota metodologica importante risiede nella reale opportunità di misurare gli impatti sociali che, per definizione, sono intercettabili e quindi correttamente misurabili in un orizzonte temporale di lungo periodo. Tale orizzonte supera sicuramente i tempi di realizzazione e quindi di conclusione dei progetti di cooperazione. Per poter misurare sarebbe necessario impostare un si-

stema di monitoraggio che copra dai 3 ai 5 anni la conclusione del progetto. Tale approccio non può essere a carico esclusivamente dell'organizzazione che realizza il progetto ma, deve divenire una pratica condivisa sposata e supportata in primis dagli enti finanziatori, prevedendo l'allocazione di risorse finalizzate allo svolgimento di tale attività.

Ad oggi, il sistema nel suo complesso non supporta le organizzazioni nel poter "ritornare" sui risultati a distanza di tempo. Per tale motivo ci poniamo come primo obiettivo l'intercettazione e quindi la misurazione degli outcome come migliori proxy del potenziale impatto futuro generabile dall'intervento.

In sintesi, quindi, un approccio alla valutazione dell'impatto per i progetti di cooperazione internazionale dovrebbe possedere le seguenti caratteristiche:

- Supportare l'apprendimento e il rafforzamento interno all'organizzazione
- Supportare la crescita e lo sviluppo della comunità di riferimento
- Valorizzare i contributi di tutti i soggetti coinvolti (beneficiari, partner, istituzioni, comunità)
- Assicurare un impatto positivo sui beneficiari e incardinarlo ai loro bisogni
- Determinare un metodo di analisi proporzionale, sostenibile e replicabile
- Ricorrere a metodi di analisi misti quali-quantitativi
- Rappresentare la finalità multi – obiettivo dell'intervento
- Misurare gli impatti sui differenti stakeholder
- Rappresentare la coerenza tra la missione sociale e i risultati
- Individuare indicatori di impatto specifici e rilevanti
- Procedere in coerenza con il sistema di monitoraggio
- Comunicare l'impatto ad investitori e finanziatori
- Comunicare l'impatto ai beneficiari
- Comunicare l'impatto alla comunità e ai policy-maker
- Rappresentare la natura dell'intervento (sviluppo, ricostruzione...)

Sulla base delle considerazioni espresse e dei criteri sopracitati, il documento propone una “sistemizzazione” e valutazione dei modelli/framework presentati, per guidare ed aiutare le organizzazioni nella scelta della metodologia più appropriata. La tabella sinottica, presente nel documento, ha la finalità di mettere in luce la rispondenza degli approcci di valutazione esistenti rispetto ai criteri menzionati.

Avendo chiari gli obiettivi, i destinatari della valutazione, le risorse a disposizione, l’orizzonte temporale e le esigenze informative, è possibile scegliere il modello e la metodologia di misurazione più coerenti. Una volta compiuta tale scelta è possibile procedere con il processo di valutazione vero e proprio che si intreccia, diventandone parte integrante, alle varie fasi del ciclo di progetto.

Nel documento vengono individuati e descritti i singoli step fornendo una guida operativa al processo di valutazione e misurazione degli impatti dei progetti di cooperazione allo sviluppo da seguire, prestando attenzione a dare valore agli aspetti importanti e ad evitare errori comuni.

Promuovere la cultura dell’impatto

Il dossier mette in luce la necessità di ambire alla creazione di una cultura dell’impatto, la cui logica di processo divenga parte integrante dell’operato dell’organizzazione e dei policy maker, in modo da influenzare le modalità di pianificazione di nuove politiche.

Si riscontrano ancora barriere culturali a livello di sistema che limitano la diffusione e il ricorso alla valutazione d’impatto. Innanzitutto, è importante che la valutazione non sia percepita come strumento sanzionatorio o come uno strumento di marketing e comunicazione, piuttosto valutare diviene un fondamentale supporto alla gestione dell’organizzazione in termini di incremento dell’efficacia degli interventi. Allo stesso modo, non deve essere vissuta con timore rispetto alla capacità di raggiungere obiettivi non realistici, pena la riduzione delle risorse. La valutazione d’impatto è, in primo luogo, un processo di riflessione interno che migliora la conoscenza e la consapevolezza del proprio agire e garantisce un alto livello di accountability verso i propri stakeholder.

Il suo senso risiede nell’opportunità di comprendere e apprendere dai propri errori, far tesoro delle esperienze, dei fallimenti o dei successi conseguiti, per generare cambiamenti positivi e duraturi nella vita dei beneficiari attraverso la pianificazione di interventi sempre più efficaci ed efficienti.

Alla luce di questa riflessione, sarebbe opportuno che il sistema si dotasse progressivamente di uno strumento di repository che agevoli la raccolta delle pratiche valutative, favorendo così la diffusione e la condivisione di esperienze e buone pratiche legate alla valutazione d’impatto, accrescendo il livello di trasparenza e promuovendo contaminazioni positive per migliorare l’efficacia dei progetti di sviluppo nella cooperazione internazionale.

Febbraio 2018

1. Quadro di riferimento sulle policy e le pratiche esistenti

1.1. L'importanza della valutazione: stato dell'arte, benefici e barriere

Nel settore della cooperazione allo sviluppo è ormai evidente quanto la valutazione rivesta un ruolo sempre più rilevante. Negli ultimi anni la comunità internazionale si è interrogata con maggiore costanza e profondità sull'efficacia degli aiuti e sulla centralità dei processi valutativi per migliorare l'accountability e fornire evidenze che possano guidare l'allocazione delle risorse verso il cosiddetto *“what works”*.

Nelle linee guida definite dall'OCSE/DAC (1991) in relazione ai criteri della valutazione, l'impatto sociale viene definito come il cambiamento prodotto da un intervento di sviluppo, sia esso diretto o indiretto, pianificato o non pianificato, positivo o negativo. Il processo di misurazione può essere quindi definito come l'azione comparativa attraverso la quale l'organizzazione valuta l'entità degli impatti generati e le categorie di stakeholder coinvolti, per chiarire, misurare e rendicontare la propria capacità di creare benefici ed evidenziare le potenzialità di innovazione e di cambiamento che l'organizzazione ha nel sistema in cui opera (Burdge, 2003; Ashoka, 2013). In questo senso, il processo di valutazione consente di verificare l'ipotesi che tutti gli obiettivi con impatto positivo siano stati raggiunti, così come siano stati evitati quelli con impatto negativo. Il fine è quello di capire come indirizzare la strategia e le decisioni verso un impatto sociale positivo per tutte le parti interessate (Epstein e Yuthas, 2014).

Nell'ambito della cooperazione allo sviluppo, le varie conferenze sull'Aid effectiveness (Parigi 2005, Accra 2008, Busan 2011) hanno posto l'accento sulla necessità di interrogarsi sull'efficacia degli aiuti ponendo l'attenzione sui risultati. Per comprendere meglio se gli interventi producano impatto laddove vengono realizzati, è necessario quindi promuovere processi e metodologie che misurino ed esplicitino con chiarezza i risultati attesi. Analizzando l'impatto sullo sviluppo è possibile capire se e quale sia la portata del cambiamento indotto dagli interventi e migliorare e rafforzare i programmi e le politiche di sviluppo laddove è necessario, anche in un'ottica di cost-effectiveness.

A livello metodologico, tra gli attori dello sviluppo è maturata una larga condivisione verso un approccio non più basato esclusivamente sull'analisi di input, attività e output, bensì verso una cre-

scente attenzione all'outcome, ovvero al cambiamento prodotto dall'intervento e non al semplice processo di esternazione di risorse in attività. In questo senso, l'obiettivo della valutazione è, non solo la comprensione dell'impatto che gli interventi hanno a livello del benessere della comunità, ma anche se e come distribuire le risorse per gli interventi al fine di raggiungere determinati livelli di efficacia e di efficienza.

Principi per una buona valutazione³

- Le agenzie di cooperazione dovrebbero avere una propria policy sulla valutazione, definire e diffondere chiare linee guida e metodologie, definire ruoli e responsabilità all'interno del processo valutativo;
- Il processo di valutazione dovrebbe essere imparziale e indipendente rispetto al processo di policy-making, per una maggiore credibilità;
- Il processo di valutazione deve essere il più aperto possibile rispetto a risultati conseguiti e resi disponibili;
- La valutazione deve essere utilizzata per influenzare i policy maker;
- La valutazione deve coinvolgere i beneficiari, i partner (in particolare quelli locali) e i donatori e consentire un apprendimento che porta ad una migliore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati condivisi;
- La valutazione deve essere parte integrante nel disegno del programma fin dall'inizio. L'identificazione degli obiettivi che l'attività si propone di raggiungere è prerequisito essenziale per gli obiettivi della valutazione. Il disegno della valutazione deve definire le attività da valutare (istituzioni, settori, programmi, progetti) e contenere informazioni come l'analisi di contesto, gli obiettivi, le risorse, l'impatto atteso;
- Il reporting, oltre a dover essere molto chiaro, deve contenere in particolare il profilo delle attività valutate, una descrizione della metodologia utilizzata, i risultati principali, le lezioni apprese, una serie di conclusioni e raccomandazioni.

L'attenzione al tema della valutazione dell'impatto nell'ambito della cooperazione allo sviluppo arriva da attori differenti. In primo luogo, un contributo consistente è stato dato dalle grandi istituzioni e organizzazioni internazionali, agenzie di sviluppo nazionali e ricercatori, che hanno prodotto e diffuso *guidelines*, *briefs* e report per ribadire la strategicità della valutazione d'impatto. Inoltre, sono numerose le partnership tra ricercatori, istituzioni e ONG finalizzate a delineare e diffondere manuali pratici destinati ai *practitioners*, analizzando problematiche ed errori diffusi nella pratica della valutazione. Di conseguenza, si evince anche un incremento nella pratica stessa: uno studio condotto da Cameron, Mishra e Brown (2016) sulla diffusione della valutazione d'impatto, mostra un trend in costante crescita a partire dal 2000. Lo stesso studio evidenzia come, con il passare degli anni, ad un incremento della pratica si affianchi anche un ampliamento dei settori in cui questa viene svolta, superando i confini del settore sanitario, a cui tradizionalmente la pratica è prevalentemente appartenuta fino agli anni Novanta, ed allargandosi ad ulteriori aree quali agricoltura, formazione e protezione sociale.

3 Rielaborazione ispirata da Criteri OCSE/DAC (1991) e UNEG (2016)

Nonostante l'interesse crescente e gli attori coinvolti, ancora si evince un gap di valutazione a livello globale, a partire dal quale l'OCSE ha lanciato nel 2003 la sfida per una “*more and better evaluation*”, che consenta di colmare tale lacuna e rafforzare la pratica nelle organizzazioni. A motivazione di ciò è utile volgere l'attenzione ad una serie di difficoltà che emergono in relazione all'attuazione del processo di valutazione dell'impatto, e che verranno approfondite nei paragrafi seguenti. Tra queste, particolarmente problematica è la definizione di una metodologia che possa essere considerata come *golden standard* a cui fare riferimento. Sebbene infatti il valore della valutazione d'impatto non sia sconosciuto – come testimoniato dall'impegno congiunto di istituzioni e *practitioners* – esistono ancora diversi aspetti che ne ostacolano un'applicazione consapevole e coerente.

1.2. Le difficoltà della valutazione

La letteratura, sia accademica che manageriale, finalizzata a presentare in maniera esaustiva quelle che sono le barriere principali alla valutazione d'impatto è ampia, anche perché funzionale alla loro comprensione e superamento.

Più in generale, è possibile dire che i maggiori limiti derivano dalla difficoltà di adottare una prospettiva di valutazione meno ortodossa, focalizzandosi maggiormente sull'importanza di processi di riflessività e apprendimento per le organizzazioni, di metodi di analisi flessibili e proporzionali agli obiettivi e risorse disponibili e sull'analisi del valore sociale generato per gli stakeholder. Da questo punto di vista è influente la convinzione circa l'elevata difficoltà, se non impossibilità, di misurare e quantificare la creazione di un valore sociale, collegando le attività svolte alla generazione di un cambiamento qualitativo nella vita di coloro che ne sono influenzati (Porter et al., 2012). Questa convinzione è dettata in particolar modo dallo scetticismo nei confronti di metodologie standardizzate che possano essere considerate degli strumenti “*one-size-fits-all*”, svalutando le specificità delle singole organizzazioni in termini di missione sociale, caratteristiche dei beneficiari, settore di attività, contesto di riferimento, tipologia di intervento promosso: tutti elementi fondamentali nel determinare l'impatto sociale (Ebrahim e Rangan, 2010).

Un primo ostacolo che emerge è di tipo culturale, relativo alla reale comprensione di quello che deve essere l'oggetto della valutazione (Epstein e Yuthas, 2014) e degli strumenti a disposizione per condurre il processo (Grieco, 2015). Valutare l'impatto comporta un passaggio teorico e metodologico di orientamento, dagli *output* agli *outcome*, laddove i primi sono i risultati tangibili, direttamente imputabili ad una specifica attività e verificatisi nel breve termine, mentre i secondi fanno riferimento al più profondo cambiamento che avviene nella vita dei beneficiari in una più ampia ottica temporale (ma più in generale in tutte le categorie di stakeholder in qualche modo coinvolti).

Nella prassi della valutazione, ciò che emerge è una maggiore focalizzazione sugli output piuttosto che sugli outcome. Se da un lato, le dimensioni di output possono, in molti casi, essere utilizzate

per approssimare il valore di un outcome, generalmente difficile da misurare, dall'altro lato ciò comporta il rischio di distogliere l'attenzione dai risultati che effettivamente il progetto intende raggiungere. La difficoltà di comprendere il focus da adottare (se output-oriented o outcome-oriented) è strettamente connesso al problema di definire l'arco temporale entro cui valutare l'impatto. In modo particolare nell'ambito della cooperazione allo sviluppo, molte valutazioni vengono fatte durante l'implementazione del progetto o entro poco tempo dalla conclusione dell'intervento. Questo rappresenta un limite poiché generalmente è necessario adottare un'ottica di lungo termine per verificare che un cambiamento si sia realizzato effettivamente. In questo senso è necessario sviluppare una buona teoria del cambiamento per comprendere quale sia l'orizzonte temporale entro il quale l'impatto verrà raggiunto.

Limiti culturali comportano anche la percezione della valutazione come di uno strumento di marketing e comunicazione, piuttosto che di supporto alla gestione dell'organizzazione in termini di incremento di efficacia degli interventi. La paura che spesso viene avvertita dalle organizzazioni che ricevono i fondi, è quella di rischiare di perdere la credibilità o le risorse nel caso in cui il progetto valutato non presentasse i risultati pianificati. Questo timore favorisce comportamenti cosiddetti di "cherry-picking", inducendo le organizzazioni ad includere nella valutazione gli elementi più convenienti in termini di obiettivi, stakeholder, indicatori, metodi di rilevazione e di analisi dei dati, per dare rilevanza ai risultati positivi coprendo quelli insoddisfacenti.

Coerentemente con questo aspetto vi è il rischio di manipolazione dei dati da parte dell'organizzazione che vuole ad ogni costo dimostrare il raggiungimento dei target, e che deve essere quindi supportata e limitata nella sua soggettività garantendo sistemi di triangolazione delle informazioni raccolte e di coinvolgimento degli interlocutori (Costa e Pesci, 2016). Tutto ciò si riflette indubbiamente sulla percezione della qualità della valutazione stessa, sollevando il dibattito rispetto a cosa renda veramente tale una valutazione d'impatto. Nell'ambito specifico della cooperazione allo sviluppo, il lavoro di valutazione svolto dalle Agenzie è stato spesso criticato per la mancanza di evidenze empiriche e l'utilizzo di approcci che non producono risultati ritenuti validi (White e Bamberger, 2008). Il rischio di "distorsione" della valutazione si può riscontrare, ad esempio, quando le informazioni ottenute dai partecipanti del progetto sono analizzate senza aver definito un buon gruppo di controllo, quando i beneficiari sono selezionati sulla base di autocandidature o attraverso liste amministrative disponibili, spesso limitate e incomplete, dalle quali le fasce di popolazione più vulnerabili sono generalmente escluse. Tra le barriere più strutturali è importante sottolineare che in molti paesi (prevalentemente nei PVS) vi è una mancanza di dati disponibili e di qualità a cui fare riferimento nelle pratiche di valutazione che, seppur con intensità e caratteristiche diverse, vi si fondano in larga parte. Questo tipo di infrastruttura intangibile è fondamentale per garantire l'affidabilità delle valutazioni, migliorare la comparabilità e ridurre i costi di conduzione. La mancanza di dati accresce la necessità di definire ipotesi e supposizioni, che tendono ad incrementare il grado di approssimazione e interpretazione della valutazione (Montesi, 2015). La disponibilità di dati diviene condizione essenziale in particolar modo per le metodologie che si basano sulla monetizzazione dell'impatto, nelle quali è fondamentale disporre di informazioni circa i costi ed i benefici monetari dell'impatto sociale degli interventi. In questi casi, la definizione del valore equivalente (ad esempio in termini di risparmio dello Stato reso possibile

dall'intervento) del progetto, sarebbe estremamente facilitata grazie alla presenza di evidenze e di dati socio-economici su interventi pubblici precedenti, e di dati relativi ai costi delle esternalità positive o negative generate sul contesto locale ed a livello globale (G8 - Social Impact Investment Taskforce, 2014).

Ciò che limita spesso l'utilizzo di una buona valutazione d'impatto è soprattutto la quantità di risorse, in termini economici ma anche di tempo, di capitale umano e di competenze necessarie per condurla, che devono essere sottratte al progetto stesso. Agenzie come USAID hanno destinato una percentuale del budget del programma alla valutazione esterna, ovvero commissionata dall'Agenzia ad un team indipendente. L'attribuzione di una quota fissa di budget dedicato alla valutazione può, tuttavia, entrare in contraddizione con le finalità attribuite all'analisi, laddove, come noto, un approccio sperimentale potrebbe necessitare di risorse importanti per un'implementazione consistente e rigorosa. Di contro, le agenzie più piccole tendono a ritenere che questi processi possono essere di pertinenza esclusiva di grandi realtà, le quali, disponendo di maggiori risorse, sono nelle condizioni di permettersi l'elevato investimento richiesto dal processo. Alla luce di queste considerazioni, la questione legata all'entità delle risorse stanziare per le attività valutative risulta essere centrale, sia per la qualità dei processi, sia per la proporzionalità dell'analisi.

1.3. La questione metodologica

Il dibattito relativo alla metodologia più idonea da utilizzare merita certamente una trattazione a parte.

La scelta di un metodo non è di per sé un'operazione neutra, poiché incide significativamente sui risultati ed implica la verifica di determinate precondizioni di applicabilità coerenti con un identificato set di priorità, basato su un insieme di principi e valori di riferimento. Per questo l'identificazione del metodo deve essere consapevole, appropriata e trasparente, in grado di delimitare i contorni di validità.

A tale riguardo la principale questione riguarda il livello di rigore del processo ed il significato che si attribuisce a questo concetto, nel momento in cui è necessario definire linee guida per lo svolgimento concreto della valutazione. L'orientamento agli *outcome* comporta una serie di difficoltà, in primo luogo legate alla rilevazione e misurazione di un cambiamento prevalentemente qualitativo. Inoltre, l'ottica di lungo termine pone l'esigenza di identificare il reale contributo dell'organizzazione, dal momento che diversi altri fattori possono avere un ruolo significativo nel determinare il cambiamento identificato.

Lo spostamento del focus sugli outcome ha generato la necessità di misurare cambiamenti qualitativi assicurando, al tempo stesso, un certo livello di affidabilità e veridicità della misurazione. In risposta a tale necessità si riscontra un'enfasi, spesso eccessiva, sui modelli strettamente quantitativi.

vi, con metodologie sperimentali e quasi-sperimentali⁴, e con una spiccata insistenza sull'approccio del Randomized Control Trial (RCT)⁵ nella costruzione del gruppo di controllo. L'insistenza verso il rigore metodologico trova il suo fondamento anche nelle critiche avanzate alle organizzazioni di attribuirsi il merito di generare cambiamenti sociali, senza che vi fosse un'evidenza reale, ma utilizzando casi ed interviste selezionate ad hoc per darne prova.

L'uso della metodologia RCT può presentare alcuni vantaggi, legati alla possibilità di attribuire direttamente il miglioramento degli outcome ad uno specifico intervento, di controllare altri possibili fattori che possono contribuire al cambiamento e di ottenere risultati statisticamente validi.

La World Bank (Gertler et al.) nel 2016, ad esempio, ha sottolineato l'importanza di adottare metodologie basate su analisi controfattuale statisticamente rigorosa, attraverso la quale sia possibile stimare il cambiamento differenziale generato con l'intervento dell'organizzazione rispetto a quella che sarebbe stata la situazione in sua assenza. Coerentemente, il Centre for Global Development (CGD), ha ribadito la necessità di adottare metodologie rigorose che consentano di mitigare i rischi legati alla soggettività del ricercatore nel processo di campionamento, sia del gruppo sperimentale, che di quello di controllo.

È però essenziale sottolineare che l'appropriatezza di questa metodologia è legata a determinate condizioni e caratteristiche dell'intervento da valutare, e che, sebbene l'RCT consenta di ottenere dei risultati significativi rispetto alla metodologia sperimentale, si accompagna ad una serie di limiti che ne ostacolano fortemente l'utilizzo in alcuni contesti.

In primo luogo, l'insistenza sul rigore metodologico comporta una serie di difficoltà legate all'adozione di modelli statistici complessi in contesti come i PVS, in cui l'ambito di riferimento, i vincoli politici sociali e culturali e la situazione di terreno non sempre consentono l'appropriata raccolta di dati.

Questo aspetto appare particolarmente rilevante nella valutazione di interventi attuati in contesti di emergenza umanitaria (epidemie, terremoti, siccità, inondazioni, conflitti violenti), in relazione ai quali una comprensione sistematica del cambiamento, attraverso una valutazione di impatto rigorosa diviene estremamente problematica (Puri et al. 2015). Inoltre, l'uso di approcci sperimentali può risultare inattuabile in interventi che vadano ad affrontare e contrastare pratiche o comportamenti illegali, come ad esempio le dipendenze da sostanze, la violenza domestica, le mutilazioni genitali, il traffico di esseri umani ecc. La robustezza delle ipotesi può essere infatti compromessa dall'assenza di una base dati e dalle difficoltà relative alla pianificazione ed alla costruzione di controfattualità. In contesti simili, diviene infatti complesso reperire i dati necessari a comprendere la situazione dei beneficiari prima dell'intervento. Nel caso di progetti implementati in alcuni conte-

.....
⁴ I metodi sperimentali e quasi-sperimentali sono disegni statistici nei quali la significatività dei risultati è garantita dalla rigorosità dell'approccio. I metodi quasi-sperimentali hanno un grado di attendibilità inferiore perché il ricercatore opera su campioni esistenti e precostituiti, senza la certezza relativa al metodo di campionamento. Di conseguenza anche le ipotesi tengono ad essere più deboli, e così i risultati. Nei metodi sperimentali invece il ricercatore ha il controllo su tutti gli elementi del disegno di ricerca (campione, ipotesi, dati).

⁵ RCT o randomized assignment, processo per selezionare le unità di trattamento del programma attraverso un assegnamento casuale che assicura una equivalenza tra il gruppo di trattamento e quello di comparazione, eliminando le distorsioni (bias) di selezione.

sti, e in particolare in quelli di emergenza, accade spesso che si vengano a creare delle sovrapposizioni tra entità che agiscono nello stesso contesto, rendendo particolarmente difficile identificare il contributo proprio dell'organizzazione. Al medesimo tempo, in iniziative progettuali di piccola entità, con un modesto numero di beneficiari, l'utilizzo di tecniche sperimentali può determinare un'asimmetria rispetto alle finalità dei progetti, andando paradossalmente a montare un'intelaiatura di analisi più onerosa dell'intervento da implementare. La dimensione del progetto per il quale si vuole misurare l'impatto è significativa dal momento che l'adozione dell'RCT viene raccomandata in modo particolare quando l'ampiezza del campione è tale per cui è possibile assicurare un certo livello di precisione statistica nell'identificazione dell'effetto del programma. Vi sono, infatti, precise indicazioni relative alla dimensione del campione che è necessario costruire, se si vuole giungere ad una valutazione credibile e scientificamente significativa (White et al., 2014). Ciò comporta, di conseguenza, la necessità di risorse sia economiche che umane idonee allo svolgimento di una valutazione sperimentale che, in quanto maggiormente complessa, presenta dei costi consistenti.

È inoltre essenziale **considerare le problematiche etiche** che le metodologie sperimentali e quasi-sperimentali comportano, associate alla loro stessa natura che rende essenziale la comunicazione con, ed il coinvolgimento di tutti i partecipanti in modo trasparente. L'attenzione all'eticità del processo diviene nel caso dell'RCT particolarmente saliente a causa della costituzione di un gruppo di controllo, il quale non riceve nessun tipo di intervento. Lo svantaggio potenziale per questi individui richiede che il processo di randomizzazione nella costruzione dei gruppi sia del tutto trasparente, che i componenti di entrambi i gruppi siano adeguatamente informati e che non esistano tensioni tra il gruppo di trattamento e quello di controllo. In questo senso, è rilevante poter assicurare al gruppo di controllo che, se l'intervento risulterà essere efficace, verrà poi replicato anche a loro beneficio. La gestione del gruppo di controllo diviene delicata anche in relazione alla raccolta dei dati. È necessario, infatti, che il valutatore consideri il fatto che si sta approfittando del tempo e della disponibilità di persone che non riceveranno alcun beneficio dal programma, pertanto si pone l'esigenza di trovare meccanismi di compensazione, che però - al tempo stesso - non impattino sui risultati della valutazione (White et al., 2014).

Al di là delle questioni metodologiche nel disegno valutativo, gli approcci sperimentali o quasi-sperimentali possono fornire una visione "bidimensionale" dei processi di cambiamento sociale, ove però, questi ultimi si caratterizzano per essere complessi, articolati, talvolta contraddittori e quindi costitutivamente "tridimensionali". Pensiamo ad esempio agli effetti inattesi di un progetto, spesso anche molto rilevanti, così come agli impatti negativi che una valutazione sperimentale potrebbe non cogliere poiché, non essendo oggetto di indagine, sfuggono alla misurazione. Se la valutazione d'impatto è principalmente la capacità di apprezzare i cambiamenti generati a livello di principi e obiettivi di alto livello che l'intervento ha contribuito a produrre, gli strumenti devono incorporare un grado di flessibilità che consenta di poter guardare non solo al "cosa", ma anche al "come".

Di fronte a tali limiti, la risposta dei *practitioners* è spesso quella di basare fortemente le proprie valutazioni d'impatto sul monitoraggio di variabili qualitative e sulla percezione dei beneficiari, che seppur non consentendo di giungere a misurazioni statisticamente significative, permettono

di comprendere con maggiore dettaglio i risultati più complessi e le loro relazioni con il contesto. Anche in questo caso l'applicazione e i risultati prodotti presentano alcune fragilità:

- spesso i campioni coinvolti sono troppo ristretti per poter generalizzare i dati alla popolazione nel suo complesso;
- l'estrema individualità e soggettività con cui si raccoglie un dato rendono difficile il confronto e la replicabilità degli stessi.

Certamente, **il dibattito sulle modalità qualitative o quantitative di raccolta delle informazioni** è raccomandabile poiché il rischio di fornire una presentazione aneddotica e non abbastanza rigorosa del progetto è elevato, così come appare difficile riuscire a rendere i dati raccolti comparabili con altri interventi simili. Inoltre, la descrizione unicamente qualitativa di una *best practice*, rende particolarmente difficile la replicabilità e la modellizzazione di un intervento, così come la verifica esterna oggettiva dei risultati raggiunti. Allo stesso modo, la valutazione effettuata solo a livello quantitativo⁶ presenta notevoli limitazioni, in particolare nella mancata comprensione delle dinamiche causali sottostanti alla logica dell'intervento, anche dovuta ad un'analisi superficiale dei fattori contestuali, spesso difficili da prendere in considerazione, all'interno di modelli di misurazione puramente basati su indicatori di carattere quantitativo. Se, ad esempio, andassimo ad analizzare la mortalità infantile in Bangladesh, verificheremmo che il tasso è pari a 115 su 1.000 per i nati in ospedale, mentre 67 su 1.000 per i nati in casa. Dovremmo, in tal senso, ritenere che per le nascite in ospedale vi sia un tasso doppio di mortalità. In realtà, le partorienti che ricorrono all'ospedalizzazione sono affette da gravidanze a rischio, pertanto il dato assume una rilevanza differente. Lo scontro tra la promozione del rigore metodologico e la necessità di adottare strumenti flessibili, che possano essere calibrati sulle caratteristiche del contesto, **ha determinato l'emergere di una nuova prospettiva focalizzata sull'utilizzo dei cosiddetti metodi misti⁷, nei quali l'analisi quantitativa viene combinata con un'analisi qualitativa, coniugando l'esigenza di affidabilità scientifica e la possibilità di approfondire le specificità di ciascun caso.** L'obiettivo di questi metodi è il rafforzamento della validità dei risultati, comprendendo il processo attraverso il quale tali risultati vengono generati, calandoli nel contesto in cui effettivamente si realizzano.

In questa prospettiva rientrano ad esempio le raccomandazioni del NONIE – Network of Network of Impact Evaluation: l'adozione di metodi misti consente di integrare i risultati ottenuti cogliendo e misurando le diverse sfaccettature di un outcome o di un impatto complesso, andando più in profondità di quanto si possa fare adottando metodologie quantitative o qualitative in maniera esclusiva. Tale prospettiva è stata ribadita anche dal DFID, il quale - enfatizzando l'opportunità di sintetizzare approcci qualitativi e quantitativi nella valutazione dell'impatto - esprime il bisogno di trovare indicatori standardizzati che colgano l'impatto non materiale e che siano sensibili alle differenze sociali (Stern et al., 2012).

