



# La valutazione



## 3.1 Tipi di valutazione

### Tipi di valutazione

La valutazione può essere:

- Qualitativa e/o quantitativa (a seconda degli **strumenti** utilizzati)
- Interna o esterna (a seconda di **chi** la commissiona)
- Partecipativa o non partecipativa (a seconda del grado di **coinvolgimento** degli attori)

### 3.1.1 Valutazione qualitativa e quantitativa

La valutazione è condotta tramite l'utilizzo di strumenti qualitativi e quantitativi.

Gli strumenti **qualitativi** si basano sull'interpretazione logica o classificazione di testi, interviste, pareri e valutazioni.

Gli strumenti **quantitativi** utilizzano grandezze numeriche.

Ad esempio un'Analisi costi-efficienza è uno strumento quantitativo e un'Analisi multicriterio è uno strumento qualitativo (vedi par. 5.2).

L'approccio qualitativo o quantitativo della valutazione dipende dalla natura delle informazioni di cui si dispone e dall'aspetto da valutare. Se si trattano aspetti in cui l'informazione è esprimibile tramite numeri (flussi finanziari, realizzazioni fisiche, etc.) gli strumenti quantitativi garantiscono l'elaborazione migliore; per aspetti di tipo qualitativo (grado di soddisfazione del gruppo destinatario, grado di rispetto dei criteri di coerenza, utilità, rilevanza, etc.) gli strumenti qualitativi sono un buon supporto alla valutazione. Generalmente la valutazione è condotta con l'ausilio sia di strumenti quantitativi che qualitativi.

### 3.1.2 Valutazione esterna o interna

Per comprendere meglio la differenza tra **autovalutazione** e **valutazione esterna** si può ricorrere ad un esempio. Si immagina un esploratore che si avventuri in un bosco sconosciuto: egli potrà osservare da vicino gli alberi, le diverse specie animali e vegetali, ma gli sfuggirà necessariamente la visione d'insieme della selva. Una volta uscito però, osservando dal di fuori, percepirà non i singoli alberi, ma il loro insieme, il bosco. La similitudine aiuta a comprendere che, da una parte, il soggetto che opera l'autovalutazione ha accesso ad informazioni particolari e dettagliate, ma, poiché coinvolto nelle attività quotidiane di *routine*, facilmente perde la visione d'insieme. Viceversa, il valutatore indipendente, pur non disponendo delle informazioni al dettaglio, dalla posizione "esterna" riesce a cogliere l'iniziativa nella sua dimensione complessiva e globale.



#### Sintesi

La valutazione deve essere compiuta con un approccio partecipativo, cioè coinvolgendo i diversi attori interessati dall'iniziativa, soprattutto il Gruppo Destinatario.



## Esempio

### Analisi qualitativa con scala ordinale

Nel distretto di Bomara viene effettuata un'analisi sul livello di soddisfazione degli utenti del presidio sanitario. Tramite interviste strutturate si raccolgono pareri qualitativi riguardanti:

- la disponibilità del personale
- i tempi di attesa
- i costi
- l'assistenza domiciliare
- l'assistenza farmacologica
- la strumentazione medica

I giudizi vengono ordinati secondo la seguente scala:

- totalmente insoddisfacente
- poco soddisfacente
- soddisfacente
- molto soddisfacente
- pienamente soddisfacente

A ciascuno di questi giudizi viene attribuito un punteggio da uno a cinque. L'elaborazione delle risposte (somma dei punteggi) permette di sintetizzare il giudizio complessivo espresso dagli intervistati.

### Analisi qualitativa con scala nominale

Nell'effettuare l'analisi dei problemi per la formulazione degli obiettivi dell'iniziativa, vengono condotte delle interviste ai responsabili dei presidi sanitari del distretto di Bomara con l'obiettivo di verificare le motivazioni dello scarso utilizzo dei presidi sanitari esistenti da parte della popolazione. Dalle interviste emergono le seguenti motivazioni:

- elevato costo delle cure

- mancanza di tempo per recarsi al presidio dovuta al lavoro nei campi
- elevata distanza del presidio dalla propria abitazione
- dubbi sull'efficacia delle cure nel caso di alcune malattie

Vengono discusse le suddette motivazioni per elaborare la strategia di intervento.

Normalmente, le valutazioni sono commissionate dall'EF a un soggetto indipendente dall'EE.

### 3.1.3 La valutazione partecipativa

Un elemento ormai acquisito dalla maggior parte delle Agenzie di sviluppo è dato dalla "partecipazione" dei diversi soggetti interessati (*stakeholders*) alle diverse fasi dell'iniziativa. La partecipazione è definita dall'OCSE/DAC come "una *partnership* costruita sulle basi di un dialogo tra i diversi attori (*stakeholders*), nella quale si definisce insieme il programma; le conoscenze e le opinioni della popolazione locale sono prese in considerazione e rispettate. Questo significa negoziazione, anziché l'imposizione esterna di un programma". Necessariamente anche M&V devono essere condotti adottando sempre e comunque un approccio partecipativo che valorizzi gli apporti dei diversi attori.



#### Definizione

La valutazione si definisce esterna quando è svolta da un soggetto non collegato all'esecuzione dell'iniziativa.

La valutazione interna è tale quando è svolta dall'ente esecutore dell'iniziativa. E' detta anche autovalutazione.

#### Per partecipazione

si intende il riconoscimento ai beneficiari degli interventi di sviluppo, intesi come partner, di un potere di iniziativa e di decisione in tutte le fasi del Ciclo del Progetto.



## Approfondimento

### La partecipazione nella gestione dell'iniziativa

Esiste il rischio che la partecipazione si traduca in tentativi di "fare accettare" o di "convincere" i destinatari sulla fattibilità di interventi esterni e sulla qualità di tecniche e metodi non conosciuti o non apprezzati, sui quali si cerca di ottenere un consenso.

Per evitare tale rischio e per mirare a una partecipazione effettiva, si deve verificare che:

- i destinatari e gli altri attori concorrano all'identificazione dei problemi e alla definizione degli obiettivi nella fase di formulazione;
- l'iniziativa sia, una volta formulata, fatta conoscere nella zona e sia oggetto di discussioni;
- i destinatari investano in termini finanziari e attraverso la fornitura di manodopera, nella realizzazione dell'iniziativa, sulla base di accordi chiari;
- le "resistenze" da parte dei destinatari e degli altri attori ai cambiamenti impliciti nella logica del progetto non siano trascurate, ma, all'opposto, siano oggetto di analisi e di discussioni, per trovare soluzioni accettabili;
- Si possa ri-orientare l'iniziativa, in fase di Realizzazione, sulla base degli esiti conseguiti e del grado di soddisfacimento dei bisogni del GD.

Per quanto riguarda più specificamente la valutazione, gli

attori locali dei PB possono essere coinvolti nelle seguenti attività:

- la stesura e validazione dei termini di riferimento;
- la messa a punto del piano di lavoro da realizzare in loco;
- la fase di verifica in loco, prima della partenza del gruppo dei valutatori, delle conclusioni e raccomandazioni preliminari;
- l'identificazione delle modifiche da apportare.

Se la partecipazione è applicata in tutte le cinque fasi sopraelencate, si potrà parlare di valutazione partecipativa. L'applicazione dell'approccio partecipativo al monitoraggio e alla valutazione è facilitata negli interventi gestiti dalle ONG, che tradizionalmente lo applicano e, nel caso di interventi gestiti da soggetti diversi dalle ONG, quando la strategia dell'intervento è stata definita dando enfasi alla partecipazione.

In conclusione la partecipazione, aumenta le speranze di successo e la sostenibilità delle attività di APS:

- favorendo il decentramento istituzionale
- adattando le iniziative alle condizioni locali
- incrementando la motivazione e la disponibilità degli attori
- contribuendo a diminuire o a superare i conflitti

## 3.2 La valutazione ex ante

### 3.2.1 I momenti della valutazione ex-ante

Presso la DGCS, la Valutazione ex-ante si effettua in 4 momenti distinti:

- al termine della fase di **Identificazione** con la verifica del Documento di Identificazione, redatto sulla base di uno Studio di prefattibilità
- al termine della fase di **Formulazione** con la verifica del Documento di progetto, redatto sulla base di uno Studio di Fattibilità completo
- nel corso della fase di **Finanziamento**, durante l'istruttoria e nel corso della predisposizione della Proposta di Finanziamento
- ancora nella fase di **Finanziamento** mediante esame critico da parte del Nucleo di Valutazione Tecnica (NVT, d'ora in poi)

In base all'Approccio Integrato al Ciclo del Progetto adottato dalla Cooperazione Italiana, l'indice di tutti i documenti che consentono il passaggio da una fase a quella successiva è simile. L'indice assume veste completa, per la prima volta nel Ciclo del Progetto, con lo Studio di Fattibilità (SF, d'ora in poi), pertanto in questo Manuale, lo SF è considerato il documento base dell'iniziativa.

Domande

La presente sezione intende rispondere in modo operativo e dettagliato alle seguenti domande:



**Sintesi**

Lo Studio di Fattibilità è il documento base per la formulazione dell'iniziativa .



