Monitoraggio e Valutazione nella Cooperazione allo Sviluppo*

Flavio Lovisolo, Massimo Tommasoli**

Il sostegno pubblico allo sviluppo (APS) è un campo nel quale sono state elaborati e applicati, più che in altre aree di intervento dello Stato, sistemi di verifica dell'efficacia dell'azione pubblica. Le spinte che hanno prodotto questo fenomeno meriterebbero un'analisi approfondita. In questo contributo ci concentreremo su una ipotesi di spiegazione di tale processo, secondo la quale è possibile considerare la creazione e il consolidamento di sistemi di monitoraggio e valutazione come uno dei meccanismi fondamentali per consentire la transizione da modelli di pianificazione di servizi incentrati sulla fornitura di input (risorse materiali, finanziarie, umane) a modelli più attenti al conseguimento sostenibile di obiettivi e di risultati, attraverso l'adozione di approcci partecipativi.

Nella nostra analisi ci avvarremo del caso della cooperazione italiana allo sviluppo. Considereremo innanzitutto le tendenze che hanno caratterizzato negli ultimi decenni l'approccio alla valutazione dell'APS delle principali agenzie di cooperazione internazionale. Analizzeremo poi alcuni aspetti dell'evoluzione del sistema di monitoraggio e valutazione nel-

la cooperazione governativa dell'Italia nello stesso periodo. Concluderemo con alcune considerazioni sul rapporto tra monitoraggio e valutazione.

1. Cenni sull'evoluzione degli approcci alla valutazione dell'aiuto pubblico allo sviluppo

Nel suo libro sulla valutazione dell'APS Basil Cracknell (2000) suddivide la storia della valutazione in quattro fasi. Egli distingue tra una fase nascente, il periodo dell'istituzionalizzazione e la cosiddetta maturità, che aveva identificato precedentemente (Cracknell, 1988), alle quali aggiunge una quarta fase caratterizzata, in sintonia con le tesi di Rieben (1996), da un ripensamento critico dei metodi e degli strumenti di valutazione. Rieben, infatti, sottolinea che gli sviluppi più recenti della valutazione sono consapevoli delle potenzialità e dei limiti del "Quadro logico" (*logical framework*), soprattutto quando viene impiegato come strumento rigido di pianificazione, e si fondano su una maggiore attenzione verso il tema della partecipazione nei processi di sviluppo e, di conseguenza, sulla ricerca di un approccio in grado di catturare le dimensioni partecipative.

La prima fase viene indicata da Cracknell (2000) nel periodo compreso tra l'inizio degli anni sessanta e la fine degli anni settanta. Si tratta di una fase di fondazione che ha visto la nascita e ha accompagnato i primi passi della valutazione nella cooperazione allo sviluppo.

In quegli anni negli Stati Uniti si sviluppò e perfezionò la verifica dei risultati ottenuti nel settore della formazione professionale e dell'assistenza sociale. Gli approcci a tale verifica produssero ben presto vere e proprie pratiche di valutazione supportate da analisi teoriche. Il riscontro avuto sulle scienze sociali e nel settore dell'educazione indusse l' Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) a consultare alcuni esperti americani di questa nuova disciplina per apprendere come, secondo loro, si potevano valutare dei progetti di sviluppo sociale, realizzati nei Paesi in via di sviluppo (PVS). Da quel momento, l'OCSE ebbe un ruolo centrale nell'approfondire queste prime indicazioni ricevute, e diffondere tra i suoi membri le pratiche della valutazione di progetti e programmi di APS.

Malgrado quest'opera, tuttavia, pochi donatori ed organizzazioni internazionali dimostrarono di avere una particolare attenzione al tema e solo alcuni furono disposti ad investire risorse in questo campo ed a creare, all'interno delle loro organizzazione, unità esclusivamente dedicate alla valutazione.

Non dobbiamo dimenticare che predominava la valutazione "ex ante" dei progetti, basata soprattutto sulle analisi di convenienza economiche per finanziare e realizzare un intervento. L'analisi costi e benefici era lo strumento più utilizzato per valutare l'opportunità di eseguire una iniziativa. Solo timidamente si parlava di costi e benefici sociali, cercando di applicare l'analisi costi e benefici ai progetti con marcato indirizzo sociale.

Vedremo in seguito come l'esperienza italiana si uniformava a tale orientamento, quali sforzi furono fatti per introdurre la valutazione nelle fasi successive al finanziamento e quanto ancora resta da fare per consolidare tale funzione

La seconda fase comprende i primi anni ottanta e può considerarsi il periodo in cui la valutazione viene introdotta e formalmente riconosciuta come una funzione all'interno di molte organizzazioni di cooperazione allo sviluppo, sia bilaterali che multilaterali.

L'importante flusso di risorse verso i PVS avvenuto negli anni precedenti e l'impatto sull'opinione pubblica di alcune catastrofi umanitarie, come la siccità nei paesi saheliani e nel Corno d'Africa a metà degli anni ottanta, indussero la dirigenza politica ed amministrativa dei Paesi finanziatori a interrogarsi sull'efficacia dell'APS.

Già da alcuni anni si erano avviate le prime riflessioni sulle metodologie che si potevano applicare per rendere più efficaci ed efficienti gli aiuti e, in questo contesto, la United States Agency for International Development (USAID) incominciava a prendere in considerazione l'uso del *logical framework* e del Ciclo di Progetto, che solo più tardi influenzò le attività di molte agenzie di cooperazione allo sviluppo di Paesi europei e della stessa Commissione Europea.

In quegli anni, le maggiori risorse dedicate alla valutazione incrementarono il numero di valutazioni realizzate. La concentrazione di valutazioni in alcune aree geografiche produsse risultati che influenzarono non

solo l'andamento di progetti in corso e di quelli che si stavano preparando, ma anche le strategie di cooperazione e logicamente i negoziati con i Paesi destinatari. La valutazione incominciò ad assumere un carattere "politico" – nel senso di capacità di fornire una base conoscitiva empirica sull'efficacia, l'impatto e la rilevanza delle *policies* perseguite dai principali donatori nel loro dialogo con i Paesi destinatari – e quindi ad avere quell'importanza fino ad allora negatale.

Le organizzazioni di cooperazione allo sviluppo incominciarono a costituire delle Unità di Valutazione che riportavano i loro risultati direttamente ai responsabili delle agenzie di cooperazione (Ministro, Presidente o Direttore Generale, a seconda del sistema istituzionale adottato dai singoli Paesi finanziatori) o al Consiglio di amministrazione (o organo corrispondente), e si dotarono di procedure e manuali per meglio renderle operative.

