

RE REPORTS

Franco Archibugi

LA VALUTAZIONE
DEI PROGRAMMI
NEL SISTEMA
DELLE NAZIONI UNITE

Centro di studi e piani economici

Il Centro di studi e piani economici (Centro Piani) è una organizzazione indipendente, privata, non-profit, e non politica, che ha lo scopo principale di promuovere e sviluppare ricerche nel campo della pianificazione e della planologia, e favorire la collaborazione multidisciplinare degli esperti - a cominciare dai suoi associati - in tali ricerche.

Il Centro Piani fu fondato a metà degli anni '60 a Roma e ha cooperato alle prime esperienze del Governo italiano nel campo della programmazione economica. Successivamente, dissociandosi dalle alterne vicende dell'esperienza italiana, ha sempre più orientato la sua attività nel campo della ricerca, teorica e applicata, relativa alla "planologia", stimolando intorno ad essa la convergenza delle "scienze della pianificazione" e di metodologie avanzate di valutazione e decisione politica.

Fra le sue finalità, vi sono quelle di sviluppare e diffondere ricerche empiriche di prospezione a medio e lungo termine, con l'approfondimento delle relazioni fra tali ricerche di prospettiva e gli studi di pianificazione, nonché dei supporti tra ricerca scientifica, innovazione, sviluppo economico e qualità della vita. Sempre fra le sue finalità vi è quella di studiare le forme di utilizzazione nella pianificazione integrata pubblica, di metodi automatici di informazione, di metodi avanzati di elaborazione dei dati e di tecniche di valutazione.

Per realizzare opera di supporto e di assistenza tecnica ai programmi multilaterali e bilaterali di cooperazione nei paesi in via di sviluppo il Centro Piani ha creato una speciale sezione operativa il Development Planning Centre (DPC), finalizzato a dare supporto in particolare ai progetti di pianificazione all'UNDP. Il DPC, oltre che della esperienza degli associati del Centro Piani, si avvale di giovani energie nel volontariato civile (sia nei paesi sviluppati che in quelli in via di sviluppo), che procura di formare e addestrare specificamente alle tecniche e alle esperienze di pianificazione integrata dello sviluppo.

Il Centro Piani ha messo in opera - con il contributo finanziario del Consiglio Nazionale delle Ricerche - un Sistema Informativo sulla Scienza della Pianificazione (SISP) attraverso il quale persegue una costante opera di documentazione, sugli sviluppi della Planologia.

Il Centro Piani nel perseguimento dei suoi fini e nell'esecuzione delle sue ricerche promuove convegni e seminari, distribuisce borse di studio, realizza corsi di formazione nelle tecniche e nei metodi di pianificazione integrata.

Il Centro Piani promuove numerose pubblicazioni, affidandole a Editori specializzati o realizzandole in proprio, organizzate in apposite serie. Ogni anno viene aggiornato un apposito Catalogo delle Pubblicazioni.

Il Centro Piani ha una sua propria sede in Roma, nella periferia sud della città, in cui è locata una Biblioteca specializzata nel campo delle Scienze della pianificazione, collegata con il SISP. La Biblioteca è a disposizione degli studiosi e degli studenti.

Il Centro Piani i cui associati sono singoli studiosi ed enti, è diretto da un Consiglio Direttivo - di durata triennale - che produce un Rapporto di attività annuale presentato ai soci e poi pubblicato.

Il DPC è diretto da un Comitato composto dai coordinatori dei diversi gruppi settoriali di lavoro del DPC stesso.

PRESENTAZIONE

Questo breve rapporto sui concetti e le procedure messe in opera in materia di valutazione dei programmi nel sistema della Nazioni Unite, nasce dalla lettura e considerazione di un importante numero di documenti, per lo piu' interni a diversi organi ed agenzie del sistema stesso.

L'occasione e' nata dal bisogno di coordinare uno studio eseguito dal Centro di studi e piani economici su incarico e per interesse dell'amministrazione italiana della cooperazione per lo sviluppo, di cui l'a. e' stato il responsabile scientifico.

Si e' ritenuto utile accompagnare la breve rassegna qui pubblicata, con:

- un "glossario" della valutazione largamente in uso nell'ambito del sistema delle Nazioni Unite, cui ormai si riferiscono quasi tutti gli studi, i documenti e i lavori svolti in materia dai diversi organismi che hanno introdotto procedure di valutazione;
- una selezionata (ma presuntivamente esauriente) bibliografia di tutti i documenti rilevanti che - a livello dei diversi singoli organismi ed agenzie del sistema - sono stati pubblicati in materia di valutazione e delle sue procedure.

Roma, ottobre 1987

F.A.

INDICE

Capitolo 1
INTRODUZIONE, 1

Capitolo 2
OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE, 7

Capitolo 3
ESTENSIONE E DIFFUSIONE DELLA VALUTAZIONE NEL SISTEMA
DELLE NAZIONI UNITE, 13

Capitolo 4
IL MANUALE DI VALUTAZIONE DELL'UNITA' CENTRALE DI VALUTA-
ZIONE, 23

Capitolo 5
LE PROCEDURE DELLA VALUTAZIONE NEL SISTEMA DELL'UNDP, 31

Capitolo 6
DIRETTIVE (DELL'UNDP) PER LA FORMULAZIONE DEI PROGETTI, 41

Capitolo 7
ALCUNI STUDI PRESSO L'UNIVERSITA' DELLE NAZIONI UNITE, 47

APPENDICI

1. GLOSSARIO DELLA VALUTAZIONE NEL SISTEMA DELLE N.U., 53
2. RASSEGNA BIBLIOGRAFICA SULLE LINEE DI GUIDA PER LA
VALUTAZIONE IN SENSO AL SISTEMA DELLE N.U., 65

Capitolo 1 INTRODUZIONE

Scopo di questo saggio e' quello di documentare e ragionare sulla "Valutazione", cosi' come viene intesa e praticata nel sistema delle Nazioni Unite, (attraverso l'accesso ad una serie di documenti di non facile reperibilita' e consultazione). Ma lo scopo di questo saggio e' anche quello di presentare l'evoluzione in corso nei concetti e nelle applicazioni della valutazione nelle Nazioni Unite come un elemento significativo e determinante del piu' vasto "movimento" per la valutazione dei programmi e dei piani che si sta sviluppando nel campo piu' generale delle scienze della pianificazione e della planologia.

Ma innanzitutto: che si intende per "valutazione"?

Corrono diverse definizioni. Forse la cosa piu' utile e' quella di attenerci alla definizione che corre di piu' nell'ambiente della Nazioni Unite, dove la codificazione delle espressioni assume la maggiore rilevanza pratica (anche nel senso plurilinguistico oltreche' concettuale).

Nel suo primo rapporto appunto sulla Valutazione (1977) la JIU delle Nazioni Unite (1) la definisce come:

"un processo che tenta di determinare nel modo piu' sistematico e obiettivo possibile, la rilevanza (relevance), l'efficacia (effectiveness) e l'impatto o effetto (impact) delle attivita' rispetto ai loro obiettivi"

Nel piu' recente (1986) Manuale della "Unita' Centrale di Valutazione" delle Nazioni Unite, si precisa ulteriormente la sopra riferita definizione con la seguente aggiunta (2):

-
- 1) La Joint Inspection Unit (JIU) e' una speciale unita' di ispettori, con sede a Ginevra, alla quale partecipano numerose agenzie della Nazioni Unite e che produce rapporti sul funzionamento dei diversi programmi in essere in tutto il "sistema delle N.U.", su richiesta prevalente di organi UN di gestione e di coordinamento, come per es., l'Administrative Committee on Coordination (ACC) e il Committee for Programme and Coordination (CPC). I rapporti della JIU vengono diffusi nelle sessioni sia del Consiglio Economico e Sociale (ECOSOC) che dell'Assemblea generale. Lo JIU e' l'organo piu' autorevole e qualificato per giudicare dello stato dei metodi e delle procedure di valutazione all'interno del sistema delle NU. Il rapporto al quale si fa qui' riferimento e': UN-JIU, Report on Evaluation in the United Nations system, Geneva 1977.
 - 2) UN Central Evaluation Unit, Evaluation Manual of the United Nations, New York 1986.

".... la rilevanza, l'efficacia e l'impatto delle attivita' in corso di esecuzione, o portate a termine, attraverso la misurazione dei risultati rispetto agli obiettivi originali e attraverso l'individuazione delle ragioni di ogni deviazione significativa"

E in un ulteriore "Manuale" in grande uso nel sistema delle NU, quello dell'UNDP sulle "Politiche e Procedure" (1), alla definizione del Glossario JIU sopra riportata viene aggiunta la frase:

(la Valutazione) e' uno strumento di apprendimento e di gestione orientata all'azione, e un processo organizzativo per migliorare le attivita' ancora in corso nonche' la futura pianificazione, programmazione e capacita' decisionale.

Queste definizioni ovviamente riflettono la "cultura" operativa che si e' venuta sviluppando all'interno del sistema delle NU. Di essa pero' noi qui trattiamo. Inoltre anche in questi limiti, la valutazione nel sistema delle NU - cosi' come oggi viene definita e praticata - e' il prodotto di una "evoluzione" di cui bisogna tener conto.

E' stato osservato infatti che lo sviluppo degli studi di "Valutazione" che si sono avuti nell'ultimo decennio sia dovuto al fatto che - in contrasto alla preoccupazione del passato, spesso criticata, riguardante la

1) UNDP Policy and Procedures Manual, New York 1986, (capp. su: Monitoring, Evaluation and Reporting).

"quantita'" e la "erogazione" delle risorse scarse a disposizione dei governi e delle organizzazioni internazionali - e' sempre piu' emersa un'altra preoccupazione: quella di conseguire una elevata "qualita'" nel modo in cui si usano quelle risorse per conseguire dei risultati auspicati (1).

A questo fatto si intende attribuire la vasta florescenza di attivita' di valutazione all'interno dell'organismo complessivo delle Nazioni Unite, ma anche nelle attivita' politico-amministrative di molti paesi.

La valutazione e' cosi' divenuta uno strumento di apprendimento orientato all'azione che - si sostiene - dovrebbe accompagnare, anzi essere parte integrante, di ogni processo di gestione ed amministrazione. E dovrebbe essere, per amministratori e decisori, uno strumento di informazione e di analisi per sapere fino a qual punto gli obiettivi proposti siano stati raggiunti, e per aiutare ogni corrente e futura attivita'.

L'interesse agli sviluppi della valutazione nel sistema delle NU e' anche connesso all'interesse a progredire in questa direzione emerso in molti governi di paesi partecipanti, sia sviluppati che in via di sviluppo; ed in particolare all'interesse specifico emerso a livelli intergovernativo all'introduzione di processi di valutazione all'interno delle gestioni dei governi di paesi

1) in un altro rapporto dello JIU (a cura di A.N. Forde e E.D. Sohm), United Nations System Cooperation in Developing Evaluation by Governments (1982).

con la quali l'ONU sviluppa programmi di cooperazione tecnica. E' in questa direzione che si sono sviluppati anche sforzi diretti da parte degli organi e delle agenzie delle NU a sostenere tali governi nello sforzo di introdurre su piu' larga larga metodi di valutazione sui loro propri programmi; e si e' quindi rafforzata le possibilita' di una piu' estesa cooperazione in questo campo.

In questo saggio ci si limitera' a rendere conto degli ultimi piu' significativi sviluppi che l'intera materia della valutazione ha avuto nell'insieme della famiglia delle NU. E cio' sara' fatto sulla scorta di alcuni piu' recenti documenti apparsi, che sono il riflesso, ma anche la testimonianza di questi ultimi sviluppi.

Saranno tuttavia premesse alcune considerazioni generali sugli sviluppi concettuali della valutazione nel senso soprattutto delle sue finalita' e delle sue funzionalita'.

Nella rendicontazione sugli ultimi documenti significativi concernenti la valutazione nell'ambito delle NU, si fara' pero' - caso per caso - un breve richiamo ai precedenti storici, proprio per marcare meglio l'evoluzione di essa e le sue "novita", che e' l'oggetto di questo scritto.

L'insieme della rendicontazione qui pubblicata sara' poi corredato da una documentazione piu' particolare finalizzata a fornire, a chi volesse approfondire l'argomento, ulteriori strumenti bibliografici ed informativi. La documentazione consistera' in:

- a. registi di altri documenti (fra i piu' importanti e recenti) sulla valutazione, apparsi in seno al si-

stema delle NU;

- b. una bibliografia (il piu' completa possibile) di tutti i documenti prodotti, in seno alla vasta famiglia degli organi delle NU, sui problemi della valutazione e tematiche connesse;
- c. un glossario della valutazione inerente ai concetti e alle pratiche della valutazione e tematiche connesse in seno alle NU;
- d. un repertorio delle unita' di valutazione operanti in seno al sistema stesso delle NU.

Capitolo 2 OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

Rispetto agli obiettivi della valutazione, nel sistema della NU si e' fatta sempre piu' precisa una distinzione fra la valutazione "ex ante", "ongoing" e "ex post". La prima relativa ai progetti o programmi ancora da approvare, la seconda relativa a quelli in corso di esecuzione, la terza relativa a quelli gia' portati a compimento.