6 Per un approfondimento sui metodi quantitativi si veda Appendice 1

7 Per approfondire alcuni esempi di metodi misti si veda l'Appendice 2

L'adozione dei metodi misti comporta una serie di benefici non trascurabili. In primo luogo, l'attenzione alle specificità del contesto consente di tenere conto delle diverse tipologie di impatto che gli interventi possono generare su diversi gruppi di stakeholder. Questo diviene particolarmente rilevante nel caso in cui, ad esempio, sia necessario misurare le diverse dimensioni della povertà, ed in modo particolare quelle che non sono quantificabili, ma che sono identificate come importanti dai beneficiari stessi (es. dignità, rispetto, sicurezza, potere).

Un caso esemplificativo della validità e necessità di ricorrere a metodologie miste è rappresentato dal programma lanciato da Oxfam (America) in El Salvador per la prevenzione della violenza sulle donne. Il processo di valutazione ha dovuto fronteggiare diversi problemi; in primis, la difficoltà di attribuzione del cambiamento data la molteplicità di attori coinvolti, in secondo luogo l'impossibilità di costruire un controfattuale credibile. Parte del problema risiedeva nella mancanza di dati quantitativi realistici che fotografassero l'entità del problema, dovuta alla riluttanza delle donne a denunciare il fatto. Il ricorso alle metodologie miste e alla comparazione di casi focalizzandosi su outcome intermedi, ha permesso di comprendere il cambiamento del grado di consapevolezza e del comportamento delle donne rispetto al problema, attraverso un'analisi più profonda e ad una triangolazione dei dati.

In uno studio congiunto di InterAction e Rockefeller Foundation (Bamberger, 2012) i metodi misti vengono definiti come l'approccio ottimale alla valutazione d'impatto, poiché la coniugazione di metodologie qualitative e quantitative consente di superare i limiti che emergono quando queste sono adottate singolarmente. In questo senso, infatti, l'analisi puramente quantitativa può incorrere nel problema di decontestualizzazione dei "black box", mentre l'analisi qualitativa manca di comparabilità. Lo studio citato presenta i seguenti come maggiori benefici derivanti dall'adozione di metodi misti:

- **la possibilità di triangolare i risultati ottenuti nella valutazione;**
- **l'utilizzo dei risultati ottenuti da una delle due analisi per sviluppare e migliorare l'altra;**
- **la complementarità che comporta una comprensione più profonda ed ampia della generazione dell'impatto;**
- **la necessità di riconciliare eventuali risultati divergenti provenienti dalle due analisi, imponendo così uno studio ulteriore e/o la riformulazione e cambiamento della prospettiva;**
- **la generazione di un maggior valore, poiché metodologie diverse mettono in luce valori diversi ed incoraggiano una maggiore consapevolezza del valore complessivo della valutazione stessa.**

È importante notare che, al di là delle considerazioni presentate relativamente alle diverse metodologie esistenti, il principio di base a cui fare riferimento è che la dimensione e le caratteristiche

dell'intervento impongono un ragionamento critico in relazione alla metodologia più idonea da utilizzare. Ad esempio, **richiamare l'importanza del rigore nei processi di valutazione dell'impatto, non deve implicare un'adozione a priori dell'analisi controfattuale, bensì invitare ad un'attenta valutazione circa l'esistenza delle condizioni necessarie per il suo utilizzo.**

Questo principio è stato ribadito in molti casi. Un'osservazione interessante ad esempio viene da White e Phillips (2012), i quali invitano a porre l'attenzione sulla dimensione dell'intervento, per definire sulla base di esso l'approccio ottimale alla valutazione d'impatto. Nella prospettiva degli autori, se l'oggetto dell'analisi è un intervento cosiddetto "*large n*", gli approcci sperimentali e quasi sperimentali sono preferibili e, con essi, il metodo RCT risulta la migliore opzione per limitare la soggettività dei ricercatori. Di contro, nel caso di un intervento "*small n*", l'approccio qualitativo è evidentemente preferibile nella maggior parte dei casi⁸. Laddove ad esempio i dati sono disponibili solo per poche unità di assegnazione, i metodi sperimentali o quasi sperimentali nei quali è necessario testare la differenza statistica tra gruppi di trattamento e gruppi di controllo, risultano difficilmente applicabili.

Ulteriore caso è quello della World Bank, che ha individuato cinque quesiti a cui dare risposta per comprendere se sia il caso di condurre una valutazione d'impatto quantitativa (Gertler, 2016):

- L'intervento è innovativo?
- Intervento è replicabile, c'è possibilità di scale up?
- L'intervento è strategicamente rilevante?
- È stata testata precedentemente l'efficacia dell'intervento?
- L'intervento è influente in termini di policy?

In modo coerente, lo sforzo dei practitioners è stato anche quello di contrastare la promozione dei metodi sperimentali e quasi-sperimentali come soluzioni sempre adottabili, identificando le condizioni in cui queste metodologie dovrebbero essere evitate, a beneficio di forme di analisi maggiormente qualitative, come ad esempio il process tracing (vedi par. 3.3.1). In modo specifico: quando è necessario avere risposte in modo rapido, quando non è prioritario ottenere stime precise e/o individuare la causalità non è l'obiettivo principale della valutazione, quando il contesto di riferimento rende impossibile identificare con chiarezza l'attribuzione dell'outcome, quando l'intervento da valutare si trova in uno stadio ancora non maturo (Shadish et al., 2002).

⁸ Come specificato dagli autori, questo assunto non è generalmente valido per ciascun intervento, ad esempio per misurare cambiamenti a livello di politica economica rimane preferibile l'approccio quantitativo, a prescindere dall'aspetto dimensionale.

2. Il ruolo delle agenzie di sviluppo: analisi delle good practices internazionali

Il presente capitolo intende offrire una panoramica rispetto alle pratiche di valutazione adottate da alcuni Paesi che, attraverso agenzie o organi governativi, si occupano di cooperazione allo sviluppo. Il fine è quello di mettere in luce le policies e le pratiche promosse in tema di valutazione d'impatto ed illustrare alcuni casi di valutazioni svolte per comprenderne procedimenti e metodologie. I paragrafi seguenti descrivono, secondo questi principi, il lavoro delle agenzie di sviluppo di Stati Uniti, Regno Unito, Olanda, Spagna, Francia e dell'Unione Europea.

Quello che emerge è un crescente interesse verso il tema della valutazione d'impatto e un impegno comune nel diffondere e migliorare questa pratica, in linea con il trend internazionale. Questo strumento trova applicazione laddove vi è necessità, non solo di comprendere in maniera oggettiva l'efficacia ed efficienza dei propri interventi, ma anche per essere maggiormente *accountable* e trasparenti all'esterno. All'interno delle proprie policy, le agenzie di sviluppo identificano i casi ed esplicitano le condizioni in cui è opportuno ricorrere ad alcune tipologie specifiche di valutazione, tra cui quella di impatto. L'accento viene posto in particolare su programmi ed interventi di una certa rilevanza, in cui vengono impegnate risorse economiche e umane importanti e la cui responsabilità ricade direttamente sulle strutture dell'agenzia stessa. Per programmi si intende, prendendo la definizione della Commissione Europea (2006), un insieme di interventi omogenei raggruppati al fine di raggiungere un obiettivo globale ben definito. Un programma deve essere delimitato sia in termini di tempo che di budget e solitamente ricade sotto la responsabilità e il monitoraggio di un'unità valutativa od operativa precisa.

Come si può evincere nel corso del capitolo e come accennato in precedenza, le agenzie, pur considerando la valutazione d'impatto tradizionale – metodologicamente rigorosa ma che presta attenzione alla dimensione qualitativa - lo strumento che meglio riesce a cogliere e comprendere la portata del cambiamento generato dall'intervento, ne fanno un ricorso limitato. È necessario considerare la situazione di contesto, la sussistenza di condizioni specifiche (ad esempio la disponibilità di dati credibili), e le domande a cui la valutazione è chiamata a rispondere per giustificare la pianificazione di un processo valutativo estremamente complesso e che richiede un esborso e un impegno significativo da parte dell'agenzia. In particolare, i casi in cui si conducono maggiormente valutazioni d'impatto rigorose, riguardano progetti pilota, innovativi o attività che poggiano su ipotesi non ancora testate, e interventi che si intendono ampliare o replicare.

2.1. USAID, Stati Uniti

La United States Agency for International Development (USAID), sostenitrice di numerosi progetti di sviluppo in diverse zone del mondo, riconosce l'importanza della valutazione all'interno della sua policy. In risposta alle critiche mosse in passato, riguardo alla mancanza di qualità delle proprie valutazioni, oltre ad aver realizzato nel 2011 una nuova Evaluation Policy, si è impegnata a rafforzare le competenze necessarie alla valutazione, offrendo training per il proprio staff e a quello dei partner di progetto, e a creare partnership con esperti accademici. Questo impegno sembra essere confermato dai miglioramenti qualitativi delle valutazioni prodotte, grazie anche alla ricerca di dati provenienti da analisi differenziate per supportare la validità dei risultati, e dal rafforzamento della pratica della valutazione, in linea con gli obiettivi che caratterizzano la nuova Evaluation Policy (USAID, 2011).

Questo documento racchiude principalmente raccomandazioni e linee guida indirizzate alle unità operative responsabili dell'implementazione dei programmi di assistenza formulati all'interno della propria politica estera, ma si presta anche come modello per altre agenzie e organizzazioni esterne. Le valutazioni sono in alcuni casi esplicitamente richieste e hanno l'obiettivo di fornire informazioni e risultati utili a migliorare l'efficacia dei programmi, a valutare la possibilità di ampliare o replicare un intervento, ad influenzare le decisioni dei governi e dei donatori, ad esempio sull'allocazione delle risorse. Essenzialmente però, la valutazione ha lo scopo di esplorare se, perché e come un progetto o un'attività sta raggiungendo i suoi obiettivi, documentare le buone pratiche e le lezioni apprese e migliorare l'accountability delle organizzazioni.

Nel documento di policy sono identificate tre situazioni in cui è richiesto di condurre una specifica valutazione rispettando i criteri di: **rilevanza, uso della migliore metodologia, rinforzo delle capacità locali, trasparenza, conduzione di misurazioni e reporting privi di bias**. Tali situazioni sono le seguenti:

- Le Mission e la Washington Operational Unit⁹ che gestiscono i fondi dei programmi e sviluppano ed implementano progetti devono condurre almeno una valutazione per progetto. Questa può riguardare: l'intero progetto¹⁰, una singola attività/intervento, una serie di attività/di interventi all'interno dei progetti.
- Le Mission e la Washington Operational Unit devono **condurre una valutazione di impatto, se possibile, di ogni approccio nuovo e non testato che si prevede di**

⁹ Le unità operative (OUs) implementano i programmi di assistenza estera con i fondi destinati ad essa. Le OUs includono ad esempio USAID Mission e USAID/Washington Bureau che impiegano i fondi dei programmi per implementare le attività al fine di raggiungere gli obiettivi di sviluppo. USAID Missions sono responsabili dello sviluppo e della gestione di tali programmi, incluso il monitoraggio del programma e della performance finanziaria, e il reporting dei risultati.

¹⁰ Nel documento di policy con il termine "progetto" si fa riferimento ad una serie di interventi pianificati ed implementati identificati attraverso un processo, che insieme portano al raggiungimento di uno specifico risultato di sviluppo andando a rispondere ad una sfida/problema ad esso associato. Quindi il termine progetto non fa riferimento solamente ad un meccanismo di implementazione come possono essere i "contract" o "grant".

sviluppare attraverso fonti governative (foreign assistance) o altre, come ad esempio un intervento pilota che deve essere identificato come tale nella fase di sviluppo del progetto. La valutazione di impatto dovrebbe essere integrata nell'elaborazione del progetto e se si accerta l'impossibilità di condurre questa valutazione, si potrà procedere con una performance evaluation, ma esplicitando le motivazioni di tale scelta.

- Le Missions devono condurre almeno una valutazione di performance relativamente all'intero progetto all'interno del periodo del CDCS (Country Development Cooperation Strategy) incluso l'esame di tutte le attività costituenti e i progressi verso il raggiungimento dell'obiettivo di progetto.

Queste valutazioni richieste espressamente, e che rientrano nel budget destinato alla valutazione, devono essere condotte da soggetti esterni all'Agenzia¹¹ o da chi non ha un rapporto fiduciario con il partner implementatore, mitigando così il potenziale conflitto di interessi.

Ciò che emerge da questo documento è l'importanza attribuita in modo particolare a due tipi di valutazione: la *performance evaluation* e l'*impact evaluation*. La prima affronta domande di ricerca tendenzialmente descrittive, normative e/o di causa-effetto; comprende una gamma di metodi di valutazione, spesso incorpora la comparazione "prima-dopo" ma generalmente manca di rigore, identificato nell'elemento controfattuale. L'*impact evaluation* misura, invece, il cambiamento attribuito ad uno specifico intervento. Si basa su un modello di causa-effetto e richiede una credibilità e rigore identificati nell'analisi controfattuale al fine di controllare quei fattori che, seppur esulanti dall'intervento, potrebbero spiegare il cambiamento osservato.

È indispensabile che la formulazione della valutazione di impatto e l'identificazione delle metodologie da utilizzare avvengano nella fase iniziale di sviluppo del progetto, in modo da stabilire previamente il gruppo di controllo e raccogliere i dati utili e le variabili relative agli outcome e agli impatti chiave. Questo perché la valutazione può essere usata per misurare il cambiamento che si verifica sia durante che dopo il programma.

Identificando gli effetti causati dall'intervento, la valutazione di impatto aiuta l'Agenzia, i partner di progetto e gli stakeholder a capire quale approccio sia da ritenere il più efficace per raggiungere un determinato risultato. Questo aspetto è fondamentale anche per determinare programmi di sviluppo futuri e per allocare le risorse in maniera ottimale.

La visione di USAID rispetto alla valutazione di impatto, è che questa debba essere il più possibile rigorosa e quindi realizzata attraverso metodi sperimentali o quasi-sperimentali. Tuttavia, dal momento che questi metodi rispondono a domande specifiche della valutazione, è possibile integrare l'analisi con altri metodi quantitativi o qualitativi al fine di comprendere meglio come e perché un

¹¹ Con soggetti esterni all'Agenzia si intendono soggetti provenienti da un'altra agenzia governativa non coinvolta nell'implementazione del progetto o ingaggiata attraverso A&A mechanism (Acquisition and Assistance, che fornisce assistenza e supporto di vario genere attraverso le proprie unità dislocate sul campo).

intervento ha raggiunto o no l'impatto sperato, facilitare la triangolazione dei risultati ottenuti dalla valutazione, e stabilire il contesto di intervento.

Infine, USAID sottolinea come il valore della valutazione serva nel suo uso e nella sua diffusione, per divulgare gli apprendimenti e le best practices, e per informare e influenzare i decision makers in un'ottica di miglioramento dell'efficacia degli aiuti e dei programmi di sviluppo.



USAID/Aprender A Ler, Project in Mozambique, 2012-2014 - Impact evaluation (Raupp et al., 2015)

Ambito del progetto: Settore educativo.

Promotori e sostenitori del progetto: USAID in collaborazione con il Ministero dell'educazione e dello sviluppo umano del Mozambico (MINEDH), hanno sviluppato il progetto *Aprender a Ler* e selezionato World Education Inc. come implementatore del progetto.

Beneficiari ed obiettivi del progetto: Il progetto educativo si rivolgeva agli studenti di secondo e terzo grado in più di 1000 scuole localizzate in contesti urbani e rurali delle due province di Nampula e Zambézia. L'obiettivo era il raggiungimento di due outcome principali: il miglioramento qualitativo della lettura attraverso formazione, training degli insegnanti e distribuzione di materiale di lettura e l'aumento quantitativo della pratica della lettura nella scuola, attraverso il miglioramento della gestione scolastica per valorizzare il tempo dell'istruzione.

Valutazione del progetto: Il processo di valutazione è stato svolto da International Business & Technical Consultant, Inc. Attraverso la raccolta di dati sulle capacità di lettura degli studenti di secondo e terzo grado, obiettivo della valutazione era quello di misurare l'efficacia dell'intervento, il rapporto costi-efficacia e la sostenibilità dei due livelli di intervento (miglioramento delle capacità degli studenti e gestione scolastica più efficace).

Sono stati selezionati tre gruppi di analisi (full-treatment, medium treatment, no treatment/gruppo di controllo) attraverso la metodologia RCT per assicurare una maggior equivalenza tra di essi. Questa scelta metodologica ha permesso una stima dell'impatto del progetto e di cosa sarebbe accaduto in assenza dell'intervento.

Risultati: Dopo un anno scolastico, tutti gli studenti hanno mostrato un miglioramento delle capacità di lettura e della frequenza scolastica che ha continuato anche dopo la fine del supporto dell'Agenzia al progetto. Grazie alla valutazione e alle evidenze prodotte, si è giunti ad identificare nel trattamento completo, sia formazione che gestione scolastica, l'approccio migliore in termini costi-efficacia.

Dal momento che l'Agenzia ha incorporato la valutazione di impatto nella fase di sviluppo iniziale del programma, i partners implementatori hanno potuto modificare velocemente il programma basandosi sui risultati e sulle raccomandazioni prodotte. Su richiesta del governo del Mozambico, il programma è stato successivamente ampliato.

2.2. DFID, Regno Unito

Nel 2013 il Department for International Development (DFID) ha emanato una nuova policy sulla valutazione, che ha sostituito la precedente del 2009 (DFID, 2013). Questo documento è il risultato di un'ampia consultazione interna ed esterna che il dipartimento ha condotto con diversi stakeholder, tra cui partners, ONG e fondazioni, e riflette l'obiettivo di fare della valutazione una priorità ed uno step fondamentale da inserire in fase di sviluppo dell'intervento. Il Dipartimento mira ad assicurare che vengano commissionate ogni anno diverse tipologie di valutazioni, nuove e di alta qualità, inclusa la valutazione d'impatto, e sottolinea la necessità di raggiungere una cultura in cui la valutazione diventi elemento essenziale e di routine all'interno dei progetti.

Ciò implica un impegno ed investimenti sia per la formazione e per il rafforzamento delle competenze richieste dalla valutazione (interne ed esterne), sia per svolgere nuove valutazioni (comprese valutazioni d'impatto rigorose) che possano essere definite qualitativamente valide. Per assicurare un maggior livello di qualità è necessario pertanto ricorrere a valutazioni indipendenti, che rispondano a criteri di trasparenza, utilità ed etica.

Nella visione di DFID, la valutazione deve prendere in esame **se un cambiamento pianificato ha avuto luogo, e come questo ha impattato o no sui differenti gruppi di stakeholder.** Di conseguenza, la **scelta degli approcci alla valutazione è determinata principalmente da fattori tra cui il contesto, le caratteristiche del programma e le domande della valutazione.** Ci si aspetta che una robusta valutazione, che viene **raccomandata, utilizzi più di un approccio.** La valutazione di impatto risulta particolarmente necessaria nelle iniziative pilota, dove è importante identificare il prima possibile se questa sia efficace e potenzialmente replicabile o scalabile. Inoltre, laddove consentito da un'alta domanda di partecipazione, è raccomandata la costruzione di gruppi di controllo.

Ulteriore principio del DFID è l'appropriatezza del design del processo di valutazione d'impatto rispetto al tipo ed al contesto dell'intervento. Infatti, dove il metodo RCT o l'uso di un gruppo di controllo non è appropriato o fattibile, può essere utilizzato un approccio alternativo. **Il metodo migliore è quello che riesce ad analizzare i dati e assicurare che i risultati siano validi, replicabili e che riduca il più possibile la soggettività.** Il DFID utilizza il cosiddetto *Prospective approach*, un'analisi ex-ante per incorporare, fin dall'inizio, il processo di misurazione e i dati necessari nel progetto.

È necessario considerare ed esplicitare all'interno dei Terms of Reference quale sia l'obiettivo generale della valutazione per comprendere di conseguenza la tipologia e l'approccio da seguire; inoltre, è importante considerare se la misurazione dell'impatto sia possibile rispetto alla disponibilità e alla validità dei dati. Di conseguenza, in base alle caratteristiche di contesto e alla tipologia d'intervento è opportuno stabilire quale tra l'approccio contributivo e quello attributivo è necessario adottare. Un'analisi qualitativa è comunque ritenuta essenziale per comprendere come e perché avviene l'impatto in relazione al contesto dell'intervento, pertanto viene richiesta per ogni progetto.

Il Dipartimento ha commissionato alcune ricerche nell'ambito della valutazione d'impatto, tra cui "Broadening the range of design and methods for impact evaluation" (Stern et al., 2012) e "A guide for Commissioners and Managers" (Stern, 2015), per analizzare le possibili metodologie da adottare per condurre una valutazione di impatto, allargando la scelta oltre agli approcci tradizionali. Mentre il primo documento ha carattere fortemente tecnico, quindi indirizzato maggiormente a valutatori e ricercatori esperti, il secondo mette in luce come **i tradizionali approcci per la valutazione d'impatto spesso non siano idonei per i programmi delle Ong e della società civile che sono molto complessi e personalizzati, evidenziando il bisogno di una più ampia gamma di metodi**. La guida pone l'attenzione innanzitutto sull'importanza della fase iniziale di pianificazione della valutazione come prerequisito in termini di validità, rilevanza e fruibilità dei risultati.



Sierra Leone's Youth Reproductive Health Programme (2007 – 2012) - External Evaluation Report (Musa e Gegbe, 2013)

Ambito del Progetto: Giovani e Salute

Promotori e sostenitori del Progetto: Restless Development Sierra Leone, con il finanziamento del DFID, ha implementato il progetto per cinque anni in 135 comunità raggiungendo un totale di 146.118 giovani. L'organizzazione Restless Development lavora in generale sui giovani per raggiungere tre obiettivi: partecipazione dei giovani nella comunità (civil participation), occupazione per garantire a se stessi e alla famiglia una possibilità di sussistenza (employment & livelihood), salute sessuale e riproduttiva con l'obiettivo di aumentare la consapevolezza e l'accesso ai servizi di salute (sexual and reproductive health).

Obiettivi e beneficiari del programma

Il Youth Reproductive Health Program consiste in due elementi principali:

- in ambito rurale, Youth Empowerment Programme (YEP) si concentra sulla salute sessuale e riproduttiva dei giovani (sexual and reproductive health SRH) e sull'educazione dei giovani per sviluppare le competenze necessarie ad affrontare la vita, sia all'interno della scuola che all'esterno;
- in ambito urbano, Youth Leadership and Advocacy Programem (YLAP) è focalizzato sulla costruzione della capacità di leadership degli alunni del programma YEP, sostenendoli nella transizione al mondo del lavoro e nel rafforzamento del loro ruolo all'interno dei processi decisionali locali e nazionali

Restless Development continua ad usare la sua strategia youth-led.

Valutazione: L'obiettivo della valutazione era svolgere un'analisi finale del programma (2007-2012) per consentire a Restless Development e al DFID di rendere conto agli stakeholder locali dei risultati raggiunti e stimare l'impatto dell'intervento rispetto al comportamento dei giovani in merito alla salute sessuale e riproduttiva.

Il Programma YRHP è stato valutato utilizzando un design quasi-sperimentale per stimare l'impatto causale dell'intervento sul comportamento dei giovani rispetto alla salute sessuale e riproduttiva. Il disegno della valutazione è stato combinato con ricerche qualitative e documentarie. La revisione di documenti rilevati connessi al programma è stata fatta per completare la raccolta di dati primari. Tuttavia, i gruppi di trattamento e di controllo non sono stati comparati con i dati base prima dell'implementazione e questo ha limitato l'opportunità di controllare le eventuali altre variabili che potrebbero aver influenzato la fase di implementazione.

La dimensione del campione per il gruppo di trattamento si è basata sul totale della popolazione tra i 12 e i 28 anni nell'area di riferimento.

Il gruppo di controllo è stato selezionato usando un campionamento casuale dato che il totale dei giovani per quella fascia di età non era disponibile. Il metodo di selezione è riuscito a mettere in luce l'efficacia dell'intervento, infatti è spesso utilizzato quando la pratica sperimentale è impraticabile o non etica. Tuttavia, nonostante permetta la fattibilità dello studio, pone una sfida per i ricercatori in termini di validità interna.

Solitamente una valutazione di impatto stima l'efficacia del programma comparando gli outcome tra i partecipanti e i non partecipanti al progetto, tuttavia la sfida principale in questo caso era trovare un gruppo che non avesse partecipato, ma che avesse comunque una forte somiglianza con il gruppo di trattamento. In queste situazioni è difficile trovare un gruppo/comunità che non sia stata influenzata direttamente o indirettamente dal programma a causa di una grossa vicinanza culturale e di altri fattori (in questo caso la fruizione di programmi radio incentrati sul tema). I risultati del gruppo di controllo sono stati pertanto comparati con i risultati di riferimento per mostrare come i beneficiari sarebbero stati senza l'intervento.

Per completare la valutazione circa l'uso efficace dei fondi e l'apprendimento rispetto a gestione e sviluppo del programma, sono stati utilizzati dati ottenuti tramite metodi qualitativi, come i Focus Groups Discussion (FGD) che hanno coinvolto i giovani del gruppo di trattamento e di controllo, interviste ad attori chiave ed interviste approfondite con i giovani e altri stakeholder della comunità, staff di Restless Development, e al Ministero, Dipartimento e Agenzie (Ministries, Departments and Agencies - MDAs); infine questionari strutturati con domande a risposta chiusa rivolte sia al gruppo di trattamento e di controllo, che agli insegnanti delle scuole.

Risultati della valutazione: (sia del progetto YEP, sia del progetto YLAP)

- Cambiamento positivo del comportamento dei giovani in tre parametri identificati come indicatori del comportamento sessuale (astinenza, uso contraccettivi, essere fedeli).
- I giovani che hanno partecipato al programma ora si avvalgono dei servizi di salute e riescono ad identificare più facilmente almeno una forma di contraccezione “moderna”.
- Vi è una maggior conoscenza rispetto a HIV/AIDS e di come si trasmette (riduzione di false credenze).
- Attraverso le survey si è riscontrato che, grazie all'educazione nelle scuole a opera dell'organizzazione, i giovani ora conoscono e utilizzano maggiormente metodi contraccettivi, ed in particolare si è verificata una riduzione della trasmissione di infezioni sessuali e dei casi di gravidanza nelle teenagers, attribuibile all'operato dell'organizzazione.
- Grazie alle attività di training per aumentare la capacità di leadership e la partecipazione dei giovani, ora la comunità riconosce loro un ruolo positivo e capacità sia di portare cambiamento sia di sviluppare un proprio piano di azione e condurlo fino alla fine autonomamente (questo in particolare per i giovani ex volontari)
- Restless Development (R.D.) ha superato significativamente il numero di giovani (rispetto al target) che hanno dimostrato competenze professionali, e il numero di ex volontari che continuano gli studi o hanno trovato occupazione negli ultimi 12 mesi.
- R.D. è riuscita con successo a coinvolgere le agenzie governative chiave assistendole: nello sviluppo di servizi “youth-friendly”, nel sistema di monitoraggio e valutazione e nel coinvolgimento diretto dei giovani.
- Rispetto all'utilizzazione efficiente delle risorse, l'ultimo audit report ha dimostrato che il 70% dei fondi del DFID (o il 72% dei finanziamenti del progetto) è stato utilizzato direttamente per le attività. Sono state inoltre messe in pratica diverse strategie per rafforzare la sostenibilità di lungo periodo del programma.
- Sono state individuate le attività che possono essere replicate in altri luoghi.

2.3. Ministry of Foreign Affairs and Cooperation, Olanda

La strategia di sviluppo olandese a metà degli anni 90 ha cambiato il proprio approccio d'intervento spostando l'attenzione dal singolo progetto, percepito ormai come poco efficace ed efficiente a causa della frammentazione e della mancanza di coordinazione, sostenibilità e ownership, verso il sostegno diretto al settore o al budget¹². Si è iniziato a capire che la cooperazione diretta con le istituzioni ministeriali esistenti potesse essere più efficace e offrire sostenibilità all'intervento di sviluppo, nonché rafforzare le capacità locali.

In merito alla pratica della valutazione, come espresso dalla stessa Agenzia, l'Olanda può vantare una lunga tradizione ed ancora oggi, nel dibattito politico interno, si discute sulla necessità di valutare gli interventi legati alla cooperazione allo sviluppo sia in termini di risultati che di effetti e di impatto. In particolare, **la valutazione viene legata al processo di policy-making per il quale è importante rilevare il grado di efficacia ed efficienza dei programmi finanziati e implementati in collaborazione con istituzioni locali, altri donatori e organizzazioni**. Le linee guida all'interno della policy elaborata e rivolta principalmente al Dipartimento responsabile di tutte le valutazioni relative alla politica estera, quindi non solo strettamente riguardanti la cooperazione allo sviluppo (Policy and Operations Evaluation Department - IOB), concentrano l'attenzione in particolare sui criteri di **rilevanza, efficacia, efficienza, impatto e sostenibilità dei risultati raggiunti** (Spitz et al., 2013). Il lavoro del Dipartimento comprende principalmente valutazioni di impatto focalizzate sugli interventi (che vanno dai programmi a varie forme di budget support) e **policy evaluations (o review)** che appaiono come una sintetizzazione degli studi condotti in itinere rispetto ad un settore o ad una tematica specifica e che sono legate e precedute da una serie di valutazioni di impatto ex-post.

Lo stesso dipartimento osserva che per alcuni settori è più immediato e semplice trovare evidenze dell'impatto determinato dai programmi, mentre in altri casi gli esperti suggeriscono di prestare maggior attenzione ad indicatori di qualità rispetto a indicatori quantitativi per misurare il cambiamento. A volte, inoltre, ci si focalizza maggiormente sugli output quantitativi e non altrettanto sulla qualità e l'impatto.

Uno dei criteri alla base della valutazione è l'efficacia dell'intervento e del programma per stabilire il rapporto di causalità che lega l'output all'effetto desiderato che si viene a generare. Tuttavia, in anni recenti a livello interazionale è stata data maggiore enfasi alla ricerca di evidenze empiriche circa l'efficacia delle policy dei governi, pertanto una sola valutazione che spiega la relazione tra interventi ed effetti non è ritenuta sufficiente ed adeguata. È necessario, quindi identificare l'effetto netto (net effects) dell'intervento se possibile in termini quantitativi, rendendo necessaria la valutazione d'impatto e un'analisi controfattuale che stabiliscono cosa sarebbe successo se l'intervento non avesse avuto luogo, insieme al grado di attribuzione degli effetti all'intervento.