- Quali informazioni chiave deve contenere lo SF?
- Quando va effettuato?
- Chi ne è responsabile?
- Come si realizza?
- Come lo si deve giudicare e utilizzare?



**Sintesi**

Lo SF è la base per la redazione della Proposta di finanziamento.

**Le informazioni chiave**

Lo SF è predisposto in modo da costituire la base della Proposta di Finanziamento (PF, d'ora in poi). La PF è il documento con il quale la DGCS richiede l'approvazione, da parte degli Organi decisionali, delle allocazioni necessarie alla realizzazione dell'iniziativa. Nella PF sono definite, tra l'altro, le modalità di realizzazione e le basi dell'Accordo di Progetto da stipulare con l'EOL.

Tab. 3.1 Indice-tipo dello Studio di Fattibilità

Indice	Grado di approfondimento per fasce di progetto		
	• = minimo    •• = medio    ••• = massimo		
	A	B	C
1. Presentazione			
1.1 Estensore dello studio, ente responsabile			
1.2 Sintesi dell'iniziativa			
1.3 Matrice quadro logico			
1.4 Schema finanziario			
2. Contesto			
2.1 Origini dell'intervento			
2.2 Contesto nazionale/regionale	••	••	•••
2.3 Quadro settoriale/territoriale	••	••	••
2.4 Problemi specifici da risolvere	•	••	•••
2.5 Gruppo destinatario/ente operativo	•	••	••
3. Strategia			
3.1 Obiettivi generali			
3.2 Obiettivo specifico e benefici attesi	•••	•••	•••
3.3 Previsione dei risultati attesi	•••	•••	•••
3.4 Attività	•••	•••	•••
4. Fattori esterni			
4.1 Condizioni esterne			
4.2 Rischi ed adattabilità			
5. Realizzazione			
5.1 Metodologie e tecnologie di intervento			
5.2 Responsabilità e modalità di esecuzione			
5.3 Organizzazione delle risorse	••	••	•••
5.4 Stima dei costi			
5.5 Cronogramma			
5.6 Impegni del governo beneficiario			
6. Sostenibilità			
6.1 Analisi finanziaria	•••	•••	•••
6.2 Analisi economica	•	•	•••
6.3 Sostenibilità istituzionale	•	•	•••
6.4 Aspetti socio-culturale	•	•	•••
6.5 Sostenibilità ambientale	•	•••	•••
6.6 Aspetti tecnologici			

Usualmente, lo SF è redatto da consulenti esterni, mentre la stesura della PF è sotto la responsabilità delle DGCS.

È tuttavia indispensabile che vi sia piena compatibilità fra questi due documenti e ciò potrà essere ottenuto solo se i consulenti che redigono lo SF si attengono per quanto possibile ai Termini di Riferimento (TdR) predisposti dalla DGCS e allo schema tipo indicato nella Tab. 3.1 “Indice-tipo dello Studio di Fattibilità” - pag. 30.

Lo SF è più dettagliato, soprattutto sotto il profilo tecnico, della PF, ma, a sua volta, quest'ultima contiene una serie di elementi che possono essere determinati solo successivamente all'istruttoria sullo SF e al dialogo fra la DGCS e gli altri soggetti coinvolti. In particolare, le modalità di valutazione non fanno parte dello SF, così come altri elementi che saranno dettagliati nei paragrafi successivi del presente documento.

Lo schema sintetizzato nella Tab. 3.1 “Indice-tipo dello Studio di Fattibilità” - pag. 30 è accompagnato da alcune indicazioni relative al grado di approfondimento dei paragrafi in funzione della dimensione finanziaria dell'iniziativa. Ad esempio, potrebbe non essere né opportuno né utile prevedere, per progetti con modesta dotazione finanziaria, una serie di indagini e studi approfonditi, che gravano eccessivamente sull'intero costo dell'iniziativa. Quando non diversamente indicato nella Tab. 3.1 “Indice-tipo dello Studio di Fattibilità” - pag. 30, i paragrafi dello SF vanno redatti in maniera completa e omogenea per le tre tipologie di progetto (fascia A, B e C).

In tutti i progetti lo SF dovrebbe rendere conto dei risultati dell'analisi sociale e di genere prevedendo appositi indicatori quali-quantitativi.

## Approfondimento

### Lo studio di prefattibilità

Le valutazioni preliminari che corrispondono a fasi intermedie tra la selezione delle opportunità e lo studio di fattibilità è detto studio di prefattibilità. Esso è volto a stabilire se esistono delle soluzioni tecniche ai problemi che il progetto deve affrontare e ad individuare il loro grado di realizzabilità. Successivamente, le soluzioni tecnicamente fattibili vengono sottoposte ad analisi finanziaria di massima che permette di scegliere l'alternativa che, a parità di benefici, implica costi inferiori. Sinteticamente, l'obiettivo dello studio di prefattibilità, non è la formulazione del progetto ma l'eliminazione dei dubbi sull'utilità di procedere. Serve, in sostanza per scartare i progetti più chiaramente inadeguati.

## 3.2.2 Quando si effettua lo Studio di Fattibilità

### Studio di prefattibilità

Lo SF è preceduto da attività connesse alle fasi di Programmazione Indicativa e di Identificazione.

In questa fase è redatto lo Studio di prefattibilità, nel quale sono analizzati approfonditamente i problemi per l'identificazione delle soluzioni più appropriate. **Lo studio di prefattibilità indica, dopo aver valutato le alternative possibili, la strategia di intervento più idonea per i problemi individuati.**

L'obiettivo dello Studio di prefattibilità non è la formulazione del progetto ma l'eliminazione delle ipotesi di intervento più chiaramente inadeguate.

Una volta conclusasi la fase d'Identificazione, con l'eventuale redazione dello Studio di Prefattibilità, **nella fase di Formulazione**, è elaborato lo SF. Alla fine della fase di



Formulazione la DGCS deve assicurarsi che l'iniziativa sia definita in ogni suo aspetto e prendere la decisione di procedere o meno alla fase di Finanziamento.

### 3.2.3 Chi esegue lo Studio di Fattibilità?

Il PB è responsabile della stesura dello SF, mentre la DGCS predispone la PF.

Fasi affidamento al consulente

Qualora richiesto la DGCS può affidare ad un consulente il compito di assistere il PB nell'elaborazione dello SF.

**L'attività di affidamento si articola nelle seguenti fasi:**

- predisposizione dei **termini di riferimento** vincolanti
- **preselezione del consulente** (responsabile della redazione dello studio), che non deve appartenere o essere collegabile con l'Ente Esecutore (indipendenza del consulente)
- **proposta al PB**, attraverso Uffici territoriali della DGCS e Ambasciate, per ottenere **l'approvazione** del consulente
- **affidamento del contratto**



#### Sintesi

I risultati del SF sono sintetizzati nella PF. Per le iniziative promosse dalle ONG e dagli Enti locali, lo SF corrisponde al documento di progetto.



## Approfondimento

### Elementi costituenti i termini di riferimento per la selezione del consulente.

**I tempi:** uno SF deve essere svolto in un tempo proporzionato all'entità dell'iniziativa. Indicativamente:

- progetti di fascia A: 4 settimane
- progetti di fascia B: 6 settimane
- progetti di fascia C: al massimo 12 settimane (eccetto per i grandi progetti o progetti di natura del tutto sperimentale, in condizioni particolari, ecc.)

**I costi:** uno studio può costare circa l'1.5% del costo totale dell'iniziativa. Eccezionalmente esso può arrivare al 5%. Il costo dello studio non è direttamente proporzionale alla dimensione finanziaria dell'iniziativa. Ad esempio, una piccola iniziativa (100 mila Euro) potrebbe comunque richiedere alti costi in proporzione al costo totale per lo SF, quando prevede un approccio sperimentale e innovativo nella strategia d'intervento.

Il mandato del consulente è di redigere lo SF attenendosi allo schema riportato nella Tab. 3.1 "Indice-tipo dello Studio di Fattibilità" - pag. 30 che è parte integrante dei termini di riferimento, dal quale, se lo ritiene opportuno e sotto la propria responsabilità, il consulente si potrà scostare. Il consulente è responsabile della qualità e della veridicità della sua analisi. Il nominativo degli estensori figura esplicitamente nello Studio accanto a quello dell'Ente responsabile.

**Descrizione dell'iniziativa da valutare:** già nei termini

di riferimento deve essere presente una sintesi dell'iniziativa (non più di 25 righe).

**Sintesi delle informazioni acquisite dal documento di prefattibilità:** è necessario che il consulente sappia, prima di acquisire l'incarico, quali sono le informazioni su cui può contare o meno.

**Caratteristiche professionali del team:** la natura dell'iniziativa può richiedere competenze precise specialistiche (sanitarie, ingegneristiche, ecc.).

**Indicazione delle informazioni da integrare nel documento di formulazione:** va esplicitamente previsto che il rapporto sia formulato in funzione di una facile integrazione con la PF, e dunque è utile che ogni paragrafo del rapporto si concluda con un giudizio sintetico da inserire eventualmente nella PF.