Anche in questa fase, l'OCSE assunse un ruolo trainante. Risale a quegli anni la costituzione dell'"Expert Group on Aid Evaluation" del Comitato per gli Aiuti allo Sviluppo (DAC) dell'OCSE, che realizza una serie di studi e produce un compendio delle pratiche realizzate dai vari donatori sulla valutazione dell'Aiuto allo sviluppo. All'OCSE si affianca anche la Banca Mondiale che investe cospicue risorse nella valutazione. Il testo di Casley e Kumar (1986) ha guidato molti esperti nella valutazione e monitoraggio dei progetti di sviluppo rurale, mentre le linee guida elaborate dalla stessa Banca Mondiale in quegli anni, furono un punto di riferimento per molti valutatori delle Unità di valutazione che si stavano a quel tempo formando.

La terza fase può essere considerata come l'epoca della maturità per la valutazione, e coincide con la fine degli anni ottanta e l'inizio degli anni novanta. Essa corrisponde all'introduzione del *logical framework* nel quadro della gestione del Ciclo di Progetto (*project cycle management – PCM*) come base delle procedure e delle metodologie adottate dalla maggior parte delle organizzazioni bilaterali e multilaterali. "Il nuovo approccio (*logical framework*), alla gestione dei progetti rappresenta il più importante miglioramento sulla disorganizzazione e non sistematicità dei metodi applicati fino a quel momento. Per la prima volta gli obiettivi possono essere chiaramente definiti ed i criteri per misurare lo stato di avanzamento del progetto ed il loro raggiungimento sono identificati. In quel periodo il *logical fra-*

mework regna supremo ed i suoi vantaggi sono considerevoli in relazione a quanto si faceva prima, così che poche persone sono inclini ad essere critici verso tale metodologia" (Cracknell, 2000).

In questo periodo si consolidano anche i principi su cui le attività di valutazione debbano fare riferimento, ed un importante contributo viene dato, ancora una volta, dall'OCSE (1992) che con le sue analisi riesce a stimolare la riflessione all'interno delle varie Organizzazioni di cooperazione allo sviluppo, soprattutto dei più importanti Paesi donatori. Proprio in quegli anni tale contributo fu particolarmente apprezzato in Italia dove incominciavano ad emergere le esigenze di razionalizzazione delle attività, definizione di procedure e maggiore trasparenza nelle metodologie applicate per il finanziamento e la realizzazione dei progetti di cooperazione allo sviluppo.

L'inizio della *quarta fase*, che caratterizza ancora i giorni nostri, partì proprio dalla critica al *logical framework*, nell'ambito di un più complessivo ripensamento dell'adeguatezza degli strumenti tradizionali della cooperazione allo sviluppo (soprattutto dell'aiuto-progetto) rispetto ai nuovi principi di partenariato con i Paesi destinatari affermati nel corso degli anni novanta. In quel periodo si spostò, innanzitutto, l'accento dal ruolo dei donatori per garantire il conseguimento degli obiettivi di singoli progetti al ruolo che spetta ai diretti beneficiari, ed alla loro effettiva partecipazione nelle varie fasi del Ciclo di Progetto. L'applicazione di strategie partecipative alla gestione del Ciclo di Progetto comportò dunque la sperimentazione di approcci innovativi, anch'essi basati sulla partecipazione dei soggetti coinvolti nelle iniziative di cooperazione, alla valutazione degli interventi, nel quadro di una considerazione più flessibile del *logical framework*.

Nello stesso tempo, cambiò anche l'attenzione verso il progetto, in precedenza inteso come unità primaria dell'azione di cooperazione allo sviluppo[1] e successivamente considerato soprattutto in ragione del suo effetto dimostrativo nell'ambito di approcci di più ampio respiro, rivolti a influenzare macropolitiche e riforme strutturali. Si incominciò ad operare nei Paesi più poveri attraverso Fondi di sviluppo locale che richiedono l'applicazione di pratiche di valutazione partecipata e di autovalutazione. Per in-

1. La logica di intervento delle agenzie di cooperazione non è più – se mai lo è stata in passato – focalizzata sul progetto di sviluppo, ma tende a spostare la propria azione di sviluppo sul livello dei programmi settoriali, dei piani integrati di area e, più in generale, delle politiche di sviluppo (Tommasoli, 2000).

tervenire nei Paesi meno poveri andò affermandosi l'orientamento verso un approccio di programma (aiuto-programma), l'analisi settoriale ed i conseguenti *sector-wide approaches* o programmi settoriali, nei quali l'analisi dell'efficienza e dell'efficacia del sostegno dei donatori prende in considerazione il contributo dell'insieme degli enti finanziatori e non solo quello di un singolo soggetto in relazione a un singolo progetto. I principi del partenariato e dell'appropriazione (*ownership*), propugnati nel corso delle conferenze globali delle Nazioni Unite degli anni novanta, attribuirono un peso decisivo al ruolo del governo e delle istituzioni del Paese destinatario (incluse le istituzioni della società civile), e in ultima analisi dei diretti destinatari di un intervento, per il conseguimento degli obiettivi delle politiche di sviluppo definite da un PVS.

Tutto questo sta trasformando inevitabilmente anche il ruolo della valutazione. Dopo l'interesse preponderante per l'analisi dell'efficienza e dell'efficacia al livello di progetto, tipico delle prime fasi, va maturando l'attenzione all'efficacia e alla rilevanza delle politiche, all'impatto delle strategie adottate, alla sostenibilità delle riforme volte a migliorare la capacità di erogare e rendere accessibili servizi di base ai soggetti più marginali, definendo e sostenendo le condizioni di un ambiente favorevole per l'azione dei soggetti locali di sviluppo economico e sociale. Attraverso azioni di *mainstreaming*, vale a dire misure che mirano a riflettere nelle strategie di cooperazione con un Paese destinatario o con una regione le priorità "orizzontali" o non settoriali affermate negli orientamenti della cooperazione internazionale, si affermano "temi" trasversali che tendono ad incidere sulle politiche di più settori, come la lotta alla povertà, la gestione delle risorse naturali, l'uguaglianza di genere, il rafforzamento istituzionale, lo sviluppo di capacità e competenze locali, il *community empowerment*, il buon governo. L'appropriazione delle azioni di cooperazione da parte di soggetti locali determina, Inoltre, l'esigenza di rafforzare anche le capacità di valutazione locale, rendendo maggiormente effettiva la partecipazione ai processi di sviluppo.