L'attenzione maggiore e' tuttavia posta sulle ultime due, la valutazione "ongoing" e quella "ex post", mentre quella "ex ante" viene alquanto trascurata. E questo e' gia' di per se un carattere distintivo della evoluzione nella concezione e nei metodi della valutazione nell'ambito del sistema delle NU.

La valutazione, inoltre, viene esplicitamente indirizzata non solo ai progetti: cioe' non solo ai singoli progetti, ma anche a gruppi di progetti, a "sotto-programmi" e a Programmi.

Ebbene, nel caso della valutazione "ongoing", essa e' indirizzata ad accertare se una attivita' e' bene mirata nel procedere verso i suoi prestabiliti obiettivi, e - se non lo e' - quali aggiustamenti dovrebbero essere fatti per assicurare che gli obiettivi siano raggiunti.

Essa puo' prevedere uno staff coinvolto in una applicazione giorno per giorno con i dati per irrobustire gli sforzi oppure per raccomandare spostamenti di direzione o del tutto nuove direzioni di metodo, di organizzazione o procedurali. Essa, se e' il caso, puo' concludersi con la decisione di cessare l'attivita'. L'uso sistematico delle valutazioni "ongoing" puo' solo contribuire ad aumentare l'efficienza dell'operazione, fornendo ai managers del programma l'informazione necessaria per riallocare o concentrare l'uso delle risorse, o per tagliare lo spreco di esse.

Nel caso della valutazione "ex post", essa e' indirizzata a determinare in che misura l'attivita' che e' stata portata a termine ha raggiunto i suoi obiettivi; dove gli sforzi fatti sono stati sprecati e dove invece sono stati fruttuosi; e le cause sia del successo che del fallimento. Essa percio' aiuta a capire quello che dovrebbe essere fatto oppure evitato in futuri analoghi o in attivita' similari. Per esempio:

nei casi in cui gli obiettivi sono stati raggiunti, essa puo' determinare se l'obiettivo fosse in linea con i bisogni dei beneficiari cui si mirava, e se i risultati e i servizi realizzati sono andati a vantaggio degli utenti finali cui si era pensato. Cosi' mentre la valutazione puo' identificare aree-problema con bisogni ai quali mirare, puo' anche fornire insegnamenti in base ad attivita' ben impostate e ben portate a termine che possono essere trasferite e utilizzate in altre aree similari di attivita'.

Dalle valutazioni "ex post" si possono infatti trarre conclusioni interessanti per:

- a. decisioni di scelta politica (policy decisions): che

implicano giudizi sull'importanza o la continuata importanza del problema al quale ci si è impegnati, sulla rilevanza degli obiettivi rispetto al problema preso in considerazione e sul loro realismo, nonché sulla validità delle strategie per il conseguimento di questi obiettivi;

- b. decisioni di pianificazione (planning decisions): che implicano giudizi sulla chiarezza nella definizione del problema e degli obiettivi a lui connessi, adeguatezza dei legami tra obiettivi e attività predisposte, numero e composizione degli elementi del programma e validità delle assunzioni relative ai fattori causali;
- c. decisioni organizzative (managerial decisions): che implicano giudizi sulla formulazione del programma di lavoro compresa la progettazione degli interventi, l'allocazione ed utilizzazione delle risorse, la maggiore o minore efficienza nella esecuzione, produzione e distribuzione degli interventi.

Ma uno degli effetti ritenuti più importanti di un sistema di valutazione che funzioni riguarda il momento in cui le singole componenti di un programma (o di un sotto-programma) vengono progettate. Evidentemente, un output o un programma ben pianificato e ben progettato, ha migliori chances di successo di uno mal concepito. Così è alquanto ovvio per chiunque intraprenda una valutazione "ex post" che una condizione necessaria per ogni significativa valutazione è che l'attività stessa sia stata ben progettata fin dall'inizio. Programmando la valutazione nello stesso momento che si programma l'intervento o l'attività, in altri termini ponendo le questioni concernenti la valutazione nello stesso momento in cui si pongono le questioni riguardo al progetto,

la probabilita' di un efficiente programma, come quella di un efficiente valutazione, e' aumentata.

Alcuni esempi:

- la questione: "Quale obiettivo intende raggiungere questo programma/sottoprogramma/intervento?" dovrebbe essere seguita dall'altra: "L'obiettivo e' formulato in un modo sufficientemente chiaro e preciso da rendere possibile una sua determinazione?"
- la questione: "Chi sono i beneficiari, o la clientela, cui si mira?" dovrebbe essere seguita dall'altra: "Possono essere identificati i singoli componenti di questi beneficiari, o clientela, e si possono accertare le loro reazioni?"
- la questione: "Quali sono i benefici (o quale e' l'impatto) da attendersi dal compimento di un particolare intervento?" dovrebbe essere seguita dall'altra: "da quale parametro o indicatore questo impatto puo' essere misurato?".

In ogni caso, insomma, la questione relativa alla valutazione aiuta il manager del programma a mettere a fuoco qualcosa di piu' preciso e di piu' concreto nelle decisioni progettuali.

Nel sistema delle NU si considera importante distinguere nettamente la valutazione dal "monitoraggio" che riguarda l'esecuzione di una attivita'.

Le funzioni del monitoraggio sono di marcare i mutamenti nel programma di lavoro e nel programma di bilancio; di determinare quanto l'effettiva esecuzione degli interventi e' conforme a quanto fissato negli incarichi e nei budgets; e di fornire delle spiegazioni per i

bassi tassi di realizzazione e altre deviazioni rispetto ai compiti prestabiliti.

Sebbene la valutazione e il monitoraggio abbiano funzioni differenti, essi vengono tuttavia considerati come correlati e come parti di un "continuum". Non sarebbe possibile per la valutazione giudicare il conseguimento di un obiettivo senza informazioni sulla misura della realizzazione di importanti outputs o interventi. La valutazione, pertanto, dipende largamente da dati relativi alle realizzazioni così come contenuti nei rapporti sull'esecuzione dei programmi.

Inoltre, le ragioni identificate nei suddetti rapporti relative al venir meno delle realizzazioni previste, costituiscono un ingrediente per la analisi valutativa delle cause del successo o del fallimento di un programma o di un progetto.

La valutazione, nelle concezioni dominanti nel sistema delle NU, viene anche distinta dal controllo di bilancio o revisione dei compiti (auditing), che mirano innanzi tutto a determinare se le transazioni finanziarie sono state fatte in conformita' ai deliberati degli organi politici di decisione (nel caso delle NU, le risoluzioni dell'Assemblea Generale). Il controllo contabile (auditing) intraprende autonome revisioni dell'efficacia dei controlli interni, che includono aspetti come l'affidabilità dell'informazione, la conformita' con le politiche e le procedure, la sicurezza dei patrimoni, l'uso efficiente ed economico delle risorse, e l'efficienza delle prestazioni (secondo le regole finanziarie in uso all'interno del sistema delle NU).

Come nel caso del monitoraggio, le conclusioni delle valutazioni possono essere utilizzate dai revisori dei

conti per la preparazione dei loro rapporti, e similmente, le conclusioni dei revisori fanno parte dei dati usati dalla valutazione per identificare i fattori che sottostanno il risultato di una attività'. Ad ogni modo, si tiene a distinguere nel sistema, la valutazione dal monitoraggio e dall'auditing, come funzioni nettamente separate.

Capitolo 3
ESTENSIONE E DIFFUSIONE DELLA VALUTAZIONE NEL SISTEMA
DELLE NAZIONI UNITE

La Joint Inspection Unit (JIU) (di cui si e' gia' detto: vedi nota 1 del capitolo 1) in un recente rapporto (il terzo ed ultimo) sulla Valutazione nel sistema delle Nazioni Unite (1), prodotto nel 1985, ma presentato alla 118ema sessione dell'Assemblea generale del marzo 1986) fornisce un panorama aggiornato e completo dei passi innanzi fatti nel campo della Valutazione in tutto il vasto ambito delle Agenzie delle NU.

La Joint Inspection Unit, e' una unita' operativa che ha dato un grande impulso all'introduzione dentro il sistema delle Nazioni Unite di pratiche continue, permanenti e sistematiche di valutazione delle attivita', facendo rapporto costante all'Assemblea generale e agli organi "politici" delle Nazioni Unite dei progressi che nel tempo si venivano realizzando all'interno del sistema e nei paesi verso i quali il sistema indirizzava in modo particolare assistenza e cooperazione.

1) Third Report on Evaluation in the United Nations Systems: Integration and Use, prepared by E.D. Sohm, JIU/REP/85/11, Geneva, October 1985

L'impulso dello JIU allo sviluppo dei metodi di valutazione all'interno delle istituzioni delle NU e' d'altra parte seguito a indirizzi e deliberazioni scaturiti a livello politico (intergovernativo) da parte degli organi deliberativi delle NU e delle loro agenzie. Tuttavia - si sa bene - specie negli organismi politici e amministrativi internazionali, buona parte delle deliberazioni "politiche" nascono anche da iniziative autonome da parte dei vari "segretariati" e uffici amministrativi dei rispettivi organi politici; e la JIU ha avuto indubbiamente un ruolo del tutto particolare in proposito.

Fin dal 1977 lo JIU produsse il suo primo Rapporto sulla valutazione nel sistema delle NU e da allora sono stati numerosi i documenti che, testimoniando delle esperienze, in realta' non facevano che "spingere" (con l'autorita' che derivava da questa Unita' dal fatto di avere un canale diretto con gli organi politici delle Nazioni Unite) verso l'allargamento delle esperienze e delle pratiche in tutte le agenzie ed istituzioni ONU registrandone i progressi numerici e qualitativi, giudicandone la conformita' alle deliberazioni degli organi e fornendole anche di alcuni strumenti informativi e conoscitivi. Per esempio, il primo "Glossario" (1) dei termini sulla Valutazione" circolante all'interno delle Nazioni Unite, fu predisposto dalla JIU nel 1978, e da allora e' stato un buon punto di riferimento per l'armonizzazione dei concetti e delle parole, in seno alla vasta produzione di scritti, all'interno ma anche all'esterno del sistema.

1) Tale glossario, con adattamenti e aggiornamenti e' riprodotto nell'appendice 1 di questo scritto.

Il terzo, piu' recente, rapporto della JIU e' ricco di elementi informativi sulle attivita' delle NU in materia di valutazione, e documenta ampiamente - da se' - sul ruolo e i documenti scritti, anche dello stessa JIU. E contiene una delle bibliografie piu' complete sull'argomento (della quale ci siamo ampiamente avvalsi per l'Appendice 2 di questo scritto).

Qui meritano di essere sottolineati due aspetti che rappresentano come un "motivo dominante" del rapporto in oggetto.

Innanzitutto il fatto che i processi di valutazione introdotti progressivamente nel sistema, "stanno mutando di volto", nel senso che "la valutazione viene sempre piu' usata in modo diversificato e sistematico."

Ancora nel 1981, si afferma nel Rapporto della JIU con evidente riferimento ad altro rapporto della stessa Unita' (il "secondo" prodotto infatti in quell'anno) "la maggior parte (1) delle organizzazioni delle NU erano

1) Nel 1981 i rapporti JIU trovarono che solo 12 su 23 organizzazioni censite (delle NU) avevano adottato qualche tipo di sistema di valutazione, mentre le altre lo stavano solo predisponendo, mentre nel 1985 lo avevano ormai adottato 21 delle 24" (le ultime tre, in ragione della loro alta specializzazione, non avrebbero bisogno tuttavia, secondo l'opinione degli "ispettori" di un sistema di valutazione). In questi anni dunque la valutazione - di qualsiasi sistema appropriato - si sarebbe generalizzata in tutte le organizzazioni dell'ONU.

concentrate sulla valutazione di singoli progetti di cooperazione tecnica come base dei loro sistemi interni di valutazione". Ora, invece (1985), gli sforzi di valutazione stanno diventando assai piu' multi-dimensionali.

In che cosa si manifesterebbe questa "multi-dimensionalita'?"

Tre/quarti delle organizzazioni censite dal Rapporto JIU avrebbero introdotto procedure per "valutazioni-di-fondo" (in-depth evaluations) dei progetti e valutazioni piu' allargate delle attivita' (sul campo) di cooperazione tecnica. Quasi altrettante organizzazioni hanno introdotto o stanno introducendo procedure di "auto-valutazione incorporata" (built-in self-evaluation) per i progetti (dice il Rapporto che alcune organizzazioni che precedentemente praticavano la "valutazione di fondo" hanno piu' recentemente aggiunto parimenti processi di "auto-valutazione incorporata").

La valutazione si e' anche diffusa, piu' lentamente ma nondimeno in modo chiaro, ai programmi delle organizzazioni centrali, ai "sub-programmi" e alle attivita' di supporto (o logistiche), in almeno la meta' delle organizzazioni censite.

Sebbene sia ancora non frequente, un terzo delle organizzazioni hanno adottato qualche tipo di "valutazione esterna" portata a termine e pubblicata negli ultimi, recenti anni.

E progressi si sono anche fatti nell'istituire alcune funzioni di base concernenti i sistemi di valutazione che erano stati, in precedenti rapporti raccomandati appunto dalla JIU. Per esempio di 21 organizzazioni cen-

site:

- due terzi hanno istituito "piani di lavoro" (work-plans) in materia di valutazione;
- quasi tutte hanno istituito o stanno istituendo delle proprie "direttive" (guide-lines) in materia di valutazione;
- tutte, eccetto l'UNCHS, hanno istituito o stanno istituendo alcune specifiche forme di regolare "rapportaggio" (reporting) sulla valutazione;
- tuttavia - sfortunatamente, dice il Rapporto - meno della meta' hanno istituito programmi di formazione dei loro staff in materia di valutazione.

