



COOPERATION  
AND DEVELOPMENT  
NETWORK

Progetto cofinanziato da:  
**FAI- FONDATION ASSISTANCE INTERNATIONALE**

PROGETTO

**FORMARE LE CLASSI DIRIGENTI LOCALI  
PER LO SVILUPPO UMANO**

Per una Rete multi paese di Università e operatori in  
Cooperazione internazionale e sviluppo umano

**VALUTAZIONE FINALE**

Roma, 14 maggio 2018

A cura di: Maura Viezzoli, Marcella Ferracciolo, Gabriella Petrina



Con il supporto tecnico di: Domenico Nevoso



## Il CDN – cooperation and development network

*Il CDN nasce per iniziativa di due istituzioni universitarie italiane, con sede a Pavia (Università di Pavia e IUSS-Istituto Universitario di Studi Superiori), e di tre ONG italiane (CISP, COOPI, VIS), come sviluppo del Master Universitario in Cooperazione e Sviluppo di Pavia, iniziato nel 1997.*

Queste istituzioni nel 2012 hanno firmato un Accordo quadro di partenariato, poi rinnovato nel 2015 per altri tre anni. Nel 2017 il partenariato si è arricchito di un altro importante soggetto, il Collegio Universitario Borromeo di Pavia, con cui è stato firmato un Addendum all'Accordo Quadro.

Il **CDN** promuove e realizza programmi di formazione post universitaria in cooperazione e sviluppo i cui obiettivi sono, da una parte, di **formare leadership locali** fatte di “decisori” e professionisti in cooperazione e sviluppo umano; dall'altra, di **rafforzare le istituzioni locali** e in particolare le istituzioni universitarie nella loro capacità di erogare formazione di qualità sullo sviluppo umano sostenibile e di fare cultura in questo ambito all'interno delle proprie società.

*La formazione offerta dal CDN ha un approccio multidisciplinare e coniuga le competenze accademiche con quelle degli operatori di sviluppo, le ONG e gli organismi internazionali.*  
**Caratteristica peculiare del CDN è la natura del partenariato:**

- *il CDN è stato costituito da tre importanti ONG italiane internazionali di diversa ispirazione (il CISP, il COOPI e il VIS) che, alla pari con gli accademici, nel rispetto della diversità delle competenze, ricoprono un ruolo strategico e strutturale nei Comitati Scientifici, nella didattica, nella gestione dei Master;*
- *il CDN è stato costituito da Università italiane e Centri di alta formazione e ricerca: l'Università di Pavia, che è una delle più antiche e prestigiose Università europee, con una vocazione internazionale; la Scuola Superiore IUSS ([www.iusspavia.it](http://www.iusspavia.it)) Istituto Universitario di Studi Superiori) di Pavia che è una delle Scuole di alta formazione riconosciute dal Ministero dell'Università e della Ricerca, con una vocazione verso la innovazione e la ricerca; dal 2018 l'Almo Collegio Borromeo di Pavia.*
- *oltre alle istituzioni pavesi, del CDN sono partner importanti Università - sia pubbliche che private, sia confessionali che non - di quattro continenti (Europa, Africa, Asia, America Latina): la Università cattolica di Betlemme, in Palestina; la Kenyatta University in Kenya, che è la seconda più grande Università pubblica del Kenya; la Università Cattolica San Buenaventura a Cartagena des Indias in Colombia; la Mid –Western University in Nepal.*

*Il CDN fa parte dell'unico UNITWIN-UNESCO Network in Italia, che è focalizzato su Cooperazione e Sviluppo.*

## Sommario

<b>PREMESSA</b> .....	<b>6</b>
<b>IL CISP E LA VALUTAZIONE</b> .....	<b>7</b>
<b>PRESUPPOSTI E RILEVANZA DEL PROGETTO</b> .....	<b>8</b>
<b>1. LA COSTRUZIONE DEL MODELLO DI VALUTAZIONE ADOTTATO</b> .....	<b>11</b>
<b>2. L'OBIETTIVO 1: LA VALUTAZIONE FINALE</b> .....	<b>14</b>
2.1. I PUNTI DI ATTENZIONE SULL'OBIETTIVO 1 .....	15
2.2. I RIFERIMENTI DELLA VALUTAZIONE SULL'OBIETTIVO 1 .....	15
2.3. I RISULTATI DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE FINALE SULL'OBIETTIVO 1 .....	20
Attività: 1.3. Scambi di personale Amministrativo.....	22
Attività: 1.5. Potenziamento Portale CDN.....	24
Attività: 1.9. Realizzazione di una Newsletter del CDN.....	25
2.4. B-ATTIVITÀ DIRETTE FUNZIONALI A RAGGIUNGERE LO SCOPO.....	27
Attività: 1.1. Scambi di personale Docente .....	27
Attività: 1.2. Erogazione di Borse di Studio.....	29
Attività: 1.4. Promozione della Policy Oriented Research .....	31
Attività: 1.6. Premio CDN/FAI tesi di ricerca .....	33
Attività: 1.7. Organizzazione di 2 riunioni di Comitati Scientifici Internazionali a Nairobi .....	34
2.5. C- BENEFICI DI SISTEMA .....	36
Attività: 1.8. Costruzione di una rete tra alunni.....	36
<b>3. L'OBIETTIVO 2: LA VALUTAZIONE FINALE</b> .....	<b>38</b>
3.1. I PUNTI DI ATTENZIONE SULL'OBIETTIVO 2 .....	39
3.2. I RIFERIMENTI DELLA VALUTAZIONE SULL'OBIETTIVO 2 .....	39
3.3. I RISULTATI DI SINTESI DELLA VALUTAZIONE FINALE SULL'OBIETTIVO 2 .....	46
3.4. A-INTERVENTI PROPEDEUTICI, STRUMENTALI E DI ORGANIZZAZIONE DEL SISTEMA .....	47
Attività: 2.5 Incontri di sensibilizzazione e diffusione del Master e sul tema dello Sviluppo Umano .....	47
Attività: 2.6 incontri di promozione e raccolta fondi in loco .....	49
Attività: 2.7 Attività di comunicazione.....	50
Attività: 2.1 realizzazione di 6 riunioni del JTSC in Kenya .....	52
Attività: 2.2 organizzazione dei 14 mesi di Corso, partecipazione alla didattica.....	53
Attività: 2.3 Erogazione di minimo 15 borse di studio per studenti locali .....	55
Attività: 2.4 organizzazione di seminari internazionali.....	57
Attività: 2.8 attività di ricerca .....	58
3.5. C-BENEFICI DI SISTEMA.....	59
Attività: 2.0 Attività Istituzionali .....	60

<b>4. LA VALUTAZIONE PER FOCUS TEMATICO E ANALISI DI ALCUNI PROCESSI.....</b>	<b>62</b>
4.1 <i>INSTITUTION BUILDING E RETE</i> .....	62
4.2 <i>LO SVILUPPO INCLUSIVO</i> .....	65
<b>APPENDICE: .....</b>	<b>67</b>
<b>5. I RIFERIMENTI METODOLOGICI E DI LAVORO .....</b>	<b>67</b>
5.1. <i>IL SUPPORTO METODOLOGICO DI VALUEPROJECT</i> .....	67
5.2. <i>LA VALUTAZIONE INTERMEDIA E FINALE: IL LAVORO REALIZZATO</i> .....	69

## **Legenda degli acronimi meno noti**

CDN (Cooperation and Development Network)

IUSS (Istituto Universitario di Studi Superiori)

UNIPV (Università di Pavia)

KU (Kenyatta University)

TUC (Tangaza University College)

MECOHD (Master of Economics, Cooperation and Human Development)

MICAD (Masters in International Cooperation and Development)

MICD (Master in International Cooperation and Development)

MCD (Master in Cooperation and Development)

ELACID (Escuela Latinoamericana de Cooperación Y Desarrollo)

JTSC (Joint Technical Scientific Committee)

ITSC (International Technical Scientific Committee)

MOU (Memorandum of Understanding)

OA (Operational Agreement)

## PREMESSA

Il progetto **Formare le classi dirigenti locali per lo sviluppo umano, attuato dal CISP**, come capofila del CDN, e co-finanziato dalla **Fondation Assistance Internationale** è **iniziato nel gennaio 2015 e terminato il 28 febbraio 2018**. Il presente rapporto di valutazione è stato finalizzato al termine del progetto, e consegnato immediatamente dopo il Rapporto descrittivo finale e il rendiconto del progetto.

Il lavoro è stato realizzato, senza costi aggiuntivi per la FAI, ad integrazione della reportistica di rendicontazione prevista nella convenzione con lo scopo di fornire un quadro informativo più completo all'interno della rete CDN, per lo stesso CISP, e a beneficio del finanziatore, in un'ottica di "learning evaluation". Alla luce della più recente letteratura, infatti, nonché della pratica di donatori come l'Unione Europea, la valutazione ricopre un valore fondamentale nell'accompagnare il progetto nel corso del tempo di attuazione anche nella prospettiva di prevedere aggiustamenti di rotta in corso d'opera, che non comportino stravolgimenti rispetto al progetto originario.

Al documento: "Rapporto Descrittivo III annualità – periodo 1 gennaio 2017 – 28 febbraio 2018" che rappresenta il lavoro di descrizione delle attività previste dal progetto (output) , si aggiunge e si affianca il presente rapporto di valutazione finale che si pone nella prospettiva di tracciare piste per la verifica della efficacia (outcome).

La valutazione finale entra nel merito delle attività svolte, dei risultati conseguiti o non raggiunti, degli impatti previsti e non previsti, e nello stesso tempo svolge un'azione di rilevazione dei processi messi in atto. Punta altresì a raccogliere le esperienze maturate e i riscontri rilevati, da cui cominciare a trarre utili indicazioni per proporre e realizzare interventi di miglioramento sui contenuti e sui processi.

In sintesi, gli obiettivi di questo esercizio di valutazione finale sono:

- dare conto del grado di efficienza del progetto, attraverso l'analisi degli output;
- ordinare e sistematizzare la grande mole di attività realizzate dal progetto, anche quelle non previste, osservandole con uno sguardo d'insieme, al fine di tracciare un disegno coerente. Consapevoli che ogni progetto, essendo inserito in un contesto molto più ampio, mette in moto una catena di *outcome* in parte imprevedibili, anche grazie ai *feedback* tra gli *outcome* stessi (J. Morell, *Evaluation in the face of uncertainty*, 2010).
- applicare una metodologia (ValueProject) per osservare i risultati (outcome) ottenuti, coniugando un punto di vista interno (gli operatori del CISP) e uno esterno (gli esperti di INTRARES);
- sperimentare un modello di valutazione, messo a disposizione da INTRARES, che consente di articolare la valutazione dando dei pesi alle diverse variabili prese in considerazione, con il coinvolgimento attivo degli operatori del progetto in una prospettiva di valutazione esterna di tipo partecipativo volta all'apprendimento.

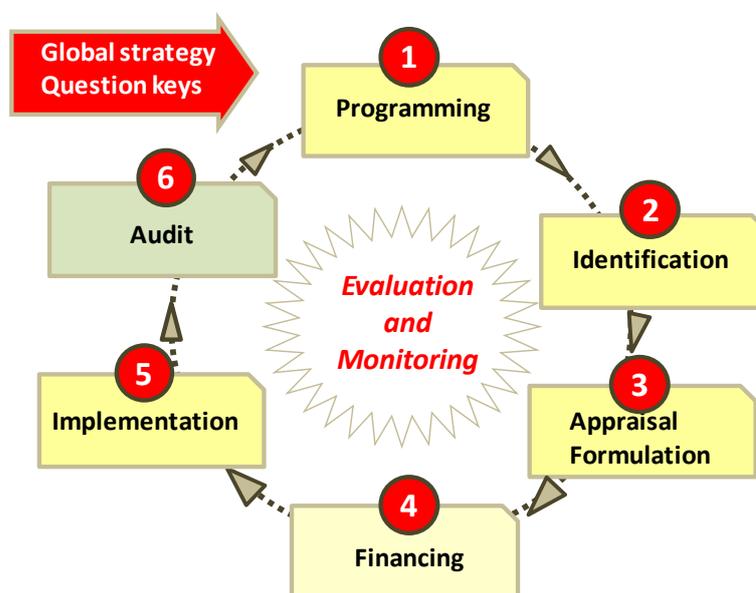
## IL CISP E LA VALUTAZIONE

Il CISP, nell'ambito della propria organizzazione e anche nel quadro della rete di LINK2007, ha un impegno di trasparenza e *accountability* verso i propri stakeholder (donatori istituzionali e privati, sostenitori, soci, beneficiari, partner).

Con queste finalità, e anche con lo scopo di affinare la propria capacità di realizzare progetti efficaci, il CISP elabora e sperimenta sistemi di valutazione e monitoraggio che supportino i gestori del progetto nelle fasi di impostazione e realizzazione delle attività. Nello stesso tempo l'obiettivo è di affiancare a un buon sistema di monitoraggio dell'efficienza amministrativa, anche una analisi e comprensione dei risultati e delle ricadute ed impatti specifici e generali che si determinano nei progetti.

Un percorso di approfondimento che punta a offrire, tramite lo sviluppo di nuovi approcci, impostazioni e processi, una base metodologica e strumentale utile per sperimentare nuovi sistemi di valutazione e monitoraggio in grado di affiancare approcci di tipo qualitativo ad analisi quantitative.

Un approccio alla valutazione e monitoraggio che è parte integrante dell'intero processo progettuale e non costituisce solo una fase di essa. Nel PCM (project cycle management) la valutazione e monitoraggio diventano funzione di riferimento all'interno di ogni fase progettuale.



La valutazione e monitoraggio, in questo senso, mirano all'interno del PCM a rilevare ed analizzare in modo più strutturato tutti gli aspetti che concorrono a raggiungere i risultati attesi e le ricadute e gli impatti di sistema.

Nel caso specifico del progetto FAI-CDN, il CISP, rendendosi conto in corso d'opera della ampiezza delle informazioni da organizzare e della complessità delle attività sviluppate dal progetto, nel timore di perdere pezzi di informazione preziosa; al fine di dare conto di quanto fatto al finanziatore, per meglio raccontare il CDN e per individuare future aree di sviluppo, ha chiesto supporto tecnico-scientifico a **INTRARES – Evaluation & Socio-Economic Impact Analysis**, studio di consulenza di Roma, che ha fornito “pro bono” la propria assistenza operativa nella sperimentazione del modello di valutazione. A questo scopo INTRARES ha messo a disposizione l'uso del proprio modello di valutazione proprietario: “ValueProject”.

## **PRESUPPOSTI E RILEVANZA DEL PROGETTO**

E' importante premettere che il progetto FAI è stato costruito su fondamenta già esistenti, consolidatesi a partire dal 1997 con la istituzione del Master in Cooperazione e sviluppo di Pavia (UNIPV e IUSS con CISP, COOPI e VIS) e sviluppatesi poi negli anni. Quando il progetto FAI è iniziato nel 2015, alcuni elementi erano stati precedentemente già impostati: il modello di base dei *syllabus* dei cinque master era già ideato e messo in pratica; i cinque master avevano svolto alcuni anni di attività didattica e formato diverse centinaia di studenti; l'approccio multi-stakeholder e multi-istituzionale del CDN era disegnato; il ruolo delle ONG era stabilito

### **Rilevanza rispetto alle istituzioni partner e al mondo accademico coinvolto**

Il progetto FAI, nel corso dei suoi tre anni e due mesi di attuazione, ha preso in carico l'obiettivo di consolidare in vari aspetti importanti la rete CDN, di rafforzare le capacità delle istituzioni che ne fanno parte, di dare corpo al Master di Nairobi e di qualificare il lavoro del CDN rafforzandone la natura di rete “inclusiva” (borse di studio per studenti svantaggiati, introduzione di moduli didattici sull'inclusive design, ricerca su temi di sviluppo umano, sensibilizzazione delle istituzioni universitarie sul tema della inclusività), di dare concretezza alla rete sullo sviluppo umano, in particolare sulla ricerca operativa e sulla costruzione di relazioni tra gli ex studenti dei cinque Master.

Va sottolineato che le caratteristiche sopra citate rappresentano elementi qualificanti e distintivi, un “valore aggiunto” di questo progetto, rispetto ad altre esperienze di alta formazione internazionale sia a livello globale che nei singoli paesi in cui si realizza il progetto. In Italia il Master di Pavia è il più “antico”, quello che cerca di aggiornarsi continuamente e di adeguarsi alle esigenze del mercato del lavoro, che offre un gruppo di stage qualificati in svariati paesi e con molte ONG partner. In Kenya il MECOHD è l'unico Master in sviluppo umano, multi-stakeholder e multidisciplinare, e sta giocando un ruolo di volano per l'introduzione dei temi dello sviluppo umano alla Kenyatta University, al Tangaza College e in varie istituzioni locali. In Palestina il MICAD è un punto di riferimento per le organizzazioni locali e per la formazione degli operatori, offrendo la possibilità di confrontarsi con docenti e studenti provenienti da più paesi; in Nepal il MICD rappresenta una esperienza unica, una proposta nuova per una Università giovane, la North Western University, che punta moltissimo sul suo sviluppo per la formazione dei moltissimi operatori e organizzazioni della società civile nepalesi. La ELACID a Cartagena des Indias lavora molto sui temi dei diritti umani, e sulla relazione tra sviluppo e pace.

### **Rilevanza rispetto al contesto internazionale**

Il progetto realizzato ha rappresentato una grande opportunità nella sua stessa sostanza, ma ha assunto un rilievo specifico nel quadro del contesto storico in cui è iniziato. Il mutamento del quadro internazionale post MDGs con il quindicennio di lavori preparatori e poi con

approvazione della Agenda 2030, del settembre 2015, ha infatti valorizzato alcune intuizioni del partenariato che ha dato vita al CDN: l'importanza della formazione superiore per la lotta alla povertà; l'accento posto sull'approccio multi stakeholder, con particolare riferimento al contributo della società civile (che ormai anche a livello internazionale siede al tavolo degli SDGs con pari dignità degli altri soggetti); il tema della *ownership* dello sviluppo da parte dei paesi partner; la necessità di declinare lo sviluppo umano in attività formative e di ricerca; la enfasi sullo sviluppo inclusivo, coniugato in tutte le sue forme. Il CDN vede l'attuarsi di una grande alleanza tra Università, pubbliche e private; enti di ricerca, ONG e OSC, fondazioni, che aiutano a costituire reti di reti a livello locale in tutti i poli.

Il progetto FAI appare pertanto assai rilevante di fronte all'Obiettivo 4 degli SDGs - Istruzione di qualità - e in particolare rispetto ai target:

- 4.3 (*Entro il 2030, garantire la parità di accesso per tutte le donne e gli uomini ad una istruzione a costi accessibili e di qualità tecnica, ad una istruzione professionale e di terzo livello, compresa l'Università*);
- 4.5 (*Entro il 2030, eliminare le disparità di genere nell'istruzione e garantire la parità di accesso a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale per i più vulnerabili, comprese le persone con disabilità, le popolazioni indigene ...*);
- 4.7 (*Entro il 2030, assicurarsi che tutti gli studenti acquisiscano le conoscenze e le competenze necessarie per promuovere lo sviluppo sostenibile..*);
- 4.7.b (*Entro il 2030, espandere sostanzialmente a livello globale il numero di borse di studio a disposizione dei paesi in via di sviluppo, in particolare dei paesi meno sviluppati, dei piccoli Stati insulari in via di sviluppo e dei paesi africani, per l'iscrizione all'istruzione superiore ...*), e mette in evidenza il ruolo della filantropia nel perseguimento degli SDGs e nella applicazione della Agenda 2030.

Appare coerente rispetto all'Obiettivo 16: Pace, giustizia e istituzioni solide, in particolare i target:

- 16.6 *Sviluppare istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti a tutti i livelli*
- 16.a *Rafforzare le istituzioni nazionali, anche attraverso la cooperazione internazionale, per costruire maggiore capacità a tutti i livelli, in particolare nei paesi in via di sviluppo, per prevenire la violenza e combattere il terrorismo e la criminalità*

Inoltre appare coerente con l'Obiettivo 17 degli SDGs - Partnership per gli obiettivi - in particolare i target:

- 17.16 *Migliorare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, integrato da partenariati multilaterali che mobilitino e condividano le conoscenze, le competenze, le tecnologie e le risorse finanziarie, per sostenere il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i paesi, in particolare i paesi in via di sviluppo*
- 17.17 *Incoraggiare e promuovere efficaci partenariati tra soggetti pubblici, pubblico-privati e nella società civile, basandosi sull'esperienza e sulle strategie di accumulazione di risorse dei partenariati*

### GLI OBIETTIVI E LE ATTIVITÀ DEL PROGETTO

<p><b>Obiettivo generale:</b> Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo del Millennio, attraverso il rafforzamento del settore educativo post universitario in quattro continenti e la formazione di una classe dirigente formata sullo sviluppo umano</p>
<p><b>Obiettivo specifico:</b> Rafforzamento della rete del CDN in cinque paesi, anche attraverso il consolidamento del polo africano, il Master of Economics (Cooperation and Human Development) – MECOHD - di Nairobi e della Università di riferimento</p>
<p><b>R.1</b> Rafforzato il CDN per quanto riguarda: lo scambio di risorse umane (docenti, studenti, staff); la <i>“policy oriented research”</i>; il <i>“knowledge sharing”</i> tra i vari poli; la costruzione di una rete di ex alunni formati con il medesimo approccio</p> <p><b>R.2</b> Consolidato il MECOHD e rafforzata la KU nella sua capacità di fare rete e formazione sui temi dello sviluppo umano per funzionari pubblici e membri della società civile</p>
<p><b>1.1</b> Scambi di docenti CDN ; <b>1.2</b> Borse di studio per studenti CDN; <b>1.3</b> Scambi di personale amministrativo; <b>1.4</b> promozione di ricerche <i>“policy oriented”</i>; <b>1.5</b> Realizzazione del portale del CDN; <b>1.6</b> Premio CDN/FAI tesi di ricerca; <b>1.7</b> Organizzazione di 2 riunioni di Comitati Scientifici Internazionali a Nairobi; <b>1.8</b> Costruzione di una rete tra alunni; <b>1.9</b> Realizzazione di una Newsletter del CDN.</p> <p><b>2.1</b> Realizzazione di 6 riunioni del JTSC in Kenya; <b>2.2</b> organizzazione dei 14 mesi di Corso/partecipazione alla didattica; <b>2.3</b> Erogazione di minimo 15 borse di studio per studenti locali; <b>2.4</b> organizzazione di seminari internazionali. <b>2.5</b> organizzazione di incontri di sensibilizzazione e diffusione del Master e sullo sviluppo umano; <b>2.6</b> incontri di promozione e raccolta fondi in loco, soprattutto per borse di studio; <b>2.7</b> attività di comunicazione; <b>2.8</b> attività di ricerca</p>

In aggiunta a quanto già detto, ci preme sottolineare il rapporto stretto tra Obiettivo 1 e Obiettivo 2: il rafforzamento del CDN (Obiettivo 1) è funzione della capacità degli altri poli, diversi da Pavia, di diventare protagonisti della rete; a questo scopo puntare al consolidamento del MECOHD (Obiettivo 2), aveva lo scopo di favorire la nascita di un partner alla pari rispetto a Pavia.