2. La valutazione nella cooperazione allo sviluppo dell'Italia

Il quadro sopra delineato è utile per l'analisi del caso dell'Italia dove, sep-

pur con molti ritardi, il significato e il peso attribuiti alla valutazione si sono evoluti nel tempo. In questa sezione percorreremo le principali tappe del consolidamento della valutazione dell'APS italiano, sia in ambito non governativo che governativo, considerando le attività finanziate inizialmente dall'ex Dipartimento per la Cooperazione allo Sviluppo (DIPCO) del Ministero Affari Esteri e, successivamente, dalla Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS) dello stesso Ministero.

La fine degli anni settanta e l'inizio degli anni ottanta furono segnati da un crescente impegno finanziario per la cooperazione italiana, in parte in controtendenza rispetto al resto dei Paesi donatori. In quel periodo, sulla base delle prime riflessioni internazionali svolte nel corso delle *prime due fasi* indicate nella precedente sezione, il DIPCO avviò una riflessione sul tema della valutazione stimolata dalle consultazioni con gli esperti delle unità di valutazione che erano state istituite in altri Paesi donatori ed in alcune agenzie multilaterali, nonché nell'ambito dell'OCSE.

Alla luce dei cospicui investimenti realizzati, della conseguente esigenza di capire quali effettivi risultati tali investimenti ottenevano in termini di sviluppo e per approfondire quanto veniva dibattuto in sede internazionale, fu istituito informalmente nel Dipartimento un "Nucleo tecnico di valutazione".

Come osserva un documento della DGCS, risale "a quegli anni l'inizio della partecipazione dell'Italia al citato gruppo di esperti OCSE che risultò particolarmente significativa per l'evoluzione del concetto di valutazione all'interno della cooperazione italiana. Nel 1983, al fine di sperimentare sul campo le lezioni apprese e le ipotesi metodologiche via via formulate dal "Nucleo tecnico di valutazione" informale, il Dipartimento realizzò un primo programma di valutazione relativo alle attività di cooperazione finanziate dallo stesso Dipartimento a partire dal 1979 in Egitto ed Etiopia. Paesi già allora prioritari dove erano concentrate tipologie di iniziative particolarmente rappresentative dell'azione di cooperazione italiana per dimensione finanziaria, strumenti, canali e settori di intervento. Gli esiti delle due missioni svolte nel 1983 e nel 1984 con risorse professionali del Dipartimento, pur sensibilmente significativi ai fini di un riorientamento delle modalità di cooperazione con quei Paesi, man-

carono, tuttavia, l'obiettivo di una reale "retroazione"[2], anche perché l'assenza di formalizzazione del citato Nucleo disperse rapidamente le risorse professionali ad esso dedicate, riassorbite dalle altre attività operative del Dipartimento, che andavano crescendo, in quegli anni, molto rapidamente" (DGCS, 1997).

Durante il periodo di consolidamento dei principi della valutazione e della creazione delle Unità di valutazione in molte organizzazioni multilaterali e bilaterali (*terza fase*), la cooperazione italiana stava predisponendo la normativa secondaria che avrebbe regolato l'applicazione della nuova legge n° 49/87 e avviando le nuove strutture operative della DGCS, che non prevedevano, peraltro, la costituzione di una Unità di valutazione. La continuità della partecipazione al gruppo dell'OCSE[3] consentì, tuttavia, di seguire il dibattito a livello internazionale e di avere un progressivo aggiornamento di un ristretto gruppo di esperti, interno all'Amministrazione, sui temi della valutazione. Il coordinamento, la programmazione e la gestione delle attività di valutazione furono svolti in questo periodo (1986-1993) nell'ambito degli uffici della DGCS preposti alla programmazione. Nello stesso periodo la DGCS, attraverso una convenzione-quadro, affidò il controllo e la valutazione in itinere ed ex post di attività di cooperazione ad un soggetto esterno, la Società Italiana di Monitoraggio (SIM) (DGCS, 1997).

2. La retroazione è la trasmissione di quanto è stato constatato dalla valutazione a coloro che possono ottenerne delle lezioni utili e pertinenti al fine di favorire una migliore preparazione e gestione delle attività future. L'attività di retroazione può consistere nel riunire e diffondere le constatazioni, le conclusioni, le raccomandazioni e le lezioni apprese dall'esperienza di valutazione.

3. Negli ultimi anni l'Expert Group è stato trasformato in un Working Party on Aid Evaluation.

All'epoca era consolidato un equivoco che ancora oggi alcune volte emerge quando si parla di chi debba fare la valutazione, se un soggetto esterno o interno all'Ente finanziatore. Molti ritengono infatti che un soggetto esterno sia il solo che risponda ai requisiti di "terzietà ed indipendenza", un consulente o una Società privata, assicuri un grado di autonomia ed indipendenza di giudizio che un soggetto interno all'Amministrazione non può garantire. I concetti di "esterno" ed "interno" e di indipendenza devono, a nostro avviso, essere invece definiti tenendo conto della distinzione tra Ente finanziatore ed Ente esecutore delle iniziative sottoposte alla valutazione, laddove la credibilità dei risultati della valutazione si basa

sul fatto che chi esegue la valutazione non possa essere l'Ente esecutore.[4]

L'applicazione della convenzione con la SIM, più volte rinnovata e definitivamente venuta a scadenza nel 1997, fu da subito orientata al monitoraggio piuttosto che alla valutazione ex post ed in itinere, in quanto la DGCS voleva avere uno strumento di controllo su alcuni progetti che manifestamente dovevano essere riorientati sul piano operativo. Si sovrapponeva così l'azione di valutazione con quella di monitoraggio, sovrapposizione che viene fatta ancora da molti soggetti che si occupano di cooperazione allo sviluppo e che, come vedremo in seguito, necessita di un chiarimento.

D'altronde anche la legge n° 49/87 generava questa confusione in quanto non prevedeva, come già accennato, l'istituzione di una Unità di valutazione (responsabile della valutazione in itinere, finale ed ex post) analoga a quelle esistenti presso la maggior parte delle agenzie dei Paesi donatori, attribuendo compiti di valutazione all'Unità Tecnica Centrale (UTC) della DGCS ed al Nucleo di Valutazione Tecnica (NVT) del Comitato Direzionale.

All'UTC si richiedevano compiti di natura tecnica "relativi alle fasi di individuazione, istruttoria, formulazione, valutazione, gestione e controllo delle iniziative di cooperazione", dove la funzione di "valutazione" fu nei fatti interpretata come attinente alle proposte di finanziamento da sottoporre all'approvazione degli organi deliberanti[5], mentre la funzione di "gestione e controllo" rimandava essenzialmente ai compiti del monitoraggio.