Il secondo punto che merita attenzione, nel quadro della rassegna di aggiornamento sulla valutazione nel sistema delle NU (punto che puo' essere visto tuttavia come una ulteriore specificazione del primo (relativo alla sempre maggiore diversificazione e sistematicita' dei tipi di valutazioni introdotti nel sistema delle NU) e' quello che "gli sforzi di valutazione stanno spostandosi oltre la valutazione dei singoli progetti di cooperazione tecnica per occuparsi del livello del "programma generalizzato" (broader programme). Sembra evidente che sia gli organismi di governo (governing bodies) delle istituzioni e agenzie delle NU, che i loro managers principali prestano ora una attenzione assai maggiore alla valutazione di programmi complessivi di cooperazione tecnica, di "gruppi" (clusters) di progetti, e piu' in generale di attivita' e programmi delle sedi centrali.

Così, la forma piu' largamente praticata di valuta-

zione al momento, istituita o per essere istituita in 20 organizzazioni censite, e' quella di valutazioni generalizzate di attivita' di cooperazione tecnica che vanno al di la' del livello dei singoli progetti: gruppi di progetti, programmi per paese, progetti in una regione, progetto sotto un "tema" (o tematici) oppure di un "settore", oppure perfino processi di supporto tecnico e logistico.

Un terzo delle organizzazioni, soprattutto quelle piu' grandi, hanno istituito o stanno istituendo auto-valutazioni incorporate per tutti o parti dei loro programmi ed attivita', usualmente a livello di "sub-programmi", che possono servire come "blocchi d'insieme" (building-blocks) per valutazione di programmi generalizzati.

Piu' di meta' delle organizzazioni hanno istituito o stanno istituendo qualche forma di valutazione di programma per le attivita' delle sedi centrali.

E infine le valutazioni "esterne" che vengono eseguite in circa un terzo delle organizzazioni prendono quasi sempre la forma di valutazioni di programmi "generalizzati".

Il quadro complessivo dello stato delle pratiche di valutazione nelle diverse organizzazioni delle NU, nominativamente indicate, e' comunque indicato in un interessante prospetto (indicato come "Annex 1" al Rapporto di cui qui stiamo parlando).

I Rapporti dello JIU (quello che qui pubblichiamo come quelli, precedenti e su argomenti molteplici prodotti da questa attiva ed interessante Unita' delle NU) non sono riusciti, tuttavia, a produrre delle direttive, meglio "istruzioni", precise dal punto di vista metodologico.

In fondo si puo' dire che questa sia la carenza piu' importante in tutto il sistema di valutazione, (procedure, processi, livelli) che si sta negli ultimi anni cercando di introdurre nel sistema delle NU.

Nel terzo Rapporto, che qui esaminiamo, non si e' inconsapevoli rispetto a questa preoccupazione. Anzi, vi e' un capitolo ad hoc dedicato ai problemi di metodologia: ma piu' per discutere il problema che per indicare tecniche e criteri. Ma fin dal 1979 sempre lo stesso JIU aveva ampiamente trattata la questione in un altro Rapporto (1), sollevando, a questo proposito soprattutto il bisogno:

- di obiettivi chiaramente definiti (e delle difficoltà, per contro, che si possono incontrare nel far ciò');
- del potenziale di sviluppo di buoni indicatori;
- e dei possibili "livelli" di valutazione, dai piu' semplici ai piu' complessi.

Anche alcuni "manuali" o "direttive" per la valutazione, elaborati dagli uffici centrali di valutazione del Segretariato e dell'UNDP (di cui diremo nei prossimi paragrafi) e che affrontano la tematica, sono assai carenti di soluzioni metodologiche chiare (anche se precisano in modo utilissimo termini e concetti).

1) JIU, Initial Guidelines for Internal Evaluation Systems of United Nations Organizations, Geneva 1979

Non mancano osservazioni che permettono di dare una ampia giustificazione alla persistente carenza metodologica nei documenti delle NU. Innanzitutto la vastità dei campi e degli interventi operati dall'insieme delle organizzazioni delle NU ha reso difficile la elaborazione di una metodologia "unitaria" ed integrata. Già e' molto che sotto il profilo delle procedure si stia facendo un grande sforzo per ricondurre "ad unita", concetti e fasi di lavoro, indipendentemente dal campo nel quale si esplica l'attività o il progetto. In secondo luogo, bisogna appunto tener conto della relativa "novità" cronologica dei nuovi "approcci" di valutazione. Manca ancora quella massa di esperienze, di casi, di riferimenti, che si presta ad una "teorizzazione" e ad una identificazione del filo logico e metodologico che può legare esperienze di valutazione diversissime ma che possono essere ricondotte ad un unico "metodo".

Non e' certo il caso di trattare per esteso qui' il problema. E' solo opportuno sottolineare che le eventuali "carenze" metodologiche che si potessero riscontrare - con una certa giustificabilità - nella vasta letteratura sulla valutazione esistente nella famiglia delle NU, non sono indipendenti dal grado di acquisizione procedurale della valutazione nella pratica delle gestioni della cooperazione tecnica. In altri termini, se vogliamo progredire nelle metodologie, dobbiamo prima progredire nelle procedure, al limite anche se le valutazioni dapprima promosse con procedure più intense e più estese, finiscono ad essere, in un primo momento, insoddisfacenti a causa di carenza di buona metodologia.

I progressi, insomma, nelle procedure e nelle metodologie sono interdipendenti, sono interattivi e sinergici, e sarebbe un errore pensare di frenare o condizionare passi che potrebbero farsi in una direzione in

attesa dei passi da farsi in un'altra direzione: un siffatto comportamento sarebbe "contro-produttore", attiverebbe un circolo regressivo, piuttosto che progressivo: perche' non e' mai detto che un fattore sia primario rispetto all'altro, ma si deve invece ritenere che la produzione di un fattore e' sicuramente attiva anche per la produzione dell'altro.

E, per fortuna, sembra che nell'ambiente delle NU questo criterio sia largamente condiviso.

Capitolo 4
IL MANUALE DI VALUTAZIONE DELL'UNITA' CENTRALE DI VALUTAZIONE

Il punto di arrivo piu' recente della evoluzione dei metodi e delle pratiche della valutazione, di cui si e' detto nei paragrafi precedenti, e' rappresentato dalla pubblicazione di un "Manuale di Valutazione delle Nazioni Unite", prodotto dalla "Unita' Centrale di Valutazione" del Segretariato delle stesse NU (1).

Questa Unita' - da non confondersi con l'Ufficio Centrale di Valutazione" dell'UNDP, anch'esso autore di un "Manuale di Politiche e Procedure", di cui parleremo nei prossimi paragrafi) - e' stata istituita, presso il Segretariato centrale delle Nazioni Unite a New York, nel marzo del 1985, come parte delle misure di una vasta azione di rafforzamento e di centralizzazione delle funzioni valutative: azione della quale e' forse il caso di fare una certa conoscenza, per la sua importanza nel quadro operativo delle Nazioni Unite stesse, ma anche per il suo significato rispetto alla evoluzione delle concezioni generali e metodologiche in tema di valutazione.

1) Central Evaluation Unit, Evaluation Manual of the United Nations, New York, October 1986.

Anche questo Manuale, naturalmente, riflette il vasto movimento in seno ai molti organismi delle Nazioni Unite per far sì che la valutazione divenisse sempre più integrata nei processi programmatici delle attività e dei progetti e in generale in tutti i processi decisionali.

Nel presentare "ai colleghi" tale Manuale, il Segretario Generale Javier Perez de Cuellar ricorda il documento (già menzionato) concernente i "regolamenti e norme circa la pianificazione dei programmi, gli aspetti programmatici del bilancio, il monitoraggio delle realizzazioni e i metodi di valutazione" approvato nel 1982 con la risoluzione 37/234 dall'Assemblea Generale delle NU". Tale documento, ha non solo fornito il quadro legislativo e l'orientamento del sistema interno di valutazione, ma ne ha definito anche i suoi principi, inclusi i suoi obiettivi; le sue componenti e le loro funzioni e bisogni; e gli strumenti per integrare la valutazione nel processo di pianificazione e programmazione e nelle procedure per portare i risultati della valutazione alla loro applicazione.

Ma - dice il Segretario Generale - "con la istituzione nel marzo 1985 della Unita' Centrale di Valutazione come parte delle misure per rafforzare e centralizzare le funzioni di valutazione proposte, sono state anche preparate delle linee-guida e degli standard metodologici per la preparazione della auto-valutazione" e ciò "appare nel Manuale di Valutazione". "Le tecniche di auto-valutazione che esso contiene renderanno capaci - afferma il Segretario Generale - i managers dei programmi di fare una analisi critica del loro lavoro, attraverso la misurazione dei loro risultati rispetto agli obiettivi prefissi e di analizzare se e perché hanno avuto successo o no. E tutto ciò fornirà ai managers dei

programmi dell'informazione necessaria per operare quei mutamenti capaci di assicurare l'importanza, l'efficacia e il risultato positivo delle loro attivita' programmatiche. Un programma, sub-programma, elemento di programma o semplice intervento, ben pianificato e progettato ha chiaramente maggiori chances di successo di uno mal-concepito". E conclude il Segretario generale: "Raccomando tutti i managers dei programmi di avvalersi di questa opportunita' per migliorare le loro decisioni manageriali, programmatiche e politiche attraverso tutta l'Organizzazione (delle NU) e di usare questo Manuale mirando a questo Mi aspetto che ciascuno di voi presti un personale impegno per incorporare l'auto-valutazione come parte integrante del processo decisionale e gestionale"

Dunque e' evidente l'intenzione espressa a molti livelli politici e decisionali dell'ONU di migliorare il sistema vigente di valutazione, aumentandone i caratteri di omogeneita' e di "centralizzazione" metodologica, anche se si e' dato il via ad una grande sforzo di "decentramento" della valutazione stessa, come auto-valutazione.

Nella prefazione al Manuale in questione si riconosce che nel passato (e soprattutto nell'ultimo decennio) varie organizzazioni del sistema delle Nazioni Unite hanno cominciato a costruire sulla propria esperienza un corpo di metodologie valutative in modo da fissare proprie attivita' di ricerca e valutazione, ma anche attivita' che hanno coinvolto la cooperazione tecnica con i Governi, mentre alle NU si facevano progressi nello sviluppo della valutazione dei progetti.

"Tuttavia - si afferma nel documento - fino a poco tempo fa, il lavoro sulla valutazione dei "programmi"

era concentrato principalmente su studi-in-profondita' (in-depth studies) su alcuni selezionati programmi (quali le societa' transnazionali o la popolazione) e a raffinare e migliorare le metodologie pertinenti.

"Tutte queste emergenti attivita' correlate alla valutazione hanno avuto positivi effetti nel migliorare gli outputs e i controlli a livello dipartimentale e divisionale, e in genere la performance e la qualita' delle attivita' in programma". Ma si e' anche avvertito che tali attivita' sono state molto "ad hoc e non-coordinate". E "poiche' esse non si sono organizzate in seno ad un quadro sistematico di valutazione di programma", i loro risultati sono giudicati "carenti di sufficiente fondatezza e poco globali nella loro prospettiva. E per di piu', mancando di integrazione con il piu' generale processo decisionale e manageriale, cio' che hanno messo in evidenza non e' stato effettivamente applicato e non ha avuto seguito".

Anche gli studi su particolari aspetti di un particolare programma - si continua ad osservare nella prefazione al Manuale - che sono spesso intrapresi da antita' del Segretariato su richiesta dei loro rispettivi organi direttivi, "non costituiscono generalmente delle Valutazioni di Programma". "A differenza degli studi-di-fondo che prendono in esame la rilevanza, l'efficacia e l'impatto di un intero programma o "area di programma", gli studi condotti dalle diverse unita' settoriali sono, con poche eccezioni, valutazioni di output o valutazioni relative ad alcuni aspetti specifici di una attivita'.

Ed ancora una volta, "poiche' essi non sono stati posti su un comune approccio concettuale ed una metodologia uniforme, e' difficile confrontare i risultati scaturiti da tali studi o trarre benefici reciproci dalle lezioni apprese in differenti aree di programma".

Insomma, - conclude la presentazione a questo documento - "mentre le attivita' esistenti di valutazione interna sono state certamente utili, hanno bisogno pero' di essere sviluppate ed organizzate entro un quadro piu' coerente di un sistema di valutazione interna che possa essere costruito all'interno del sistema decisionale e gestionale generale, come richiesto dai regolamenti e norme adottati dall'Assemblea Generale nel 1982 e 1983".

Simile sistema non dovrebbe solo integrare le attivita' di valutazione con i cicli di pianificazione e programmazione (planning & programming), ma dovrebbe assicurare un "comune approccio concettuale e metodologico"; degli "accettabili standard di qualita' ed efficienza tecnica"; ed una "comparabilita' di risultati, per scopi sia di comparazione che di analisi aggregata".