La valutazione d'impatto tiene conto anche dei cambiamenti non desiderati sul gruppo target e non

¹² Budget support, è una modalità o strumento di aiuto nell'ambito dello sviluppo e consiste generalmente nell'elargire denaro direttamente al governo del paese ricevente l'aiuto da parte di uno stato donatore.

solo, e di come gli outcome raggiunti abbiano contribuito al raggiungimento di obiettivi più ampi e di livello più alto come ad esempio la riduzione della povertà.

È altrettanto importante incorporare nella misurazione non solo gli effetti negativi di breve termine (che si possono evitare o mitigare), ma anche di lungo termine i quali possono avere conseguenze dannose o neutralizzare cambiamenti positivi.

Vari metodi sono stati sviluppati per misurare l'efficacia degli interventi, sia qualitativi che quantitativi. Si ritiene che l'approccio qualitativo possa dare una spiegazione plausibile sul perché un certo intervento ha avuto o meno un effetto in un determinato contesto, tuttavia non è possibile generalizzare i risultati di una ricerca qualitativa. L'approccio quantitativo offre una validità esterna e rende possibile isolare gli effetti di un intervento in un ambiente complesso, tuttavia richiede un numero consistente di informazioni anche per creare un campione di indagine. Sono due approcci complementari che necessitano di stabilire un buon framework teorico. Il dipartimento IOB usa entrambi gli approcci nelle sue valutazioni.

La tendenza che emerge è una predilezione verso azioni di cooperazione allo sviluppo che favoriscano una maggior collaborazione tra soggetti diversi rispetto a progetti individuali, incrementando una programmazione e una valutazione congiunta, più credibile, solida e condivisa.



Turning a right into practice. Ixchen Centre for Women cervical cancer programme in Nicaragua (2005-2009) - Impact evaluation (IOB Evaluation, 2012)

Ambito: Salute e Diritti nell'ambito della Sessualità e della Riproduzione (Sexual and Reproductive Health and Rights)

Promotori e sostenitori del programma: In queste aree la NGO locale 'Ixchen', in collaborazione con il Ministero della Salute, ha introdotto un nuovo approccio per mettere in pratica il diritto alla salute riproduttiva.

Obiettivi e beneficiari del progetto: Il programma è focalizzato su donne povere delle comunità rurali in 75 municipalità selezionate, dove il ministero della salute ha una copertura limitata rispetto all'attività di screening del cancro alla cervice. L'organizzazione Ixchen offre informazioni, educazione e attività di sensibilizzazione, per migliorare la consapevolezza delle donne e degli uomini circa l'importanza della propria salute sessuale e riproduttiva e del proprio diritto di richiedere servizi di buona qualità tecnica e un trattamento dignitoso (right-based approach).

Valutazione: L'obiettivo dello studio è la valutazione dell'impatto della prevenzione del cancro alla cervice e del programma di assistenza (Care Program) implementato dall'organizzazione e dal Ministero della Salute nel periodo 2005-2009.

Lo studio si concentra in particolare su:

- Effetto dell'intervento in termini di persone sottoposte allo screening, comparate con una situazione di non intervento (net-effect), e fattori che spiegano questo effetto.
- Effetto sulla conoscenza e sui sintomi del cancro alla cervice e altre questioni rispetto alla salute sessuale e riproduttiva e i suoi diritti, oltre all'uso dei servizi dedicati.
- Effetto netto dell'intervento in termini di persone correttamente trattate e fattori che spiegano questi effetti.
- Risultato del programma in termini di partnership pubblico-privato;

- Analisi del rapporto costi-efficacia dell'intervento.
- Effetti non attesi dell'intervento.

Lo studio è stato organizzato come una valutazione di impatto con una parziale analisi controfattuale, combinando metodi di ricerca sia qualitativi, che quantitativi.

Il metodo quantitativo include survey tra 634 utenti dell'organizzazione (sia utenti con risultati positivi che negativi rispetto allo screening), un'analisi del database contenente 4.432 utenti con un esito positivo allo screening, e un'analisi del rapporto costi-efficacia. Lo studio è stato completato da una parte qualitativa che ha compreso 79 interviste a utenti, ai loro famigliari, a non utenti, allo staff di Ixchen, Ministero della Salute, e 5 casi studio.

Risultati: Il risultato dello studio conferma che gli interventi di screening e di trattamento del cancro alla cervice hanno prodotto un sostanziale “net effects” per le utenti trattate, anche se il livello di conoscenza è rimasto basso. Lo studio calcola che il numero di anni di vita salvati attraverso il programma ammonta a 6.500-12.500 con ad un costo per vita salvata che si attesta tra i US\$ 55 ai US\$ 348.

Il processo di valutazione ha messo in luce il successo del programma nel motivare le donne nel cercare servizi che altrimenti non avrebbero richiesto. Si riscontra quindi un effetto netto positivo rispetto alla copertura delle donne sottoposte allo screening. La conoscenza verso il cancro alla cervice è invece rimasta ad un livello basso (poca differenza tra le clienti di Ixchen e no).

Rispetto ai risultati ottenuti dalla valutazione è emerso che la parte quantitativa dello studio d'impatto non ha guardato al livello di conoscenza delle non utenti, in tal modo è difficile accertare le specifiche dell'approccio utilizzato e i suoi effetti sull'aumento della conoscenza.

Lo screening del cancro alla cervice e i programmi di assistenza richiedono una raccolta di dati e un sistema di gestione standardizzato erigioso.

2.4. AECID, Spagna

La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha definito una policy di valutazione relativa alla cooperazione spagnola (insieme ai Master Plan elaborati a scadenza quadriennale¹³), nella quale viene fortemente promosso lo sviluppo di una vera e propria cultura della valutazione, come sistema che contribuisca a migliorare l'efficacia e la qualità della cooperazione e facilitare trasparenza e accountability.

La valutazione non deve essere intesa solo come fase finale della gestione del progetto, ma deve essere integrata in ogni fase di esso per favorire il raggiungimento degli obiettivi insiti alla cooperazione spagnola dello sviluppo umano, della riduzione della povertà e della promozione dei diritti. Nel manuale metodologico elaborato dall'Agencia AECID (2013) viene compreso, tra i criteri della valutazione, anche l'impatto, in linea con le prassi internazionali riconosciute. Pertanto appare importante valutare il raggiungimento degli obiettivi desiderati in termini di cambiamento, attraverso

una loro identificazione chiara, significativa e misurabile, e l'impatto che si verifica nel medio e lungo periodo insieme agli effetti previsti e non previsti rispetto alla formulazione originaria.

Questo tipo di analisi esige la determinazione dell'effetto netto e quindi la distinzione tra quello che è attribuibile all'intervento valutato e quello che risulta essere conseguenza di altri fattori.

Nella valutazione vengono raccolti dati tramite metodologie qualitative o quantitative (survey, focus group, interviste, osservazioni strutturate) cercando di garantire un equilibrio di entrambe e di massimizzare la partecipazione degli interlocutori.

Alle ONG di sviluppo all'interno del panorama della cooperazione internazionale spagnola, viene dato un ruolo sempre più importante, soprattutto perché ampliano i settori di intervento della cooperazione e implementano azioni più di lungo termine e per questo ricevono grandi risorse da parte dell'Agenzia.

Gestendo quindi una grande porzione degli aiuti e ricoprendo un ruolo importante anche nella policy della cooperazione, le più recenti normative emesse dall'AECID sottolineano il ruolo della valutazione all'interno del sistema di intervento delle ONG. Per questo viene richiesta una valutazione intermedia per tutti i contratti stipulati e una valutazione finale per tutti i progetti che ricevono più di 350.000 euro. Ciò che risulta importante è che la valutazione sia riconosciuta come un'attività continua, che interessi l'intero ciclo di progetto, come stabilito dall'Agenzia nel manuale metodologico.

Coerentemente, grande rilevanza viene data alla fase di pianificazione per valutare verso quali specifici bisogni e problemi è necessario indirizzare il proprio intervento, e come misurare il raggiungimento degli obiettivi preposti. In questa fase, oltre ai bisogni vengono identificati gli strumenti da adottare nella valutazione d'impatto, per definire se e quanto l'intervento ha contribuito al miglioramento della situazione preesistente.

Come esempio più concreto dell'impegno e dell'interesse della Cooperazione spagnola verso la valutazione d'impatto, si può citare il Fondo SIEF (Spanish Impact Evaluation Fund) nato nel 2007 in seguito ai negoziati tra il Governo spagnolo (Foreign Affairs & Cooperation and Finance Ministries) e World Bank (Human Development Network). Il fine di questo fondo è supportare le valutazioni di impatto di programmi innovative tesi a migliorare gli outcome di sviluppo umano. Il principio è che la valutazione e l'utilizzo dei risultati relativi, possano contribuire al raggiungimento dell'obiettivo ultimo di miglioramento dell'efficacia delle politiche di sviluppo.

L'invito a presentare proposte per ottenere il finanziamento del fondo richiede una rigida specificazione del controfattuale: il randomized design è stata la tecnica più utilizzata nelle valutazioni di impatto finanziate dal Fondo (SIEF).

Il fondo ha supportato l'elaborazione di una serie di policy note da disseminare, ha organizzato workshop specifici sulla valutazione di impatto per promuovere la conoscenza e le capacità in questo settore, e le pratiche raccolte sono state pubblicate in alcuni libri, e in un manuale specifico, *Impact Evaluation in Practice*, redatto in collaborazione con la World Bank.



Servicio para la inserción laboral de personas con discapacidad en Ecuador: trabajando por la inclusión (Latas, 2016)

Ambito: Inclusione di persone con disabilità.

Partner e implementatori del progetto: finanziato dall' AECID e la fondazione ONCE ed implementato dalla Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica (COCEMFE) e dalla Federación Nacional de Ecuatorianos con Discapacidad Física (FENEDIF).

Obiettivo e beneficiari del progetto: Consentire alle persone con disabilità di esercitare i propri diritti al lavoro e all'impiego, potenziando l'eguaglianza tra uomini e donne in Ecuador.

Valutazione: La valutazione esterna del progetto è stata proposta in maniera congiunta con i seguenti obiettivi:

- *valutazione dei risultati:* compimento degli obiettivi, risultati e attività proposte, segnalando i possibili impatti raggiungibili nel medio e lungo periodo, utilizzabili dall'organizzazione per le sue attività future e per orientare gli interventi dei vari attori implicati.
- *valutazione dell'impatto:* valutazione degli effetti dell'intervento sulla popolazione beneficiaria.

Le domande della valutazione d'impatto:

- che impatto (positivo/negativo) c'è stato nei beneficiari (inserimento lavorativo? Se sì in quali termini?)
- come ha inciso la formazione sulla capacità dei beneficiari di migliorare l'impresa familiare o di creare una propria attività imprenditoriale?

La metodologia della valutazione del progetto è stata definita in coerenza con gli obiettivi previsti, utilizzando strumenti quantitativi e qualitativi. Per il primo, sono stati analizzati i dati relativi all'inserimento lavorativo degli utenti, per il secondo gli effetti generati dal progetto e percepiti dagli utenti inseriti. L'analisi quantitativa evidenzia l'impatto conseguito dal servizio di inserimento lavorativo delle persone con disabilità, rendendo evidente che la legge di riferimento ha favorito la promozione del servizio.

L'impatto del progetto non si vede solo dal punto di vista quantitativo, infatti da un punto di vista qualitativo si può constatare come la percezione dei lavoratori sia stata altrettanto soddisfacente. Ciò si evidenzia da molteplici aspetti che vanno dall'inserimento nel mercato del lavoro e il conseguente raggiungimento di autonomia e capacità di supportare l'economia familiare, all'aumento dell'autostima e delle competenze date dal percorso formativo.

Risultati: I principali effetti percepiti negli utenti integrati nel mercato del lavoro sono l'effettivo inserimento nel mercato del lavoro, l'aumento dello stipendio, la crescita di autostima e il rafforzamento delle competenze. Tra gli imprenditori, i principali impatti sono stati: accesso alla formazione, assistenza tecnica e al credito, aumento del potere d'acquisto, occasioni di cambiamento del progetto di vita e riconoscimento come soggetti di credito per il sistema finanziario.

2.5. Agence française de Développement (ADF), Francia

La valutazione ricopre un ruolo importante per l'Agenzia francese che da anni si impegna a condurre e finanziare valutazioni sia per le finalità legate alla stessa, sia in ottica di ricerca. Negli anni ha preso parte al dibattito rispetto al tema della valutazione di impatto, partecipa ai vari network internazionali e ha stabilito partnerships importanti con vari istituti di ricerca come J-Pal, con il quale ha condotto alcune valutazioni d'impatto. L'impegno dell'Agenzia in questo ambito ha l'obiettivo sì di rafforzare e promuovere la pratica della valutazione, ma anche di ampliare il range di approcci e metodologie disponibili, affinché questo strumento sia il più possibile efficace e adatto ai vari contesti di applicazione. L'esperienza maturata nel settore, grazie alle risorse umane ed economiche messe in campo, le permette di allargare le proprie conoscenze e competenze e di ricoprire una posizione di influenza nel dibattito internazionale.

Per permettere di rafforzare la propria attività di valutazione, l'AFD ha recentemente pubblicato un documento di Policy (AFD; 2013) che si inserisce all'interno del sistema di valutazione dell'ODA (Operational Development Assistance) francese a cui fanno riferimento i tre principali attori pubblici della cooperazione¹⁴. Questo documento non è indirizzato solo agli organi e allo staff dell'Agenzia, ma a tutti coloro che lavorano con essa: partners, implementatori dei progetti finanziati, ONG e donatori.

Essendo l'AFD uno stakeholder tecnico e finanziario, un suo coinvolgimento diretto nei processi di valutazione permette di capire meglio e controllare la complessità delle operazioni ed avere quindi una misura chiara dell'estensione dei risultati raggiunti.

Pur conferendo particolare importanza e risorse alla valutazione di impatto, questa non va a sostituire le altre tipologie di valutazione. All'interno della sua policy sono individuate quattro tipologie principali, partendo dall'assunto che valutare l'impatto non è un processo facilmente applicabile in tutti i contesti e che la valutazione deve sempre riflettere quelli che sono gli obiettivi specifici e le domande alla base.

Le quattro categorie identificate in base alla metodologia, l'approccio e lo scopo sono:

- Valutazione ex post dei progetti: si concentra maggiormente sull'implementazione del progetto senza isolare il contributo dell'intervento;
- Valutazione in-depth: incentrata sullo stabilire un nesso causale tra intervento e impatto, ricorre al controfattuale allargando però l'analisi ad una comprensione più profonda del cambiamento;

.....

14 Questi tre organi che costituiscono l'apparato della cooperazione francese sono: Evaluation Unit al Ministero degli Affari Esteri, Evaluation Unit per le attività di sviluppo (UEAD), AFD's Evaluation and Capitalisation Divisions; fanno riferimento all'ODA e hanno il compito di condurre o supervisionare la valutazione degli interventi che le proprie organizzazioni gestiscono o implementano.

- Strategic evaluations: il framework (geographical, sectoral and cross-cutting) riflette la maniera in cui AFD interpreta la mission stabilita dalle autorità superiori che supervisionano;
- Summaries of evaluations: meta-evaluations che “valuta la valutazione” ponendo osservazioni in merito al processo di valutazione e alla sua efficacia rispetto ai requisiti di conoscenza e accountability.

La valutazione in-depth, in particolare, si concentra su progetti, strumenti e cluster di progetti, utilizza un metodo theory-based (analisi qualitative comparative, analisi del contributo) e ricorre a metodi sperimentali e quasi-sperimentali per il controfattuale (se possibile RCT). L'obiettivo è quello di capire il collegamento tra i risultati e l'impatto con l'intervento condotto cercando di raggiungere un elevato livello di affidabilità statistica. Questa valutazione riguarda in particolare progetti innovativi o che implementano modelli promossi dall'Agenzia.

La valutazione in-depth si basa sull'idea che l'impatto di un progetto di sviluppo non possa essere misurato solo osservando l'evoluzione del benessere dei beneficiari, poiché questo approccio non accerta se il cambiamento sia avvenuto per propri “meriti” e se questo si sarebbe verificato lo stesso in assenza dell'intervento. Tuttavia, considera questa definizione di valutazione di impatto, fortemente incentrata sulla ricostruzione di una situazione controfattuale rigorosa, non sufficiente perché possa essere considerata utile e di qualità. Per questo, promuove una valutazione più “in profondità” al fine di comprendere i comportamenti e i meccanismi propri del contesto che legano l'intervento al cambiamento del benessere dei beneficiari. Andare più in profondità significa analizzare il target di intervento, il contesto, come si è sviluppato l'impatto, come spiegare la presenza o l'assenza dell'impatto. Ne consegue un ricorso necessario ad analisi di tipo qualitativo parallele a quelle quantitative che consentono di andare oltre alla sola misurazione dell'impatto.

Le valutazioni di impatto vengono condotte dalla Evaluation Division, in collaborazione con il dipartimento operativo dell'Agenzia, per identificare i progetti rilevanti da valutare, assicurarsi che le condizioni permettano di utilizzare il metodo più appropriato e che si proceda ad una corretta disseminazione e ad un effettivo utilizzo dei risultati. Inoltre, sono previsti tre livelli di controllo che cercano di assicurare un alto livello di qualità delle valutazioni condotte sui progetti finanziati dall'Agenzia e in particolare per le valutazioni dei progetti delle ONG, ricorrendo talvolta a meccanismi e servizi di controllo esterni. Infatti, le iniziative delle ONG finanziate sono anch'esse soggette a valutazione all'interno dei cluster di progetto relativi ad un paese o settore specifico. Queste sono gestite congiuntamente dalla divisione “partnership with NGO” e dall'Evaluation Division; queste valutazioni completano quelle condotte dalle ONG stesse.



Micro-credit Program in Rural Areas of Morocco (Duflo et al., 2008)

Ambito: Accesso al credito per sviluppo rurale

Partner e implementatori del programma: programma di micro-credito condotto dall'istituzione di micro-credito Al Alamana, una delle più grandi operanti in Marocco, e finanziato da AFD. L'istituto tra il 2006 e il 2008 ha cercato di espandere la sua attività anche alle zone rurali aprendo più di 100 filiali.

Obiettivi e beneficiari del programma: introduzione di un nuovo programma di micro-credito nelle aree rurali "disperse" del Marocco per ampliare i limiti di credito delle famiglie. Sono stati inseriti dal programma dei criteri di eleggibilità che escludono le famiglie il cui reddito dipende solamente da attività agricole o che hanno appena iniziato un'attività economica (start-up business).

Valutazione: Questo studio fa parte di una serie di valutazioni di impatto "randomised" condotte per raccogliere i risultati dei programmi di microcredito. Lo studio è stato condotto da AFD insieme ad Al Alamana e Jameel Poverty Action Lab e ha analizzato in particolare le caratteristiche (osservabili) della popolazione che risiede in queste aree, per poter effettuare una comparazione con i dati disponibili relativi a famiglie che vivono in contesti simili e che hanno partecipato a programmi di microcredito. Questo insieme alle survey condotte su 18 paesi a medio reddito o medio-basso rende possibile una comparazione per capire se i risultati sono in linea con il trend registrato in altri luoghi e comprendere meglio alcuni fattori che possono migliorare il programma. Infatti, caratteristica peculiare dei programmi di micro-credito è la volontaria partecipazione/autocandidatura per partecipare ai programmi, quindi è necessaria una comprensione delle caratteristiche dei potenziali beneficiari per identificare quali possono essere i fattori che determinano la scelta di usufruire o meno del programma. Nel 2006, sono state condotte delle survey¹⁵ sulle famiglie di 16 villaggi (8 gruppi di trattamento e 8 gruppi di controllo) in 7 distretti delle zone rurali disperse del Marocco così da costituire il primo round di dati attraverso l'esperimento di randomizzazione. La costituzione di dati per delineare la situazione delle famiglie prima dell'implementazione (alcune settimane prima) ha permesso di osservare la loro reazione all'introduzione del programma in un contesto socio-economico scarso di credito formale.

Le survey hanno raccolto informazioni relative ad aspetti demografici, migratori, famigliari e ad attività produttive, consumo, ricavi, accesso al credito, attività delle donne. Inoltre, dall'inizio dell'intervento sono state raccolte testimonianze a scadenza settimanale sulle famiglie che hanno preso parte al programma (nei treatment village). La raccolta di queste testimonianze ha permesso di misurare l'effetto "del fattore tempo" sulla partecipazione al programma e di capire quali caratteristiche (osservabili) delle famiglie spingono a partecipare al programma e quali non lo fanno. Infatti, tenendo conto che rispetto ad altri programmi la partecipazione si basa su auto-candidature, si osserva come la possibilità che una famiglia diventi cliente diminuisce più il tempo passa. Per misurare l'effetto del tempo è stato utilizzato un modello "proportional hazard".

L'assunto alla base dell'analisi di impatto è che il micro-credito ha un effetto sull'accesso al credito. Quindi l'impatto causale sull'accesso al credito è semplicemente misurato comparando le transazioni di credito effettuate dalle famiglie (propense all'utilizzo del micro-credito) nei villaggi di trattamento e di controllo un anno dopo l'implementazione del programma.

La comparazione condotta nei villaggi di trattamento e controllo rispetto alle transazioni di credito delle famiglie che hanno la più alta propensione di diventare clienti del micro-credito, riporta una chiara e significativa differenza. Infatti, l'accesso al credito è più ampio nei villaggi di trattamento rispetto a quelli di controllo.

15 In particolare si sono concentrati su famiglie appartenenti alla "lower-middle class", definita in base al livello di consumo pro capite giornaliero compreso tra i 2\$ e i 4\$. Le survey sono state condotte in due occasioni, nel 2006 e due anni dopo l'inizio del programma.

Quando il micro credito non è disponibile (nei villaggi di controllo), la domanda delle famiglie è solo parzialmente sostituita da altre forme di credito. Il risultato è che:

- nel villaggio di trattamento le famiglie che hanno ottenuto il credito sono il 33% contro il 10% nel villaggio di controllo,
- e che le famiglie nel villaggio di trattamento richiedenti un micro-credito sono il 30% contro il 3% nel villaggio di controllo (hanno ottenuto micro-credito da altre istituzioni non appartenenti al programma).

Anche se la domanda nei villaggi di trattamento appare relativamente limitata si evince che le famiglie nei villaggi di controllo non sostituiscono il micro-credito con altre fonti esistenti. Per i valutatori appare un'evidenza importante sia rispetto all'esistenza delle difficoltà di ottenere credito, sia dell'impatto del micro-credito sull'ampliamento dell'accesso al credito.

Risultati: L'attenzione dei valutatori sul livello di partecipazione al programma è motivato dall'obiettivo di raggiungere il maggior numero possibile di soggetti che sono notoriamente esclusi dall'accesso ai canali di credito formali, tenendo conto anche dei criteri di eleggibilità imposti dall'istituzione di micro-finanza. Dopo un anno, il livello di penetrazione dell'istituto di micro-finanza sul territorio è stato del 17% delle famiglie, facendo riferimento alle famiglie che hanno almeno un membro coinvolto nel programma; è apparso basso, ma in linea con le statistiche dei programmi studiati (media 18% nelle aree rurali di PVS con caratteristiche simili).

I criteri di eleggibilità imposti dall'istituto escludevano le famiglie il cui reddito dipendeva solamente dall'attività agricola (in quanto troppo instabile) o da start-up business. Lo studio stesso mette in luce che questo criterio ha escluso gran parte della popolazione presente in quelle aree e che pertanto sarebbe necessario che l'istituzione adattasse i propri prodotti per rispondere ai bisogni del target che intende raggiungere, ad esempio attraverso schemi di prestito individuali o forme di restituzione in linea con i cicli di produzione.

2.6. EU International Cooperation and Development

L'Unione Europea, insieme ai suoi stati membri, figura tra i principali promotori e finanziatori di iniziative per assicurare uno sviluppo duraturo e sostenibile in molti stati del mondo. Essendo un'istituzione sovranazionale caratterizzata da una struttura complessa e da un approccio personale anche rispetto al tema della cooperazione allo sviluppo, è difficile paragonarla alle Agenzie nazionali fin qui analizzate. Gli attori principali che si occupano di questa tematica sono la Direzione Generale per lo sviluppo e la cooperazione – EuropeAid - che è incaricata di definire la politica della cooperazione allo sviluppo e di fornire aiuto nei paesi partner (vedi nota precedente) e EEAS (Servizio europeo per l'azione esterna) che contribuisce ad allineare le politiche e gli interventi agli obiettivi stabiliti.

Il tema della valutazione in materia di aiuti allo sviluppo riveste per questa istituzione un ruolo importante sia in chiave di accountability, che di apprendimento al fine di offrire maggior trasparenza, di migliorare le proprie politiche ed interventi, e di gestire le risorse senza perdere di vista gli

obiettivi d'impatto di lungo periodo. Proprio per questo, l'Unione Europea è da sempre interessata e partecipa ai tavoli di discussione rispetto ad esempio al tema dell'efficacia degli aiuti (conferenze sull'Aid Effectiveness) e sulla valutazione, intensificando i rapporti con le grandi istituzioni internazionali e abbracciando i criteri e gli standards di valutazione internazionali (OCSE).

Rispetto al settore della cooperazione internazionale allo sviluppo, è stata prodotta nel 2011 una policy di valutazione che ha come principali destinatari EuropeAid e EEAS e che tuttavia si presta come documento di riferimento anche per i propri partner, beneficiari (governativi e non governativi), stakeholder, ecc.

Al suo interno, la definizione di valutazione offerta ricalca quella dell'OCSE DAC, ovvero intesa come un processo che tende ad individuare i cambiamenti generati, gli effetti positivi e negativi, desiderati e non, come prodotto dell'intervento in essere, con un'attenzione verso l'attribuzione del cambiamento o l'identificazione dei fattori che hanno contribuito ad esso. La valutazione rientra all'interno del sistema di M&E che comprende il ricorso di vari strumenti – Evaluation, Rom Review, Internal Monitoring – per assicurare una buona raccolta dati, una valutazione delle performance con finalità anche di reporting e learning.

Non solo la definizione, ma anche i criteri e i principi della valutazione si identificano quasi totalmente con quelli delineati dall'OCSE; vengono richiamati in primis i principi di trasparenza, eticità, qualità e utilità della valutazione, e i “5 criteri” ai quali si aggiungono *Coherence* e *Community Value Added*. Essendo l'Unione Europea una struttura complessa che opera su più fronti e attraverso canali e strumenti diversi, la principale difficoltà a cui cerca di porre particolare attenzione è quella di mantenere linearità e coerenza tra i singoli interventi e la linea politica e operativa condivisa tra i Paesi. Questa attenzione giustifica l'inserimento tra i criteri di valutazione all'interno delle proposte progettuali presentate, dell'aspetto della coerenza con i macro obiettivi e con gli interventi di altri partner e donatori. (Directorate General External Relation et al., 2006)

L'importanza della coerenza, in linea con l'art 208 del trattato di Lisbona, permette sia di mettere in campo interventi più mirati e strutturati migliorando l'efficacia, sia di evitare sovrapposizioni e duplicazioni per facilitare una maggior attenzione alla spesa e all'uso efficiente delle risorse. L'obiettivo ultimo è la ricerca di un cambiamento e di un impatto nelle condizioni di vita nei paesi maggiormente fragili, creando valore aggiunto nelle comunità.

Un ulteriore aspetto che viene messo in luce, ad esempio nelle numerose Call of Proposal pubblicate attraverso i siti ufficiali, riguarda la sostenibilità che comprende quattro aspetti, istituzionale, politico, ambientale e finanziario, rispetto al quale si richiede una verifica della sostenibilità dell'impatto realizzato e un'individuazione dei fattori che hanno determinato il successo o il fallimento dell'intervento.

La valutazione all'interno della policy viene suddivisa in due filoni: quella riguardante i progetti e i programmi e quella strategica, ovvero di lungo periodo effettuata su base del criterio geografico e tematico.

| Evaluation | Scope/Focus | Example of specific focus | User/ Learning Purpose |
|---|--|---|--|
| Strategic evaluations | Corporate issue of strategic importance | Joint programming | Senior managers → to inform strategic choices |
| | Geographic Thematic / Sector | EU cooperation with a specific Country / Region EU support to a Sector / Theme | Senior managers & managers → to inform strategic choices on programming, and in defining policy |
| Sector, Project and Programme evaluations | Set of interventions in a specific sector at country level | | Operational services Sector / Project / Programme manager |
| | Individual project / Programme | | → to improve on-going / future sector, project and programme management / design |

Fonte: EC, Evaluation Matters 2011, pag.9

Nel primo caso, la valutazione è finalizzata a comprendere il raggiungimento degli obiettivi prefissati, a individuare eventuali effetti negativi o positivi, per raggiungere una piena comprensione rispetto a come migliorare l'intervento per massimizzare i risultati a beneficio sia dell'organizzazione che dell'istituzione e dei partner coinvolti. Per questo scopo si contempla il ricorso al sistema ROM (Result Oriented Monitoring) che può effettuare una revisione del progetto e suggerire modifiche per rendere la valutazione più capace di cogliere i cambiamenti ed implementarli. Nel secondo caso, si analizzano i risultati delle politiche geografiche/tematiche e in generale degli strumenti utilizzati per un certo periodo di tempo. Contribuisce all'accountability misurando la qualità degli aiuti allo sviluppo europei identificando raccomandazioni e apprendimenti utili a migliorare la formulazione delle policy e dei programmi. La valutazione viene gestita dall'Evaluation Unit centrale. A queste tipologie di valutazioni, che includono interim, final ed ex-post evaluation, si aggiungono in maniera distinta l'appraisal e impact assessment, ovvero la valutazione ex-ante.

