



Documento sulle “*Policies* di valutazione di impatto di iniziative di cooperazione allo sviluppo” - Link 2007

Approvato dal Consiglio di Link 2007 a Bologna il 9 Settembre 2016

1. Premessa. 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 minimo di strumenti utili per la valutazione di impatto. Questi saranno elaborati mettendo in sinergia le conoscenze disponibili e sistematizzando le molteplici metodologie disponibili.

Per farlo, consideriamo un valore la possibilità e la capacità di dialogare con *partner*, istituzioni, rappresentanti accademici ed esperti che si confrontano sui nostri stessi terreni di lavoro. Si vuole così anche partecipare all’individuazione di pratiche utili per aumentare l’efficacia dell’agire rispetto agli obiettivi di sviluppo globali.

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 di lungo periodo 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, assumiamo un percorso graduale che prevede, in una prima fase, un sistema di valutazione d’impatto orientato all’analisi dei risultati ottenuti in relazione ai bisogni prioritari espressi, e successivamente all’analisi degli effetti di lungo periodo.

2. Perché misurare l'impatto

Misurare il risultato e l'impatto significa andare oltre l'analisi degli *output* – le attività e i servizi erogati nell'ambito del progetto - mettendo l'accento sugli *outcome*, ossia sui cambiamenti generati nella vita dei beneficiari, fino a valutare i risultati direttamente attribuibili all'intervento e alle sue ricadute dirette ed indirette sul lungo periodo (impatto in senso proprio). Significa focalizzare l'attenzione sull'effetto creato in un dato contesto, piuttosto che sulle risorse utilizzate e sulle attività realizzate.

Di fronte ad una crescente "burocratizzazione" della cooperazione internazionale e dell'aiuto allo sviluppo, i processi di valutazione aiutano a focalizzare l'attenzione sulle priorità, avendo come punto di riferimento il cambiamento che viene prodotto sulle persone e sul contesto oggetto dell'azione proposta.

In particolare, per le Organizzazioni *No Profit*, la valutazione di risultato/d'impatto ha una duplice valenza: internamente, costituisce un importante elemento per la pianificazione strategica, che può trarre beneficio da una maggiore consapevolezza degli effetti del proprio operato; esternamente, consente di comunicare ai propri *stakeholder* l'efficacia nella creazione del valore prodotto e del cambiamento generato, allineando le aspettative dei beneficiari ai risultati ottenuti e fornendo informazioni ai finanziatori e alle istituzioni nazionali ed internazionali.

2. Contesto di riferimento

In Italia e all'estero si registra una crescente attenzione verso lo studio e la diffusione di metodi e principi per la misurazione dell'impatto sociale dei progetti, con particolare riguardo alle ONP (Organizzazioni *No Profit*) e alle "imprese sociali". I principali soggetti pubblici internazionali (si pensi ai *Millennium Development Goals* MDG e ai recenti *Sustainable Development Goals* SDGs) e privati hanno focalizzato l'attenzione su interventi basati sull'evidenza, sulla *ownership* e sui risultati.

Numerose realtà italiane, sia in ambito non *profit* che *profit*, si stanno occupando a diverso titolo del tema attraverso ricerche, sperimentazioni, *policy paper*, corsi di formazione, seminari dedicati alla misurazione d'impatto. Nel quadro normativo italiano, la nuova disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo (Legge 125/2014) introduce come tema innovativo quello della valutazione.

A tale riguardo, la valutazione e l'efficacia dell'aiuto sono oggetto del primo gruppo di lavoro, costituitosi nell'ambito del Consiglio Nazionale.

Su impulso della Direzione Generale Cooperazione allo Sviluppo DGCS, si è dato vita, in risposta alle sollecitazioni dell'ultimo esercizio di *Peer Review* OCSE-DAC sulla cooperazione italiana, ad un Comitato Consultivo sulla Valutazione formato dalla DGCS, esperti di valutazione e coordinamenti delle ONG, che ha l'obiettivo di affermare una "cultura della valutazione", stabilire un piano di valutazioni a medio termine, garantire un adeguato *management response* alle raccomandazioni formulate dalle valutazioni condotte e divulgarne i risultati.