Nasce cosi' la ragione e lo scopo di questo Manuale. Esso diventa il primo impegno dell'istituita Unita' Centrale di Valutazione (marzo 1985). Viene distribuito, in veste ancora non definitiva, all'interno delle strutture delle NU nell'ottobre 1986, come strumento di un piano di introduzione e diffusione di valutazione interna e "auto-valutazione" (self-evaluation) in tutti i settori e livelli del sistema.

Indirizzato in primo luogo agli addetti alla valutazione e ai "programme managers" e ai loro staff, esso pensa di essere utile anche agli addetti impegnati nel "planning, programming e monitoring".

Esso fornisce una breve prospettiva dei principali concetti sottostanti la valutazione e le linee di guida per soddisfare i suddetti bisogni metodologici ed operativi per un sistema di auto-valutazione interna, cosi'

come formulata per la definizione delle attivita' delle NU. E' importante sapere che nel suo approccio metodologico, nel Manuale si dichiara di essersi avvalsi di esperienze concettuali e operative gia' espresse in altri noti manuali di valutazione gia' in essere da tempo nell'ambito delle Nazioni Unite, in particolare quelli dell'UNIDO e dell'ILO, e i lavori - definiti "pionieristici" - della "Joint Inspection Unit" di Ginevra.

Il Manuale e' organizzato in quattro parti:

- la prima fornisce un quadro concettuale e metodologico, nonche' organizzativo, per porre le attivita' di valutazione in tutti i possibili settori delle NU sotto un sistema di "valutazione interna" come parte integrante del generale processo di decisione e di gestione.
- la seconda parte sviluppa le linee di guida metodologiche e procedurali della "auto-valutazione" delle attivita', formulate e attuate all'interno del quadro del sotto-programma e dei suoi obiettivi.
- la terza parte traccia il disegno e la conduzione della cosiddetta "valutazione-di-fondo" (in-depth evaluation) a livello di programma, condotta da entita' diverse dalla Unita' competente interessata (per il suo impegno "sostanziale"); e fornisce inoltre le direttive per la "rassegna triennale" della attuazione delle raccomandazioni fatte dagli organi intergovernativi sulla base degli studi di "valutazione-di-fondo".
- la quarta parte dovrebbe trattare della valutazione delle attivita' operative: ma questa parte non e' ancora presente nella edizione attuale del Manuale,

perche' viene affermato esplicitamente che essa intende seguire la "revisione" del capitolo sul "Monitoring, Evaluation e Reporting" del Manuale dell'UNDP (PPM - Policies and Procedures Manual), ancora non disponibile all'epoca della pubblicazione di questo Manuale (1).

In definitiva, il Manuale che qui si riproduce rappresenta un ulteriore passo nell'avanzamento generale della teoria e pratica della valutazione: in primo luogo nell'ambito del sistema di attivita' delle Nazioni Unite, ma che ha una valenza assai superiore a quell'ambito, e costituisce un esempio ed un segno importante per tutta la "scienza della valutazione" ergo per la "scienza della pianificazione" (o Planologia).

Il passo rappresentato e' definito dagli stessi autori come passo verso la "centralizzazione" della valutazione: centralizzazione di concetti, di metodi, etc. allo scopo di rendere confrontabili e "sommabili" o "aggregabili" i risultati. Forse l'espressione non e' del tutto appropriata. Infatti non e' buona (o non e' sufficiente) a rendere un altro concetto inerente al tentativo rappresentato da questo Manuale. Quello di superare il livello della "operativita'" - rappresentato essenzialmente dai "progetti", per toccare ed influenzare il livello della "decisionalita'" e della "programmazione", rappresentato appunto dai "programmi".

1) Questo capitolo e' comunque ora disponibile e sara' illustrato nel prossimo capitolo.

In due direzioni questo tentativo si manifesta:

- in primo luogo, nel prendere come riferimento non le attivita' dei "progetti", lasciate alla valutazione delle singole agenzie esecutive ONU all'UNDP (come materia propria, quindi, del "suo" Manuale, verso il quale si pone solo un problema di raccordo e di armonizzazione, sia lessicale che procedurale); ma nel rivolgersi, invece, soprattutto alle attivita' "gestionali" degli stessi "programmi" delle varie agenzie ONU e degli stessi uffici centrali o unita' del Segretariato;

- in secondo luogo, sottolineando l'aspetto della "auto-valutazione" come elemento innovativo della metodologia e procedura codificata: cio' che rappresenta il tentativo di "integrare" il momento valutativo nel momento decisionale e programmatico, il che significa peraltro di portare il momento programmatico, di qualsiasi tipo esso sia, ad avere il supporto valutativo, quello di una auto-valutazione "permanente", nello spirito e nelle regole introdotte dalla volonta' politica intergovernativa degli organi superiori delle Nazioni Unite (Assemblea Generale e Consiglio) (1).

1) Questo processo di "permeazione" o di "integrazione" del momento valutativo con il momento decisionale e programmatico, e' arrivato a tal punto in seno al sistema delle NU, da far perfino parlare in qualche documento di "valutazione della valutazione"...

Capitolo 5

LE PROCEDURE DELLA VALUTAZIONE NEL SISTEMA DELL'UNDP

Da moltissimi anni l'UNDP, l'organismo gestore del "Fondo" delle Nazioni Unite per lo Sviluppo, cioè del fondo cui attingono tutti i Programmi di cooperazione tecnica ed economica con i paesi in via di sviluppo, ha l'abitudine di pubblicare un "Manuale di Politiche e Procedure" (PPM - Policy and Procedures Manual), ad uso di tutti gli utenti del Fondo.

Nel 1986, detto Manuale ha subito uno dei suoi periodici aggiornamenti, e in uno speciale capitolo si è cercato di raccogliere tutte le politiche e le procedure concernenti il monitoraggio e la valutazione dei progetti UNDP.

Questo documento, rappresenta un ulteriore fonte di conoscenza della "evoluzione" dei metodi di valutazione in corso nel sistema delle Nazioni Unite; e costituisce - più in particolare - una integrazione al Manuale di Valutazione elaborato dalla speciale Unità del Segretariato (di cui si è detto nel paragrafo che precede) il quale - si è visto - nell'edizione a tutt'oggi disponibile (ottobre 1986) ha lasciato ancora non pubblicata una "Parte quarta", dedicata alla "valutazione delle attività operative", appunto "seguire la revisione dei capitoli concernenti il monitoraggio, la va-

lutazione e il reporting" del Manuale PPM dell'UNDP (1).

Il documento in questione e' stato preparato (come d'altra parte l'intero manuale di cui e' parte) per migliorare l'efficienza e l'effetto dei progetti cui l'UNDP e' associato. E' un ottimo esempio di "illuminata", consapevole, gestione di un programma di interventi e operazioni di cooperazione dell'importanza di quelli dell'UNDP. Non si deve dimenticare che si tratta di programmi che coinvolgono ben 23 organismi differenti delle Nazioni Unite (come agenzie "esecutive" di essi), le quali hanno avuto, nel loro insieme, un budget stimato - per l'anno 1984-85 - dell'ordine di grandezza di circa 13 mila milioni di dollari (19 mila miliardi di Lire).

Il documento a questo scopo indica quali azioni di valutazione e di monitoraggio devono essere intraprese, quando devono essere fatte e chi le deve fare, affinche' il sistema di valutazione funzioni. Il documento sottolinea come ciascuna delle azioni indicate e/o prescritte fanno tutte parte di un insieme piu' grande per cui se alcune di esse non vengono fatte viene compromessa l'esecuzione dell'intero sistema di valutazione.

1) Si e' in possesso qui di una edizione provvisoria di detto capitolo (datata dicembre 1986), gentilmente rimessaci dall'Ufficio Centrale di Valutazione (Central Evaluation Office) dell'UNDP, che ne e' l'autore. Ed e' a questa edizione che qui faremo riferimento. Questa versione, anche se appare fortemente "definitiva", potrebbe comunque essere suscettibile di qualche ulteriore modificazione in corso di pubblicazione finale del Manuale di cui fa parte.

Il documento costituisce pertanto una ottima guida nonche' strumento di informazione per capire i processi di valutazione nell'arcipelago delle Nazioni Unite. Esso riguarda tutti i "tipi" di valutazione praticata in modo coordinato nei programmi coperti dall'UNDP, e ne costituisce pertanto una codificazione e definizione essenziale.

Dopo una introduzione (cap. 1) che da' uno sguardo all'intera materia trattata, il documento si occupa innanzitutto del "monitoraggio" (cap. 2) come "continua supervisione nella attuazione di un progetto" da parte della direzione responsabile di un progetto, e ne fissa gli scopi, i contenuti e le singole azioni.

Quindi (cap. 3) passa a considerare il "rapportaggio" (crediamo giusto e conveniente introdurre nell'uso tale vocabolo come semplice traduzione di analogo vocabolo inglese: "reporting") di valutazione sulla esecuzione dei progetti e ne indica la selezione e la periodicitá, ne fa la descrizione e illustra le procedure di esecuzione, etc.

Succeivamente (cap. 4) viene descritto il "meeting per la rassegna tripartita" (Tripartite Review Meeting): si tratta dell'incontro delle parti direttamente coinvolte nell'esecuzione di un progetto, usualmente tre, il governo del paese, l'agenzia esecutiva e l'UNDP (ma avverte il documento puo' essere anche "bipartito", quando l'agenzia esecutiva e' il governo stesso, oppure "multipartito" quando si tratta di progetti fra paesi, regionali, interregionali o globali). Tale rassegna prende in considerazione il Rapporto sulla valutazione dell'esecuzione dell'intero progetto, ponendo particolare attenzione alla questione se il progetto ha prodotto gli output previsti e decide se alcune azioni sono

ancora necessarie per gli obiettivi immediati da conseguirsi, e affinché il progetto possa contribuire efficacemente al conseguimento degli obiettivi prefissi di sviluppo. La rassegna tripartita costituisce una importante opportunità per le tre parti di prendere in considerazione gli obiettivi del progetto, i progressi nella loro direzione e i conseguimenti raggiunti dal progetto (un anno è considerato la scadenza "normale" di ogni incontro). Il capitolo si sofferma sulle diverse responsabilità organizzative dell'incontro, sulla sua preparazione e le sue procedure.

Poi (cap. 5) il documento si occupa della "in-depth evaluation", la "valutazione-a-fondo", con cui si designa ormai consuetudinariamente quella valutazione che è eseguita "da chi non è direttamente coinvolto nella progettazione, nel giudizio, nella approvazione, nella attuazione, nella supervisione o nella gestione quotidiana del progetto o del programma". Periodica nella sua natura, essa attinge a risorse completamente "esterne" alla organizzazione responsabile della esecuzione dei progetti. Di questo tipo di valutazione vengono trattati gli scopi, i contenuti, le modalità, le procedure e la programmazione. Il capitolo si diffonde in particolare a descrivere l'organizzazione delle "missioni" per eseguirla (composizione, durata, modalità operative, etc.) e fornisce anche un modulo-guida e delle istruzioni concernente il rapporto che dovrebbe essere scritto dalla missione valutativa.

Successivamente (cap. 6) il documento si occupa del Rapporto "terminale", definendone scopi, contenuti, procedure etc.; e del "Parere terminale" (Terminal Assessment) (cap. 7) che nella convenzionalità dell'UNDP dovrebbe coprire: "il grado in cui il progetto ha avuto successo o ha fallito i suoi obiettivi, e

discutere i risultati del progetto e il suo contributo a soddisfare i bisogni di assistenza tecnica del governo interessato; e in qual misura le raccomandazioni sono rilevanti per gli obiettivi di sviluppo in questione e contribuiscono con buona probabilita' al loro conseguimento". Questo parere sarebbe essenzialmente di natura politica, percio', e non si occuperebbe dei risultati tecnici del progetto. Anche di questo "istituto" del ciclo di gestione del progetto, il documento tratta delle procedure da seguirsi.

Il cap. 8 del documento riguarda poi il "ruolo" dell'UNDP e delle agenzie esecutrici dell'ONU "dopo" il completamento dei progetti e il cap. 9 tratta piu' specificamente della Valutazione "ex-post" (definizione, scopi, selezione e responsabilita' di esecuzione, procedure).

Il cap. 10 si occupa del monitoraggio, del reportaggio e della valutazione a livello di intero "programma" (e non di singolo progetto, quindi); tali programmi sono essenzialmente di due tipi: programmi "per paese" (country programmes) e programmi fra paesi (inter-country programmes) inclusi quelli globali o interregionali. A questo proposito nel documento si danno molte indicazioni sugli scopi, i contenuti, il significato, gli aspetti sostanziali e gestionali sia delle fasi di monitoraggio che di valutazione finale di questi programmi.

Il cap. 11, infine, si occupa della "Valutazione tematica" (che puo' essere generalmente definita come il "sistematico esame degli obiettivi, della progettazione, della realizzazione dei risultati e degli effetti di un programma in corso o completato o di un gruppo di progetti"). Tali studi sono portati a termine normalmente dall'UNDP su argomenti selezionati.

Il documento e' corredato da moduli-guida e formulari d'esempio per la redazione dei diversi documenti e rapporti propri alle diverse fasi delle procedure discusse.

