

Il sistema di valutazione dell'UNEG

Gruppo di valutazione delle Nazioni Unite

ESPERIENZE N. 26

ESPERIENZE

Ufficio Valutazione Impatto
Impact Assessment Office



Senato della Repubblica

Questo dossier *Esperienze* è a cura di

FORTUNATO LAMBIASE



Quest'opera è distribuita con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Il sistema di valutazione dell'UNEG (Gruppo di valutazione delle Nazioni Unite)

Luglio 2017

Sommario

1. L'UNEG: organizzazione, obiettivi e funzionamento	5
1.1 La rete UNEG	5
1.2 Compiti e attività istituzionali	6
1.3 Metodo di lavoro	7
1.4 Strategie operative.....	7
2. Le Norme e gli <i>standard</i> per la valutazione	8
2.1 Introduzione	8
2.2 Le norme a carattere generale	9
2.3 Le norme di carattere istituzionale	12
2.4 Gli <i>standard</i>	14
Elenco delle istituzioni appartenenti all'UNEG	29

1. L'UNEG: organizzazione, obiettivi e funzionamento

1.1 La rete UNEG

Il Gruppo di valutazione delle Nazioni Unite (*United Nations Evaluation Group* - UNEG) è una **rete** istituita su base volontaria che **riunisce le unità di valutazione nell'ambito dell'Organizzazione delle Nazioni Unite**. Comprende 8 dipartimenti e ufficiⁱ, 10 agenzie specializzateⁱⁱ, 14 fondi e programmiⁱⁱⁱ, 5 commissioni regionali^{iv}, 2 istituzioni di studio e ricerca^v, 6 organizzazioni associate e affiliate^{vi} e 2 strutture ulteriori^{vii}. Attualmente conta 48 membri¹ e 3 osservatori^{viii}, oltre a 4 *partner* istituzionali^{ix}. La principale missione dell'UNEG è quella di sviluppare e promuovere la cultura della valutazione all'interno del sistema delle Nazioni Unite. L'UNEG intende assicurare l'indipendenza, la credibilità e l'utilità della funzione di valutazione nel sistema delle Nazioni Unite; ne riconosce l'importanza per la conoscenza, il processo decisionale e la responsabilità delle istituzioni; sostiene l'intera comunità di valutazione nel sistema ONU e nei contesti esterni. Grazie alla valutazione e all'impiego di evidenze scientifiche a supporto delle decisioni si intende rendere il sistema delle Nazioni Unite e i programmi da esso finanziati più utili, efficienti ed efficaci e con un migliore impatto sulla qualità della vita delle persone.

I **membri** dell'UNEG sono essenzialmente unità di valutazione o unità incaricate della valutazione all'interno del sistema delle Nazioni Unite. Il concetto di unità va inteso non in senso stretto, ma come categoria generale di tipo organizzativo, quindi può assumere la forma di dipartimento, servizio, ufficio, reparto, unità o parte di un'unità organizzativa responsabile della valutazione, a condizione però che il singolo ente sia rappresentato nell'UNEG da una sola unità di valutazione². Ulteriori condizioni necessarie per poter aderire all'UNEG sono: (i) il rispetto delle linee guida "Norme e *standard* per la valutazione", definite dall'UNEG stesso (sulle quali si veda diffusamente il paragrafo 2 del presente *dossier*) e (ii) la presenza di personale qualificato dedicato esclusivamente alla valutazione. La rappresentanza dell'ente spetta di norma al capo struttura dell'unità di valutazione di riferimento. I membri effettivi sono gli unici con diritto di voto.

Gli **osservatori**, invece, partecipano a vario titolo e a vario livello alle attività e ai gruppi di lavoro, contribuendo alla realizzazione della missione dell'UNEG. L'UNEG ha, inoltre, esteso la propria rete anche all'esterno del sistema delle Nazioni Unite, coinvolgendo come **partner istituzionali** altri *network* attivi nel mondo della valutazione³.

¹ Il numero comprende anche il Dipartimento per la Sicurezza (*United Nations Department of Safety and Security - UNDSS*) la cui partecipazione è in corso di approvazione (giugno 2017).

² In presenza di funzioni di valutazione decentrate o di uffici regionali, la rappresentanza dell'ente spetta all'unità centrale di valutazione.

³ In particolare: il *Network on Development Evaluation (EvalNet)* nell'ambito del *Development Assistance Committee (DAC)* dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), l'*Evaluation Cooperation Group (ECG)*, l'*International Organisation for Cooperation in Evaluation (IOCE)* e il *Water Supply and Sanitation Collaborative Council (WSSCC)*.

I membri dell'UNEG si riuniscono nell'**Assemblea Generale Annuale** (*Annual General Meeting* - di seguito "Assemblea"). L'Assemblea è l'organo decisionale dell'UNEG; le decisioni sono assunte su base consensuale.

Le funzioni di **Presidente** sono svolte da un membro eletto dall'Assemblea per un mandato di due anni, con il compito di rappresentare, coordinare e promuovere i lavori dell'UNEG. Il Presidente è supportato da **Vice presidenti**, attualmente in numero di quattro, nella supervisione e guida delle attività dei gruppi strategici investiti della realizzazione delle priorità dell'UNEG.

L'UNEG dispone di un **Segretariato** ospitato e assistito dall'ufficio di valutazione indipendente dell'UNDP (*United Nations Development Programme*). Il Segretariato è guidato dal coordinatore esecutivo dell'UNEG, il quale viene designato dall'ufficio di valutazione indipendente dell'UNDP. Il Segretariato ha il compito di facilitare il lavoro dell'UNEG, mettendo a disposizione una piattaforma per la comunicazione e l'interazione tra i membri, il sito *web* UNEG, gli strumenti per raccogliere e diffondere le informazioni, supporto operativo, amministrativo, contabile e contrattuale.

Il **Gruppo Esecutivo** dell'UNEG è responsabile dell'attuazione delle decisioni assunte dall'Assemblea ed è assistito a tal fine dal Segretariato.

1.2 Compiti e attività istituzionali

La diffusione della cultura della valutazione in tutti gli enti che fanno parte dell'ONU è la principale missione dell'UNEG. In un contesto in cui le risorse diventano sempre più scarse e le strutture dell'ONU sono esposte alle pressioni di Stati membri, finanziatori e donatori in termini di prove concrete e attendibili del conseguimento dei risultati attesi e dell'impiego sempre più efficiente delle risorse a disposizione, l'UNEG ha dunque intercettato una crescente domanda di valutazione.

Il 19 dicembre 2014, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha approvato una risoluzione, nella quale ha sottolineato l'importanza dello sviluppo delle capacità di valutazione a livello nazionale⁴. In particolare, gli enti delle Nazioni Unite sono stati invitati a sostenere, su richiesta, gli sforzi degli Stati per il rafforzamento delle capacità di valutazione conformemente alle politiche e priorità nazionali. Questa cooperazione, avviata su base volontaria e a richiesta dei soggetti interessati, risponde all'obiettivo di condividere metodologie e prassi per il miglioramento delle attività di valutazione. Meccanismi di valutazione efficaci e indipendenti sono un presupposto essenziale per diffondere la cultura della responsabilità.

Tale principio è stato affermato anche dal Segretario Generale delle Nazioni Unite, António Guterres, in occasione del suo insediamento il 12 dicembre 2016.

⁴ A/RES/69/237 - *Capacity building for the evaluation of development activities at the country level*. L'Italia è tra gli Stati che hanno patrocinato la Risoluzione.

1.3 Metodo di lavoro

L'UNEG organizza i propri lavori in **gruppi strategici** e **sottogruppi di lavoro**, assegnando a ciascuno di essi un chiaro orizzonte temporale per la consegna dei prodotti. La durata di ciascun programma di lavoro può superare anche il lasso di tempo annuale che intercorre tra un'Assemblea e l'altra, purché il programma sia chiaramente configurato su base pluriennale. L'Assemblea approva il mandato e le priorità dei gruppi e sottogruppi strategici ed esamina i progressi realizzati. Ciascun gruppo e sottogruppo definisce un piano di lavoro in cui sono determinati i ruoli e le responsabilità e definiti chiaramente i risultati attesi, il *budget* e la tempistica di rilascio dei prodotti.