A livello europeo e internazionale, la direzione generale per la cooperazione DEVCO e le principali agenzie per la cooperazione promuovono l'utilizzo di valutazioni sui progetti, condotte dai propri *partner*, e svolgono esse stesse valutazioni di progetto, di programma e strategiche per individuare i risultati di politiche geografiche, settoriali e tematiche.

Se il dibattito sulla misurazione dell'impatto sociale ha acquisito nuovi strumenti e in particolare si sono affacciati nuovi attori che stanno contribuendo a tenere alta l'attenzione sul tema, è utile

ricordare che il tema della valutazione è da molti anni oggetto di elaborazione di strumenti e applicazione. In particolare, nel settore della cooperazione allo sviluppo, diversi attori si confrontano da decenni con l'obiettivo di identificare i risultati raggiunti (basti ricordare la rivista "Forum Valutazione" o il Manuale sul Monitoraggio e Valutazione prodotto dalla rete SOLINT), proseguendo il percorso avviato con la Dichiarazione di Parigi del 2005, finalizzato a valutare gli obiettivi raggiunti in termini di efficacia degli aiuti allo sviluppo, attraverso la valorizzazione del ruolo della società civile e della dimensione di *ownership*.

3. Quali soggetti per quale valutazione

Nonostante il dibattito sul tema della valutazione sia acceso, non si è ancora affermato un sistema univoco di misurazione dell'impatto sociale. Questa constatazione offre due spunti di riflessione.

La misurazione dell'impatto, inteso nella sua più ampia completezza, è molto difficile. Ad oggi, non è possibile riuscire a misurare in modo incontrovertibile tutti gli effetti che un'azione di promozione economica e sociale può concretamente determinare. Ogni attività svolta induce una cascata di conseguenze con risultati diretti e indiretti, ampi nella portata, e che si dispiegano in archi temporali lunghi. Ogni valutazione è dunque soggetta a catturare solo una porzione della realtà. Inoltre, la valutazione appare strettamente connessa alle specificità dell'intervento che si intende valutare e, data la complessità del processo valutativo, impone una riflessione in partenza sull'impiego di risorse umane e finanziarie necessarie, attraverso un'analisi costi/benefici.

Conseguentemente, l'attività di valutazione implica alcune scelte. L'esercizio non può definirsi neutrale e non si esaurisce in un'applicazione di uno strumento, giacché proprio la selezione dello stesso è fonte di una decisione a monte, espressione di visione, principi, priorità.

Partendo da questi presupposti, è necessario affrontare il tema con adeguata consapevolezza sia rispetto ai risultati della valutazione, sia, in conseguenza, rispetto agli attori che si propongono di svolgerla. Ad esempio, soggetti di natura *profit* o finanziaria tendono a privilegiare approcci che insistono su una quantificazione materiale ed economica dei risultati, non sempre applicabile e/o adatta ad alcune tipologie di intervento.

Altro elemento fondamentale consiste nella capacità di lettura dei contesti, in particolare quelli dominati da impianti culturali profondamente differenti da quelli di provenienza del valutare. Assumere il punto di vista della comunità beneficiaria è rilevante per identificare la natura di un risultato, che può essere considerato differente a seconda del sistema di valori della società a cui l'intervento si rivolge e gli obiettivi di sviluppo che la stessa comunità si pone. Su questo punto, la capacità di mappatura dei portatori di interesse, il loro coinvolgimento attivo nel percorso di valutazione e la possibilità di leggere il cambiamento in un'ottica di processo, sono significativi riguardo agli esiti della valutazione. Esiti che a loro volta influiscono su scelte strategiche ed investimenti.

Queste considerazioni, frutto di anni di analisi, confronti, verifiche da parte delle organizzazioni non governative della rete LINK2007, grazie alla significativa e continuativa presenza nelle comunità nelle quali i progetti si realizzano, ci sollecitano a rafforzare il nostro impegno e ruolo nei processi di valutazione.

La possibilità di interpretare l'esercizio del monitoraggio e misurazione dei risultati in un'ottica di processo di cambiamento, che si articola in modo complesso ed esteso rispetto alle caratteristiche culturali, di partecipazione dei soggetti, temporali e spaziali nella vita delle comunità, ci pone in una posizione privilegiata per analizzare gli effetti delle azioni di aiuto e promozione dello sviluppo.