## 1. LA COSTRUZIONE DEL MODELLO DI VALUTAZIONE ADOTTATO

Anche la valutazione finale è stata impostata e realizzata prendendo a riferimento il modello di analisi che propone ValueProject 1. Modello di analisi che lavora su tre livelli.

### ***Primo livello: guarda alla natura degli interventi che le attività del progetto vanno a realizzare***

Il modello analizza le singole attività previste nel progetto e le classifica rispetto a 3 macro-tipologie di intervento. Ovvero, se esse siano finalizzate e/o concorrano a:

- Realizzare **interventi propedeutici, strumentali e di organizzazione** per poter operare, (attività finalizzate a creare le precondizioni, es. investimenti per realizzare una scuola);
- Realizzare **attività dirette funzionali a raggiungere gli scopi primari prefissati** (attività dirette es. come pagare i salari ai maestri, dare i pasti della mensa scolastica, ecc.);
- Contribuire a **portare benefici generali, indiretti e di sistema** (es. impatti più generali: es. i ragazzi frequentando la scuola e mangiando a mensa migliorano la loro alimentazione e la loro condizione di salute).

L'importanza di questa classificazione è da ascrivere alla esperienza acquisita in campo progettuale, laddove si osserva come la registrazione delle attività realizzate, non sempre dà informazioni sulla loro posizione nel tempo rispetto al raggiungimento degli obiettivi specifici e generali. Questa analisi aiuta a richiamare l'attenzione e comprendere il rapporto tra attività/tempo/risultati/impatto.

L'analisi sulla tipologia degli interventi che si vanno a realizzare aiuta poi a individuare gli ambiti dove ci si aspettano le ricadute e a dare maggiore consapevolezza sull'articolazione e integrazione che hanno le singole attività da realizzare. In ultimo, ma non meno importante, aiutano a rafforzare le logiche di programmazione delle strategie di sviluppo (es. sui progetti pluriennali su cosa puntare maggiormente nelle varie annualità).

### ***Secondo livello: guarda alla diversa importanza che la realizzazione delle singole attività ha all'interno del progetto***

Questo è un aspetto che punta a rilevare l'importanza relativa che le attività hanno l'una rispetto all'altra. Non tutte le attività hanno la stessa rilevanza sia in termini oggettivi che rispetto ai diversi stakeholder (es. finanziatori, promotori, istituzioni, ecc.). Questo aspetto rappresenta per certi versi una novità di approccio rispetto a quanto normalmente si fa (es. si guarda l'indicatore di un'attività e non quanto questa attività contribuisce a raggiungere gli obiettivi complessivi del progetto).

L'**analisi per rilevanza relativa delle attività** che compongono un progetto rappresenta per certi aspetti l'attenzione al contributo che le singole attività danno al raggiungimento degli obiettivi di un progetto.

L'**idea base** è dunque che non tutte le attività abbiano la stessa importanza rispetto al raggiungimento del risultato ed è utile dare una gerarchia di rilevanza relativa tra esse. La necessità di gerarchizzazione tra le attività, spinge inoltre ad analizzare meglio le implicazioni e

---

1 La costruzione del presente modello di valutazione è stato realizzato sulla base della metodologia ValueProject messa a punto da INTRARES Evaluation & Socio-Economic impact Analysis. Si rinvia all'Appendice per una sua sintetica illustrazione.

le relazioni tra le attività, a considerare il fatto che ogni obiettivo è costituito da enne sotto-  
obiettivi.

**Il primo complemento all'idea base** è che la “gerarchia di importanza relativa” va “pesata”,  
ovvero occorre rapportare le singole attività tra loro (di quanto è più importante l'attività A  
rispetto alle altre?).

**Il secondo complemento all'idea base** è quella di impostare una “misurazione” del livello di  
realizzazione della singola attività. In questo modo è possibile avere una ponderazione tra peso  
di importanza relativa e livello di realizzazione della singola attività.

Il risultato a livello di singola attività e di attività complessiva (sommando i valori di tutte le  
attività) consente di **realizzare una valutazione del progetto nella dimensione della  
performance di risultato**. Questa impostazione in sintesi consente, soprattutto in progetti  
complessi, di valutare se e quali obiettivi di un progetto sono stati e in che misura raggiunti  
(incrociando l'importanza delle attività, il grado delle loro attuazione, la loro centralità rispetto  
agli obiettivi finali) e di inserire elementi di rilevazione ed analisi qualitativa di carattere sia  
generale che specifico o trasversale. Operativamente il lavoro prevede la realizzazione di  
quattro passaggi:

- Il primo, costruire una gerarchia di importanza decrescente delle singole attività;
- Il secondo, dare un peso ponderato (in termini percentuali) dell'importanza relativa  
delle singole attività; la somma dei punteggi dati per tutte le attività deve totalizzare il  
100%. Questo esercizio consente, da un lato, di porre su un'unica scala di valori la  
“contribuzione” delle varie attività rispetto agli obiettivi specifici da raggiungere; e  
dall'altro di poter “pesare” il grado di contribuzione delle singole attività rispetto al  
raggiungimento dell'obiettivo generale;
- Il terzo, costruire gli indicatori di misurazione per le singole attività; per ogni attività ci  
possono essere più indicatori (in grado di misurare sia aspetti di efficienza che di  
efficacia); ai vari indicatori (famiglie) che concorrono a valutare l'attività si danno a loro  
volta dei pesi di importanza relativa; la somma di tutti i pesi deve dare il valore di  
importanza relativa data all'attività;
- Il quarto, si procede alla rilevazione del grado di realizzazione delle attività, che viene  
misurata all'interno di una scala di 5 livelli di stato di completamento.

Ad ogni attività viene dunque prima attribuito un valore che rappresenta la sua importanza  
relativa nell'ambito del progetto e poi viene introdotta una scala di 5 livelli per indicare il livello  
di svolgimento/raggiungimento. I 5 livelli di stato di completamento definiti sono:

- Attività non realizzata/nessun risultato
- Attività realizzata parzialmente e risultato raggiunto inferiore al 50%
- Attività realizzata parzialmente e risultato raggiunto oltre al 50%
- Attività realizzata e risultato raggiunto completamente rispetto a quanto atteso
- Attività realizzata e risultato raggiunto oltre quanto atteso

**Si introduce in questo modo un “sistema di rating”** che misura la performance del livello di  
raggiungimento dei risultati attesi e valuta sia le singole attività che il progetto stesso nella sua  
interezza. Il valore d'insieme attribuito alle attività rappresenta il livello complessivo del  
raggiungimento dei risultati del progetto.

La costruzione che ne viene fuori può consentire una molteplicità di analisi e di letture sui contenuti e sui risultati conseguiti e, cosa molto interessante, anche di “valutare i valutatori” rispetto ai criteri e ai ragionamenti elaborati per dare l’importanza ai vari elementi che compongono l’architettura di valutazione data (modello valutativo).

Un altro aspetto importante è quello di poter elaborare i dati di rilevazione dello stato di completamento delle attività utilizzando diversi “alberi di valutazione”, ovvero di dare la possibilità ai diversi soggetti, finanziatori, promotori, istituzioni, ecc. di attribuire alle diverse attività ed indicatori dei propri pesi di importanza relativa. In questo modo ogni progetto può essere valutato utilizzando diversi “alberi di valutazione”. I diversi risultati che si avranno deriveranno dai diversi pesi che i vari soggetti hanno dato e gli stessi valutatori potranno essere “valutati” sui criteri che hanno adottato. In questo modo si chiude il cerchio in cui tutti gli attori coinvolti (dai promotori, ai progettisti, agli esecutori, ecc.) potranno essere valutati sulla loro proposta di valutazione.

Questo impianto metodologico ha utilità di sviluppo per gli stessi finanziatori all’inizio del progetto per poter intervenire e definire cosa per loro è più importante e indicare più puntuali vincoli ed effettuare richieste specifiche ai promotori e realizzatori dei progetti.

Questa condizione portano dunque a due aspetti a loro volta importanti: il primo che si possono costruire più “alberi di valutazione”, ovvero fare più profilazioni di importanza diverse (magari funzionali a diversi stakeholder); il secondo, migliora la gestione dei progetti sia in fase di costruzione di budget, per l’assegnazione delle risorse rispetto alle attività più importanti, sia in fase operativa giacché aiuta a tenere l’attenzione sugli obiettivi più rilevanti da raggiungere.

***Terzo livello: l’analisi per focus tematici ovvero, realizzare e valorizzare analisi su aspetti specifici che si raggiungono tramite l’insieme di più attività progettuali svolte;***

Mentre i primi due livelli trovano riferimento su letture puntuali sulle singole attività il **terzo livello rivolge l’attenzione sulle letture di insieme che guardano a specifici aspetti** (focus tematici) che si contribuiscono a realizzare mettendo in moto più attività (o parti di esse).

**In questo ambito l’attenzione si rivolge ad analizzare il significato di insieme che più singole attività del progetto concorrono a realizzare su specifici aspetti e/o temi individuati** a cui si vuole porre particolare attenzione. In questo ambito di analisi si individuano dei “temi” trasversali e/o che si possono raggiungere con la contribuzione di varie attività.

Da un punto di vista tecnico si può dire che si dà attenzione ad analizzare “l’effetto sinergico di sistema” che un progetto porta come ricadute su aspetti specifici e complessi (es. come una serie di attività mirate possono migliorare la qualità della vita ai beneficiari nel loro insieme).

L’attenzione al “focus tematico” rappresenta per certi aspetti una nuova frontiera per lo sviluppo di analisi su sistemi complessi le cui dinamiche sono spesso meno deterministiche e più spesso di tipo induttivo (ovvero che benefici e ricadute si propagano per combinazione di fattori). Un tipo di analisi che parte da un lato tenendo conto dell’analisi delle singole attività e poi ne cerca delle letture di ricadute che queste hanno portato su aspetti specifici (es. quanto i master contribuiscono a migliorare la didattica e la sensibilità a specifici temi quali lo sviluppo umano nei corsi tenuti nelle Università dove questi master si tengono?)

In questa sede, con la partecipazione degli operatori coinvolti nella valutazione, si sono individuati alcuni focus tematici attingendo all’esperienza maturata.

## 2. L'OBBIETTIVO 1: LA VALUTAZIONE FINALE

**Obiettivo 1:** Rafforzato il CDN per quanto riguarda: lo scambio di risorse umane (docenti, studenti, staff); la "policy oriented research"; il "knowledge sharing" tra i vari poli; la costruzione di una rete di ex alunni formati con il medesimo approccio

Risultato 1: Rafforzato il CDN per quanto riguarda: lo scambio di risorse umane (docenti, studenti, staff); la "policy oriented research"; il "knowledge sharing" tra i vari poli; la costruzione di una rete di ex alunni formati con il medesimo approccio	
Risultati attesi come da documento di progetto	Risultati ottenuti al termine del progetto, 28 febbraio 2018
<b>1.1a</b> Implementate minimo 39 docenze internazionali all'interno del MECOHD	<b>1.1a</b> implementate <b>41 docenze internazionali</b> all'interno del MECOHD
<b>1.1b</b> Realizzati almeno 6 scambi di personale docente tra il poli CDN	<b>1.1b</b> realizzati <b>15 scambi di personale docente</b> tra il poli CDN trasferite competenze e buone prassi di carattere didattico tra i poli e rafforzati legami all'interno della rete
<b>1.2a</b> Erogate un minimo di 4 borse di studio a studenti svantaggiati per il M. di Pavia	<b>1.2a</b> Erogate <b>8 borse di studio</b> (4 complete e 4 parziali) a studenti svantaggiati provenienti da PVS per il Master di Pavia
<b>1.2b</b> Erogate un minimo di 2 borse di studio a studenti svantaggiati per il Master di Betlemme	<b>1.2b</b> Erogate <b>4 borse di studio</b> parziali a studenti svantaggiati per partecipare al Master di Betlemme
<b>1.3</b> Scambi di personale amministrativo: Realizzati almeno 3 scambi di personale amministrativo tra il poli CDN	<b>1.3</b> Realizzati <b>11 scambi di personale amministrativo</b> tra il poli CDN Trasferite competenze e buone prassi di carattere organizzativo tra i poli e rafforzati legami all'interno della rete
<b>1.4</b> Promozione di ricerche "policy oriented": Assegnate un minimo di 5 borse di ricerca "policy oriented"	<b>1.4</b> Assegnate <b>5 borse di ricerca "policy oriented"</b> Concluse e presentate le 5 ricerche Rafforzato lo scambio tra poli sulla formazione su metodologie di ricerca
<b>1.5</b> Realizzazione del portale CDN: Portale CDN potenziato e attivo sul web e inserimento di materiale dai poli	<b>1.5</b> <b>Nuovo Portale CDN</b> potenziato e attivo sul web con inserimento di materiale dai poli
<b>1.6</b> Premio CDN/FONDATION ASSISTANCE INTERNATIONALE tesi di ricerca assegnato	<b>1.6</b> Assegnati <b>3 Premi CDN/FONDATION ASSISTANCE INTERNATIONALE tesi di ricerca</b> Tesi presentate in un seminario pubblico
<b>1.7</b> Almeno 2 riunioni del CTS internazionale organizzate a Nairobi	<b>1.7</b> Organizzate: <b>1 riunione del ITSC a NBI</b> dal 12 al 14 novembre 2015, <b>1 riunione del ITSC a Katmandu</b> dal 29 gennaio al 3 febbraio 2018
<b>1.8</b> "Community" di ex studenti attivata	<b>1.8</b> "Community" di ex studenti attivata: 40% del totale degli ex studenti coinvolti attraverso canali social ed eventi
<b>1.9</b> Newsletter del CDN rinnovata efficace strumento di aggiornamento per attività del network	<b>1.9</b> <b>Newsletter del CDN rinnovata, realizzati 8 numeri</b> , ulteriore rinnovamento in corso

## **2.1. I punti di attenzione sull'obiettivo 1**

La rete CDN, focalizzata sulla formazione sullo sviluppo umano e caratterizzata da un partenariato tra istituzioni accademiche, ONG e istituzioni internazionali, è unica nel suo genere. Favorire l'interscambio culturale e le relazioni professionali e umane rappresenta due dei tratti distintivi dell'esperienza del CDN.

Contribuire a formare e a far crescere una rete professionale di giovani con gli stessi valori e competenze con cui interagire ed eventualmente cercare supporti e collaborazioni rappresenta un grande risultato per l'impatto che può produrre nel tempo. Impatto importante sia per svolgere meglio la loro attività che per portare maggior vantaggio alle popolazioni beneficiare dei loro interventi. In quest'ultimo passaggio si può dire che si completa una parte importante del senso stesso della *mission* del progetto del CDN: formare le classi dirigenti locali per lo sviluppo umano.

## **2.2. I riferimenti della valutazione sull'obiettivo 1**

Le attività relative all'Obiettivo 1 sono rivolte in due direzioni complementari: la prima riguarda una dimensione, per così dire, dinamica, cioè il rafforzamento delle relazioni e l'aumento degli scambi tra i poli della rete. Includendo la costruzione di una rete di *Alumni* che valorizzi gli studenti dei tanti anni di formazione: che possano entrare in rete, costruire rapporti e professionalità. La seconda direzione riguarda sia il consolidamento di aree di condivisione e di rafforzamento di competenze che la qualità di servizio del CDN: la ricerca condivisa, la didattica, le buone pratiche amministrative. Due linee complementari ed integrate che guardano al risultato finale di avere risorse formate e qualificate in grado di "fare la differenza" nel mondo della cooperazione internazionale allo sviluppo; all'interno di percorsi di formazione strutturati in istituzioni rafforzate allo scopo.

Agli operatori coinvolti nella valutazione è stato chiesto di classificare le attività relative all'Obiettivo 1 in tre gruppi (A,B,C) (cfr.Cap.1 Primo livello: natura delle attività realizzate) e poi di attribuire a ciascuna attività una importanza relativa rispetto all'Obiettivo anche conferendo un peso specifico (cfr. Cap1 Secondo livello)<sup>2</sup>.

La tabella seguente riporta i risultati complessivi, dell'esercizio combinati in maniera che si possano evidenziare le relazioni tra i diversi elementi.

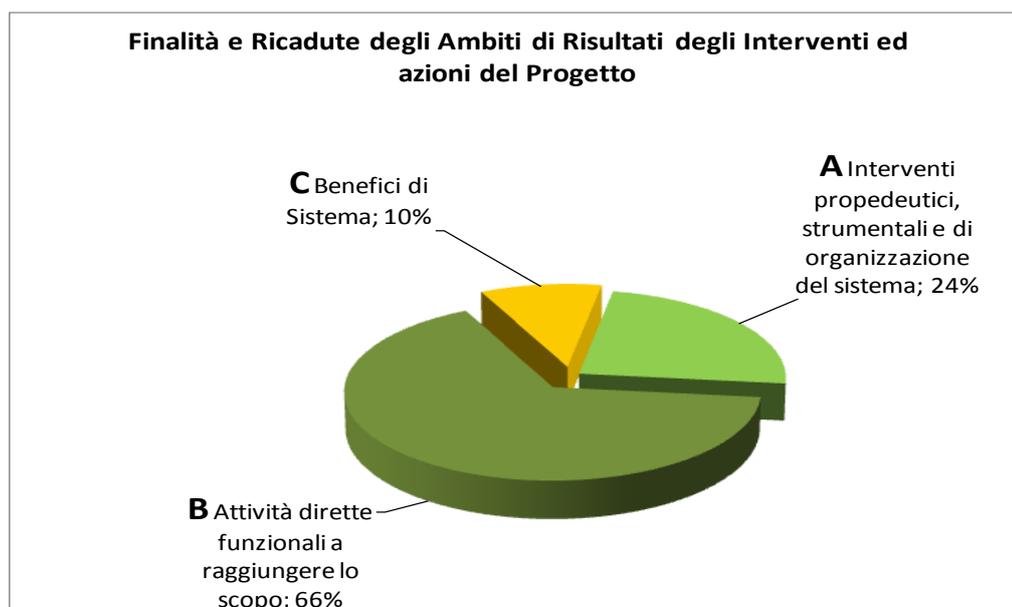
---

2 Nella metodologia ValueProject questa attività può essere realizzata da diversi soggetti i quali in questo modo possono esprimere il proprio punto di vista rispetto a ciò che reputano più o meno importante. Ogni analisi realizzata consente di costruire un "albero di valutazione". Ognuno di questi alberi a loro volta consente di "valutare" su quali attività è stata data maggiore e minore importanza rappresentando il pensiero di chi ha deciso i pesi.

**Tabella 1 - Obiettivo 1: attività, risultati attesi, classificazione delle attività per finalità, importanza relativa e peso dato all'importanza relativa**

a) Rafforzato il CDN per quanto riguarda: lo scambio di risorse umane (docenti, studenti, staff); la "policy oriented research"; il "knowledge sharing" tra i vari poli; la costruzione di una rete di ex alunni formati con il medesimo approccio.				
Attività	Risultati	Finalità di intervento	importanza relativa	peso dato all'importanza relativa
1.1 Scambi di docenti CDN	implementate minimo 13 docenze internazionali all'interno del MECOHD per 3 anni (trasferito all'obiettivo 2) realizzati almeno 6 scambi di personale docente tra il poli CDN	B	2	16%
1.2 Borse di studio per studenti CDN	erogate un minimo di 15 borse di studio a studenti svantaggiati per il MECOHD (trasferite all'obiettivo 2); erogate un minimo di 4 borse di studio a studenti svantaggiati per il Master di Pavia; erogate un minimo di 2 borse di studio a studenti svantaggiati per il Master di Betlemme	B	1	18%
1.3 Scambi di personale amministrativo	realizzati almeno 3 scambi di personale amministrativo tra il poli CDN	A	7	10%
1.4 promozione di ricerche "policy oriented"	assegnate un minimo di 5 borse x la ricerca "policy oriented"	B	4	12%
1.5 potenziamento del portale del CDN	portale CDN potenziato e attivo sul web e inserimento di materiale da parte dei poli	A	8	10%
1.6 Premio CDN/FAI tesi di ricerca	premio CDN/FAI tesi di ricerca assegnato	B	9	5%
1.7 Organizzazione di 2 riunioni di Comitati Scientifici Internazionali a Nairobi	almeno 2 riunioni del CTS internazionali organizzate a Nairobi	B	3	15%
1.8 Costruzione di una rete tra alunni	attivata "Community" di ex studenti	C	6	10%
1.9 Realizzazione di una Newsletter del CDN	rinnovata Newsletter del CDN	A	5	4%
				100%

**Figura 1 - Obiettivo 1: distribuzione delle attività per finalità**



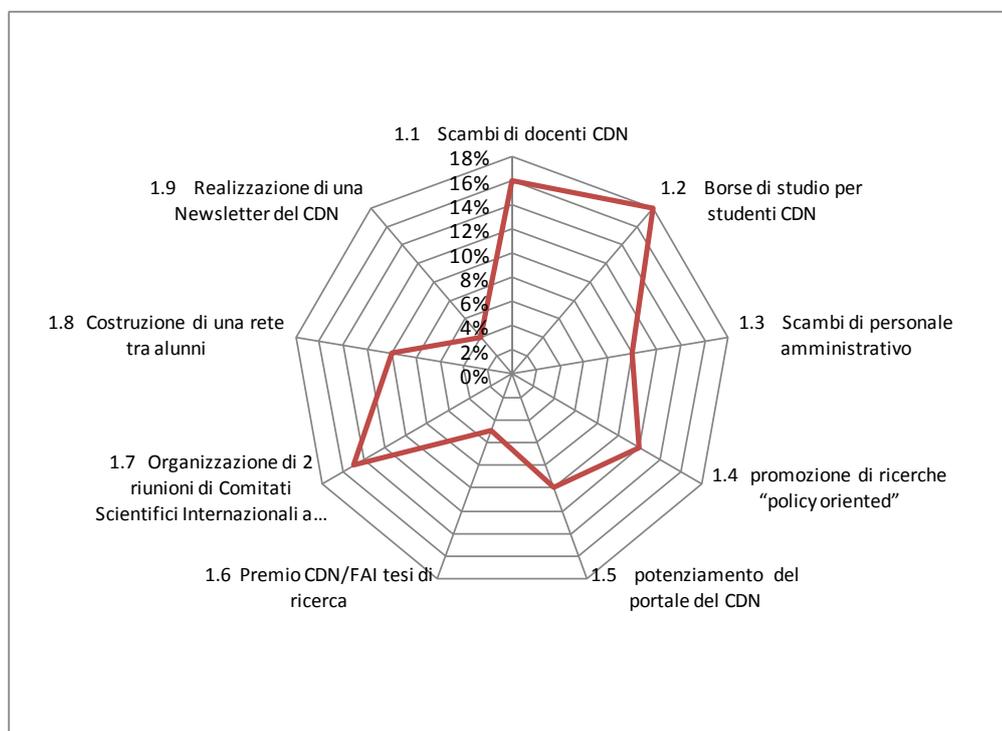
Guardando alla Figura 1 si evince che l'insieme delle attività previste si ripartisce come segue: il 24% per realizzare interventi propedeutici e strumentali, il 66% per realizzare attività dirette a raggiungere gli scopi primari prefissi e il 10% per portare dei benefici di sistema (ricadute indirette). Naturalmente è chiaro che ogni attività può contenere attribuzioni multiple, ma ci interessa la prevalenza.