Inoltre, possono essere istituiti **gruppi di interesse** ai quali partecipa un numero limitato di membri accomunati dagli stessi interessi specifici; a meno che l'Assemblea non abbia disposto diversamente, i gruppi di interesse non trattano obiettivi di natura strategica. Per l'organizzazione di eventi vengono istituiti **comitati organizzatori**, quali ad esempio i comitati organizzatori dell'Assemblea e dello scambio delle pratiche valutative (*Evaluation Practice Exchanges* - EPE).

1.4 Strategie operative

Per rafforzare il proprio ruolo nei confronti dei suoi membri e rispondere meglio alle crescenti aspettative e richieste da parte dei portatori di interesse, nel **2012** l'UNEG ha avviato un **percorso di valutazione indipendente** del suo mandato e delle modalità di lavoro.

A valle di questo processo, nel 2013, in occasione dell'Assemblea, è stata presentata e discussa la relazione di valutazione con la quale è stato raccomandato all'UNEG di proiettare all'esterno dei propri confini la propria azione, rivedere la sua *governance* e le sue strutture decisionali e definire un programma strategico.

Nel novembre 2013, i membri dell'UNEG hanno approvato un ambizioso **programma strategico quinquennale (2014-2019)**, successivamente integrato e modificato. Il programma è articolato su quattro **priorità**:

- i. ogni attività di valutazione svolta all'interno dell'ONU deve soddisfare le Norme e gli *standard* per la valutazione dell'UNEG;
- ii. le entità e i *partner* dell'ONU devono utilizzare la valutazione a sostegno dei loro programmi e del processo di apprendimento ad essi associati;
- iii. la valutazione deve orientare le iniziative e le nuove esigenze del sistema ONU;
- iv. l'UNEG utilizza la valutazione globale professionale e ne promuove il miglioramento.

Il perseguimento di queste linee strategiche ha potuto beneficiare dell'esperienza decen-

nale maturata nell'affinamento e nell'implementazione delle linee guida "Norme e *standard* per la valutazione", illustrate dettagliatamente nel paragrafo seguente.

2. Le Norme e gli *standard* per la valutazione

2.1 Introduzione

Nell'aprile 2016, l'Assemblea dell'UNEG ha approvato all'unanimità l'aggiornamento delle linee guida "Norme e standard per la valutazione", che sostituiscono un primo **documento metodologico** ("Norme e *standard* per la valutazione nel sistema delle Nazioni Unite") approvato nel 2005. Le linee guida forniscono principi condivisi e *best practice* per la gestione, lo svolgimento e l'impiego delle valutazioni, con l'obiettivo di rafforzare e armonizzare la valutazione nel sistema delle Nazioni Unite e fornire una cornice comune per le valutazioni condotte sia a livello nazionale che internazionale. Poiché tra i compiti istituzionali dell'UNEG rientra la promozione della cultura della valutazione anche oltre il sistema delle Nazioni Unite, le linee guida rappresentano un importante strumento per il rafforzamento e l'armonizzazione delle attività di valutazione e un punto di riferimento per gli esperti del settore.

Il documento è organizzato in 14 **norme**, divise tra norme a carattere generale (norme 1-10) e norme a carattere istituzionale (norme 11-14) e 24 **standard** raggruppati in 5 macrogruppi. Le norme e gli *standard* sono strettamente connessi e si rafforzano reciprocamente. Le dieci norme a carattere generale fissano le regole alle quali ogni valutazione dovrebbe informarsi, mentre le quattro norme a carattere istituzionale informano la gestione e la *governance* delle funzioni di valutazione. Gli *standard* definiscono i parametri istituzionali, organizzativi, conoscitivi e qualitativi necessari per l'attuazione ottimale delle norme.

L'aggiornamento delle linee guida si è reso necessario per la profonda evoluzione dello scenario di riferimento e l'affinamento delle pratiche valutative intercorsi dal 2005. Questo percorso è culminato nel 2015 con l'istituzione del primo **Anno internazionale della valutazione** e l'approvazione della nuova **Agenda per lo sviluppo sostenibile 2030**, la quale ha delineato obiettivi che richiedono un riscontro affidabile, trasparente e partecipativo nonché processi di revisione basati su valutazioni a livello dei singoli Paesi. La fissazione di obiettivi ambiziosi entro un orizzonte temporale piuttosto ravvicinato rispetto ai risultati auspicati ha imposto alle agenzie e all'intero sistema delle Nazioni Unite un rafforzamento delle funzioni di valutazione.

Al fine di rispondere alle sfide poste dal nuovo contesto, nonché alle crescenti esigenze di *accountability*, condivisione e responsabilizzazione a tutti i livelli di governo e cooperazione, l'Assemblea generale delle Nazioni Unite ha adottato anche la risoluzione 69/237 relativa alla

"creazione di competenze per la valutazione delle attività di sviluppo a livello nazionale" (2014). Nella risoluzione tutte le agenzie delle Nazioni Unite che si occupano di sviluppo sono state invitate a sostenere, ove richiesto e in collaborazione con i soggetti interessati a livello nazionale e internazionale, gli sforzi degli Stati volti a rafforzare le competenze in materia di valutazione, coerentemente con le politiche e priorità nazionali.

I mutamenti strategici registrati nel decennio intercorso dall'adozione della prima versione delle linee guida appaiono evidenti in quelle che sono le principali modifiche approvate nel 2016, in particolare l'adozione di quattro nuove norme relative a: principi, obiettivi e traguardi condivisi a livello internazionale (norma 1); diritti umani e uguaglianza di genere (norma 8); competenze valutative a livello nazionale (norma 9); professionalità (norma 10).

Le Norme e gli standard per la valutazione vengono illustrati con l'obiettivo di rispettarne la formulazione originaria; nondimeno, l'analisi è accompagnata da alcune osservazioni e commenti, utili a contestualizzarne il contenuto, proporre spunti di riflessione e tentare una generalizzazione dei principi e dei criteri, affinché questi possano essere estesi anche ad altri contesti sia pubblici che privati. In particolare, il riferimento al rispetto delle Norme e degli standard dell'UNEG può essere letto come una generale raccomandazione di seguire norme e standard comuni per promuovere un linguaggio e una metodologia condivisa. Così come i costanti riferimenti agli obiettivi dell'Agenda 2030, alla tutela dei diritti umani e alla garanzia di condizioni di parità di genere possono essere meglio compresi alla luce dell'esigenza di inquadrare e contestualizzare il processo valutativo di singoli programmi e misure all'interno di un disegno strategico più ampio che, oltre a valutare la realizzazione dell'obiettivo specifico e l'esistenza di relazioni causali, mira a verificare, ove possibile e applicabile, anche il perseguimento di obiettivi più generali o l'assenza di effetti negativi su questi ultimi.

2.2 Le norme a carattere generale

Le dieci norme per la valutazione a carattere generale riguardano i seguenti ambiti e valori:

1. Principi, obiettivi e traguardi condivisi a livello internazionale
2. Utilità
3. Credibilità
4. Indipendenza
5. Imparzialità
6. Etica
7. Trasparenza
8. Diritti umani e uguaglianza di genere
9. Competenze valutative a livello nazionale
10. Professionalità

Norma 1 - Principi, obiettivi e traguardi condivisi a livello internazionale

La prima norma prevede che, nel sistema delle Nazioni Unite, le figure professionali responsabili delle valutazioni debbano sostenere e promuovere i principi e i valori delle Nazioni Unite e, in particolare, quelli fissati nell'Agenda 2030.

Norma 2 - Utilità

La seconda norma stabilisce che la valutazione debba essere utile. Sin dalla fase in cui viene commissionata, fino a quella in cui vengono commentati i risultati, deve essere chiara l'intenzione di utilizzare gli esiti della valutazione per informare le decisioni e le azioni da intraprendere. L'utilità della valutazione può anche valicare i confini organizzativi, generando conoscenza diffusa e rafforzando la legittimazione e la responsabilizzazione dei portatori di interesse.

Norma 3 - Credibilità

La terza norma sancisce che la valutazione deve essere credibile. La credibilità può essere garantita fondando le analisi su metodologie indipendenti, imparziali e rigorose, principi meglio definiti nelle norme successive. Sono elementi essenziali: la trasparenza dei processi valutativi, l'adozione di un approccio inclusivo che coinvolga i portatori di interesse e un sistema di qualità strutturato. A ciò si aggiunge la necessità di utilizzare i migliori dati disponibili in termini di oggettività, affidabilità e validità e di formulare accurate analisi qualitative delle evidenze. Ulteriore elemento necessario è la qualità delle risorse umane che producono le valutazioni, che devono svolgere il proprio lavoro in maniera eticamente ineccepibile e distinguersi per le proprie competenze professionali e umane.