Siamo in grado, ad esempio, di identificare una linea di base su cui si realizzano poi gli interventi e leggere i risultati in base agli indicatori inizialmente registrati. Abbiamo la capacità di coinvolgere soggetti istituzionali e, allo stesso tempo, di dar voce alle persone più emarginate, che generalmente tendono ad essere sottorappresentate durante la valutazione, attraverso l'utilizzo di linguaggi e leve culturali specifiche, che rendono possibile una loro reale partecipazione.

Non possiamo e non vogliamo dunque rimanere silenti rispetto alla sfida di accrescere l'efficacia degli interventi – parte integrante della nostra *mission* – in un'ottica di interlocuzione e confronto con altri attori nell'identificazione degli strumenti e nell'esercizio di valutazione.

4. L'impegno delle ONG di LINK 2007 per una cultura della valutazione

a. Criteri generali

Le ONG aderenti a Link 2007 pongono la valutazione al centro delle loro strategie di intervento. In particolare, a partire dalla firma della "Carta sul cammino verso l'*accountability*", si è rafforzato l'impegno nella realizzazione di alcune misure:

1. Formazione e aggiornamento professionale sui temi del monitoraggio e della valutazione del personale impegnato in Italia e all'estero, anche in coordinamento con istituzioni universitarie e di ricerca;
2. Messa a punto di metodologie di monitoraggio e valutazione in linea con i criteri formalizzati dalle principali agenzie di cooperazione. In questo contesto, particolare attenzione è attribuita alla definizione di un *toolkit* di strumenti composto da tecniche e di indicatori quantificabili, sistematizzati e analizzati rispetto alla capacità di rispondere più efficacemente alla rilevazione dei cambiamenti sociali indotti dai progetti. A questo fine, le ONG della rete intendono definire, attraverso gruppi di lavoro che prevedono anche la partecipazione di esperti esterni, un quadro di "macro indicatori" e un sistema unitario di monitoraggio e valutazione che tenga conto delle specificità geografiche e settoriali, da aggiornare periodicamente tramite la consultazione con i loro partner. Particolare attenzione sarà posta per identificare metodologie e mezzi per una valutazione in contesti di emergenza, in particolare laddove non sempre è possibile assicurare con continuità la presenza sul campo del proprio personale;
3. Sistematico coinvolgimento delle istituzioni e associazioni *partner* nella raccolta di dati secondo gli standard internazionali e nei processi valutativi, in linea con il principio della *ownership*, e promozione di valutazioni esterne realizzate da istituzioni e associazioni rappresentative dei contesti di intervento. In tal senso, è promossa la messa in atto di meccanismi (seminari pubblici, incontri strutturati, interviste individuali, ecc.) tramite i quali i rappresentanti dei gruppi beneficiari dei progetti e il gruppo più ampio di *stakeholders* manifestano i propri punti di vista, le ragioni di soddisfazione e insoddisfazione nei confronti dei progetti, anche al fine di suggerire cambiamenti e adattamenti dei piani operativi;
4. Intensificazione delle valutazioni esterne dei progetti e pubblicizzazione dei relativi rapporti, anche attraverso la diffusione sui siti *web* e la promozione di occasioni di confronto con comunità beneficiarie degli interventi, autorità pubbliche, rappresentanti della società civile

e delle imprese, esponenti del mondo universitario, per presentare e discutere i risultati delle valutazioni di impatto.

b. Principi guida della valutazione d'impatto/valore sociale

Tenendo conto degli aspetti sopra citati, le ONG di LINK2007 condividono la valutazione come *step* rilevante per la **pianificazione strategica**, nell'ottica di assumere le "lezioni apprese" in termini di efficacia ed efficienza, per il raggiungimento dei risultati e (re)indirizzare il proprio agire.