4. In verità la valutazione viene sempre richiesta ed indotta dall'Ente finanziatore che di norma ne affida l'esecuzione ad un soggetto esterno, diverso dall'Ente esecutore del progetto valutato. L'Ente finanziatore redige i Termini di Riferimento (TdR), copre i costi della valutazione e, pertanto, la orienta secondo gli obiettivi che ritiene prioritari, ponendo le domande sulle questioni centrali che richiedono una risposta, definendo i tempi e spesso la metodologia di valutazione. Il soggetto esterno, nell'ambito del contratto o convenzione che stipula con l'Ente finanziatore, conduce il suo lavoro in piena autonomia, con il solo vincolo di rispettare i TdR. Questo vuol dire in particolare impegnarsi a fornire le risposte, sulla base dei dati empirici raccolti sul terreno, alle domande sollevate nei TdR. Il soggetto esterno non è pertanto "indipendente" dall'Ente che commissiona la valutazione nel senso che non ha la facoltà di definire le domande chiave poste nei TdR, ma gode di piena indipendenza di giudizio nel formulare le risposte a tali domande. In questa prospettiva, fatto salvo il principio secondo il quale chi definisce i TdR non possa poi condurre l'incarico di valutazione (e viceversa) e quello relativo alla separazione di funzioni tra chi esegue un progetto (Ente esecutore) e chi esegue la valutazione di quel progetto, non è molto rilevante se l'esecuzione della valutazione sia condotta da un soggetto interno o esterno all'Ente finanziatore.

5. Il prodotto di tale attività di "valutazione" è consistito in pareri tecnici e principalmente nelle cosiddette "schede di valutazione" per il Comitato Direzionale, ovvero atti amministrativi corrispondenti all'adepimento finale del cosiddetto appraisal di un progetto, talvolta definito "valutazione ex ante".

Nel caso del NVT, invece, il riferimento alla valutazione indicava la verifica della documentazione sottoposta al Comitato Direzionale e, in definitiva, il controllo dell'istruttoria della valutazione ex ante effettuata dalla DGCS, ed in particolare dall'UTC, prima di essere sottoposta all'approvazione del Comitato Direzionale.

Alla fine degli anni ottanta un significativo passo verso la diffusione ed applicazione delle pratiche di valutazione nella Cooperazione italiana fu una ricerca eseguita con un finanziamento della DGCS a favore del Coordinamento delle ONG per la Cooperazione Internazionale allo Sviluppo (COCIS), con il contributo di CIPSI, FOCSIV, CISP, COSV ed ICU.[6] Tale finanziamento permise di costituire un gruppo di esperti appartenenti a varie ONG ed in seguito anche della DGCS, che analizzò le pratiche di valutazione e monitoraggio utilizzate fino a quel momento e realizzò un guida alla valutazione, con una introduzione ai primi elementi del *logical framework* (DGCS, 1994).[7]

Un altro momento importante fu costituito dallo studio effettuato alla fine del 1990 dall'Unità di Valutazione della Commissione Europea per analizzare l'efficacia dei meccanismi di retroazione dei risultati della valutazione messi in atto dagli Stati membri e dalla stessa Commissione. Il rapporto sull'Italia, noto come "Rapporto Cracknell" (1990)[8], non solo propose l'adozione di alcune misure utili per rinforzare la funzione della valutazione, consigliando peraltro la costituzione di una Unità di Valutazione, ma più in generale raccomandò un approccio più sistematico con l'adozione del Ciclo di Progetto (DGCS, 1997).

Sulla base delle indicazioni del Rapporto Cracknell e a seguito della convinzione che era necessario dotarsi di un proprio ed idoneo strumento per lo sviluppo di una vera funzione di valutazione all'interno della DGCS, negli ultimi mesi del 1992 si promosse la costituzione di una task force sulle procedure di valutazione denominata PROVAL 1, che

6. Gruppo di lavoro ONG/DGCS – Ricerca sugli strumenti valutativi per i programmi ONG.
7. Uno dei meriti di tale studio fu certamente l'introduzione di concetti ed elementi di analisi e ricerca sociale, quando fino a quel momento erano principalmente le dimensioni economiche e finanziarie che prevalevano nelle analisi valutative.
8. Durante la missione in Italia Basil Cracknell ebbe modo di intervistare la maggior parte dei funzionari ed esperti che lavoravano nella DGCS e, con alcuni di essi, con cui aveva avuto in precedenza modo di condividere alcune esperienze di lavoro nell'ambito dell'OCSE e della Commissione Europea, si fece promotore dell'introduzione del logical framework nelle procedure della DGCS.

elaborò "*un Piano di Intervento per l'applicazione all'interno della DGCS di un sistema di gestione del Ciclo di Progetto analogo a quello adottato dalla Commissione dell'Unione Europea*".

Nel dicembre del 1993 il Comitato Direzionale approvò questo "Piano di Intervento" e con la medesima delibera fu costituito il Gruppo PROVAL 2, composto da otto esperti dell'UTC, al quale fu affidato il compito di predisporre gli atti e le azioni necessarie all'attuazione di tale piano.

Nella stessa delibera si affidava al funzionario della Segreteria del Comitato Direzionale il compito di coordinare, programmare e gestire le attività di valutazione "in itinere" ed "ex post" che "la DGCS intendeva avviare, avvalendosi delle competenze degli esperti UTC facenti parte del Nucleo di Valutazione Tecnica" del Comitato Direzionale.

La DGCS decise anche di avviare delle attività nel campo della formazione del proprio personale per rafforzare le proprie capacità in materia sia di gestione del Ciclo di Progetto che di valutazione, in linea con gli indirizzi forniti in proposito dall'OCSE e con le raccomandazioni della Commissione Europea. In tale quadro la DGCS commissionò, tra l'altro, uno studio sulla valutazione all'IPALMO (IPALMO,1991), che contribuì a capitalizzare le molte esperienze di valutazione ex ante e in itinere e di monitoraggio eseguite nei vari settori di intervento della stessa DGCS.

In effetti, si può far risalire alla delibera n° 135 del 1993 del Comitato Direzionale "la prima formalizzazione dell'importanza della valutazione come funzione distinta da quella operativo-gestionale nella DGCS. Inizialmente fu data applicazione a tale orientamento con la predisposizione di un primo programma di valutazione in itinere riferito al biennio 1994-1995 e a singoli interventi di cooperazione in Egitto, Mozambico, Territori occupati, Etiopia, Bosnia ed Albania" e per la prima volta vennero definiti un quadro di riferimento e le procedure di attuazione della valutazione in itinere (DGCS, 1997).

