

# Definizioni e principi

2



## 2.1 Premessa

Contenuti del capitolo

**La possibilità di svolgere una corretta ed efficace azione di monitoraggio e valutazione delle iniziative di cooperazione allo sviluppo, presuppone che queste siano progettate secondo una metodologia chiara e coerente.**

Questo capitolo presenta il quadro metodologico consolidato nell'esperienza internazionale e adottato dal Manuale "Gestione del Ciclo del Progetto" del MAE (Proval).

Le definizioni contenute in questo capitolo sono tratte da: OCSE/DAC, *Principles for the Evaluation of Development Assistance*, Paris, 1991 e dal Manuale Proval, 1995.

Le domande

Il presente Manuale offre indicazioni su quali siano le attività minime, ma fondamentali, del M&V e come effettuarle. Il capitolo fornisce i concetti base necessari a comprendere i capitoli successivi secondo un approccio operativo, in particolare rispondendo alle domande:

- per l'iniziativa di APS: **Che cos'è?** e **Chi** è coinvolto?
- per M&V: **Che cosa** sono?, **Quando** si fanno?, **Come** si fanno?

## 2.2 L'iniziativa di APS

Chi finanzia un'iniziativa di APS - con fondi pubblici o privati - lo fa con l'ovvia aspettativa che tale iniziativa sia coronata dal successo. Ciò presuppone il controllo continuo delle attività progettuali durante la fase di Realizzazione (Monitoraggio) e del grado di raggiungimento degli Obiettivi (Valutazione). Al fine di rendere omogenee tali verifiche, e pertanto confrontabili tra loro, è necessario che l'iniziativa di APS, oggetto delle verifiche stesse, sia identificata e formulata secondo una metodologia condivisa sia a livello della DGCS che a livello internazionale. Tale metodologia è denominata Logica dell'Intervento. Qui di seguito sono riportati sinteticamente i principali elementi di tale metodologia. Per chi si accostasse per la prima volta alle problematiche legate all'APS è consigliata la lettura dell'allegato.



### Sintesi

Affinché gli aiuti ai paesi in via di sviluppo forniscano i massimi effetti, è necessario che tutti i soggetti coinvolti ai vari livelli si attengano a modalità attuative omogenee e condivise. Il monitoraggio e la valutazione rappresentano parte integrante dell'iniziativa di APS, qualunque sia la dimensione dell'investimento.

Le attività oggetto di valutazione considerate nel presente Manuale possono essere effettuate ai seguenti livelli:

- programma
- progetto



## 2.2.1 Definizioni dell'iniziativa di APS

I due livelli d'intervento considerati in questo Manuale, sono il programma e il progetto.

### Programma

Un programma può essere costituito da un insieme di progetti con caratteristiche simili e orientati al perseguimento di un obiettivo comune. **I fattori unificanti dei progetti nell'ambito dei programmi** possono essere:

- il medesimo ambito territoriale
- lo stesso arco temporale
- il medesimo Gruppo Destinatario (GD)
- il medesimo settore di intervento

### Progetto

Un progetto è un insieme non divisibile di operazioni da effettuarsi in tempi definiti e con risorse prestabilite che produce flussi durevoli di benefici a favore di un ben definito GD.

I progetti, tra loro coordinati, possono costituire programmi.

Il GD di un progetto, che si esamina nell'ambito delle analisi sociale e di genere, è da considerarsi un insieme di soggetti di sviluppo a tutti gli effetti, ai quali deve essere riservato un ruolo propositivo e attivo nell'ambito del progetto.



## Definizione

Un programma è

una serie coordinata di differenti azioni dove l'obiettivo, il budget e le scadenze sono chiaramente definiti.

Un progetto è

un insieme di operazioni non divisibile, funzionalmente autonomo con una sua identità delimitata in termini di budget e scadenze, capace di produrre un flusso durevole di benefici per il GD.



## Esempio

### Il programma

Il programma sanitario nazionale REA 2000-2006 prevede la costituzione di una rete di presidi sanitari e servizi correlati nei distretti periferici ad alto tasso di mortalità per malattie infettive.

La priorità è riconosciuta al controllo di:

- TBC

- Malaria
- Malattie sessualmente trasmissibili: AIDS

Sono stati individuati 18 distretti periferici come target del programma.