**Metodologie e approcci:** il contratto deve prevedere che il consulente adotti una metodologia partecipativa, coinvolgendo nello studio rappresentanti del gruppo destinatario, dei soggetti proponenti, delle autorità del governo locale.

**Questioni chiave da analizzare in maniera approfondita:** è necessario prevedere l'analisi di particolari temi all'interno del rapporto: ad esempio uso di specifiche tecnologie, concentrazione sul sistema delle piccole imprese, etc.

### 3.2.4 Come si realizza lo Studio di Fattibilità

Lo SF è diviso in 6 capitoli (Tab. 3.1 “Indice-tipo dello Studio di Fattibilità” - pag. 30)

Contenuti e tecniche della redazione dello SF

Modalità e tecniche da utilizzare per la redazione dello SF sono dettagliate nel Cap. 5



**Sintesi**

Il consulente incaricato della redazione dello studio di fattibilità è indipendente dall'EE.

### 3.2.5 L'utilizzo dei risultati dello Studio di Fattibilità nella valutazione ex-ante

Finanziabilità del progetto

**Lo studio di fattibilità assume un'importanza determinante indipendentemente dalla finanziabilità del progetto.** Infatti:

- nel caso in cui il progetto non sia giudicato finanziabile, le sue informazioni devono comunque divenire patrimonio comune della DGCS, ed essere utilizzate per effettuare il confronto con progetti localizzati nella stessa area, o affini
- se si rilevano inadeguatezze, lo SF rappresenta una utile base per effettuare le successive correzioni
- quando il progetto risulta finanziabile, lo SF costituisce l'indispensabile punto di riferimento per i diversi momenti di valutazione

Progetto non valutabile

Se lo studio non fornisce informazioni adeguate a rispondere alla maggior parte delle domande di cui sopra, l'intero progetto non è valutabile, dunque si aprono due prospettive:

- il progetto ha caratteristiche che rendono incerto il conseguimento degli obiettivi, pertanto deve essere ridefinito
- l'attività del consulente è stata inadeguata; se l'insufficienza non invalida il lavoro complessivo, la DGCS richiederà gli approfondimenti ritenuti opportuni

In tutti gli altri casi, la decisione di finanziamento del progetto dipenderà dalla valutazione ex-ante, effettuata in base a giudizi espressi secondo i 5 criteri (vedi par. 2.3.3). Infatti, per facilitare e rendere confrontabili i diversi giudizi relativamente ai criteri di rilevanza, efficacia, efficienza, impatto, sostenibilità si potrebbe ricorrere ad una ponderazione degli stessi e alla attribuzione di specifici punteggi (pag.36).

Utilizzando il punteggio complessivo ottenuto si potrebbe esprimere dunque una valutazione complessiva sull'iniziativa.

Un progetto il cui punteggio ponderato sarà inferiore alla metà del massimo punteggio ottenibile (cioè inferiore a 5 facendo riferimento all'Esempio riportato nella Tab. 3.3 “Esempio di attribuzione del punteggio ponderato e di massimo punteggio del progetto” - pag.35), non potrà essere giudicato finanziabile.



**Sintesi**

Se il progetto non è valutabile va reimpostata l'attività di identificazione. Nel caso lo studio sia gravemente inadeguato l'incarico va affidato ad un nuovo consulente.



## Approfondimento

### Esempio di griglia per l'attribuzione dei punteggi per un progetto di fascia C (i capitoli e i paragrafi sottocitati si riferiscono all'articolazione dello SF riportata nel Cap. 5)

#### Criteriono della rilevanza

La rilevanza dell'iniziativa viene valutata attraverso:

- la coerenza con le priorità nazionali e internazionali - deducibile dai par. 2.1, 2.2 e 2.3;
- la percezione dell'utilità dell'iniziativa da parte del gruppo destinatario - deducibile dal par. 2.4.

Il punteggio da 0 a 10 verrà attribuito sulla base del seguente schema:

- coerenza con le priorità nazionali, DGCS e internazionali - da 0 a 5 (dove 0 = contraddittorio relativamente alle politiche considerate, 5 = altamente coerente)
- percezione dell'utilità da parte del gruppo destinatario - da 0 a 5 (dove 0 = considerato inutile, 5 = molto utile)

#### Criteriono di efficacia

La valutazione di efficacia dell'iniziativa viene effettuata attraverso:

- la verifica dell'identificazione degli Obiettivi generali e specifico e della quantificazione di questo ultimo rinvenibili nei par. 3.1 e 3.2;
- l'analisi della corrispondenza tra le modalità esecutive e gli obiettivi generali e specifico (si veda Cap. 5).

Il punteggio da 0 a 10 verrà attribuito sulla base del seguente schema:

- verifica degli Obiettivi generali e specifico - da 0 a 5 (dove 0 = la quantificazione degli obiettivi non è convincente, 5 = gli obiettivi sono quantificati)
- corrispondenza modalità esecutive - da 0 a 5 (dove 0 = le modalità esecutive non sono adatte al raggiungimento degli obiettivi, 5 = le modalità esecutive garantiscono una elevata probabilità di raggiungimento degli obiettivi)

#### Criteriono di efficienza

La valutazione si baserà sugli elementi riportati nel par. 6.2 e, in particolare, sui risultati dell'applicazione dell'analisi costo-efficacia.

Il punteggio da 0 a 10 verrà attribuito sulla base della seguente griglia:

- ottimo rapporto costo-efficacia rispetto ai parametri - 10
- rapporto costo-efficacia in linea con i parametri - 7
- rapporto costo-efficacia al di sotto dei parametri - 4
- rapporto costo-efficacia molto al di sotto dei parametri - 1
- inefficiente - 0

#### Criteriono di impatto

La valutazione di impatto verrà effettuata confrontando le previsioni degli obiettivi specifici riportate nel Cap. 3 con gli elementi emersi dall'analisi di contesto (si veda Cap. 2) al fine di verificare la conformità degli impatti attesi con i bisogni emersi dall'analisi di contesto.

Il punteggio da 0 a 10 verrà attribuito sulla base della seguente griglia:

- verifica della corrispondenza tipologica dell'impatto - da 0 a 5 (dove 0 = gli impatti sono negativi e 5 = gli impatti sono positivi e tipologicamente conformi)
- verifica degli aspetti quantitativi dell'impatto - da 0 a 5 (dove 0 = gli impatti sono assenti, 5 = gli impatti sono quantitativamente molto significativi)

#### Criteriono di sostenibilità

Il punteggio da 0 a 10 verrà attribuito sulla base della seguente griglia:

##### Sostenibilità finanziaria

- tasso di rendimento maggiore o uguale al tasso di rendimento reale a lungo termine delle obbligazioni Bei - 3
- tasso di rendimento tra tasso di rendimento reale a lungo termine delle obbligazioni Bei e un valore pari alla metà - 2
- tasso di rendimento tra la metà del valore Bei e zero - 1
- tasso di rendimento negativo - 0

##### Sostenibilità economica

- tasso di rendimento economico maggiore del 10% reale - 3
- tasso di rendimento economico tra 10% e 5% - 2
- tasso di rendimento tra 0 e 5% - 1
- tasso di rendimento negativo - 0

##### Sostenibilità ambientale

- il progetto produce un miglioramento ambientale nell'area - 1
- il progetto non è sostenibile dal punto di vista ambientale - 0

##### Sostenibilità tecnologica

- la tecnologia scelta è appropriata - 1
- la tecnologia scelta non è appropriata - 0

##### Sostenibilità politico istituzionale

- il progetto si inserisce in un contesto favorevole - 1
- il progetto si inserisce in un contesto problematico - 0