Vi sono un certo numero di espressioni nel Manuale in oggetto che meritano una speciale attenzione. Per esempio, a seguito della definizione standard della Valutazione in corso nel sistema delle NU (e che abbiamo riportato all'inizio), nel Manuale UNDP si aggiunge:

"(essa), percio', riguarda piu' i risultati di un progetto o programma che i suoi inputs o aspetti amministrativi e finanziari. Nel caso dei progetti UNDP, cio' significa determinare se gli obiettivi immediati o in prospettiva sono stati realizzati e pertanto significa cercare di misurare l'impatto del progetto. In piu', si tratta di preoccuparsi dell'efficienza con cui i progetti sono realizzati e anche dell'efficacia e della rilevanza. La valutazione e' uno strumento di apprendimento e di gestione orientata all'azione (action-oriented management) e un processo per migliorare la applicazione presente e la pianificazione la decisione future. Questo processo e' dipendente da effettivi meccanismi di feed-back.

Il Manuale in oggetto, come si e' detto, definisce, descrive e classifica diversi tipi di valutazione (di cui peraltro si troveranno le definizioni anche nell'allegato "Glossario", basato principalmente sul primitivo glossario suggerito dalla JIU (di cui si e' gia' detto); essi sono, essenzialmente:

1. dal punto di vista del "chi" fa la valutazione,
 - la "valutazione della prestazione del progetto", (Evaluation of Project Performance) portata avanti internamente cioe' da coloro che sono direttamente

coinvolti con la progettazione, il giudizio, l'approvazione, la realizzazione, o la supervisione del progetto o programma;

- la valutazione "di-fondo" (in-depth evaluation) che e' appunto eseguita da chi non e' direttamente coinvolto nella progettazione", giudizio, esecuzione, supervisione o gestione quotidiana del progetto o programma; essa e per natura periodica, e puo' utilizzare risorse completamente esterne a quelle della organizzazione responsabile dell'esecuzione del programma; (la valutazione di fondo potrebbe essere anche chiamata "valutazione esterna");

sulla base di "quando" e' eseguita:

- "valutazione in corso d'opera" (ongoing evaluation), che puo' essere sia interna che di-fondo o esterna, e che consiste nella analisi - nel corso della esecuzione di un progetto - della sua continuata rilevanza e dei suoi attuali e probabili risultati, efficacia, efficienza e impatto; (questo tipo di valutazione e' quella che dovrebbe aiutare i responsabili, a qualsiasi titolo, del progetto, a provvedere ai necessari aggiustamenti di obiettivi, di politiche, di strategie esecutive, e di qualsiasi altro elemento del progetto, come di ogni futura pianificazione);
- la "valutazione terminale" che e' l'analisi fatta alla fine, o prossimamente alla fine, di un progetto (che e' stata spesso definita "ex post").

Il Manuale dell'UNDP non menziona per nulla invece la "valutazione ex ante". In un paragrafo, pero', menziona la "relazione" fra la Valutazione (Evaluation) e il Giu-

dizio (Appraisal) (1) dei progetti, e così la definisce:

"il Monitoraggio e la Valutazione dovrebbero essere distinti dal giudizio del progetto (project appraisal). Il giudizio (appraisal) sebbene simile nell'approccio alla valutazione, ha luogo in differenti momenti. Esso e' una presa in considerazione (assessment) di un progetto prima che sia presa la decisione di intraprenderlo. Il processo di giudizio influenza la progettazione e il contenuto del progetto, e attraverso di essi, il monitoraggio e la valutazione. Il procedimento di identificazione, formulazione e progettazione dovrebbe assicurare che gli obiettivi, gli outputs, le attività e gli inputs siano definiti con chiarezza e che nel documento di progetto siano inclusi degli indicatori di prestazione (performance indicators) - cioè di avanzamento e di conseguimento (progress and achievement) - che siano quantificabili, o quanto meno osservabili".

-
- 1) Qui siamo di fronte ad un delicato problema non solo di definizione, ma anche di traduzione. Infatti nel testo inglese si usano qui - con significati sfumatamente, ma volutamente, diversi - parole (precisamente: evaluation, appraisal e assessment) che nella stessa lingua inglese sono largamente sinonimi. La cosa si complica quando si devono tradurre in italiano i concetti sfumati delle parole suddette, giacché in italiano non si hanno sufficienti vocaboli per dare una corrispondenza convenzionale a tale uso dei vocaboli inglesi. Il problema e' così ricorrente nella letteratura economica ed in particolare in quella "planologica" che ha indotto ad una particolare ricerca di natura semantica. La nota che la riguarda e' riprodotta qui nella Appendice I.

E' chiaro, da questo testo, che la valutazione ex ante qui viene chiamata "appraisal", invece di "evaluation".

Comunque l'"appraisal" dei progetti, simile nell'approccio alla valutazione, non e' compito degli stessi servizi che si occupano della valutazione; non rientra nelle competenze dell'Ufficio Centrale di Valutazione dell'UNDP, ma di altri servizi dell'UNDP.

La valutazione-"appraisal" (o ex-ante) e' intimamente connessa alla stessa "formulazione" dei progetti, che e' il primo generale momento nel cosiddetto "ciclo" di vita dei progetti stessi.

Per questa fase della progettazione, quella della formulazione, la quale in un sistema complesso come quello delle Nazioni Unite e' particolarmente laboriosa, l'UNDP ha dedicato molta attenzione nel tempo, un grande dibattito interno fra tutte le organizzazioni agenti nel sistema, (organizzazioni che nella generalita' dei casi sono si' le agenzie "esecutive" degli stessi progetti, ma spesso prima di essere tali sono anche le agenzie promotrici degli stessi). L'UNDP - che ha la funzione poi di "finanziare" i progetti ha discusso ed elaborato nel tempo le regole, le istruzioni, le procedure, per la formulazione dei progetti; nonche' diverse raccomandazioni per chi si accingesse a questa operazione. Nel prossimo paragrafo ne esamineremo alcune caratteristiche.

Capitolo 6 DIRETTIVE (DELL'UNDP) PER LA FORMULAZIONE DEI PROGETTI

La formulazione dei progetti non ha trovato posto come la valutazione in un Manuale ma in una serie di documenti amministrativi interni, inviati dall'Amministratore generale dell'UNDP agli uffici interni dell'organizzazione e ai responsabili delle altre Agenzie dell'ONU che svolgono ruolo appunto di promotori prima ed esecutori poi dei progetti.

E' dunque in questi documenti (quelli oggi significativi vanno dal 1982 al 1986) che si possono trovare informazioni sui contenuti, le modalita', le procedure raccomandate dallo stesso organo di finanziamento delle Nazioni Unite a tutte le istituzioni operative della NU stesse in tema di formulazione dei progetti.

Si tratta di documenti che nell'insieme tendono ad innovare e perfezionare metodi e procedure standard di formulazione dei progetti, nel continuo mutamento di approcci e metodi suggeriti dalla grande esperienza del "sistema delle Nazioni Unite" nella gestione dei progetti di cooperazione allo sviluppo di ogni tipo e di ogni orientamento.

Tali documenti non si presentano riordinati in un "insieme" organico e chiaro. Fin dalla meta' degli anni

'70, quando si perfeziono' il sistema generale di "valutazione" dei programmi in seno al sistema delle Nazioni Unite, l'UNDP adottò quel suo "Manuale" generale di "politiche e procedure" (Policies and Procedures Manual - PPM), - cui si già fatto ampio riferimento per i problemi concernenti la valutazione. In questo Manuale vi era uno speciale capitolo sul "Ciclo del Progetto", cui a sua volta si collegavano delle "Direttive sulla Formulazione dei Progetti" ("Guidelines on Project Formulation") che hanno rappresentato lo standard al quale si sono in questi anni attenute le istituzioni operative delle Nazioni Unite appunto nella preparazione dei progetti, per mettere in orbita la procedura decisionale che li concerneva.

Questo "Manuale" (PPM) - come si è detto - è attualmente in corso di riedizione. Ma nel frattempo numerose modificazioni sono state introdotte nei metodi e nei criteri suggeriti e nei formulari (format) richiesti, nella continua revisione (di cui si diceva) conseguente alla sperimentazione d'uso che si è andata man mano sviluppando dei metodi adottati. Il seguire tutte queste modificazioni è già di per sé interessante ed istruttivo, perché testimonia l'atteggiamento sperimentale adottato e la continua riflessione, organizzata attraverso una permanente discussione all'interno di un numero rilevante di organismi, sui metodi introdotti. Ciò che - lungi dallo scoraggiare l'introduzione di metodi razionali ed efficaci - li ha costantemente esaltati nella pratica corrente della amministrazione dei vari progetti, (come testimonianza di quella che chiameremmo una gestione "illuminata" degli stessi).

I materiali che oggi sono a disposizione - in attesa dell'edizione nuova (e quindi revisionata) del PPM, che sappiamo prossima - documentano le modificazioni inter-

venute fra il 1982 e il 1986 nelle "direttive per la formulazione dei progetti", in seno alle NU.

La prima modificazione e' quella documentata dal documento relativo ad una circolare (dell'Amministratore dell'UNDP, del 26-10-1982) con la quale si diffondeva un "Nuovo Modulo-Guida (Format) per la compilazione del Progetto", e per la preparazione del "Piano di lavoro" (Work Plan), corredati da una Nota di considerazioni sulla "Modificazione dell'approccio al Ciclo del Progetto" e un "Prontuario di controllo" (Check-List) utile alla formulazione stessa del Progetto.

La seconda modificazione e' quella documentata da un'altra serie di lettere-circolari, (di cui la piu' importante del 20-12-1985, a firma dell'Amministratore aggiunto dell'UNDP) che testimoniano degli ultimi lavori (riunioni interagenzia, inchieste interne, etc.) intercorsi, che hanno portato a delle "Direttive supplementari" (Supplemental Guidelines) in materia di formulazione e predisposizione dei Progetti.

Tali direttive supplementari consistono in una proposta facoltativa di usare un Modulo-guida di proporzioni piu' ridotte e, soprattutto, in molte integrazioni apportate nel "Prontuario di controllo" (Check-list), del quale nella nuova circolare e' riprodotto un nuovo testo (malgrado molte ripetizioni rispetto a quello diffuso nella precedente circolare).

I due documenti meritano inoltre qualche osservazione sui contenuti. La check-list proposta (in entrambe le versioni riprodotte) costituisce una specie di "promemoria" sia per chi deve concepire e redigere il progetto, sia per chi lo deve esaminare. Questo dimostra due interessi:

- in primo luogo esprime la volonta' di stabilire un legame fra il contenuto informativo espresso dal Progetto e le esigenze informative poste dalla valutazione, potendosi dedurre che una valutazione potra' essere tanto piu' pertinente ed efficace, quanto piu' sara' stata sistematica e conseguente, sul piano logico, la concezione, la elaborazione e la presentazione del Progetto.
- in secondo luogo esprime l'interesse che vi sia un continuo - mai dimesso - rapporto e legame fra le azioni e gli obiettivi da raggiungere e le risorse messe a disposizione.

In altri termini, sembra evidente (e il "miglioramento" apportato fra le due versioni sembra orientato proprio in tal senso) che si voglia sempre piu' condurre l'estensore del Progetto verso una metodologia di valore generale che, pur lasciando al progettista tutte le forme di liberta' e creativita', lo obblighi tuttavia ad una verifica autonoma della coerenza logica del suo pensiero e della sua ideazione: coerenza fra le cose che auspica, o che desidera attuare, e quelle che propone in termini operativi e progettuali.

Sul piano metodologico questo ci porta a concetti di estrema attualita' nel quadro del dibattito e della ricerca sulle esigenze di rinnovamento delle discipline della pianificazione: in base a cui - secondo alcuni autori - la ricerca della "giustificabilita'" delle azioni che vengono proposte rappresenta il cuore dei ragionamenti di piano.

Insomma, sembra che l'evoluzione delle modificazioni nelle "direttive" per la redazione dei progetti all'interno del sistema delle Nazioni Unite vada verso una

riduzione delle distanze fra progettista e valutatore, e verso un coinvolgimento preventivo del progettista sui problemi di "programmazione" ai quali poi il valutatore non puo' non fare riferimento nella valutazione stessa, (data la evoluzione del modo di valutare i progetti nel frattempo intervenuto nel settore della valutazione).

Dal "Prontuario di controllo" e dal Modulo-guida suggerito nelle direttive dell'UNDP sembra dunque che si richieda sempre piu' al progettista di farsi carico dell'"ordinare" i problemi che compongono il progetto, segnalando la collocazione che risorse, azioni, prodotti, obiettivi immediati, obiettivi di sviluppo, indicatori e condizioni al contorno, assumono nel quadro di relazioni logiche (linkages) che permettano di collegare la erogazione di un input, o l'impiego di una risorsa, al conseguimento di un obiettivo desiderato.

In definitiva, da un esame delle Guidelines dell'UNDP sembra poter decifrare due tendenze importanti:

- la prima - piu' scontata, ma comunque assai importante perche' non sempre chiaramente praticata - di imporre, fin dalla fase della ideazione del progetto, un forte condizionamento dell'iniziativa desiderata alla finalita' ultima cui e' orientata, e alla sua identificazione esplicita;
- la seconda e' quella di predisporre fin dalla fase della ideazione dei progetti gli elementi per giudicare e valutare i progetti non "in se stessi" o solo per i loro effetti, piu' o meno positivi, ma anche nel quadro di un "sistema di obiettivi" nel quale emergano criteri generali e particolari di comparazione e di selezione, per una decisione finale piu' appropriata.