### Il progetto

Il progetto, d'ora in poi definito "Progetto TBC - Bomara 2000", si propone di fornire un contributo al controllo della tubercolosi, al fine di migliorare le condizioni sanitarie e sociali della popolazione residente nel distretto. Gli interventi previsti dal progetto consistono nella realizzazione di un presidio sanitario, nella fornitura di servizi finalizzati alla diagnosi della malattia, nell'assistenza medica e farmacologica, nell'educazione igienico-sanitaria e nella creazione di un archivio per la raccolta sistematica delle informazioni sui pazienti.

La durata del progetto è di 3 anni, nei quali si realizzerà la costruzione del presidio sanitario, l'addestramento del

personale locale e la costituzione dell'archivio. Il finanziamento esterno previsto è a titolo di dono ed è pari a 528.043 Euro, proveniente per il 24% dalla ONG proponente, per il 60% dal MAE e per il 16% dal Ministero della Sanità della REA. Promotore del progetto è l'ONG "Operazione Africa". L'ente operativo locale è il Ministero della Sanità della REA, il quale si impegna a finanziare il progetto negli anni successivi al terzo e a rilevare la struttura ambulatoriale al termine del ventesimo anno di esercizio.

Poiché ogni intervento prevede una diversa dimensione di investimento, l'ammontare delle risorse (tecniche, finanziarie, umane ed organizzative) per il M&V può assumere una entità assai differente. Un modo semplice, per classificare le iniziative, è quello fondato sulla dimensione dell'investimento determinando alcuni valori soglia nel costo del progetto.

In questo Manuale si utilizzerà la seguente griglia indicativa:

- progetti di tipo A: piccoli progetti il cui costo di investimento totale è inferiore a 200.000 Euro
- progetti di tipo B: costo totale compreso fra 200.000 e 500.000 Euro
- progetti di tipo C: costo totale compreso fra 500.000 e 5 milioni di Euro

Inoltre ci si riferirà occasionalmente ai grandi progetti: progetti al di sopra di 5 milioni di Euro

Per semplificare la lettura del Manuale, salvo esplicite specificazioni, da adesso in poi si utilizzerà indistintamente la parola **iniziativa** per identificare genericamente l'intervento di APS (progetto o programma).



## 2.2.2 La logica di un'iniziativa

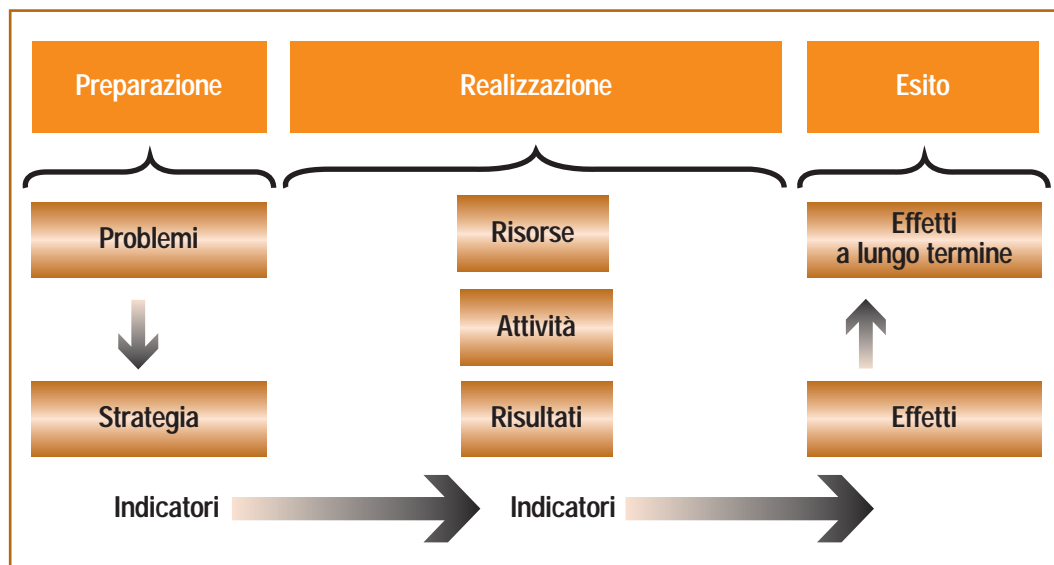
L'analisi della logica di un'iniziativa attraverso il M&V si fonda sulla metodologia del Quadro Logico (QL), strumento adottato da anni a livello internazionale. Questa metodologia permette di elaborare in forma integrata i rapporti tra gli elementi essenziali di un intervento e verificarne la logica delle relazioni. L'applicazione del QL come strumento di gestione dell'iniziativa è prassi ormai comunemente adottata dalla DGCS dal luglio 1995. Si rimanda all'allegato per una trattazione dettagliata del suo funzionamento.