Norma 4 - Indipendenza

La quarta norma precisa il significato di indipendenza di cui alla norma 3. L'indipendenza è, infatti, un prerequisito per la credibilità delle valutazioni, influenza le modalità con cui quest'ultime sono utilizzate e consente ai valutatori di essere imparziali e liberi da condizionamenti. L'indipendenza delle valutazioni è declinata a livello comportamentale e organizzativo.

L'indipendenza comportamentale implica la capacità di formulare valutazioni libere da condizionamenti. Affinché questo sia possibile, i valutatori devono lavorare potendo esprimersi liberamente, senza timore che i risultati delle proprie analisi possano avere ricadute negative sul proprio percorso professionale. L'accesso alle informazioni è in tal senso un elemento essenziale.

L'indipendenza organizzativa richiede che l'attività valutativa sia svincolata da quelle ma-

nageriali, che implichi la responsabilità dei progetti oggetto di valutazione e che disponga delle risorse necessarie per svolgere le proprie attività. L'indipendenza organizzativa si sostanzia nella capacità di sottoporre i rapporti valutativi direttamente al livello decisionale più adeguato e, in generale, di commissionare, condurre, pubblicare e diffondere gli esiti delle valutazioni senza alcuna influenza esterna.

Norma 5 - Imparzialità

La quinta norma chiarisce che l'oggettività, l'integrità professionale e l'assenza di pregiudizi sono elementi essenziali dell'imparzialità, che deve essere presente in tutte le fasi della funzione valutativa e delle attività che questa svolge.

L'imparzialità dei valutatori implica che questi non siano mai coinvolti, neanche in prospettiva, nella definizione e nella gestione delle misure oggetto di valutazione.

Norma 6 - Etica

La sesta norma afferma che la valutazione deve essere condotta con i più elevati *standard* di integrità e rispetto delle regole civili, degli usi e costumi, dei diritti umani e dell'uguaglianza di genere, del principio del "non nuocere".

I valutatori devono:

- rispettare il diritto delle istituzioni e degli individui di fornire informazioni in forma confidenziale;
- garantire che i dati sensibili siano protetti e non siano tracciabili;
- validare le affermazioni contenute nel rapporto con coloro che hanno fornito le informazioni.

I valutatori dovrebbero ottenere il consenso informato per l'uso dei dati sensibili. Eventuali illeciti devono essere riferiti in forma riservata all'organismo competente.

Norma 7 - Trasparenza

La settima norma chiarisce che la trasparenza è un elemento essenziale della valutazione. Essa crea fiducia, fa acquisire sicurezza, aumenta il senso di coinvolgimento delle parti interessate e accresce la responsabilità dell'operatore pubblico. In tal senso, i prodotti di valutazione dovrebbero essere liberamente accessibili.

Norma 8 - Diritti umani e uguaglianza di genere

I valutatori e i responsabili della valutazione assicurano che i valori e i principi universalmente riconosciuti dei diritti dell'uomo e dell'uguaglianza di genere siano integrati in tutte le fasi del processo valutativo, sostenendo l'impegno per il principio che "nessuno sia lasciato indietro".

Norma 9 - Competenze valutative a livello nazionale

L'impiego effettivo della valutazione può apportare preziosi contributi in termini di responsabilizzazione e di apprendimento dalle esperienze compiute. Il rafforzamento delle capacità di valutazione a livello nazionale, ove richiesto dagli Stati membri, dovrebbe essere supportato, in linea con quanto sancito nella risoluzione generale dell'Assemblea A/RES/69/237 sul rafforzamento delle competenze di valutazione delle attività di sviluppo a livello nazionale.

Norma 10: Professionalità

Le valutazioni dovrebbero essere condotte con professionalità e integrità morale. La professionalità dovrebbe contribuire alla credibilità del sistema valutativo⁵. Gli aspetti chiave in questo ambito sono: la conoscenza; l'istruzione e la formazione; l'adesione a principi etici e alle Norme e *standard* dell'UNEG; l'utilizzo delle competenze; il riconoscimento del valore delle conoscenze e delle competenze. Questi elementi dovrebbero svilupparsi all'interno di un contesto abilitante⁶, strutture istituzionali e risorse adeguate.

2.3 Le norme di carattere istituzionale

Le norme da 11 a 14 affrontano il tema della gestione e della *governance* delle funzioni di valutazione.

Norma 11 - Contesto abilitante

La valutazione richiede un contesto abilitante caratterizzato da:

- una cultura organizzativa che valorizzi la valutazione come base per la responsabilizzazione del decisore politico, l'apprendimento dall'esperienza e un processo decisionale basato sulle evidenze;
- un impegno costante del vertice ad utilizzare, diffondere e monitorare i risultati della valutazione;
- il riconoscimento della valutazione come funzione chiave dell'organizzazione per conseguire risultati e responsabilità pubblica.

La creazione di un contesto abilitante comporta anche l'attribuzione di risorse certe e adeguate alla funzione di valutazione.

Norma 12 - Politica di valutazione

Ogni organizzazione dovrebbe formulare esplicitamente la propria politica di valutazione.

⁵ Per sistema valutativo intendiamo il complesso delle risorse umane che si occupano di valutazione (valutatori, *manager* del processo e responsabili) e delle funzioni valutative.

⁶ La definizione di "contesto abilitante" è indicata nella successiva norma 11.

In considerazione delle proprie specificità, questa politica dovrebbe comprendere:

- una chiara illustrazione degli scopi, dei contenuti, delle regole e dell'impiego della valutazione all'interno dell'organizzazione;
- il quadro istituzionale, specificando ruoli e responsabilità;
- le misure per salvaguardare l'indipendenza della valutazione e la responsabilizzazione del decisore pubblico;
- *benchmark* per il finanziamento della funzione di valutazione, commisurati alle dimensioni e alle funzioni dell'organizzazione;
- misure per garantire la qualità e l'uso delle risultanze della valutazione e il conseguente monitoraggio delle attività post-valutative;
- un quadro di riferimento per le valutazioni a livello decentrato (se applicabile);
- la previsione di *peer review* (revisioni paritetiche) periodiche o di tipo esterno.

La politica di valutazione dovrebbe essere approvata dall'organo direttivo o dal livello più alto dell'amministrazione per garantire che essa sia formalmente condivisa dal vertice dell'organizzazione.

Norma 13 - Responsabilità per la funzione di valutazione

Il vertice dell'organizzazione garantisce la realizzazione di una funzione valutativa indipendente, competente e adeguatamente finanziata al servizio delle proprie esigenze di *governance* e di gestione. Le risorse dovrebbero essere commisurate alle dimensioni e alle funzioni dell'organizzazione.

Il vertice dell'organizzazione è inoltre responsabile della nomina di un responsabile della valutazione professionalmente competente e della promozione di un contesto favorevole che consenta al responsabile della valutazione di pianificare, progettare, gestire e condurre l'attività di valutazione in linea con le Norme e gli *standard* di valutazione dell'UNEG, in particolare per quanto riguarda i profili di indipendenza di cui alla norma 4. La gestione delle risorse umane e finanziarie destinate alla valutazione dovrebbe spettare al responsabile della valutazione, delineando così un modello organizzativo in cui la funzione di valutazione gode di autonomia organizzativa e finanziaria.

In presenza di una funzione di valutazione decentralizzata, il livello centrale assicura il rispetto di un quadro di riferimento omogeneo che fornisca gli indirizzi, l'assistenza tecnica e il supporto professionale, sia garanzia di qualità.

Norma 14 - Impiego e monitoraggio delle attività post-valutative

Le organizzazioni dovrebbero promuovere l'impiego e il monitoraggio delle attività post-valutative, utilizzando un processo interattivo che coinvolga tutte le parti interessate.

Le raccomandazioni formulate sulla base delle evidenze della valutazione dovrebbero trovare risposta esplicita da parte delle autorità di governo o di gestione per quanto di compe-

tenza. Il *management* dovrebbe invece integrare i risultati della valutazione e le raccomandazioni nei suoi piani strategici e operativi, *al fine di apportare gli eventuali correttivi* [corsivo nostro].