Una fotografia che è coerente con la storia pregressa del CDN che durante i suoi vari anni di attività ha messo insieme i "mattoni" con cui è stato costruito il progetto FAI, che infatti si inserisce e sostiene aspetti specifici e fondamentali nella "costruzione" della rete:

- interventi propedeutici al 24% stanno a significare che si investe per implementare una base infrastrutturale, abbiamo ritenuto che gli scambi di personale amministrativo funzionali al "capacity building" delle istituzioni universitarie coinvolte servissero prioritariamente come base su cui costruire altre attività; così come la costruzione del portale e degli strumenti di comunicazione;
- interventi diretti e funzionali al 66% stanno a significare che le risorse sono destinate in gran parte a garantire l'operatività dei servizi e la continuità delle attività (si pensi ad esempio alle fondamentali risorse finanziarie destinate per dare le borse di studio senza le quali molti degli studenti non si sarebbero potuti iscrivere ai master);
- infine, interventi contenuti al 10% per ottenere benefici di sistema significa che si iniziano ad investire risorse per aumentare l'impatto del progetto, ad esempio sul "dopo master" promuovendo la formazione di reti professionali tra gli ex-alumni e per mantenere i collegamenti col CDN.

Il grafico radar riportato di seguito fornisce una rappresentazione efficace della attribuzione di importanza relativa data alle attività:

**Figura 2 - Obiettivo 1: attribuzione importanza relativa delle attività rispetto all'obiettivo**



La figura 2 fornisce una chiara evidenza dell'importanza data al finanziamento delle borse di studio per offrire la possibilità a persone svantaggiate economicamente e/o per condizione sociale, etnica e di genere per potersi iscriversi e frequentare i master. Altro aspetto ritenuto importante è quello di lavorare al miglioramento dell'offerta formativa e della didattica puntando a favorire lo scambio di docenti tra i poli, anche attraverso i Comitati Scientifici.

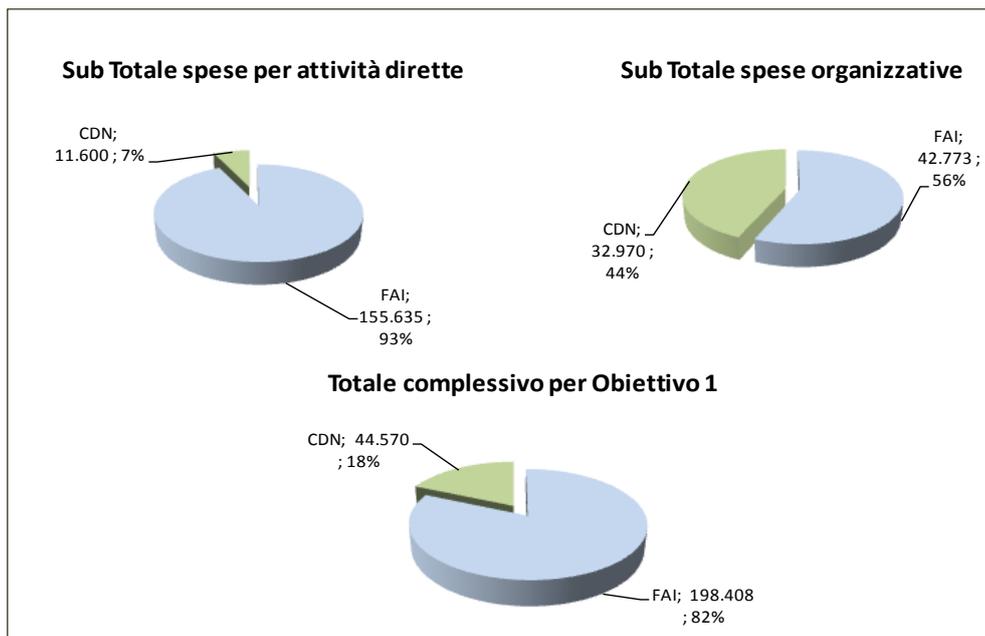
Nella Tabella 2 viene riportato il budget di spesa rispetto alle attività previste sia per realizzare le attività dirette che per organizzare e gestire le attività.

Nel budget vengono riportate sia le risorse finanziarie messe a disposizione dalla FAI che quelle apportate dal CDN.

Oltre alla tabella riassuntiva per voce di destinazione nelle torte vengono rappresentati in modo sintetico i diversi contributi apportati dalla FAI e dal CDN.

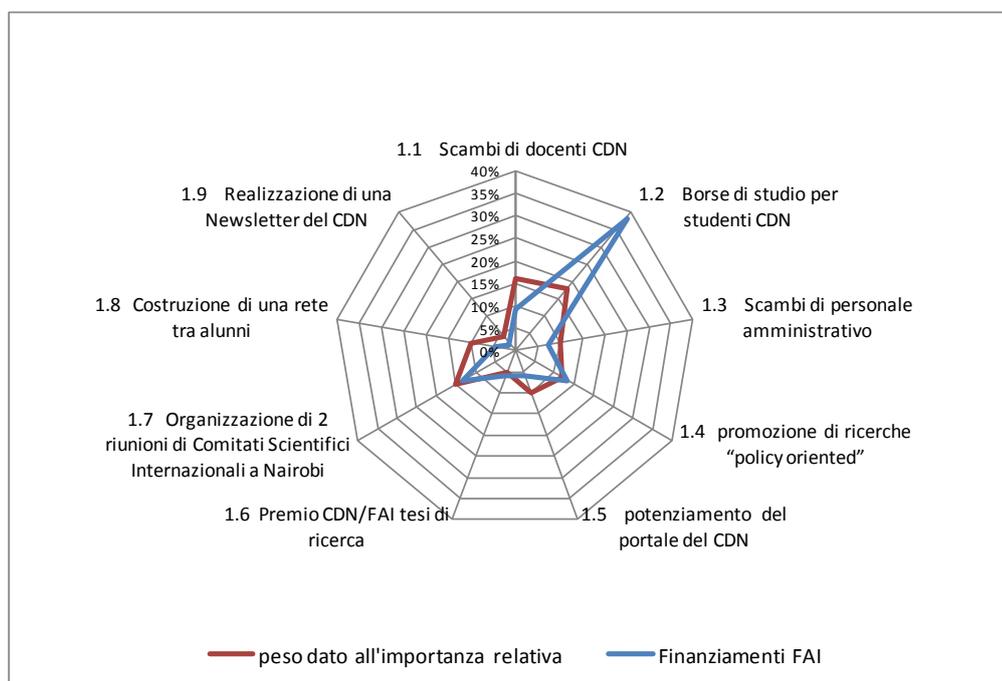
**Tabella 2 – Obiettivo 1: distribuzione delle risorse, con evidenza dei costi di gestione, per attività e fonte di finanziamento**

a) Rafforzato il CDN per quanto riguarda: lo scambio di risorse umane (docenti, studenti, staff); la "policy oriented research"; il "knowledge sharing" tra i vari poli; la costruzione di una rete di ex alunni formati con il medesimo approccio.	Budget destinato alle attività pianificate per il raggiungimento di ogni risultato			incidenza % sul totale complessivo
	FAI	CDN	TOT	%
1.1 Scambi Docenti CDN	12.000		<b>12.000</b>	4,94%
1.2 Borse di Studio per studenti CDN	83.600		<b>83.600</b>	34,41%
1.3 Scambi di personale Amministrativo	6.000		<b>6.000</b>	2,47%
1.4 Promozione di ricerche "Policy Oriented"	25.000		<b>25.000</b>	10,29%
1.5 Potenziamento Portale CDN		5.500	<b>5.500</b>	2,26%
1.6 Premio CDN/FAI tesi di ricerca	7.300		<b>7.300</b>	3,00%
1.7 Organizzazione di 2 riunioni di Comitati	21.735		<b>21.735</b>	8,95%
1.8 Costruzione di una rete tra alunni		3.500	<b>3.500</b>	1,44%
1.9 Realizzazione di una Newsletter del CDN		2.600	<b>2.600</b>	1,07%
<b>Sub Totale spese per attività dirette</b>	<b>155.635</b>	<b>11.600</b>	<b>167.235</b>	<b>68,83%</b>
Coordinamento e gestione Obiettivo 1	34.671	26.850	<b>61.521</b>	25,32%
Spese amministrative Obiettivo 1	8.101	6.120	<b>14.221</b>	5,85%
<b>Sub Totale spese organizzative</b>	<b>42.773</b>	<b>32.970</b>	<b>75.742</b>	<b>31,17%</b>
<b>Totale complessivo per Obiettivo 1</b>	<b>198.408</b>	<b>44.570</b>	<b>242.977</b>	<b>100,00%</b>



Il grafico radar – Figura 3 - riportato di seguito correla le risorse destinate per le singole attività con l'importanza relativa data alle stesse attività nell'ambito del progetto.

Figura 3 - Obiettivo 1: rapporto tra risorse FAI stanziare e importanza relativa delle attività rispetto al risultato



Il grafo mostra una forte correlazione nella destinazione d'uso delle risorse finanziarie rispetto all'importanza relativa attribuita alle attività soprattutto per l'assegnazione delle borse di studio

e per la promozione di ricerche "policy oriented". L'evidente scostamento tra il dato del finanziamento destinato alle borse di studio rispetto all'assegnazione dell'importanza relativa data all'attività è corretto e richiama l'entità delle risorse che vengono gestite nell'attività.

Il grafo mostra inoltre anche un altro aspetto importante sulle attività scambi di docenti, potenziamento del portale CDN e costruzione di una rete tra studenti ed ex alunni. Attività queste che si realizzano anche con un importante contributo di risorse interne dei poli CDN.

La "selettività" nell'attribuzione e distribuzione delle risorse finanziarie indica dunque che esiste una coerenza tra obiettivi posti ed uso delle risorse finanziarie stesse ed una corretta attenzione nelle politiche di gestione attivate in questo ambito.

### 2.3. I risultati di sintesi della valutazione finale sull'obiettivo 1

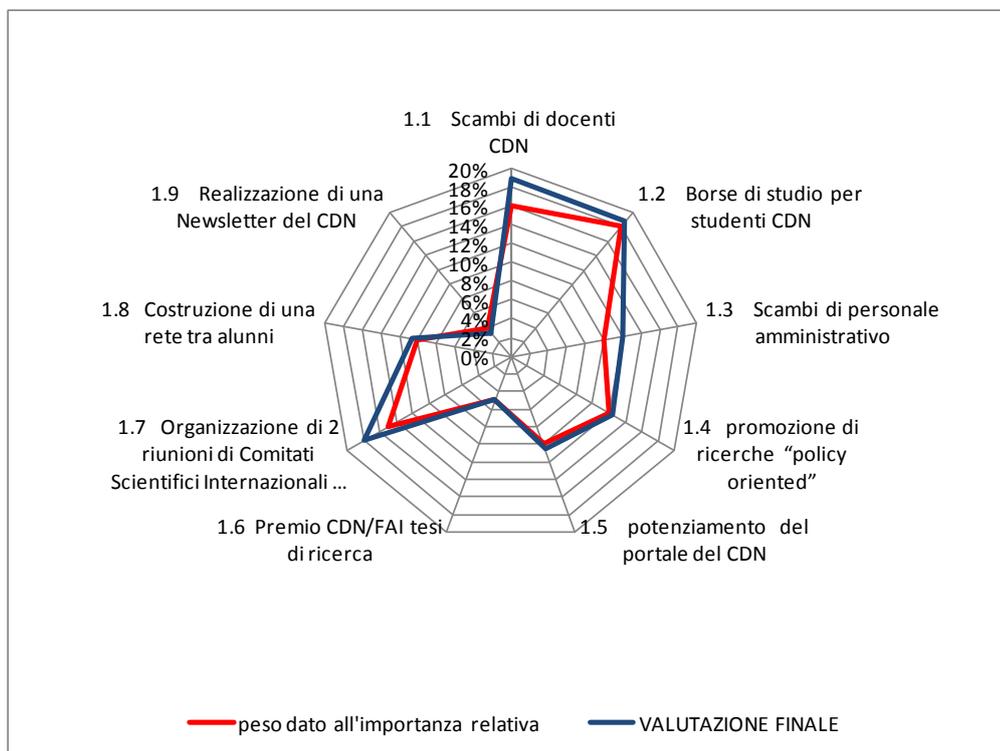
La valutazione finale realizzata viene eseguita sui dati e sulla situazione al 28 febbraio 2018. Rispetto alla programmazione prevista per lo svolgimento delle attività queste risultano concluse e addirittura leggermente superiori. I dati sulle attività svolte sono sintetizzabili nella tabella seguente:

Tabella 3 - Obiettivo 1: grado di raggiungimento delle attività svolte, divise per ambiti di valutazione

1.	a) Rafforzato il CDN per quanto riguarda: lo scambio di risorse umane (docenti, studenti, staff); la "policy oriented research"; il "knowledge sharing" tra i vari pol; la costruzione di una rete di ex alunni formati con il medesimo approccio.		VALUTAZIONE TARGET	VALUTAZIONE ITINERE	VALUTAZIONE FINALE
Pesi	Ambiti di Valutazione		valore	valore	valore
24,00%	<b>A</b>	Interventi propedeutici, strumentali e di organizzazione del sistema	24,00%	18,82%	25,76%
66,00%	<b>B</b>	Attività dirette funzionali a raggiungere lo scopo	66,00%	41,46%	73,08%
10,00%	<b>C</b>	Benefici di Sistema	10,00%	3,30%	10,60%
100,00%	Performance Totale		100,00%	63,58%	109,44%

Una rappresentazione "fotografica" delle attività mostra la seguente situazione:

Figura 4 - Obiettivo 1: rapporto tra peso dato alle attività previste e loro realizzazione



Il grafico radar riportato in Figura 4 indica che tutte le attività sono state completate.

Per quanto riguarda le borse di studio (Pavia e Betlemme) tutte le risorse sono state erogate; inizialmente le borse previste avrebbero dovuto essere 4 per Pavia e 2 per Betlemme mentre, nel corso del progetto, sono intervenuti fattori che hanno fatto optare per una redistribuzione delle risorse: le borse di Betlemme sono state ridistribuite su 4 beneficiari e una parte delle risorse per le borse di Nairobi (obiettivo 2), nell'ultima annualità del progetto, sono state spostate su Pavia, potendo così aumentare il numero dei beneficiari per questo polo da 4 a 8. Mentre le risorse sono state completamente erogate, ed i 6 borsisti inizialmente previsti hanno concluso il loro percorso, i nuovi 2 borsisti di Betlemme e 4 borsisti di Pavia completeranno il loro percorso nel corso del 2018.

I risultati conseguiti confermano una serie di aspetti attesi ma anche l'esigenza di dover continuare ad investire su questa linea per dare continuità, consolidare l'integrazione e lo sviluppo di azioni comuni, di condividere modelli organizzativi e procedurali riconoscendo e adottando le buone pratiche presenti nei vari poli.

Soprattutto appare importante valorizzare la continuità dell'interscambio non come un fatto di tipo "episodico" ma farlo divenire strutturale nel modo di operare e rispondere alle continue sfide formative che ci sono. Tutto questo rispetto al funzionamento dell'organizzazione dell'offerta formativa che il CDN intende realizzare per rispondere sempre meglio alla *mission* che si è data.

Il CDN è anche consapevole che occorra investire anche sugli aspetti apparentemente più "intangibili" come i rapporti interpersonali che aiutano a fare "comunità" e rafforzare le capacità di incidere nei contesti in cui si opera avendo alle spalle reti relazionali, di competenza

e di influenza culturale. Su questi aspetti, quindi andando oltre ai pur fondamentali aspetti organizzativi, si è puntato sia a rafforzare le relazioni scientifiche tra gli attuali attori tra i vari poli ma anche a quella tra gli alumni. Su questi ultimi si reputa che si giochi una componente importante per le potenzialità che una rete transnazionale accomunata da valori e percorsi formativi può dare in chiave collaborativa, di sviluppo e forza di impatto negli interventi che questi “agenti” della cooperazione possono dare nelle loro attività, mettendo in moto un effetto moltiplicatore.

Un elemento che è risultato evidente è la necessità di considerare oggetto di valutazione non solo i risultati (*results based approach*) ma anche i processi in atto e attivati dal progetto:

- avviamento di un processo di trasferimento di competenze e buone prassi tra i poli (sia dal punto di vista didattico che organizzativo procedurale) con una dinamica sud-sud in cui i poli più recenti hanno assunto un ruolo innovativo e propulsivo
- avviamento di un filone di ricerca operativa sullo sviluppo umano attraverso la dinamica dei bandi, e la costituzione di un gruppo di ricerca CDN
- avviamento di una Community di Alumni, che valorizza gli strumenti “social”, finalizzata a rafforzare legami e creare opportunità di scambio

#### *A-Interventi propedeutici, strumentali e di organizzazione del sistema*

Le attività classificate di tipo A sono state 3: su queste sono stati sviluppati 8 indicatori di cui 4 di efficienza e 4 di efficacia.

#### **Attività: 1.3. Scambi di personale Amministrativo**

L'attività prevista si sostanzia nello scambio di personale amministrativo tra i poli CDN. Si inserisce nella logica del rafforzamento delle capacità delle istituzioni universitarie di erogare formazione e fare cultura.

Lo scopo di questa attività è quello di migliorare la qualità della formazione offerta dai Master del CDN attraverso il rafforzamento delle strutture universitarie erogatrici dei corsi coinvolte nel progetto. La qualità dell'offerta formativa dei master dipende non solo dall'aspetto contenutistico e metodologico della didattica, ma anche dalla modalità e dall'efficienza della erogazione dei servizi da parte delle strutture universitarie; dalle procedure di selezione degli studenti; dalla pubblicità che si dà al bando; dalle procedure di assegnazione delle borse; ecc.

Si è trattato di un intervento propedeutico e strumentale al miglioramento dell'efficienza organizzativa e gestionale delle istituzioni formative, attraverso la realizzazione di “scambi”, cioè incontri tra figure rilevanti (Direttore e/o Coordinatore del Master, Segretario Organizzativo) provenienti dei vari Poli CDN per il trasferimento di buone prassi di carattere gestionale organizzativo. In un'ottica di scambio alla pari tra istituzioni, si è individuato il polo più avanzato rispetto ad alcuni elementi procedurali o organizzativi, la cui esperienza potesse essere replicata o presa ad esempio dagli altri poli.