Logica dell'iniziativa

Fig. 2.1 Logica-temporale di una iniziativa

Comunemente l'analisi della logica dell'iniziativa si articola nei seguenti elementi:



Gli elementi costitutivi di un intervento sono specificati qui di seguito.

**Preparazione**

**Problemi**

I **Problemi sono gli ostacoli allo sviluppo** identificati e gerarchizzati (attraverso la costruzione di un albero/diagramma dei problemi) nella Fase della Identificazione e costituiscono il punto di partenza per la decisione d'intervenire. È la questione che si vuole risolvere.

**Strategia d'intervento**

Aggregato coerente di Obiettivi, Risultati, Attività selezionato all'interno dell'albero/diagramma delle "soluzioni" (Problemi in positivo) perché risponde alle priorità del GD, del Paese Beneficiario e dell'Ente Finanziatore.

**Obiettivi generali**

Gli **Obiettivi generali** (o di sviluppo) sono **formulati in termini di variabili macroeconomiche e sociali**. Sono la trasformazione in positivo dei problemi situati in cima all'albero dei Problemi. Tali Obiettivi generali possono essere o meno comuni alla molteplicità di progetti di cui è composto il programma e rappresentare la finalità a cui concorre l'insieme di progetti. Essi possono altresì rappresentare le priorità o tematiche settoriali, nazionali, internazionali cui il progetto si rivolge.

**Obiettivo specifico**

L'**Obiettivo specifico è lo scopo unico del progetto**. È la trasformazione in positivo dei problemi collocati gerarchicamente al di sotto dei problemi principali. È focalizzato su un GD chiaramente identificato che potrà fruire di beni e servizi, ossia di un flusso sostenibile di benefici economici e sociali, identificabili e quantificabili.

**Indicatori Obiettivamente Verificabili IOV**

Sono la descrizione operativa degli Obiettivi Generali, dell'Obiettivo Specifico e dei Risultati Attesi in termini di quantità, qualità, tempo, luogo e GD. Un IOV deve essere appropriato, misurabile, utilizzabile a costi contenuti. È lo strumento di misura su cui si fonda l'azione di M&V.

**Fonti di verifica FV**

L'attendibilità dell'IOV è determinata dalle Fonti di Verifica che possono essere documentali (studi e relazioni, statistiche, etc.) o dirette (indagini ad hoc).

Risultati	<p><b>Realizzazione</b></p> <p>I <b>Risultati</b> sono i prodotti delle Attività che insieme concorrono al raggiungimento dell'<b>Obiettivo specifico</b>. Sono beni, servizi, decisioni e autorizzazioni direttamente generati nella Fase di Realizzazione dell'intervento. Oltre a dover essere conformi all'Obiettivo Specifico, i Risultati devono essere ben esplicitati, in termini sia quantitativi, sia qualitativi, in riferimento ad uno scenario atteso, mediante appositi indicatori.</p>
Attività	<p>Le <b>Attività</b> indicano i compiti specifici che devono essere svolti per il raggiungimento dei Risultati attesi.</p>
Risorse	<p>Le <b>Risorse</b> sono le componenti umane, finanziarie, tecniche ed organizzative strettamente necessarie e sufficienti per lo svolgimento delle Attività previste.</p>
Effetti	<p><b>Esito</b></p> <p>Gli <b>Effetti</b> sono i vantaggi e gli svantaggi che i destinatari dell'intervento ottengono quando questo, o alcune sue componenti, sono concluse. A differenza dei Risultati, essi si verificano più avanti nel tempo e sono una loro diretta conseguenza per cui sono elementi tipici della valutazione e non del monitoraggio. Nello Studio di Fattibilità la stima degli Effetti va condotta specificando le ipotesi adottate e valutandone i cambiamenti qualora tali ipotesi siano rimosse o modificate. Nella valutazione in itinere o ex-post si tratta di apprezzare come gli Effetti determinatisi si discostino da quelli previsti, e i motivi di eventuali scostamenti.</p>



## Esempio

### Elementi del Progetto Bomara 2000

#### Problemi

Condizioni socio-sanitarie critiche nella REA

#### Obiettivi generali

Portare la speranza di vita alla nascita da 42 anni senza intervento a 48 anni con intervento