L'attuazione delle raccomandazioni dovrebbe essere sistematicamente monitorata con relazioni periodiche sullo stato di attuazione da presentare al vertice organizzativo.

Con riferimento a quest'ultimo profilo, si potrebbe valutare l'opportunità di rendere pubbliche queste relazioni periodiche al fine di rafforzare il ruolo di questa fase e ottenere il massimo beneficio possibile dagli esiti delle valutazioni.

2.4 Gli standard

Nelle pagine seguenti vengono illustrati gli *standard* contenuti nelle linee guida UNEG e che sono posti a supporto dell'attuazione dei 14 principi normativi illustrati.

Gli *standard* sono raggruppati in cinque macrogruppi:

- *Standard 1* - Quadro istituzionale
- *Standard 2* - Gestione della funzione di valutazione
- *Standard 3* - Competenze per la valutazione
- *Standard 4* - Svolgimento della valutazione
- *Standard 5* - Qualità

Standard 1 - Quadro istituzionale

Il primo gruppo di *standard* riguarda il quadro istituzionale e raggruppa i cinque *standard* seguenti riferiti a:

- 1.1 Il quadro istituzionale per la valutazione
- 1.2 La politica di valutazione
- 1.3 Il piano di valutazione e il sistema di *reporting*
- 1.4 La gestione delle risposte e il monitoraggio delle fasi post-valutative
- 1.5 La politica di diffusione dei risultati

Standard 1.1 - Quadro istituzionale per la valutazione

L'organizzazione dovrebbe avvalersi di un quadro istituzionale completo e adeguato per la gestione efficace della funzione di valutazione. Esso dovrebbe in particolare garantire che:

- il vertice dell'organizzazione e l'alta dirigenza abbiano una comprensione piena e supportino il ruolo della funzione di valutazione nel contribuire all'efficacia dell'azione della organizzazione stessa;
- la valutazione sia parte delle funzioni di *governance* e di gestione dell'organizzazione;
- le valutazioni:

- siano indipendenti, credibili e utili;
- restituiscano contributi pertinenti per la gestione dei risultati;
- la funzione di valutazione:
 - sia indipendente dalle altre funzioni gestionali, al fine di facilitare un processo di valutazione indipendente e imparziale. Il responsabile della valutazione dovrebbe riferire direttamente al vertice dell'organizzazione;
 - sia dotata di risorse finanziarie e umane sufficienti, commisurate alla natura e alle dimensioni dell'organizzazione (cfr. *standard 1.2*);
- siano incoraggiati i partenariati e la cooperazione in materia di valutazione nel sistema delle Nazioni Unite e con altre istituzioni competenti.

Standard 1.2 - Politica valutativa

Il vertice dell'organizzazione dovrebbe assicurare che la politica valutativa sia periodicamente riesaminata e aggiornata affinché la funzione di valutazione possa aderire sempre più alle Norme e agli *standard* di valutazione dell'UNEG.

Una politica valutativa che risponda a tale obiettivo prevede una chiara e dettagliata illustrazione dei seguenti elementi costitutivi:

- finalità, principi, regole e impiego della valutazione all'interno dell'organizzazione;
- quadro istituzionale con relativi ruoli e responsabilità dei professionisti coinvolti;
- politica di comunicazione dell'organizzazione in relazione alla diffusione dei risultati della valutazione;
- misure per salvaguardare l'indipendenza della valutazione e la responsabilizzazione dei decisori;
- *standard* per garantire che le risorse della funzione di valutazione siano commisurate alle dimensioni e alla funzione dell'organizzazione. Queste dovrebbero assicurare che l'attività risponda ai più alti *standard* qualitativi per soddisfare le esigenze dell'organizzazione in termini di apprendimento dalle esperienze e rendicontazione degli esiti;
- misure per garantire la qualità e l'impiego delle valutazioni nelle fasi post-valutative;
- quadro di riferimento per le valutazioni decentralizzate (se applicabile);
- quadro per lo sviluppo della capacità di valutazione (se applicabile);
- criteri per la definizione di processi di *peer review* e di revisione esterna.

In relazione alla presenza di costi fissi, il *budget* della funzione valutativa può essere più elevato, in termini relativi, nelle realtà di minore dimensione. In termini di parametri di riferimento di ordine finanziario, l'unità di ispezione congiunta delle Nazioni Unite (JIU/REP/2014/6) ha concluso che le organizzazioni dovrebbero prevedere un *budget* compreso tra lo 0,5% e il 3,0% delle spese organizzative.

Standard 1.3 - Piano di valutazione e sistema di reporting

Le valutazioni dovrebbero prevedere un'informativa completa e periodica indirizzata al

vertice dell'organizzazione e alla dirigenza circa il piano di valutazione e i progressi compiuti nella sua attuazione, ciò anche al fine di approvare il piano stesso e apportarvi eventuali revisioni.

Il piano di valutazione dovrebbe essere definito per essere utile e pratico, chiaro negli obiettivi, nella portata di ogni singola valutazione (o gruppo di valutazioni); a tal fine è importante che la fase preparatoria preveda un'adeguata consultazione con i portatori di interesse e, in particolare, con l'utenza. Il piano dovrebbe essere poi supportato da adeguate risorse umane e finanziarie.

Al fine di rispondere alle eventuali richieste di analisi e valutazioni non comprese nel piano iniziale (quali ad esempio quelle richieste dai finanziatori o valutazioni congiunte proposte da altre organizzazioni), dovrebbero essere preventivamente stabilite delle chiare linee guida per gestire tali richieste, disciplinando in particolare gli *standard* di qualità e i criteri di finanziamento di tali valutazioni *ad hoc*.

Standard 1.4 - Gestione delle risposte e monitoraggio delle fasi post-valutative

Il modello organizzativo dovrebbe garantire che siano posti in essere meccanismi appropriati affinché la dirigenza risponda alle raccomandazioni formulate in esito ai processi valutativi, secondo la logica dell'ottemperanza o spiega (*comply or explain*). Tale sistema dovrebbe delineare azioni (concrete, oggettivamente verificabili, temporalmente vincolanti e chiare nell'individuazione delle responsabilità) da intraprendere nella fase di risposta alle raccomandazioni e in quella di monitoraggio delle fasi post-valutative. I sistemi di rendicontazione dovrebbero essere costruiti in modo da riferire al livello interno ed esterno più adeguato.

Standard 1.5 - Politica di diffusione dei risultati

L'organizzazione deve disporre di una politica di diffusione dei risultati delle valutazioni esplicita per conseguire l'obiettivo fondamentale della valutazione: la responsabilizzazione del decisore nei confronti della popolazione e dell'utenza.

Per rafforzare tale responsabilizzazione, dovrebbero essere resi accessibili alcuni prodotti chiave del processo valutativo: relazioni annuali, piani di valutazione, mandato, relazioni di valutazione e risposte gestionali.

Il rispetto della *privacy* può, tuttavia, costituire un limite giustificato alla divulgazione completa di tutti gli elementi informativi acquisiti nel corso del processo valutativo.

Standard 2 - Gestione della funzione di valutazione

Il secondo gruppo di *standard* riguarda i profili manageriali della funzione di valutazione soffermandosi in particolare sulle responsabilità e le funzioni del responsabile della valutazione.

Vengono elencati 3 sotto *standard*:

- 2.1. - Responsabile della valutazione
- 2.2. - Linee guida della valutazione
- 2.3. - Reattività della funzione di valutazione

Standard 2.1 - Responsabile della valutazione

Il responsabile della valutazione è una figura centrale nella misura in cui ha la responsabilità principale di garantire che le Norme e gli *standard* UNEG siano rispettati, la funzione di valutazione sia pienamente operativa ed indipendente e il lavoro di valutazione sia condotto secondo i più alti *standard* professionali.