Gli indicatori di misurazione individuati sono stati 3 di cui:

- 2 misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - numero di scambi effettuati coerenti con le finalità stabilite: numero di scambi di personale con funzioni organizzative/gestionali che partecipi a momenti di

confronto per il miglioramento della struttura organizzativa e della erogazione dei servizi (minimo 3);

- numero riunioni di approfondimento sulla struttura gestionale/organizzativa del master effettuate con funzionari delle strutture universitarie ospitanti per condivisione delle buone pratiche (minimo 3).
- 1 misura il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - Effettivo trasferimento ed utilizzo di competenze e buone prassi di carattere manageriale, organizzativo e procedurale tra i poli: numero di buone pratiche adottate dai poli determinando un miglioramento/rafforzamento di procedure gestionali organizzative rilevanti: (minimo 3)

I dati relativi all'attività in oggetto vengono sintetizzati nella seguente tabella:

Tabella 4 - Obiettivo 1: scambi di personale amministrativo

24,00%	A	Interventi propedeutici, strumentali e di organizzazione del sistema	VALUTAZIONE TARGET	VALUTAZIONE ITINERE	VALUTAZIONE FINALE
10,00%	<b>1.3 Scambi di personale Amministrativo</b>				
	<i>realizzati 3 scambi di personale amministrativo (con funzioni organizzative/gestionali) tra i poli CDN finalizzati al trasferimento di buone prassi di carattere gestionale organizzativo</i>				
Ef.cienza	3,00%	<b>attività 1.3.a</b> numero di scambi effettuati coerenti con le finalità stabilite: numero di scambi di <b>personale con funzioni organizzative/gestionali</b> che partecipi a momenti di confronto per il miglioramento della struttura organizzativa e della erogazione dei servizi (min.3)			
		0,00% non realizzata	-	-	-
		0,90% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-
		1,80% realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-
		<b>3,00% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,00%	-
		3,60% realizzata oltre gli obiettivi	-	1 3,60%	1 3,60%
Ef.cienza	3,00%	<b>attività 1.3.b</b> Numero riunioni di approfondimento sulla struttura gestionale/organizzativa del master effettuate con funzionari delle strutture universitarie ospitanti per condivisione delle best practices (minimo 3)			
		0,00% non realizzata	-	-	-
		0,90% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-
		1,80% realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-
		<b>3,00% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,00%	-
		3,60% realizzata oltre gli obiettivi	-	1 3,60%	1 3,60%
Ef.cacia	4,00%	<b>attività 1.3.c</b> Effettivo trasferimento/utilizzo di competenze e buone prassi di carattere manageriale/organizzativo e procedurale tra i poli : <b>numero di best practices adottate dai poli</b> determinando un miglioramento/rafforzamento di procedure gestionali organizzative rilevanti: (min. 3)			
		0,00% non realizzata	-	-	-
		1,20% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-
		2,40% realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-
		<b>4,00% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	4,00%	-
		4,80% realizzata oltre gli obiettivi	-	-	1 4,80%

I dati riportati mostrano un buon grado di **efficienza**: sono stati effettuati 11 scambi di personale con funzioni organizzative e gestionali , tutte le attività previste sono state realizzate,

in due casi i risultati raggiunti sono stati superiori a quelli previsti ed uno in linea con quanto atteso.

**Sul piano dell'efficacia del progetto, si è concretizzato** un trasferimento di competenze e buone prassi di carattere manageriale, organizzativo e procedurale tra i poli, in particolare:

- a. Modifica delle procedure per la selezione e l'assegnazione di borse di studio da parte del MCD Pavia e del MICAD Betlemme, valorizzando le procedure introdotte grazie al progetto FAI nel MECOHD. Inserimento di criteri di selezione dei beneficiari delle borse legate allo svantaggio.
- b. Aggiornamento delle procedure di assegnazione delle tesi e seguimiento delle ricerche da parte dei *supervisors* nel Master CD di Pavia, prendendo spunto dalla prassi esistente alla KU di Nairobi.
- c. Introduzione della presentazione pubblica delle tesi di ricerca e dei lavori realizzati con le borse di ricerca, nella prassi CDN (in particolare MICD Nepal e Master CD Pavia) secondo una prassi esistente alla KU di Nairobi.

#### **Attività: 1.5. Potenziamento Portale CDN**

Sulla base delle analisi realizzate all'inizio del progetto e degli scambi con gli esperti in comunicazione è emerso che l'impatto di un sito web, anche rivisto e ben articolato in termini di contenuti, dipende dal rapporto sinergico con gli altri mezzi di comunicazione e social media. Nel nostro caso la Newsletter, la pagina Facebook del CDN, il gruppo Facebook degli Alumni, la pagina LinkedIn del CDN. C'è infatti un rimando comunicativo tra i vari mezzi.

Nel nostro caso i tre anni di progetto sono serviti a mettere in piedi i vari strumenti, è quindi ancora presto per avere un impatto complessivo dell'insieme delle azioni messe in campo.

Tuttavia possiamo dare conto delle attività realizzata: un nuovo sito web del CDN, nella redazione, raccolta e inserimento di materiale (didattico e non) a cura della redazione e a cura dei poli. La realizzazione del sito, appena messo in linea, ha richiesto un lavoro di coordinamento e armonizzazione istituzionale con i vari partner, in particolare l'Università di Pavia, durato più tempo del previsto.

Un altro aspetto importante ha riguardato l'aspetto tecnico del sito, la possibilità di rendere fruibile il sito da supporti mobili.

Gli indicatori di misurazione costruiti sono stati 2:

- E' stato scelto come indicatore di efficienza *Organizzare una "redazione" virtuale con il compito di ridisegnare l'architettura del sito, fare da regia per promuovere e favorire la raccolta e la diffusione dei materiali didattici, formativi, organizzativi del master, blog.* Questa attività è stata realizzata parzialmente rispetto all'obiettivo stabilito: il blog non si è rivelato un'attività rilevante e l'attività si è concentrata sulla realizzazione del sito web nuovo.
- E' stato scelto come indicatore di efficacia il *numero di accessi al sito* perché appare un indicatore che può, in maniera chiara ed immediata, dare la misura dell'impatto diretto che la nostra attività ha sugli utenti potenzialmente interessati al CDN. L'obiettivo prefissato era quello di raggiungere 1200 sessioni in media al mese. L'attività, in relazione al tempo percorso, è stata realizzata rispetto agli obiettivi.

Le elaborazioni dei dati relative all'attività in oggetto viene sintetizzata nella seguente tabella:

Tabella 5 -Obiettivo 1: potenziamento portale CDN

10,00%		1.5 Potenziamento Portale CDN							
		<b>Potenziato e attivo (materiali condivisi tra i poli) sul web il portale CDN</b>							
Ef.cienza	7,00%	<b>attività 1.5.a</b>	"redazione" virtuale esistente ed attiva (ridisegnata architettura sito, diffusione materiali didattici, formativi, informativi, organizzativi promossa)						
	0,00%		non realizzata	-		-			-
	2,10%		realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	1	2,10%			-
	4,20%		realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
	7,00%		<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	7,00%			1	7,00%
	8,40%		realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-
Ef.cacia	3,00%	<b>attività 1.5.b</b>	numero accessi alla rete; obiettivo 1200 sessioni in media al mese						
	0,00%		non realizzata	-		-			-
	0,90%		realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
	1,80%		realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
	3,00%		<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,00%	1	3,00%		-
	3,60%		realizzata oltre gli obiettivi	-				1	3,60%

I dati riportati mostrano le attività una parzialmente e l'altra completamente realizzata.

#### Attività: 1.9. Realizzazione di una Newsletter del CDN

L'attività è consistita nella realizzazione della Rinnovata Newsletter CDN -attraverso la raccolta di informazioni dai poli su docenza, eventi, articoli, eccetera - e del suo invio regolare ai poli e agli stakeholder.

Il lavoro svolto ha permesso di rilevare una maggiore partecipazione ed un maggiore coinvolgimento dei *focal point* in ciascun polo nel processo di raccolta delle informazioni da pubblicare nei singoli numeri della newsletter. Sebbene i singoli poli evidenzino un maggiore impegno e partecipazione attiva con riferimento alla divulgazione della newsletter ai propri contatti e canali social, abbiamo evidenziato due difficoltà:

-La prima di carattere tecnico, una Newsletter deve essere legata alla presenza di un sito funzionante nel quale sia possibile dare il proprio indirizzo e chiedere di riceverla. Questo non è stato possibile, perché il sito del CDN, presso l'Università di Pavia, non lo consentiva tecnicamente. In attesa e nel processo di rivedere il sito, come da progetto, l'indirizzario è stato fatto in maniera artigianale e il pubblico raggiunto seppure di circa 1400 persone, non è stato adeguato allo sforzo fatto per la raccolta di informazioni e per la redazione.

-La seconda difficoltà di carattere sostanziale: il tempo con cui un media social, riesce a divulgare una notizia è talmente più rapido, che una Newsletter è comunque in ritardo, soprattutto se viene redatta tre volte all'anno. Una valutazione fatta, dunque, è che la Newsletter così come era concepita non è più al passo con i tempi e deve integrarsi meglio ed essere complementare ai media social del CDN, soprattutto a Facebook.

Gli indicatori di misurazione predisposti sono stati 3:

- 1 che misura l'effettiva realizzazione delle attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza)
- E' stato scelto come indicatore di efficienza *Ridisegno ed implementazione del concept della Newsletter* che era stata creata inizialmente come strumento di condivisione delle attività di rete all'interno del CDN e che con il presente progetto

ha cambiato finalità aprendosi al pubblico esterno interessato. La rilevazione evidenzia che l'attività suddetta è stata realizzata secondo gli obiettivi.

- 2 che misurano il raggiungimento dello scopo principale delle attività efficacia
  - E' stato scelto come indicatore di efficacia il *Livello di soddisfazione dei poli sul ridisegno ed impostazione del concept con riferimento ai contenuti, tempistiche, partecipazione attiva dei focal point.*
  - E' stato scelto un secondo indicatore di efficacia che è rappresentato dal *Livello di raggiungimento/diffusione delle notizie CDN* con riferimento agli utenti potenzialmente interessati. Questo indicatore è in grado di fornirci in maniera chiara l'impatto, in termini di interesse dell'utente che la riceve, dell'invio della newsletter. L'obiettivo che ci siamo posti è quello di poter registrare che il 25% del database di utenti CDN (al momento a nostra disposizione) legga la Newsletter. Attualmente la newsletter viene inviata a circa 1400 contatti e la percentuale di lettura è del 26%. Sebbene risulti leggermente al di sopra dell'obiettivo prefissato, non ci riteniamo soddisfatti completamente dalla attività svolta.

Le elaborazioni dei dati relative all'attività in oggetto viene sintetizzata nella seguente tabella:

Tabella 6 - Obiettivo 1: realizzazione di una newsletter del CDN

4,00%	<b>1.9 Realizzazione di una Newsletter del CDN</b>						
	<b>Rinnovata Newsletter CDN</b>						
Ef.cienza	1,20%	<b>attività 1.9.a</b>	numero di edizioni di nuova Newsletter prodotte (min 3 l'anno)				
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-
		0,36%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-
		0,72%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-
		<b>1,20%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,20%</b>	<b>1</b>	<b>1,20%</b>
		1,44%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	-
Ef.cacia	1,20%	<b>attività 1.9.b</b>	livello di soddisfazione dei poli sul ridisegno e impostazione del concept (contenuti, tempistiche, partecipazione attiva); obiettivo: livello buono di soddisfazione				
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-
		0,36%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	<b>1</b>	<b>0,36%</b>	<b>1</b>
		0,72%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-
		<b>1,20%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,20%</b>	-	-
		1,44%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	-
Ef.cacia	1,60%	<b>attività 1.9.c</b>	livello di raggiungimento/diffusione delle notizie CDN; obiettivo: 25% del CDN database				
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-
		0,48%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-
		0,96%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	<b>1</b>	<b>0,96%</b>	-
		<b>1,60%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,60%</b>	-	<b>1</b>
		1,92%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	-

## 2.4. B-Attività dirette funzionali a raggiungere lo scopo

Le attività classificate di tipo B sono state 5: su queste sono stati sviluppati 18 indicatori di cui 8 di efficienza e 10 di efficacia.

### Attività: 1.1. Scambi di personale Docente

L'attività realizzata ha visto la realizzazione di almeno 6 scambi di personale docente tra i poli CDN.

La ragione di questa attività è il miglioramento della qualità della didattica offerta dai Master CDN e della ricerca realizzata dai poli CDN attraverso la realizzazione di "scambi" di personale docente tra i vari poli, cioè incontri, workshop e seminari che permettano il confronto, la condivisione ed il trasferimento di buone prassi. Gli indicatori di misurazione individuati sono 4:

- 3 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - Numero di scambi effettuati coerenti con le finalità stabilite: numero di scambi di personale docente che partecipi a momenti di confronto per il miglioramento della didattica e della ricerca (minimo 6)
  - Numero riunioni di approfondimento sulla didattica del master e sulla ricerca effettuate con docenti dei Dipartimenti ospitanti per condivisione delle *best practices* (minimo 6)
  - Numero di seminari/workshops su didattica e ricerca a cui i docenti hanno partecipato (minimo 2)
- 1 che misura il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - Effettivo trasferimento/utilizzo di competenze e buone prassi sulla didattica e la ricerca tra i poli: numero di buone pratiche adottate dai poli determinando un miglioramento/ rafforzamento nell'ambito della didattica e della ricerca (minimo 3)

Il lavoro effettuato ha permesso di rilevare che nei primi 2 anni di progetto sono stati effettuati 9 scambi di personale docente tra i poli:

- 6 docenti UNIPV/CDN (3 nel I anno e 3 nel II anno) in occasione della docenza nel MECOHD, hanno svolto attività
- di collaborazione scientifica presso il Dipartimento di *Applied Economic della Kenyatta University*
- 3 docenti CDN (2 UNIPV, 1 CISP) si sono recati a Cartagena (agosto 2016)

In occasione di questi scambi sono stati organizzati 7 incontri di approfondimento sulla didattica dei master, sia dal punto di vista contenutistico che metodologico, con i docenti dei dipartimenti ospitanti, ed 1 workshop sulla ricerca. A seguito di questi incontri si è potuto realizzare un trasferimento di competenze e buone prassi di carattere didattico e metodologico, in particolare:

- a. Mentre inizialmente la rilevanza di una formazione specifica dei docenti sullo Human Development non era pienamente percepita, lo scambio ed il confronto con i docenti HD degli altri poli ha portato la Kenyatta University ad attivarsi per formare i suoi docenti in

questo ambito. Questo rappresenta un risultato molto importante in termini culturali e di attenzione che il senato accademico sta facendo proprio.

- b. L'approccio multi-istituzionale dei Master CDN e Pavia in particolare (l'inserimento della società civile nella didattica: docenti accademici e non accademici) è stato pienamente accettato e valorizzato anche dal MECOHD.
- c. Dal punto di vista metodologico l'approccio interattivo e partecipativo adottato dai docenti internazionali CDN è stato apprezzato dai docenti della Kenyatta University che hanno cominciato a replicarlo.
- d. Sempre dal punto di vista metodologico le prassi del MECOHD hanno portato su Pavia ad una maggiore sistematizzazione e paragonabilità di alcuni strumenti: *outlines* dei corsi, *assignments*, esami, materiale didattico.

Le elaborazioni dei dati relativi all'attività in oggetto viene sintetizzata nella seguente tabella:

**Tabella 7- Obiettivo 1: Scambi docenti CDN**

16,00%		<b>1.1 Scambi Docenti CDN</b>					
		<i>implementate 13 docenze internazionali all'interno del MECOHD per 3 anni; (trasferito all'obiettivo 2)</i>					
		<i>realizzati 6 scambi di personale docente tra i poli finalizzati al confronto per il miglioramento della didattica e della ricerca (meetings, seminari, workshops)</i>					
Ef.cienza	6,40%	<b>attività 1.1.a</b>	numero di scambi effettuati coerenti con le finalità stabilite: numero di scambi di <b>personale docente</b> che partecipi a momenti di confronto per il miglioramento della didattica e della ricerca (min.6)				
	0,00%		non realizzata	-	-	-	-
	1,92%		realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-
	3,84%		realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-
	<b>6,40%</b>		<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>6,40%</b>	-	-
	7,68%		realizzata oltre gli obiettivi	-	<b>1</b>	<b>7,68%</b>	<b>1</b> <b>7,68%</b>
Ef.cienza	6,40%	<b>attività 1.1.b</b>	Numero riunioni di <b>approfondimento sulla didattica del master e sulla ricerca</b> effettuate con docenti del Dipartimento ospitante per condivisione delle best practices (minimo 6)				
	0,00%		non realizzata	-	-	-	-
	1,92%		realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-
	3,84%		realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-
	<b>6,40%</b>		<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>6,40%</b>	-	-
	7,68%		realizzata oltre gli obiettivi	-	<b>1</b>	<b>7,68%</b>	<b>1</b> <b>7,68%</b>
Ef.cienza	1,60%	<b>attività 1.1.c</b>	n. di <b>seminari/workshops su didattica e ricerca</b> a cui i docenti hanno partecipato (min.2)				
	0,00%		non realizzata	-	-	-	-
	0,48%		realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-
	0,96%		realizzata parzialmente oltre al 50%	-	<b>1</b>	<b>0,96%</b>	-
	<b>1,60%</b>		<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,60%</b>	-	<b>1</b> <b>1,60%</b>
	1,92%		realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	-

Ef.cacia	1,60%	<b>attività 1.1.d</b>	Effettivo trasferimento/utilizzo di competenze e buone prassi sulla didattica e la ricerca tra i poli : <b>numero di best practices adottate dai poli</b> determinando un miglioramento/rafforzamento nell'ambito della didattica e della ricerca: (min. 3)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		0,48%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		0,96%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		<b>1,60%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,60%</b>	-			-
		1,92%	realizzata oltre gli obiettivi	-		<b>1</b>	<b>1,92%</b>	<b>1</b>	<b>1,92%</b>

I dati riportati nella tabella 7 mostrano che tre dei quattro risultati ottenuti sono oltre quelli attesi ed il quarto è raggiunto.

### **Attività: 1.2 Erogazione di Borse di Studio**

L'attività prevista consisteva nella erogazione di almeno 6 borse di studio a studenti svantaggiati per la partecipazione al Master di Pavia (4) ed al Master di Betlemme (2).

Nei 3 anni di progetto sono state assegnate a studenti che volevano accedere al Master CD di Pavia e di Betlemme 12 borse di studio:

-8 per la partecipazione al Master di Pavia (2 nel 2015, 2 nel 2016, 4 nel 2017). La erogazione di 4 borse di studio parziali a Pavia nel 2017, è stata permessa grazie a uno spostamento di risorse dal master di Nairobi a quello di Pavia, al fine di consentire l'accesso al Master a studenti meritevoli che non avevano le risorse necessarie.

- 4 borse parziali per la partecipazione al Master di Betlemme, 2 nell'anno accademico 2016 - 2017 e 2 nel 2017-2018. Su proposta della Università di Betlemme e del MICAD il contributo totale previsto per le borse per Betlemme è stato distribuito su due anni e diviso in 4 borse di studio.

Gli indicatori di misurazione predisposti sono stati 4:

- 1 che misura l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - concessione di almeno 6 borse di studio (utilizzando il 100% del contributo previsto) a studenti selezionati secondo i criteri stabiliti (min. 4 per Pavia e 2 per Betlemme)
- 3 che misurano il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - percentuale di studenti borsisti che concludono con successo il corso (min. 80%)
  - valutazione finale media dei borsisti (votazione finale o media superamento esami): l'80% ha una valutazione finale almeno 'molto buona' o 'B' (Suff., Buono, Molto buono, Ottimo - D,C,B,A)
  - valutazione delle internship/tesi dei borsisti (giudizio dei tutors o della commissione di valutazione): l'80% ha una valutazione finale almeno 'molto buona' o 'B' (Suff., Buono, Molto buono, Ottimo - D,C,B,A)

I titolari delle 6 borse (4 Pavia e 2 Betlemme) erogate per gli anni accademici 2015/2016 e 2016/17 hanno concluso con successo il corso: tutti hanno ricevuto un'ottima valutazione sia alla fine del corso che alla fine della loro *internship*.

- le 4 borse di Pavia e 2 di Betlemme assegnate nell'anno accademico 2017-2018 termineranno nel corso del 2018. Le valutazioni degli esami effettuati sono molto buone. Per i dettagli vedi il Rapporto descrittivo III anno.

Le elaborazioni dei dati relative all'attività in oggetto viene sintetizzata nella seguente tabella:

Tabella 8– Obiettivo 1: Borse di studio per studenti CDN

18,00%		1.2 Borse di Studio per studenti CDN						
		<i>erogate un minimo di 15 borse di studio a studenti svantaggiati per il MECOHD (trasferite all'obiettivo 2); erogate un minimo di 4 borse di studio a studenti svantaggiati per il Master di Pavia; erogate un minimo di 2 borse di studio a studenti svantaggiati per il Master di Betlemme</i>						
Ef.cienza	3,60%	<b>attività 1.2.a</b>	Numero di borse di studio assegnate ed erogate (100% del contributo previsto) a studenti selezionati secondo i criteri stabiliti (min. 4 per Pavia e 2 per Betlemme)					
			0,00% non realizzata	-		-		-
			1,08% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-		-
			2,16% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-
			<b>3,60% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,60%	1	3,60%	-
			4,32% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		1 4,32%
Ef.cacia	5,40%	<b>attività 1.2.b</b>	percentuale di studenti borsisti che concludono con successo il corso (min. 80%)					
			0,00% non realizzata	-		-		-
			1,62% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		1 1,62%		-
			3,24% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-
			<b>5,40% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,40%	-		1 5,40%
			6,48% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-
Ef.cacia	4,50%	<b>attività 1.2.c</b>	Valutazione finale media dei borsisti (votazione finale o media superamento esami): l'80% ha una valutazione finale almeno 'molto buona' o 'B' (Suff., Buono, Molto buono, Ottimo - D,C,B,A)					
			0,00% non realizzata	-		-		-
			1,35% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		1 1,35%		-
			2,70% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-
			<b>4,50% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	4,50%	-		1 4,50%
			5,40% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-
Ef.cacia	4,50%	<b>attività 1.2.d</b>	Valutazione delle internship/tesi dei borsisti (giudizio dei tutors o della commissione di valutazione): l'80% ha una valutazione finale almeno 'molto buona' o 'B' (Suff., Buono, Molto buono, Ottimo - D,C,B,A)					
			0,00% non realizzata	-		-		-
			1,35% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		1 1,35%		-
			2,70% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-
			<b>4,50% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	4,50%	-		1 4,50%
			5,40% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-

I dati riportati nella tabella 8 mostrano che rispetto all'indicatore 1: il risultato raggiunto è superiore al previsto; rispetto agli indicatori 2 e 3 il risultato è in pareggio: rispetto agli indicatori 2,3,4 sono stati presi in considerazione il numero di borsisti inizialmente stabilito, pertanto i risultati sono in pareggio; occorre comunque considerare che, nonostante gli studenti a cui sono state assegnate le borse "extra" nel 2017/2018 ancora non abbiano ancora finito il

percorso, la media delle loro valutazioni è molto alta e ciò fa ritenere molto probabile che anche loro possano concludere il corso e la tesi con una buona valutazione.