#### Obiettivo specifico

Ridurre l'incidenza della TBC nel distretto di Bomara da 312 casi su 100000 abitanti a 150 su 100000 con intervento

#### Risultati

- Dispensario anti TBC costruito, arredato e funzionante entro 1 anno dall'avvio del progetto
- Personale sanitario formato e operativo su diagnosi e trattamento TBC entro 6 mesi dall'avvio del progetto
- Servizi agli utenti (laboratorio, visite mediche, farmacia) incrementati del 10% per anno in 3 anni
- Diagnosi del 90% dei casi di TBC attesi a guarigione nel 70% dei casi diagnosticati

#### Attività

- Costruzione dell'ambulatorio

- Diagnostica di laboratorio
- Assistenza ai malati
- Seminario di aggiornamento professionale
- Creazione di un archivio dei pazienti
- Campagna di informazione sull'attività del presidio (radio, opuscoli, coinvolgimento delle autorità locali)

#### Risorse

- Materia prima
- Manodopera
- Servizi
- Strumentazione
- Personale medico e infermieristico
- Farmaci
- Personale amministrativo

#### Effetti

- Riduzione dell'incidenza della TBC nel distretto di Bomara da 312 casi su 100000 abitanti a 140 su 100000 con intervento

#### Effetti a lungo termine

- Aumento della speranza di vita alla nascita da 42 anni senza intervento a 46 anni con intervento



- Impatto** L'**Impatto è il cambiamento, l'effetto di lungo termine, avvenuto nella società** attribuibile all'azione di intervento **ed è legato al raggiungimento degli Obiettivi generali**. È il fine ultimo dell'intervento e può manifestarsi anche dopo un certo periodo dalla conclusione delle attività di intervento. Riguarda l'intera collettività. Deve essere espresso nella unità di misura adottata per esprimere i Problemi che si intendono affrontare.
- Impatto netto** L'**Impatto netto rappresenta la differenza tra l'impatto nella situazione "con progetto" e quello nella situazione "senza progetto"**. Nell'attività di valutazione si devono sempre tenere presenti e distinti i due scenari di riferimento: uno individua l'Impatto che si produrrebbe nel caso di realizzazione del progetto, l'altro individua l'Impatto che si realizzerebbe anche senza intervento. Dal confronto di queste situazioni, dette rispettivamente "con" e "senza" progetto, si evidenzia l'Impatto netto e dunque la misura corretta degli effettivi vantaggi per la collettività generati dalla realizzazione dell'iniziativa.
- Differenza tra Risultati, Effetti, Impatto** Nel box di Esempio "Elementi del Progetto Bomara 2000" - pag.19, ogni Risultato atteso è il prodotto di Attività. Ogni Attività è descritta in termini di Risorse e costi. Risultati e Obiettivi (specifico e generali) devono essere associati ad appositi Indicatori Obiettivamente Verificabili (IOV) che ne documentino gli aspetti quali-quantitativi. Gli Effetti, invece, sono direttamente connessi agli Obiettivi generali e discendono direttamente dal raggiungimento dei Risultati attesi. Sono i vantaggi immediati ottenuti dai destinatari dell'iniziativa (es. diminuzione incidenza della TBC). Infine gli Effetti a lungo termine (Impatto) che si osservano su macrovariabili economiche e sociali (la speranza di vita, in questo caso) sono osservabili solo nel lungo periodo (alcuni anni dal termine dell'intervento) e direttamente connessi agli Obiettivi generali. L'Impatto netto è stimato essere l'aumento della speranza di vita di sei anni, rispetto allo scenario iniziale (situazione senza intervento).
- La valutabilità** Soltanto rispettando la sequenza della logica precedentemente indicata sarà possibile pervenire a M&V oggettivi, trasparenti, completi ed affidabili. Ad esempio, una valutazione che si fondi su obiettivi troppo generici rende vana la ricerca di appropriati parametri di valutazione. D'altra parte, non è metodologicamente corretto specificare gli obiettivi e gli indicatori in una fase successiva come giustificazione dei criteri di valutazione considerati.



### Sintesi

Solo il rispetto della logica permette la valutabilità dell'iniziativa.

Il Quadro Logico è una metodologia che permette di elaborare in forma integrata i rapporti tra gli elementi essenziali di un intervento (Obiettivi generali, Obiettivo specifico, Risultati con rispettivi Indicatori, Attività e Risorse, costi).