Pertanto, è necessario che siano chiaramente e puntualmente definite le responsabilità di questa figura all'interno dell'organizzazione, in modo che questi possa assicurare:

- l'aderenza alle Norme e agli *standard* UNEG e alle più recenti prassi valutative;
- un flusso informativo al vertice anche al fine di suggerire eventuali revisioni e aggiornamenti della politica di valutazione;
- un piano di valutazione opportunamente sviluppato e attuato;
- la gestione efficiente del *budget* destinato alla valutazione;
- l'adozione, lo sviluppo e l'aggiornamento di metodologie robuste e appropriate che riflettano i più elevati *standard* professionali;
- la tempestività delle valutazioni;
- l'attenzione all'utilizzo previsto per gli *stakeholder* e gli utenti chiave;
- la tempestività ed adeguatezza nella comunicazione dei risultati a supporto dell'apprendimento organizzativo, non trascurando la diffusione degli stessi sul sito *web* istituzionale;
- un adeguato meccanismo di *follow-up* sull'attuazione degli impegni assunti in risposta agli esiti della valutazione;
- la diffusione capillare dei risultati, degli insegnamenti e delle raccomandazioni della valutazione al fine di migliorare l'apprendimento organizzativo e la qualità dell'organizzazione.

Standard 2.2 - Linee guida della valutazione

Il responsabile della valutazione è tenuto ad assicurare la predisposizione di adeguate linee guida sia per la valutazione centralizzata che per quella decentrata.

Le linee guida dovrebbero seguire le Norme e gli *standard* UNEG, essere calibrate in relazione al contesto e alle finalità, e nondimeno in termini generali disciplinare sempre i seguenti profili:

- i ruoli e le responsabilità nella definizione, gestione, conduzione, controllo di qualità,

reportistica e diffusione delle valutazioni;

- il processo di valutazione;
- il coinvolgimento delle parti interessate;
- la guida sulle metodologie e il controllo di qualità;
- la comunicazione e diffusione dei risultati e la promozione dell'apprendimento.

Con riferimento alle valutazioni decentralizzate le linee guida dovrebbero concentrarsi sulla pianificazione complessiva e sul finanziamento delle attività.

Standard 2.3 - Reattività della funzione di valutazione

Il responsabile della valutazione rappresenta il riferimento all'interno della funzione valutativa assicurando *leadership* globale, visione, unità di impostazione e controllo, così da garantire che la funzione stessa si adatti dinamicamente agli sviluppi e ai bisogni interni ed esterni.

La gestione della funzione di valutazione dovrebbe quindi essere in grado di:

- sensibilizzare e/o costruire capacità valutative;
- facilitare e gestire le reti valutative;
- progettare e implementare metodologie e sistemi di valutazione;
- garantire il mantenimento della memoria istituzionale attraverso meccanismi di trasferimento delle conoscenze;
- promuovere la raccolta sistematica dei risultati e delle esperienze.

Standard 3 - Le competenze della valutazione

Il terzo gruppo di *standard* riguarda le competenze in materia di valutazione ed è strutturato in due sotto *standard*. Il primo riguarda le competenze in senso stretto, mentre il secondo afferisce ai profili etici.

In termini generali, tutti coloro che si occupano di progettare, effettuare e gestire attività di valutazione dovrebbero svolgere il proprio lavoro secondo elevati *standard* di qualità, informando le proprie azioni alle più rigorose norme professionali e ai più elevati principi etici e morali. Tali *standard* si riferiscono non solo a tutte le risorse umane interne coinvolte a vario titolo e livello nella funzione valutativa ma anche ai potenziali valutatori esterni.

Standard 3.1 - Competenze

Le risorse umane impegnate nella progettazione, direzione e gestione delle attività di valutazione dovrebbero possedere e sottoporre ad aggiornamento costante le competenze necessarie al corretto svolgimento del loro ruolo e delle attività di loro spettanza.

Al riguardo, l'UNEG ha pubblicato nel giugno 2016 un documento interamente dedicato

alle competenze necessarie nel campo della valutazione⁷.

Lo standard in commento analizza in maniera differenziata i diversi profili professionali al fine di indicare le competenze necessarie per ciascuno di essi. L'analisi è condotta con riferimento alla realtà delle Nazioni Unite; in questa sede le considerazioni ivi formulate verranno generalizzate al fine di renderle applicabili anche in altri contesti.

I responsabili della progettazione e della gestione della valutazione sono tenuti ad avere competenze di base relative al contesto istituzionale di riferimento, ai principi e agli obiettivi che lo informano, ai profili generali della valutazione (norme, *standard*, codici etici, politica di valutazione), e devono essere in grado di promuovere la cultura della valutazione, dell'apprendimento e del miglioramento continuo.

I valutatori e il personale direttamente coinvolto nelle valutazioni sono tenuti a possedere: ulteriori competenze professionali e tecniche nei metodi e nelle metodologie valutative, capacità comunicative e relazionali.

I capi degli uffici o delle unità dovrebbero possedere competenze ulteriori rispetto a quelle appena indicate, così da poter rappresentare un punto di riferimento, svolgere efficacemente il ruolo di coordinamento e controllo, favorire la crescita professionale, la costruzione di reti relazionali interne ed esterne, promuovere l'apprendimento organizzativo, saper comunicare e interagire in maniera avanzata.

I committenti della valutazione dovrebbero possedere: competenze generali nel campo dell'etica, dei diritti umani e dell'uguaglianza di genere, capacità di individuare e selezionare i migliori valutatori, competenze e conoscenze tecniche sufficienti per poter valutare la qualità tecnica delle proposte formulate dai valutatori e, infine, capacità di utilizzare gli esiti delle valutazioni per l'apprendimento organizzativo e la responsabilizzazione delle scelte assunte.

Coloro che utilizzano le valutazioni e i relativi risultati devono poi essere adeguatamente sostenuti. Sono necessari sforzi per garantire che gli utenti comprendano il valore della valutazione e creino un ambiente in cui le valutazioni siano utilizzate in modo appropriato e produttivo.

Standard 3.2 - Etica

Tutti coloro che si occupano di progettare, condurre e gestire valutazioni dovrebbero ispirarsi a norme etiche condivise al fine di garantire la credibilità complessiva del sistema e l'uso responsabile del potere e delle risorse.

I principi etici per la valutazione afferiscono ai seguenti ambiti:

- intenzionalità: tenendo conto dell'utilità e della necessità di una valutazione accurata fin dalle fasi iniziali del processo;

⁷ *Evaluation Competency Framework*, UNEG, 2016. Il documento aggiorna un precedente lavoro del 2008. Maggiori dettagli sono disponibili nel [sito web](#) dell'UNEG.

- conflitto di interessi: il valutatore deve impegnarsi ad evitare conflitti di interesse in tutti gli aspetti del proprio lavoro, in modo da affermare con forza i principi di indipendenza, imparzialità, credibilità, onestà, integrità e responsabilità;
- interazione con i partecipanti: è necessario coinvolgere adeguatamente e rispettosamente i partecipanti ai processi di valutazione, osservando in maniera scrupolosa i principi di riservatezza e anonimato; dignità e diversità; diritti umani; uguaglianza di genere; e da ultimo quello di evitare di arrecare danno;
- processi e prodotti della valutazione: è importante garantire accuratezza, completezza e affidabilità; inclusione e non discriminazione; trasparenza; e predisporre relazioni e reportistiche eque ed equilibrate in grado di apprezzare le diversità sottostanti ai fenomeni analizzati;
- scoperta di illeciti: in presenza di situazioni o fattispecie che rivestono profili di illiceità è doveroso procedere con discrezione comunicando la condotta all'organismo competente.

Standard 4 - Svolgimento delle valutazioni

Il quarto gruppo di *standard* riguarda lo svolgimento delle valutazioni, in particolare la tempestività e l'intenzionalità (4.1); la valutazione della valutazione (4.2); il mandato di valutazione (4.3).

Standard 4.1 - Tempestività e intenzionalità

Le valutazioni dovrebbero essere progettate per poter fornire informazioni tempestive, valide, affidabili e rilevanti, dovrebbero inoltre chiaramente identificare l'intenzione di fondo del processo valutativo. La valutazione deve esplicitare, fin dal principio, le motivazioni fondamentali che portano a valutare un particolare tema, avendo chiare le decisioni "di chi" e "di cosa" si intende migliorare.

La tempestività è un fattore importante per garantire l'utilità della valutazione.

In presenza di risorse scarse, è fondamentale pianificare attentamente le valutazioni al fine di garantire livelli ottimali di utilità e condizioni di costo-efficacia.

L'intenzionalità si riflette nella corretta definizione delle domande della ricerca valutativa, del campo di indagine, dei soggetti da coinvolgere, delle raccomandazioni da formulare, del piano di diffusione dei risultati e della strategia di apprendimento.