Nel novembre 1994 fu avviato tale programma con la missione di valutazione in Egitto che poteva essere ricondotta ad una valutazione–paese, cioè una valutazione che riguardava tutti i progetti italiani in corso di realizzazione e le strategie di intervento applicate dalla DGCS per quel Paese.

L'attività svolta dal Gruppo PROVAL 2 si concluse nei primi mesi del 1995 con la produzione di una serie di documenti sul "Sistema di gestione del Ciclo di Progetto" in seguito approvati dal Comitato Direzionale con delibera n° 43 del 28 luglio 1995. "Nell'ambito del primo di tali documenti la funzione della valutazione in itinere ed ex post assumeva finalmente ruolo di attività primaria e ad essa veniva attribuito pari rilievo rispetto alle altre funzioni tradizionalmente riconosciute nello svolgimento dell'attività di cooperazione, fra l'altro separandone nettamente l'ambito di competenza e la finalità da quelle di monitoraggio" (DGCS, 1997).

Al fine di consolidare tale processo, nel febbraio 1997 fu trasferito l'incarico di realizzare le valutazioni in itinere ed ex post dal NVT ad una nuova unità definita "Gruppo di Valutazione" (GV) alle dirette dipendenze del Direttore Generale della DGCS. Tale modifica inseriva formalmente la valutazione all'interno della DGCS in quanto struttura operativa, che assumeva la valutazione come una funzione gestionale a tutti gli effetti.

L'attribuzione infatti delle competenze al NVT del Comitato Direzionale, come era stato indicato precedentemente, dava competenze di valutazione e di controllo ad un ambito esterno alla struttura operativa della DGCS. Il vantaggio di unire valutazione delle iniziative e controllo delle Proposte di Finanziamento al NVT era di dare una maggiore efficacia alla retroazione derivante dalla valutazione, caratteristica che aveva contraddistinto la DGCS dalle altre Organizzazioni.[9]

La distinzione fu tuttavia solo formale in quanto gli esperti che costituirono il Gruppo di Valutazione coincisero sempre con gli esperti del NVT. Successivamente, nel settembre 1999 fu formalmente istituita l'Unità di Valutazione (che assunse le funzioni in precedenza attribuite al GV), con il compito di programmare e formulare le valutazioni in itinere ed ex post delle iniziative di cooperazione e di curare la retroazione dei risultati.[10]

Sulla base del mandato ricevuto, il GV propose il primo programma triennale di valutazione, che venne approvato dal Comitato Direzionale con

9. Più volte durante le riunioni dell'OCSE/DAC Expert Group on Aid Evaluation era infatti emerso che uno dei maggiori problemi delle Unità di Valutazione era l'efficacia della retroazione e la sua capacità di incidere effettivamente sulle decisioni che vengono prese dall'Organizzazione, sia su nuove iniziative e programmi paese, che in merito a nuovi orientamenti strategici.
10. Articolo 16 del Decreto Ministeriale n° 29/3466 del 10 settembre 1999 "Disciplina delle articolazioni interne degli uffici di livello dirigenziale generale istituiti presso l'Amministrazione centrale del Ministero degli affari esteri".

la delibera n° 37 del luglio 1997. Tale programma formalizzava per la prima volta una strategia di valutazione all'interno della DGCS e "*sulla scorta dell'esperienza della cooperazione italiana ed alla luce dei principi adottati dai Paesi donatori in sede OCSE/DAC in materia di valutazione dell'Aiuto Pubblico allo Sviluppo (APS)*," introduceva alcune novità significative, come:

— il superamento di una prassi di valutazione incentrata sui singoli progetti ed una maggiore attenzione rivolta alla valutazione delle politiche, programmi, settori ed insieme di iniziative di APS fra loro correlate e riferite a tematiche trasversali, aree geografiche e strumenti di cooperazione;
— la considerazione che era necessario coinvolgere "*gli utenti*" della valutazione, per cercare di soddisfare le loro aspettative ed ottenere dei risultati dalle valutazioni che fossero effettivamente utili;
— la programmazione su un triennio, che permetteva di affrontare valutazioni complesse;
— la disponibilità di risorse adeguate ai compiti da svolgere;

l'orientamento ad eseguire valutazioni ex post piuttosto che in itinere, verso le quali si erano principalmente orientate le attività di valutazione della DGCS fino a quel momento.[11]

In sintesi la programmazione della valutazione del 1997 prevedeva:

— la valutazione ex post di attività di cooperazione nell'area dell'Africa sub sahariana, mediante l'analisi di un campione rappresentativo delle principali regioni del subcontinente;
— la valutazione ex post del campo della formazione, nell'accezione sia di settore specialistico di intervento che di rilevante componente di interventi multisettoriali, mediante studi Paese, selezionati in base a criteri di rappresentatività per le aree dell'America Latina, Bacino del Mediterraneo e Vicino Oriente (BMVO) ed Africa Subsahariana;

11. L'enfasi data prima al monitoraggio, attraverso la convenzione con la SIM, e successivamente alla valutazione in itinere, corrispondono all'attenzione che la DGCS attribuiva al buon andamento dei progetti e di conseguenza alla possibilità di "correggere" i possibili "errori" fatti in corso di realizzazione. La programmazione realizzata nel 1997 ed orientata principalmente verso la valutazione ex post, spostava l'attenzione verso i programmi, le strategie e le politiche, con la consapevolezza intrinseca che non si poteva ottenere un miglioramento nella realizzazione dei progetti se non si miglioravano anche i contesti in cui questi venivano inseriti e realizzati.

— la valutazione ex post dell'utilizzo dell'art. 7 della legge n° 49/87 su "Imprese miste nei PVS" con particolare riferimento alle aree dell'Asia e del BMVO, a partire da almeno uno studio Paese per ciascuna area (DGCS, 1997).

Di questo programma sono state realizzate tutte le valutazioni previste, mentre debbono ancora concludersi le attività di retroazione e non è stato predisposto un successivo programma di valutazione, a testimonianza del grado di priorità che ancora hanno le attività di valutazione concrete. In verità, alla luce del percorso di maturazione del concetto di valutazione all'interno della DGCS descritto in precedenza, sarebbe auspicabile consolidare definitivamente le pratiche di valutazione in itinere, finale ed ex post e provvedere ad un rafforzamento della struttura operativa preposta, distinguendo tra l'altro il personale dell'Unità di Valutazione da quello del NVT.

Per concludere questa prima parte dobbiamo ricordare che tra le attività significative che hanno caratterizzato la valutazione all'interno della DGCS assume particolare rilievo la preparazione del Manuale Operativo di monitoraggio e valutazione (DCGS, 2002), anch'essa compresa tra le attività inserite nella programmazione 1997-1999. Tale Manuale, oltre ad contenere alcuni accenni al monitoraggio, costituisce la prima sintesi di tutte le procedure e modalità applicate dalla DGCS per la valutazione ex ante, in itinere ed ex post.