## 2.2.3 Ruoli e funzioni nella realizzazione dell'iniziativa di APS

Nella Tab. 2.2 "Attori e ruoli dell'iniziativa di APS" - pag. 21 sono illustrati sinteticamente i ruoli degli attori in un'iniziativa di aiuto allo sviluppo.

Tab 2.2 Attori e ruoli dell'iniziativa di APS

Attore		Ruolo nel progetto
Ente Finanziatore	EF	organismo di sviluppo, provvede alle risorse finanziarie ed è co-responsabile del raggiungimento degli obiettivi
Paese Beneficiario	PB	paese nel quale viene realizzato il progetto, normalmente rappresentato da entità governative, controparte dell'EF
Ente Promotore	EP	soggetto pubblico o privato che propone interventi specifici a favore di GD o Paesi definiti, assumendo in proprio parte dei costi
Ente Esecutore	EE	coordina la realizzazione del progetto ed è responsabile del raggiungimento dei risultati
Ente Realizzatore	ER	incaricato della realizzazione di una o più attività, è coordinato dall'ente esecutore
Ente Operativo Locale	EOL	soggetto locale pubblico o privato, incaricato di gestire il progetto dopo la Fase di Realizzazione e responsabile del trasferimento di benefici al GD, controparte istituzionale dell'EE
Partner Locale	PL	controparte operativa dell'EE
Gruppo Destinatario	GD	Insieme di individui destinati ad usufruire dei benefici del progetto
Altri attori		soggetti portatori di interessi in relazione all'iniziativa ( <i>stakeholders</i> )
Consulente		soggetto (individuo o ente) incaricato di fornire servizi (studi, assistenza tecnica)

## 2.3 Il monitoraggio e la valutazione M&V

### 2.3.1 Definizioni

Con questo paragrafo si intende rispondere alla domanda "che cosa sono il monitoraggio e la valutazione?".

Le distinzioni principali tra l'attività di monitoraggio e quella di valutazione riguardano:

#### Le finalità

Il **monitoraggio** ha finalità informativa ed è finalizzato a verificare lo stato di realizzazione di un intervento, definendo quali Attività siano state svolte e come il loro avanzamento rispecchi i Risultati attesi definiti prima della realizzazione. È una delle principali fonti per la valutazione in itinere, finale ed ex-post.

A differenza della valutazione, ha funzione conoscitiva e risponde alla domanda "stiamo facendo le cose come avevamo progettato di farle?"

La **valutazione** è strumento volto a migliorare la Programmazione Indicativa, l'Identificazione e la Formulazione dell'iniziativa, mira inoltre ad indirizzare le decisioni dell'EF fornendo un giudizio complessivo sul valore di un intervento in riferimento ad alcuni criteri standard prestabiliti (si veda il par. 2.3.3).



## Esempio

### Attori e ruoli nella Cooperazione Italiana

Ruolo	Ente
Ente promotore	ONG Operazione Africa
Ente finanziatore	OGCS-Ministero Sanità Locale
Ente esecutore	ONG Operazione Africa
Ente realizzatore	ONG Operazione Africa
Ente operativo locale	Ministero della Sanità Locale
Partner Locale	ONG africana Giovani di Caboto
Gruppo destinatario di Bomara	Popolazione del distretto
Stakeholders	Popolazione del distretto di Bomara, amministrazioni locali, partners locali, associazioni locali, etc.
Consulente esterno (M&V)	medico specialista, analista finanziario

#### Arco temporale

Il **monitoraggio** è un esame continuo e sistematico della realizzazione delle attività, che si svolge periodicamente, durante l'attuazione del progetto o programma.

La **valutazione** è un evento puntuale, realizzato in un momento ben preciso e definito della vita del progetto o programma.

Infatti, mentre il monitoraggio descrive e controlla un intervento ad intervalli temporali programmati, e dunque presuppone un'attività di rilevazione ed elaborazione continua, la valutazione in itinere viene effettuata generalmente una tantum soltanto ad una certa data, programmata anticipatamente o decisa nel corso della realizzazione dell'intervento, e dunque non presuppone un'attività continua.

### 2.3.2 Quando si fa monitoraggio e valutazione

Le attività di M&V si inseriscono in precisi momenti temporali del Ciclo del Progetto (per il quale una trattazione dettagliata è contenuta nell'allegato) relativo ad una iniziativa di APS.