Standard 4.2 - Valutazione della valutazione

Per aumentare la probabilità che una valutazione fornisca informazioni tempestive e credibili per il processo decisionale, lo stesso processo valutativo deve essere assoggettato ad una valutazione preliminare che consenta di verificare se:

- è rispettato il criterio di intenzionalità;

- i dati sono disponibili in maniera sufficiente e possono essere raccolti ad un costo ragionevole;
- non ci sono fattori rilevanti che impediranno una valutazione imparziale ed oggettiva.

Nel caso in cui queste condizioni non siano presenti, il valutatore dovrà adottare misure per affrontare il problema, quali ad esempio la ricostruzione della teoria del cambiamento, la ridefinizione della portata o della tempistica della valutazione, consultare il committente per rivederne le aspettative.

Questa fase preliminare può anche favorire la disponibilità da parte dei *manager* e dirigenti a che le loro azioni ed attività siano oggetto di valutazione.

Standard 4.3 - Mandato di valutazione

Il mandato di valutazione (o capitolato d'onori del programma di valutazione) dovrebbe indicare lo scopo, la portata, il disegno e il programma della valutazione, includendo, tra le altre cose:

- il contesto e lo scopo della valutazione;
- una descrizione e una chiara definizione di cosa valutare;
- la portata o ambito della valutazione;
- gli obiettivi di valutazione, esplicitando le domande chiave e i criteri da adottare;
- i profili metodologici;
- i profili gestionali e manageriali;
- i risultati attesi;
- il processo di valutazione e il relativo calendario.

Eventuali modifiche al contenuto del capitolato d'onori del programma di valutazione che si dovessero rendere necessarie nel corso dell'attività valutativa dovrebbero essere esaminate e, se condivise, approvate dal committente.

Standard 4.4 - Perimetro e obiettivi della valutazione

L'ambito e gli obiettivi della valutazione dovrebbero discendere direttamente dalla sua finalità principale e dovrebbero essere definiti in maniera realistica e realizzabile, considerate le risorse disponibili e le informazioni che possono essere raccolte. Infine, dovrebbero essere condivisi con i principali portatori di interesse.

Per avere chiara la finalità occorre rispondere alle domande: "*perché la valutazione viene avviata e come verranno utilizzati i risultati?*".

Il perimetro della valutazione dovrebbe essere definito in funzione degli obiettivi e del tema da analizzare e dovrebbe esplicitare la portata della valutazione in termini, ad esempio, di orizzonte temporale, fase di attuazione, area geografica ed entità del coinvolgimento delle parti interessate. Da ultimo, dovrebbero essere chiari anche i limiti della valutazione.

Gli obiettivi invece dovrebbero essere formulati sotto forma di domande di valutazione, per individuare in maniera più appropriata i profili che devono essere studiati al fine di conseguire gli obiettivi stessi e di qui formulare in modo ottimale la metodologia da adottare.

Il perimetro e gli obiettivi della valutazione sono elementi di cruciale importanza nella definizione del disegno valutativo perché fondamentali per la corretta determinazione della metodologia da utilizzare e delle risorse necessarie.

Standard 4.5 - Metodologia

Le metodologie devono essere sufficientemente rigorose, in modo che la valutazione soddisfi le aspettative e le condizioni definite con riferimento agli *standard* precedenti e in ultima analisi sia completa, equa e imparziale.

La metodologia dovrebbe garantire che i dati raccolti siano validi, affidabili e sufficienti per soddisfare gli obiettivi della valutazione e che l'analisi sia logicamente coerente e completa (e basata su ragionamenti speculativi o basata su opinioni e credenze personali del valutatore). Il principio di triangolazione (utilizzare più fonti di dati e metodi) deve essere applicato tutte le volte che è possibile ed economico per convalidare i risultati. Le metodologie dunque dovrebbero essere scelte con il chiaro intento di fornire risposte credibili alle domande di valutazione.

In relazione ai dati e alle informazioni, le metodologie consentono quindi di indicare:

- quali di essi devono essere raccolti;
- da quali fonti devono essere raccolti;
- a quale scopo devono essere raccolti;
- come verranno analizzati al fine di rispondere alle domande di valutazione.

La metodologia non deve essere confusa con la strategia di raccolta dati.

Nell'analizzare i dati, la metodologia deve inoltre indicare quali parametri saranno utilizzati per la valutazione di ciascun criterio o domanda di valutazione.

Standard 4.6 - Coinvolgimento dei portatori di interesse e i gruppi di riferimento

In tutte le fasi (pianificazione, progettazione, realizzazione e *follow-up* delle valutazioni) è necessario coinvolgere i portatori di interesse, possibilmente selezionati al fine di ascoltare gruppi eterogenei e diversificati. Il coinvolgimento è infatti un elemento essenziale per assicurare il successo della valutazione in termini di titolarità del programma oggetto di valutazione da parte del vertice, la pertinenza, la credibilità e l'effettivo impiego dei risultati della valutazione. In tal senso, i gruppi di riferimento e gli altri meccanismi di coinvolgimento delle parti interessate dovrebbero essere progettati a tale scopo.

Esistono molteplici sistemi per consultare una vasta gamma di portatori di interesse nelle

diverse fasi del ciclo della valutazione. Gli incontri consultivi si adattano meglio alle fasi preliminari della valutazione vera e propria, i *workshop* invece sono utili per testare o convalidare i risultati preliminari, mentre i laboratori rilevano per il processo di apprendimento post-valutazione.

Inoltre, potrebbero essere formati gruppi di *stakeholder* al fine di coinvolgere in maniera costante gruppi di riferimento, gruppi di apprendimento, gruppi direttivi e gruppi consultivi.

Per gruppi di riferimento si intendono i gruppi composti dai rappresentanti principali dei portatori di interesse. Questi possono fornire prospettive diverse ed elementi conoscitivi ulteriori sul tema oggetto di valutazione. I gruppi di riferimento dovrebbero essere consultati sul progetto di valutazione per accrescerne la pertinenza; sui risultati preliminari per migliorarne la validità; sulle raccomandazioni per aumentarne il tasso di fattibilità, accettabilità e coinvolgimento; e in generale, tutte le volte che durante il processo di valutazione sia ritenuto necessario.

I gruppi di apprendimento hanno invece la finalità di focalizzare l'attenzione degli *stakeholder* sull'impiego dei risultati della valutazione, mentre giocano un ruolo marginale nella validazione dei risultati rispetto ai gruppi di riferimento.

Laddove sia utile o opportuno possono essere coinvolti i gruppi direttivi. Si tratta di gruppi selezionati tra i soggetti che hanno un ruolo chiave tra i diversi portatori di interesse, tipicamente la committenza e gli utilizzatori principali. Questi gruppi possono essere utilizzati per aumentare l'attaccamento al progetto (*ownership*) e per fornire indicazioni e criteri guida per le valutazioni.

I gruppi consultivi, infine, sono composti da esperti in materia di valutazione o nel settore oggetto della valutazione. Tipicamente si tratta di professionalità non direttamente coinvolte e che quindi possono formulare consigli oggettivi utili alla valutazione. L'utilizzo di questi gruppi può migliorare la pertinenza, la qualità e la credibilità dei processi di valutazione attraverso la guida, la consulenza, la convalida e l'uso dei risultati.

Standard 4.7 - Tutela dei diritti umani e delle pari opportunità

Il progetto di valutazione dovrebbe includere considerazioni sulla misura in cui l'impegno del sistema delle Nazioni Unite per la tutela dei diritti umani e delle pari opportunità siano incorporati nella progettazione del disegno valutativo.

Il progetto potrebbe includere anche una rivisitazione del tema oggetto della valutazione alla luce di profili di natura etica e morale. Più specificamente, il mandato della valutazione (o capitolato di oneri del programma di valutazione) dovrebbe:

- indicare i titolari dei diritti e degli obblighi, in particolare donne e altri gruppi potenzialmente oggetto di discriminazioni, quali utilizzatori primari della valutazione. Andrebbero, inoltre, specificate le possibili modalità di coinvolgimento degli interessati nel processo di valutazione;

- precisare i diritti umani rilevanti e gli strumenti o le politiche di parità di genere che guideranno i processi di valutazione;
- includere una valutazione del rispetto dei diritti umani e delle condizioni di parità di genere attraverso la selezione di criteri e domande di valutazione;
- impostare l'approccio valutativo, i metodi di raccolta e analisi dei dati in modo che tengano conto dei profili relativi ai diritti umani e alla parità di genere;
- specificare che i dati devono essere disaggregati secondo criteri socio-economici, quali ad esempio il sesso, l'etnia, l'età, la disabilità, l'ubicazione geografica, il reddito, l'istruzione;
- definire il livello di competenza del gruppo di valutazione in materia di diritti umani e parità di genere e le relative responsabilità, costruire il gruppo in modo che questi profili siano equilibrati e possano rispecchiare le differenze culturali e territoriali.