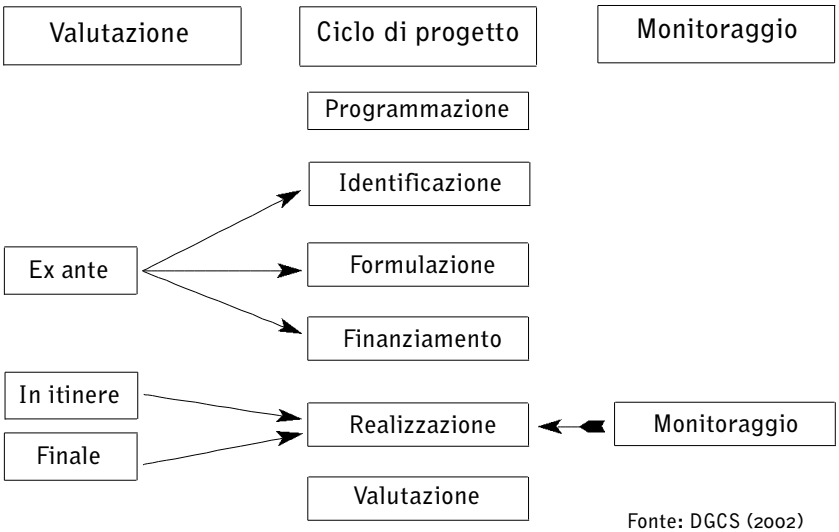
3. Monitoraggio e valutazione: differenze e complementarietà

Come abbiamo potuto constatare, ripercorrendo brevemente la storia della valutazione, più si precisavano gli ambiti e gli aspetti di applicazione di quest'ultima, più si chiarivano gli elementi di distinzione tra valutazione e monitoraggio. Tuttavia in molti operatori non è ancora definitivamente chiara tale distinzione e un certo grado di confusione emerge in molti documenti che contengono capitoli definiti genericamente con il termine "monitoraggio e valutazione", ciò probabilmente dovuto alla forte correlazione esistente tra le due funzioni.

In verità le due funzioni sono legate tra di loro ma anche distinte, in quanto il monitoraggio è un'importante azione all'interno della fase di realizzazione del Ciclo di Progetto ed è utile anche per acquisire i dati e le informazioni che saranno necessari ad eseguire la fase di Valutazione. Come illustrato nella figura 1, la valutazione è una funzione che, se realizzata ex ante, interviene nelle fasi di Identificazione, Formulazione e Finanziamento, se in itinere e finale riguarda la fase di Realizzazione e quando è attuata ex post costituisce la vera e propria fase di Valutazione (DGCS, 2002).[12]

12. Sulla base di questo schema ed al fine di contribuire a chiarire le diversità esistenti tra monitoraggio e valutazione, nel resto di questa sezione useremo il termine valutazione per indicare implicitamente la valutazione in itinere, finale ed ex post. Appare, infatti, chiara e ovvia la distinzione tra monitoraggio e valutazione ex ante. Per una trattazione del rapporto tra monitoraggio e valutazione si veda Masoni (1997). Per una raccolta di definizioni dei principali termini impiegati nel campo della valutazione dell'APS, si veda il glossario pubblicato nel 2002 dal Working Party on Aid Evaluation del DAC e consultabile on line nel sito www.oecd.org/dac.

Rapporto tra monitoraggio, valutazione e ciclo di progetto



Fonte: DGCS (2002)

La valutazione ha obiettivi sostanzialmente diversi dal monitoraggio, tanto diversi che i due termini non possono essere trattati, come talvolta accade, come sinonimi.

Il monitoraggio è uno strumento di gestione dell'iniziativa utile a coloro che la realizzano, per conoscere in ogni momento lo stato del progetto ed i progressi o i problemi che sono sorti in sede di realizzazione. Il monitoraggio è realizzato dallo staff del progetto e si basa su una raccolta sistematica di dati e informazioni, che può anche avere cadenza quotidiana o settimanale.

La valutazione vuole sostanzialmente analizzare l'andamento del progetto per correggere eventuali errori, ma soprattutto per apprendere dagli "insegnamenti" ottenuti e trasferirli in progetti futuri e simili a quello che è stato valutato. La valutazione è realizzata da personale e consulenti esterni alla gestione del progetto, quindi esterni rispetto non solo allo staff del progetto ma anche all'Ente esecutore.

Il monitoraggio è un continuo processo analitico attraverso il quale colui che ha la responsabilità di eseguire il progetto raccoglie e riceve dati, informazioni e aggiornamenti per rispondere a tre domande chiave:

— le attività progettuali sono realizzate in conformità con quanto è stato programmato, nei tempi e con i costi preventivati?
— le attività progettuali che si stanno realizzando portano effettivamente al raggiungimento dei risultati?
— sono stati riscontrati degli scostamenti che possono impedire il raggiungimento dei risultati? È necessario intervenire, modificando quanto è stato inizialmente programmato? (Murphy e Marchant, 1988).

Per rispondere a queste domande è necessario organizzare un sistema interno al progetto (*Management Information System*) che possa raccogliere i dati, analizzarli, coordinarne la sintesi e fornire al management del progetto informazioni sullo stato di attuazione dell'iniziativa e sulle immediate conseguenze e misure da prendere per permettere il conseguimento dei risultati programmati.

La valutazione in itinere, finale ed ex post invece cercherà di spiegare con quale grado di efficacia il progetto è stato realizzato o si sta realizzando, in quale misura l'iniziativa è stata rilevante[13] e se gli obiettivi specifici di sviluppo sono stati raggiunti. Il tipo di informazioni che si ottengono dalla valutazione sono solo in parte utili a

13. Per rilevanza si intende la misura in cui l'iniziativa soddisfa la coerenza, le priorità e le politiche del gruppo destinatario, del Paese beneficiario e dell'Ente esecutore (DGCS, 2002).

coloro che gestiscono il progetto, ma sono estremamente utili per coloro che identificano nuove strategie e preparano nuovi programmi e progetti.

> "La valutazione è un evento puntuale, realizzato in un momento preciso e definito della vita del progetto per ottenere un giudizio il più sistematico possibile, su un intervento da iniziare, in corso o completato, sul suo disegno, realizzazione, risultati e impatti" (DGCS, 2002).