La valutazione si divide in quattro momenti: ex-ante, in itinere, finale, ex-post, a seconda che si svolga prima, durante o dopo lo svolgimento dell'iniziativa.

Il monitoraggio inizia nel momento in cui incomincia la fase di Realizzazione e termina contestualmente alla chiusura di tutte le attività, comprese quelle di rendicontazione.



## Definizione

La valutazione è

un giudizio, il più sistematico e obiettivo possibile, su un intervento da iniziare, in corso o completato, sul suo disegno, realizzazione, risultati e impatti.

È, inoltre, uno strumento di apprendimento e di dialogo per gli attori coinvolti nell'intervento.

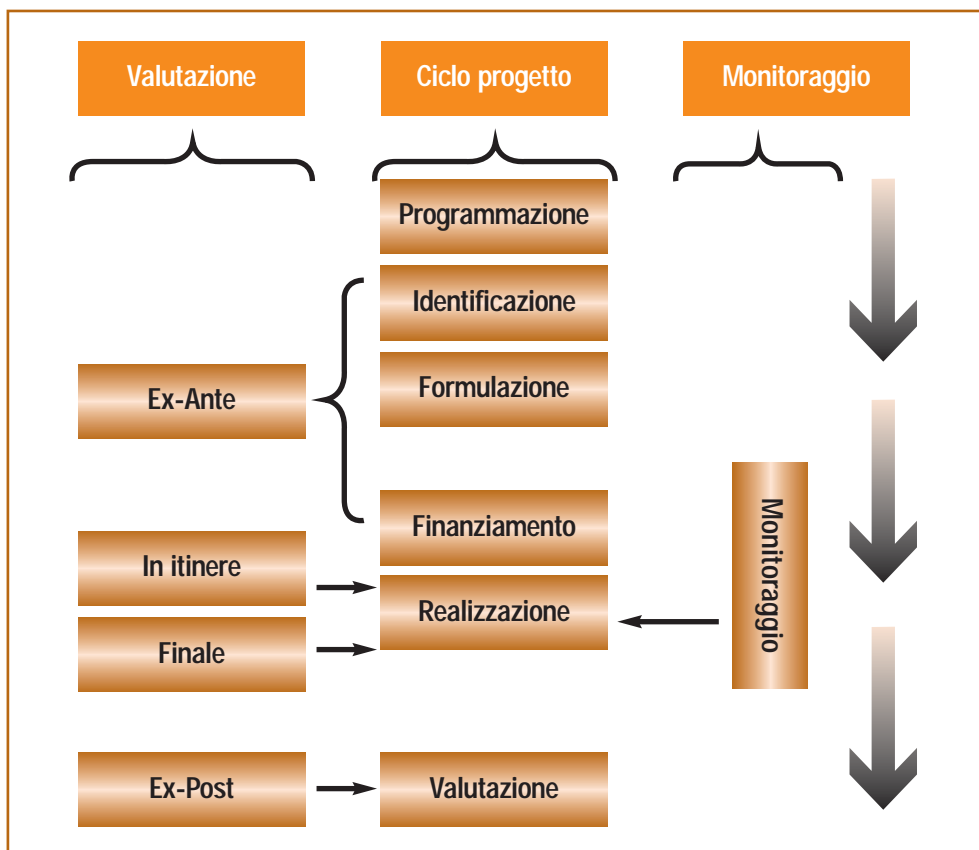
Il monitoraggio è

un esame sistematico dello stato di avanzamento delle attività secondo un calendario preordinato e sulla base di indicatori significativi e rappresentativi.

Il monitoraggio ha scopo informativo e serve a reperire i dati aggiornati sullo stato di avanzamento dell'iniziativa e a segnalare gli eventuali scostamenti dalle previsioni.



Fig. 2.2 I tempi del monitoraggio e della valutazione



**Sintesi**

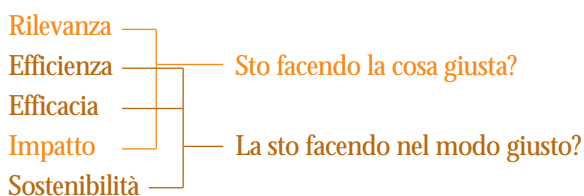
Il monitoraggio e la valutazione si attuano in differenti fasi del Ciclo del Progetto:

- il monitoraggio da quando inizia la fase realizzativa dell'iniziativa a quando si conclude.
- La valutazione è:
  - ex-ante, nella fase precedente alla decisione di finanziare l'iniziativa.
  - in itinere, contestualmente all'attuazione.
  - finale, alla conclusione del finanziamento esterno
  - ex-post, dopo un certo lasso di tempo dalla conclusione dell'iniziativa.