L'attenzione ai profili in questione è particolarmente sentita nell'ambito delle Nazioni Unite nella misura in cui molti Paesi destinatari di programmi e progetti di sviluppo sono ancora molto lontani dal garantire un'adeguata tutela dei diritti umani. Conseguentemente il focus sui principi può essere parzialmente ridimensionato nei casi in cui il riferimento alle Norme e standard UNEG avviene nei Paesi sviluppati o in relazione a politiche o misure per le quali questi parametri di analisi non sono applicabili. Peraltro, il traguardo della parità di genere è ancora lontano dall'essere raggiunto anche in molti Paesi sviluppati.

Standard 4.8 - Selezione e composizione del gruppo di lavoro

Il gruppo di lavoro deve essere selezionato attraverso un processo aperto e trasparente, tenendo conto delle competenze richieste, della diversità nelle prospettive e condizioni di accesso della popolazione locale. Quest'ultimo profilo, come quelli relativi allo *standard* precedente, assumono particolare importanza laddove la valutazione riguardi realtà in via di sviluppo o contesti in cui sono presenti forti divari socio-economici, per i quali la comprensione delle condizioni di base è essenziale per condurre una buona valutazione

La squadra di valutazione deve essere composta da un nucleo centrale di figure particolarmente esperte in tecniche valutative.

Nel selezionare eventuali valutatori esterni è necessario evitare tutte le condotte che potrebbero portare a costituire un gruppo caratterizzato da posizioni preconcepite, quindi è opportuno evitare figure che si distinguono per una chiara connotazione o impostazione personale o professionale. Se non può essere evitato è preferibile inserire queste figure non nel gruppo di lavoro ma all'interno di strutture consultive, così che le opinioni personali possono essere confrontate e opportunamente filtrate.

Nella composizione di un gruppo di valutazione occorre fare attenzione a raggiungere un adeguato equilibrio tra sessi e aree geografiche, sfruttando il valore aggiunto della diversità e dell'eterogeneità di vedute. Ove possibile, occorre selezionare professionisti provenienti dai Paesi o dalle regioni interessate al fine di ottenere una migliore comprensione del contesto e

delle prospettive nazionali e regionali. Peraltro, questo può contribuire positivamente all'accettazione dei risultati della valutazione da parte delle popolazioni locali.

Quando la valutazione richiede l'accesso alla popolazione locale, i professionisti dovrebbero essere reclutati tenendo conto delle abilità di linguistiche richieste, della sensibilità culturale e di genere, dell'affiliazione etnica o addirittura tribale e dei potenziali conflitti di interesse.

Standard 4.9 - Reportistica e prodotti

La relazione finale dovrebbe essere logicamente strutturata e contenere risultati, conclusioni e raccomandazioni basate su dati comprovati. La reportistica realizzata a partire dai risultati delle valutazioni deve essere progettata per soddisfare innanzitutto le esigenze dell'utenza.

La relazione di valutazione dovrebbe essere presentata in modo chiaro e semplice così da consentire l'accesso immediato alle informazioni rilevanti.

Il lettore dovrebbe essere in grado di comprendere:

- cosa è stato valutato e perché (**scopo e portata**);
- come la valutazione è stata progettata e condotta (**domande** di valutazione, **metodologia** e relativi limiti);
- cosa è stato trovato e sulla base di quali evidenze (**risultati** e **testimonianze**);
- quali conclusioni è possibile formulare a partire dai risultati e in relazione alle principali domande valutative formulate nel disegno valutativo, e come tali conclusioni sono state trattate (**conclusioni**);
- quali sono le raccomandazioni (**raccomandazioni**);
- che cosa si potrebbe imparare dalla valutazione (**lezioni** apprese).

Naturalmente, pur all'interno di questi principi guida, a seconda dello scopo della valutazione e dei suoi lettori, la reportistica può assumere stili e forme diversi.

La comunicazione e diffusione dei risultati è una fase strategica del ciclo di valutazione perché deve essere in grado di ottenere il massimo dagli sforzi realizzati e riuscire a rivolgersi in maniera appropriata ai diversi destinatari. Non esiste un unico documento finale ma un insieme integrato di documentazione: rapporti sintetici per il vertice, sintesi per il grande pubblico, rapporti dettagliati per gli esperti, documenti per la stampa, *workshop*, video e articoli *web* calibrati per i diversi portatori di interesse.

Standard 4.10 - Raccomandazioni

Le raccomandazioni dovrebbero essere basate su prove e analisi, chiare, orientate ai risultati e realistiche in termini di attuazione. In dettaglio dovrebbero essere formulate:

- pensando al loro destinatario e all'uso che se ne vuole fare, ad esempio indicazioni li-

nee strategiche o azioni operative;

- chiarendo chi deve attuarle. In tal senso, è buona prassi consultare i probabili destinatari e in particolare il soggetto attuatore per garantire requisiti essenziali di accettabilità e fattibilità;
- in modo da non essere eccessivamente prescrittive. Tuttavia è utile inserire dettagli operativi o proposte di azioni pratiche, per migliorare la comprensione, la titolarità, la condivisione e l'impegno dei destinatari.

Standard 4.11 - Comunicazione e diffusione

La comunicazione e la diffusione dei risultati sono parti integranti ed essenziali delle valutazioni e hanno, come detto, l'obiettivo fondamentale di migliorare l'uso della valutazione e dei suoi risultati.

Per tale ragione i messaggi chiave della valutazione devono essere comunicati chiaramente ai portatori di interesse e ai potenziali utenti.

La comunicazione e la diffusione deve essere proattiva ed efficace per contribuire realmente all'utilizzo dei risultati, non può limitarsi a soddisfare una mera funzione informativa, deve invece puntare alla condivisione e sedimentazione delle conoscenze, all'apprendimento e alla promozione delle buone prassi.

Una comunicazione efficace informa, spiega, coinvolge, formula proposte di cambiamento, facilita la partecipazione e contribuisce a creare forme di collaborazione.

I messaggi chiave da comunicare sono:

- i risultati e le raccomandazioni;
- la rilevanza e il contributo delle valutazioni per migliorare l'efficacia dell'organizzazione e le attività operative;
- i successi e le buone pratiche, così che gli utilizzatori possano fare propri i risultati e le raccomandazioni;
- l'esperienza maturata e la capacità tecnica dell'organizzazione;
- eventuali innovazioni o prodotti della valutazione degni di nota;
- i progressi raggiunti.

Standard 5 - Qualità

Il quinto e ultimo gruppo raccoglie tre *standard* che affrontano le diverse sfaccettature di un processo di garanzia di qualità della valutazione: dal sistema di qualità, al sistema dei controlli in fase di definizione del progetto a quello nella fase finale della valutazione.

Standard 5.1 - Sistema di assicurazione qualità

Il responsabile della valutazione dovrebbe garantire che esista un adeguato sistema di garanzia della qualità.

Un adeguato sistema di garanzia della qualità presidia sia il processo di valutazione che i suoi prodotti, passando per tutte le fasi del ciclo valutativo. Il sistema di controllo può operare sia attraverso revisioni interne tra pari che revisioni esterne, in entrambi i casi il responsabile della valutazione garantisce l'oggettività della revisione stessa. In alternativa (o in aggiunta), tale garanzia può essere assicurata da un esperto interno o esterno che fornisca indicazioni e supervisioni il processo di valutazione.