#### **Attività: 1.4 Promozione della Policy Oriented Research**

L'attività ha previsto l'assegnazione di 5 borse di studio per ricerche *policy oriented*, con l'obiettivo di dare un incentivo alla realizzazione di ricerche da parte dei poli, e di migliorare la loro capacità di produrre "pensiero" sullo sviluppo.

Il bando era rivolto a tutti i poli contemporaneamente, e i temi scelti anno per anno sono stati selezionati attraverso una consultazione con i poli. Ci è sembrato utile seguire questa procedura anche per favorire il coinvolgimento dei poli in questa attività. Il metodo partecipativo scelto, infatti, dopo una iniziale lentezza nell'ottenere risposta da parte dei poli ha consentito di creare le condizioni per la costituzione di un Gruppo di lavoro interno al CDN sulla ricerca.

Da parte degli studenti c'è stata una buona risposta, soprattutto tenendo in conto che il CDN non ha una tradizione in questo ambito. Una buona parte di Alumni CDN si occupa di sviluppo, di ricerca e di ricerca orientata alle politiche presso istituti di ricerca, Organizzazioni Non Governative o Organismi Internazionali.

Una attenzione specifica è stata data alla divulgazione dei principali risultati delle ricerche svolte. E' emerso in maniera evidente, in diverse occasioni come il seminario sulla *policy oriented research* (riferimento al rapporto descrittivo Il anno) realizzato a Cartagena des Indias nell'agosto 2016, oppure gli eventi organizzati in Nepal in occasione del ITSC di gennaio 2018, l'importanza di una metodologia di lavoro che condivide le competenze di ciascun polo sul tema della ricerca favorendo così la nascita di nuove iniziative.

In fine progetto, è confermata la scelta fatta di rafforzare i moduli dei Master sulla metodologia della ricerca e in qualche caso di sostenere la "formazione dei formatori".

Consideriamo molto positivo l'aver coinvolto i poli nella selezione dei candidati alle borse, questo ha facilitato la individuazione di supervisor qualificati e esperti in discipline coerenti con le ricerche presentate. Inoltre la qualità dei supervisor in qualche caso ha favorito la pubblicazione della ricerca fatta.

Gli indicatori di misurazione utilizzati sono stati 4:

- 1 che misura l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - L'indicatore di efficienza che abbiamo scelto è il *numero di borse assegnate*. Questo tipo di indicatore aiuta a verificare che l'attività si stia sviluppando secondo le modalità stabilite. La rilevazione evidenzia che l'attività suddetta è stata realizzata ben oltre l'obiettivo fissato di 4 borse a Pavia e 2 a Betlemme. Sono state effettivamente erogate otto borse a Pavia, e 4 a Betlemme.
- 3 che misurano il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - L'indicatore di efficacia che è stato scelto è costituito dal numero di domande complessive al bando perché si reputa sia un indicatore che possa restituire il quadro della "domanda" tra gli studenti CDN di finanziamento per questo particolare tipo di ricerca. Considerando i potenziali ricercatori in ciascuna edizione

dei master, si è posto l'obiettivo di ricevere un minimo di 63 domande per ciascuna borsa da assegnare. L'attività risulta realizzata completamente rispetto agli obiettivi.

- Il secondo indicatore di efficacia che è stato individuato è la *percentuale di pagamento delle borse a seguito della conclusione delle attività*. Questo indicatore consente di dare il quadro delle ricerche effettivamente portate a termine dal momento che il pagamento dell'ultima tranche di finanziamento avviene soltanto a lavoro concluso e presentato pubblicamente
- L'ultimo indicatore di efficacia è *la Valutazione della qualità media delle ricerche da parte del supervisore che appare utile per testare la qualità delle ricerche prodotte con il finanziamento*.

Le elaborazioni dei dati relative all'attività in oggetto viene sintetizzata nella seguente tabella:

**Tabella 9 – Obiettivo 1: Promozione di ricerche policy oriented**

<b>12,00%</b>	<b>1.4 Promozione di ricerche "Policy Oriented"</b>							
	<i>Promosse e finanziate ricerche policy oriented attraverso l'erogazione di borse di ricerca</i>							
Ef.cacia	2,40%	<b>attività 1.4.a</b>	numero complessivo di domande ricevute (obiettivo: minimo 6 domande per ogni borsa da assegnare)					
			0,00% non realizzata	-		-		-
			0,72% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-		-
			1,44% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-
			<b>2,40% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	2,40%	<b>1</b>	2,40%	-
			2,88% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		<b>1</b> 2,88%
Ef.cienza	2,40%	<b>attività 1.4.b</b>	numero di borse assegnate (min 5)					
			0,00% non realizzata	-		-		-
			0,72% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		<b>1</b> 0,72%		-
			1,44% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-
			<b>2,40% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	2,40%	-		<b>1</b> 2,40%
			2,88% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-
Ef.cacia	3,60%	<b>attività 1.4.c</b>	percentuale di pagamento delle borse a seguito della conclusione dell'attività (consegna, presentazione ricerca e consegna report finale)					
			0,00% non realizzata	-		-		-
			1,08% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		<b>1</b> 1,08%		-
			2,16% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-
			<b>3,60% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	3,60%	-		<b>1</b> 3,60%
			4,32% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-
Ef.cacia	3,60%	<b>attività 1.4.d</b>	Valutazione qualità media delle ricerche da parte del supervisore; obiettivo: livello delle ricerche concluse BUONO					
			0,00% non realizzata	-		<b>1</b> 0,00%		-
			1,08% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-		-
			2,16% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-
			<b>3,60% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	3,60%	-		<b>1</b> 3,60%
			4,32% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-

I dati riportati nella Tabella 9 mostrano che tutte le attività sono state concluse come previsto.

### **Attività: 1.6 Premio CDN/FAI tesi di ricerca**

L'attività ha previsto la attribuzione di 3 premi di ricerca.

La ragione di questa attività, strettamente legata a quella precedente, è stata quella di incoraggiare e stimolare la produzione da parte del CDN di lavori di ricerca applicata, di rafforzare lo scambio delle competenze e della conoscenza tra i poli, di mettere in evidenza gli sforzi compiuti dai singoli altri Poli.

Nel corso del progetto si è valutato che la cifra prevista dal budget fosse un po' troppo alta per una persona sola, quindi si è deciso di assegnare 3 premi di ricerca, per favorire la partecipazione di più poli del CDN e per dare opportunità a più Alumni.

La partecipazione al bando è stata adeguata all'obiettivo prefissato di almeno 10 domande.

Gli indicatori di misurazione utilizzati sono stati 3:

- 1 che misura l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - L'indicatore di efficienza che abbiamo scelto è il *numero partecipanti al bando* che fornisce direttamente la misura di adesione al bando. Considerando la percentuale, all'interno di ciascuna classe di master e per ciascun polo, dei potenziali ricercatori, ci si è posti un obiettivo di un minimo di 15 domande<sup>4</sup> che faranno richiesta per ricevere il premio. L'attività è stata realizzata.
- 2 che misurano il raggiungimento del risultato principale della attività (efficacia):
  - L'indicatore di efficacia che è stato scelto è il *rapporto tra ricerche presentate e ammesse alla valutazione* che appare in grado di dare la misura della qualità dei lavori di ricerca CDN che sono stati realizzati in questi anni da ciascun polo. L'obiettivo che è stato posto è quello di ammettere alla selezione almeno un 50% delle domande ricevute. L'attività è stata realizzata.
  - È stato scelto un secondo indicatore di efficacia, vista l'attività di carattere sperimentale, rappresentata dalla valutazione sulla qualità delle ricerche ammesse che fornisce la misura della qualità delle ricerche presentate. L'obiettivo è quello di raggiungere una valutazione buona. L'attività è stata realizzata.

Le elaborazioni dei dati relative all'attività in oggetto viene sintetizzata nella seguente Tabella 10:

Tabella 10 – Obiettivo 1: Premio CDN/FAI Tesi di ricerca

5,00%		<b>1.6 Premio CDN/FAI tesi di ricerca</b>							
		<b>Assegnato Premio CDN/FAI tesi di ricerca</b>							
Ef.cacia	1,50%	<b>attività 1.6.a</b>	numero dei partecipanti al bando (obiettivo minimo 10 domande)						
		0,00%	non realizzata	-		1	0,00%		-
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		<b>1,50%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	1,50%			1	1,50%
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-
Ef.cienza	1,50%	<b>attività 1.6.b</b>	rapporto ricerche presentate e ammesse alla selezione (obiettivo almeno il 50%)						
		0,00%	non realizzata	-		1	0,00%		-
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		<b>1,50%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	1,50%			1	1,50%
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-
Ef.cacia	2,00%	<b>attività 1.6.c</b>	valutazione qualità delle ricerche ammesse (obiettivo: qualità BUONA)						
		0,00%	non realizzata	-		1	0,00%		-
		0,60%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		1,20%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		<b>2,00%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	2,00%			1	2,00%
		2,40%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-

I dati riportati nella tabella 10 mostrano che le attività indicate sono state realizzate con un buon grado di efficienza ed efficacia.

Questa attività per la quale è stato necessario consultare i poli al fine di selezionare i migliori lavori, ha favorito grandemente lo scambio e il coinvolgimento dei docenti di riferimento delle varie discipline. In un eventuale futura riproposizione della attività, sarebbe necessario dare pubblicità al Premio con maggiore anticipo e diffusione, focalizzandosi su un tema più determinato.

#### **Attività: 1.7. Organizzazione di 2 riunioni di Comitati Scientifici Internazionali a Nairobi**

L'attività ha visto la organizzazione di 2 riunioni di Comitati Scientifici Internazionali del CDN, uno a Nairobi e l'altro a Katmandu, in Nepal. Le ragioni dello spostamento di sede, dovuto a cause di forza maggiore, sono organicamente spiegate nel Rapporto descrittivo del III anno. Le due riunioni previste dal progetto FAI, sono state affiancate da una terza riunione realizzata a Betlemme con altri fondi.

Ci sembra importante rilevare che le riunioni del Comitato Tecnico-Scientifico Internazionale (ITSC) hanno costituito occasioni importanti e insostituibili per rafforzare la conoscenza reciproca tra i partner, per consentire una relazione interculturale per nulla scontata, per mettere alla prova i poli nella loro capacità organizzativa e di assunzione di responsabilità rispetto al CDN. I tre poli dove si sono svolti i tre ITSC, MECOHD, MICD e MICAD (con altro finanziamento), hanno dichiarato di avere tratto grande beneficio dalla organizzazione della riunione in termini di rafforzamento della propria identificazione con il CDN, di rafforzamento di posizione interna alla propria istituzione accademica, di capacità di fare conoscere il pubblico e ai decisori locali la propria offerta formativa sullo sviluppo umano, il partenariato con le ONG, la possibilità di fare internships.

Gli indicatori di misurazione sono 3:

- 2 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - Numero riunioni ITSC organizzate (min.2) e numero di eventi secondari realizzati per far conoscere il network localmente e per far conoscere il contesto ai partecipanti (min. 4)
  - Numero di referenti di Polo partecipanti ad ogni riunione (almeno 3 dai poli per ogni CTS)
- 1 che misura il raggiungimento del risultato principale della attività (efficacia):
  - Consolidamento del legame tra i poli del CDN con la promozione ed il rafforzamento di iniziative comuni (min.2)

Il lavoro svolto ha permesso di rilevare che la prima riunione del Comitato Scientifico Internazionale a Nairobi è stata organizzata nel novembre del 2015: accanto all'evento principale sono stati organizzati 3 eventi secondari: un seminario sugli SDGs presso il partner Tangaza College (TUC), un incontro con i docenti della scuola di Economia della KU, la visita ai progetti del CISP e del TUC nelle baraccopoli.

La settimana di attività ha visto la partecipazione di 9 rappresentanti dai poli (3 da Cartagena, 1 da Katmandu, 1 da Betlemme, 3 da Pavia) oltre che di tutti i rappresentanti della partnership locale del MECOHD (3 KU, 1 TUC, 1 UNDP, 1 CISP).

Oltre ad aver contribuito al rafforzamento del network attraverso la conoscenza dei *partners*, la conoscenza diretta del contesto del MECOHD, l'incontro ha contribuito al rafforzamento della dei legami tra i poli del CDN attraverso la promozione delle seguenti iniziative comuni:

- a. la condivisione da parte del polo di Pavia dell'iniziativa UNITWIN e l'adesione ad essa del polo di Cartagena
- b. l'elaborazione e condivisione dei temi per la *policy oriented research* del CDN
- c. la condivisione della proposta di progetto da presentato alla CEI da parte del polo di Betlemme. L'Università di Betlemme ha presentato su iniziativa autonoma, un progetto alla CEI su cui ha coinvolto i Poli del CDN.

Il secondo ITSC si è svolto a Katmandu il 31 gennaio 2018, presso la sede del MICD. In questa occasione sono anche stati organizzati vari eventi. (cfr. relazione descrittiva III anno)

Le elaborazioni dei dati relative all'attività in oggetto viene sintetizzata nella seguente tabella:

Tabella 11– Obiettivo 1: Organizzazione di 2 riunioni di Comitato Scientifico internazionale a Nairobi

15,00%	<b>1.7 Organizzazione di 2 riunioni di Comitati Scientifici Internazionali a Nairobi</b>							
	<b>2 riunioni del CTS internazionali organizzate a Nairobi con la partecipazione/rappresentazione di tutti i poli del network</b>							
Ef.cienza	5,25%	<b>attività 1.7.a</b>	numero riunioni ITSC organizzate (min.2) e numero di eventi secondari realizzati per far conoscere il network localmente e per far conoscere il contesto ai partecipanti (min. 4)					
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-	-
		1,58%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-	-
		3,15%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	1	3,15%	-	-
		5,25%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,25%	-	-	-
		6,30%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	1	6,30%
Ef.cienza	4,50%	<b>attività 1.7.b</b>	numero di referenti di Polo partecipanti ad ogni riunione (almeno 3 dai poli per ogni CTS)					
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-	-
		1,35%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-	-
		2,70%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	1	2,70%	-	-
		4,50%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	4,50%	-	-	-
		5,40%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	1	5,40%
Ef.cacia	5,25%	<b>attività 1.7.c</b>	Consolidamento della cornice istituzionale del CDN attraverso la promozione ed il rafforzamento di iniziative comuni tra i poli (min.2)					
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-	-
		1,58%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-	-
		3,15%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-	-
		5,25%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,25%	1	5,25%	-
		6,30%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	1	6,30%

I dati riportati nella Tabella 11 mostrano che gli effetti delle riunioni di Comitato sul piano del rafforzamento delle attività comuni è molto rilevante e va oltre il risultato sperato. Le iniziative realizzate in occasione dei due ITSC sono state varie: seminari pubblici aperti agli stakeholder locali e alle organizzazioni internazionali; incontri con i decisori politici e istituzionali locali; riunioni interne al CDN con il coinvolgimento di tutti i rappresentanti dei poli su temi come la ricerca e la divulgazione.

## 2.5. C- Benefici di Sistema

L'attività classificate di tipo C è stata 1: su questa sono stati sviluppati 3 indicatori di cui 2 di efficienza e 1 di efficacia.

### Attività: 1.8. Costruzione di una rete tra alunni

L'attività ha visto la attivazione di una community di Ex alunni dei Master del CDN attraverso strumenti social. Abbiamo ritenuto, infatti, che il capitale più importante del CDN siano proprio gli Alumni, che oramai sono per la maggior parte inseriti nel mondo della cooperazione internazionale, a livelli anche decisionali e in istituzioni di ogni tipo.

Il lavoro fin qui svolto ha confermato la disponibilità da parte degli Alumni, che sono circa 1400, ad essere coinvolti in attività di rete e dare il loro contributo al rafforzamento della community.

Gli indicatori di misurazione utilizzati sono stati 3:

- 2 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - Il primo indicatore di efficienza che abbiamo scelto è *l'Attività di costituzione della rete (creazione database CDN alunni, pagina CDN fb, gruppo fb alumni, linkedin)* che, ci ha aiutato a verificare che la community si stia effettivamente costituendo attraverso gli strumenti indicati e secondo le modalità stabilite. L'attività è stata realizzata in maniera superiore al pianificato. Accanto al gruppo
- Il secondo indicatore di efficienza che abbiamo individuato si riferisce invece all' *Attività di animazione della CDN community (due eventi - Pavia e Roma - in occasione dei vent'anni del master)*. L'attività è stata realizzata completamente.
- 1 che misura il raggiungimento del risultato principale della attività (efficacia):
  - L'indicatore di efficacia che abbiamo individuato è dato dalla *Percentuale di adesione e animazione alla pagina facebook del gruppo CDN Alumni*. Questo indicatore aiuta ad avere una visione di insieme del coinvolgimento dei membri della community rispetto alle iniziative messe in atto per animarla. In particolare, il nostro obiettivo era quello di coinvolgere almeno il 30% degli ex studenti sul totale. La rilevazione, evidenzia una adesione di più del 40%. Lo riteniamo un buon risultato, considerando che alcuni degli Alumni hanno frequentato il Master ormai alla fine degli anni '90.

Le elaborazioni dei dati relative all'attività in oggetto viene sintetizzata nella seguente tabella:

**Tabella 12– Obiettivo 1: Costruzione di una rete di Alumni**

10,00%	<b>1.8 Costruzione di una rete tra alunni</b>						
	<i>Attivata community di ex studenti</i>						
Ef.cienza	4,00%	<b>attività 1.8.a</b>	Strumenti "social" attivati (creati database CDN alunni, pagina CDN fb, gruppo fb alumni, linkedn)				
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-
		1,20%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-
		2,40%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	1	2,40%	-
		4,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	4,00%	-	1
		4,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	-
Ef.cienza	3,00%	<b>attività 1.8.b</b>	Eventi ventennale a Pavia e a Roma realizzati				
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-
		0,90%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	1	0,90%	-
		1,80%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-
		3,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,00%	-	1
		3,60%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	-
Ef.cacia	3,00%	<b>attività 1.8.c</b>	Percentuale di adesioni degli alunni alla pagina facebook del gruppo CDN Alumni; obiettivo 30% sul totale				
		0,00%	non realizzata	-	1	0,00%	-
		0,90%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-
		1,80%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-
		3,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,00%	-	-
		3,60%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	1

I dati riportati nella Tabella 12 mostrano che, rispetto all'efficacia, è un'attività completata oltre gli obiettivi prefissati.

### 3. L'OBBIETTIVO 2: LA VALUTAZIONE FINALE

*Obiettivo 2: Consolidato il MECOHD e rafforzata la KU nella sua capacità di fare rete e formazione sui temi dello sviluppo umano per funzionari pubblici e membri della società civile*

<b>Risultato 2:</b> Consolidato il MECOHD e rafforzata la KU nella sua capacità di fare rete e formazione sui temi dello sviluppo umano per funzionari pubblici e membri della società civile	
<b>Risultati attesi</b> come da documento di progetto	<b>Risultati ottenuti al termine del progetto,</b> 28 febbraio 2018
<p><b>2.0</b> La cornice istituzionale del MECOHD è consolidata e la KU è rafforzata nella sua capacità di fare formazione sui temi dello Sviluppo Umano (HD)</p> <p><b>2.1</b> Il MECOHD è pienamente avviato ed è coordinato e gestito efficientemente dal Joint Tecnical Scientific Committee (JTSC) e dal Joint Management Team (JMT)</p> <p><b>2.2</b> La didattica del MECOHD è organizzata ed implementata efficientemente, con la partecipazione dei docenti internazionali</p> <p><b>2.3</b> Erogare minimo 15 borse di studio a studenti locali svantaggiati per la partecipazione al MECOHD</p> <p><b>2.4</b> Realizzati seminari con il coinvolgimento di partners locali ed internazionali</p> <p><b>2.5-6-7</b> Allargata e rafforzata la rete di partners e stakeholders che supportano il MECOHD</p>	<p><b>2.0</b> Il Mecohd è istituzionalizzato, è aumentata la cultura della KU verso lo Human Development (HD), la sua capacità di intervenire sul tema come istituzione, e dei suoi docenti di collaborare nella formazione Rinnovo periodico <b>Accordi quadro</b> tra KU ed UNIPV in corso Revisione e secondo rinnovo periodico dell' <b>Operational Agreement</b> tra i partners del MECOHD in corso Avvio elaborazione <b>Modulo interfacoltà alla KU su HD</b> per undergraduates Avvio elaborazione <b>curriculum di PHD su HD</b> Firmate <b>partnership agreements</b> tra i partners del MECOHD per 2 proposte di progetto su HD (presentate le proposte) Firmata <b>partnership agreement</b> tra CISP e KU per 1 proposta di progetto su HD ed SDGs (presentata la proposta) <b>2 docenti KU formati su HD</b> e Multidimensional Poverty Measurement (corso dell' OPHI)</p> <p><b>2.1</b> Il MECOHD è pienamente avviato ed è coordinato e gestito efficientemente dal JTSC e dal JMT La KU nei suoi diversi ruoli conpartecipa al coordinamento e alla gestione, garantendo la continuità Realizzate <b>7 riunioni del JTSC</b> Realizzate <b>riunioni mensili del JMT</b> per l'organizzazione e la gestione del MECOHD Attualmente <b>26</b> studenti stanno frequentando i semestri di formazione (21 la 5<sup>a</sup> ediz. e 5 il Bridging Course per la 6<sup>a</sup> ediz.). Sul totale di <b>57</b> studenti che hanno già concluso i 3 sem. di formazione <b>41</b> stanno preparando la proposta di ricerca, <b>8</b> hanno presentato la loro proposta con successo al Comitato Accademico di Valutazione (CAV), ed <b>8</b> si sono laureati.</p> <p><b>2.2</b> La didattica del MECOHD è organizzata ed implementata efficientemente, con la partecipazione dei docenti internazionali Il programma didattico del della 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup>, e 5<sup>a</sup> Ediz. del MECOHD si è svolto con partecipazione di <b>41 docenti internazionali</b></p> <p><b>2.3</b> Erogare <b>27 borse di studio</b> a studenti locali svantaggiati: 2<sup>a</sup> ediz: 3; 3<sup>a</sup> ediz: 8; 4<sup>a</sup> ediz: 6; 5<sup>a</sup> ediz: 8; Bridging Course (6<sup>a</sup> ediz): 2</p> <p><b>2.4</b> Realizzati <b>22</b>, tra seminari, workshops, visite guidate, conferenze e public lectures, con il coinvolgimento di partners locali ed internazionali</p> <p><b>2.5-6-7</b> Realizzati <b>15</b> incontri di sensibilizzazione e diffusione del Master e sullo Sviluppo Umano, e <b>12</b> incontri di promozione e raccolta fondi in</p>

<p><b>2.8</b> Attività di ricerca degli studenti MECOHD supportata e valorizzata</p>	<p>loco. Pagina Facebook del MECOHD attiva</p> <p><b>2.8</b> Attività di ricerca degli studenti supportata e valorizzata <b>8 tesi di ricerca portate a termine, 8 proposte approvate</b> dal CAV. Modificato il Curriculum ed attivati incentivi per supportare il completamento della tesi.</p>
--	---

### **3.1. I punti di attenzione sull'obiettivo 2**

#### Il MECOHD e la rete CDN

Quando il progetto è iniziato nel 2015 la rete del CDN aveva una struttura che potremmo definire "a stella" con un polo, quello di Pavia, erogatore di indicazioni e ispiratore dei master della rete. La scommessa del progetto CDN FAI è stata quella di verificare la possibilità che uno dei poli di Master, il MECOHD, diventasse un secondo motore propulsore per la rete. L'ipotesi era che questo potesse avvenire gradatamente, mano mano che la Kenyatta University, assieme a Tangaza College e UNDP, rafforzasse la consapevolezza sui temi dello sviluppo umano, mettendo in gioco la struttura stessa della KU, costruendo una rete locale di soggetti, attivando relazioni bilaterali con altri poli della rete.