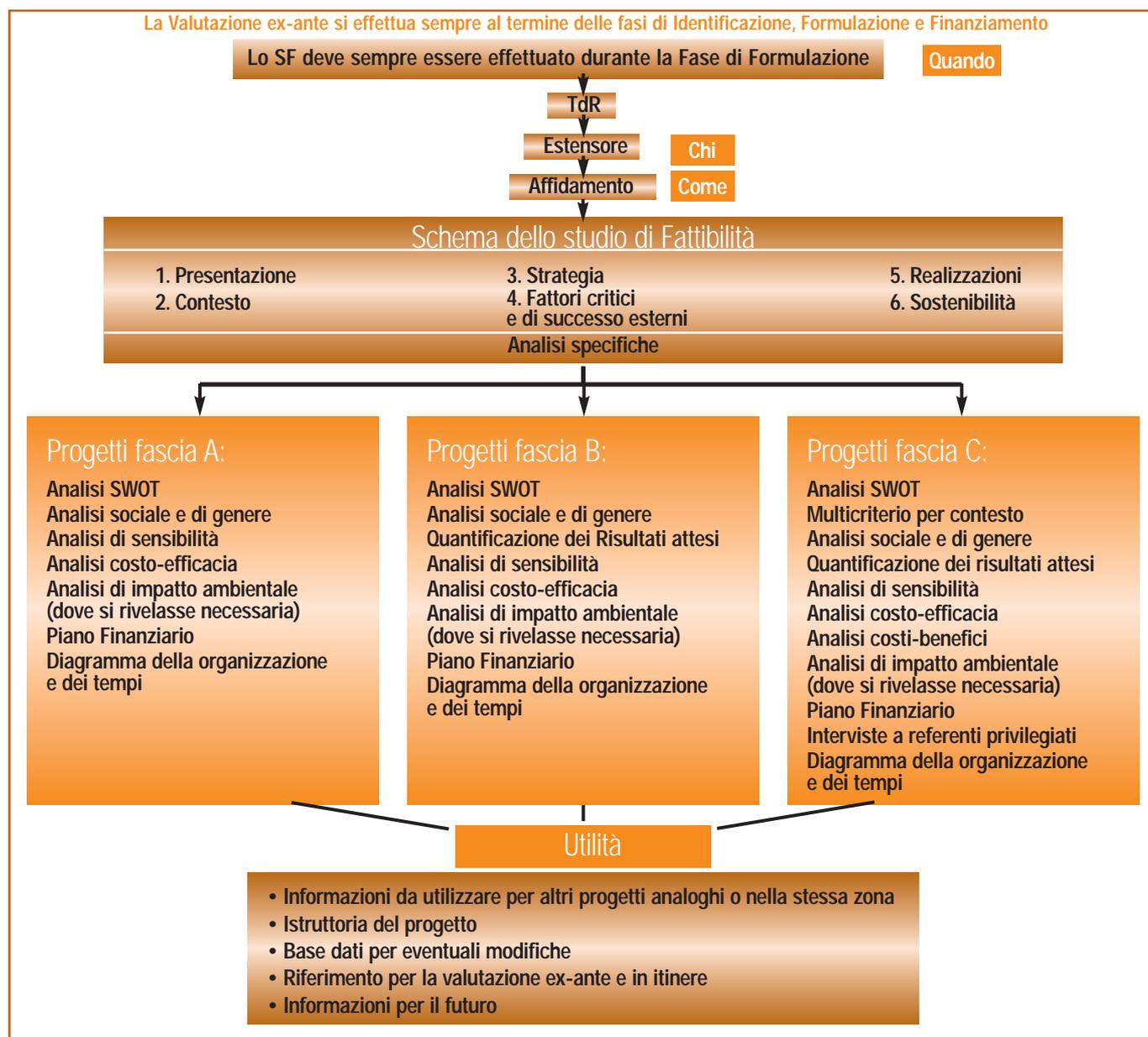
##### Sostenibilità socio-culturale

- il progetto prevede benefici duraturi alle fasce svantaggiate - 1
- il progetto non prevede benefici duraturi alle fasce sociali deboli - 0

Tab. 3.3 Esempio di attribuzione del punteggio ponderato e di massimo punteggio del progetto

Criterio	Riferimenti dello Studio di Fattibilità di maggiore pertinenza (si veda Cap. 5)	Peso A	Punteggio B	Punteggio ponderato A x B
Rilevanza	Cap. 2	0,1	0-10	1
Efficacia	Cap. 3 e Cap. 5	0,2	0-10	2
Efficienza	Cap. 6, par. 6.2	0,1	0-10	1
Impatto	Cap. 3 e Cap. 2	0,1	0-10	1
Sostenibilità	Cap. 6	0,5	0-10	5
Totale		1	50	10

### 3.2.6. Sintesi operativa





## 3.3 La valutazione in itinere

### 3.3.1 Quando si fa la valutazione in itinere

La valutazione in itinere può **rappresentare un'utile verifica** nella fase di Realizzazione di qualsiasi tipo di progetto, ma **diventa importante**:

- in tutti i casi in cui i dati di monitoraggio presentino uno scostamento significativo rispetto alle previsioni contenute nell'Accordo di Progetto
- quando il progetto abbia dimensioni finanziarie medie (progetto di fascia B - per la relativa classificazione cfr pag. 17) o perché si tratta di un progetto pilota e/o strategicamente rilevante
- se il progetto ha dimensioni finanziarie rilevanti (progetto di fascia C)

Caso 1

**Per i progetti in crisi (caso 1)**, va sottolineato che sono frequenti i casi in cui la realizzazione dei progetti, per diversi motivi, accumula ritardi consistenti rinvenibili dall'analisi dei dati di monitoraggio (si veda il successivo Cap. 4).



#### Sintesi

La valutazione in itinere è importante:

- quando le realizzazioni presentano uno scostamento significativo rispetto alle previsioni
- se il progetto è di fascia B) e sia contemporaneamente strategico
- se il progetto è di fascia C

### Esempio

#### Gli scostamenti

Gli scostamenti che determinano l'attivazione della valutazione in itinere nei progetti di fascia A possono, ad esempio, derivare:

- da un allungamento dei tempi: si ipotizzi che nelle previsioni iniziali fosse stato programmato che le prime uscite finanziarie per la costruzione del presidio sanitario si sarebbero verificate dopo 4 mesi dalla firma dell'accordo di progetto. Se queste non avessero avuto luogo entro i 6 mesi successivi (48 giorni rappresentano

il 40% della previsione iniziale) si dovrebbe attivare la valutazione in itinere;

- da un aumento dei costi del progetto: si supponga sia stato previsto un costo per un lotto del progetto pari a 50.000 Euro che in seguito a modifiche realizzative diventa pari a 72.000 Euro. Anche in questo caso sarà necessario che il valutatore verifichi le effettive giustificazioni dell'aumento dei costi.

#### Ritardo nell'esecuzione dei lavori

L'iniziativa consiste nella realizzazione di un presidio sanitario per la prevenzione, diagnosi e cura di un paese dell'Africa equatoriale. Dopo 4 mesi dalla firma dell'accordo di progetto i lavori per la costruzione dell'ambulatorio non sono ancora iniziati (ritardo superiore al 40%). Il valutatore, in seguito al sopralluogo, appura che il mancato avvio dei lavori è dovuto alla forte ostilità verso

l'iniziativa evidenziata dalle popolazioni che rifiutano pratiche sanitarie diverse da quelle tradizionalmente utilizzate. In seguito ad interviste con i principali rappresentanti locali, il valutatore arriva alla conclusione che le risorse del progetto devono essere destinate ad altre finalità in quanto i motivi del dissenso hanno profonde radici culturali e religiose non superabili nel breve periodo.

Si può verificare altresì che i risultati si dimostrino inferiori al 30%-40% delle previsioni effettuate nello SF.

La valutazione in itinere ha, in questi casi, finalità più limitate e si occupa in particolare di:

- individuazione dei motivi dei ritardi o del mancato raggiungimento dei risultati previsti
- formulazione delle soluzioni per superare la fase critica

#### Cause dei ritardi

In alcuni casi il ritardo di realizzazione può dipendere da inadeguate previsioni iniziali che hanno comportato la sottostima dei tempi realizzativi o la sovrastima dei risultati da conseguire. In altri, invece, le problematiche incontrate possono essere più serie e rischiare di compromettere il completamento stesso del progetto. Gli ostacoli possono anche motivare la sospensione della realizzazione dell'iniziativa, come nel caso illustrato nel box di Esempio "Ritardo nell'esecuzione dei lavori" - pag. 36. In generale, la identificazione delle cause del mancato raggiungimento dei Risultati nei tempi previsti assicura il buon esito del finanziamento e, di conseguenza, è importante l'attivazione tempestiva della valutazione in itinere.

### Esempio

#### Difficoltà realizzative e proposta di retroazione del valutatore

Il controllo della tubercolosi sta incontrando alcune difficoltà a causa del basso tasso di adesione manifestato dalle comunità rurali.

L'attività di promozione viene svolta da uno staff composto da tecnici espatriati e infermieri locali.

Al fine di appurare i motivi della scarsa disponibilità mostrata dalla popolazione, il valutatore svolge una serie di colloqui con le principali rappresentanze locali dai quali emergono i seguenti punti critici:

- orari di ambulatorio non compatibili con il lavoro nei campi
- eccessivo numero di utenti
- problemi di continuità nelle cure da parte di una larga parte dei pazienti (compliance)

Il valutatore in itinere suggerisce quindi le seguenti modifiche:

- spostamento in una fascia serale (quando la popolazione è libera dall'impegno lavorativo) della attività di informazione e prevenzione
- composizione più ristretta del gruppo di utenti individuata in funzione dei legami familiari
- campagna di informazione a gruppi mirati di utenza per la diffusione di pratiche alternative a quelle tradizionali

#### Caso 2

**Per i progetti di medie dimensioni finanziarie (fascia B) strategicamente rilevanti, (caso 2)** è importante avviare l'attività di valutazione in itinere una volta che l'intervento diviene operativo. L'importanza di procedere alla valutazione in itinere, in questo caso, è rappresentata dalla necessità di:

- intervenire in tempi rapidi qualora si presentassero elementi critici non previsti
- apprendere dal progetto in modo da poter trasferire l'esperienza in contesti analoghi

#### Caso 3

**Per i progetti di rilevanti dimensioni finanziarie (fascia C, caso 3)** analogamente al caso 2, l'attività di valutazione in itinere dovrebbe essere inserita nel programma annuale di valutazione. La valutazione in itinere, in questo caso, dovrà esplicitare le sue due funzioni principali e, cioè:

- nell'immediato supporto alla fase di Realizzazione
- nella valutazione del progetto secondo i criteri riportati nel par. 2.3.3



### 3.3.2 Chi fa la valutazione in itinere

La valutazione in itinere, nell'ambito degli interventi finanziati dalla DGCS, non dovrebbe essere affidata all'Ente Esecutore ma dovrebbe più opportunamente, esser coordinata dall'Unità di Valutazione (UV).