Riprendendo la terminologia introdotta dal logical framework potremmo dire che il monitoraggio analizza il rapporto tra input ed output mentre la valutazione prende in considerazione il rapporto tra effetti ed impatto.[14]

Per fare un esempio concreto, Murphy e Marchant (1988) indicano che il monitoraggio di un viaggio in auto riguarda i controlli regolari che l'autista compie sulla correttezza del percorso che si sta realizzando, se la velocità ed i tempi di percorrenza corrispondono a quanto programmato e se il carburante, l'olio e la pressione delle gomme permettono di concludere il viaggio. La valutazione dello stesso viaggio – che può essere eseguita prima, a metà, alla fine o un po' di tempo dopo che lo stesso si è concluso – vuole analizzare se la destinazione scelta è o era quella giusta e se l'itinerario seguito è o era il più appropriato in funzione degli obiettivi che ci si erano posti (in pratica si vuole sapere se l'itinerario era economicamente il più conveniente, per limitare i costi ed il tempo, ovvero se era il più adatto per una gita turistica).[15]

Definita quindi la diversità esistente tra le due funzioni e la loro complementarità, in quanto una valutazione in itinere, finale ed ex post, incontra molte difficoltà ad essere realizzata senza potersi approvvigionare dei dati e delle analisi ottenuti dal monitoraggio, resta da stabilire quale delle due ha maggiore peso e che ruolo hanno rispettivamente il monitoraggio e la valutazione nella vita di un progetto.

14. Gli effetti sono i vantaggi e gli svantaggi creati dall'intervento, mentre per impatto si intende il cambiamento a lungo termine determinato nella società e nel contesto in cui il progetto ha operato.

15. La differenza tra monitoraggio e valutazione in itinere può essere spiegata con quest'altro esempio: se qualcuno è ammalato, misurandogli la febbre si può constatare la gravità dei sintomi della malattia e l'impossibilità del malato di realizzare certe cose, mentre quando arriva il medico, attraverso la sua diagnosi, è possibile indicare una cura e, sull'esperienza acquisita, curare altre malattie simili a quella riscontrata. Misurare la febbre e altri sintomi equivale ad analizzare il rapporto tra input ed output, che si ottiene attraverso la pratica del monitoraggio, mentre l'intervento del medico equivale all'azione che può svolgere la valutazione in itinere e analizza il rapporto tra impatto della diagnosi e gli effetti della cura. (Wye College, 1994).

Abbiamo accennato precedentemente al fatto che la DGCS alla fine degli anni ottanta ed all'inizio degli anni novanta ha dato particolare importanza al monitoraggio, attraverso la convenzione con la SIM, e successivamente alla valutazione in itinere.

Il tipo di monitoraggio a cui si faceva riferimento si distingueva concettualmente dal monitoraggio a cui si accenna in questo capitolo poiché era indotto e gestito direttamente dal donatore e non dallo staff del progetto, ed inteso semplicemente come una attività di mero controllo sull'iniziativa, controllo esercitato soprattutto verso coloro che gestivano e partecipavano alla sua esecuzione.[16]

16. Negli anni ottanta tale concetto di monitoraggio portò la Banca Mondiale non solo a controllare direttamente la gestione del progetto ma anche a creare delle Unità di monitoraggio e valutazione interne ai progetti e che relazionavano direttamente alla sede centrale, creando non poca confusione nei ruoli ed indebolendo la funzione direttiva e gestionale dell'iniziativa.

In seguito il ruolo della valutazione, come abbiamo visto, è cresciuto, e, nello stesso tempo, si è distinto e definito quello del monitoraggio. Il ruolo rispettivo di tali funzioni è variato quindi nel tempo ed è cambiato anche rispetto alla tipologia dei progetti analizzati.

Anche per fare fronte all'incertezza della realtà in cui si agisce o meglio della dinamicità sociale ed economica in cui i progetti si inseriscono, nel recente passato i donatori hanno sempre più rafforzato le loro capacità di preparazione e di definizione di un progetto, ed hanno sempre più assunto le funzioni di Ente finanziatore, delegando sempre più la realizzazione delle iniziative ad un Ente esecutore.

Tale delega, soprattutto per ragioni amministrative e gestionali, era ed è basata su una programmazione la più dettagliata possibile di un intervento, anche mediante appositi accordi con le controparti, per non avere "sorprese" in fase di realizzazione; nella gestione delle risorse, nelle attività realizzate, sui risultati ottenuti e nelle relazioni con le autorità locali.

L'esperienza ha tuttavia dimostrato che un'eccessiva rigidità dei progetti crea non pochi problemi gestionali e che spesso allontana il progetto dall'effettiva rispondenza rispetto alla realtà in cui interviene. Per favorire maggiormente la partecipazione di tutti coloro che sono interessati ai risultati dell'iniziativa è opportuno assicurarsi che le attività di moni-

toraggio dell'iniziativa permettano nello stesso tempo un controllo e un aggiustamento continuo del progetto attraverso approcci partecipativi.

Non bisogna tuttavia sottovalutare l'importanza della valutazione, soprattutto dopo la fase di finanziamento. Infatti se il monitoraggio permette di modificare le attività e riorientare le risorse programmate, solo la valutazione in itinere potrà permettere di rivedere l'obiettivo specifico e modificare i risultati attesi. Il monitoraggio è una funzione gestionale del progetto ed interviene sistematicamente sulla sua vita interna, mentre la valutazione è un'analisi di come il progetto si inserisce in una certa realtà, provocando modificazioni nello stesso tempo nel quale la realtà modifica a sua volta il significato del progetto.

Lo stesso strumento del *logical framework*, se interpretato come un fine in se stesso, può cristallizzarsi in uno schema rigido e deve essere rivisto alla luce delle possibilità di renderlo utile anche alla gestione di un'iniziativa e non solo per permettere di razionalizzare un quadro progettuale al fine di decidere se finanziarlo o no. Il *logical framework* può infatti diventare uno ostacolo se non è inteso anche come un strumento di gestione progettuale e non solo come uno strumento di formulazione di un intervento.

L'adattabilità e la flessibilità del *logical framework* può condizionare il successo di un'iniziativa. L'effettiva possibilità di apportare le modifiche necessarie in corso di realizzazione è determinante per l'efficacia, l'impatto e la sostenibilità di un'iniziativa.