In questo percorso la KU avrebbe assunto quel ruolo di animatore culturale e innovazione che sarebbe proprio delle istituzioni universitarie, e che sarebbe prezioso nei paesi in via di sviluppo.

Alla conclusione del progetto, crediamo sia possibile dire che la struttura sociometrica della rete è cambiata effettivamente e che, seppure il polo di Pavia ancora rappresenti un punto di riferimento importante, il polo di Nairobi abbia assunto grande peso nel corso del tempo.

Come effetto non completamente previsto, però, possiamo anche affermare che la apertura di spazi di iniziativa ha dato modo al polo di Betlemme di farsi avanti con elementi innovativi di grande rilievo e autorevolezza. Il ruolo di Betlemme si è concretizzato nella presentazione di progetti a sostegno del MICAD, che hanno coinvolto studenti e docenti dei poli. A mostrare che oramai il CDN rappresenta per il MICAD un riferimento e una risorsa, ma anche una responsabilità.

Il polo di Katmandu, che inizialmente rappresentava un elemento abbastanza esile della rete, anche perché è l'unico costituitosi senza il supporto operativo di una ONG del CDN, nel tempo ha assunto un ruolo di promozione importante, sollecitando i partner a lavorare nella direzione di un maggiore supporto al MICD e al Nepal in generale.

### **3.2. I riferimenti della valutazione sull'obiettivo 2**

Ai fini del raggiungimento di tale obiettivo le attività svolte hanno riguardato il consolidamento dell'attività didattica del Master, con il sostegno dei docenti provenienti da Pavia, dalle ONG e dagli altri poli. In aggiunta i seminari internazionali hanno apportato contributi più puntuali ma innovativi e hanno favorito la partecipazione di soggetti locali con cui si è rafforzato il rapporto in vista della costruzione di una rete locale e di soggetti internazionali. Questa attività ha comportato anche per la KU una aumento di capacità organizzativa e una maggiore apertura all'esterno.

Il progetto ha sostanzialmente modificato l'approccio della KU verso lo sviluppo umano: non solo il MECOHD è strutturalmente inserito nel carnet dell'offerta formativa della KU ma anche a livello *undergraduate* e probabilmente di PHD, la KU sta facendo proposte di inserimento della tematica sviluppo umano.

Anche sul versante della ricerca il progetto ha rappresentato una spinta importante: con la nascita del gruppo di lavoro sulla ricerca del CDN, è stata individuata una persona, *focal point* sulla ricerca; si sta gradatamente aprendo lo spazio per rafforzate le capacità di ricerca degli studenti; per il rafforzamento del tutorato delle tesi di ricerca. Inoltre assieme agli altri poli si sta lavorando per identificare e migliorare la offerta formativa sulla ricerca sociale nell'ambito del Master.

Il progetto ha anche comportato una attività di divulgazione verso le istituzioni locali sul Master e sullo sviluppo umano.

L'attenzione a dare opportunità formative in maniera paritetica a diversi studenti, anche svantaggiati attraverso le borse di studio, è stato un aspetto apprezzato e importante.

Come per l'Obiettivo 1, agli operatori coinvolti nella valutazione è stato chiesto di classificare le attività relative all'Obiettivo 2 in tre gruppi (A,B,C) (cfr.Cap.1 Primo livello: natura delle attività realizzate) e poi di attribuire a ciascuna attività una importanza relativa rispetto all'Obiettivo anche conferendo un peso specifico (cfr. Cap1 Secondo livello)

La tabella seguente riporta i risultati dell'esercizio complessivi, combinati in maniera che si possano evidenziare le relazioni tra i diversi elementi.

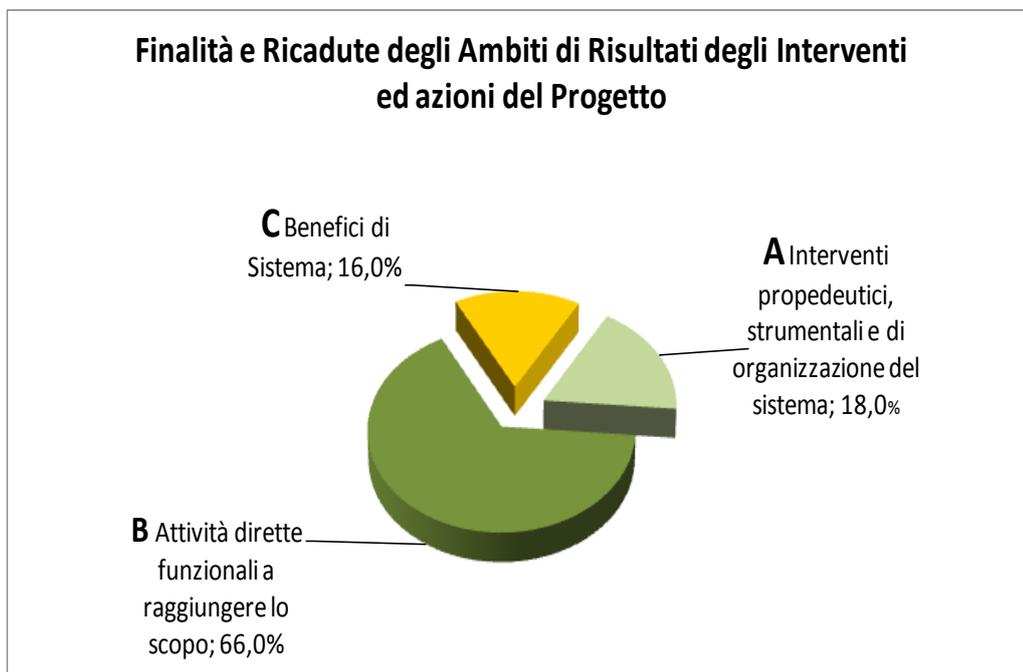
Tabella 13 - Obiettivo 2: attività, risultati attesi, classificazione delle attività per finalità, importanza relativa e peso dato all'importanza relativa

<b>Consolidato il MECOHD e rafforzata la KU nella sua capacità di fare rete e formazione sui temi dello sviluppo umano per funzionari pubblici e membri della società civile</b>				
<b>Attività</b>	<b>Risultati</b>	<b>Finalità di intervento</b>	<b>importanza relativa</b>	<b>peso dato all'importanza relativa</b>
<b>2.0 Attività Istituzionali</b>	La cornice istituzionale del MECOHD è consolidata il tema di HD e' fatto proprio, riconosciuta l'importanza di estendere la conoscenza sul tema e la KU/TUC sono rafforzate nella loro capacità di fare formazione sui temi dello Sviluppo Umano:	<b>C</b>	<b>3</b>	16%
<b>2.1 realizzazione di 6 riunioni del JTSC in Kenya</b>	Verranno realizzate 2 riunioni annuali del JTSC per: il coordinamento, la supervisione e la promozione del MECOHD la promozione di altre iniziative sul tema HD all'interno della KU Verranno realizzate riunioni mensili del MT per l'organizzazione e la gestione del MECOHD (didattica e logistica)	<b>B</b>	<b>4</b>	12%

<b>2.2 organizzazione dei 14 mesi di Corso, partecipazione alla didattica</b>	La didattica del MECOHD verrà organizzata ed implementata efficientemente, con la partecipazione dei docenti internazionali provenienti dagli altri poli CDN (Pavia, Nairobi, Cartagena, Betlemme, Kathmandu): verranno finanziate, presso il master di Nairobi 12/13 docenze internazionali ogni anno	<b>B</b>	<b>1</b>	20%
<b>2.3 Erogazione di minimo 15 borse di studio per studenti locali</b>	Il presente progetto supporterà 3 cicli di master (un ciclo di Master è di 15/18 mesi), per un massimo di circa 75 studenti. Il presente progetto supporterà un minimo 5 borse di studio all'anno per 3 anni, per un totale di un minimo di 15 borse di studio per studenti locali, selezionati sulla base del merito, reddito, genere e condizione di disabilità. (cfr. att. R.1.2)	<b>B</b>	<b>2</b>	16%
<b>2.4 organizzazione di seminari internazionali</b>	Il MECOHD prevede la organizzazione di almeno un seminario a trimestre, i cui temi verranno indicati nel corso del progetto, che è occasione per invitare personalità autorevoli nei settori dello sviluppo umano e per aprire all'esterno del Master a persone interessate oltre che agli altri studenti della KU	<b>B</b>	<b>5</b>	10%
<b>2.5 organizzazione di incontri di sensibilizzazione e diffusione del Master e sullo sviluppo umano</b>	Realizzazione di incontri di sensibilizzazione e diffusione del Master e sullo sviluppo umano: realizzazione di 1 Public Lecture/seminario aperto su HD, 1 Public Lecture/seminario aperto su Cooperazione SDGs	<b>A</b>	<b>9</b>	6%
<b>2.6 incontri di promozione e raccolta fondi in loco,</b>	Valorizzare la rete di contatti con ONG, CSOs, Ambasciate, Diffusione /promozione iniziative MECOHD/ CDN	<b>A</b>	<b>8</b>	6%
<b>2.7 attività di comunicazione</b>	Divulgazione/promozione del materiale CDN e MECOHD, pubblicazione (anche sui quotidiani) bando del Master; social media	<b>A</b>	<b>7</b>	6%
<b>2.8 attività di ricerca</b>	(In connessione col risultato 1.4) supporto/seguimento fase elaborazione ricerca/tesi da parte degli studenti; valorizzazione di momenti di ricerca legati alle internship: partecipazione a bandi/concorsi	<b>B</b>	<b>6</b>	8%
				100%

Guardando alla Figura 5 si evince che l'insieme delle attività previste si ripartisce come segue: il 18% per realizzare interventi propedeutici e strumentali, il 66% per realizzare attività dirette a raggiungere gli scopi primari prefissi e il 16% per portare dei benefici di sistema (ricadute indirette).

Figura 5 - Obiettivo 2: distribuzione delle attività per finalità

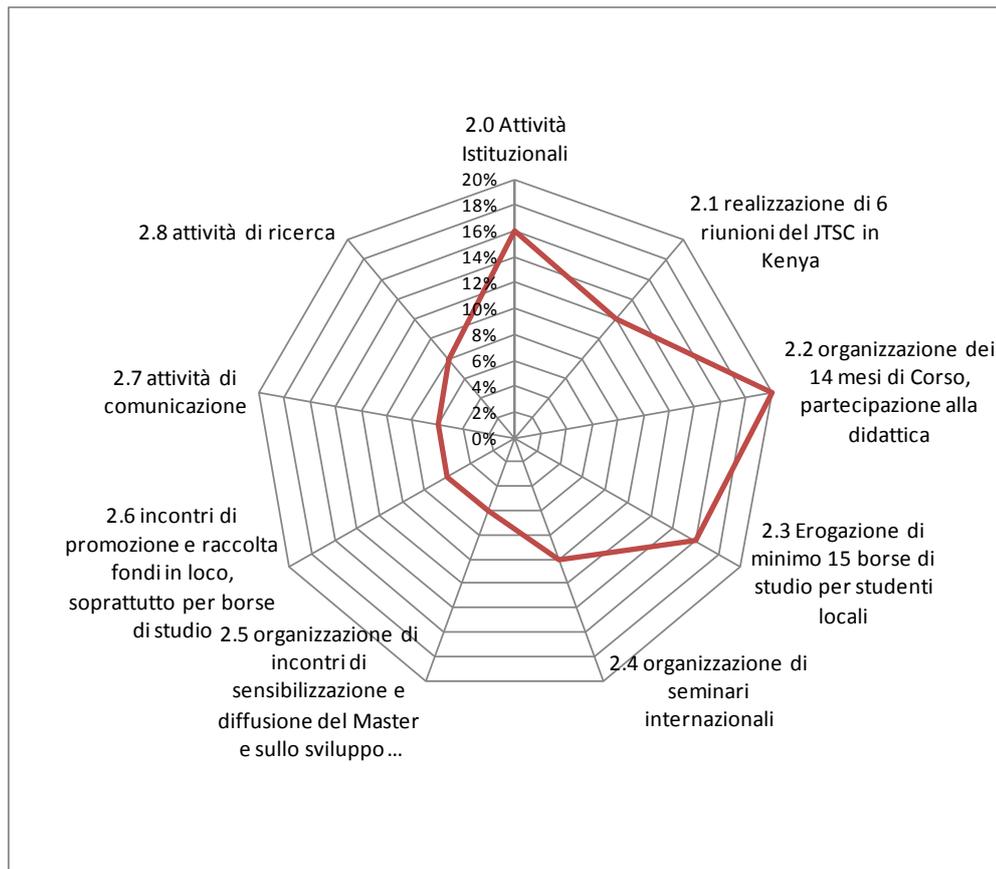


E' chiaro che ogni attività può contenere attribuzioni multiple, ma ci interessa cogliere la componente prevalente. A commento si può affermare che:

- gli interventi propedeutici al 18% indicano che il MECOHD si è costruito sulla esistenza di una struttura universitaria preesistente, di cui si sono adottate le procedure e all'interno del quale il MECOHD si è insediato. Le attività di tipo A relative al progetto, riguardano dunque le iniziative di disseminazione del Master e di comunicazione su di esso e i suoi contenuti, che sono preliminari alla attuazione stessa del Master in quanto procurano studenti iscritti e adesioni da altre istituzioni in termini di *internships* e docenze;
- gli interventi diretti e funzionali al 66% indicano che si dà una importanza coerente a tutte quelle attività che sono finalizzate a realizzare concretamente il Master, a erogare le borse di studio, ecc.;
- infine, le attività di tipo C sono al 16% , si tratta di un impatto sulle istituzioni universitarie in termini di rafforzamento istituzionale e di acquisizione di competenze che rappresenta un beneficio di sistema.

La Figura 6 che segue rappresenta la importanza relativa attribuita alle diverse attività con i rispettivi pesi in percentuale:

**Figura 6 - Obiettivo 2: attribuzione importanza relativa delle attività rispetto all'obiettivo**



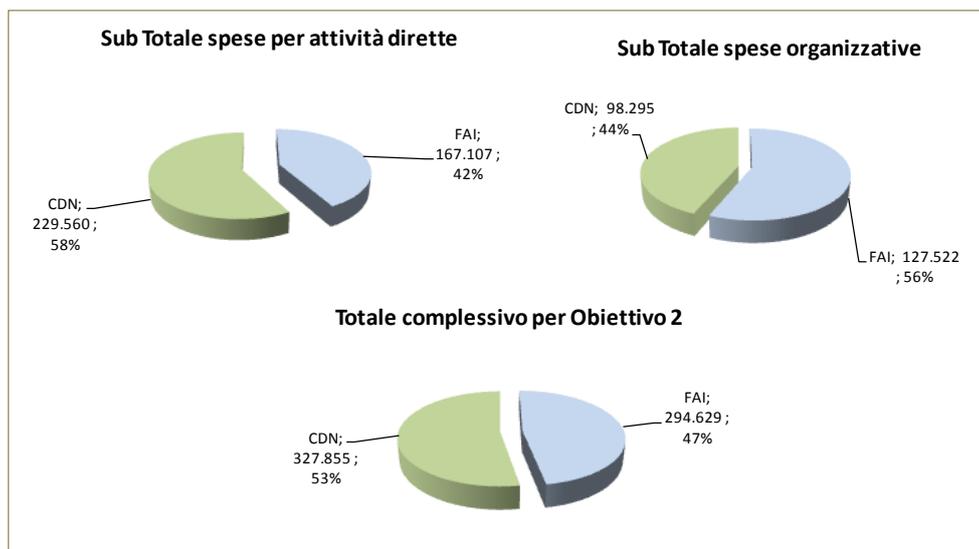
E' evidente come le attività istituzionali, la organizzazione del corso, e la erogazione delle borse di studio rappresentino le attività principali.

Anche per l'Obiettivo2 è stata rappresentata la distribuzione delle risorse rispetto alla FAI e CDN e la attribuzione dei costi gestionali.

Oltre alla tabella riassuntiva per voce di destinazione vengono riportati dei grafici che rappresentano in modo sintetico i diversi contributi apportati dalla FAI e dal CDN.

Tabella 14 – Obiettivo 2: distribuzione delle risorse, con evidenza dei costi di gestione, per attività e fonte di finanziamento

Consolidato il MECOHD e rafforzata la KU nella sua capacità di fare rete e formazione sui temi dello sviluppo umano per funzionari pubblici e membri della società civile	Budget destinato alle attività pianificate per il raggiungimento di ogni risultato			incidenza % sul totale complessivo
	FAI	CDN	TOT	%
2.0 Attività Istituzionali		27.750	27.750	4,46%
2.1 realizzazione di 6 riunioni del JTSC in Kenya		21.750	21.750	3,49%
2.2 organizzazione dei 14 mesi di Corso, partecipazione alla didattica	93.707	150.960	244.667	39,30%
2.3 Erogazione di minimo 15 borse di studio per studenti locali	64.400	10.000	74.400	11,95%
2.4 organizzazione di seminari internazionali		6.100	6.100	0,98%
2.5 organizzazione di incontri di sensibilizzazione e		5.000	5.000	0,80%
2.6 incontri di promozione e raccolta fondi in loco,		5.000	5.000	0,80%
2.7 attività di comunicazione	6.000	3.000	9.000	1,45%
2.8 attività di ricerca	3.000		3.000	0,48%
<b>Sub Totale spese per attività dirette</b>	<b>167.107</b>	<b>229.560</b>	<b>396.667</b>	<b>63,72%</b>
Coordinamento e gestione Obiettivo 2	103.369	80.050	183.419	29,47%
Spese amministrative Obiettivo 2	24.153	18.245	42.398	6,81%
<b>Sub Totale spese organizzative</b>	<b>127.522</b>	<b>98.295</b>	<b>225.817</b>	<b>36,28%</b>
<b>Totale complessivo per Obiettivo 2</b>	<b>294.629</b>	<b>327.855</b>	<b>622.484</b>	<b>100,00%</b>

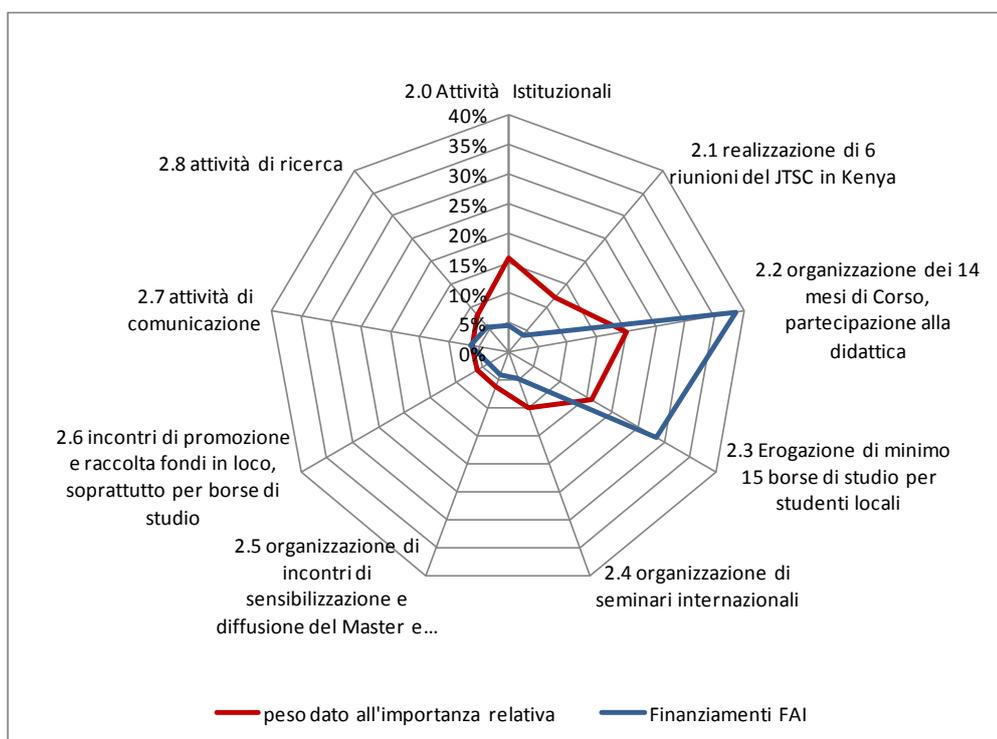


Il budget inizialmente previsto per le borse MECOHD, di 90.000 euro era stato calcolato per un minimo di 15 borse con un costo unitario di 6.000 euro: borsa categoria "A.1 non EAC con pocket money" (Statutory e Tuition Fees per Bridging Course e 4 semestri di corso per studenti

provenienti dal di fuori dell'East African Community , con il pocket money per l'internship o la ricerca). Di fatto gli studenti nei tre anni di progetto sono quasi tutti provenienti da EAC, solo 2 hanno dovuto frequentare il Bridging Course, e per la maggiorparte hanno potuto pagare le le statutory fees. Inoltre sono state assegnate alcune borse parziali, ed i pocket money sono stati assegnati solo in parte. Il buget non utilizzato, di 25.600 euro, in accordo con la FAI, è stato reindirizzato nel 2017 a vantaggio del polo di Pavia.