### 2.3.3 I criteri di valutazione

Il sistema delle relazioni che intercorrono tra gli elementi del QL consente di identificare i criteri fondamentali per la valutazione, come illustrato nella figura seguente.

I criteri di valutazione di cui tenere conto sono i seguenti:



A ciascun criterio corrisponde la risposta ad una o più domande che, a loro volta, variano secondo i momenti nei quali si effettua la valutazione (ex-ante, in itinere, finale, ex-post).

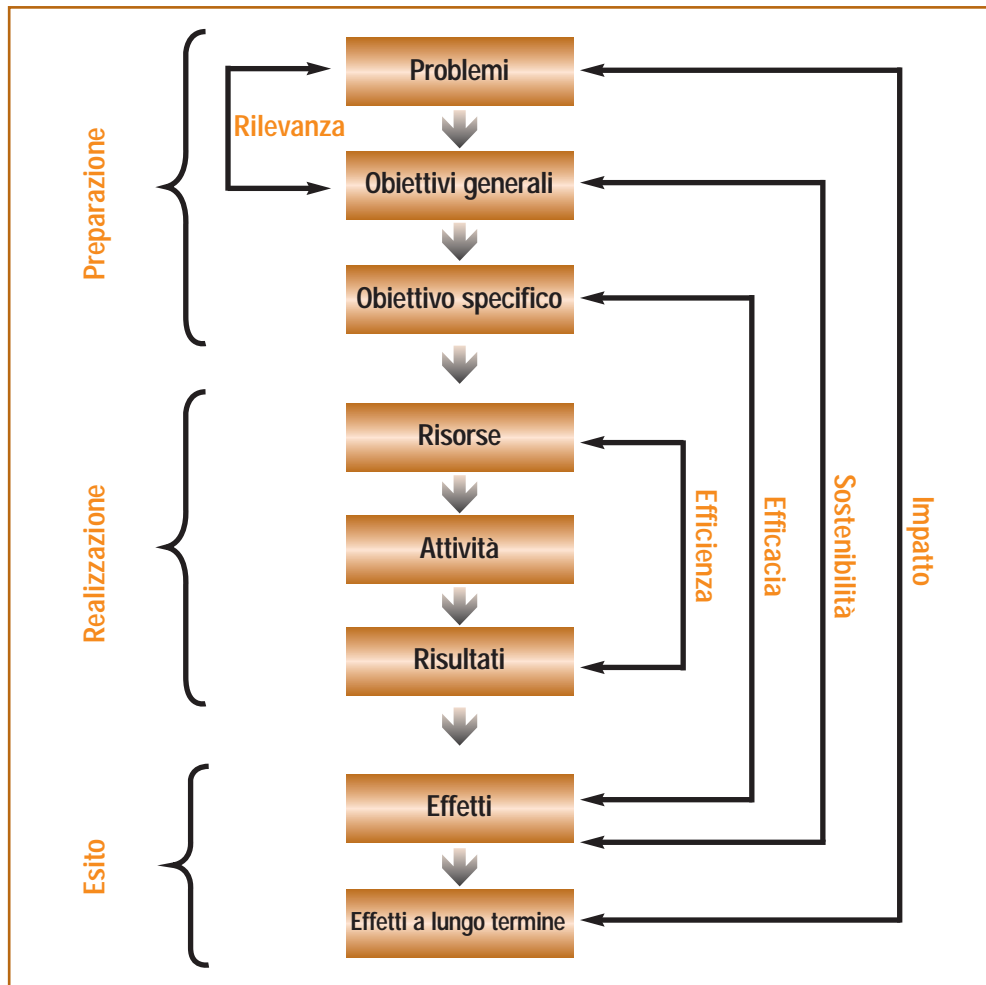
Qui di seguito vengono descritti i criteri considerati:

#### Rilevanza

È la verifica del grado in cui un'iniziativa tiene conto del contesto e dei problemi di sviluppo. È l'intensità della relazione tra gli Obiettivi dell'iniziativa (generali e specifico) e i bisogni della collettività di riferimento da un lato, Obiettivi di altre politiche/programmi di sviluppo dall'altro.