Standard 5.2 - Controllo di qualità del progetto valutativo

Come detto, il controllo di qualità deve essere assicurato sin dalle fasi iniziali del ciclo e dunque riguardare la fase di progettazione della valutazione⁸ avendo cura di verificare se:

- il mandato di valutazione (o capitolato d'onori del programma di valutazione) è chiaro e contiene tutti gli elementi necessari;
- il perimetro della valutazione e la metodologia sono compatibili con il budget e il tempo assegnato;
- la metodologia è adeguata al raggiungimento degli obiettivi della valutazione;
- la metodologia garantisce la raccolta di dati robusti e comprovati e porta ad analisi e risultati credibili;
- il piano di valutazione rispecchia adeguatamente i diritti umani e le condizioni di parità di genere;
- i processi di valutazione sono sufficientemente aperti al confronto (coinvolgimento parti interessate) per garantirne condizioni di rilevanza, pertinenza ed utilità;
- il gruppo di valutazione possiede un livello adeguato e completo di esperienza e professionalità;
- il processo di selezione dei valutatori garantisce il reclutamento delle migliori risorse ed è privo di conflitti di interesse e di altre questioni etiche.

Standard 5.3 - Controllo di qualità nella fase finale della valutazione

Il controllo di qualità deve interessare ovviamente anche la fase finale della valutazione⁹ avendo cura di verificare se:

- la valutazione è stata condotta secondo metodologie e processi in grado di garantire livelli qualitativi elevati e che eventuali divergenze sono state trattate in modo ade-

⁸ Si confronti, per un maggior dettaglio, *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports* ([link](#)).

⁹ Si confronti, per un maggiore dettaglio, *UNEG Quality Checklist for Evaluation Reports* ([link](#)) e *UNEG UN-SWAP Evaluation Performance Indicator Technical Note and Scorecard* ([link](#)).

guato;

- i dati sono stati raccolti da fonti sufficienti e appropriate per garantirne la credibilità;
- i risultati sono basati su analisi valide;
- i risultati, le conclusioni e le raccomandazioni sono logicamente coerenti;
- sono state avviate consultazioni sufficienti per garantire l'accuratezza, la validità, la pertinenza e l'utilità della valutazione;
- la valutazione ha tenuto in debita considerazione il tema dei diritti umani e quello della parità di genere e altri principi e standard rilevanti per le Nazioni Unite¹⁰;
- le raccomandazioni non siano impraticabili o eccessivamente prescrittive, e invece siano suscettibili di essere accettate e attuate facilmente, senza avere conseguenze negative per i soggetti esterni al campo di applicazione della valutazione;
- la relazione risponde correttamente al mandato della valutazione (o capitolato) e a tutte le domande di valutazione;

¹⁰ Confronta anche nota 3.

Elenco delle istituzioni appartenenti all'UNEG

ⁱ L'Ufficio delle Nazioni Unite per gli affari umanitari (*United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs - OCHA*), l'Alto commissariato delle Nazioni Unite per i diritti umani (*Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights - OHCHR*), l'Ufficio delle Nazioni Unite per i servizi interni (*United Nations Office of Internal Oversight Services - OIOS*), il Dipartimento dell'informazione pubblica (*Department of Public Information - DPI*), il Dipartimento per le operazioni di mantenimento della pace (*Department for Peacekeeping Operations - DPKO*), il Dipartimento per gli affari economici e sociali (*United Nations Department of Economic and Social Affairs - UN DESA*), l'Ufficio per il consolidamento della pace (*Peacebuilding Support Office - PBSO*), il Dipartimento per l'Assemblea Generale e la gestione delle Conferenze (*Department for General Assembly and Conference Management - DGACM*), cui potrebbe aggiungersi il Dipartimento per la Sicurezza (*United Nations Department of Safety and Security - UNDSS*) la cui partecipazione è in corso di approvazione.

ⁱⁱ L'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura (*Food and Agriculture Organization - FAO*), l'Organizzazione internazionale dell'aviazione civile (*International Civil Aviation Organization - ICAO*), il Fondo internazionale per lo sviluppo agricolo (*International Fund for Agricultural Development - IFAD*), l'Organizzazione internazionale del lavoro (*International Labour Organization - ILO*), l'Organizzazione marittima internazionale (*International Maritime Organization - IMO*), l'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization - UNESCO*), l'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo sviluppo industriale (*United Nations Industrial Development Organization - UNIDO*), l'Organizzazione mondiale della sanità (*World Health Organization - WHO*), l'Organizzazione mondiale per la proprietà intellettuale (*World Intellectual Property Organization - WIPO*), l'Organizzazione meteorologica mondiale (*World Meteorological Organization - WMO*).

ⁱⁱⁱ Il Centro per il Commercio Internazionale (*International Trade Centre - ITC*), il Fondo delle Nazioni Unite per lo sviluppo dei capitali (*United Nations Capital Development Fund - UNCDF*), il Fondo delle Nazioni Unite per l'infanzia (*United Nations Children's Fund - UNICEF*), la Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e lo sviluppo (*United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD*), l'Alto commissariato delle Nazioni Unite per i rifugiati (*United Nations High Commissioner for Refugees - UNHCR*), il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (*United Nations Development Program - UNDP*), l'Entità delle Nazioni Unite per l'uguaglianza di genere e l'empowerment femminile (*United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women - UN Women*), il Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente (*United Nations Environment Programme - UNEP*), il Programma delle Nazioni Unite per gli insediamenti umani (*United Nations Human Settlements Programme - UN-Habitat*), l'Ufficio delle Nazioni Unite per il controllo della droga e la prevenzione del crimine (*United Nations Office on Drugs and Crime - UNODC*), il Fondo delle Nazioni Unite per la popolazione (*United Nations Population Fund - UNFPA*), l'Agenzia delle Nazioni Unite per il soccorso e l'occupazione dei rifugiati palestinesi nel Vicino Oriente (*United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East - UNRWA*), i Volontari delle Nazioni Unite (*United Nations Volunteers - UNV*), il Programma alimentare mondiale (*World Food Program - WFP*).

^{iv} La Commissione economica e sociale delle Nazioni Unite per l'Asia e il Pacifico (*United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific - UNESCAP*), la Commissione economica e

sociale delle Nazioni Unite per l'Asia occidentale (*United Nations Economic and Social Commission for Western Asia* - [UNESWCWA](#)), la Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Africa (*United Nations Economic Commission for Africa* - [UNECA](#)), la Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa (*United Nations Economic Commission for Europe* - [UNECE](#)), la Commissione economica delle Nazioni Unite per l'America latina e i Caraibi (*United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean* - [UNECLAC](#)).

^v L'Istituto internazionale delle Nazioni Unite per la ricerca sul crimine e la giustizia (*United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute* - [UNICRI](#)) e l'Istituto delle Nazioni Unite per la formazione e la ricerca (*United Nations Institute for Training and Research* - [UNITAR](#))

^{vi} La Commissione preparatoria per il trattato di bando complessivo dei test nucleari (*Preparatory Commission for the Comprehensive Nuclear-Test-Ban Treaty Organization* - [CTBTO](#)), l'Agenzia internazionale per l'energia atomica (*International Atomic Energy Agency* - [IAEA](#)), l'Organizzazione per la proibizione delle armi chimiche (*Organisation for the Prohibition of Chemical Weapons* - [OPCW](#)), l'Organizzazione mondiale del commercio (*World Trade Organization* - [WTO](#)), l'Organizzazione internazionale per le migrazioni (*International Organization for Migration* - [IOM](#)), il Programma delle Nazioni Unite per l'AIDS/HIV (*Joint United Nations Programme on HIV and AIDS* - [UNAIDS](#)).

^{vii} Il Fondo Mondiale per l'ambiente (*Global Environment Facility* - [GEF](#)), l'Organizzazione panamericana della sanità (*Pan American Health Organization* - [PAHO](#))

^{viii} L'Unità per le ispezioni congiunte (*Joint Inspection Unit* - [JIU](#)), il Fondo per gli obiettivi di sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals Fund* - [SDGF](#)), il Gruppo della Banca mondiale (*World Bank Group* - [WBG](#)).

^{ix} Il *Network on Development Evaluation* ([Evalnet](#)) nell'ambito del Development Assistance Committee (DAC) dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo (OCSE), l'*Evaluation Cooperation Group* ([ECG](#)), l'*International Organization for Cooperation in Evaluation* ([IOCE](#)), il *Water Supply and Sanitation Collaborative Council* ([WSSCC](#)).

SENATO DELLA REPUBBLICA

UFFICIO VALUTAZIONE DI IMPATTO

IMPACT ASSESSMENT OFFICE

www.senato.it/ufficiovalutazioneimpatto