Caso 1

**Per i progetti in difficoltà**, la valutazione potrebbe essere svolta **anche da un solo** esperto con competenze appropriate che, attraverso un primo sopralluogo, sia in grado di identificare i problemi che stanno ostacolando l'attuazione dell'intervento e di redigere una relazione contenente le proposte di misure correttive da adottare.

Casi 2 e 3

**Per i progetti di fascia B e per i progetti di fascia C**, tempi, modalità e profili professionali dei valutatori, potranno essere riportati negli appositi TdR.

## Approfondimento

### I criteri di selezione del consulente

1. Esperienza nel campo della valutazione
2. Esperienza nel campo della valutazione dei progetti
3. Disponibilità ad eseguire il mandato in tempi rapidi (non più di un mese)
4. Costo/giornata

### Elementi costituenti i termini di riferimento per la selezione dei consulenti

*Costo dell'attività di valutazione in itinere:* in linea generale, il costo dell'attività di valutazione in itinere varierà dallo 0,5% all'1% dell'ammontare complessivo dell'iniziativa.

*Durata del mandato:* l'attività di valutazione in itinere potrà iniziare contestualmente alla firma dell'accordo di progetto e dovrà terminare sei mesi dopo la completa realizzazione dello stesso.

*Caratteristiche della società:* esperienza acquisita in attività analoghe documentata attraverso il numero, tipo e fatturato specifico dichiarato nell'ultimo quinquennio.

*Caratteristiche del gruppo di valutazione:* il gruppo di valutazione dovrà essere composto da un minimo di due ad un massimo di cinque soggetti a seconda dell'entità finanziaria del

progetto e della sua complessità. Ogni membro del gruppo di valutazione dovrà dimostrare un'esperienza quinquennale nel campo della valutazione e triennale nel settore specifico oggetto dell'intervento.

*Rapporti di valutazione:* In merito a cadenza temporale e contenuti delle relazioni di valutazione, si consulti il successivo par. 3.3.3.

*Modalità di svolgimento della valutazione:* l'attività di valutazione in itinere dovrà svolgersi in stretto coordinamento con la DGCS e dovrà prevedere almeno un sopralluogo annuale al progetto in corso di esecuzione.

### 3.3.3 Come si fa la valutazione in itinere

Così come è stato annunciato nel par. 3.3.1 mentre per i progetti di fascia A la valutazione in itinere consiste semplicemente nella diagnosi degli aspetti critici del progetto e nella formulazione delle modalità di superamento, per i progetti di fascia B e C, la valutazione svolge due tipi di azioni principali:

**Tipi di azioni**

- sostegno alla realizzazione del progetto
- valutazione del progetto in funzione delle previsioni contenute nell'Accordo di Progetto

**Sostegno alla realizzazione**

**La prima azione consiste nella puntuale formulazione delle raccomandazioni utili a superare le eventuali difficoltà del progetto** (vedi box Esempio: "Difficoltà realizzative e proposta di retroazione del valutatore" - pag. 37). È evidente che l'espletamento con successo di questa funzione implica, necessariamente, l'esistenza di un rapporto di collaborazione tra il Gruppo di Valutazione, la DGCS, l'Ente Esecutore, gli Enti Operativi Locali, il Gruppo Destinatario (approccio partecipativo) e il Paese Beneficiario. Il Gruppo di Valutazione dovrà favorire l'instaurarsi di un clima cooperativo attraverso un "modus operandi" che miri a minimizzare il carico di lavoro dei beneficiari e della DGCS.

La valutazione va sempre affrontata con un approccio partecipativo.

**Valutazione di conformità in base alle previsioni**

**La seconda azione**, consiste nel verificare, in corso d'opera, che l'effettiva realizzazione del progetto risulti conforme alle previsioni fatte inizialmente. Ciò significa, ad esempio, che dovrà essere verificata la conformità delle realizzazioni rispetto alle aspettative e dovrà essere analizzato il loro potenziale grado di fruibilità da parte del GD individuato. In altre parole, la valutazione in itinere deve rispondere ai seguenti quesiti:

**Rilevanza**

- Il progetto mantiene la sua **Rilevanza** rispetto al programma paese e all'obiettivo specifico? Ovvero, sono intervenute modifiche nel contesto di riferimento o nelle strategie di progetto che condizionano il suo grado di coerenza?

- Il bisogno ipotizzato all'inizio è ancora attuale?

**Efficienza**

- I costi e i tempi effettivi garantiscono l'**Efficienza** del progetto? L'esecuzione del progetto ha previsto un allungamento dei tempi o una lievitazione dei costi che mettono a rischio il livello di efficienza ipotizzato al momento dell'avvio?

**Efficacia/impatto**

- Qual è la probabilità che il progetto raggiunga gli obiettivi prefissati (**Efficacia e Impatto**)?

**Sostenibilità**

- In fase di realizzazione il progetto conserva il grado di **Sostenibilità** prevista? Ad esempio, la proiezione dei costi e dei ricavi collegati alle effettive realizzazioni garantisce la sostenibilità finanziaria del progetto?

**Fattori critici**

La valutazione in itinere è fortemente dipendente da:

- corretta impostazione dello SF
- disponibilità dei dati di monitoraggio e di quelli derivanti dai Rapporti di esecuzione

Per le specifiche sugli elementi sopra riportati si vedano il par. 3.2 e il Cap. 4.



**Raccolta delle informazioni**

Oltre ai dati provenienti dal monitoraggio il Gruppo di Valutazione deve reperire autonomamente altre informazioni anche prettamente qualitative in relazione ai problemi emersi e alle probabilità di raggiungimento degli obiettivi.

Il reperimento delle informazioni dovrà necessariamente avvenire attraverso sopralluoghi e con il coinvolgimento di un'ampia varietà di interlocutori (beneficiari, soggetti locali rappresentativi, rappresentanti dei gruppi destinatari, etc.).

Una volta reperite le informazioni quantitative e qualitative, queste saranno elaborate e riportate nel rapporto di valutazione in itinere.

**Strumenti**

**Gli strumenti più adatti all'azione di valutazione in itinere** (par. 5.2 "Schede metodologiche sintetiche" - pag. 72) sono rappresentati da:

**Analisi multicriterio**

- **Analisi multicriterio:** è particolarmente utile quando si vuole formulare un giudizio estremamente sintetico del progetto che tenga però conto dei suoi vari aspetti (rilevanza, efficienza, etc.); a questi ultimi vengono attribuiti pesi e punteggi che determinano poi il giudizio complessivo sul progetto

**Analisi costi-benefici**

- **Analisi costi-benefici:** può rappresentare un aggiornamento della analisi elaborata nello SF (per le tecniche di applicazione si veda par. 5.2 "Schede metodologiche sintetiche" - pag. 72)

**Interviste**

- **interviste** con operatori e referenti privilegiati che agevolino il compito del valutatore nell'analizzare l'iniziativa da differenti angolazioni (aspetti sociali, antropologici, tecnologici, etc.)

**Scansione temporale**

La valutazione in itinere, ha carattere sporadico nei progetti di piccole dimensioni mentre assume carattere di continuità negli altri casi. Nei progetti di fascia B e C è opportuno che il Gruppo di Valutazione mantenga un contatto frequente con i principali interlocutori del progetto.

La scansione temporale della redazione dei rapporti di valutazione sarà diversificata a seconda della durata del progetto. In particolare, si prevede:

- la redazione di un rapporto a metà percorso, nel caso di progetti la cui durata sia inferiore a tre anni
- la redazione di Rapporti di Valutazione biennali nei casi di durata superiore



### Esempio

#### I criteri della valutazione

Relativamente all'efficacia e all'impatto, il valutatore indica una alta probabilità del raggiungimento degli obiettivi generali e specifico (rappresentati dall'aumento della speranza di vita alla nascita da 42 a 48 anni e dalla diminuzione dell'incidenza della tubercolosi da 312 casi a 140 su 100.000) in quanto:

- la costruzione del dispensario è avvenuta nel rispetto dei tempi e dei costi ipotizzati nello studio di fattibilità
- le attività di informazione e prevenzione ottengono risultati soddisfacenti
- i malati assistiti e il consumo di farmaci aumentano secondo le previsioni iniziali

In termini di efficienza, il giudizio può essere leggermente meno positivo a causa dell'aumento dei costi derivanti dall'incremento non previsto dei tempi di apertura degli ambulatori. È chiaro che questo comporta un innalzamento dei parametri di costo ipotizzati nello Studio di Fattibilità.