Capitolo 7

ALCUNI STUDI PRESSO L'UNIVERSITA' DELLE NAZIONI UNITE

L'informazione panoramica che si e' voluto dare della recente evoluzione dell'approccio che ha avuto in seno al sistema delle NU la problematica della Valutazione (e aree connesse), esclude la possibilita' di approfondire alcuni aspetti specifici della problematica, per esempio le metodologie introdotte, cosi' come si potrebbero rilevare da una ampia produzione di documenti che si e' avuta a livelli di ciascuna istituzione o agenzia esecutiva (ILO, FAO, UNIDO, Banca Mondiale, etc.). (Un approfondimento del genere e' possibile sulla scorta della Rassegna Bibliografica sulla letteratura concernente la valutazione in seno al sistema delle NU che e' allegata a questo scritto, come Appendice 2).

Faremo una eccezione solo per un lavoro che si e' svolto sotto il patrocinio dell'Universita' delle Nazioni Unite, concernente la valutazione dei programmi alimentari, perche' esso ha dato modo di sviluppare le tematiche generali della valutazione di programmi "on-going" in modo certamente integrativo ai manuali e guide lines finora discussi.

Si tratta in particolare di una pubblicazione che riproduce i documenti di un seminario tenutosi sotto gli auspici della Universita' deglle Nazioni Unite, al MIT

(Boston) nel 1984. Ed in particolare un saggio introduttivo al seminario (a cura di tre autori, Habicht, Mason e Tabatabai, che hanno avuto un ruolo particolare nel gestire la attivita' di ricerca dell'UNU in proposito) su alcuni "concetti basilari" per la costruzione di una valutazione di programmi in corso di esecuzione", permette di completare il panorama dei nuovi modi di concepire la valutazione dei programmi in seno al sistema delle NU (1).

Il saggio cui facciamo riferimento apre - come si e' detto - una serie di contributi scientifici raccolti dall'Universita' delle Nazioni Unite (Tokyo), sulla metodologia della valutazione di programmi di aiuto alimentare. Ma l'importanza di questo saggio va tuttavia ben oltre il campo dei programmi alimentari; d'altronde, a differenza del libro, il saggio non riguarda solo i programmi alimentari, ma ha come campo di riferimento la valutazione "ongoing" dei programmi, quel tipo di valutazione da apportare in permanenza durante la stessa esecuzione dei programmi, valutazione che e' divenuta il cuore dei processi valutativi negli ultimi tempi, soppiantando radicalmente per importanza i processi di valutazione ex ante dei programmi oppure ex post, che hanno sempre piu' mostrato - a dispetto delle sofisticate espressioni - di essere assai poco praticate nei

1) Si veda: Habicht J.-P., John B. Mason, and H. Tabatabai "Basic Concepts for the Design of Evaluation during Programme Implementation", in: D.E. Sahn et alii, (Eds.) Methods for the Evaluation of the Impact of Food and Nutrition Programmes, The United Nations University, 1984.

concreti processi di pianificazione e implementazione dei programmi. (E cio' perche' ci si e' resi conto che raramente nella pratica i programmi o i progetti vengono avviati dopo una adeguata analisi e valutazione ex ante, e altrettanto raramente vengono "chiusi" a tal punto da permettere una vera valutazione ex post).

Bisogna pero' convenire che se la valutazione "on-going" ha preso il sopravvento su altre forme di valutazione, cio' e' avvenuto soprattutto in occasione dei procedimenti di valutazione applicati al campo dei programmi alimentari, che piu' di tutti gli altri mal si prestavano all'applicazione delle metodologie tradizionali di analisi e valutazione dei progetti.

Nessuna meraviglia, pertanto, che affrontando i problemi caratteristici di analisi e valutazione di programmi e progetti alimentari, si sia stati costretti a riflettere sui problemi "nuovi" che il nuovo approccio implicava; e si sia stati costretti - per cosi' dire - a rifondare i principi generali di una metodologia di valutazione, rispetto a quelli convenzionali.

Il saggio che qui si segnala rappresenta un importante contributo nella direzione di questa "rifondazione". Esso affronta nuovamente alcuni "concetti basilari" di un metodo (design) di valutazione che sia effettuata "durante" l'esecuzione di un programma.

Dopo una introduzione nella quale si richiamano i caratteri generali di una valutazione dei programmi, e la natura dei veri problemi che il valutatore deve affrontare quando si accinge al suo lavoro, e dopo avere affrontato il problema del "costo" della valutazione rispetto e in proporzione ai costi dei programmi stessi oggetto di valutazione, il saggio si occupa con sistema-

ticità' di alcuni problemi metodologici di fondo.

Dapprima affronta gli "obbiettivi" della valutazione, e li classifica:

- secondo gli utenti della stessa
- secondo il grado di plausibilità' o di certezza nelle conclusioni che tali differenti obiettivi richiedono
- secondo i "bisogni" metodologici che sono implicati dai diversi gradi di plausibilità' di cui sopra

Anzi utenti, gradi di plausibilità' e bisogni metodologici, vengono incrociati a matrice per renderne più' chiara la espressione.

Successivamente il saggio si occupa della fase ritenuta più' importante, e nello stesso tempo più' delicata, di ogni valutazione, che è' quella del modo di determinare, fissare, gli obiettivi del programma: quegli obiettivi che non possono non essere alla base della valutazione stessa.

A questo punto il contributo dei tre autori si sofferma sul problema principale che è' dietro la validità' di ogni "risultato" di un processo di valutazione: il rapporto causale fra gli interventi del programma e i risultati. Gli autori affrontano teoricamente il problema della "causalità'", sia dal punto di vista della tecnica statistica, sia dal punto di vista dell'approccio "logico" ed epistemologico che è' sotteso al problema della associazione o correlazione statistica.

L'argomento apre la porta alla trattazione sistematica dei "fattori" di disturbo o di confusione che non per-

mettono, o inquinano, la percezione chiara dei rapporti causali tra azioni (del programma) e loro effetti. Ed anche in questo caso viene analizzata una serie di circostanze, ridotte ad una "casistica" in base alla quale classificare, ai fini di una maggiore conoscenza e quindi trattamento, l'insieme di questi fattori di disturbo.

Il contributo esamina quindi il problema dei "livelli di analisi" ai quali viene operata la valutazione; giacche' sono tali livelli di analisi che permettono di "gestire" le assunzioni (darle per scontate oppure no) in base alle quali i rapporti di causalita' vengono definiti oppure no (e di conseguenza i fattori di disturbo che dovrebbero essere tenuti in conto nel determinare quei rapporti di causalita').

Il contributo quindi esamina il delicato problema della definizione della popolazione "mirata" (o popolazione "target" del programma); anzi meglio il problema dei rapporti - rispetto al significato e ai risultati della valutazione operata - fra:

- la popolazione totale che e' insediata nell'area del programma
- la popolazione "mirata" (targeted) dal programma
- la popolazione che e' effettivamente "bisognosa" ("needy")
- la popolazione che beneficia effettivamente del programma (recipients)
- la popolazione bisognosa che potrebbe beneficiare del programma

Ogni valutazione si esprime rispetto ai rapporti che possono essere stabiliti o misurati fra questi diversi tipi di popolazione, e il saggio ne fissa una chiara "tassonomia".

Infine il saggio tratta del rapporto "effetto-costo" nel suo significato, nelle sue diverse forme di espressione, nelle sue possibili proporzioni quantitative e qualitative.

E conclude lanciando una prospettiva generale sul problema degli indicatori di risultato, e del modo di selezionare i piu' "appropriati" indicatori di risultato: tema che sara' poi trattato specificamente da molti altri saggi del volume dell'UNU, per ciascuno dei settori di analisi del campo nutritivo che e' oggetto del volume.

Il saggio si presenta percio' come un contributo di particolare importanza nel campo della valutazione dei programmi, affrontando in modo nuovo alcuni problemi di fondo, e di impostazione, che finora erano stati molto trascurati nella letteratura sull'argomento.

Appendice 1

GLOSSARIO DELLA VALUTAZIONE NEL SISTEMA DELLE N.U. (1)

Activity (Attività). Il termine è usato in due sensi che dipendono dal contesto. In senso generale il termine è usato per denotare un programma, un sottoprogramma, un elemento di programma o progetto. In un senso stretto questo si riferisce ad un aspetto del lavoro nella produzione e fornitura di un output.

Appraisal (Giudizio critico). Si tratta di un processo che cerca di misurare (asses) la rilevanza, la fattibilità (feasibility) e la efficacia di una attività prima che la decisione sia presa e l'azione compiuta, a differenza che nel caso della "review and appraisal".

Assumptions (Assunzioni). Eventi o azioni esterne che devono esistere o accadere se il programma/progetto produce il risultato atteso, ma sul quale il programma/progetto ha scarso o alcun controllo.

Beneficiaries (Beneficiari). Sono i gruppi-"bersaglio" (target groups) per i quali un programma/progetto è promosso. Possono essere persone, famiglie, organizzazioni e comunità'.

1) Da: "Evaluation Manual of the United Nations" (p.87)

Common services (Servizi generali o logistici). Il termine generale e' usato per indicare i servizi offerti agli Stati Membri di natura amministrativa, organizzazione di meeting, e altri servizi di supporto, da una singola unita' o da un intero dipartimento o ufficio (p. es.: servizi di biblioteca, elaborazione elettronica dei dati, organizzazione del personale). "Process" e' un altro termine adoperato per indicare questi servizi.

Effect (Effetto). Il risultato (Outcome) che proviene dall'uso di un output prodotto da un programma/progetto. E' il secondo livello di risultati e riguarda il modo in cui gli outputs sono trasformati in dati fini desiderabili.

Effectiveness (Efficacia). E' il grado in cui un'attivita' consegue gli obiettivi che si era proposti.

Efficiency (Efficienza). E' il grado in cui l'output di una attivita' e' prodotto con il minimo livello di input

Evaluation (Valutazione). E' un processo che cerca di determinare il piu' sistematicamente e obiettivamente possibile la rilevanza, la efficacia e l'impatto di un'attivita' alla luce delle sue finalita' (goals) e obiettivi (objectives).

Ex post evaluation (Valutazione ex post). E' la valutazione della rilevanza (pertinenza), efficacia e impatto di una attivita', effettuata dopo il completamento dell'attivita' stessa.

Exsternal evaluation (Valutazione esterna). E' una valutazione effettuata da un ente "esterno" al Segretariato delle Nazioni Unite. L'Assemblea Generale invita quegli organismi che ritiene adatti, incluso la JIU, di produrre questo tipo di valutazione.

Exsternal factors (Fattori esterni o Condizioni al contorno). Si tratta di quelle forze che sono al di fuori del controllo dei responsabili di un'attivita' ma che hanno un'influenza sul successo o sul fallimento di un'attivita'. Queste possono essere anticipate in forma di assunzioni (ipotesi = hypoteses) ovvero possono essere impreviste.

Impact (Impatto). E' una misura del cambiamento nella consapevolezza, percezione, o situazione, ottenuto a causa di una attivita' intrapresa. Nel contesto immediato esso si riferisce al livello con il quale gli outputs prodotti sono accettati e utilizzati dai previsti beneficiari. In un significato piu' ampio esso include gli effetti di questa utilizzazione rispetto al problema posto e ai beneficiari previsti.

In-depth evaluation (Valutazione approfondita). Viene intrapresa dalla "Central Evaluation Unit" su richiesta del "Committee for Programme and Co-ordination" (CPC) come desiderato dall'Assemblea Generale, oppure dall'unita' di valutazione presso i Segretariati Regionali o Settoriali su richiesta dei loro organismi direttivi. Questo tipo di valutazione puo' essere anche avviata dal Secretary General per un particolare programma a seconda delle necessita'.

La valutazione approfondita guarda attentamente al

programma. Sulla base degli studi condotti dalle maggiori unita' di valutazione, il CPC, gli organismi intergovernativi, altri organismi tecnici intergovernativi, altri gruppi di specialisti rivedono approfonditamente l'intero insieme dei programmi. L'obiettivo e' di produrre raccomandazioni che possano essere di aiuto al Consiglio Economico e Sociale e alla Assemblea Generale delle N.U. per formulare le loro decisioni, per migliorare la pertinenza, la efficacia e l'impatto dei programmi dell'N.U. nel contesto delle finalita' e delle politiche intergovernative.

Indicators (Indicatori). Sono le misure dei risultati o dei cambiamenti che una certa attivita' intende produrre. Essi sono designati a fornire un obiettivo e una scala specifica rispetto a cui possano essere determinati i progressi di un'attivita' verso i propri obiettivi, il livello effettivo di conseguimento dei suoi obiettivi e l'impatto di tale conseguimento.

Inputs (Inputs o Fattore in entrata). Sono quei beni, servizi, personale o altre risorse resi disponibili allo scopo di produrre gli outputs di un'attivita'.

Intended primary users (Beneficiari principali). Sono coloro ai quali e per i quali sono progettati e destinati gli outputs.

Internal auditing (Ispezione interna). E' un processo che cerca di:

- a) determinare quali transazioni finanziarie sono in

conformita' con le risoluzioni dell'Assemblea generale, e con le regole e con le istruzioni finanziarie e amministrative impartite dallo staff;

- b) valutare l'efficienza economica con la quale le risorse finanziarie fisiche ed umane sono utilizzate; e
- c) rivedere programmi e attivita' finanziate con risorse regolari o extra bilancio al fine di comparare la produzione di outputs con quella prevista nel bilancio di programma (Programme budget).