Nel contempo, partono dalla consapevolezza che una valutazione dell'impatto presenta alcune difficoltà strutturali, quali: a) attribuire i cambiamenti registrati alle singole azioni del progetto "isolando" i fattori esterni, tanto più in contesti complessi e fortemente evolutivi; b) registrare in un tempo congruo il prodursi dei cambiamenti, in relazione al fatto che le valutazioni avvengono in prossimità della conclusione del progetto e non dopo un periodo adeguato a misurare gli effetti prodotti nel medio e lungo periodo.

Partendo da queste considerazioni, si tiene conto anche del fatto che alla luce dell'impianto degli SDGs, l'Unione Europea e le principali agenzie di cooperazione internazionale hanno proposto indicatori e previsto strumenti di verifica degli stessi basati su una *baseline* da compiersi in fase iniziale del progetto. La valutazione avviene, dunque, tenendo conto di tali indicatori di risultato e di output. Tale impostazione può essere considerata un buon punto di partenza come riferimento per linee guida comuni di valutazione delle ONG di LINK2007.

Altrettanto, si considera importante un impianto di valutazione focalizzato su una logica di processo che privilegia un meccanismo di apprendimento, rispetto all'implementazione di azioni orientate a rispondere - in via prioritaria - ai bisogni della popolazione target.

Come si è sottolineato, si propone un percorso graduale nell'introduzione di una struttura di valutazione che prevede, in una prima fase, un sistema di valutazione orientato all'analisi dei risultati ottenuti in relazione ai bisogni prioritari espressi, e successivamente l'analisi di impatto di lungo periodo.

Le ONG dei LINK2007 assumono i seguenti principi guida per l'identificazione di baseline, l'impostazione di sistemi di monitoraggio e l'elaborazione di studi di valutazione:

1. **Temporalità della misurazione:** la misurazione dell'impatto deve essere impostata prima dell'avvio del progetto e non in fase *ex post*, ad attività concluse, partendo da una approfondita conoscenza della situazione di partenza (**baseline**) sulla base della quale, misurare il cambiamento generato.
2. **Results-based approach** e misurazione del valore sociale: per valore sociale si intende il **cambiamento tangibile e duraturo generato da un'organizzazione in un determinato contesto d'azione**. In tal senso, la creazione di valore sociale non è contrapposta a quella di valore economico. La valutazione adottata dalle ONG della Rete segue un approccio basato sulla misurazione del valore sociale effettivamente prodotto e privilegia strumenti concreti di misurazione coerenti con tale principio.
3. **Stakeholder driven evaluation** e **Valutazione partecipativa:** la valutazione deve essere guidata e affrontata secondo il punto di vista degli stakeholder. In termini pratici, ciò implica che gli *outcomes* (cambiamento generato) e i *Key Performance Indicators* KPI che li misurano devono essere il frutto di una consultazione previa con gli stakeholder e non stabiliti a

tavolino. E' in fase di baseline che l'identificazione degli indicatori deve avvenire con il forte coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*. A prescindere dallo strumento di misurazione prescelto, si prevede il diretto coinvolgimento dei beneficiari e stakeholder nel processo valutativo attraverso l'utilizzo di strumenti diversi come mappatura, *Focus Group*, ecc., a seconda del contesto e del tipo di progetto che si va a valutare. La valutazione, di converso, si focalizza anche sulla verifica della capacità di partecipazione dei beneficiari (o eventuale esclusione) e di altri attori nell'azione rispetto all'identificazione, al perseguimento e alla misurazione del risultato nell'ambito dell'azione oggetto della valutazione. Questo, collegandosi e integrandosi al principio dell'*accountability*, come espresso di seguito.