## La stesura del rapporto

Un rapporto di valutazione parte dall'analisi dello Studio di Fattibilità e della Proposta di Finanziamento. Il valutatore deve verificare, seguendo l'indice comune dei documenti di fase (Tab. 3.1 "Indice-tipo dello Studio di Fattibilità" - pag. 30) se siano intervenute novità o modifiche di rilievo. Nel caso si rilevasse che sono intervenute significative novità, il Rapporto di valutazione (sempre seguendo lo schema) deve riportarle e descriverle. La parte poi specificamente propria del Rapporto di valutazione in itinere descrive: lo stato attuale di attuazione; prende in analisi gli aspetti legati ai cinque criteri specifici (efficacia, efficienza, etc.); esprime osservazioni utili per la retroazione e fornisce eventuali suggerimenti.

Tab. 3.4 Indice base di un rapporto tipo

1. Sintesi dei principali risultati conseguiti nell'arco di tempo di riferimento del rapporto di valutazione
2. Suggerimenti volti a migliorare le capacità attuative del progetto
3. Metodologia utilizzata
4. Aggiornamento degli elementi contenuti nello studio di fattibilità e nella proposta di finanziamento
5. Tematica da individuare a seconda delle differenti fasi del progetto o di particolari esigenze della DGCS (questioni chiave)
6. Stato di attuazione finanziaria e fisica del progetto
7. Analisi del progetto sulla base dei cinque criteri della valutazione
8. Osservazioni per la programmazione di interventi futuri (retroazioni)

### 3.3.4 Come si utilizzano i risultati della valutazione in itinere (retroazioni)

La valutazione in itinere rappresenta un valido strumento di aiuto per la DGCS, nell'ambito delle sue funzioni decisionali, per due fondamentali motivi.

Il primo consiste nella possibilità che la DGCS intervenga e modifichi (o revochi nei casi più estremi) l'intervento in corso d'opera qualora si evidenzino elementi critici (riferiti sia al contesto sia all'intervento) che potrebbero comprometterne il buon esito.

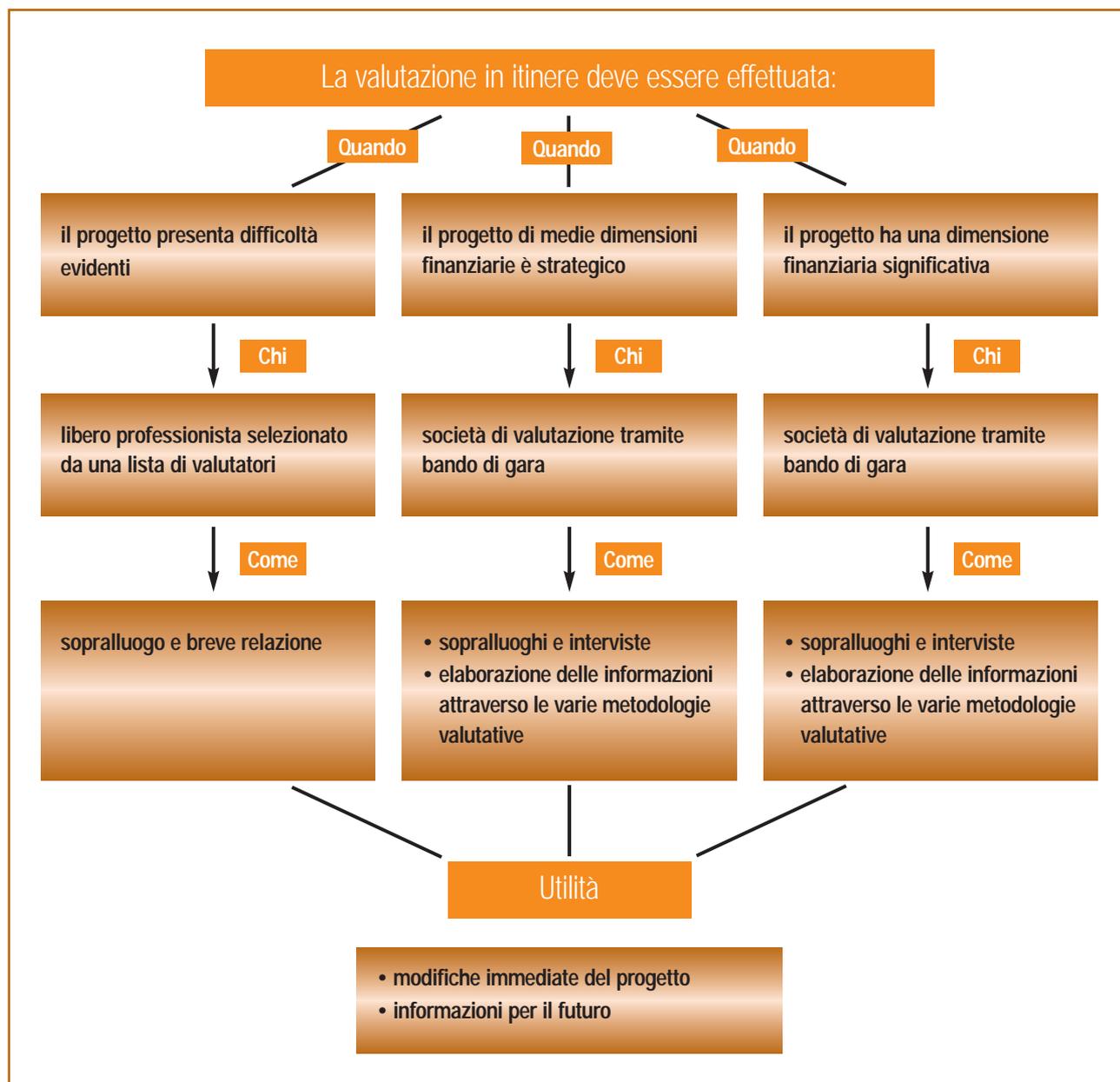
Il secondo fattore di interesse derivante dalla valutazione in itinere è rappresentato dalle informazioni che possono essere acquisite in vista di futuri interventi. Queste possono, ad esempio, riguardare:

- il tipo di progetto rispetto ai contesti territoriali o settoriali di riferimento
- i fattori critici e di successo
- l'affidabilità del soggetto responsabile dell'esecuzione del progetto
- la rispondenza dei costi sostenuti rispetto a quelli stimati
- l'adeguatezza delle procedure adottate



### 3.3.5 Sintesi operativa

Nel grafico successivo viene riportata la schematizzazione dell'azione di valutazione in itinere illustrata nei precedenti paragrafi.



## 3.4 La valutazione finale

### 3.4.1 Quando si fa la valutazione finale

Una volta completata la fase di Realizzazione, deve essere predisposto un Rapporto di Completamento da parte dell'EE. È in questo momento che la valutazione finale attivata dall'EF interviene per analizzare in modo articolato il grado di successo dell'iniziativa.

Vale la pena di ribadire che la valutazione finale è destinata a verificare il flusso dei benefici prodotto a favore del GD; è dunque necessario che il GD stesso sia attivamente coinvolto nel lavoro di valutazione. Tale modalità andrà espressamente prevista nell'Accordo di Progetto.

La conclusione di un'iniziativa

Un'iniziativa può considerarsi conclusa quando:

- sono stati completati tutti gli esborsi (compresi i finanziamenti aggiuntivi e al netto dei fondi residui)
- sono state esaminate e approvate le rendicontazioni dell'EE
- lo svolgimento delle Attività, comprese l'eventuale realizzazione di opere civili, è terminato ed è stato redatto, da parte dell'Ente Esecutore, il Rapporto di Completamento

### 3.4.2 Chi fa la valutazione finale

La valutazione finale per le iniziative di fascia B e C

In tutti i casi in cui era stato previsto l'affidamento della attività di valutazione in itinere ad un soggetto indipendente (iniziative fascia B e C - per la relativa classificazione cfr pag. 17), questo avrà anche la responsabilità di redigere il Rapporto di valutazione finale (la cui redazione dovrà essere esplicitamente prevista nei TdR della valutazione in itinere).

La valutazione finale per e iniziative di fascia A e B non strategiche

Nei casi in cui l'iniziativa, date le sue ridotte dimensioni finanziarie o l'assenza di particolari esigenze di sperimentazione (iniziative A e B non strategiche), non abbia richiesto l'intervento del gruppo di valutazione indipendente, la verifica degli esiti del progetto dovrà essere effettuata direttamente dalla DGCS.

La valutazione finale, sulla base dello schema di rapporto tipo riportato nel successivo par. 3.4.3, dovrà sintetizzare tutti gli elementi inerenti la realizzazione del progetto che siano in grado di:

- illustrare i Risultati conseguiti
- evidenziare l'esperienza acquisita dalla realizzazione del progetto e trasferibile in altre situazioni analoghe (retroazione)
- elaborare proiezioni relative al conseguimento degli Obiettivi generali e specifico

### 3.4.3 Come si fa la valutazione finale

Poiché, come accennato, a seconda della differente dimensione finanziaria dei progetti, la valutazione finale deve assumere caratteristiche e livelli di approfondimento distinti, vengono di seguito illustrate le due diverse modalità.