Fig. 2.3 I criteri della valutazione: relazioni tra gli elementi della struttura logica di una iniziativa



Nel valutare la rilevanza di un'iniziativa si considerino le seguenti domande:

- In che misura gli Obiettivi dell'iniziativa sono validi?
- In che misura gli Obiettivi dell'iniziativa sono coerenti con quelli di altre iniziative?
- L'iniziativa è percepita come utile dal Gruppo Destinatario?

### Efficienza

Rappresenta la misura della ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse per conseguire i risultati di un'iniziativa. Nel valutarne l'efficienza è utile considerare le seguenti domande:

- I Risultati sono stati raggiunti con i costi previsti?
- I Risultati sono stati raggiunti nel tempo previsto?
- L'alternativa utilizzata era la più efficiente (minori costi o minori tempi) rispetto alle altre?



### Sintesi

Valutare una iniziativa di APS equivale a rispondere a due domande:

- sto facendo la cosa giusta?
- la sto facendo nel modo giusto?

La risposta a queste due domande è formulata in base ai criteri della valutazione, cioè alle relazioni esistenti tra i diversi elementi della logica dell'iniziativa.



### Definizione

I criteri di valutazione sono:

norme e canoni espliciti che vengono adottati per facilitare la formulazione del giudizio.

## Efficacia

Misura il grado, l'entità di raggiungimento degli Obiettivi.

Nel valutare l'efficacia di un'iniziativa è utile considerare le seguenti domande:

- Gli Obiettivi generali e specifico dell'iniziativa sono stati chiaramente identificati e quantificati?
- Le caratteristiche progettuali dell'iniziativa sono coerenti con gli Obiettivi generali e l'Obiettivo specifico?
- In che misura gli Obiettivi sono stati /stanno per essere raggiunti?
- Quali sono stati i principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento (o il non raggiungimento) degli Obiettivi?

## Impatto

Misura gli Effetti diretti o indiretti, attesi e non, provocati dal progetto, sul contesto di riferimento.

Nel valutare l'Impatto di un'iniziativa è utile considerare le seguenti domande:

- Qual'è l'esito dell'iniziativa?
- Quali reali cambiamenti l'iniziativa ha provocato nella collettività?

Qualora nella formulazione dell'intervento bisogni e Effetti siano quantificati attraverso le medesime variabili, la verifica dell'Impatto può essere effettuata attraverso il rapporto tra Effetti e bisogni o attraverso la loro differenza. Ad esempio:

- Quale riduzione della disoccupazione si è realizzata?
- Quale riduzione del deficit commerciale?
- Quale incremento del Pil?

## Sostenibilità

Per sostenibilità s'intende la capacità dell'iniziativa di produrre e riprodurre benefici nel tempo. La sostenibilità assume varie dimensioni: finanziaria, economica, istituzionale, socio-culturale, ambientale, tecnologica.

Nel valutare la sostenibilità di un'iniziativa è utile considerare le seguenti domande:

- In quale misura i benefici dell'iniziativa continuano anche dopo che è cessato l'aiuto dell'Ente Finanziatore?
- Quali sono i principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento o il non raggiungimento della sostenibilità dell'iniziativa?
- Chi si farà carico dei costi connessi all'iniziativa?

Nel capitolo successivo si forniscono indicazioni operative su come condurre la valutazione tenendo in considerazione i criteri appena esposti. In linea di principio la valutazione si conclude con un giudizio in merito a ciascuno dei suddetti criteri. Senza dubbio l'elenco delle caratteristiche da analizzare durante una valutazione può comprendere altre voci, ma nel presente Manuale sono stati presi in considerazione i criteri ritenuti più significativi.



## Definizione

### Rilevanza

La misura in cui l'iniziativa di APS soddisfa la coerenza, le priorità e le politiche del gruppo destinatario, del beneficiario e del donatore.

### Efficienza

Mette in relazione l'utilizzo delle risorse (umane, finanziarie, fisiche e temporali) con i risultati raggiunti. È un criterio economico in base al quale si stabilisce se l'intervento ha utilizzato le risorse meno costose per raggiungere i risultati attesi.

### Efficacia

La misura in cui una iniziativa di APS raggiunge i suoi Obiettivi.

### Impatto

Rappresenta i cambiamenti, positivi e negativi, diretti o indiretti, voluti o non voluti, prodotti da un'iniziativa.

### Sostenibilità

È la misura del grado in cui i benefici di un'iniziativa continuano a prodursi anche dopo la conclusione dell'iniziativa.