4. **Lessons Learning:** si intende focalizzare l'attenzione sul come l'azione viene svolta, quali approcci e pratiche sono messe in campo e come si adattano ai differenti contesti. Prevede un'analisi sulle sfide fronteggiate e sulla capacità di adattamento, su cosa si è imparato svolgendo l'azione, cosa è avvenuto di non atteso, cosa sarebbe stato meglio fare in modo differente e come si potrebbe migliorare il risultato, anche al fine di identificare quali consigli dare per una nuova azione simile, per migliorarne i risultati e l'impatto.
5. **Resilienza e principio del non nuocere:** i metodi di valutazione devono essere orientati ad identificare la variazione nella capacità di resilienza che l'intervento ha determinato e dunque della riduzione di vulnerabilità; nonché la capacità dei beneficiari di anticipare le opportunità per poterle cogliere. Devono, inoltre, focalizzarsi sull'identificazione dei possibili effetti indiretti negativi che l'azione ha determinato anche involontariamente o inaspettatamente.
6. **Approccio "olistico":** a prescindere dallo strumento di misurazione prescelto, si prediligono modelli olistici, che collegano gli *outcome* alle attività (attraverso nessi di causalità), utilizzano variabili sia qualitative che quantitative e prevedono un forte coinvolgimento degli *stakeholder*.
7. **"Monetizzazione" del cambiamento:** nei casi ove possibile¹, in particolare quelli che hanno a che fare con progetti che prevedono un cambiamento delle condizioni economiche di vita del gruppo *target*, si dovrebbero prediligere metodi di misurazione di impatto che restituiscono un valore economico/ monetario, secondo il principio della monetizzazione del cambiamento (**come ad esempio lo SROI- *Social Return on Investment***)
8. **Multiple-bottom line approach:** la valutazione di risultato dovrebbe prendere in considerazione **quattro dimensioni di misurazione: sociale, economica, politica e ambientale**, identificando per ognuna specifici indicatori, fornendo una visione complessiva e multiforme del concetto di valore e integrando diverse variabili.
9. **Common Humanitarian Standard Initiative:** i principi e gli strumenti previsti dall'iniziativa sono adottati nell'ambito del processo di valutazione relativa ai programmi di risposta alle emergenze umanitarie.

¹ Si rileva che non tutti i progetti si prestano, alcuni sono non quantificabili: progetti che vogliono promuovere l'inclusione sociale, combattere la stigmatizzazione, etc. L'applicazione di tali modelli è soggetta dunque ad una chiara analisi preventiva in merito alla capacità dello strumento di cogliere i dati di cambiamento su cui si concentra l'azione e rilevanti rispetto ai bisogni del gruppo target.

10. **Accountability, Trasparenza e Indipendenza:** il processo di valutazione risponde principalmente all'obiettivo di far emergere la rilevanza dei risultati ottenuti rispetto ai bisogni delle popolazioni *target*, tenendo in considerazione i bisogni (anche quelli che via via emergono durante la gestione del progetto), le aspirazioni delle persone beneficiarie, con particolare attenzione ai gruppi maggiormente esclusi. In questo senso, rafforza l'*accountability* dell'intervento, *in primis* rispetto ai beneficiari. Considerando prioritario questo obiettivo, la valutazione dà conto dei successi o insuccessi dell'azione alla pluralità degli *stakeholders*, tra i quali i donatori e quanti vi hanno operato. La valutazione deve obbligatoriamente includere anche eventuali impatti negativi, connessi con il cambiamento generato che deve essere adeguatamente descritto. Il processo di misurazione deve essere reso noto ed esplicitato. E' inoltre auspicabile che venga sottoposto a convalida esterna, da parte di soggetti qualificati, al fine di garantire la massima indipendenza dei risultati ed evitare il rischio di sovrastime, in caso di valutazione positiva. La valutazione, infine, deve contenere un'importante valenza comunicativa per facilitare la diffusione e la sensibilizzazione sui temi dello sviluppo sostenibile, dei diritti e della risposta umanitaria.
11. **Scelta delle fonti:** si prediligono sistemi di rilevazione diretta ove la raccolta dei dati sistematica è prevista in fase di progettazione. In questo modo, si facilita un monitoraggio costante dei risultati prodotti dal proprio lavoro.

Alla luce delle considerazioni e dei principi sopra esposti, le ONG di LINK2007 intendono contribuire all'affermazione di una cultura dell'impatto e del risultato, nel contesto delle ONP (Organizzazioni *No Profit*), fondata sul passaggio dalla misura della sola efficienza (rapporto tra risorse - prodotti - processi) a quella della efficacia (rapporto tra processi - prodotti - risultati) dei progetti e si rendono disponibili per ospitare un necessario e specifico confronto sul tema.

settembre 2016

A cura di Margherita Romanelli e Annachiara Moltoni