**Sintesi**

La valutazione finale deve essere realizzata immediatamente dopo la completa realizzazione dell'iniziativa.



**Sintesi**

Per i progetti di fascia B (strategici) e C, la valutazione finale deve essere svolta dal team incaricato della valutazione in itinere. Nei casi delle iniziative di fascia A e B (non strategiche), l'attività di illustrazione degli esiti conseguiti viene effettuata dalla DGCS.

Attraverso le medesime modalità e tecniche applicate nella valutazione in itinere, la valutazione finale dovrà rispondere ai criteri valutativi sulla base dei risultati effettivamente conseguiti.



**Rapporto di valutazione finale a cura del GV indipendente**

Le principali azioni che il GV deve svolgere sono:

- reperimento e analisi del Rapporto di Monitoraggio più aggiornato e del Rapporto di Completamento
- reperimento di eventuali ulteriori informazioni qualitative e quantitative per completare il quadro conoscitivo relativo al progetto
- analisi dei dati disponibili al fine di esprimere chiari giudizi rispetto ai criteri di valutazione

Tappa 1	La documentazione di cui al primo punto dovrebbe fornire al GV le informazioni necessarie alla verifica secondo i criteri di <b>efficienza</b> (dati e flussi finanziari) e in parte di <b>sostenibilità</b> (Risultati conseguiti).
Tappa 2	Sulla base delle informazioni di cui al secondo punto il GV dovrebbe procedere alla verifica dei restanti tre criteri:
<i>Rilevanza</i>	i Risultati conseguiti sono coerenti con gli Obiettivi generali? I Risultati ottenuti sono in grado di soddisfare, nella misura prevista, il bisogno espresso a livello locale?
<i>Efficacia</i>	dati i Risultati ottenuti, qual è la probabilità che vengano raggiunti gli Obiettivi generali e specifico dichiarati? L'eventuale disponibilità di dati di Impatto può garantire un maggior grado di accuratezza a questa verifica?
<i>Impatto</i>	quali cambiamenti il conseguimento dei Risultati ha prodotto nella collettività e nel contesto di riferimento?
L'intervista	La tecnica più utile per lo svolgimento di questa tappa è rappresentata dalle interviste a referenti privilegiati. Gli interlocutori dovranno essere scelti accuratamente in funzione delle tematiche da analizzare.

Tab. 3.5 Indice-tipo del Rapporto di Valutazione Finale

Sintesi del Rapporto di Valutazione finale
Retroazione: osservazioni utili per la programmazione di interventi futuri
Raffronto tra progetto finale e iniziale sulla base dell'indice comune dei documenti
Valutazione sintetica dell'iniziativa
Valutazione della rilevanza (elaborazione delle informazioni quali-quantitative in funzione della risposta ai quesiti: la realizzazione del progetto è coerente con gli obiettivi del programma paese? Le realizzazioni conseguite sono in grado di rispondere al bisogno a cui era stato finalizzato il progetto?)
Valutazione dell'efficacia (elaborazione delle informazioni quali-quantitative in funzione della risposta al quesito: le realizzazioni ottenute indicano una buona probabilità di raggiungimento degli obiettivi generali e specifici?)
Valutazione dell'efficienza (analisi delle informazioni fisiche e finanziarie al fine di verificare il rispetto dei parametri di costo derivabili dalle ipotesi iniziali o da riferimenti standard internazionali)
Valutazione di impatto (verifica delle informazioni quali-quantitative in funzione della risposta al quesito: i risultati fisici conseguiti e gli effetti di impatto ad essi collegabili, sono significativi rispetto al gruppo destinatario?)
Valutazione della sostenibilità (nelle diverse dimensioni applicabili al caso di specie - vedi pag. 25)

### Tappa 3

Ai fini della formulazione della valutazione sintetica dell'iniziativa il GV procede all'elaborazione di tutti i dati, compresa le suddette interviste, utilizzando contemporaneamente varie modalità (costruzione degli indici deducibili dalle precedenti analisi, Analisi multicriterio, verifica del rapporto costi-benefici, SWOT, etc.)

L'adeguata elaborazione del documento è fortemente dipendente sia dalla professionalità e dall'esperienza del Gruppo di Valutazione che dal clima cooperativo che si è instaurato con i principali interlocutori locali.

#### Rapporto di completamento del progetto a cura della DGCS

Come detto precedentemente, per le iniziative di fascia A e B non strategiche, l'attività di analisi finale dei risultati conseguiti è affidata alla DGCS. Non si tratta di una vera e propria valutazione, ma piuttosto di una sintesi degli effetti prodotti dal progetto.

Il Rapporto di Completamento potrà contenere:

#### Elementi del rapporto

- l'analisi dei Risultati ottenuti
- l'analisi degli elementi che si discostano dalla SF e dalla PF
- la verifica secondo i cinque criteri di valutazione
- elementi più significativi e utili per la programmazione futura

### 3.4.4 Come si utilizzano i risultati della valutazione finale

#### L'importanza della valutazione finale per la funzione decisionale

Sia il Rapporto di valutazione finale che il Rapporto di Completamento assumono una importanza cruciale per la DGCS in quanto da essi è possibile trarre:

- un quadro conoscitivo degli esiti conseguiti dall'iniziativa, di fondamentale importanza per informare i vari interlocutori esterni (Parlamento, comunità dei donatori, opinione pubblica, etc.) sulle attività svolte
- alcuni parametri standard di riferimento quali il calcolo dei costi e tempi medi unitari che possono essere utilizzati come parametro di confronto con standard internazionali o come indicatori di efficienza interni
- la sintesi delle esperienze acquisite attraverso l'iniziativa: le conclusioni rappresentano *input* principali per riavviare il Ciclo del Progetto sia in fase di Programmazione Indicativa che d'Identificazione. Tutti i soggetti che a vario titolo sono coinvolti nelle iniziative di APS, nelle diverse fasi, dovrebbero poter condividere e utilizzare le informazioni chiave provenienti dall'esercizio di valutazione.

## 3.5 La valutazione ex-post

#### Cosa è la valutazione ex-post

La valutazione ex-post, come è stato esplicitato nel Cap. 2, **consiste nella verifica dell'impatto effettivamente conseguito** dall'iniziativa rispetto agli obiettivi generali e specifico, **solitamente dopo un congruo periodo di tempo dal completamento delle attività**. Essa viene richiesta dalla DGCS in tutti i casi in cui la valutazione ex-post assuma una particolare rilevanza strategica.



**Sintesi**

La valutazione ex-post deve essere effettuata in tutti i casi in cui la DGCS lo ritenga opportuno. Va avviata possibilmente non prima di 3 anni, e non oltre 10 anni, dalla fine dell'intervento.



### 3.5.1 Quando si fa la valutazione ex-post

Poiché la valutazione ex-post deve identificare e, in tutti i casi dove è possibile, quantificare gli Effetti a lungo termine conseguiti dall'iniziativa, è indispensabile che sia trascorso un adeguato lasso di tempo tra il completamento del progetto e l'avvio della valutazione stessa.

Infatti, è indispensabile che gli Effetti a lungo termine correlati ai Risultati abbiano modo di esplicarsi completamente.

È evidente che la lunghezza del periodo di tempo che deve trascorrere tra la fine della realizzazione dell'intervento e l'avvio della valutazione ex-post dipende da vari fattori ma l'esperienza internazionale suggerisce **un limite minimo pari a 3 anni.**

Dopo quanto, conclusasi l'iniziativa, deve essere fatta la valutazione ex post

### 3.5.2 Chi fa la valutazione ex-post

Valutatore indipendente

Coerentemente con i principi OCSE/DAC e al fine di assicurare una analisi obiettiva del successo in termini di impatto dell'iniziativa, la valutazione ex-post deve essere svolta da soggetti che non siano collegati all'EE: la valutazione ex-post deve cioè essere **indipendente.**

**Lo svolgimento della valutazione ex post deve essere previsto nei programmi annuali di valutazione.**

#### Esempio

##### I tempi della valutazione ex-post

Quando tutte le attività connesse alla realizzazione del Progetto di lotta alla tubercolosi sono concluse e, cioè:

- 1 l'ambulatorio è stato costruito ed è operativo
- 2 la campagna di educazione sanitaria è stata conclusa ed è stato contattato il numero di persone previsto
- 3 l'assistenza medica ed ambulatoriale funziona a pieno regime

non è ancora invece possibile valutare gli effetti del Progetto in termini di "diminuzione del tasso d'incidenza della tubercolosi" e di "aumento della speranza di vita" perché, sia in un caso che nell'altro, è necessario aspettare un determinato periodo di tempo prima di poter giudicare se il progetto ha avuto successo e sta producendo gli effetti sperati. Usualmente i dati epidemiologici rilevanti sono disponibili in tre-cinque anni dalla conclusione dell'intervento.

#### Approfondimento

##### Termini di riferimento indicativi per la valutazione ex-post

*Costo della valutazione ex-post:* il costo della valutazione potrà variare dallo 0,5% all'1,5% del costo totale del progetto.