In tale contesto il progetto non è più concepito come uno schema da applicare, ma come un'ipotesi di intervento nella quale il *logical framework* esplicita le assunzioni che hanno guidato la formulazione dell'intervento dal punto di vista del pianificatore. Esso deve mantenere uno spazio di apertura al confronto con le dinamiche di mutamento che il progetto stesso, in sede di realizzazione (ma ancora prima, all'atto della sua formulazione), attiva in quanto genera aspettative tra gli attori locali. Tale concezione porta automaticamente a pensare ad una diffusa, attiva e profonda partecipazione ai processi decisionali di tutti coloro che ne sono implicati e di conseguenza alle attività di monitoraggio e valutazione che li determinano.[17]

17. Negli ultimi anni si attribuisce in-

fatti molta importanza al concetto di partecipazione, che viene considerato un tema prioritario dalle più importanti Organizzazioni di cooperazione allo sviluppo, malgrado che non siano state ancora risolte le contraddizioni esistenti tra le logiche di pianificazione, programmazione ed uso delle risorse dei donatori e l'effettiva partecipazione ed appropriazione dei soggetti a cui l'attività di cooperazione è rivolta.
"Le differenze di prospettive dichiarate dalla retorica partecipativa riguardano non solo il sovvertimento della direzione di pianificazione, dal basso verso l'alto, ma altri aspetti, come il ruolo delle popolazioni locali, non più concepite come bersagli passivi dell'intervento ma come soggetti attivi, o come i tempi di pianificazione, necessariamente più lunghi per l'incremento dei flussi informativi e dei partecipanti al processo decisionale, sia nelle fasi di preparazione, sia in quelle di esecuzione e di controllo delle iniziative" (Tommasoli, 2001, pag. 107).

In conclusione, se da un lato le funzioni di monitoraggio e valutazione vanno distinte, dall'altro lato esse dispiegano pienamente le proprie potenzialità solo all'interno di un sistema coerente che le impieghi entrambe e che applichi consapevolmente il grado adeguato di conoscenza che da esse deriva ai propri processi decisionali, con il correttivo – rispetto ai modelli tecnocratici degli esordi della cooperazione allo sviluppo – di dare voce anche ai soggetti tradizionalmente esclusi dalla pianificazione dello sviluppo che pure li riguardava in quanto beneficiari. Se adeguatamente distinte, eppure mantenute in rapporto sistematico tra di loro, tali funzioni possono dare un contributo decisivo all'efficacia dell'APS nell'ambito di una pianificazione orientata ai risultati, con riferimento all'insieme degli strumenti di cui dispone la cooperazione allo sviluppo per conseguire i suoi obiettivi.

Resta da approfondire la questione relativa a come la funzione di valutazione stia cambiando alla luce dei più recenti mutamenti del paradigma della cooperazione allo sviluppo. Tali mutamenti hanno riguardato l'adozione di modelli di partenariato fondati sull'assunzione da parte dei destinatari dell'APS di una responsabilità maggiore nella definizione delle proprie strategie di sviluppo e nell'individuazione dei propri bisogni di sostegno attraverso i meccanismi e le risorse finanziarie – peraltro in preoccupante diminuzione – della cooperazione allo sviluppo. Ciò ha portato negli ultimi anni le agenzie di cooperazione a ripensare il proprio ruolo, legando maggiormente le implicazioni della propria azione al livello micro con i macro-orientamenti, e dunque ad adeguare i propri approcci di valutazione al di là delle dimensioni classiche (temporali, geografiche, settoriali, tematiche) del progetto di sviluppo. La sfida della valutazione è dunque orientata ad attrezzarsi sul piano analitico, metodologico e concettuale per

rispondere alla domanda di solide *evidence-based policies*, ovvero politiche fondate su fatti, a fronte dei troppi scacchi subiti in un passato non troppo lontano da chi ha dato ascolto ai produttori di *policy-based evidence*, vale a dire fatti basati su politiche.

*Le opinioni espresse nel saggio sono solo degli autori e non rappresentano necessariamente il punto di vista ufficiale delle istituzioni nelle quali operano. Sebbene il saggio sia stato concepito insieme dai due autori, la prima parte è stata redatta da Lovisolo, la seconda da Tommasoli, e la terza congiuntamente.

**Flavio Lovisolo è stato membro del Nucleo di Valutazione Tecnica (NVT) della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo (DGCS) del Ministero degli affari esteri (MAE) e membro dell'Expert Group on Aid Evaluation dell'OCSE/DAC dal 1993 al 1996. Attualmente è esperto presso l'Unità Tecnica Centrale della stessa DGCS.
Massimo Tommasoli è stato membro del NVT della DGCS e dell'OCSE/DAC Expert Group on Aid Evaluation dal 1996 al 1999. Attualmente è Capo dell'unità "Good Governance and Conflict Prevention" della Direzione per la cooperazione allo sviluppo dell'OCSE.

Riferimenti bibliografici

Casley D. e K. Kumar, 1986, *Project monitoring and evaluation in Agriculture*, World Bank, Washington D.C.

Cracknell, B. E., 1988, "Evaluating Development Assistance: A Review of the Literature", *Public Administration and Development*.

—, 1990, "Seventh Country Report: Italy, EEC Commission and Member States Review of effectiveness of Feedback Mechanisms", Bruxelles.

—, 2000, *Evaluating Development Aid: Issues, Problems and Solutions*, SAGE Publications Ltd, New Delhi, Thousand Oaks, London.

DGCS, COCIS, 1994, "Guida di orientamento metodologico per la valutazione dei programmi ONG", Roma.

DGCS, 1997, "Programmazione delle attività di valutazione in itinere ed ex post della DGCS per il triennio 1997-1999" Roma.

—, 2002, *Manuale operativo di monitoraggio e valutazione delle iniziativa di Cooperazione allo Sviluppo*, Roma.

IPALMO, 1991, *Valutare lo sviluppo*, 2 volumi, Franco Angeli, Milano.

Masoni, V., 1997, M & V *Monitoraggio e valutazione dei progetti nelle organizzazioni pubbliche e private*, Franco Angeli, Milano.

Murphy J. e T.J. Marchant, 1988, *Monitoring and Evaluation in Extension Agencies*, World Bank technical paper N°79, Monitoring and Evaluation Series, Washington.

OCSE, 1992, DAC *Principles for Effective Aid*, Parigi.

Rebien, C.C., 1996, *Evaluating Development Assistance in Theory and Practice*, Avebury Aldershot, Hampshire

Tommasoli M., 2000, "Sviluppo Economico: Cooperazione internazionale allo sviluppo", pagine 785-788 in *Appendice 2000*, Enciclopedia Italiana di Scienze, Lettere e Arti, Istituto della Enciclopedia Italiana, Roma.

—, 2001, *Lo sviluppo partecipativo: Analisi sociale e logiche di pianificazione*, Carocci Editore, Roma.

Wye College, 1994, Managing Agricultural Development, Unit 3, Policies, *Programmes and Projects*, Londra.