Considerando che la macchina degli aiuti allo sviluppo ricorre a diversi strumenti, in primo luogo progetti, sovvenzioni e contratti, ma anche Budget Support o sostegno a settori specifici (Unione Europea, 2014), la valutazione viene distinta tra queste tipologie. Ad esempio, per progetti portati avanti dalle ONG attraverso forme di *grant*, le specifiche riguardanti la valutazione vengono inserite direttamente negli accordi stipulati (PRAG, 2016). Più in generale, le Call of Proposal emanate, dettagliano al loro interno tutti gli elementi che devono essere ricompresi nei report finali e che il soggetto che riceve il finanziamento deve considerare e sviluppare nel corso del progetto. Dal mo-

mento che i singoli progetti finanziati rientrano sotto l'ombrello dei programmi e delle aree tematiche delineate a livello europeo, la tendenza è quella di porre maggior attenzione alla valutazione di questi rispetto ai singoli progetti: anche per questo vengono pubblicati sui siti ufficiali dell'UE le valutazioni dei programmi e delle strategie rispetto ai progetti. La valutazione dei programmi può essere il risultato di una sintesi delle valutazioni dei progetti, o di un'analisi di un campione di progetti, finalizzata a comprendere il raggiungimento dell'obiettivo ultimo.



EU International Cooperation and Development, First Report on selected result, July 2013 – June 2014 (EU, 2016).

Questo documento rappresenta la prima pubblicazione commissionata dalla EC per migliorare l'accountability del settore della cooperazione internazionale e dello sviluppo nei confronti dei partners europei (istituzioni europee, organizzazioni della società civile, cittadini,...). Aggrega risultati raggiunti nei paesi dove la cooperazione allo sviluppo europea ha finanziato progetti e programmi. L'intento dell'analisi è quella di offrire una fotografia generale dei risultati raggiunti, tuttavia appare parziale a causa dell'uso limitato e prevalentemente quantitativo degli indicatori che si concentrano in primis su dati aggregati. I set di indicatori utilizzati al fine della valutazione sono racchiusi all'interno del documento EU International Cooperation and Development Result Framework del 2015, ad opera del SWD (Staff Working Document) principalmente con l'obiettivo di rafforzare le capacità della DG for International Cooperation and Development nel monitorare e riportare i risultati raggiunti.

Il report si focalizza quindi, sui progetti e programmi che hanno ricevuto un finanziamento dall'UE maggiore di 750.000 euro, pertanto non vengono inclusi i risultati dei progetti più piccoli. Il documento si compone prevalentemente di tre sezioni: 1) Development progress in partner countries a livello di outcome e impatto; 2) EU contribution to result in partner countries (attraverso risultati sia aggregati relativi agli output e outcome diretti, sia non aggregati rispetto ai singoli paesi e aree tematiche); 3) The European Commission's Organisational performance as the manager of EU aid.

In generale l'analisi utilizza dati aggregati e disaggregati per genere e segue un approccio contributivo per comprendere se gli sforzi messi in campo abbiano concorso al raggiungimento degli obiettivi prefissati per migliorare lo sviluppo nei paesi partner

Quello che generalmente viene richiesto nelle varie call e a cui si pone generalmente l'attenzione riguarda maggiormente il rispetto dei criteri e dei principi e del processo di valutazione, quindi alla scrittura dei Terms of Reference che riguardano l'uso e la finalità della valutazione e la composizione del Reference Group della valutazione. In generale, il focus, riscontrabile soprattutto nel caso dei progetti riguarda il processo di pianificazione del progetto e di valutazione. Innanzitutto, nell'Inception phase si dà particolare rilevanza alla logica di intervento finalizzata a ricostruire la catena dei risultati attesi (dagli input agli impatti), accompagnata dalle domande a cui deve rispondere la valutazione e dalle ipotesi sottostanti. Lo strumento che viene individuato a supporto di tale operazione, rinnovato nel 2015, è il New Logic Framework, strumento che aiuta a migliorare il sistema di pianificazione e di valutazione dei progetti. Nella fase di implementazione, le informazioni possono essere raccolte attraverso vari strumenti, dall'analisi dei documenti alle survey, prestando attenzione all'affidabilità e validità dei dati anche attraverso una loro triangolazione. A conclusione

del processo di valutazione, è richiesto un report finale che illustri i risultati raggiunti e le risposte della valutazione delineando difficoltà e raccomandazioni necessarie per il miglioramento dell'azione. Inoltre, avendo la valutazione una finalità non solo informativa ma anche formativa e di utilizzo dei risultati, viene prediletto un approccio partecipativo che mira al coinvolgimento degli stakeholder (intesi come ONG, autorità pubbliche centrali o decentralizzate) nelle varie fasi del processo di valutazione.

Per quanto riguarda, invece, lo strumento del Budget Support, ovvero il trasferimento di risorse finanziarie al paese partner mettendo in campo un'intensa politica di dialogo con l'obiettivo di raggiungere congiuntamente un migliore impatto (UE 2014), essendo un intervento complesso e strategico, il processo valutativo viene gestito dall'HQ Evaluation Unit.

Il documento di riferimento per la valutazione di questa tipologia di strumento, è l'Evaluating Budget Support dell'OCSE (2012), che presenta un framework metodologico e un approccio per valutare la contribuzione del programma di Budget Support agli obiettivi di outcome e di impatto. La metodologia proposta, comprende il Comprehensive Evaluation Framework (CEF) che delinea le sequenze ipotizzate degli effetti dello strumento su cinque livelli analitici (dagli input all'impatto), e il Three Step Approach che riguarda 1) la misura e l'analisi della relazione causale dei tre elementi input, output diretti e output indiretti; 2) la misurazione dell'outcome e dell'impatto a livello del paese raggiunti attraverso il Budget Support e l'identificazione dei principali fattori degli outcome e impatti attraverso una policy impact evaluation; 3) la ricerca del contributo del Budget Support rispetto alle policy nazionali, alle strategie e attività di spesa.

3. Modelli di misurazione per la valutazione d'impatto nella cooperazione allo sviluppo

3.1. Modelli di misurazione e classificazione

La panoramica proposta in relazione al dibattito esistente sulla valutazione d'impatto nell'ambito della cooperazione allo sviluppo, insieme agli esempi di policy e pratiche promosse a livello internazionale, mette in luce l'assenza di una piena condivisione di approcci e metodologie a cui fare riferimento nello svolgimento del processo.

La mancanza di un linguaggio comune sul tema più generale della misurazione dell'impatto sociale generato dalle organizzazioni non-profit, si riflette infatti anche sulla cooperazione, e per certi versi si aggrava a causa della complessità di fattori propri di queste attività, quali il focus su PVS e Paesi in transizione, contesti di emergenza umanitaria in cui le organizzazioni sono chiamate ad intervenire, elevata complessità, e conseguente difficoltà di misurare in maniera oggettiva, delle missioni sociali perseguite.

L'analisi svolta nelle sezioni precedenti ha messo in luce una serie di questioni aperte in tema di metodologia della valutazione, ma ha - al tempo stesso - consentito di approfondire una serie di documenti adottati dai soggetti della cooperazione al fine di illustrare principi, framework e modelli raccomandati e/o implementati per valutare l'impatto sociale nell'ambito della cooperazione internazionale. La tabella sottostante sintetizza quanto emerso.

| Ente | Titolo documento | Metodo suggerito |
|---|---|---|
| World Bank E Inter-America Development Bank (IDB) (2016) | “Impact Evaluation in Practice”, second edition, Handbook | Mix-methods e quantitativo. |
| USAID (2013) | “Impact Evaluations” Technical Note per staff e partners. | Preferibile Mix-methods |
| DFID (2013) | “International Development Evaluation Policy”, Documento di Policy | Preferibile Mix-methods |
| InterAction (Bamberger, 2012) | “Impact Evaluation Note” 4 documenti che formano una Guidance Note | Preferibile Mix-methods |
| ADB (2006) | Impact Evaluation Methodological and Operational Issues Pubblicazione per ADB | Quantitativo o Mix-methods se possibile (questo combina i benefici del metodo quantitativo e qualitativo.) |
| Bill & Melinda Gate Foundation | Evaluation Policy (Sito ufficiale) | Quantitative e qualitative |
| OXFAM (2016) | Effectiveness Review Series, 'enhancing effectiveness throught evidence-based learning' - Manuale | Small n project Community developement Project utilizzo metodo quantitativo e se possibile qualitativo |
| WFP (2016) | “Technical Note Impact Evaluation” Technical note | Preferibile Mix methods |
| FAO | Impact Evaluation (Suggerzioni sul sito della FAO) | Preferibile Mix Methods (per progetti molto piccoli questo metodo è più utile anche se a livello pratico più difficile; utilizzabile in questi casi una selezione di un buon caso studio) |

Al di là delle indicazioni relative a principi guida da adottare, l'analisi ha consentito di focalizzarsi in modo specifico sull'identificazione di una serie di framework di valutazione dell'impatto sociale, particolarmente idonei ad essere applicati nell'ambito della cooperazione allo sviluppo. Un framework di analisi si differenzia dalle singole metodologie (siano esse qualitative, quantitative o miste) descritte nei paragrafi precedenti, poiché delinea in modo più ampio le fasi e gli step che compongono la valutazione. Al suo interno possono o meno essere proposti metodi specifici, ma l'obiettivo più generale è quello di fornire linee guida per la conduzione del processo. Si tratta di strumenti molto flessibili che si adattano facilmente alle esigenze delle organizzazioni. In questo senso, anche la percezione che la valutazione sia un percorso eccessivamente dispendioso può es-

sere mitigata dalla vasta gamma di framework esistenti, altamente diversi in termini di scopo, dati richiesti, prospettiva dell'analisi, tra i quali le organizzazioni possono essere orientate nella selezione del più idoneo, in base alle risorse a disposizione. L'idea di identificare un framework di riferimento piuttosto che un singolo strumento è coerente con l'obiettivo di fare della valutazione uno strumento di apprendimento per una migliore pianificazione, in un'ottica di *adaptive management*. La valutazione stessa diventa un strumento di sviluppo.

Nei paragrafi seguenti è presentata una rassegna dei principali modelli secondo la seguente classificazione (Bengo, Arena, Azzone, Calderini, 2016):

FIG. 1 - Classificazione modelli

| | |
|----------------------------------|---|
| Synthetic measure | Modelli che guidano alla costruzione di un indicatore sintetico volto a misurare la creazione di valore sociale |
| Process based models | Modelli che si focalizzano sul processo di generazione di un servizio/prodotto sociale, articolando l'analisi delle performance delle imprese sociali in <i>input-attività-output-outcome-impatti</i> |
| Dashboards and scorecards | Cruscotti e indicatori di performance quali modelli volti ad offrire una "fotografia" dei risultati di un'organizzazione per dimensioni e performance |
| Sector specific | Framework sviluppati per settori specifici che focalizzano le dimensioni di valutazione sul settore di riferimento |

È interessante notare che i framework di valutazione più consolidati sono in gran parte basati sul modello della **Teoria del Cambiamento** (TdC), ossia la descrizione della sequenza di eventi necessari al raggiungimento del cambiamento desiderato. Attraverso la TdC, l'organizzazione viene aiutata a porre attenzione all'obiettivo di lungo periodo da perseguire, e, a partire da questo, vengono identificate le attività più idonee al conseguimento e le risorse necessarie. Il processo analitico si svolge a ritroso (*backwards mapping*) e mira ad evidenziare le connessioni causali tra gli elementi permettendo all'organizzazione di comprendere il legame esistente tra i vari aspetti del proprio lavoro e l'ottenimento dell'obiettivo generale.

Il processo di definizione della TdC si basa sull'evidenza concreta dell'efficacia di un determinato intervento (*evidence*), ed è fortemente basata sul punto di vista degli stakeholder, la cui inclusione garantisce una maggiore validità, poiché rafforza il grado di riflessione entro cui vengono definiti i nessi causali. La valutazione in questo contesto diventa partecipata coinvolgendo gli stakeholder – secondo la ben nota classificazione dei tipi di partecipazione di Pretty (1995) - non solo come soggetti di consultazione, ma come attori interattivi nell'analisi, propedeutica alla pianificazione.

3.2. Synthetic measures

3.2.1. Social Return On Investment (SROI)

Il Social Return On Investment (SROI) è uno dei modelli di riferimento nei processi di valutazione dell'impatto. Sviluppato originariamente dalla Roberts Enterprise Development Fund (REDF), un'organizzazione filantropica americana, con lo scopo di proporre una metodologia valida per calcolare i benefici non-finanziari derivanti dalle attività di inclusione lavorativa. Lo SROI si basa sul concetto finanziario di ritorno sugli investimenti (ROI), indicatore che fornisce informazioni sul numero di volte in cui un investimento viene riguadagnato dall'investitore a seguito dello svolgimento dell'attività finanziata. Nello stesso modo, lo SROI mira a quantificare l'ammontare in impatto sociale generato in relazione all'ammontare degli investimenti, esprimendo il valore sociale in termini monetari attraverso un processo definito "monetizzazione". È importante sottolineare che la monetizzazione del valore è solo un modo per rendere le informazioni sull'impatto comprensibili e comparabili, adottando una stessa unità di misura sia per gli investimenti che per il valore sociale generato.

Lo SROI si basa sulla teoria del cambiamento, prevedendo l'identificazione di risorse, attività, output e outcome necessari alla generazione dell'impatto, e richiede il coinvolgimento di tutti gli stakeholder in ogni sua fase per stabilire qual è il principale cambiamento che interesserà gli attori del progetto/organizzazione, definire i risultati ed individuare gli indicatori più adatti a verificarli. Il coinvolgimento degli stakeholder è realizzato attraverso una serie di strumenti di indagine qualitativa e quantitativa, ad esempio focus group, interviste, questionari, osservazione partecipante.

Lo SROI si compone di sei fasi principali:

1. Individuare il campo di analisi e gli stakeholder: definire le attività e gli obiettivi che saranno oggetto dell'analisi; stabilire se si vuole svolgere un'analisi previsionale o di valutazione ex-post; identificare l'arco temporale che si vuole prendere in riferimento; identificare le principali categorie di stakeholder e le modalità per includerli.
2. Mappare il cambiamento: identificare gli outcome che si vogliono raggiungere per ciascuna categoria di stakeholder inclusi nell'analisi, sempre attraverso il loro coinvolgimento.
3. Attribuire un valore economico al cambiamento: tradurre i cambiamenti qualitativi che si desidera generare nella vita degli stakeholder in un dato quantitativo esprimibile in termini monetari.
4. Calcolare lo SROI: in questa fase è necessario prendere in considerazione anche l'azione di elementi ulteriori che in varia misura contribuiscono a generare quel cambiamento: deadweight (quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto

luogo), attribution (parte dell'outcome che proviene dal contributo di altre organizzazioni o persone), drop-off (perdita di intensità dell'impatto dovuta al trascorrere del tempo).

5. Calcolo dello SROI ratio: derivante dal rapporto tra il valore degli outcome, monetizzato attraverso le proxies finanziarie e il valore totale degli investimenti. Il risultato è un rapporto del tipo 3€:1€ che equivale a dire che per ogni 1€ investito nel progetto sono stati generati 3€ di impatto sociale.
6. Disseminazione dei risultati ottenuti: sia internamente che esternamente.



Centro diurno La Bussola, Padova

La Bussola è un centro di accoglienza diurna situato nella città di Padova, che dal 2005 offre un servizio di prima accoglienza a persone in situazione di grave emarginazione sociale, in particolare a senza fissa dimora. Il servizio è gestito dalla Cooperativa Gruppo R, in collaborazione con l'istituto dei Padri Rogazionisti, il Comune di Padova e la Caritas di Padova. Nel Gennaio 2014 è stato avviato il progetto "Ritorno al Futuro" con l'obiettivo di sostenere i beneficiari in percorsi individualizzati di reinserimento socio-lavorativo e di sviluppo personale. Questo progetto è stato valutato con un'analisi SROI realizzata da Human Foundation che ha permesso di individuare ed analizzare l'impatto generato dal progetto e di stimare il valore finanziario del cambiamento sociale promosso. In particolare, il processo di valutazione ha messo in luce come a fronte di un beneficio sociale generato traducibile in 753.282,41 € e di un investimento di 117.500,00 €, per ogni euro investito nel progetto vengono generati 6,41 € nell'arco di cinque anni.

Per approfondimento si veda: *Human Foundation*, 2015..

3.2.2. Local Multiplier 3 (LM3)

LM 3 sviluppato da Sacks nel 2002 per NEF, si basa sul concetto che un effetto economico moltiplicatore descrive l'impatto che una spesa ha sull'economia, tenendo conto delle ricadute. Il "moltiplicatore" è un concetto economico secondo cui maggiore è la quantità di denaro nuovamente speso nell'economia locale, maggiore è l'effetto sulla quantità di reddito generato per la popolazione locale. Una maggiore quantità di reddito mantenuto a livello locale, o nazionale, significa più posti di lavoro, una retribuzione più elevata e maggiori entrate fiscali per il governo, con conseguente miglioramento delle condizioni di vita delle persone del luogo. Il processo di misurazione è articolata in tre fasi:

- Identificazione di una fonte di reddito
- Monitoraggio della modalità in cui il reddito viene speso
- Monitorare come tale denaro viene ri-speso all'interno di un'area geografica definita (economia locale).

3.2.3. Gamma Model

Grabenwarter e Liechtenstein nel 2011 hanno proposto il Gamma Model, che ha origine nel campo della finanza ad impatto, con l'obiettivo di progettare un sistema per definire un indicatore sintetico per misurare gli impatti sociali o ambientali in modo coerente con gli standard del mercato finanziario. Il modello si basa sul *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) e integra il concetto di impatto sociale e/o ambientale nell'equazione del rendimento complessivo di un investimento, derivando il fattore gamma, che è una misura sintetica del valore creato da un investimento ad impatto. In particolare, il modello divide le metriche di impatto in obiettivi di impatto a livello di investimento come indicatori di performance (KPIs) e le prestazioni di investimento attraverso un "impact-adjusted return". Inoltre, il modello propone l'uso di indicatori di impatto come elementi di partenza per gli indicatori di performance dell'investimento ad impatto. Tali indicatori esprimono la qualità delle decisioni di selezione di investimento in base alle prestazioni di impatto. In questo modo, si definisce una misura integrata per la performance finanziaria e le performances di impatto a livello di portafoglio, rispettando la libertà di scelta dei KPIs significativi per le singole organizzazioni.

3.3. Process Based Models

3.3.1. Process Tracing

Il Process Tracing (PT) è un approccio qualitativo alla valutazione dell'impatto sociale che nasce in risposta alla promozione del metodo quantitativo e controfattuale nell'ambito dello sviluppo internazionale. Il PT si inserisce nel filone di pensiero finalizzato a ricercare modelli che, seppur rigorosi, possano essere applicati con successo anche nei casi in cui tempo e risorse sono limitate e/o vi è mancanza di dati di riferimento dettagliati che possano sostenere un'evidenza controfattuale. Questo metodo consente di misurare ex-post i cambiamenti avvenuti, identificando una serie di nessi causali senza la necessità di basarsi su gruppi di controllo.

Il principio di questo strumento è l'identificazione dei passaggi attraverso cui si arriva da una ipotetica causa (es. un intervento per lo sviluppo del territorio) ad un preciso outcome. In modo molto simile alla Teoria del Cambiamento, occorre "spacchettare" il meccanismo causale complessivo che connette questi due elementi, in un processo affine a quello svolto da un investigatore, che raccoglie indizi finalizzati a testare la robustezza delle ipotesi di connessione attraverso test di probabilità.

Il processo del PT prevede 5 fasi (Beach and Pedersen, 2013):

1. Sviluppare un ipotetico meccanismo causale: partendo dalla teoria del cambiamento del progetto, identificare i dettagli e definire tutti gli step che portano dall'intervento all'outcome desiderato;

2. Rendere operativo il meccanismo causale: identificare evidenze empiriche osservabili che possano confermare ciascuno degli step ipotizzati;
3. Raccogliere i dati: primari e secondari per ogni manifestazione osservabile di ciascuno step;
4. Valutare la robustezza delle evidenze: applicazione di uno di quattro test, sviluppati per supportare questa fase ('straw-in-the-wind' test, 'hoop' test, 'smoking gun' test, 'doubly decisive' test¹⁶).
5. Definire le conclusioni del processo: sulla base della robustezza delle singole ipotesi, definire se il modello causale complessivo possa essere accettato o debba essere respinto.



Universal Health Campaign in Ghana

Il Process Tracing è stato utilizzato nel condurre la valutazione della Universal Health Campaign in Ghana, una campagna di advocacy promossa dalle organizzazioni della società civile per favorire l'accesso libero ed universale all'assistenza sanitaria, finanziata da Oxfam GB fino al 2013. Il processo di valutazione, commissionato da Oxfam GB e condotto nel 2012-2013 (Stedman-Bryce 2013), si è basato su un protocollo PT sviluppato dalla stessa Oxfam GB (2011). Tale protocollo prevedeva la verifica della connessione tra la campagna e una serie di outcome rilevati sulla base di tre passaggi: a) definizione di una o più evidenze empiriche che spiegassero l'outcome, b) esclusione di alternative concorrenti, incompatibili con le evidenze empiriche proposte, c) stima del livello di influenza che ciascuna delle evidenze proposte ha avuto sulla generazione del cambiamento.

Per approfondimento si veda: *Punton e Welle, 2015*.

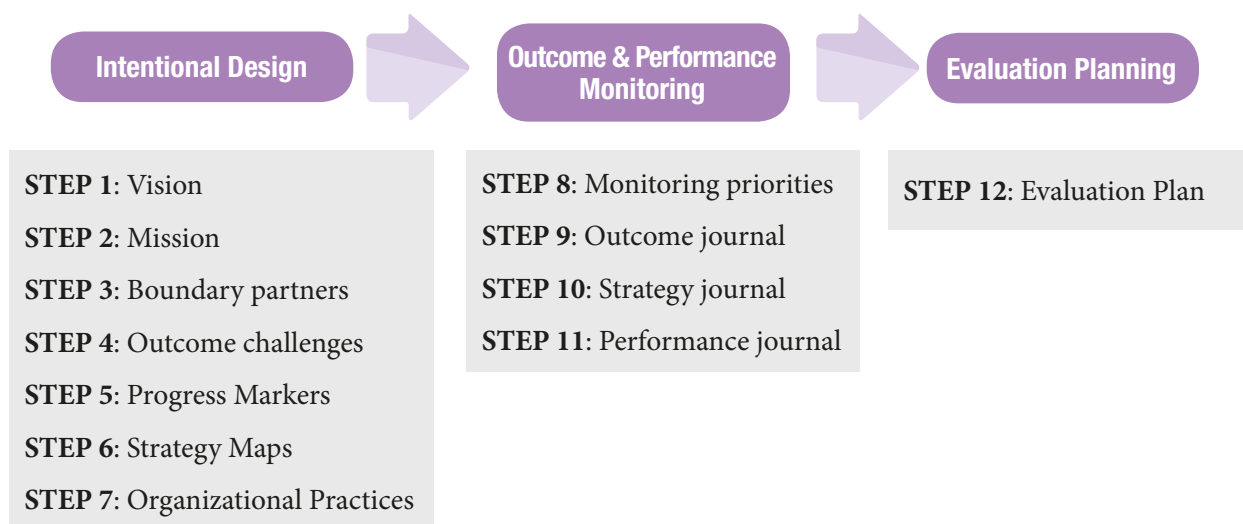
3.3.2. Outcome Mapping

L'Outcome Mapping (OM) è un framework sviluppato dall'International Development Research Centre (IDRC) con l'obiettivo di offrire una metodologia per creare e strutturare dei piani di valutazione che consentano alle organizzazioni di documentare i loro risultati in termini di cambiamento generato. Il punto di partenza di questo framework è proprio la confusione spesso generata dal concetto stesso di "impatto", in relazione al quale spesso le organizzazioni non sono in grado di

comprendere l'oggetto effettivo del processo di valutazione. In risposta a tale barriera, l'OM si propone di supportare le organizzazioni nello spostamento dell'attenzione dagli output del progetto agli outcome, definiti come reali cambiamenti nel comportamento, nelle relazioni, nelle attività o nelle azioni di tutti coloro direttamente coinvolti da uno specifico programma (Earl et al., 2001). Il focus specifico della valutazione svolta con l'OM non è tanto la realizzazione di un cambiamento, quanto il contributo a tale realizzazione, considerando l'effettivo ruolo dell'organizzazione che opera in sforzo congiunto con diversi altri attori che operano con il medesimo fine.

L'OM si compone di 12 steps, riferibili a 3 macro fasi per la definizione di un piano di valutazione prospettiva:

1. **Intentional Design:** chiarire e condividere il cambiamento che si vuole generare attraverso il progetto. Coerentemente con questo, vengono poi delineate le attività specifiche da portare avanti, che consentano di massimizzare le probabilità di successo.
2. **Outcome & Performance Monitoring:** identificare le priorità in termini di monitoraggio e valutazione, e definire un sistema per verificare i progressi verso i risultati e gli outcome pianificati. I progressi vengono tracciati attraverso una serie di indicatori, definiti nella fase 1 (STEP 5: Progress Markers).
3. **Evaluation Planning:** sulla base degli elementi definiti nelle due fasi precedenti, viene delineato e presentato il programma di valutazione da attuare.





In Madagascar, l'agenzia Svizzera per la cooperazione allo sviluppo insieme ai suoi collaboratori locali, hanno deciso di migliorare il programma SAHA per lo sviluppo rurale, passando da una dimensione micro ad una dimensione meso. In questo senso si è passato dal lavorare direttamente con le piccole organizzazioni agricole, alla definizione di partnership con organizzazioni intermediarie responsabili della pianificazione e dell'implementazione delle attività. La valutazione di questo progetto è stata svolta con l'OM, focalizzandosi non solo sui cambiamenti nelle condizioni (ad esempio migliori infrastrutture e servizi), ma su quelli avvenuti a livello di mentalità e comportamento dei lavoratori. La valutazione svolta ha consentito di comprendere che il decentramento della responsabilità tra la popolazione locale e le istituzioni, risulta essere uno dei principali fattori critici di successo del progetto.

Per approfondimento si veda: *Hearn, 2016*.

3.3.3. Methodology For Impact Analysis And Assessment (MIAA)

Il Methodology for Impact Analysis and Assessment (MIAA) è una metodologia definita da Investing for Good nel libro *The Good Analyst* (Hornsby, 2012). Il framework sviluppato propone tre aree di valutazione: Mission Statement, Beneficiary Perspective e Wider Impact. Ciascuna di queste aree è composta da una serie di sezioni contenenti indicatori specifici, nei confronti dei quali l'organizzazione valuta il proprio operato e l'impatto sulla comunità in una scala Low – Medium – High. Il MIAA prevede anche una scorecard finale che consente di attribuire un punteggio numerico a ciascun indicatore. In questo modo è possibile comparare il punteggio ottenuto dall'organizzazione, con il massimo punteggio ottenibile in ciascuna area e valutare sulla base del confronto le aree di forza e quelle di debolezza.

FIG.2 - Esempio di scorecard per la definizione del punteggio

| | IMPACT | POTENTIAL SCORE | SCORE AWARDED |
|------------|---|-----------------|---------------|
| 1 | MISSION FULFILMENT | 40 | |
| 1.1 | Mission Statement | 2 | |
| 1.1.1 | Mission Statement | 2 | |
| 1.2 | Context and Focus | 3 | |
| 1.2.1 | Understanding the Problem | 2 | |
| 1.2.2 | Understanding Beneficiaries | 1 | |
| 1.3 | Impact Activities | 15 | |
| 1.3.1 | Theory of Change | 3 | |
| 1.3.2-a | Impact Measurement: Use of Appropriate Indicators | 2 | |
| 1.3.2-b | Impact Measurement: Quality of Data | 1 | |
| 1.3.2-c | Impact Measurement: Target and Objectives | 1 | |
| 1.3.3-a | Impact Reporting: Transparency | 2 | |
| 1.3.3-b | Impact Reporting: External Validation | 1 | |
| 1.3.4-a | Balance and Alignment: Congruence | 3 | |
| 1.3.4-b | Balance and Alignment: Attitude to Profit | 1 | |
| 1.3.4-c | Balance and Alignment: Mission Drift | 1 | |
| 1.4 | Results | 12 | |
| 1.4.1-a | Results: Delivery of Impact | 5 | |
| 1.4.1-b | Results: Targets and Objectives | 2 | |
| 1.4.1-c | Results: Performance Improvement | 2 | |
| 1.4.2-a | Accreditation and Comparison: Accreditation | 1 | |
| 1.4.2-b | Accreditation and Comparison: Class Comparison | 2 | |

Per approfondimento si veda: *Hornsby, 2012*

3.3.4. Social Impact Assessment (SIA)

La Global Social Venture Competition (GSVC) nel 2012 ha sviluppato the Social Impact Assessment (SIA). Lo strumento utilizza la logica dettata nelle linee guida dello SROI per definire, misurare e documentare l'impatto generato, ma limita l'analisi ai tre risultati prioritari che l'organizzazione intende raggiungere, senza vincolare la misurazione alla monetizzazione degli outcome.

Infatti, i tre passi per la valutazione di impatto sociale sono:

- Definizione del valore sociale generato dall'organizzazione tramite la teoria del cambiamento;
- Identificazione, attraverso il coinvolgimento degli stakeholder, dei tre principali indicatori di impatto sociale più fortemente correlati con i risultati sociali desiderati e definizione della metodologia di calcolo;
- Pianificazione chiara e fattibile del processo di misurazione dell'impatto e del monitoraggio continuo delle conseguenze non intenzionali e/o negative delle attività.