Quest'ultima funzione e' essenzialmente di supporto al monitoraggio e le principali informazioni di base sono ottenibili attraverso il processo stesso di monitoraggio. Cio' che l'ispezione interna deve fare a questo fine e' di sviluppare dettagliati "studi di caso" cercando approfonditamente fra i fattori soggiacenti alle prestazioni del programma in date aree, in particolare dove essi si riferiscono a standards finanziari e di efficienza.

Internal evaluation (Valutazione interna). Copre gli stessi argomenti della self-evaluation e della valutazione approfondita (vedi definizioni).

Linkage (Legame). Si riferisce alla connessione logica fra causa ed effetto in un sottoprogramma (p. es.: la relazione fra inputs e outputs; outputs e elementi di programma; elementi di programma e obiettivi (del Segretariato e intergovernativi); e fra tutto cio' e il problema affrontato.

Major programme (Programma principale). Consiste in tutte le attività, a prescindere dalla loro organizzazione e ubicazione, sviluppate dalle NU in uno dei settori compresi nel piano a medio termine (ad es.: tutti i lavori di trasporto sviluppati dalle NU; il programma generale sui trasporti consiste nei lavori in questo settore riportati come un programma e condotti separatamente dalla Conferenza delle NU su commercio e sviluppo (UNCTAAD), dal Dipartimento degli affari internazionali economici e sociali e dalle commissioni regionali.

Monitoring (Monitoraggio). E' un processo che periodicamente cerca di:

- a) registrare una misura del cambiamento ottenuto durante il corso della implementazione di un programma di lavoro approvato (nel bilancio dalla Assemblea Generale);
- b) determina l'effettiva fornitura di output in rapporto agli impegni assunti attraverso il programma approvato in bilancio; e
- c) fornire spiegazioni per gli scostamenti dagli impegni programmati.

Objective (Obiettivo). Un obiettivo esprime una situazione futura desiderabile da raggiungere, attraverso le azioni delle parti che concorrono a definire tale desiderabilità. L'obiettivo e' formulato per il sottoprogramma ai seguenti due livelli:

- 1) L'obiettivo intergovernativo così come espresso nei relativi mandati legislativi per produrre un cambia-

mento della situazione relativa ad un problema determinato o qualche soluzione di miglioramento per esso. Il raggiungimento dell'obiettivo intergovernativo, di norma, richiede, un'azione degli Stati Membri individuale o collettiva.

2) L'obiettivo del Segretariato esprime i contributi che il Segretariato stesso dara' per il raggiungimento dell'obiettivo intergovernativo. Nel caso in cui l'obiettivo del Segretariato non puo' essere raggiunto entro i tempi del piano a medio-termine, questo viene formulato cosi':

a) viene definito brevemente e chiaramente l'obiettivo generale del Segretariato (o missione);

b) viene definito, in precisi e delimitati termini di tempo, un obiettivo piu' specifico di carattere strumentale o sussidiario nella prospettiva dell'obiettivo generale.

(Development) Objective (Obiettivo di sviluppo). Il fine ultimo al quale e' diretto il progetto e normalmente segna direttamente l'obiettivo immediato del progetto.

(Immediate) Objective (Obiettivo immediato). L'effetto desiderato del progetto, da ottenere insieme alla sua esecuzione o subito dopo se il progetto e' realizzato successivamente.

On-going evaluation (Valutazione in corso d'opera). E' l'esame di un'attivita', effettuato durante il suo svolgimento, al fine di valutare quanto essa continui ad

essere rilevante e pertinente e quanto essa consenta di progredire verso il raggiungimento dei suoi obiettivi.

Outputs (Outputs, Prodotti). Sono gli specifici prodotti o servizi (come ad esempio l'addestramento, i supporti logistici per la realizzazione di meetings, la redazione di rapporti, pubblicazioni) che un'attività prevede di produrre al fine di raggiungere i propri obiettivi. Tali attività possono altresì prevedere prodotti intermedi che a loro volta serviranno come inputs per altre attività'.

Process (Vedi Common services).

Programme (Programma). Consiste nell'insieme delle attività' previste in relazione ad un programma generale intrapreso da parte di un dipartimento, di un ufficio o divisione (come ad esempio il programma per i trasporti prodotto dalla Economic and Social Commission for Asia and the Pacific).

Programme element (Elemento di programma). L'Elemento di programma consiste in un insieme di attività' comprese in un sotto-programma rivolto verso un ben circoscritto argomento, ed è generalmente finalizzato a produrre uno o più outputs in un biennio, quali una pubblicazione, un meeting o in genere servizi di consulenza (ad esempio: revisione dell'implementazione di una convenzione internazionale sul trasporto intermodale relativo a un sotto programma concernente le attrezzature per il traffico, facente parte del programma sui trasporti della Economic Commission for Europe).

Programme manager (Direttore responsabile di programma). E' il responsabile ufficiale del Segretariato preposto alla formulazione e implementazione di uno o piu' programmi o sotto programmi, normalmente si tratta del capo di una unita' organizzativa. Per le finalita' della "self-evaluation" (vedi) i direttori di programma riferiscono a coloro i quali sono incaricati della implementazione di un sotto programma, generalmente il capo di una divisione, di una branca o di una sezione.

Project (Progetto). Un Progetto e' una attivita' di cooperazione tecnica che e' indirizzata a conseguire determinati specifici obiettivi nei limiti di un dato vincolo finanziario e di tempo.

Relevance (Rilevanza). E' il grado in cui la strategia di un'attivita' risulta significativa o pertinente rispetto al suo obiettivo, e il grado in cui l'obiettivo e' significativo rispetto al problema posto.

La rilevanza e' presa in considerazione sia nel contesto della progettazione di una attivita' che alla luce della situazione effettiva nel momento della valutazione.

Review and appraisal (Revisione e Giudizio critici). Rappresenta il processo di valutazione dei progressi compiuti durante la realizzazione di una strategia internazionale di sviluppo, o di un piano di azione relativo ad una conferenza mondiale su un argomento di importanza principale. Il suo fine e' quello di identificare gli insuccessi nel conseguimento delle finalita' (goals) e obiettivi (objectives) e i fattori che ne costituiscono le ragioni, al fine di suggerire positive

misure che includono nuove finalita', obiettivi e politiche, secondo le necessita'. La Revisione e il Giudizio possono essere intrapresa a diversi livelli:

- a) al livello del Segretariato, possono essere incaricati i dipartimenti, gli uffici, i segretariati regionali o settoriali;
- b) Agenzie specializzate;
- c) Stati Membri;
- d) Enti internazionali, incluse le commissioni regionali, gli organismi settoriali e funzionali, il Consiglio Economico e Sociale e la Assemblea Generale.

Self-evaluation (Auto-valutazione). Viene intrapresa dai "programme managers" (vedi), soprattutto per loro proprio uso. La "auto-valutazione" si focalizza soprattutto sul sottoprogramma ("sub-programme") e puo' essere applicata in tutti i settori, compresi quello politico, legale, umanitario, degli affari economici e sociali, informazione pubblica e dei servizi generali e logistici ("common services").

In quanto parte integrante del processo direzionale ("management process"), la sua delineazione e conduzione va' formulata nelle fasi di pianificazione e programmazione in stretto rapporto con quelle rilevanti di ogni sottoprogramma.

I risultati sono utilizzati dai programme managers al fine di operare i necessari aggiustamenti nella realizzazione o sono riportati indietro nel processo di pianificazione e programmazione, sotto forma di variazioni nella concezione e/o orientamento del sottoprogramma o progetto in questione.

Poiche' i risultati di una "self-evaluation", non vengono, normalmente, riportati al livello intergovernativo, le conclusioni, ottenute tramite una informazione analitica generata per vari sottoprogrammi e progetti nel quadro di un programma, possono essere adoperate come inputs per la valutazione di un programma nel suo complesso.

Strategy (Strategia). Un concreto "pacchetto" di azioni che collegano le variabili di un progetto e descrivono i percorsi di realizzazione in ordine al conseguimento di un immediato obiettivo.

Subprogramme (Sottoprogramma). Consiste in tutte quelle attivita', appartenenti ad un programma, finalizzate al conseguimento di uno o pochi obiettivi a medio termine strettamente correlati (ad esempio: lavori diretti a sviluppare l'offerta di infrastrutture di trasporto in Europa previsti in un programma per il trasporto stabilito dalla Commissione Economica per l'Europa).

Target (Traguardo). Grandezza specifica o livello di outputs, effetti o impatto atteso da conseguire.

Work-plan (Piano di lavoro). Scheda operativa per l'esecuzione del progetto, che collega inputs, attivita' e outputs durante un dato periodo di tempo (per esempio: un anno, la durata di un progetto, etc.).

Appendice 2
RASSEGNA BIBLIOGRAFICA SULLE LINEE DI GUIDA PER LA
VALUTAZIONE IN SENO AL SISTEMA DELLE NAZIONI UNITE

La presente Rassegna intende documentare solo su quell'insieme di documentazione - avente piu' o meno carattere interno al Sistema delle Nazioni Unite - relativa ai problemi, ai metodi, alle procedure, della Valutazione applicata ai Programmi e Progetti (e operazioni connesse alla Valutazione, quali: Formulazione, Reporting, Monitoraggio).

Si e' scelto il criterio di indicare la letteratura ONU sull'argomento, partendo dai documenti e lavori piu' recenti e via via andando a ritroso verso quelli meno recenti.

Come e' stato gia' detto nel corso del rapporto, la letteratura "grigia" sull'argomento (rapporti, documenti vari, etc.) ha - nel sistema delle NU - una storia alquanto recente: inizia con la ristrutturazione dei settori economici e sociali, intorno al 1976/77. E nel rapporto si e' dato conto solo degli ultimi sviluppi, citando e illustrando solo i documenti piu' recenti. Tuttavia con questa bibliografia si e' voluto inquadrare la piu' recente produzione in una piu' vasta ma meno recente, di cui quella e' in certo modo lo sbocco.

Si e' inoltre scelto il criterio di ripartire la letteratura in questione secondo la istituzione del Sistema ONU che e' stata l'autrice del documento stesso. Cio' oltre a facilitare la lettura ripartisce in qualche modo i problemi e i metodi della valutazione anche secondo il

settore di attivita' in cui opera l'istituzione.

Salvo le inevitabili omissioni, la documentazione raccolta vorrebbe essere esaustiva di tutta la produzione avutasi sull'argomento in ciascuna agenzia.

Sono stati contrassegnati con asterisco (*) quei documenti di cui si e' gia' reso conto all'interno dei paragrafi del rapporto.

UNITED NATIONS: GENERAL ASSEMBLY

"Comprehensive Policy Review of Operational Activities for Development", General Assembly Resolution 38/171 of 19 December 1983.

"Programme Planning: Strengthening the Capacity of the United Nations Evaluation Units and System...", Report of the Secretary-General, General Assembly document A/38/133 of 22 April 1983.

"Programme Planning", General Assembly Resolution 36/228 of 18 December 1981.

"Identification of Activities That have been Completed or are Obsolete, or Marginal Usefulness, or Ineffective", A/C.5/34/4 of 15 August 1979 and A/C.5/35/40 and Add.1 of 14 November 1980.

"Programme Performance of the United Nations for the biennium 1978-1979", General Assembly document A/C.5/35/1 of 19 March 1980.

"The Identification of Output in the Programme Budget of the United Nations", General Assembly Document A/C.5/35/2 of 13 March 1980.

"Establishment of Internal Work Programmes and Procedures for Reporting on Programme Implementation", General Assembly document A/C.5/34/3 of 23 April 1979.

"Report on Programming and Evaluation in the United Nations: Comments", General Assembly document A/33/226/Add. of 1 September 1978.

"Restructuring of the Economic and Social Sectors of the United Nations System", Annex, Section VI., A/RES/32/197 of 20 December 1977.

UNITED NATIONS: ECONOMIC AND SOCIAL COUNCIL (ECOSOC)

"Programme Evaluation for the Period 1974-1977", including Annex: "Revised Guidelines for Internal Evaluation", ECOSOC document E/AC.51/91 of 16 May 1978.

"Report of the Joint Inspection Unit on Evaluation in the United Nations Systems (JIU/REP/77/1): Comments of the Administrative Committee on Coordination", ECOSOC document E/1978/12 of 31 January 1978.

"Programme Evaluation for the Biennium 1974-1975", including Annex: "Office of Financial Services's Guidelines for the Evaluation Reports", ECOSOC document E/AC.51/80 of 12 April 1977.

UNITED NATIONS: ADMINISTRATIVE COMMITTEE ON COORDINATION (ACC)

"Report of the Joint Meeting", "II.A., Evaluation", ACC/1980/8 of 20 March 1980.

"Evaluation (Achievement of Greater Uniformity of Administrative, Financial and Personnel Procedures and the Enhancement of the System in the Management of Operational Activities and Programme Evaluation), Note", Joint Meeting of CCSQ(OPS) and CCSQ(PROG), ACC/1980/OPPG/2 of 12 February 1980.

"Report on a Glossary of Evaluation Terms: Comments by the Administrative Committee on Coordination", A/34/286/Add.1 of 12 November 1979.

"Report on Initial Guidelines for Internal Evaluation Systems of the United Nations Organizations: Comments of the Administrative Committee on Coordination", A/34/271/Add.1 of 12 November 1979.