Nel Grafico radar della Figura 6 a seguire viene riportata un'elaborazione dei dati che correla le risorse destinate per le singole attività con l'importanza relativa data alle stesse attività nell'ambito del progetto:

Figura 7 - Obiettivo 2: rapporto tra risorse FAI stanziare e importanza relativa delle attività rispetto al risultato



Dal grafo della Figura 7 si evidenzia che l'attività reputata più importante assorbe anche una rilevante quota delle risorse impegnate. Questo appare ragionevole e congruente in quanto in questo ambito si realizzano le parti "strutturali" e fondamentali che sorreggono l'intero impianto, ovvero l'organizzazione e la realizzazione dell'attività didattica del master. L'attività che dà origine a tutto. L'altra voce di spesa rilevante è l'erogazione delle borse, ovvero l'altra componente dell'intero impianto: la partecipazione di studenti al progetto formativo del master.

Infine appare interessante far notare che ci sono anche attività importanti che hanno anche l'aspetto positivo che "costano poco". Attività importanti da realizzare come ad esempio l'organizzazione di seminari internazionali che possono essere realizzati a "costi marginali" perché esiste la "componente strutturale" ovvero l'attività didattica ed organizzativa del master. Oppure altre, che grazie alla tecnologia ed al saper fare realizzano attività ad alto impatto (es. ricerca, comunicazione, ecc.) a costi contenuti utilizzando il "sistema CDN" che si è costruito negli anni.

### 3.3. I risultati di sintesi della valutazione finale sull'obiettivo 2

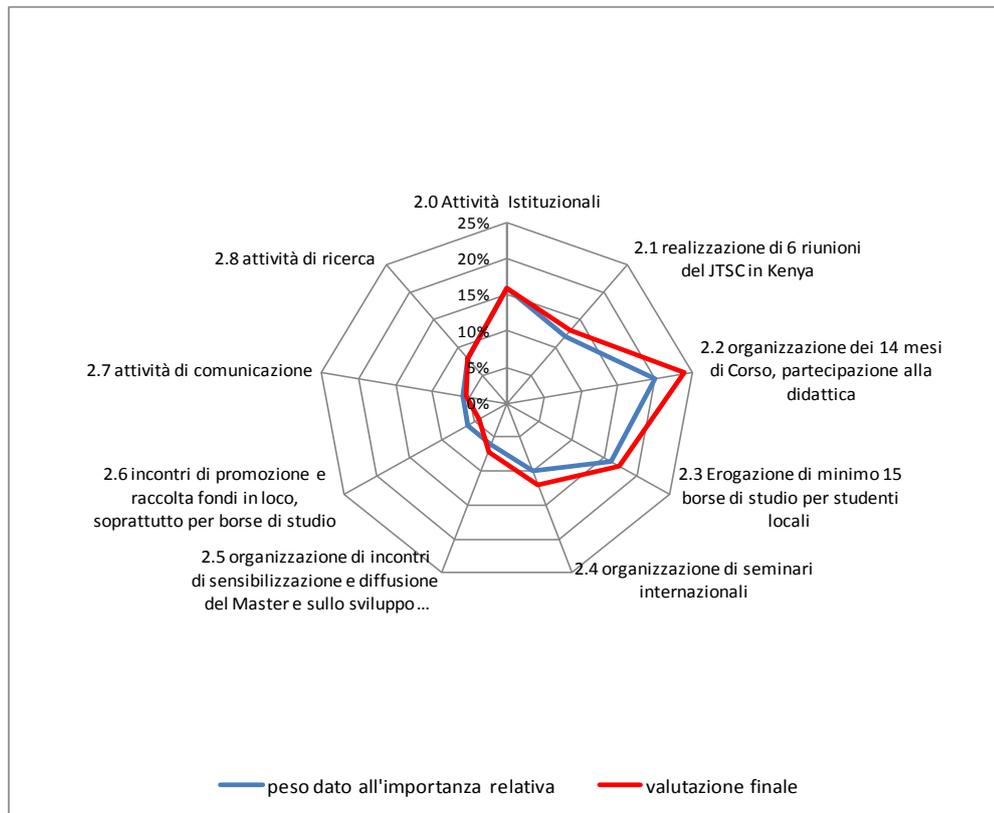
Questa valutazione finale, da conto sulla efficienza del progetto in termini di attività realizzate, nonché di efficaci rispetto agli obiettivi prefissati e attesi. Rispetto alla programmazione prevista per lo svolgimento delle attività queste risultano sostanzialmente attuate (con molte attività che hanno superato i risultati target previsti e dichiarati). I dati sulle attività svolte divise per ambiti di valutazione sono riportati nella tabella 15:

Tabella 15 - Obiettivo 2: grado di raggiungimento delle attività svolte, divise per ambiti di valutazione

2.	Consolidato il MECOHD e rafforzata la KU nella sua capacità di fare rete e formazione sui temi dello sviluppo umano per funzionari pubblici e membri della società civile		VALUTAZIONE TARGET	VALUTAZIONE ITINERE	VALUTAZIONE FINALE
Pesi	Ambiti di Valutazione		valore	valore	valore
18,00%	<b>A</b>	Interventi propedeutici, strumentali e di organizzazione del sistema	18,00%	13,50%	16,92%
66,00%	<b>B</b>	Attività dirette funzionali a raggiungere lo scopo	66,00%	38,96%	74,48%
16,00%	<b>C</b>	Benefici di Sistema	16,00%	16,00%	17,60%
100,00%	Performance Totale		100,00%	68,46%	109,00%

Come si vede nella Tabella 15 l'attuazione dell'Obiettivo 2 oltre il 100%. Una rappresentazione "fotografica" :

Figura 8- Obiettivo 2: rapporto tra attività previste e il loro stato di realizzazione



Il grafico radar riportato nella Figura 8 indica una sostanziale sovrapposizione del disegno, relativo alle varie attività.

### 3.4. A-Interventi propedeutici, strumentali e di organizzazione del sistema

Le attività classificate di tipo A sono state 3: su queste sono stati sviluppati 11 indicatori di cui 7 di efficienza e 4 di efficacia.

Dobbiamo considerare che al momento dell'inizio del progetto, il MECOHD era già attivo, gli accordi con le istituzioni locali sottoscritti, il partenariato costituito, il syllabus impostato.

#### Attività: 2.5 Incontri di sensibilizzazione e diffusione del Master e sul tema dello Sviluppo Umano

L'attività realizzata ha visto la organizzazione di eventi sul tema dello Sviluppo Umano ed una serie di incontri con *partners* e *stakeholders* sul MECOHD: in particolare la realizzazione di *Public Lectures* e seminari aperti su Sviluppo Umano, Cooperazione allo Sviluppo, SDGs, ed incontri di presentazione sul MECOHD con *partners* e *stakeholders*.

Gli indicatori di misurazione sono 4:

- 2 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):

- Realizzazione di eventi di sensibilizzazione su HD: *Public Lecture*/seminari aperti su HD, Cooperazione, SDGs (min.2) rivolti a possibili studenti
- Realizzazione di incontri con *partners* e *stakeholders* per la presentazione/diffusione del Master (minimo 9)
  - 2 che misurano il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
    - Gradimento/numero dei partecipanti agli eventi di sensibilizzazione su HD (min. 70 per evento)
    - coinvolgimento di nuovi *stakeholders/partners* nella rete del MECOHD attraverso:
      - la partecipazione a seminari e iniziative didattiche (minimo 6)
      - accoglimento *interns* (minimo 3)

Nella Tabella 16 che segue sono rappresentati i vari indicatori di misurazione e il grado completo di raggiungimento del target.

**Tabella16 – Obiettivo 2: organizzazione di incontri di sensibilizzazione su Master e sviluppo umano**

6,00%		<b>2.5 organizzazione di incontri di sensibilizzazione e diffusione del Master e sullo Sviluppo Umano</b>							
		<i>Realizzati incontri di sensibilizzazione sul tema dello Sviluppo Umano (Public Lectures/seminari aperti su HD , Cooperazione, SDGs) e di diffusione del Master (Incontri di presentazione del MECOHD) rivolti a potenziali studenti, stakeholders e partners</i>							
Ef.cienza	1,50%	<b>attività 2.5.a</b>	Numero di Public Lecture/seminari aperti su HD, Cooperazione, SDGs rivolti a possibili studenti realizzati (min.2)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		<b>1,50%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,50%</b>	<b>1</b>	<b>1,50%</b>		-
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-		<b>1</b>	<b>1,80%</b>
Ef.cacia	1,50%	<b>attività 2.5.b</b>	gradimento/numero dei partecipanti (min. 100 per evento)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		<b>1,50%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,50%</b>	<b>1</b>	<b>1,50%</b>		-
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-		<b>1</b>	<b>1,80%</b>
Ef.cienza	1,50%	<b>attività 2.5.c</b>	Numero di incontri di presentazione/diffusione del Master realizzati (minimo 9)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		<b>1,50%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,50%</b>				-
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		<b>1</b>	<b>1,80%</b>	<b>1</b>	<b>1,80%</b>

Ef.cacia	1,50%	<b>attività 2.5.d</b>	Numero di nuovi stakeholders/partners coinvolti nella rete del MECOHD attraverso: -la partecipazione a seminari e iniziative didattiche (minimo 6) -accoglimento interns (minimo 3)						
	0,00%		non realizzata	-					
	0,45%		realizzata parzialmente inferiore al 50%	-					
	0,90%		realizzata parzialmente oltre al 50%	-					
	<b>1,50%</b>		<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,50%</b>		<b>1</b>	<b>1,50%</b>	
	1,80%		realizzata oltre gli obiettivi	-					<b>1</b> 1,80%

### Attività: 2.6 incontri di promozione e raccolta fondi in loco

L'attività ha comportato la promozione di iniziative MECOHD e CDN e l'organizzazione di incontri di promozione e raccolta fondi in loco attraverso la valorizzazione della rete di contatti locali (Kenya) con ONG, CSOs, Ambasciate e donatori locali ed internazionali.

Gli indicatori di misurazione sono 3:

- 2 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - Organizzazione di incontri di promozione e raccolta fondi in loco con Ambasciate, donatori internazionali (min. 9)
  - Presentazione di proposte di progetto/finanziamento di borse di studio (min.3)
- 1 che misura il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - Approvazione proposte di finanziamento per borse di studio ricevute (min. 2).

Tabella 17 – Obiettivo 2: incontri di promozione e raccolta fondi in loco

<b>6,00%</b>	<b>2.6 incontri di promozione e raccolta fondi in loco, soprattutto per borse di studio</b>								
	<i>Valorizzata la rete di contatti con ONG, CSOs, Ambasciate, donatori internazionali, ecc al fine di ottenere borse di studio per studenti, attraverso l'organizzazione di incontri di promozione e raccolta fondi in loco, e la diffusione /promozione di iniziative MECOHD/CDN</i>								
Ef.cienza	2,40%	<b>attività 2.6.a</b>	Numero di incontri di promozione e raccolta fondi in loco con Ambasciate, donatori internazionali organizzati (min. 9)						
	0,00%		non realizzata	-					
	0,72%		realizzata parzialmente inferiore al 50%	-					
	1,44%		realizzata parzialmente oltre al 50%	-					
	<b>2,40%</b>		<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>2,40%</b>				
	2,88%		realizzata oltre gli obiettivi	-			<b>1</b>	<b>2,88%</b>	<b>1</b> 2,88%
Ef.cienza	1,20%	<b>attività 2.6.b</b>	Numero di proposte di progetto/finanziamento di borse di studio presentate (min.3)						
	0,00%		non realizzata	-					
	0,36%		realizzata parzialmente inferiore al 50%	-					
	0,72%		realizzata parzialmente oltre al 50%	-			<b>1</b>	<b>0,72%</b>	
	<b>1,20%</b>		<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	<b>1</b>	<b>1,20%</b>				
	1,44%		realizzata oltre gli obiettivi	-					<b>1</b> 1,44%

Ef.cacia	2,40%	attività 2.6.c	Numero di proposte di finanziamento per borse di studio approvate (min. 2)					
		0,00%	non realizzata	-	1	0,00%	1	0,00%
		0,72%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	-	-	-	-
		1,44%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-	-
		<b>2,40%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	2,40%	-	-	-
		2,88%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	-	-	-

Dalla Tabella 17 si evince come il primo indicatore di efficienza, sia andato oltre il valore target dal momento che si sono organizzati 12 incontri. Il secondo indicatore è stato soddisfatto, visto che sono state fatte tre proposte di finanziamento su tre programmate. Il terzo indicatore di efficacia indica una attività non realizzata, perché ancora nessuna proposta è stata approvata, sebbene 2 proposte siano ancora in fase di valutazione.

### Attività: 2.7 Attività di comunicazione

L'attività consisteva nella promozione del MECOHD e del CDN attraverso la produzione e divulgazione del materiale di comunicazione, la pubblicazione (anche sui quotidiani) del bando del Master, l'utilizzo dei social media

Gli indicatori di misurazione sono 4:

- 3 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - Pubblicazione e diffusione dei bandi del Master (min.3) e dei bandi delle Borse di Studio (min 3)
  - Produzione ed aggiornamento materiale di comunicazione su MECOHD: leaflet, scheda, cartellina, ppt, banner, video e produzione materiale per eventi specifici
  - Apertura di canali social media (pagina facebook ) del MECOHD e promozione immagine ed iniziative
- 1 che misura il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - Numero followers della pagina fb (min 4500) e Indice Medio di User Engagement (2%)

La rilevazione svolta ci ha permesso di riscontrare che i bandi della 3<sup>a</sup> e 4<sup>a</sup> e 5<sup>a</sup> edizione del MECOHD, sono stati pubblicati sui quotidiani nazionali e diffusi attraverso vari canali: siti internet dei vari partners (in particolare: KU, CISP, CDN, TUC E UNDP), mailing lists di partners e stakeholders.

Per quanto riguarda il materiale di comunicazione sue MECOHD sono stati aggiornati i leaflets, distribuiti ai vari partners, utilizzati in occasione degli eventi aperti al pubblico. Sono stati prodotti banners e materiali per eventi specifici (cartelline, presentazioni PPT).

E' stata aperta una pagina facebook del MECOHD che ha raggiunto 2465 followers ed ha contribuito a promuovere l'immagine del MECOHD e delle varie iniziative con un Indice Medio di User Engagement del 1.5%

Tabella 18 – Obiettivo 2: attività di comunicazione

6,00%		2.7 attività di comunicazione							
La conoscenza del MECOHD è promossa attraverso la diffusione del materiale di comunicazione CDN e MECOHD, la pubblicazione (anche sui quotidiani) e diffusione dei bandi, e la promozione dell'immagine e delle iniziative attraverso i social media									
Ef.cienza	1,50%	attività 2.7.a	Numero di bandi del Master (min.3) e di bandi delle Borse di Studio (min 3) pubblicati e diffusi						
		0,00%	non realizzata	-		-		-	
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-		-	
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	0,90%	-	
		1,50%	realizzata completamente rispetto agli obiettivi	1	1,50%	-		1	1,50%
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-	
Ef.cienza	1,50%	attività 2.7.b	Materiale di comunicazione su MECOHD (leaflet, scheda, cartellina, ppt, banner, video) e materiale per eventi specifici aggiornato e prodotto						
		0,00%	non realizzata	-		-		-	
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-		-	
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	0,90%	-	
		1,50%	realizzata completamente rispetto agli obiettivi	1	1,50%	-		1	1,50%
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-	
Ef.cienza	1,50%	attività 2.7.c	Canali social media (pagina facebook) del MECOHD aperti ed attivi						
		0,00%	non realizzata	-		-		-	
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-		-	
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	0,90%	-	
		1,50%	realizzata completamente rispetto agli obiettivi	1	1,50%	-		1	1,50%
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-	
Ef.caccia	1,50%	attività 2.7.d	Numero followers della pagina fb (min 4500) e Indice Medio di User Engagement (2%)						
		0,00%	non realizzata	-		-		-	
		0,45%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-		-	
		0,90%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	0,90%	1	0,90%
		1,50%	realizzata completamente rispetto agli obiettivi	1	1,50%	-		-	
		1,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-	

Nella Tabella 18 tutti gli indicatori appaiono parzialmente soddisfatti. Il primo indicatore riguarda il numero di bandi dei Master e delle Borse pubblicati.

Il secondo indicatore riguarda la produzione di materiale di divulgazione, attività che segue l'andamento dei bandi, per cui l'indicatore ha la stessa performance.

Il terzo indicatore riguarda la attivazione di canali di comunicazione sui social media, ed è stata aperta la pagina FB.

Infine l'indicatore di efficacia riguarda il numero di followers della pagina facebook: il numero raggiunto, 2465, ha superato il 50% dell'obiettivo previsto (4500) così come l'indice di coinvolgimento attivo dei followers, che è attualmente dell'1.5 %.

### B-Attività dirette funzionali a raggiungere lo scopo

Le attività classificate di tipo B sono state 5: su queste sono stati sviluppati 16 indicatori di cui 8 di efficienza ed 8 di efficacia.

### **Attività: 2.1 realizzazione di 6 riunioni del JTSC in Kenya**

Il MECOHD *Joint Technical Scientific Committee* è composto dai rappresentanti di KU, TUC, UNIPV, CDN, CISP, UNDP: è responsabile del coordinamento, la supervisione e la promozione del MECOHD, e della promozione di altre iniziative di formazione sul tema HD. Il JTSC ha anche la responsabilità di selezionare i borsisti per la sede di Nairobi, di verificare la condizione di effettivo bisogno e marginalità degli studenti coerentemente con i criteri FAI. Ha infine la responsabilità di partecipare all'organizzazione delle riunioni dell'JTSC a Nairobi. Al JTSC partecipano di diritto i 2 membri del *Management Team* (Coordinatore Progetto MECOHD per CDN/CISP e Direttore MECOHD per la KU) che a sua volta si riunisce mensilmente per l'organizzazione e la gestione del MECOHD (didattica e logistica).

La motivazione di carattere strategico è stata il rafforzamento della *ownership* del MECOHD da parte della Kenyatta University e degli altri partner locali. La modalità operativa per perseguirla è quella di supportare l'efficiente gestione e supervisione del MECOHD garantendo la promozione dei bandi, lo svolgimento regolare del corso e la partecipazione costante degli studenti; ha poi lo scopo di promuovere il rafforzamento del MECOHD attraverso l'allargamento della rete di *partners* e *stakeholders*, la promozione di ulteriori iniziative di formazione sul tema dello Sviluppo Umano, rivolte a docenti e ricercatori della KU.

Gli indicatori di misurazione sono 4:

- 2 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - Realizzate 2 riunioni annuali del JTSC per: il coordinamento, la supervisione e la promozione del MECOHD la promozione di altre iniziative sul tema HD (riunioni JTSC minimo 6)
  - Realizzate riunioni mensili del MT (minimo 27: 9 all'anno per 3 anni) per la organizzazione logistica e la programmazione e supervisione della didattica
- 2 che misurano il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - Realizzate iniziative su HD di rafforzamento del MECOHD: formazione di docenti e ricercatori KU su HD (min.2)
  - Frequenza Media da parte degli studenti (minimo 75%)

Il lavoro svolto ci ha permesso di rilevare che nei 3 anni di progetto sono state realizzate 36 riunioni del Management Team (12 nel 2015 e 12 nel 2016 e 12 nel 2017-18) e 7 riunioni del JTSC del MECOHD (2 nel 2015, 2 nel 2016, 2 nel 2017, 1 nel 2018). Grazie all'efficiente lavoro di gestione, coordinamento e supervisione i corsi si sono svolti regolarmente con una frequenza media da parte degli studenti dell'83% (2<sup>a</sup> Edizione: 71.5%; 3<sup>a</sup> Edizione: 84.2%; 4<sup>a</sup> Edizione: 85.4%; 5<sup>a</sup> Edizione: 91.2%).

Grazie al supporto dei *partners* 2 docenti della KU hanno partecipato ad un corso di una settimana organizzato dal OPHI - OXFORD POVERTY & HUMAN DEVELOPMENT INITIATIVE sul *Multidimensional Poverty Measurement*,

Tabella 19 – Obiettivo 2: realizzazione di 6 riunioni di JTSC in Kenya

12,00%		2.1 realizzazione di 6 riunioni del JTSC in Kenya							
		<i>Realizzate 2 riunioni annuali del JTSC per: il coordinamento, la supervisione e la promozione del MECOHD la promozione di altre iniziative sul tema HD all'interno della KU. Realizzate riunioni mensili del MT per l'organizzazione e la gestione del MECOHD (didattica e logistica)</i>							
Ef.cienza	2,40%	<b>attività 2.1.a</b>	Numero riunioni annuali del JTSC realizzate (minimo 6)						
			0,00% non realizzata	-		-			-
			0,72% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
			1,44% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	1,44%		-
			<b>2,40% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	2,40%				-
			2,88% realizzata oltre gli obiettivi	-		-			1
Ef.cacia	3,60%	<b>attività 2.1.b</b>	Numero iniziative su HD di rafforzamento del MECOHD (formazione di docenti KU) realizzate (min.2)						
			0,00% non realizzata	-		-			-
			1,08% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
			2,16% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
			<b>3,60% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,60%	1	3,60%	1	3,60%
			4,32% realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-
Ef.cienza	2,40%	<b>attività 2.1.c</b>	Numero riunioni mensili del MT per la organizzazione logistica e la programmazione e supervisione della didattica realizzate (minimo 36: 1 al mese per 36 mesi)						
			0,00% non realizzata	-		-			-
			0,72% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
			1,44% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	1,44%		-
			<b>2,40% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	2,40%			1	2,40%
			2,88% realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-
Ef.cacia	3,60%	<b>attività 2.1.d</b>	Percentuale Frequenza Media da parte degli studenti (minimo 75%)						
			0,00% non realizzata	-		-			-
			1,08% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
			2,16% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	2,16%		-
			<b>3,60% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,60%				-
			4,32% realizzata oltre gli obiettivi	-		-			1

Dalla Tabella 19 risulta che l'indicatore di efficienza relativo al numero di riunioni del JTSC ha raggiunto e superato il valore target poiché oltre alle 2 riunioni annuali è stata realizzata una ulteriore riunione durante i 2 mesi di estensione del progetto; l'indicatore di efficienza relativo alle riunioni mensili di Management Team ha raggiunto il valore target. Dei due indicatori di efficacia, quello relativo al numero di iniziative sullo sviluppo umano, che da una indicazione sul rafforzamento del MECOHD in questa area, ha raggiunto il valore target; quello relativo alla percentuale di frequenza del master ha superato il valore target avendo raggiunto l'83% di frequenza. L'attività risulta, pertanto sostanzialmente in linea con la programmazione.