Per guidare l'identificazione degli indicatori il modello fa riferimento al framework *Impact Reporting Standard & Investment (IRIS)*, che fornisce una reportistica standard per le performance sociali ed ambientali. Nel dettaglio IRIS fornisce un cruscotto di indicatori con standard definiti applicabili a diversi settori. (GIIN 2011). In questo modo la tassonomia permette di:

- Anticipare i cambiamenti sociali di un progetto o di una politica
- Misurare gli impatti e sistematizzare i dati
- Guardare alle potenziali implicazioni sociali
- Comunicare i cambiamenti alla comunità
- Definire i passi per mitigare gli effetti negativi legati al cambiamento e rafforzare quelli positivi
- Osservare quali benefici del cambiamento non migliorano le condizioni di alcuni gruppi di stakeholder

3.3.5. Impact Navigator

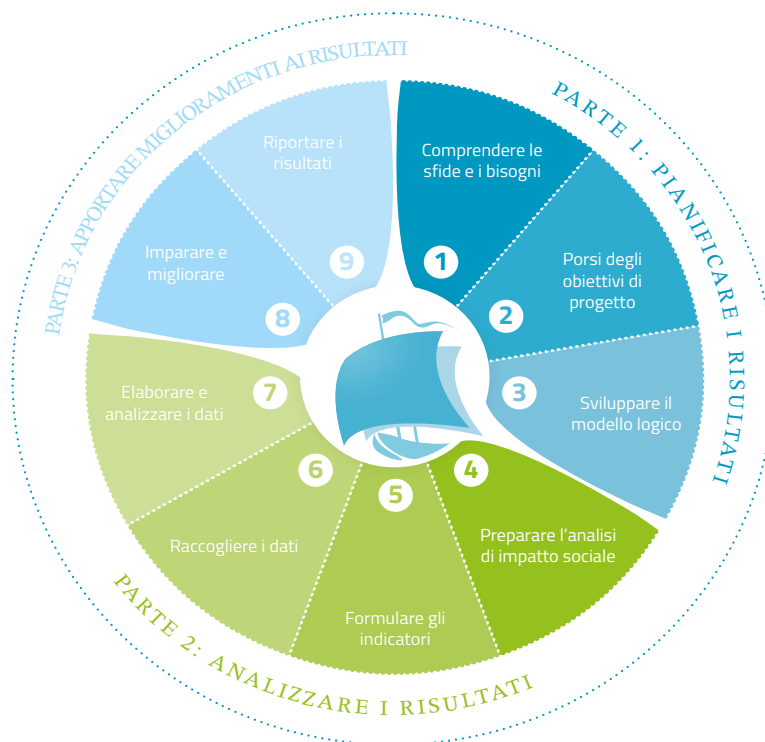
Social Impact Navigator, è la guida realizzata dalla think tank PHINEO con il supporto della World Bank's Global Partnership for Social Accountability (GPSA) e della Bertelsmann Stiftung.

La guida partendo dal know-how derivato da più di 800 organizzazioni della società civile, offre strumenti e consigli ed esempi pratici per le organizzazioni non profit per misurare i loro risultati in modo più efficace, ottenere risultati migliori e condividere il loro lavoro e l'impatto con persone in tutto il mondo.

La struttura della guida è basata sulla descrizione del ciclo di gestione dei progetti orientati all'impatto ed è divisa in tre parti:

- Pianificare i risultati;
- Analizzare i risultati;
- Migliorare i risultati.

Nella guida vengono presentati i passaggi pratici per integrare l'orientamento all'impatto nel progetto sin dalla fase di progettazione e affrontare la questione della valutazione sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.



Fonte: Social Impact Navigator, Phineo

3.3.6. Developmental Evaluation

La *Developmental Evaluation* (simile come principi alla Action Evaluation, Adaptive Evaluation, Emergent Evaluation, Real time Evaluation) è un approccio di valutazione piuttosto che un singolo metodo che ha l'obiettivo di supportare lo sviluppo del programma, del prodotto, dello staff e/o della struttura organizzativa. Sviluppato negli ultimi anni, ha l'obiettivo di fornire feedback e produrre conoscenza al fine di sostenere o riadattare il percorso di cambiamento in tempo reale, adeguando la strategia e la pianificazione delle attività via via che il processo si sta realizzando. Si differenzia dagli altri metodi perché prevede lo sviluppo di nuovi strumenti di misura e monitoraggio in base all'emergere ed evolversi degli obiettivi emergenti. La metodologia proposta è indicata nelle situazioni dove i modelli di valutazione tradizionali possono essere difficilmente applicabili ovvero in contesti di sviluppo, nei casi caratterizzati da un alto grado di innovazione, di incertezza, di dinamismo, ove si producono cambiamenti sistemici e dove si richiede un management di tipo adattivo. In particolare è un approccio alla valutazione in condizioni complesse caratterizzate cioè da tre principali aspetti: difficoltà di previsione e pianificazione; alta dinamicità e rapidità di cambiamento; relazioni interdipendenti e non lineari dove non è facile tracciare una risposta causa-effetto ed il risultato è fortemente dipendente dal contesto.

Secondo questo approccio l'apprendimento e il *capacity building* sono focus specifici del processo di valutazione. Per questo i feedback valutativi devono dunque essere restituiti in un ridotto lasso temporale (da qui anche real time evaluation) e non dopo un lungo e conclusivo percorso di valutazione, per consentire di ri-indirizzare, se necessario, le risorse rispetto agli outcome emergenti proprio durante la vita del progetto.

Il valutatore - flessibile, creativo, adattabile - diventa un membro vero e proprio del team di progetto con la funzione specifica di facilitare una rigorosa riflessione basata sulle evidenze fornite dai dati ed indirizzata all'assunzione di decisioni relative all'azione di promozione dello sviluppo. L'*accountability* è rivolta più che all'esterno verso il rispetto dei valori fondamentali, del *commitment* e dell'apprendimento da parte degli attori e stakeholder che promuovono e sono coinvolti nel cambiamento. L'obiettivo dell'approccio è fornire dati valutativi per attivare una risposta strategica piuttosto che promuovere un controllo esterno orientato ad evidenziare possibili lacune e fallimenti dell'iniziativa. A questo approccio possono corrispondere diversi metodi valutativi, che sono considerati calzanti e congruenti con le caratteristiche e le dinamiche di una particolare situazione (Patton, 2011): per loro natura i metodi qualitativi, più flessibili ed orientati ad investigare in profondità le relazioni e il processo in atto, risultano strumenti privilegiati.

3.4. Dashboards and scorecards

3.4.1. Fit For Purpose

Il Fit For Purpose (FFP) è uno strumento di *self-assessment* sviluppato dal Development Trust Association per le *community enterprises*, ma particolarmente idoneo per tutte le organizzazioni non profit che mirano ad incrementare lo sviluppo socio-economico delle comunità. Il FFP si configura come una sorta di strumento diagnostico, e propone alle organizzazioni una griglia di analisi per valutare il proprio operato in relazione al raggiungimento degli obiettivi definiti, e identificare le aree di successo e le aree di miglioramento. Sebbene nasca come strumento per l'autovalutazione, è possibile anche utilizzarlo per guidare la valutazione esterna.

Il FFP è composto da 5 sezioni: governance, business planning, gestione finanziaria, partnership, politiche e procedure. Per ciascuna di queste sezioni vengono identificati una serie di indicatori di risultato in relazione ai quali l'organizzazione (o il valutatore esterno) è chiamata a dare un giudizio circa lo stato di avanzamento secondo tre opzioni: raggiunto, parzialmente raggiunto, non raggiunto. L'applicazione di questo modello deve essere funzionale all'organizzazione per la comprensione degli obiettivi che ancora non sono stati raggiunti e che richiedono quindi uno sforzo ulteriore. Ciascun indicatore deve inoltre essere accompagnato da una documentazione di supporto che attesti la valutazione espressa.

FIG.3 - Esempio di indicatori per la sezione 1, Governance

● Met
 ● Partly met
 ○ Unmet

| INDICATOR | GUIDANCE | RATING/NOTES |
|---|---|--|
| 1.1 The make-up of the board reflects the mix of the community it serves; the board is accountable to that community. | How does the organisation ensure that the make up of the board reflects the mix of the community? How does the structure of your organisation ensure accountability to the community? | ● ● ○ |
| 1.2 The organisation has a clear and agreed mission, aims and definition of its target beneficiaries which have been defined through community consultation/mapping exercise/evidence of need. | What is your organisation seeking to achieve? Who benefits from this? How is this understood by all concerned? | ● ● ○ |
| 1.3 The organisation's governing documents allow it to carry out its trading activities. | Is the power to trade stated in the organisation's "constitution"? If the organisation carries out primary purpose trading, does it meet Charity Commission requirements? | ● ● ○ |
| 1.4 The organisation's governing documents prevent personal profit being made by members of the Board. | Does the organisation's "constitution" prevent Board members profiting from their involvement in the organisation? | ● ● ○ |
| 1.5 The organisation can demonstrate that any surpluses generated by the organisation and any trading subsidiary are used for community/public benefit or re-invested back into the organisation. | Can you point to a clause within your governing documents which set this out? | ● ● ○ |
| 1.6 The Board makes all policy decisions. | How does your organisation ensure that the Board ultimately controls policy? | ● ● ○ |
| 1.7 The organisation keeps the community informed of its activities and welcomes and acts upon input from the community | How does your organisation ensure the flow of information to and from the community? | ● ● ○ |

Per approfondimento si veda: *Development Trust Association*, 2008.

3.4.2. Charity Analysis Framework

Il Charity Analysis Framework (CAF) è una griglia di valutazione attraverso la quale è possibile valutare l'operato delle organizzazioni. Sviluppato dal New Philanthropy Capital, si struttura come il Fit For Purpose: una scheda che le organizzazioni possono autosomministrare o utilizzare per una valutazione esterna, per valutare il proprio operato nei confronti degli obiettivi stabiliti ed evidenziare punti di forza e punti di debolezza. Il CAF prevede sei aree di analisi: attività, risultati, leadership, persone e risorse, performance finanziarie, ambizione. Per ciascuna di queste aree sono forniti quattro criteri di valutazione ai quali viene attribuito un giudizio: eccellente, buono, soddisfacente, al di sotto delle aspettative.

Il modello è stato sviluppato per la valutazione delle charities, ma prevede possibilità di adattamento anche in contesti differenti, in particolare: grandi organizzazioni, azioni di awareness raising, organizzazioni di comunità, associazioni ed organizzazioni che operano nei PVS.

FIG.4 - Esempio dei criteri di valutazione

| AREA DI ANALISI | CRITERI DI VALUTAZIONE (ESTRATTO) | GIUDIZIO | |
|--------------------------------|---|-------------------|--------------------------------------|
| Attività | <ul style="list-style-type: none"> • Focus sui bisogni principali • Capacità di adattarsi ed innovare • Coerenza e connessione tra le attività | Eccellente | |
| Risultati | <ul style="list-style-type: none"> • Evidenze di risultati positivi • Qualità delle evidenze • Condivisione dei risultati | | |
| Leadership | <ul style="list-style-type: none"> • Team di gestione • Modello di governance • Vision e strategia • Priorità | | Buono |
| Persone e risorse | <ul style="list-style-type: none"> • Staff • Ruolo dei volontari | | Soddisfacente |
| Performance finanziarie | <ul style="list-style-type: none"> • Qualità della gestione finanziaria • Efficacia • Centri di costo | | Al di sotto delle aspettative |
| Ambizione | <ul style="list-style-type: none"> • Potenziale di crescita • Potenziale di replicabilità • Potenziale di miglioramento dei risultati | | |

Per approfondimento si veda: *Copps e Vernon, 2010*.

3.5. Framework di settore

3.5.1. Poverty And Social Impact Assessment - PSIA

Il Poverty and Social Impact Assessment (PSIA) è un framework sviluppato da World Bank per misurare l'impatto sociale, e la sua distribuzione sul territorio, delle riforme politiche promosse allo scopo di migliorare il benessere di gruppi di popolazione particolarmente vulnerabili nei paesi in via di sviluppo. In questi contesti è infatti essenziale adottare strumenti specifici per svolgere un'analisi sistematica delle implicazioni sociali che tali riforme hanno sulla riduzione della povertà. Con questo obiettivo, il framework presenta una serie di principi chiave così come di strumenti e di tecniche che possono essere adottate dai practitioners nella valutazione dell'impatto generato (The World Bank, 2003). Il PSIA si fonda su una serie di interrogativi chiave che devono orientare il processo di valutazione, nello specifico:

- (cosa) Qual è l'oggetto dell'analisi?
- (su cosa) Su quale dimensione del welfare focalizzarsi?
- (su chi) Su quale categoria di popolazione?
- (in che modo) Come viene canalizzato l'impatto?
- (in che modo) Qual è il contributo delle istituzioni?
- (quando) Quando si materializza l'impatto?
- (se) Quali sono i rischi di un impatto inatteso?

Sulla base di questi interrogativi, il PSIA propone 10 elementi che devono essere affrontati dal valutatore:

1. Fare le giuste domande, identificando in modo puntuale dei confini dell'analisi (comprensione del problema, identificazione della riforma, formulazione delle ipotesi di ricerca, individuare eventuali vincoli alla riforma);
2. Identificare gli stakeholder rilevanti, ossia coloro cu cui la riforma ha maggiore impatto e coloro che potenzialmente possono a loro volta influire sulla realizzazione della riforma;
3. Comprendere i canali di trasmissione dell'impatto, identificando le ipotesi e le connessioni di base;

4. Comprendere il ruolo delle istituzioni, analizzando in modo particolare la struttura del mercato e le agenzie di sviluppo sul territorio;
5. Raccogliere dati ed informazioni;
6. Analizzare l'impatto, selezionando il modello più opportuno (ne sono proposti una serie) in base alla disponibilità di tempo e dati e le risorse e competenze possedute;
7. Identificare misure di compensazione che consentano di attenuare gli impatti negativi;
8. Analizzare i rischi;
9. Definire un sistema per monitorare e valutare l'impatto generato sia in corso d'opera, che in fase ex-post;
10. Utilizzare i risultati ottenuti per orientare le scelte politiche future.



Riforma di privatizzazione del cotone in Chad

Il governo del Chad ha utilizzato il PSIA per valutare l'opportunità di introdurre una riforma che privatizzasse la Cotontchad, l'organizzazione parastatale per la gestione della produzione nazionale di cotone. L'obiettivo della riforma era superare una serie di inefficienze strutturali che negli anni hanno causato un rendimento sempre minore di quello che è stato invece in passato una delle colture chiave del Chad, sia per la generazione dei ricavi sia per la riduzione della povertà. L'analisi, svolta ex-ante, si è basata su un'analisi preliminare del contesto per identificare il problema e chiarire le ipotesi su cui basare la riforma. Il team di valutazione ha lavorato in stretta collaborazione con gli interlocutori chiave ed ha identificato le aree sulle quali la riforma doveva avere un effetto maggiore nel migliorare le performance del settore. Di conseguenza e coerentemente con queste, sono stati definiti gli input necessari per raggiungere i risultati attesi e quindi gli outcome che determineranno l'obiettivo finale. Il team ha specificatamente identificato le ipotesi causali di connessione degli elementi per ciascuno dei canali su cui interverrà la riforma.

Per approfondimenti si veda: *The World Bank*, 2003.

3.5.2. Health Impact Assessment - HIA

L'Health Impact Assessment (HIA), è un framework sviluppato dalla World Health Organization (WHO), che propone un insieme di procedure, metodi e strumenti per stimare gli effetti potenziali che un determinato progetto avrà sulla salute della popolazione, ed in particolare su gruppi maggiormente svantaggiati e vulnerabili. Si tratta di una valutazione prevalentemente prospettiva, finalizzata a delineare una serie di raccomandazioni per i decision makers e gli stakeholder, allo scopo di massimizzare gli impatti positivi di una proposta e mitigare quelli negativi. Questo framework

propone una serie di tecniche qualitative, quantitative e partecipative attraverso cui stimare l'impatto, e si compone di cinque fasi:

1. **Screening:** valutare se persistono le condizioni di base per l'applicazione dell'HIA (analisi del progetto/programma/politica e del suo impatto potenziale sulla salute).
2. **Scoping:** identificare i confini dell'analisi (chi coinvolgere, come e quando svolgere la valutazione, quali risorse mettere a disposizione, quale l'oggetto principale dell'analisi).
3. **Appraisal:** svolgimento della valutazione, identificando i potenziali rischi per la salute e le prove del loro impatto.
4. **Reporting:** definire una serie di raccomandazioni per ridurre i rischi connessi al progetto e salvaguardare e migliorare la salute della popolazione.
5. **Monitoring:** valutare se l'HIA ha effettivamente influenzato il processo decisionale e se le raccomandazioni sono state realmente recepite.



Morice Town Home Zone

Home Zones è un'iniziativa promossa dal British Institute of Highway Incorporated Engineers, che promuove il recupero dei quartieri residenziali e la loro trasformazione in ambienti sicuri per tutti i cittadini. Tra i suoi progetti vi è Morice Town (Plymouth, Inghilterra), la prima area ad essere analizzata attraverso l'HIA. In questo senso la comunità locale è stata coinvolta con successo nella definizione dell'intero processo di valutazione. Oggetto specifico della valutazione attraverso l'HIA sono state: la qualità della vita, l'inquinamento, il divertimento, la sicurezza, i trasporti e la salute della popolazione.

Per approfondimento si veda: *Elliston e Maconachie, 2002.*

La Figura seguente illustra una breve sintesi dei framework presentati.

FIG.5 - Associazione attori/modelli



4. Proposta metodologica di misurazione

4.1. Scelta del modello/framework di valutazione

Il capitolo precedente ha presentato la rassegna dei modelli/framework esistenti di valutazione, il presente ha l'obiettivo di guidare l'organizzazione nella scelta del modello da utilizzare e accompagnarla nei passi per la sua implementazione, in coerenza con il principale strumento di progettazione degli interventi di cooperazione internazionale, il Project Cycle Management (PCM). L'intento di questa sezione è quindi quello di integrare le attività e le modalità di progettazione già poste in essere dalle organizzazioni con la valutazione dell'impatto, ovvero andare a rivedere gli elementi del ciclo del progetto (processo) sin dall'inizio con la lente della misurazione dell'impatto.

La scelta del modello specifico e delle potenziali combinazioni fra metodi di misurazione ed analisi nasce dal presupposto che non esiste un'unica maniera di valutare, così come non esiste un unico punto di vista da dove guardare il mondo. Per questo motivo l'intento del capitolo non è quello di offrire un modello di valutazione standardizzato, poiché non si può ritenere applicabile la filosofia del "one size fits all". Nel contesto della cooperazione internazionale appare invece più opportuno standardizzare il processo valutativo a partire dalla scelta della metodologia da utilizzare. Se il processo di valutazione messo in pratica risulterà completo e robusto, allora sicuramente comprenderà tutte le componenti proprie del settore della cooperazione internazionale (ad es. sostenibilità, empowerment, crescita delle competenze della popolazione beneficiaria). Dunque la scelta della metodologia da applicare è spesso legata alla tipologia di attore beneficiario (richiedente) della misurazione, rispondendo agli obiettivi per cui viene effettuata e riflette il set di valori e principi sottostanti ai soggetti coinvolti. Ad esempio l'utilizzo di metodi che includano tecniche partecipative è coerente ad un preciso concetto di sviluppo.

Inoltre, un'ulteriore variabile di scelta è connessa al perimetro di misurazione, che può essere riferito all'intera organizzazione o alla specifico progetto. Nell'ambito del presente report ci focalizziamo sulla dimensione di progetto.

Un'ulteriore nota metodologica risiede nella reale opportunità di misurare gli impatti sociali, che per definizione, sono intercettabili e quindi correttamente misurabili in un orizzonte temporale di lungo periodo. Tale orizzonte supera sicuramente i tempi di realizzazione e quindi di conclusione dei progetti di cooperazione. Per poter valutare sarebbe necessario impostare un sistema di moni-

toraggio che copre dai 3 ai 5 anni *dopo* la conclusione del progetto. Tale approccio non può essere lasciato esclusivamente all'organizzazione che realizza il progetto, ma deve divenire una pratica condivisa che dovrebbe essere sposata e supportata dagli enti finanziatori allocando risorse esclusivamente finalizzate a tale attività.

Ad oggi, il sistema nel suo complesso non supporta le organizzazioni nel poter "ritornare" sui risultati a distanza di tempo; per tale motivo ci poniamo come primo obiettivo di questo lavoro l'intercettazione e quindi la misurazione degli outcome quali migliore proxy del potenziale impatto futuro generabile.

Considerando l'obiettivo di valutazione del progetto, la misurazione, rispetto all'organizzazione che realizza il progetto, ha due finalità, una di crescita interna intesa in senso lato dell'organizzazione e di tutti i soggetti coinvolti nell'iniziativa da valutare e una di credibilità verso l'esterno.

Un crescente numero di organizzazioni non-profit sta cercando di analizzare e documentare gli effetti prodotti dai progetti. Tuttavia, questa non è ancora una pratica totalmente consolidata ed è spesso vista come una grande sfida. Frequentemente, il coinvolgimento sul tema dell'impatto è visto soprattutto unidimensionalmente, nel senso della presentazione esterna e della legittimazione. In ogni caso, il significato **essenziale dell'orientamento all'impatto risiede nel processo di apprendimento e in particolare nel continuo miglioramento del proprio lavoro**. Solo chi è intimamente familiare con i risultati del proprio lavoro, compresi i suoi punti di forza e le sue debolezze, può usare questo sapere per migliorare e giungere sistematicamente più vicino al raggiungimento dei propri obiettivi.

Infatti il processo di valutazione permette all'organizzazione di aumentare le proprie competenze interne grazie al:

- Miglioramento della pianificazione strategica a supporto delle decisioni;
- Miglioramento dei processi e conseguente rafforzamento dell'impatto sociale per i beneficiari
- Massimizzazioni di efficienza ed efficacia delle attività/progetti dell'organizzazione;
- Rafforzamento delle capacità di rendicontazione;
- Aumento del coinvolgimento e della partecipazione degli stakeholder;
- Rafforzamento della crescita e dell'autoapprendimento di tutti gli stakeholder coinvolti;
- Rafforzamento della motivazione del proprio team grazie ad obiettivi oggettivamente misurabili.

Passando all'analisi dei specifici soggetti a cui si rivolge la misurazione a partire dalla dimensione interna, possiamo analizzare i bisogni dei soggetti delle organizzazioni (decisori, *project manager*, operatori), che realizzano le attività e la misurazione stessa: il loro obiettivo è di conoscere indicatori e metriche per il supporto alle decisioni interne, per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività e per il miglioramento dei risultati sociali. L'applicazione di metodi partecipativi presuppone un paritetico ruolo dei target group di beneficiari e degli stakeholder espressione della comunità di riferimento nelle fasi di progettazione ed implementazione. Essi stessi sono dunque attori che possono essere considerati interni alla fase di realizzazione e come tali, assieme ai manager e staff di progetto sono i diretti interessati alla misurazione. L'apprendimento che un processo valutativo determina, assicura il rafforzamento in termini di coerenza ed intensità di impatto, quindi di capacità di rispondere sempre meglio ai bisogni della popolazione target e di coinvolgere e raggiungere il maggior numero di beneficiari diretti e indiretti, priorità di ciascun intervento di cooperazione internazionale.

Rispetto all'esterno, oltre al miglioramento della credibilità e della capacità di comunicare i risultati raggiunti, la misurazione permette di accrescere la trasparenza e l'accountability, quindi di attrarre capitali e investitori, grazie alla dimostrazione dell'effettivo ritorno sociale degli investimenti.

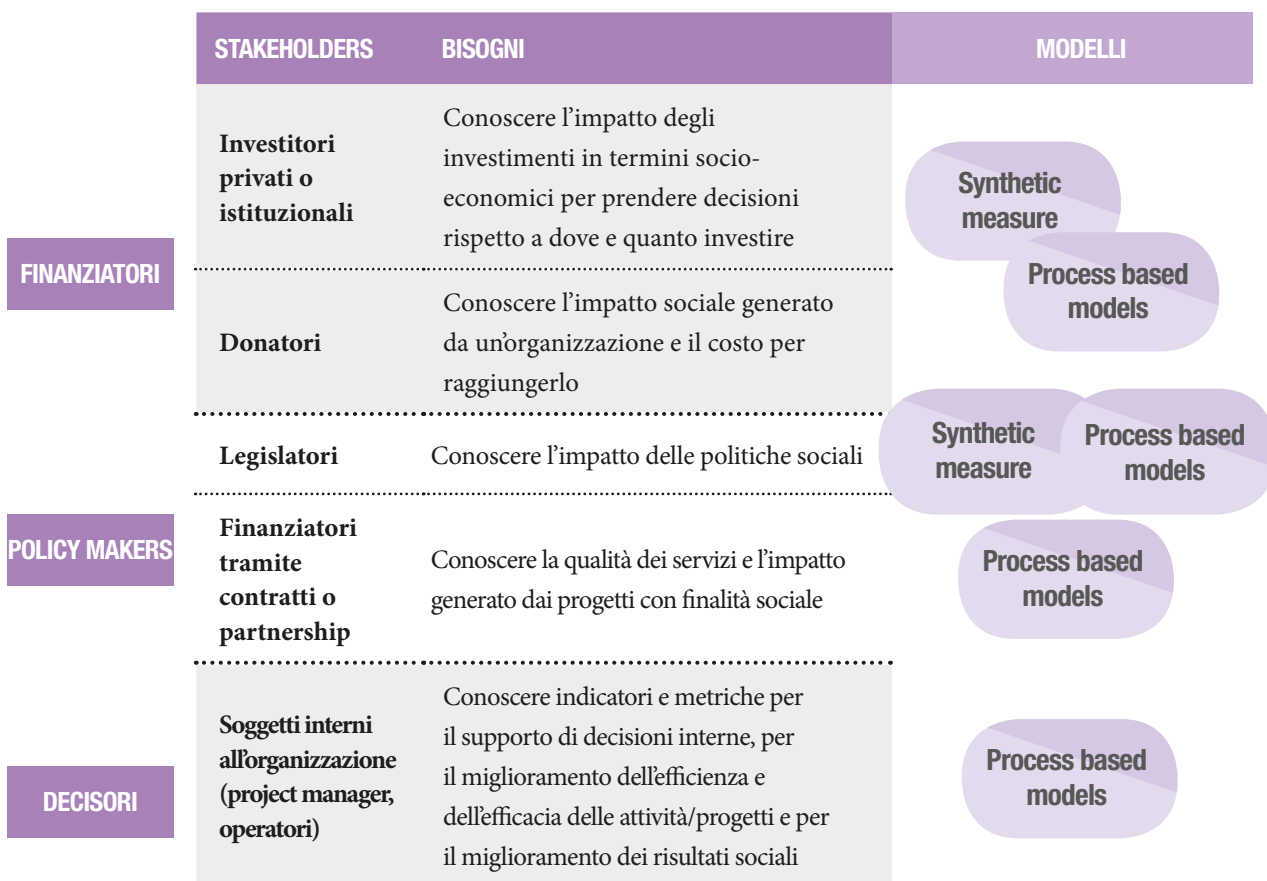
Pur mantenendo la distinzione fra donatori privati e istituzionali, investitori privati e istituzionali, tali soggetti finanziatori, hanno esigenze di misurazione simili.

Nel primo caso l'obiettivo del donatore è conoscere l'impatto sociale generato da un'organizzazione/progetto e il costo per raggiungerlo, nel secondo è conoscere l'impatto degli investimenti in termini socio-economici per prendere decisioni rispetto a dove e quanto investire. Per entrambi l'utilizzo disgiunto o aggregato di modelli sintetici e/o process based risulta ad oggi la soluzione più coerente ed utilizzata.

Per quanto riguarda i policy maker, siano legislatori o finanziatori pubblici che attivano contratti o partnership, i primi necessitano di misurare l'impatto delle politiche sociali, i secondi di conoscere la qualità dei servizi e l'impatto generato dai progetti con finalità sociale da loro finanziati.

Una volta definiti i soggetti e i relativi obiettivi di misura ed esigenze informative, è possibile associare il metodo di misura più coerente sulla base delle caratteristiche proprie dei differenti cluster di modelli analizzati nel capitolo precedente. La seguente figura riassume tale corrispondenza:

FIG.6 - Associazione attori/modelli



Ulteriori direttrici nella selezione del modello sono connesse alle caratteristiche stesse della metodologia, approcci troppo complessi e onerosi, per quanto sofisticati, non renderebbero la misurazione fattibile, sostenibile e replicabile. Il modello, inoltre, dovrebbe possedere la capacità di rappresentare la molteplicità di obiettivi (sociale, economico, ambientale) perseguiti da un progetto che, come noto, genera valore per differenti stakeholder. Il modello deve permettere il costante allineamento con la mission sociale, minimizzando il rischio di “mission drift”. Deve, inoltre, consentire di individuare e “popolare” gli indicatori specifici di progetto ed essere coerente con il sistema di monitoraggio, al fine di restituire la natura pluri-soggettiva dell'intervento. Infine, il disegno di modelli specifici per settori potrebbe risultare utile nella scelta degli indicatori più appropriati, integrandoli con modelli non settoriali. In tal senso, un approccio alla valutazione dell'impatto per i progetti di cooperazione internazionale dovrebbe possedere le seguenti caratteristiche:

- Supportare l'apprendimento e il rafforzamento interno all'organizzazione
- Supportare l'empowerment e lo sviluppo della comunità di riferimento
- Valorizzare i contributi di tutti i soggetti coinvolti (beneficiari, partner, istituzioni, comunità)
- Assicurare un impatto positivo sui beneficiari e incardinarlo ai loro bisogni

- Determinare un metodo di analisi proporzionale, sostenibile e replicabile
- Ricorrere a metodi di analisi misti quali-quantitativi
- Rappresentare la finalità multi – obiettivo dell'intervento
- Misurare gli impatti sui differenti stakeholder
- Rappresentare la coerenza tra la missione sociale e i risultati
- Individuare indicatori di impatto specifici e rilevanti
- Procedere in coerenza con il sistema di monitoraggio
- Comunicare l'impatto ad investitori e finanziatori
- Comunicare l'impatto ai beneficiari
- Comunicare l'impatto alla comunità e ai policy-maker
- Rappresentare la natura dell'intervento (sviluppo, ricostruzione...)

4.2. Valutazione dei modelli di valutazione dell'impatto rispetto alle esigenze dei progetti di cooperazione internazionale

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di valutare i modelli presentati nel capitolo 3 rispetto ai criteri sopra definiti al fine di guidare l'organizzazione nella scelta della metodologia in base alle proprie priorità e capacità.