"Report of the Joint Inspection Unit on Evaluation in the United Nations System: Comments of the Administrative Committee on Coordination", E/1978/12 of 31 January 1978.

"Report of the Sixth Session of the Inter-Agency Study Group on Evaluation", ACC document COORDINATION/R.925 of 29 February 1972.

UNITED NATIONS: COMMITTEE ON PROGRAMME AND COORDINATION (CPC)

"Report of the Committee on the Work of its Twentieth Session", General Assembly Official Records, Thirty-Fifth Session, Supplement No. 38 (A/35/38), 1980

"Report of the Committee on Programme and Coordination on the Work of its Eighteenth Session", Official Records of the General Assembly, Thirty-Third Session, Supplement No. 38 (A/33/78).

"Report of the Committee for Programme and Coordination on the Work of its Seventeenth Session", Official Records of the General Assembly, Thirty-Second Session, Supplement No. 38 (A/32/78).

UNITED NATIONS: JOINT INSPECTION UNIT

(* "Third Report On Evaluation in the United Nations Systems: Integration and Use", (prepared by E.D. Sohm), JIU/REP/85/11, Geneva, October 1985.

(* "United Nations System Co-operation in Developing Evaluation by Governments", (prepared by A.N. Forde & E.D. Sohm), JIU/REP/82/12, Geneva, December 1982.

"Report on the Elaboration of Regulations for the Planning, Programming and Evaluation Cycle of the United Nations", (prepared by M. Bertrand), JIU/REP/82/10, Geneva, September 1982.

"Second Report on Evaluation in the United Nations System", (prepared by E.D. Sohm), JIU/REP/81/6, Geneva, March 1981.

"Status of Internal Evaluation in the United Nations System Organizations", (prepared by E.D. Sohm), JIU/REP/81/5, Geneva, February 1981.

"Evaluation of Technical Cooperation Activities of the United Nations System in Sri Lanka", 2 vols., JIU/REP/79/16, Geneva, December 1979

"UNICEF: Planning and Programming for Children at the Country Level", JIU/REP/80/3, Geneva, March 1979.

"Initial Guidelines for Internal Evaluation Systems of United Nations Organizations", (prepared by E.D. Sohm & M. Bertrand), JIU/REP/79/2, Geneva, February 1979.

(* "Glossary of Evaluation Terms", JIU/REP/78/5, Geneva, November 1978

"Report on the Role of Expert in Development Cooperation", JIU/REP/78/3, Geneva, March 1978.

"Report on Programming and Evaluation in the United Nations", (prepared by M. Bertrand), JIU/REP/78/1, Geneva, March 1978.

(*) "Report on Evaluation in the United Nations System", JIU/REP/77/1, Geneva, March 1977.

UNITED NATIONS: SECRETARIAT

"Regulations and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation", UNS, 1984.

UNITED NATIONS: CENTRAL EVALUATION UNIT

(*) "Evaluation Manual of the United Nations", New York, October 1986

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP)

(*) "UNDP Policy and Procedures Manual" (in corso di pubblicazione). (Chapter on "Monitoring, Evaluation and Reporting", mimeo, April 1987).

(*) "Supplemental Guidelines on Project Document Format", (Circular of 20 December 1985)

(*) "Modified Approach to the Project Cycle: Provisional Guidelines for the Use of the Checklist for Project Formulation, the Short-Format Project Document and the

Work Plan Format", (Circular of 26 October 1982)

"Evaluation Studies": No. 3, "Rural Women's Participation in Development", UNDP, June 1980.

"Evaluation and Related Measures for Improving the Quality of Technical Cooperation", UNDP document DP/448 of 5 March 1980.

"Evaluation Studies": No. 2, "Rural Development", UNDP, June 1979

"Evaluation Studies: No. 1, "Comprehensive Development Planning", UNDP, June 1979.

"Report of the Administrator for 1978", especially Section III.D.: "Issues for the Future: More Effective Implementation", UNDP document DP/380 of 26 April 1979.

"Joint UNDP/Agency Evaluation Programme", UNDP document DP/319/Add.1 of 5 April 1978.

"Project Evaluation", Policies and Procedures Manual, Section 3470, UNDP, December 1975.

FOOD AND AGRICULTURAL ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS
(FAO)

(*) "Guidelines for the Evaluation of Technical Cooperation Projects", Evaluation Service, October 1984.

"Methods for Evaluating the Nutritional Impact of Food Aid Projects: Lessons Learned from Past Experience", (by D.E. Sahn), Food and Nutrition Bulletin, Vol. 6, No. 3, Sept. 1984.

"Designing a Monitoring and Evaluation System", (by F. Petry), in: Monitoring Systems for Agricultural and Rural Development Projects. Economic and Social Development Papers N. 12, Rev. 1, Vol. 1, FAO, Rome, 1983.

"Core Socio-Economic Indicators for Monitoring and Evaluation of Agrarian Reform and Rural Development", FAO, Rome, 1980.

"Auto-Evaluation: Note on Implementation", Evaluation Service, November 1979.

"Auto-Evaluation of the Regular Programme", Director-General's Bulletin, No. 78/23 of 5 May 1978.

"Planning and Evaluation of Applied Nutrition Programmes" (by M.C. Latham), FAO Nutritional Studies No. 26, FAO Food and Nutrition Series No. 16, FAO, Rome, 1972.

WORLD FOOD PROGRAMME (WFP)

"Development and Implementation of Built-In Monitoring and Evaluation System for World Food Programme-assisted Projects. An Initial Assessment" (by H.J. Gotzman), Evaluation Service del World Food Programme, January 1986.

"Evaluation", WFP Field Manual, Chapter XV, January 1980

"Informal Working Group on Evaluation: Feedback of Evaluation into Project Formulation and Implementation", WFP/IWGE, March 1978.

"The Approach to Evaluation of WFP Development Aid", WFP/IGC: 25/12, February 1974, and Add.1 to 5.

INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT (IFAD)

"Operational Guidelines on Monitoring and Evaluation", IFAD, December 1979.

"Lending Policies and Criteria", IFAD/8/Rev.1, December 1978.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION (ILO)

"ILO Technical Cooperation Activities 1979-1980, including Tripartite Participation", ILO document GB.214/OP/1/3, November 1980.

"Procedures for the Design and Evaluation of ILO Projects", Vol. I: "General" (January 1979); Vol. II: "Technical Cooperation" (June 1979, revis. 1981); Vol. III : "Research" (1980).

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO)

"Seventh General Programme of Work Covering 1984-1989". ("Health for All" series No.8), Geneva 1982.

"Plan of Action for Implementing the Global Strategy for Health for All by the Year 2000", (and Index to the "Health for All" series No. 1-7). ("Health for All" series No. 7), Geneva 1982.

"Health Programme Evaluation: Guiding Principles. ("Health for All" series No. 6), Geneva 1981.

"Managerial Process for National Health Development: Guiding Principles", ("Health for All" series No. 5), Geneva 1981.

"Development of Indicators for Monitoring Progress Towards Health for All by the Year 2000", ("Health for All" series No. 4) Geneva 1981.

"Global Strategy for Health for All by the Year 2000". ("Health for All" series No. 3), Geneva 1981.

"The Work of 1978-1979: Biennial Report of the Director-General", WHO document, 1980

"Indicators for Monitoring Progress Towards Health for All by the Year 2000", WHO document EB67/13 Add. 1, 1980

"Applying Health Programme Evaluation: Assessment and Recommendations", WHO document DPE/80/1, 1980.

"Formulating Strategies for Health for All by the Year 2000: Guiding Principles and Essential Issues", WHO document of the Executive Board, 1979.

"Measurement of Nutritional Impact: A Guidelines for Measurement of Nutritional Impact of Supplementary Feeding Programmes Aimed at Vulnerable Groups", WHO, Geneva, 1979.

"Primary Health Care", Report of the International Conference on Primary Health Care (Alma Ata, 1978), Geneva 1978.

"Managerial Process for Health Development", WHA resolution 31.43 of May 1978.

"Development of Health Programme Evaluation", WHA resolution 31.11 of 18 May 1978.

"Provisional Guidelines for Health Programme Evaluation", WHO document HPC/DPE/78.1, 1978.

"Guidelines for Evaluating a Training Programme for Health Personnel" (by F. Katz), WHO Offset Publications No. 38, Geneva 1978.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO)

"Energy Projects Elaboration and Evaluation Guidelines", UNESCO/OLADE, Rostlac, Montevideo, 1983.

"Evaluation Research and Social Change", (by A. Weilenmann), Paris 1980.

"Evaluating Social Action Projects". Socio-economic studies. Paris 1980.

"Regional Seminar on the Application of Evaluation Techniques in Social Action Projects in Asia" (Kuala Lumpur, November 1979). Division of Socio-economic Analysis, Paris, April 1980.

"Report of the Director-General on Studies Undertaken, Measures Adopted and Results Obtained in Evaluation of the Programme" (Part I.). "Statement of Major Impacts, Achievements, Difficulties and Shortfalls for Each Continuing Activity in 1970-1980" (Part II.), General Conference, Twenty. First Session, Belgrade 1980, 21 C/11, of 23 August 1980.

"Evaluation Terms: UNESCO Glossary", document BEP-79/WS/8 of 23 July 1979.

"Evaluation of Technical Cooperation Projects in Education", UNESCO, Paris, 1978.

"Guidelines for the Evaluation of Information Systems and Services". PGI/78/WS18. UNISIST, Paris, August 1978.

"Regional Workshop on Evaluation Methods" (Dakar, June 1978). Division of Socio-economic Analysis, Paris 1978.

"Preliminary Report of the Director-General on Studies Carried Out concerning Evaluation of Programme Activities", documents 103 EX/10 of 11 August 1977, and Executive Board 104 EX/Decision 4.3.

"Project Evaluation Methodologies and Techniques" (by Constantin G. Soumelis), UNESCO, Imprimerie Maury, 1977.

"Comment Mesurer les Resultats des Projets de Developement. Manuel a l'Usage des Missions sur le Terrain", (by S.P. Hayes), UNESCO Paris, 1959.

UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION
(UNIDO)

"Instructions and Guidelines for the Self-Evaluation of UNIDO-executed Technical Cooperation Field Projects". Vol. I, UNIDO/PC.31. of 5 January 1982.

"Progress Report on System Design for Internal Evaluation", UNIDO document ID/BC.3/89/Rev.1 of March 1980.

"Evaluation of Selected Activities of UNIDO", Report of the Experts Group Meeting on Approaches, Procedures and Methodology of Evaluation of UNIDO's Activities, UNIDO document ID/B/C.3/48/Add.2 of 6 April 1976.

"Directives pour l'évaluation des projets" (by P. Dasgupta, A. Sen e S. Marglin), UNIDO, New York, 1973.

"Guide to Practical Project Appraisal. Social Benefit-Cost Analysis in Developing Countries", UNIDO, New York, 1972.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP)

"Economic Evaluation and the Environment" (by C. Cooper, sponsored by UNEP), London 1981

"Project Evaluation" (Section III of: "The Environment Fund: Report of the Executive Director), UNEP/GC.8/7 of 20 February 1980.

"Project and Programme Evaluation", UNEP/GC.7/13 of 25 January 1979.

"Coordination Questions: System-wide Medium-Term Environment Programme", UNEP/GC.7/6 of 24 January 1979.

UNITED NATIONS CENTRE FOR HUMAN SETTLEMENTS (HABITAT)
(UNCHS)

"UNCHS (Habitat) Project Management System", of 13 November 1980.

UNITED NATIONS CHILDREN'S FUND (UNICEF)

"Framework for Improving the Monitoring and Evaluation of Child Survival and Development Activities", UNICEF, New York, 1986.

"Criteria for Programme Appraisal, Monitoring and Evaluation", ECOSOC document E/ICEF/P/L.1628 of 19 January 1976.

"Assessment of Projects", UNICEF Field Manual, Vol. 1, Book A, Chapter 2 and Preface, July 1974.

WORLD BANK (IBRD)

"Economic Analysis of Agricultural Projects" (by J.P. Gittinger), World Bank, 1986.

"Built-in Project Monitoring and Evaluation: A Third Review", World Bank, 1981.

"Guidelines for the Design of Monitoring and Evaluation Systems for Agriculture and Rural Developments Projects", September 1981.

"Annual Report on Operations Evaluation", IBRD, August 1980.

"Operational Evaluation: World Bank Standards and Procedures", 2 edit., August 1979.

"Guidelines for Monitoring and Evaluation of Rural Development Projects", IBRD, January 1978.

"The Economic Analysis of Rural Roads Projects" (by C. Carnemark, J. Biderman et al.), IBRD, Washington, 1976.

INTERNATIONAL TRADE CENTRE UNCTAD/GATT (ITC)

"Enhancing the Effectiveness of Technical Assistance in Export Promotion: Evaluation Arrangements for ITC Projects", ITC/OD/INF/135 of 5 April 1978.

UNITED NATIONS UNIVERSITY (UNU)

(*) "Methods for Evaluation of the Impact of Food and Nutrition Programmes" (by D.E. Sahn et al., Eds.), UNU, 1984.

"Indicators of Human and Social Development: Report of the State-of-the-Art" (by M.V.S. Rao, K. Porwit and N. Baster), HSDPD-8/UNUP-10, UNU, Tokyo 1978.