*Durata del mandato:* l'attività di valutazione ex-post avrà una durata da un minimo di 4 mesi ad un massimo di 1 anno.

*Qualificazione per l'incarico:* esperienza documentata in zone analoghe attraverso il numero e tipo di lavori svolti, il fatturato.

*Caratteristiche del gruppo di valutazione:* il gruppo di valutazione dovrà essere multidisciplinare composto fino a un massimo di 5 esperti a seconda della complessità.

Ogni membro del gruppo di valutazione dovrà dimostrare un'esperienza nel campo della valutazione e/o nel settore specifico oggetto dell'intervento.

*Rapporto di valutazione:* il rapporto di valutazione dovrà avere le caratteristiche descritte nel par. 3.5.4.

L'attività di valutazione dovrà svolgersi in stretto coordinamento con la DGCS.

### 3.5.3 Come si fa la valutazione ex-post

L'attività di valutazione ex-post **deve appurare che le previsioni di impatto (obiettivo generale e obiettivo specifico) si siano effettivamente verificate ed identificare le cause degli eventuali scostamenti**. A tale scopo si procede a:

- **reperimento delle informazioni quali-quantitative** inerenti gli effetti a lungo termine dell'iniziativa
- **elaborazione delle informazioni** ottenute al fine di fornire le risposte concernenti i criteri della rilevanza, dell'efficacia, dell'impatto e della sostenibilità

**In linea generale, l'acquisizione e l'elaborazione di dati andranno effettuate nell'ottica di aggiornare le analisi e gli studi contenuti nello Studio di Fattibilità** allo scopo di consentire un facile confronto della situazione esistente prima e dopo la realizzazione della iniziativa, evitando altresì, quando non espressamente richiesto, la realizzazione di studi ex-novo. La valutazione ex-post presenta infatti maggiori difficoltà rispetto agli altri momenti della valutazione illustrati nei paragrafi precedenti, in quanto si svolge in una fase in cui non sussistono legami contestuali tra EF, EE e gli altri attori coinvolti nella fase di Realizzazione.

#### L'indagine campionaria

In termini **quantitativi**, oltre alle informazioni già acquisite potrà essere effettuata, ove possibile, una indagine campionaria attraverso interviste dirette, o altre tecniche di osservazione, rivolte al GD sulla base di un questionario contenente le domande chiave per quantificare gli effetti a lungo termine. Un campione di dimensioni adeguate dovrà essere selezionato con opportune tecniche per garantire rappresentatività all'indagine.

#### Le interviste

Le informazioni di tipo **qualitativo**, che consistono principalmente nei giudizi espressi sugli aspetti in questione da soggetti rappresentativi degli interessi indagati, andranno preferibilmente reperite tramite interviste a referenti privilegiati che saranno guidati a formulare una serie di osservazioni esprimibili attraverso una scala ordinale oppure un punteggio.

#### L'elaborazione delle informazioni

**Le informazioni reperite andranno preferibilmente elaborate e analizzate attraverso le tecniche più comunemente usate** in questo ambito e facendo riferimento a quelle utilizzate nello SF, in particolare:

- **Analisi costi-benefici** potrà rettificare, con i dati effettivi, le proiezioni effettuate inizialmente
- **Analisi multicriterio** fornirà elementi per la sintesi e la comparazione delle informazioni qualitative
- **elaborazioni statistiche** forniranno conclusioni in merito a indagini campionarie



#### Sintesi

La valutazione ex-post deve essere svolta da un soggetto indipendente, che non abbia cioè partecipato alla esecuzione del progetto.

La valutazione ex-post deve reperire ed elaborare le informazioni quali-quantitative inerenti gli Effetti da verificare sulla base dei criteri della valutazione.



### 3.5.4 La valutazione ex-post dei programmi

Per effettuare la valutazione ex-post di programmi, si procede come per la valutazione di singoli progetti applicando le stesse tecniche alla luce, ovviamente, delle caratteristiche del programma. Si devono considerare sia l'obiettivo generale del programma sia gli obiettivi specifici dei singoli progetti. L'indagine diretta andrà fatta su un campione rappresentativo del GD, mentre i test sono in funzione degli effetti che si intendono misurare. L'Analisi costi-benefici andrà svolta sempre a livello di progetto o per progetti omogenei.

L'analisi delle sinergie

Deve però essere svolta una analisi aggiuntiva mirata a valutare gli Effetti **sinergici** (cioè, quegli Effetti aggiuntivi che si sono creati grazie all'operare congiunto di due o più progetti). Conseguentemente, l'indagine quantitativa, il reperimento di informazioni qualitative e le successive elaborazioni dovranno essere organizzate, oltre che per gli aspetti richiamati nel precedente paragrafo, in modo che possa essere fornita risposta anche alle seguenti domande:

- gli effetti a lungo termine delle varie iniziative sono tra loro coerenti e tutti riconducibili all'Obiettivo generale del programma?
- si sono verificati casi in cui più iniziative hanno creato un impatto maggiore di quello derivante dalla somma delle singole iniziative. Si è verificato cioè l'**Effetto sinergico**
- quanto pesa, quantitativamente, l'effetto sinergico rispetto all'impatto complessivo del programma?
- si sono verificate delle sinergie negative, cioè, alcuni Effetti hanno ostacolato il verificarsi di altri Effetti?
- qual'è il peso quantitativo delle sinergie negative?
- in che misura le modifiche del contesto socio-economico (con e senza intervento) hanno influito sul raggiungimento degli Obiettivi?



**Sintesi**

La valutazione ex-post dei programmi, oltre alle normali metodologie di analisi, deve mirare ad evidenziare le sinergie interne tra i progetti.

Tab. 3.6 Indice-tipo di un rapporto di valutazione ex-post

Sintesi della valutazione ex post: in non più di 5 pagine dovranno essere riassunti i principali risultati conseguiti dalla valutazione ex-post.
Retroazioni: andranno riassunte in maniera chiara e schematica tutte le informazioni e i suggerimenti utili ad effettuare la programmazione di nuove iniziative nel paese e di altri interventi simili in altri contesti.
Metodologia utilizzata: devono essere illustrati, in modo puntuale, gli strumenti metodologici utilizzati, e riportati in allegato gli strumenti di base (questionario, piano di campionamento, elenco dei referenti privilegiati contattati, etc.).
Valutazione di efficacia e di impatto relativamente agli obiettivi generali e specifico: andranno riportati e commentati i dati ottenuti dall'indagine campionaria. Nei casi in cui l'indagine campionaria non fosse stata effettuata, si darà conto delle informazioni qualitative. Un elemento molto importante, in questo ambito, è rappresentato dalla individuazione delle cause che hanno determinato gli eventuali scostamenti dalle previsioni iniziali.
Valutazione degli effetti sinergici (nel caso si tratti di programma): verranno identificati e quantificati gli effetti sinergici positivi e negativi.
Valutazione della rilevanza: verrà espresso un giudizio sulla rilevanza dell'iniziativa tenendo conto: dell'aggiornamento dei dati di contesto, delle eventuali modifiche nelle priorità della DGCS e degli altri organismi internazionali.
Valutazione della sostenibilità: sarà principalmente effettuata attraverso l'aggiornamento dei dati dell'analisi finanziaria, economica, ambientale, tecnologica, istituzionale, socioculturale.
Domande chiave: saranno riportate le osservazioni su questioni specifiche e cruciali attinenti il progetto e individuate dalla DGCS.

I risultati dell'attività svolta saranno riportati nel Rapporto di Valutazione Ex-post i cui argomenti principali sono illustrati nella Tab. 3.6 "Indice-tipo di un rapporto di valutazione ex-post" - pag. 48)

### 3.5.5 Come si utilizzano i risultati della valutazione ex-post (retroazioni)

La valutazione ex-post è finalizzata soprattutto a fornire informazioni per la programmazione. Il Rapporto di valutazione ex-post deve pertanto essere utilizzato sia per i risultati da esso forniti in funzione delle caratteristiche del PB, che per quelle inerenti il tipo d'iniziativa.

**Punti focali del rapporto** Gli elementi fondamentali derivabili dalla valutazione ex-post sono sia di tipo **quantitativo** che **qualitativo**.

**Quantitativi** Tra i primi, i principali sono rappresentati:

- dai tempi necessari per l'esplicarsi degli Effetti a lungo termine
- dai costi medi relativi ai singoli Effetti
- dalla distribuzione degli Effetti a lungo termine per settori, aree geografiche e Gruppi Destinatari

**Qualitativi** In termini qualitativi, le possibilità di retroazione della valutazione ex-post sono molto più ampie. A grandi linee, le principali argomentazioni, desumibili dall'esperienza effettuata riguardano:

- specificità degli ambiti istituzionali
- caratteristiche socio-culturali
- quadro settoriale
- particolari bisogni delle popolazioni
- modalità organizzative e operative
- validità delle tecnologie prescelte



#### Sintesi

La valutazione ex post rappresenta la base informativa per poter avviare un nuovo Ciclo del Progetto per nuove iniziative partendo dalla fase di Programmazione indicativa.



### 3.5.6 Sintesi operativa