Nella seguente tabella (Figura 7), elaborata dagli autori, sono riportati i differenti modelli con una valutazione rispetto al livello di rispondenza con i criteri, dove "alto" rappresenta che il modello risponde bene al criterio, "medio" che risponde in parte, "basso" che non risponde adeguatamente al criterio. Da tale valutazione emerge che i modelli "process based" quali l'Outcome Mapping, il SIA, l'impact navigator e il modello settoriale PSIA, meglio rispondono ai criteri. Nei paragrafi successivi, infatti, si farà riferimento al SIA e all'Impact Navigator come guida nello sviluppo della valutazione. È necessario sottolineare che l'utilizzo e l'integrazione di molteplici modelli risulta spesso la scelta più appropriata, ad esempio, gli indicatori sintetici da soli, come LM3, non rappresenterebbero l'organizzazione ma utilizzati per rappresentare sinteticamente il passaggio dall'outcome agli impatti, possono risultare efficaci per dare una quantificazione monetaria dell'impatto. Non riteniamo che

tutto debba essere quantificato e/o monetizzato, ma che nella scelta della definizione di impatto come cambiamento di lungo periodo sulla comunità, l'utilizzo di indicatori sintetici può essere una scelta a cui però associare anche indicatori di carattere qualitativo. La monetizzazione come tecnica di quantificazione, indipendentemente se si scelga l'approccio basato sulla quota di attribuzione degli outcome o di impatto come effetti di lungo periodo, non può assolutamente prescindere dalla specifica mission del progetto e da proxy riconosciute a livello paese. Ad esempio, la quantificazione del costo di un NEET sul sistema pubblico italiano realizzata da Eurofound è un esempio di proxy riconosciuta. Un processo simile è facilmente realizzabile, ad esempio, sulla quantificazione del risparmio di spesa pubblica per progetti di prevenzione oppure risparmio e aumento delle entrate statali per progetti di inserimento lavorativo, dove si utilizza il costo medio per lo stato di un disoccupato.

Per altri settori invece, il processo è più complesso, in particolare nell'ambito della cooperazione allo sviluppo che impatta su molteplici ambiti, oltre a risultare un metodo di difficile applicazione, rischia di essere poco rappresentativo del reale valore generato dalle organizzazioni.

FIG.7 - Elaborazione propria

| | 1. SROI | 2. LIM3 | 3. GAMMA | 4. PROCESS TRACING | 5. OUTCOME MAPPING | 6. MIAA | 7. SIA | 8. IMPACT NAVIGATOR | 9. DEVELOPMENTAL EVALUATION | 10. FIT FOR PURPOSE | 11. CAF | 12. PSIA | 13. HIA |
|---|---------|---------|----------|--------------------|--------------------|---------|--------|---------------------|-----------------------------|---------------------|---------|----------|---------|
| Supportare l'apprendimento e rafforzamento interno all'organizzazione | ALTO | BASSO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO |
| Supportare l'empowerment e lo sviluppo della comunità di riferimento | ALTO | BASSO | BASSO | BASSO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO |
| Valorizzare i contributi di tutti i soggetti coinvolti (beneficiari, partner, istituzioni, comunità) | ALTO | BASSO | MEDIO | MEDIO | ALTO | MEDIO | MEDIO | ALTO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO |
| Assicurare un impatto positivo sui beneficiari e incardinarlo ai loro bisogni | ALTO | BASSO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO | ALTO | ALTO |

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Determinare un metodo di analisi proporzionale, sostenibile e replicabile. | MEDIO | BASSO | BASSO | MEDIO | MEDIO | BASSO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | BASSO | BASSO | MEDIO | MEDIO |
| Ricorrere a metodi di analisi misti quali-quantitativi. | MEDIO | BASSO | BASSO | MEDIO | MEDIO | BASSO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO | MEDIO | ALTO | ALTO |
| Rappresentare la finalità multi - obiettivo dell'intervento | MEDIO | BASSO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO |
| Misurare gli impatti sui differenti stakeholder | ALTO | BASSO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO | MEDIO | ALTO | BASSO |
| Rappresentare la coerenza tra la missione sociale e i risultati | ALTO | BASSO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO | MEDIO | ALTO | MEDIO |
| Individuare indicatori di impatto specifici e rilevanti | MEDIO | BASSO | BASSO | BASSO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | ALTO | BASSO |
| Procedere in coerenza con il sistema di monitoraggio | MEDIO | BASSO | MEDIO | MEDIO | ALTO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO | MEDIO | ALTO | MEDIO |
| Comunicare l'impatto ad investitori e finanziatori | ALTO | ALTO | ALTO | BASSO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | BASSO | BASSO | MEDIO | BASSO |
| Comunicare l'impatto ai beneficiari | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | ALTO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | BASSO | BASSO | ALTO | MEDIO |
| Comunicare l'impatto alla comunità e policy makers | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | ALTO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO | MEDIO | ALTO | ALTO |
| Rappresentare la natura dell'intervento | BASSO | BASSO | MEDIO | MEDIO | ALTO | MEDIO | ALTO | ALTO | ALTO | MEDIO | MEDIO | MEDIO | MEDIO |

4.3. L'approccio alla misurazione e l'integrazione con la logica del Project Cycle Management (PCM)

Una volta definito il perimetro della misurazione (progetto), le esigenze dei soggetti coinvolti (decisionari interni, policy maker, finanziatori) e la metodologia esistente più coerente con le esigenze dell'organizzazione e le caratteristiche del progetto, è possibile proseguire con la costruzione dell'approccio di misura più coerente con gli obiettivi della cooperazione allo sviluppo. Diviene quindi necessario considerare come punto di partenza l'approccio più utilizzato nella progettazione degli interventi di cooperazione internazionale: **Project Cycle Management (PCM)**. Il PCM è lo strumento che la Commissione europea ha introdotto agli inizi degli anni '90 per migliorare la qualità della progettazione e della gestione dei progetti. Il PCM prevede la strutturazione in fasi della preparazione e della realizzazione dei progetti e definisce, poi, per ogni fase, il ruolo dei diversi attori interessati e le decisioni che devono essere prese.

Nel 2015 la Commissione, ha realizzato una revisione del PCM, dove emerge chiaramente la volontà di integrare la logica della valutazione d'impatto nel medio-lungo periodo, derivata dalla **Theory of Change (ToC)** e della **social value chain**, e un altro più classico, legato al **Project Cycle Management** e orientato appunto alla definizione e alla gestione di progetti, con finalità più operative e legate a valutazioni più di breve-medio periodo.

Inoltre gli approcci basati sulla catena del valore risultano anche dalle analisi precedenti come i più utilizzati e coerenti con la logica di progetto. Ulteriori riflessioni emerse e che necessitano di essere qui integrate, sono connesse alla potenzialità di ibridazione dei modelli basati sulla catena del valore (SIA; Impact Navigator...) con gli indici sintetici (SROI, LM3) e l'integrazione di quest'ultimi con i sistemi di analisi controfattuale.

Appare evidente che tali sforzi necessitano di un ulteriore accompagnamento per le organizzazioni al fine di rendere la misurazione effettivamente efficace sia in termini di progettazione, sia in termini di valutazione di impatto.

A tal fine si riportano le caratteristiche dei due approcci (PCM, ToC – social value chain) evidenziandone prima di tutti i fattori comuni e i passi necessari alla corretta integrazione ed utilizzo dei due approcci.

La Teoria del Cambiamento è più focalizzata sui cambiamenti nella vita delle persone coinvolte o di sistema (gli outcome) e il PCM invece, è più centrato (se si esclude "l'Obiettivo generale") su valutazioni puntuali legate agli output, ai risultati degli obiettivi specifici e alle azioni necessarie per raggiungerli.

L'ambasciata olandese ha richiesto nel progetto Rafforzamento della Resilienza delle popolazioni vulnerabili, in particolare per i bambini sotto i due anni e le donne incinte in Burundi, uno schema di sintesi della Teoria del Cambiamento applicata nell'identificazione del progetto. A questo proposito è stato elaborato un modello in cui:

- si è identificato l'impatto, quale la riduzione della denutrizione dei bambini sotto i 5 anni attraverso interventi nutrizionali specifici, con particolare attenzione alla finestra di opportunità dei primi 1.000 giorni di vita;
- si sono individuati i 4 risultati a medio termine per il raggiungimento dell'impatto tra cui l'accesso ai servizi comunitari di presa in carico;
- si sono identificati 3 ordini di risultati a breve termine necessari per il raggiungimento di ciascun risultato di medio come l'engagement comunitario sulla metodologia nutrizionale proposta (primo livello), la formazione degli agenti comunitari per la presa in carico (secondo livello), l'attivazione di un sistema di screening e l'attivazione dei centri nutrizionali (terzo livello);
- sono state stabilite le attività per ciascun risultato di breve termine.

Accanto sono state individuate le precondizioni ed i principali ostacoli e problemi da affrontare.

La principale novità del PCM, che va nella direzione dell'integrazione con la ToC, si riscontra nella nuova versione dello strumento principale del Logical Framework Approach (LFA), il LOGFRAME MATRIX (il quadro logico).

Entrando nel dettaglio, il nuovo quadro logico sviluppato da EuropAid si presenta come uno strumento rinnovato che basa la logica del progetto sulla result chain ed ha come obiettivo generale il raggiungimento dell'impatto nel lungo periodo.

Al di sotto dell'obiettivo generale vengono riportati gli obiettivi specifici che sono costituiti da outcome intermedi e finali, mentre gli indicatori, che misurano il cambiamento prodotto dall'intervento ad ogni livello, devono essere disaggregati per genere.

Spostandoci sulle colonne centrali della tabella (Figura 8), si possono cogliere gli elementi di novità che riguardano Baseline, Current Value, Target/Beneficiari. La Baseline rappresenta i dati raccolti nella fase iniziale e costituisce i valori di partenza di riferimento, mentre il Current Value, rappresenta l'aggiornamento della baseline durante le fasi del progetto ed ha l'intento di aggiornare i valori in corso di progetto sulla base degli outcome intermedi; per questo è richiesto di indicare la data di riferimento.

Una specifica particolare riguarda la voce target/beneficiari, in quanto non si fa riferimento ai beneficiari del progetto, bensì ai valori finali degli indicatori che si intende (si pianifica) raggiungere. Nelle restanti parti (attività, input, output, assumptions) il quadro logico non subisce particolari variazioni. Tra le novità più rilevanti, la scomparsa della riga degli Expected Result e pertanto non rappresentano più il livello intermedio che connetteva gli output agli outcome.¹⁷

17 Questa novità è in linea con il nuovo Work Packages approach di "Horizon 2020". Il riferimento ai results resta invece ancora presente nella Guida Results Oriented Monitoring (ROM) rilasciata dalla Commissione Europea nel 2012 e tuttora valida.

Di seguito si riporta la Logframe matrix del progetto:

FIG.8 - Nuovo quadro logico

| | Catena dei risultati | Indicatori | Baseline (valori di partenza incl. anno di riferimento) | Current value (valore attuale, specificare data di riferimento) | Target/ Beneficiari (incl. Anno di riferimento) | Fonti e strumenti di verifica | Assumptions |
|--|---|--|--|---|---|---|---|
| Obiettivo Generale: Impatto | Il cambiamento di ampio raggio e di lungo periodo derivante dal progetto e dagli interventi condotti da altri partners. | Misura il cambiamento di lungo periodo al quale il progetto contribuisce. Da presentare disaggregato per genere | Idealmente, da estrarre dalla strategia del partner | | Idealmente, da estrarre dalla strategia del partner | Da estrarre dalla strategia del partner. | |
| Obiettivo/i Specifico/i: Outcome(s) | Gli effetti diretti del progetto che si raggiungeranno nel medio periodo e che tendono a focalizzarsi sui cambiamenti nel comportamento generati dal progetto. Outcome = Oc (possibile) Outcome Intermedio = iOc | Misura il cambiamento nei fattori che determinano gli outcome. Da presentare disaggregati per genere. | Il punto di partenza o il valore attuale degli indicatori. | Il valore dell'indicatore alla data indicata | Il valore degli indicatori pianificato/ desiderato | Fonte delle informazioni e metodi per la raccolta dati e report (incluso chi e quando/ con quale frequenza) | Fattori fuori dal controllo del project management che potrebbero impattare sul legame tra outcome e impatto. |
| Output | Gli output diretti/tangibili (infrastrutture, beni e servizi) prodotti dal progetto. Output = Op Op 1.1. (relativo a Oc 1) Op 1.2. (relativo a Oc 1) (...) Op 2.1. (relativo a Oc 2) (...) | Misura il grado di consegna o di raggiungimento degli output. Da presentare disaggregato per genere. | Uguale a sopra per l'indicatore corrispondente | | Uguale a sopra per l'indicatore corrispondente | Uguale a sopra per l'indicatore corrispondente | Fattori fuori dal controllo del project management che potrebbero impattare sul legame tra outcome e impatto. |
| Attività | Quali sono le attività da portare avanti per produrre gli output? (raggruppa le attività per risultato e numerale come segue): A 1.1.1. - "Titolo dell'Attività" A 1.1.2. - Titolo dell'Attività" (relativa a Op 1.1.) A 1.2.1. - "Titolo dell'attività" (...) (relativa a Op 1.2.) A 2.1.2. - Titolo dell'Attività" (...) (relativa a Op 2.1.) (...) | | Strumenti: Quali sono gli strumenti necessari per implementare queste attività, es. staff, equipaggiamento, training, studi, forniture, strutture operative, etc.. Costi: Quali sono i costi di azione? Come sono classificati? (Scomporre nel budget per l'intervento) | | | Fattori fuori dal controllo del project management che potrebbero impattare sul legame tra outcome e impatto. | |

Per quanto riguarda il secondo approccio **Theory of Change (ToC)** e della **social value chain** abbiamo definito gli step necessari (Figura 9) affinché l'organizzazione sia guidata nel corretto sviluppo del processo di valutazione in coerenza con il processo di progettazione:

FIG.9 - Processo

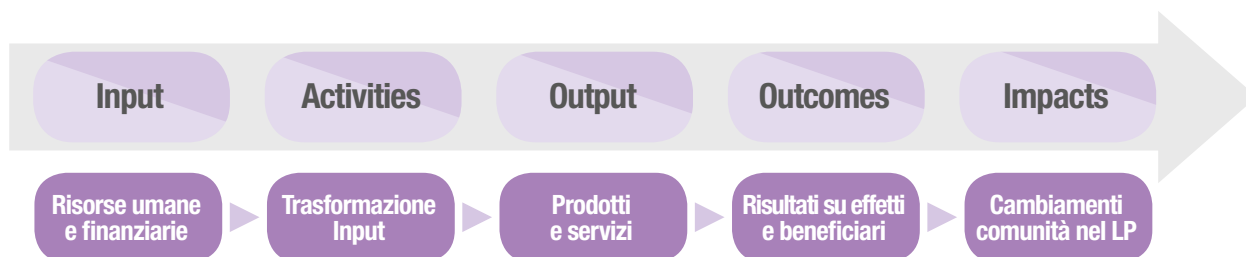


La fase di definizione del contesto di analisi prevede la determinazione dell'obiettivo della misurazione, l'individuazione del soggetto a cui i risultati della misura sono indirizzati, lo specifico oggetto della valutazione (nel nostro caso l'organizzazione stessa), le risorse e i tempi a disposizione e le figure incaricate di realizzare la misurazione.

La fase di analisi e coinvolgimento dei diversi attori e portatori di interesse è uno step fondamentale che prevede l'identificazione e le mappature di tutti gli stakeholder, la relativa prioritizzazione e il reale coinvolgimento attivo di questi ultimi. Nel processo di valutazione, e in coerenza con l'approccio partecipativo, è nel momento di assessment di fattibilità – previsto dal ciclo di progetto - che andrebbero coinvolti in modo attivo i diversi stakeholder (dalla rappresentanza dei beneficiari e comunità ai partner co-implementatori di progetto) nell'identificazione della metodologia di valutazione.. Laddove però si dovessero ravvisare limiti che non consentono di decidere assieme agli attori del progetto già a questo stadio il metodo valutativo da adottare, è necessario che il loro coinvolgimento avvenga durante la prima fase di implementazione di progetto allorché si svolge l'assessment e la pianificazione di dettaglio del progetto e l'eventuale studio per l'identificazione della baseline. In questo momento si decidono anche gli indicatori dettagliati, il piano e gli strumenti di monitoraggio che devono essere coerenti ai bisogni informativi di progetto, agli obiettivi e alla metodologia scelta di valutazione.

La mappatura del processo di cambiamento richiede la definizione degli elementi del quadro logico come catena sociale del valore e la sua validazione. La seguente figura riporta gli elementi della catena del valore:

FIG. 10 - Gli elementi del quadro logico/catena del valore



A valle della definizione della catena è necessario definire gli indicatori associabili ai differenti elementi. L'associazione degli indicatori è fondamentale per arrivare ad un'adeguata misurazione di impatto. Una corretta metodologia e popolamento di indicatori prevede:

- la definizione della metodologia di misurazione;
- l'individuazione di indicatori, che possono essere *standard, ad hoc o proxy*. Non ritenendo utile in questa sede individuare indicatori (KPI) specifici per settore, si sottolinea l'esistenza di framework internazionali di riferimento che possono offrire alcuni spunti per selezionare KPI condivisi, quali per esempio il database del GIIN (Global Impact Investing Network)¹⁸, dell'IRIS (Impact Reporting & Investment Standards)¹⁹ e della Global Reporting Initiative (GRI);
- la selezione degli indicatori prevede che vengano utilizzati indicatori SMART (Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti, Tempo-Definiti);
- la raccolta dei dati che avviene attraverso strumenti quali questionari, interviste, database condivisi, scelti in coerenza con la metodologia di valutazione individuata;
- il popolamento degli indicatori che prevede il calcolo di indicatori quantitativi e la descrizione di quelli qualitativi.

¹⁸ La Global Impact Investing Network è un'organizzazione senza scopo di lucro dedicata ad aumentare la scala e l'efficacia degli investimenti in impatto in tutto il mondo. <https://thegiin.org/>

¹⁹ L'Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) (<https://iris.thegiin.org/metrics>) è uno standard composto da un catalogo di indicatori di performance da utilizzare come metodo di valutazione degli impatti sociali, ambientali ed economici, suddivisi per settore e per ambito operativo. All'interno dell'IRIS sono raccolte 40 tipologie di indicatori di misurazione che lo rendono adattabile a settori e ambiti geografici diversi e applicabile a vari tipi di performance semplificando il confronto tra diverse opportunità di investimento in modo da creare dei rating di performance.

La valutazione dell'impatto è strettamente connessa alla scelta della metodologia di misurazione e alla definizione che viene "sposata", infatti l'impatto sociale può essere definito:

- per impatto sociale si intendono gli effetti e i cambiamenti generati nel lungo periodo sulla comunità dalle attività svolte da un'organizzazione; → metodi qualitativi
- l'impatto sociale è la porzione di outcome totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento. → metodi quantitativi: controfattuale

La prima definizione prevede che il passaggio dall'outcome all'impact avvenga attraverso metodologie qualitative che traspongono l'outcome sul lungo periodo e sulla comunità e non sui beneficiari diretti. Tale passaggio può essere accompagnato, in taluni specifici casi, anche da indicatori sintetici, come i moltiplicatori che monetizzano per esempio il risparmio di spesa pubblica generato dal raggiungimento degli outcome.

La seconda richiede che il calcolo degli outcome sia determinato attraverso l'analisi controfattuale e che l'impact sia il risultato degli outcome definiti attraverso attribuzione e depurati da azioni influenti ed effetti negativi. L'analisi controfattuale determina: l'effetto di un intervento su un individuo come differenza tra il risultato osservato in presenza del trattamento e il risultato che si sarebbe osservato, per lo stesso individuo, in sua assenza. L'analisi si basa sulla definizione di un campione di controllo che può essere selezionato attraverso differenti metodologie, fra cui per esempio, la tecnica della randomizzazione, la regressione alla discontinuità o l'analisi longitudinale.

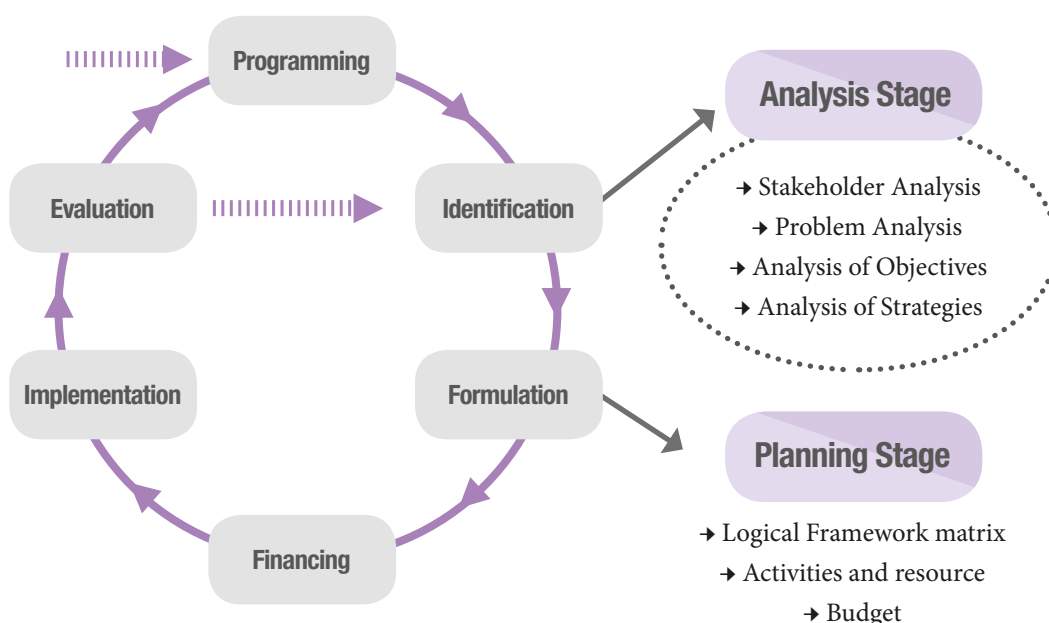
In entrambi i casi comunque è importante tenere in considerazione la variabile "tempo". Infatti, è possibile che l'analisi permetta di arrivare a misurare il livello di outcome ma che non si possa misurare pienamente l'impatto, poiché necessita di un arco temporale più ampio rispetto a quello che viene definito nel progetto, ovvero a progetto concluso. Per questo motivo risulta ancora più importante impostare un processo che possa raggiungere determinati risultati concreti anche dopo la conclusione del progetto stesso.

4.4. Guideline per la misurazione dell’impatto generato dai progetti di cooperazione allo sviluppo

Analizzando entrambi gli approcci, si tratta di strumenti che sicuramente hanno una continuità logica che nei prossimi paragrafi si cercheranno di evidenziare guidando l’integrazione operativa dei due.

Prima di tutto, emerge chiaramente la perfetta corrispondenza con la catena del valore proposta dai modelli process based e la base della ToC. Approfondendo anche l’approccio del PCM e la corrispondenza con il logical framework, che determina i passi necessari per la corretta “compilazione” della matrice, (Fig X: *Correspondence PCM & LFA*), si ritrova la coerenza con il processo prima descritto della Theory of Change (ToC).

FIG.11 - Correspondence PCM & LFA



Infatti i due approcci condividono differenti step. Analizzando contemporaneamente la logica del PCM e quella del **logical framework** e selezionando come metodologie di misurazione il SIA (**social impact assessment**) e l’**Impact Navigator**, la seguente tabella evidenzia le corrispondenze:

| STEP | PCM | LOGICAL FRAMEWORK | SIA | IMPACT NAVIGATOR |
|---|--|---|---|---|
| Definizione del contesto di analisi | In fase di Programming per determinare natura dell'intervento, area geografica, settore, partner | - | Primo step per individuare obiettivo della misura | In fase di planning - Analisi dei bisogni e analisi del contesto |
| Analisi e coinvolgimento degli stakeholder | Nella fase di identification attraverso la fase di analisi del logical framework | Fase di Analisi per determinare i bisogni degli stakeholder e gli obiettivi di progetto | Secondo step per determinare i bisogni degli stakeholder e i cambiamenti desiderati | In fase di planning - Determinare gli obiettivi del progetto |
| Definizione della catena del valore | Nella fase di Formulation attraverso la fase di planning del LF | Fase di Planning, costruzione della matrice | Terzo step costruzione della catena | In fase di planning - Sviluppare il quadro logico |
| Definizione degli indicatori da associare agli elementi della catena | Nella fase di Formulation attraverso la fase di planning del LF | Gli indicatori devono essere SMART | Gli indicatori devono essere SMART | Gli indicatori devono essere SMART |
| Raccolta e analisi dei dati per la valutazione dell'impatto | | Fase di valutazione dell'impatto | Nelle fasi di Valutazione e Stima | In fase di Analisi dei risultati |

Chi dovrebbe realizzare la valutazione di impatto sociale?

Come principio generale, è fondamentale che le organizzazioni promotrici e la leadership del progetto forniscano il loro pieno sostegno alle attività di valutazione sia a livello formale che operativo: la valutazione di impatto necessita di sufficienti risorse messe a disposizione, specifiche procedure e chiare responsabilità stabilite.

Quindi, in sede di assegnazione delle responsabilità per la valutazione dell'impatto sociale, è importante che il gruppo di valutatori selezionati abbiano alcune competenze minime, quali:

- Esperienza e conoscenza del settore specifico del progetto ed esperienza di valutazione in quest'area;
- Buona conoscenza della metodologia e un elevato standard personale di qualità;
- Oggettività (notare, tuttavia, che nemmeno un valutatore può essere completamente obiettivo perché avrà opinioni e valori e lavorerà sulla base di precedenti esperienze. Per questo motivo, i punti in cui il valutatore porta il suo parere devono essere chiariti nella valutazione);
- Buone capacità di comunicazione (orale e scritta);
- Una personalità affidabile e veritiera, nonché sensibilità nei rapporti con i gruppi beneficiari (ad esempio, in caso di temi di diversità di genere).

Le valutazioni possono essere fatte da operatori interni o fornitori di servizi esterni. Questo deve essere deciso caso per caso. La valutazione di impatto richiede competenze tecniche e metodologiche che non sono disponibili all'interno dell'organizzazione, ma a volte può avere anche senso procedere internamente per valorizzare la familiarità con il progetto e la facilità di accesso alle informazioni.

Nella forma mista di valutazione interna ed esterna, i membri dello staff di progetto effettuano la valutazione congiuntamente con un consulente esterno, che porta esperienza e un punto di vista esterno. Questo unisce i vantaggi di entrambi.

Nei successivi paragrafi verranno descritti i singoli step al fine di fornire una guida operativa al processo di valutazione e misurazione degli impatti dei progetti di cooperazione allo sviluppo. Come già detto precedentemente **non si tratta di un modello standardizzato, ma di un'indicazione di processo** volto ad integrare l'attività di progettazione propria della cooperazione internazionale, con quella di valutazione dell'impatto. Pertanto, è necessario richiarire che si sta facendo uno sforzo di rilettura del processo attraverso la costruzione di step operativi che forniscono la guida attraverso la quale ricollocare le informazioni che già emergono nel progetto, con un'ottica di impatto.

4.5. Step 1 ■ Definizione del contesto di analisi

I progetti sviluppati e realizzati dovrebbero essere nel modo più possibile rispondenti alle problematiche delle persone a cui sono indirizzati. Per questo motivo, riuscire a far emergere anche l'impatto nella definizione del contesto permette di comprendere se il progetto è realmente rispondente ai bisogni delle persone, in modo da poter decidere quali progetti scegliere, realizzare o abbandonare con una buona probabilità di ottenere gli effetti pianificati.

Ci sono due modi per raccogliere informazioni per la definizione del contesto e l'analisi dei bisogni. Spesso è possibile reperire dati già disponibili da fonti affidabili e precedenti assessment oppure - se non ci sono informazioni fruibili o queste non sono sufficienti - è necessario raccogliere ulteriori dati con un livello di approfondimento che varia in base alle risorse umane ed economiche disponibili.

Prima di tutto, quindi, è importante capire il contesto in cui il progetto si posiziona, ossia il problema sociale principale che si intende affrontare. Focalizzare il problema sociale nel modo più dettagliato possibile permette di inquadrare i beneficiari di riferimento della sfida che si intende affrontare e di conseguenza l'impatto che si vuole generare.

CISP

Nel progetto di CISP in due regioni dell'Etiopia in favore di bambini e adolescenti vulnerabili, l'analisi del contesto si è svolta attraverso indagini sul campo al fine di avere una previa e accurata conoscenza del territorio; questo si è tradotto nella consultazione diretta con testimoni locali privilegiati e con istituzioni locali a vari livelli. Da non sottovalutare i benefici che si possono generare dall'instaurazione di un rapporto di conoscenza diretta e collaborazione con gli attori chiave del territorio. In questo caso specifico, una raccolta dati effettuata prima dell'avvio delle attività, in stretta collaborazione con i distretti e i kebele, ha permesso di instaurare sin dal primo periodo progettuale una buona collaborazione con le istituzioni locali, che si è andata rafforzando con il tempo, sino a raggiungere un ottimo livello di sinergia e un costante confronto e scambio di informazioni.

È comunque possibile unire ad una raccolta e analisi diretta, il ricorso a documenti pre-esistenti per individuare eventuali azioni messe in campo da altri attori da integrare e/o a cui dare supporto. In questo caso, l'obiettivo risultava essere quello di rafforzare la rete istituzionale di protezione dei minori vulnerabili e potenziare la capacità istituzionale e organizzativa rispetto agli impegni assunti a livello istituzionale.

Dopo aver identificato il problema, il secondo passo è capire quali sono le cause e gli effetti dello stesso. Per fare ciò è utile schematizzare una rete di cause ed effetti a partire da quelle dirette fino alle "cause delle cause" collegandoli in modo logico, prestando attenzione a non lasciare lacune.

CCM

Nel caso del progetto di salute implementato dall'organizzazione CCM (Comitato Collaborazione Medica) nella regione del Tigray (Etiopia), si è partiti dall'analisi di contesto e da una stretta e costante collaborazione tra il partner italiano e quello etiopico per comprendere le cause e gli ostacoli alla risoluzione del problema identificato. In questo caso, l'ostacolo principale al miglioramento della salute materno-infantile e al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo è stato individuato nella scarsità di risorse umane nell'ambito sanitario. Andando più in profondità, è stato possibile comprendere "le cause delle cause" che nel caso specifico risiedono nella mancanza di volontà del personale qualificato di rimanere a lavorare in aree rurali disagiate, e nella cosiddetta "fuga dei cervelli", di professionisti che preferiscono cercare lavoro in paesi e regioni a reddito più alto. Individuando direttamente le cause, è possibile sviluppare una strategia di intervento più efficace.

Per capire quindi il problema sociale e il contesto da cui emerge il progetto, inclusi sia i bisogni degli stakeholder che dell'ambiente in generale, può essere completata la seguente checklist:

Checklist delle domande chiave dell'analisi dei bisogni e dell'analisi del contesto in un'ottica di valutazione dell'impatto di progetto

- Qual è il problema sociale a cui si vuole rispondere?
- Quali sono le cause del problema?
- Quali sono gli effetti del problema?
- Qual è l'ambito e la portata del progetto a livello locale?
- In particolare qual è la situazione del gruppo beneficiari?
- Di cosa hanno bisogno le persone del gruppo beneficiari dal progetto?
- Che offerte esistono già nella località scelta? Che risultati hanno ottenuto?
- Ci sono lacune nei programmi di supporto esistenti che devono essere integrate?

4.6. Step 2 ■ Analisi degli obiettivi e coinvolgimento degli stakeholder

Una volta stabilito il contesto e i bisogni, bisogna proseguire nel percorso di misurazione dell'impatto con la definizione degli obiettivi progettuali orientati allo stesso. Infatti, solo le organizzazioni che riescono a considerare ed analizzare attentamente gli obiettivi dei propri progetti riescono effettivamente a fare un'autentica valutazione degli impatti generati.

Come è stato detto precedentemente, nell'implementazione di un progetto di cooperazione che possa avere un determinato impatto è fondamentale che i principali stakeholder – cioè, tutte le persone, i gruppi o le istituzioni influenzati in modo positivo o negativo dal progetto, e/o che po-

trebbero influenzarlo – siano coinvolti sin dalla fase di progettazione e definizione degli obiettivi. È altrettanto importante coinvolgere frequentemente gli stakeholder in tutto il processo di analisi degli impatti sociali. In questo modo è possibile assicurare la qualità delle procedure e dei risultati, evitando allo stesso tempo obiezioni ad uno stadio più avanzato.

In un progetto di cooperazione che voglia essere orientato all’impatto, ci sono diversi tipi di obiettivo a seconda del tipo di stakeholder che si intende raggiungere:

- obiettivi nei confronti del gruppo di riferimento (obiettivi-outcome)
- obiettivi nei confronti della società (obiettivi-impatto).

Gli obiettivi-outcome descrivono i benefici apportati dal progetto al gruppo dei beneficiari, così come ai cambiamenti che saranno realizzati all’interno del gruppo come risultato del lavoro del progetto. Quando un obiettivo è raggiunto nei confronti del gruppo target il risultato può e dovrebbe essere attribuito (almeno per la gran parte) alle attività stesse del progetto.

COSV

Nel progetto di COSV in Zimbabwe riguardante la salute riproduttiva e sessuale dei giovani, partendo dall’obiettivo interno al Piano Strategico Nazionale AIDS di ridurre le infezioni annuali del 50%, sono stati declinati gli obiettivi di progetto relativi al gruppo target di beneficiari. In questo caso, il progetto tende ad incrementare la consapevolezza, l’accesso alle cure, l’assistenza e i servizi sanitari per i giovani per ridurre le infezioni a trasmissione sessuale, le gravidanze indesiderate tra le bambine della scuola e la loro conseguente dispersione scolastica. Il progetto ha preso in considerazione ciò che era già esistente ed ha attribuito agli obiettivi individuati le azioni necessarie per il loro raggiungimento. Particolarmente positivo è stato il coinvolgimento degli stakeholder e i cambiamenti di comportamento segnalati dagli stessi beneficiari e dagli stakeholder.

GVC

Il coinvolgimento dei beneficiari diretti e stakeholder è importante per avere una visione più ampia e completa dell’efficacia del progetto e determinare sia gli obiettivi da raggiungere, sia il contributo che la realizzazione del progetto ha apportato al cambiamento sociale. Nel progetto Migra-Safe di GVC in Cambogia, volto a promuovere la pratica regolare e sicura della migrazione, gli stakeholder e beneficiari diretti hanno partecipato alla definizione degli obiettivi di progetto sia nella fase di progettazione attraverso focus group, interviste e questionario ad hoc, sia una volta avviato il progetto nella pianificazione dettagliata degli obiettivi e delle attività specifiche. Su questa base è stato possibile realizzare la valutazione dell’intervento e di singole attività.

Gli obiettivi-impatto fanno riferimento ai cambiamenti generati o a cui il progetto contribuisce nel medio-lungo periodo nei confronti della società. Infatti, nella maggior parte dei casi, gli effetti di questo tipo non sono attribuibili in modo esclusivo alle attività realizzate dal progetto, ma sono

causati anche da altri fattori esterni alla sfera di influenza dell'organizzazione. Per questo motivo è consigliabile per questa tipologia di progetti parlare di contributo da parte del progetto ovvero descritti con la formula "Il progetto contribuisce a...". Gli obiettivi-impatto a livello sociale cui il progetto sta contribuendo vengono espressi in maniera più astratta rispetto agli obiettivi a livello del gruppo di beneficiari. Piuttosto che essere connessi ai membri di un gruppo, questi impatti sono connessi alla società in generale, o almeno a una parte della società, per esempio la popolazione che vive all'interno di una regione specifica. I cambiamenti a cui si aspira, oltre che a dipendere da diversi fattori, sono spesso osservabili solo nel lungo periodo. Dal punto di vista del progetto, quindi in alcuni casi è poco realistico ipotizzare una cornice di tempo all'interno della quale questi obiettivi possono essere raggiunti.

COSV

Il progetto MusicBridge sviluppato da COSV ha posto la sua attenzione su tre dimensioni differenti di outcome: istituzionale, di produzione creativa, di comunità. In particolare si è potuto evincere che il suddetto progetto ha contribuito a:

- Rafforzare in modo significativo le competenze dei partner locali nella gestione tecnica e amministrativa delle azioni internazionali di scambi ad impronta culturale. L'outcome principale è stato identificato nel network che coinvolge persone singole e istituzioni dal Pacifico, dall'Africa Australe e dall'Europa.
- Aprire nuovi orizzonti e prospettive per i musicisti coinvolti, rafforzandone la consapevolezza dell'essere artisti e permettendo loro di capire gli spazi di sviluppo di una carriera professionale.
- Creare un'opportunità di reddito per le comunità di Espiritu Santo a Vanuatu.

In questo caso, la valutazione finale ha cercato di comprendere il contributo di COSV nel raggiungere i risultati, le lesson learnt e le good practice, la potenzialità della rete intra ACP-UE nelle industrie creative, la sostenibilità e le raccomandazioni per migliorare l'impatto a lungo termine.

Alcuni consigli per formulare gli obiettivi, che dovrebbero:

- essere definiti come se i risultati fossero già ottenuti;
- essere espressi positivamente, descrivendo effettivamente lo stato delle cose che si desidera ottenere;
- essere evitate le negazioni che possano attirare l'attenzione su situazioni problematiche;
- essere specificati i gruppi destinatari diretti del progetto che beneficiano del cambiamento e usate voci verbali attive per descrivere come le loro condizioni di vita concretamente cambiano nel momento in cui l'outcome desiderato viene raggiunto;
- obiettivi-impatto a livello sociale dovrebbero essere formulati trasformando i problemi sociali identificati in affermazioni, come se il problema non esistesse più.

CISP

Nel progetto di CISP in Armenia per massimizzare l'impatto socio-economico della migrazione, l'analisi d'impatto rispetto al suddetto tema è stata condotta cercando di rispondere a due domande principali: il progetto riesce a migliorare/fare la differenza rispetto alla vita dei beneficiari? Il progetto è sulla buona strada nel contribuire a definire in Armenia una buona politica su migrazione e sviluppo, e un piano di azione rispetto a queste due tematiche? In questo caso gli obiettivi individuati e connessi alle strategie e politiche sulla migrazione e sullo sviluppo in Armenia sono essenzialmente: la massimizzazione dell'impatto della migrazione, attraverso il coinvolgimento della diaspora e dei migranti in attività di sviluppo grazie alle rimesse, competenze e know how di chi vive o ha vissuto all'estero; prevenzione dell'immigrazione irregolare creando opportunità economiche e alternative ai soggetti a rischio; essendo diventato un territorio che ospita rifugiati e richiedenti asilo provenienti dalla Siria, l'ultimo obiettivo è quello di offrire soccorso immediato e favorire l'integrazione socio-economica.

Dall'individuazione degli obiettivi, sono stati declinati gli strumenti necessari per favorire questo cambiamento tenendo a mente le azioni e la presenza di altri attori importanti sul territorio con cui collaborare o confrontarsi.

GVC

Nel progetto di GVC MAke a Fruit Fair! è stato utilizzato l'approccio Outcome Harvesting che si basa sull'idea che un outcome si verifica quando qualcuno fa qualcosa in maniera differente. Pertanto l'impatto è stato identificato attraverso la domanda: "cosa c'è di diverso?". In particolare, l'analisi richiesta si è basata su una valutazione qualitativa che ha fatto riferimento a due step:

- Identificazione dell'impatto desiderato estrapolato dagli obiettivi di progetto, outcome intermedi e di lungo periodo e sulla base della mappa del cambiamento elaborata e discussa con i partner.
- Rispondendo per ciascun outcome alla domanda "*who is doing what differently?*" pensando a diversi stakeholder rilevanti per ciascun outcome e riferito ai diversi risultati previsti, sono state identificate alcune domande specifiche sia per comprendere il contributo del progetto rispetto ad ogni cambiamento elencato e la presenza di altri fattori che hanno concorso a questo cambiamento, sia per trovare delle evidenze che lo spiegano. Infine, per capire cosa si sarebbe potuto fare di diverso e quali azioni sono necessarie per migliorare l'intervento.

Checklist per la formulazione degli obiettivi del progetto

- Quali sono gli effetti che le attività del progetto dovrebbero produrre nel gruppo di beneficiari?
- Come cambieranno le situazioni sociali, finanziarie o di vita in generale?
- Come sarà la situazione in futuro (in modo positivo) per la società se il problema sociale non esistesse più?
- Qual è la cornice temporale in cui realizzare l'obiettivo?

4.7. Step 3 ■ Definizione della catena del valore – quadro logico

Dopo aver esaminato le problematiche sociali e i relativi bisogni del gruppo di beneficiari, l'organizzazione definisce gli obiettivi dell'intervento e la catena del valore attraverso il quadro logico del progetto per la misurazione dell'impatto. Alcuni input (risorse) devono essere disponibili per essere in grado di realizzare gli obiettivi. Attraverso le risorse, il progetto produce gli output (servizi e prodotti). Se questi sono utilizzati dagli individui che compongono il gruppo di beneficiari, ciò permette di realizzare i cambiamenti desiderati a livello del gruppo di beneficiari (outcome). I cambiamenti generati nei confronti dei beneficiari possono, di conseguenza, contribuire ai cambiamenti a livello della società (impatto). Ciò porta a un cambiamento nelle condizioni sociali, che a sua volta potrebbe generare nuovi bisogni, rendendo opportuno riadattare gli obiettivi del progetto e riconsiderare le risorse necessarie e gli output offerti dal progetto. La pianificazione, l'apprendimento e l'adattamento formano, quindi, un continuo processo di misurazione, valutazione e riformulazione che dura tutta la vita del progetto e oltre.

La valutazione intermedia

L'approccio della valutazione adattiva è particolarmente rispondente ad integrare la valutazione in un'ottica d'intervento circolare (pianificazione-apprendimento-adattamento) e la scelta di prevedere valutazioni intermedie rappresenta un passaggio di rilievo per consentire agli attori coinvolti di riflettere in modo strutturato sulla strategia messa in campo e sui risultati intermedi raggiunti, al fine di indirizzare più adeguatamente i passaggi successivi.

La valutazione intermedia può essere svolta anche da un consulente (o un team di consulenti) interno all'organizzazione (o consorzio dei partner) che non è coinvolto in prima persona nell'implementazione delle attività, ma conosce l'intervento ed è molto familiare con gli obiettivi che l'organizzazione (o il consorzio) si pone. Ha il vantaggio di riuscire ad approfondire aspetti del management e ad avere un rapporto più paritario con lo staff e gli stakeholder, facilitando un loro atteggiamento di disponibilità ad essere coinvolti nell'identificare raccomandazioni effettivamente applicabili. Di converso, la minore neutralità dell'intervento, può essere compensata con l'utilizzo di consulenti esterni in ulteriori momenti valutativi di progetto. La metodologia di valutazione identificata inizialmente sarà applicata anche durante la valutazione intermedia interna e consentirà la produzione di un'analisi comparabile con le altre valutazioni che si svolgeranno durante la vita del progetto.

Nel progetto Migra-Safe in Cambogia, per la migrazione sicura e la lotta allo sfruttamento e traffico di esseri umani, la valutazione di mid-term condotta si è concentrata sulla misurazione del raggiungimento dei risultati rispetto ai criteri e agli obiettivi preposti e sull'individuazione di eventuali gap o lacune da considerare. Per questo è stata data particolare rilevanza al coinvolgimento degli stakeholder e beneficiari diretti che hanno segnalato accorgimenti utili a delineare le raccomandazioni per migliorare le attività in corso e future del progetto. Alcune di queste hanno messo in luce la necessità di condurre attività di lobbying e di coinvolgere maggiormente attori strategici come le commissioni nazionali e provinciali anti traffico, e di introdurre corsi formativi su attività specifiche come l'agricoltura.

Il coinvolgimento degli stakeholder è risultato importante per avere una visione più ampia e completa dell'efficacia del progetto; l'80% dei suggerimenti sono stati inclusi nelle azioni e nei progetti successivamente elaborati. Inoltre, la Delegazione Europea ha effettuato successivamente una ROM visit analizzando il progetto attraverso quattro criteri – rilevanza, efficienza, efficacia, sostenibilità-; il report prodotto ha fatto emergere alcune indicazioni che sono state recepite dal progetto ed ha accolto le modifiche apportate sulla base delle raccomandazioni evidenziate dalla valutazione di mid-term che hanno reso l'intervento ancora più incisivo.

Per sviluppare il quadro logico, descritto precedentemente, è importante prima di tutto conoscerne i vari elementi che lo compongono e come questi sono legati tra di loro.

Input

Gli input sono le risorse necessarie per garantire l'implementazione del progetto. Comprendono in primo luogo il personale strutturato, i volontari e le loro ore di lavoro, le risorse finanziarie, i locali, e l'equipaggiamento indispensabile per l'implementazione del progetto. Per creare un piano di progetto che voglia essere orientato all'impatto in modo realistico, si dovrebbe fare una lista di tutte le risorse che saranno necessarie.

Output

Gli output sono i prodotti e i servizi generati da un progetto (quantificabili) – cioè, ciò che un progetto fa e offre, e l'effettiva utilizzazione da parte del gruppo beneficiari degli stessi.

Gli output possono essere rapportati direttamente agli input, permettendo di trarre conclusioni sul grado di efficienza dell'implementazione del progetto e determinando, per esempio, quanto costa il progetto per ogni partecipante.

Outcome

Il passaggio dagli output agli outcome e all'impatto è cruciale per l'analisi dell'impatto del progetto. Mentre gli output sono una preconditione necessaria affinché il progetto possa raggiungere gli outcome desiderati, gli outcome sono possibili solo se i beneficiari effettivamente sperimentano dei cambiamenti positivi.

Per molti anni, la progettazione e la valutazione attraverso l'uso del PCM si è focalizzata sulle attività e gli output del progetto, essenzialmente, “cosa succede durante il progetto” e “cosa realizza il progetto”. In parte per questo motivo, le organizzazioni tendono a concentrare le loro attenzioni sulla descrizione delle loro attività e dei loro output, evidenziando in misura più debole le connessioni che questi hanno con l'outcome e l'impatto. Di conseguenza, in molti casi ancora oggi, le valutazioni si limitano a descrivere la natura e la portata delle attività del progetto, con informazioni circoscritte principalmente al livello di output, come ad esempio il numero di fruitori e beneficiari raggiunti. Invece, per poter realizzare una valutazione che vada al di là dei risultati diretti del progetto e che miri a dimostrare anche l'impatto, bisogna spostare l'attenzione sul cambiamento generato dal progetto, anche se non sempre appare facile ottenere informazioni concrete che dimostrino il suo effettivo impatto.

Gli outcome per i beneficiari del progetto sono composti in maniera sequenziale dai:

1. cambiamenti nelle conoscenze, nella consapevolezza, nella abilità;
2. cambiamenti nel comportamento e nelle azioni;
3. cambiamenti nelle condizioni di vita (condizione finanziaria e/o sociale).

Ha senso fare questa distinzione in quanto i cambiamenti nelle conoscenze, nei comportamenti e nelle azioni dei partecipanti sono prerequisiti per la realizzazione dell'obiettivo del miglioramento delle condizioni di vita che può essere raggiunto.

Tuttavia, spesso è il concreto e misurabile outcome che riguarda il cambiamento nella condizione di vita del beneficiario che viene richiesto e ricercato nei report di valutazione dei progetti (il giovane che ha trovato lavoro o l'incremento del reddito dell'imprenditore). Di per sé non c'è nulla di sbagliato in questo, ma, siccome i cambiamenti precedenti che devono essere realizzati per raggiungere questi obiettivi sono almeno egualmente importanti, non ci si dovrebbe focalizzare solo su questo tipo di outcome, ma evidenziare anche i risultati intermedi.

Impatto

Mentre i risultati a livello del gruppo beneficiari sono chiamati outcome, i cambiamenti realizzati a livello della società sono denominati impatto. Questi possono includere cambiamenti nelle condizioni socio-economiche della società. Tuttavia, dato che far riferimento alla società in senso generale non è nella maggior parte dei casi né utile né possibile, l'impatto si riferisce più correttamente a una parte della società, per esempio, la popolazione all'interno della specifica area geografica in cui il progetto è realizzato.

È importante ribadire che i cambiamenti non si concretizzano da un giorno all'altro, ma piuttosto fanno parte di un processo scalare. L'impatto emerge se e quando precedentemente sono stati realizzati una serie di cambiamenti progressivi: per prima cosa, le conoscenze devono essere presenti nei beneficiari, poi queste conoscenze devono essere usate, e infine conseguentemente, si realizza il cambiamento nelle condizioni di vita, fino ad arrivare all'obiettivo finale dell'impatto per la popolazione di riferimento.

Se i risultati si manifestano dopo tempo

Molto spesso gli effetti dei progetti di cooperazione si manifestano solamente dopo un certo periodo di tempo. Per poter effettuare delle valutazioni in questi casi, i dati devono essere raccolti anche dopo la fine del progetto ed è importante mantenere un database con i contatti aggiornato e informare i partecipanti che saranno contattati anche dopo il termine del progetto. Un'ulteriore problematica riguarda il rischio che nel frattempo i beneficiari siano soggetti ad altre influenze che possano aver condizionato gli effetti realmente attribuibili al progetto. Per risolvere questa situazione il quadro logico risulta utile al fine di guidare attraverso la sequenzialità del raggiungimento graduale degli outcome in combinazione con i risultati verificabili raggiunti durante il corso del progetto. Se durante il progetto sono stati misurati determinati livelli di risultati raggiunti in termini di cambiamenti in consapevolezza, conoscenza, comportamenti e capacità e un livello di cambiamenti nel comportamento, allora potrebbe essere possibile assumere che il progetto comporterà degli effetti a lungo termine per quanto riguarda anche le condizioni di vita dei beneficiari.

Sviluppo del quadro logico

Il quadro logico può essere sviluppato in due direzioni: o lavorando dall'impatto desiderato fino agli input necessari, o dagli input all'impatto.

CCM

Nel caso del progetto di CCM in Tigray (Etiopia), si è innanzitutto individuato il problema sociale su cui orientare l'intervento, le sue cause, e la presenza di attori locali attivi nella risoluzione di tale problema. L'obiettivo generale che è stato individuato ha riguardato il miglioramento della salute materno-infantile, e da questo è stato identificato l'obiettivo specifico, ovvero il rafforzamento del sistema sanitario attraverso il supporto al dipartimento regionale di sanità per la preparazione e la formazione di personale qualificato e competente da destinare alle strutture di primo livello. Per sviluppare il quadro logico in maniera dettagliata ed esaustiva, sono stati individuati i risultati attesi legati all'obiettivo specifico e dettagliate le attività necessarie. Inoltre, in linea con le specifiche del quadro logico, sono state riportate le condizioni esterne e gli indicatori oggettivamente verificabili associati ad ogni livello di analisi.

Per sviluppare il quadro logico secondo un processo che va dall'impatto agli input il punto d'inizio dovrebbero essere gli impatti a livello della società, gli outcome a livello del gruppo di beneficiari e nei singoli stadi, di conseguenza le domande da porsi e le risposte da ottenere sono:

| | | |
|--------------------------|---|--|
| IMPATTO → OUTCOME | Che cosa deve accadere per migliorare le condizioni socio-economiche della società? | Devono esserci cambiamenti nelle condizioni di vita delle persone del gruppo beneficiari! |
| OUTCOME | Che cosa deve accadere per produrre i cambiamenti nelle condizioni di vita degli individui beneficiari? | Devono realizzarsi dei cambiamenti nei comportamenti o nelle azioni delle persone del gruppo di beneficiari! |
| OUTCOME | Che cosa deve accadere per produrre i cambiamenti nei comportamenti o nelle azioni delle persone del gruppo di beneficiari? | Alcuni aspetti delle conoscenze o delle attitudini delle persone del gruppo di beneficiari devono cambiare! |
| OUTCOME → OUTPUT | Che cosa deve accadere per cambiare le conoscenze e le attitudini dei partecipanti nel gruppo di beneficiari? | I partecipanti devono utilizzare i servizi! |
| OUTPUT | Quali precondizioni devono essere soddisfatte per far in modo che i servizi siano utilizzati? | I servizi devono essere disponibili! |
| OUTPUT → INPUT | Quali precondizioni devono essere soddisfatte per assicurarsi che i servizi siano disponibili? | Devono essere disponibili sufficienti risorse! |

Per sviluppare il quadro logico invece secondo un processo che va dagli input all'impatto, deve essere esaminata la connessione "se-allora" tra i singoli elementi. In questo caso, i singoli passaggi possono essere divisi come segue:

| | SE... | ALLORA... |
|--------------------------|---|--|
| INPUT → OUTPUT | SE le risorse input necessarie sono disponibili e sono state investite nel programma, | ALLORA le attività pianificate possono essere implementate e i servizi offerti. |
| OUTPUT | SE i prodotti e i servizi sono disponibili, | ALLORA possono essere utilizzati dal gruppo beneficiari. |
| OUTPUT → OUTCOME | SE i prodotti e i servizi sono utilizzati, | ALLORA la preconditione per la creazione dei cambiamenti desiderati nelle conoscenze e nelle attitudini delle persone all'interno del gruppo beneficiari è stata adempita. |
| OUTCOME | SE si realizzano i cambiamenti desiderati nelle conoscenze e nelle attitudini del gruppo beneficiari, | ALLORA nuove/differenti azioni potrebbero essere intraprese dal gruppo beneficiari. |
| OUTCOME | SE le azioni sono intraprese dai beneficiari, | ALLORA dei cambiamenti nelle condizioni di vita dei partecipanti diventano possibili. |
| OUTCOME → IMPATTO | SE cambiano le condizioni di vita dei partecipanti al progetto, | ALLORA la nuova situazione contribuisce a creare dei cambiamenti a livello della società. |

ELIS

Nel Marcona Project di ELIS in Perù, intervento riguardante il miglioramento delle condizioni socio-economiche della comunità, sono stati innanzitutto identificati gli stakeholder e le loro aspettative di cambiamento, e di conseguenza gli input, output e gli outcome. Questi ultimi sono emersi dall'analisi della baseline e dal processo di coinvolgimento degli stakeholder. Per ogni outcome, a cui sono associati gli output di progetto, è stata stabilita una durata e sono stati individuati indicatori appropriati. Tutti gli outcome segnalati dagli stakeholder nella fase di consultazione, sono parte della teoria del cambiamento.

Esempio

| Beneficiari principali: | Output: | Outcome: | Indicatore: | Fonti: | Quantità e tempo: |
|--------------------------------------|---|--|---|---|-----------------------------------|
| Fishermen of 16 local OSPAs (COPMAR) | 137 fishermen trained on the topic “ <i>Safe diving and safety at sea</i> ” | Achieved diving licenses and reduced accidents caused by diving dangerous practices (Activity 1) | Reduction in number of accidents at sea (90%) | Baseline interviews; monitoring report data; local OSPAs registers....; | 4,5 (90% of 5 accidents per year) |

Checklist per la compilazione del quadro logico

- Quali input necessari sono disponibili e sono stati investiti per pianificare l'attività e realizzare i servizi offerti?
- Quali prodotti e servizi sono disponibili e possono essere utilizzati dal gruppo di beneficiari?
- Quali cambiamenti desiderati nelle conoscenze e nelle attitudini delle persone all'interno del gruppo di beneficiari sono stati realizzati?
- Quali nuove/differenti azioni sono state intraprese dal gruppo beneficiari?
- Quali cambiamenti nelle condizioni di vita dei partecipanti sono stati possibili?
- Quale la nuova situazione contribuisce a creare dei cambiamenti a livello della società?

4.8. Step 4 ■ indicatori

Lo step successivo riguarda lo sviluppo degli indicatori per verificare se gli obiettivi del progetto siano stati raggiunti e i cambiamenti realizzati nell'ottica della misurazione di impatto.

Indicatori diretti e indicatori indiretti

Gli indicatori diretti spesso vengono formulati a partire dagli obiettivi di progetto e presentano un legame immediato con gli output o outcome che si intende descrivere e misurare.

Un esempio classico riguarda l'indicatore che rappresenta l'aumento di reddito dei beneficiari del progetto, a seguito di un'attività di formazione specifica volta all'inserimento lavorativo.

Tuttavia, non sempre è possibile o facile riuscire a costruire indicatori di questo tipo. Per ovviare a

questo problema si può ricorrere ad indicatori indiretti o approssimazioni del cambiamento che si sta osservando e che si vuole rilevare. Ad esempio, misurare il numero di persone che usufruisce di un servizio di distribuzione dei pasti gratuito può essere utile per indicare il livello di povertà all'interno di un'area geografica. In particolare, gli indicatori indiretti sono utili per descrivere cambiamenti di tipo qualitativo che stanno sperimentando i beneficiari che possono essere difficilmente misurabili come la qualità della vita, la consapevolezza o la motivazione.

Gli indicatori sono necessari a tutti i livelli del quadro logico per determinare se il progetto sta correttamente seguendo il suo corso o meno. Gli indicatori quindi sono necessari per ottenere dei punti di riferimento per il processo di valutazione e misurazione dell'impatto del progetto.

Indicatori di input

Gli indicatori di input sono importanti per due ragioni principali: in primo luogo, perché forniscono informazioni riguardanti le risorse investite nel progetto, in secondo luogo perché permettono di valutare l'efficienza del progetto. Se gli input sono rapportati agli output, agli outcome e agli impatti, allora è possibile definire i livelli di input che hanno determinato un certo livello di output (efficienza) o determinati livelli di outcome e/o impatti (ritorno sociale dell'investimento).

Indicatori di output

Come è stato detto precedentemente, gli output sono la base e la pre-condizione per raggiungere l'impatto in un progetto. In particolare nelle prime fasi di implementazione del progetto, gli output possono essere gli unici elementi monitorabili, in quanto i cambiamenti e gli impatti si realizzano solamente in fasi successive. Quindi, anche se non è ancora possibile verificare i cambiamenti generati, nel momento in cui le attività vengono realizzate, dovrebbero essere comunque facilmente misurabili gli indicatori iniziali riguardanti gli output.

Indicatori di outcome e di impatto

Infine, per poter valutare se e a quale livello il progetto ha prodotto dei cambiamenti e degli impatti, bisogna creare degli indicatori di outcome e d'impatto. Mentre gli indicatori di impatto mostrano i risultati e livello sociale a lungo termine, è anche importante formulare degli indicatori di outcome ai vari livelli del quadro logico in quanto questo permette di capire e rappresentare il progressivo raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Quando si sviluppano gli indicatori, bisognerebbe iniziare dagli obiettivi del progetto e dalle domande che sono state sviluppate per ogni livello del quadro logico.

In alcuni casi, un indicatore è sufficiente per definire gli obiettivi del progetto, in particolare per i

dati quantitativi, come per esempio il numero dei partecipanti a un corso di formazione che riescono poi ad ottenere un posto di lavoro. A volte però per obiettivi conoscitivi più complessi sono necessari più indicatori – solitamente un'unione di fattori qualitativi e quantitativi – per descrivere il raggiungimento degli obiettivi o i cambiamenti ottenuti. Infatti, spesso l'approccio partecipativo assunto dai progetti di cooperazione, necessario per promuovere uno sviluppo endogeno, ha come obiettivo intrinseco il coinvolgimento attivo della comunità. Metodi ed indicatori in grado di cogliere l'elemento partecipativo sono indispensabili per evidenziare risultati di attivazione di meccanismi di risposta comunitaria che - in certe occasioni - possono determinare anche una riformulazione degli obiettivi iniziali. In questi casi, la partecipazione può essere di per sé un risultato di progetto nell'ottica di aver innescato il processo di promozione socio-economica della comunità.

COSV

Nel progetto di COSV in Zimbabwe sulla salute riproduttiva e sessuale, gli indicatori sono stati individuati attraverso la lettura di documenti (proposta di progetto, baseline, rapporti del progetto, missioni ROM dell'Unione Europea, valutazione intermedia) e il benchmark. Sono stati utilizzati sia indicatori qualitativi sia quantitativi che il team di progetto ritiene essere rappresentativi degli effettivi outcome valutati. Grazie alle indicazioni prodotte dalla missione ROM, i cinque indicatori selezionati (riduzione a livello locale dell'incidenza di gravidanze precoci, dell'abbandono scolastico, delle STI nei giovani e l'aumento dell'uso dei contraccettivi e della circoncisione dei giovani maschi) sono stati rivisti sulla base dei suggerimenti e dettagliati in maniera più approfondita (ad es. inserire la parola volontaria e medica relativamente alla circoncisione maschile) per effettuare una misurazione del cambiamento più precisa possibile.

Per scegliere un indicatore occorre prendere in considerazione il fatto che sia significativo e misurabile. A tale scopo l'indicatore dovrebbe rispondere a tutti gli elementi del criterio SMART (specific = specifico, measurable = misurabile, accepted = accettato, realistic = realistico, time-framed = collocato nel tempo) che sono stati specificati precedentemente. Inoltre, a seconda degli interessi, potrebbe essere appropriato includere altri criteri come la collocazione geografica (ad es. città o distretto).

Alcuni consigli per formulare gli indicatori:

- formulare gli indicatori in modo tale da rendere chiaro l'obiettivo che si vuole raggiungere, per chi e in quale lasso di tempo;
- tenere in considerazione quale potrebbe essere la forma appropriata di un indicatore o in quali unità di misura dovrebbe essere misurato (quantità, totali, medie, percentuali di un totale, ammontare, variazione percentuale ecc.).

Per assicurare che un indicatore sia praticabile, è inoltre importante capire se è possibile raccogliere i dati necessari a misurarlo. Bisogna verificare che ci sia una fonte di dati appropriata ed accessibile e che l'impegno necessario per raccogliere i dati sia commisurato ai benefici apportati dalle informazioni ottenute.

CUAMM - La valutazione degli ospedali

Valutare la performance ospedaliera nei programmi di cooperazione non è facile, ad esempio in quei casi in cui l'intervento di cooperazione è a favore di strutture ospedaliere del settore *not for profit* dove i sistemi di governance, finanziamento e gestione delle risorse umane sono molto diversi da quelli del settore pubblico. A questo riguardo esistono modelli internazionali di valutazione della performance ospedaliera che, in genere, sono focalizzati sul miglioramento della qualità dei servizi erogati e che possono fungere da riferimento per avviare un sistema di accreditamento. Va tenuto presente, tuttavia, che un limite complessivo che accomuna gli approcci adottati nei paesi ad alte risorse per la valutazione della performance ospedaliera (es. *DRG, Case Mixed and Severity of Illness Index*, etc.) è che questi mal si adattano ai contesti a basse risorse, dove la raccolta e l'analisi dei dati risulta molto problematica. Uno strumento semplice, ma valido, di misurazione è invece lo *Standardized Unit of Output* (SUOP). Si tratta di un indicatore complesso che, mettendo insieme visite ambulatoriali, degenze, visite prenatali, parti, vaccinazioni in un sistema di pesi differenziati, permette di esaminare l'utilizzazione, l'efficienza, la produttività e l'equità della performance ospedaliera. Questo metodo consente di tenere insieme varie dimensioni della performance e di monitorarle nel tempo fornendo un prezioso aiuto anche ai managers ospedalieri.

4.9. Step 5 ■ Raccolta e analisi dei dati per la valutazione dell'impatto

Se i dati pre-esistenti non sono sufficienti, o non fossero proprio esistenti, è necessario raccogliere nuovi dati. Ci sono diversi modi per decidere quale possa essere il metodo più ragionevole e pratico. Questo può dipendere dalla quantità di risorse disponibili, ma anche da quali dati devono essere raccolti, a che livello di approfondimento e quale sia lo scopo informativo.

Metodi di raccolta dei dati

Un metodo appropriato di raccolta dati deve essere scelto in base alle domande specifiche del progetto e ai rispettivi indicatori a loro associati. Tenendo questo a mente, bisogna distinguere tra metodi di raccolta dati quantitativi e qualitativi.

I **metodi quantitativi** sono utilizzati se le informazioni da raccogliere possono essere espresse con un numero o un valore ordinale e includono la misura, la conta, l'analisi quantitativa dei dati secondari (per esempio, utilizzando la statistica), varie forme di questionari e test e osservazioni strutturate. I dati quantitativi sono particolarmente utili quando è necessario:

- avere una visione quantitativa generale;
- presentare i risultati in modo puntuale;

- fare dei paragoni tra gruppi e/o persone;
- mostrare le relazioni statistiche tra problema e cause assunte.

I **metodi qualitativi** permettono di raccogliere dati qualitativi. I dati qualitativi non sono esprimibili con semplici numeri o cifre. Hanno principalmente una funzione descrittiva e permettono di raggiungere una comprensione più profonda della situazione e delle circostanze. Le affermazioni qualitative sono importanti per la gestione del progetto e per la valutazione degli impatti, perché le relazioni causali e le interdipendenze sono utili tanto quanto le affermazioni quantitative. I metodi di raccolta dei dati qualitativi sono in questo caso caratterizzati da un focus sul “come” e sul “perché” di una certa situazione o di una serie di circostanze. I metodi qualitativi sono particolarmente appropriati quando:

- La situazione deve essere approfondita in un contesto specifico;
- Lo scopo è scoprire la percezione delle persone o dei gruppi rispetto alle loro situazioni, oppure quali aspettative hanno o desiderano;
- È necessario dimostrare e tenere traccia dello sviluppo dei cambiamenti realizzati.

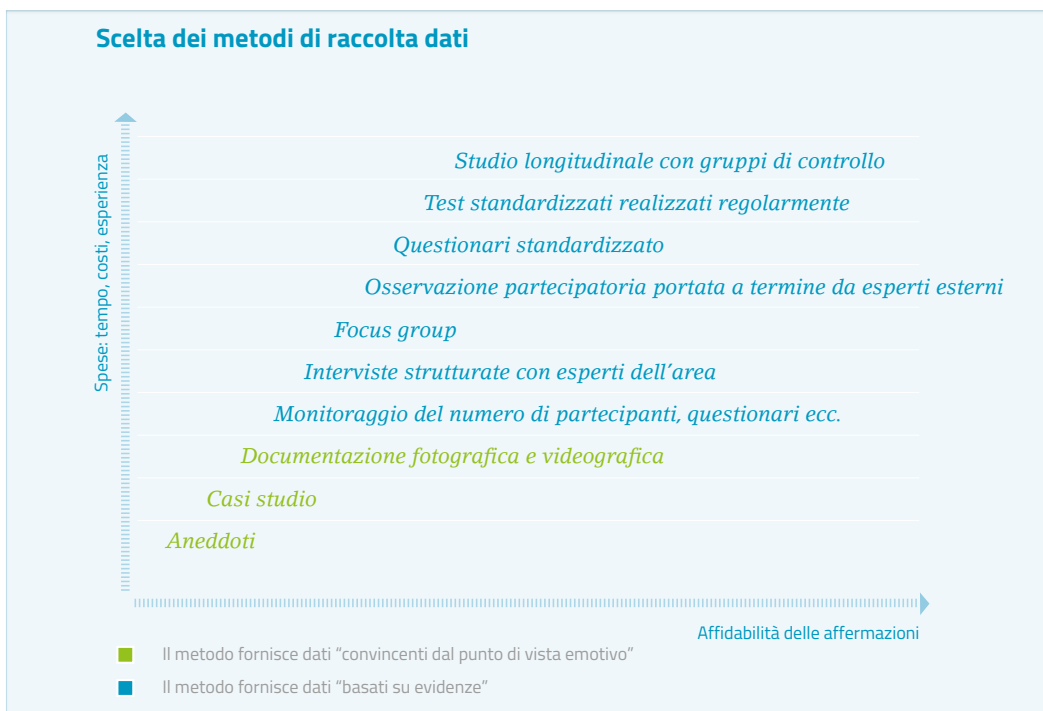
I metodi qualitativi includono, tra gli altri strumenti, varie forme di interviste (individuali e focus group), osservazioni e analisi di documenti. La scelta del metodo di raccolta dati dipende da che cosa si sta cercando e a che cosa servono le informazioni.

Per esempio, ai finanziatori e ai donatori vengono solitamente mostrati i dati quantitativi e una sintesi dei risultati qualitativi. Questi ultimi sono particolarmente utilizzati quando si tratta di provvedere a una comprensione più profonda del progetto e si vuole descrivere il cambiamento qualitativo generato dal progetto.

Come si è sottolineato in più punti del presente documento, laddove la natura del progetto e di contesto lo consente, una valutazione adeguata a fornire un quadro completo dovrebbe comporsi di metodi quantitativi e qualitativi per poter fornire sia misure sintetiche sia di approfondimento.

In generale, nelle varie schede di valutazione dei progetti considerati, è stato riscontrato l'utilizzo sia di dati qualitativi che quantitativi, e lo stesso vale per gli indicatori. Gli strumenti di raccolta dati, sia per la costituzione di una baseline, sia per le attività di monitoraggio e valutazione, variano dalle interviste, focus group, questionari, video, osservazioni, testimonianze, citazioni e l'utilizzo di dati pre-esistenti provenienti da documenti ufficiali. Tali dati sono stati elaborati attraverso strumenti matematico-statistici, se di natura quantitativa, o utilizzati ad esempio per la stesura di story-telling al fine di rafforzare la comprensione del cambiamento generato.

FIG.12



Fonte: Social Impact Navigator, Phineo

Dalla raccolta dei dati è possibile esprimere i valori necessari a misurare le risorse, i risultati e i cambiamenti generati dal progetto.

Valori di base

I dati dei valori di base rappresentano le informazioni riguardanti la situazione di partenza, prima dell'inizio del progetto. In assenza di queste informazioni, non è possibile misurare se e in che termini i cambiamenti si realizzano sin dall'inizio del progetto.

COSV

Nel progetto di COSV in Zimbabwe sono state raccolte, grazie al supporto dei partner di COSV sul territorio, due baseline che hanno permesso di indagare in maniera più approfondita alcuni aspetti legati alla problematica sociale individuata. In particolare, la raccolta dei dati ha cercato di comprendere il livello di accesso ai servizi SRH, di conoscenza dei giovani rispetto alle malattie trasmissibili, il background sociale e l'influenza sui comportamenti e abitudini sessuali/riproduttive, per definire i programmi di progetto. Grazie alla raccolta dei dati di partenza, ROM visit e attività di monitoraggio, è stato possibile effettuare una valutazione finale del progetto.

Valori obiettivo

Per poter fare affermazioni riguardo al raggiungimento degli obiettivi, è necessario stabilire i parametri in base ai quali stabilire se i valori degli indicatori rappresentino il raggiungimento degli obiettivi. Per stabilire i valori obiettivo è importante porsi delle aspettative realistiche che derivino dall'esperienza propria o di organizzazioni che realizzano progetti simili.

Una volta stabiliti i dati raccolti per poter misurare i cambiamenti generati dal progetto è possibile utilizzare diverse tecniche di confronto in base all'obiettivo conoscitivo così come vengono sintetizzate nella tabella successiva:

| Tipologia di confronto dei dati | Modalità |
|---|--|
| Confronto prima-dopo -Analisi longitudinale | Il confronto dei dati raccolti prima e dopo permette di misurare i cambiamenti avvenuti nel tempo. |
| Confronto con il valore obiettivo | Il confronto tra i dati rappresentanti i risultati con l'effettivo valore obiettivo che ci si è posti per il progetto. |
| Confronto tra diverse configurazioni di progetto - sensitività | Il confronto tra diverse configurazioni dei dati di un progetto permette di dedurre quali aspetti contribuiscono e in che termini al cambiamento generato. |
| Confronto tra i gruppi e i sotto gruppi beneficiari e non beneficiari - Controfattuale | Il confronto tra soggetti beneficiari e non permette di misurare i cambiamenti generati dal progetto. |
| Confronto tra progetti e benchmarking | Il confronto dei dati raccolti per progetti simili di diverse organizzazioni o progetti simili in località diverse. |

GVC

Nel progetto di GVC in Cambogia, in cui un obiettivo specifico era quello di aumentare la consapevolezza del gruppo target sui rischi di migrazione irregolare, è stata realizzata una baseline per identificare il livello iniziale di conoscenza dei processi di migrazione e le varie implicazioni legate ai canali regolari e non. I dati ottenuti hanno determinato i valori di partenza di alcuni indicatori di obiettivo. Questi poi sono stati messi a confronto con i risultati ottenuti a seguito di un composito programma di informazione svolto (informazione *peer to peer*, campagna di comunicazione attraverso il teatro e altre forme di arte). I dati sono stati raccolti con questionari somministrati ad un campione rappresentativo.

Se i risultati ottenuti non sono particolarmente buoni

Alcune volte può capitare che i risultati ottenuti non rispondano completamente agli obiettivi che ci si è posti per il progetto. In questi casi, i risultati della valutazione dovrebbero essere interiorizzati dall'organizzazione e utilizzati come base per una riflessione critica e un processo di apprendimento. Quindi è importante capire i motivi che hanno causato la discrepanza che potrebbe derivare sia da situazioni interne, che esterne all'organizzazione. È altresì importante mantenere un monitoraggio continuo del progetto in tutte le sue fasi di realizzazione per non incorrere in sorprese finali. In ogni caso, è utile non nascondere eventuali differenze con le aspettative iniziali comunicandone ai propri stakeholder i motivi in modo trasparente e le misure correttive che si intende implementare assumendo un processo di apprendimento e miglioramento continuo.

4.10. Step 6 ■ La comunicazione dei risultati

È importante che il lavoro sia condiviso con tutti coloro che partecipano/hanno partecipato al progetto come momento di formazione e apprendimento. Come è già stato detto, è necessario infatti creare una cultura dell'impatto nella quale il processo di valutazione divenga parte integrante dell'operato dell'organizzazione sin dalla fase di progettazione oltre che in itinere ed ex post.

Uno degli strumenti principali per comunicare il percorso seguito e i risultati ottenuti nel processo di valutazione è il Report di impatto che può essere utilizzato sia per la comunicazione interna che esterna nei confronti degli stakeholder individuati all'inizio del processo.

Infine, in base ai soggetti ai quali si è deciso di rivolgere la misurazione, oltre al report è possibile prevedere altri strumenti di comunicazione come ad esempio l'organizzazione di seminari presso le organizzazioni locali, la comunicazione tramite social network e la realizzazione di webinar, particolarmente utili per creare dei momenti di condivisione tra diversi team di progetto operanti in paesi diversi.

Di particolare interesse, principalmente usati nel processo di valutazione adattiva, sono i recenti strumenti che consentono una socializzazione in tempo reale dei risultati usando piattaforme web di condivisione dei dati tra i diversi attori coinvolti. Consentono di rendere disponibili le informazioni ai decisori per intraprendere eventuali azioni correttive, ai beneficiari diretti ed indiretti di poter monitorare ed interagire sulla realizzazione delle attività, ai donatori di rimanere informati sull'andamento delle iniziative e alle organizzazioni di essere trasparenti e poter espandere il consenso attorno alle iniziative in corso, per favorire un engagement espansivo sia delle comunità interessate sia di possibili donatori ed investitori.

Appendice 1.

Metodi per la quantificazione d'impatto (Puri et al., 2015)

| Methods | Description | Pros | Cons |
|--|---|---|---|
| EXPERIMENTAL DESIGN | | | |
| Randomised controlled trial (RCT) | A sample of eligible subjects is randomly assigned into those who receive the intervention and those who do not. Impact is the difference in outcome between the two groups. | - Straight forward estimation (difference in means). | - Requires a comparison group; - Requires check of balance (i.e. whether randomization was successful). If randomization is not successful, then the results are not valid. |
| QUASI-EXPERIMENTAL DESIGN | | | |
| Difference-in-difference | Outcome of programme beneficiaries and nonbeneficiaries are compared before and after the intervention. The relative change in outcome is the impact of the programme. | - This approach deals with the problem of unobservable differences between treatment and comparison groups. | - Requires baseline data; - Requires comparison group; - Responsibility of ensuring balance in levels and trends is on the research team and usually requires a lot of data to ensure. |
| Regression discontinuity | A cut-off determines who is eligible to participate. Outcome of beneficiaries and nonbeneficiaries close to the cut-off line are compared. | - Does not require baseline data although it's desirable to have it. | - Requires comparison group; - Requires establishing that the comparison group at the cut-off is similar to the treatment group. |
| Matching | Programme beneficiaries are compared to a group of nonbeneficiaries that is constructed by finding people whose observable characteristics are similar to those of the people in the treatment group. | Does not require baseline data, except "matching variables" (that can be obtained from secondary data sources such as RLMS, DHS, etc.). | - Requires a comparison group; - Requires data on matching variables; - Assumes there are no differences in unobservables. |
| Instrumental variables | Participation in a programme can be predicted by an incidental factor, or instrumental variable, that is uncorrelated with the outcome (other than by predicting participation). | - Does not require baseline data; - The counterfactual is determined by the programme. | - Requires strong assumption that the instrument affects the outcome only through one specific channel that affects selection but does not directly affect the outcome. |
| Case-control (from medical studies) | An observational study is one in which subjects are not randomized to the exposed or unexposed groups; rather, the subjects are observed in order to determine both their exposure and their outcome status and the exposure status is thus not determined by the researcher. | - Can be less costly than RCTs: no randomization involved and fewer subjects observed; - Similar to matching: do not require baseline data, except data on "matching variables". | - Requires comparison group; - May require more waves of follow-up data (tracking mechanism); - The burden of proof for showing that the subjects are comparable and that no other reason may have brought about the observed change in outcome |

Appendice 2.

Esempi di Mix Method Evaluation (Bamberger, 2012)

| TITLE | TITLE AGENCIES SUPPORTING THE PROGRAM AND CONDUCTING OR COMMISSIONING THE EVALUATION |
|--|--|
| A. Quantitatively oriented evaluation designs | |
| 1. Post-conflict reconstruction in Liberia. | DFID and the International Rescue Committee |
| 2. Long-term evaluation of the Tostan program to reduce female circumcision in villages in Senegal. | UNICEF |
| 3. Evaluating a conditional cash transfer program in Kazakstan. | Save the Children |
| 4. Impact evaluation of FAO emergency and rehabilitation work in rural DRC. | FAO |
| B. Qualitatively oriented evaluation designs | |
| 5. Evaluating the impacts of a gender-based violence prevention program in El Salvador. | Oxfam America |
| 6. Life and livelihoods food security program in Bangladesh. | USAID, Save the Children and TANGO International |
| 7. Evaluation of the UNICEF Education Programme in Timor-L'Este | UNICEF |
| 8. Evaluating the equity-outcome of the Nepal Education for All Project. | UNICEF, NORAD and other partners |
| 9. Evaluating the equity outcome of the Cambodia Community-Led Total Sanitation Project. | UNICEF |
| 10. Inter-Agency Real-Time Evaluation of the Humanitarian Response to Pakistan's 2009 Displacement Crisis. ADB | UNICEF and various partners |
| 11. Evaluating the road construction component of the Eritrea Com-munity Development Fund. | World Bank |
| 12. Evaluation of the Egyptian Community Schools Project | UNICEF |
| 13. Evaluation of the Tanzania Community Justice Facilitation Project. | UNICEF |
| 14. Evaluating UNICEF's Response in the area of Child Protection in Indonesia, to the 2004 Indian Ocean Tsunami. | UNICEF |
| C. Balanced evaluation design giving equal weight to QUANT and QUAL approaches | |
| 15. Evaluating the Kecamatan Development Project in Indonesia. | World Bank and Government of Indonesia |
| 16. Evaluating the Indian Panchayat Reform Program | World Bank |
| D. Meta-analysis (secondary analysis of a number of evaluations to identify general findings) | |
| 17. CARE International. Impact Evaluation Report 2005–2010. Latin America and the Caribbean. | CARE International |

BIBLIOGRAFIA

AECID (2013) *Spanish Cooperation Evaluation Policy*

<http://www.cooperacionespanola.es/en/evaluation-publications>

ADB (Asian Development Bank), (2006), *Impact Evaluation Methodological and Operational Issues*

<https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/33014/files/impact-analysis-handbook.pdf>

AFD (2013), *AFD's Evaluation Policy*

http://www.afd.fr/webdav/shared/RECHERCHE/Evaluation/document/AFD_evaluation_policy.pdf

Ashoka (2013), *How Do You Know When You've Revolutionized An Industry? Ashoka's Approach To Assessing Impact*

<https://www.ashoka.org/files/2013-Impact-Study-FINAL-web.pdf>

Bamberger, M. (2012). *Introduction to mixed methods in impact evaluation. Impact Evaluation Notes*, 3, 1-38.

Beach, D. and Pedersen, R.B. (2013) *Process-Tracing Methods: Foundations and Guidelines*, Ann Arbor MI: University of Michigan Press

Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., Calderini, M. (2016). *Indicators and metrics for social business: a review of current approaches*. Journal of Social Entrepreneurship, 1(2): 1-24.

Burdge R. J. (2003), *The practice of social impact assessment background*. Impact Assessment and Project Appraisal, 21(2): 84-88.

Cameron, D.B., Mishra A., Brown A. N. (2016). *The growth of impact evaluation for international development: how much have we learned?* Journal of Development Effectiveness. 8(1): 1-21.

Center for Global Development (2006), *When will we ever learn?*

<https://www.cgdev.org/publication/when-will-we-ever-learn-improving-lives-through-impact-evaluation>

Costa, E., Pesci, C. (2016). *Social impact measurement: why do stakeholder matter?* Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 7(1), 99-124.

Department for International Development (2013), *International Development Evaluation Policy*.

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/204119/DFID-Evaluation-Policy-2013.pdf

DEVCO (2016), *PRAG Procurement and Grant for European Union External Action – Practical Guide*

Development Trust Association (2008), *Fit For Purpose: the Development Trusts Association healthcheck for community enterprise organisations*.

<http://locality.org.uk/wp-content/uploads/Fit-for-Purpose.pdf>

Directorate General External Relations, Directorate General Development, EuropeAid Co-operation Staff Working Document (2015) *COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT Launching the EU International Cooperation and Development Results Framework*, EC

Duflo E. Jameel A. L., Crépon B., Parienté W., Devoto F. (2008), *Poverty, Access to Credit and the Determinants of Participation in a New Micro-credit Program in Rural Areas of Morocco*, Imapct Analysis Series, N°2

<https://www.oecd.org/countries/morocco/42022186.pdf>

Earl S., Carden F., Smutylo T. (2001), *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs*. International Development Research Centre

http://www.outcomemapping.ca/download/OM_English_final.pdf

Ebrahim, A. S., Rangan, V. K. (2010). *The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance*. Harvard Business Review Online

EC (2011), *Evaluation Matters. The evaluation policy for European Union International Development Co-operation*

https://ec.europa.eu/europeaid/evaluation-matters-evaluation-policy-european-union-development-co-operation-0_en

Elliston K., Maconachie M. (2002), *Morice Town Home Zone. A prospective Health Impact Assessment*

<http://www.who.int/hia/examples/house/whohia061/en/>

Epstein M. and K. Yuthas. (2014). *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Berrett-Koehler Publishers

EU International Cooperation and Development, *First Report on selected result*, July 2013 – June 2014 (EU, 2016)

OECD DAC, (2012) *Evaluating Budget Support, Methodological Approach*,

G8 - Social Impact Investment Taskforce (2014). *Measuring Impact*. Subject paper of the Impact Measurement Working Group

<http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Measuring%20Impact%20WG%20paper%20FINAL.pdf>

Gertler, P. J., Martinez S., Premand P., Rawlings L. B., Vermeersch C.M. J..(2016), *Impact Evaluation in Practice*, Second Edition. Washington, DC: Inter-American Development Bank and World Bank

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25030>

Global Social Venture Competition, GSV, 2012. *Social Impact Assessment Guidelines*

http://www.i-edu.org.cn/gsvc/download/2011_GSVC_SIA_Guidelines.pdf

Grabenwarter, U., and Liechtenstein, H. 2011. *In Search of Gamma-An Unconventional Perspective on Impact Investing*. IESE Business School, University of Navarra.

Grieco, C. (2015) *Assessing Social Impact of Social Enterprises: Does One Size Really Fit All?* Springer International Publishing.

Hearn S. (2016), *Outcome Mapping and empowerment: the experience of SAHA in Madagascar*

<http://www.outcomemapping.ca/resource/outcome-mapping-and-empowerment-the-experience-of-saha-in-madagascar>

Hornsby, A. (2012). *The Good Analyst. Impact Measurement and Analysis in the Social-Purpose Universe*. Investing for

Human Foundation (2015), *Presentazione del rapporto finale di valutazione SROI*

<http://www.humanfoundation.it/ita/il-nostro-lavoro/materiali/24-sroi-padova/file.html>

International Initiative for Impact Evaluation (3IE), (2011). *3IE Impact Evaluation Practice A Guide for Grantees*

<http://www.3ieimpact.org/strategy/pdfs/3ie%20impact%20evaluation%20practice.pdf>

IOB Evaluation (2012), *Turning a right into practice Impact evaluation of the Ixchen Centre for Women cervical cancer programme in Nicaragua* (2005-2009)

<https://www.government.nl/documents/reports/2012/10/31/turning-a-right-into-practice-impact-evaluation-of-the-ixchen-centre-for-women-cervical-cancer-programme-in-nicaragua-2005-2009>

Latas C. H. (2016), *Informe de la evaluaciòn externa del Proyecto - Servicio para la inserciòn laboral de personas con discapacidad en Ecuador: Trabajando por la inclusiòn, Fase II*, (AECID, COCEMFE, FENEDIF)

Montesi F. (2015), *Dentro la scatola nera: modelli innovativi di valutazione dell'impatto per gli investimenti sociali*

www.humanfoundation.it/ita/il-nostro-lavoro/pubblicazioni

Musa e Gegbe (2013), *External Evaluation Report of Sierra Leone's Youth Reproductive Health Programme* (2007 – 2012)

<http://restlessdevelopment.org/file/external-evaluation-restless-development-sierra-leone-srh-programme-2007-2012-pdf>

OCSE/DAC (1991), *Principle of evaluation of development assistance*

<http://www.oecd.org/development/evaluation/50584880.pdf>

Office, Joint Evaluation Unit (2006), *Evaluation methods for the European Union's external assistance* (vol. 1-2-3-4)

https://ec.europa.eu/europeaid/evaluation-approach-and-methodology_en

<http://ec.europa.eu/europeaid/>

Oxfam (2016), Effectiveness Review Series, *Enhancing effectiveness through evidence-based learning*

<http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/how-are-effectiveness-reviews-carried-out-594353>

Patton, M.Q. (2011), *Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use*, The Guildford Press, New York, NY.

PHINEO, (2017) *Social Impact Navigator*, Edizione Italiana

https://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Social_Impact_Navigator_ITA.pdf

Porter M.E., Hills G., Pfitzer M., Patscheke S., Hawkins E. (2012) *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*, FSG

http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Measuring_Shared_Value.pdf

Pretty J. (1995) *Participatory Learning for Sustainable Agriculture in World Development* 23(8): 1247-12643

Punton, M. Welle, K. (2015) *Straws-in-the-wind, Hoops and Smoking Guns: What can Process Tracing Offer to Impact Evaluation?* CDI Practice Paper 10, Brighton: IDS

www.ids.ac.uk/publication/straws-in-the-wind-hoopsand-smoking-guns-what-can-process-tracing-offer-toimpact-evaluation

Puri A., Aladysheva A., Iversen V., Ghorpade Y., Brück T., (2015), *What methods may be used in impact evaluations of humanitarian assistance?* IZA DP No. 8755

<http://ftp.iza.org/dp8755.pdf>

Raupp M., Newman B., Revés L., Lauchande C. (2015), *Impact evaluation for the USAID Aprender A Ler Project in Mozambique*

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PA00KB79.pdf

Sacks, J. 2002. *The Money Trail: Measuring your impact on the local economy using LM3*. London: New Economics Foundation

Shadish W.R., Cook T. D., Campbell D. T. (2002), *Experimental and quasi-experimental designs for generalized casual inference*. Wadsworth Cengage learning

<http://impact.cgiar.org/pdf/147.pdf>

Spitz G., Muskens R., van Ewijk E., (2013), The Dutch and development cooperation

<https://www.ncdo.nl/sites/default/files/Report%20Analysis%20The%20Dutch%20and%20Development%20Cooperation%20FINAL%202013%2003%2004.pdf>

Stern E. (2015), *A guide for Commissioners and Managers*

https://www.bond.org.uk/data/files/Impact_Evaluation_Guide_0515.pdf

Stern E., Stame N., Mayne J., Forss K., Davies R., Befani B. (2012), *Broadering the range of design and methods for impact evaluation- Report of a study commissioned by the Department for international development*, working paper 38.

The World Bank (2003), *A User's Guide to Poverty and Social Impact Analysis*

http://siteresources.worldbank.org/INTPSIA/Resources/490023-1121114603600/12685_PSIUsersGuide_Complete.pdf

UNEG (United Nations Evaluation Group), (2016), *Norms and Standards for Evaluation*

<http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

Unione Europea (2014), *Cooperazione internazionale e sviluppo. La lotta alla povertà in un mondo che cambia*, collana Le politiche dell'Unione Europea

USAID (2011), *Evaluation Policy*

<https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/2151/USAIDEvaluationPolicy.pdf>

USAID (2013), *Technical notes. Impact Evaluation*

https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/IE_Technical_Note_2013_0903_Final.pdf

Vernon B., Copps J. (2010), *The little blue book*

<http://www.thinknpc.org/publications/the-little-blue-book/>

White, H., Phillips, D. (2012). *Addressing attribution of cause and effect in small n impact evaluations: towards an integrated framework*. New Delhi: International Initiative for Impact Evaluation.

White H., Sabarwal S., de Hoop T. (2014), Randomized Controlled Trials (RCTs), *Unicef Methodological Briefs*, Impact Evaluation No. 7

https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_7_randomized_controlled_trials_eng.pdf

WFP (2016) *Technical Note, Impact Evaluation*

<http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp286784.pdf>