#### Attività: 2.2 organizzazione dei 14 mesi di Corso, partecipazione alla didattica

L'attività realizzata ha previsto la organizzazione ed implementazione della didattica del MECOHD, con la partecipazione dei docenti internazionali provenienti dagli altri poli CDN, lo svolgimento di tutte le attività integrative (seminari, workshops, visite sul campo, conferenze ecc.) e lo svolgimento delle sessioni d'esame. Si tratta della attività principale, attorno a cui si organizzano le altre.

Gli indicatori di misurazione sono 4:

- 2 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - La didattica della II, III, IV edizione del MECOHD è organizzata ed implementata efficientemente: 42 moduli e 9 sessioni di esame (14 moduli, 3 sessioni di esame per ogni edizione/ anno)
  - La didattica del MECOHD è organizzata ed implementata con la partecipazione dei docenti internazionali (minimo 12 ogni edizione/anno) provenienti dai vari poli CDN
- 2 che misurano il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - Percentuale Superamento Esami da parte degli studenti frequentanti (minimo 75%)
  - Valutazione docenti internazionali e relativi corsi da parte degli studenti (minimo 75% di gradimento)

Il lavoro svolto ci ha permesso di rilevare che nei 3 anni di progetto la didattica e' stata pianificata ed implementata in modo efficiente ed efficace: sono stati implementati i 42 moduli formativi previsti più 2 (del II semestre della 5<sup>a</sup> ediz. che non erano stati previsti) svolti nei due mesi di estensione del progetto; di questi moduli 24 sono stati svolti da parte di docenti internazionali; sono poi state svolte le relative 6 sessioni di esame: la percentuale di superamento degli esami da parte degli studenti frequentanti alla fine del progetto è dell' 88% (2<sup>a</sup> Edizione: 71.5%, 3<sup>a</sup> Edizione: 94%, 4<sup>a</sup> Edizione: 94%, 5<sup>a</sup> Edizione: 95%)

La percentuale di gradimento dei moduli gestiti dai docenti internazionali da parte degli studenti alla fine del 2017 è del 98%.

**Tabella 20 – Obiettivo 2: organizzazione dei 14 mesi di corso, partecipazione alla didattica**

20,00%		<b>2.2 organizzazione dei 14 mesi di Corso, partecipazione alla didattica</b>							
		<i>La didattica della II, III, IV edizione del MECOHD è organizzata ed implementata efficientemente, con la partecipazione dei docenti internazionali provenienti dagli altri poli CDN (Pavia, Nairobi, Cartagena, Betlemme, Kathmandu): finanziate, presso il master di Nairobi 13 docenze internazionali ogni anno</i>							
Ef.cienza	5,00%	<b>attività 2.2.a</b>	Numero di moduli e di sessioni d'esame organizzati ed implementati (14 moduli, 3 sessioni di esame per ogni edizione/ anno)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		1,50%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		3,00%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	3,00%		-
		5,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,00%				-
		6,00%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-			1
									6,00%
Ef.cienza	5,00%	<b>attività 2.2.b</b>	Numero di docenze internazionali realizzate (minimo 12 ogni edizione/anno)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		1,50%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		3,00%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	3,00%		-
		5,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,00%				-
		6,00%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-			1
									6,00%

Ef.cacia	5,00%	<b>attività 2.2.c</b>	Percentuale Superamento Esami da parte degli studenti frequentanti (minimo 75%)						
		0,00%	non realizzata	-					-
		1,50%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-					-
		3,00%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	3,00%		-
		5,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,00%				-
		6,00%	realizzata oltre gli obiettivi	-				1	6,00%
Ef.cacia	5,00%	<b>attività 2.2.d</b>	Percentuale di gradimento dei docenti internazionali e relativi corsi da parte degli studenti (minimo 75% di gradimento)						
		0,00%	non realizzata	-					-
		1,50%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-					-
		3,00%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	3,00%		-
		5,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,00%				-
		6,00%	realizzata oltre gli obiettivi	-				1	6,00%

Come si evidenzia nella Tabella 20 i quattro indicatori risultano allineati sullo stesso valore, di raggiungimento oltre il valore target.

Alla fine del progetto le annualità del master terminate sono le prime 3 (1<sup>a</sup>: 2013/14, 2<sup>a</sup>: 2014/15, 3<sup>a</sup>: 2015/16). Quelle formalmente ancora in corso sono 2: la 4<sup>a</sup> (2016/17) che formalmente si concluderà a luglio 2018, e la 5<sup>a</sup> (2017/18) che si concluderà nel luglio 2019.

### **Attività: 2.3 Erogazione di minimo 15 borse di studio per studenti locali**

L'attività si è concretizzata nella erogazione di 27 borse di studio a studenti svantaggiati per la partecipazione al Master di Nairobi.

Lo scopo di questa attività era permettere l'accesso e la frequenza con profitto al MECOHD da parte di studenti, provenienti dai PVS, svantaggiati in base al reddito, al genere, l'appartenenza a minoranze etniche, a gruppi discriminati, o portatori di disabilità. Gli indicatori di misurazione sono 4:

- 1 che misura l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - concessione di almeno 15 borse di studio (100% del contributo previsto) a studenti selezionati secondo i criteri stabiliti
- 3 che misurano il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - percentuale di studenti borsisti che concludono con successo il corso (min. 80%)
  - Valutazione finale media dei borsisti (votazione finale o media superamento esami): l'80% ha una valutazione finale almeno 'molto buona' o 'B' (Suff., Buono, Molto buono, Ottimo - D,C,B,A)
  - Valutazione delle internship/tesi dei borsisti (giudizio dei tutor o della commissione di valutazione): l'80% ha una valutazione finale almeno 'molto buona' o 'B' (Suff., Buono, Molto buono, Ottimo - D,C,B,A)

Il lavoro effettuato ci ha permesso di rilevare che nei 3 anni di progetto sono state assegnate 27 borse di studio e 5 pocket money a studenti selezionati nel rispetto dei criteri stabiliti; riguardo alle borse di studio ne sono state assegnate:

3 complete (Statutory Fees e Tuition Fees per 4 semestri) 16 totali (Tuition Fees per 4 semestri), 2 totali BC (Tuition Fees per il Bridging Course) e 6 parziali (Tuition Fees da 1 a 3 semestri). Il

contributo inizialmente previsto per le borse è stato utilizzato solo al 71.5% per una serie di motivi: 1) il costo delle borse totali è risultato minore al preventivo iniziale (gli studenti sono tutti provenienti da EACs, solo 2 hanno dovuto frequentare il Bridging Course, e per la maggiorparte le statutory fees sono pagate dagli studenti) 2) sono state assegnate alcune borse parziali 3) i pocket money (parte delle borse prevista per coprire le spese delle internship o l'implementazione delle tesi di ricerca) sono stati assegnati solo in parte. Il contributo restante, nel 2017 è stato reindirizzato, in accordo con la FAI, a vantaggio del polo di Pavia.

La percentuale di studenti borsisti che hanno concluso con successo i 3 semestri di corso alla fine del 2017 è del 94.1%:

- 3 borsisti su 3 hanno concluso con successo i 3 semestri di corso della 2<sup>a</sup> Edizione (100%)
- 7 borsisti su 8 hanno concluso con successo i 3 semestri di corso della 3<sup>a</sup> edizione (87.5%)
- 6 borsisti su 6 hanno concluso con successo i 3 semestri di corso della 4<sup>a</sup> edizione (100%)

Per quanto riguarda la 5<sup>a</sup> edizione tutti i 8 borsisti hanno concluso con successo gli esami del 1<sup>o</sup> semestre di corso, ma sono ancora al 33% del percorso, che finiranno ad agosto del 2018. La valutazione media del superamento degli esami per tutti i borsisti è stata superiore all'80%.

Dei 16 borsisti che hanno concluso i 3 mesi di corso:

- 12 hanno svolto un' *internship* presso una organizzazione partner del MECOHD (WF, IPA, CISP, UNHABITAT): tutti hanno avuto una valutazione molto buona o ottima dalla organizzazione ospitante, e 4 di loro, alla fine dell' *internship*, sono stati assunti dalla organizzazione stessa.
- 2 hanno finalizzato la tesi di ricerca e si sono laureati con un ottima valutazione finale. Gli altri 14 dovrebbero finalizzare la loro tesi entro il 2018.

**Tabella21 – Obiettivo 2: erogazione di minimo 15 borse di studio per studenti locali**

16,00%	<b>2.3 Erogazione di minimo 15 borse di studio per studenti locali</b>						
	<i>Il progetto ha assegnato le Borse di studio previste per la partecipazione al MECOHD a studenti locali, selezionati sulla base del merito, reddito, genere e condizione di disabilità</i>						
Ef.cienza	6,40%	<b>attività 2.3.a</b>	Numero di borse di studio assegnate ed erogate (100% del contributo previsto) per frequentare il MECOHD (min. 15)				
		0,00%	non realizzata	-	-	-	-
		1,92%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	1	1,92%	-
		3,84%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	-	-	-
		<b>6,40%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	6,40%	-	-
		7,68%	realizzata oltre gli obiettivi	-	-	1	7,68%

Ef.cacia	6,40%	<b>attività 2.3.b</b>	percentuale di studenti borsisti che concludono con successo i 3 semestri di corso (min. 80%)						
			0,00% non realizzata	-		-		-	
			1,92% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-		-	
			3,84% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		1	3,84%	-	
			<b>6,40% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	6,40%	-		1	6,40%
			7,68% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-	
Ef.cacia	3,20%	<b>attività 2.3.c</b>	Valutazione finale media dei borsisti (votazione finale o media superamento esami): l'80% ha una valutazione finale almeno 'molto buona' o 'B' (Suff., Buono, Molto buono, Ottimo - D,C,B,A)						
			0,00% non realizzata	-		-		-	
			0,96% realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		1	0,96%	-	
			1,92% realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-		-	
			<b>3,20% realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	3,20%	-		1	3,20%
			3,84% realizzata oltre gli obiettivi	-		-		-	

Dalla Tabella 21 emerge chiaramente il grado di raggiungimento del valore da parte degli indicatori, laddove per quanto riguarda l'indicatore di efficienza, il valore di realizzazione risulta oltre l'obiettivo. Per quanto riguarda l'indicatore di efficacia che riguarda la conclusione dei tre semestri di corso da parte dei borsisti, l'obiettivo è stato raggiunto.

Per quanto riguarda l'indicatore relativo alla valutazione degli esami finali da parte dei borsisti, va sottolineato che nonostante ci trovassimo di fronte a una criticità, dovuta a una difficoltà da parte degli studenti nel superamento degli esami semestrali -specialmente in materie come econometria, microeconomia e macroeconomia- è stato raggiunto l'obiettivo prefissato. Ciò è stato il risultato di uno sforzo congiunto di sostegno agli studenti. Con il progetto si è lavorato infatti per aumentare le ore di tutoraggio per gli studenti sulle materie critiche e per monitorare accuratamente le performance accademiche dei borsisti.

#### Attività: 2.4 organizzazione di seminari internazionali

L'attività ha previsto la organizzazione di almeno un seminario a semestre svolto con il coinvolgimento di *partners* locali ed internazionali, e con la partecipazione di personalità autorevoli nei settori dello sviluppo umano

La ragione di questa attività era quella di permettere agli studenti del Master di avere un contatto diretto con personalità esperte nei settori dello sviluppo umano ed aprire il MECOHD all'esterno, agli altri studenti della KU ed anche ad altre persone interessate al di fuori del contesto universitario, obiettivo è anche rafforzare la rete locale e favorire le *internships* e la collocazione al lavoro degli studenti. Gli indicatori di misurazione sono 2:

- 1 che misurano l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - realizzazione di seminari, workshops, conferenze internazionali con il coinvolgimento di partners locali ed internazionali (min.9)
- 1 che misura il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):
  - Percentuale media di partecipazione ai seminari, workshops, conferenze internazionali realizzati (minimo 75% dell'audience stimata)

Il lavoro svolto ci ha permesso di rilevare che nei 3 anni di progetto sono state organizzate 22 iniziative:

- nel 2015 (5 durante la 2<sup>a</sup> ediz. e 1 durante la 3<sup>a</sup> ediz.)
- nel 2016 (4 durante la 3<sup>a</sup> ediz. e 3 durante la 4<sup>a</sup> ediz. )
- nel 2017 (6 durante la 4<sup>a</sup> ediz. e 2 durante la 5<sup>a</sup> ediz. )
- nel 2018 (1 durante la 5<sup>a</sup> edizione)

La percentuale media di partecipazione ai seminari, i workshops, le conferenze internazionali realizzati e' stata dell'85%.

**Tabella 22 - Obiettivo 2: organizzazione di seminari internazionali**

10,00%		<b>2.4 organizzazione di seminari internazionali</b>					
		<i>Nel corso del progetto il MECOHD ha organizzato seminari internazionali su tematiche legate a HD invitando personalità autorevoli nel settore per aprire all'esterno del Master a persone interessate oltre che agli altri studenti della KU</i>					
Ef.cienza	5,00%	<b>attività 2.4.a</b>	Numero di seminari/ workshops/ conferenze internazionali realizzati con il coinvolgimento di partners locali ed internazionali (min.9)				
		0,00%	non realizzata	-			-
		1,50%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-			-
		3,00%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	1	3,00%	-
		<b>5,00%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,00%		-
		6,00%	realizzata oltre gli obiettivi	-			1 6,00%
Ef.cacia	5,00%	<b>attività 2.4.b</b>	Percentuale media di partecipazione degli studenti ai seminari/workshops/ conferenze internazionali realizzati (minimo 75%)				
		0,00%	non realizzata	-			-
		1,50%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-			-
		3,00%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-			-
		<b>5,00%</b>	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	5,00%	1 5,00%	-
		6,00%	realizzata oltre gli obiettivi	-			1 6,00%

Come emerge dalla Tabella 22 la performance degli indicatori appare ottima, oltre il target.

### **Attività: 2.8 attività di ricerca**

La scopo di questa attività era supportare l'ultima fase del percorso del MECOHD, che è apparsa essere la più innovativa e in qualche misura critica. Non avevamo previsto che molti studenti infatti, arrivati alla fine del terzo semestre con successo, trovano facilmente lavoro, anche se non hanno ancora concluso il ciclo formativo: viene quindi a mancare l'incentivo principale per concludere il ciclo e arrivare alla laurea. Da una parte questo risponde a uno degli obiettivi del Master: la collocazione al lavoro; dall'altro però si rischia che non tutti concludano il percorso. Questo avviene anche perché la KU ha delle richieste in termini procedurali particolarmente complesse, in particolare abbiamo individuato 2 momenti critici:

- la fase di elaborazione della ricerca risulta spesso lenta e difficoltosa per mancanza di un sufficiente supporto da parte dei supervisori
- la fase di implementazione della ricerca risulta spesso difficile da realizzare per mancanza di fondi per la raccolta dati

Per affrontare questo aspetto critico, l'attività prevista da parte del progetto consiste nella costruzione di un "ambiente favorevole" alla conclusione del percorso, nella creazione di incentivi al completamento del percorso attraverso la valorizzazione dei momenti di ricerca e la promozione della partecipazione delle tesi migliori a bandi e concorsi internazionali. Gli indicatori di misurazione sono 2.

- 1 misura l'effettiva realizzazione della attività secondo le modalità e finalità stabilite (efficienza):
  - Numero di tesi di ricerca portate a termine da parte di studenti (minimo 8). Questa attività risulta realizzata al di sotto del 50% del target.
- 1 misura il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia ):
  - valorizzazione di momenti di ricerca legati alle *internship* attraverso la partecipazione a bandi/concorsi: n. tesi di ricerca MECOHD che partecipano a competizioni nazionali/ internazionale (minimo 2)

Attualmente 8 tesi di ricerca sono state portate a termine. Una tesi di ricerca MECOHD ha partecipato e vinto una competizione internazionale, ed una ha visto il Premio Tesi di ricerca FAI/CDN

**Tabella 23 – Obiettivo 2: attività di ricerca**

8,00%		2.8 attività di ricerca							
		<i>(In connessione col risultato 1.4) La fase di elaborazione ricerca/tesi da parte degli studenti è supportata con l'assegnazione di mini borse di ricerca e valorizzata attraverso la promozione della partecipazione a bandi/concorsi</i>							
Ef.cienza	4,00%	<b>attività 2.6.a</b>	Numero tesi di ricerca portate a termine da parte di studenti (minimo 8)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		1,20%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-	1	1,20%			-
		2,40%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		4,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	4,00%			1	4,00%
		4,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-
Ef.cacia	4,00%	<b>attività 2.6.b</b>	Numero tesi di ricerca MECOHD che partecipano a competizioni nazionali/internazionale (minimo 2)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		1,20%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		2,40%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-	1	2,40%			-
		4,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	4,00%			1	4,00%
		4,80%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-

### 3.5. C-Benefici di Sistema

Anche per l'Obiettivo 2 è risultata evidente la necessità di considerare oggetto di valutazione non solo i risultati (*results based approach*) ma anche i processi in atto e attivati dal progetto: tra essi le relazioni istituzionali attivatesi come effetto del MECOHD tra KU, Tangaza College e altri soggetti: come si ricorderà una delle sfide del progetto riguardava il mettere assieme un soggetto accademico pubblico e un soggetto accademico privato, in un contesto come quello

kenyano caratterizzato da una grande disgregazione e conflittualità. Ci sembrava importante che il progetto potesse operare come agente coesivo livello istituzionale.

Ci sembra di poter affermare che, nonostante le grandi difficoltà in essere a livello politico e di conflittualità sociale (su cui il progetto non avrebbe possibilità di incidere) questo obiettivo sotteso al progetto si stia realizzando. E che si stia costituendo una rete di soggetti per lo sviluppo umano attorno al MECOHD.

L'attività classificata di tipo C è stata 1: su questa sono stati sviluppati 2 indicatori di efficacia.

### **Attività: 2.0 Attività Istituzionali**

Questa attività non è stata considerata nella classe A, perché all'inizio del progetto gli accordi con i partner locali erano già stati firmati. Ci sembra invece che il consolidamento della cornice istituzionale del MECOHD attraverso il rinnovo degli accordi quadro e degli accordi operativi tra i partners che promuovono l'iniziativa, e la firma di nuovi accordi per l'implementazione di nuove iniziative comuni di formazione sul tema dello sviluppo umano, rappresenti la misura di quanto il MECOHD e tutto il partenariato sia solido e cammini in certo modo autonomamente dal CDN. Specialmente laddove si tratti di iniziative nuove rispetto al MECOHD.

Al centro della nostra attenzione è stata la *ownership* dell'iniziativa da parte dei *partners*, ed in particolare della KU, e la sua consapevolezza sulla importanza di assumere il tema Sviluppo Umano come proprio e oggetto di iniziative proprie.

Gli indicatori sono 2 e misurano il raggiungimento dello scopo principale della attività (efficacia):

- Rinnovo accordi quadro e accordi operativi sul MECOHD e firma nuovi accordi, MoU per iniziative su HD (min.1)
- Proposta/Realizzazione nuove Iniziative di formazione su HD per studenti (min 1), docenti e ricercatori KU (min.1)

Il lavoro svolto ci ha permesso di rilevare che nel corso dei 3 anni di progetto la cornice istituzionale del MECOHD è stata rafforzata attraverso la stipula di vari accordi:

- Operational Agreement tra KU, UNIPV, CDN, IUSS, CISP, TUC, UNDP per l'implementazione del MECOHD (rinnovo)
- MOU tra Kenyatta University e CISP (nuovo)
- Partnership Agreements tra CISP, KU e TUC per la presentazione di 3 proposte di progetto su HD (Chiesa Valdese, Conferenza Episcopale Italiana, Agenzia Italiana Cooperazione Sviluppo).

La KU ha inoltre proposto ai *partners* MECOHD di collaborare allo sviluppo di un Modulo su HD per *undergraduates*, inter-facoltà, e lo sviluppo del curriculum di dottorato su HD. In sintesi la KU sta lavorando per costruire una filiera completa al suo interno sullo Sviluppo Umano.

Tabella 24– Obiettivo 2: attività istituzionali

16,00%		2.0 Attività Istituzionali							
		<i>La cornice istituzionale del MECOHD è consolidata: il tema di HD e' fatto proprio, riconosciuta l'importanza di estendere la conoscenza sul tema e la KU ed il TUC sono rafforzate nella loro capacità di fare formazione sui temi dello Sviluppo Umano</i>							
Ef.cacia	8,00%	attività	accordi quadro e accordi operativi sul MECOHD rinnovati e nuovi accordi, MoU x iniziative su HD firmati (min.1)						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		2,40%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		4,80%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		8,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	8,00%	1	8,00%		-
		9,60%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-		1	9,60%
Ef.cacia	8,00%	attività	Numero nuove Iniziative di formazione su HD per studenti (min 1), docenti e ricercatori KU (min.1) proposte/realizzate						
		0,00%	non realizzata	-		-			-
		2,40%	realizzata parzialmente inferiore al 50%	-		-			-
		4,80%	realizzata parzialmente oltre al 50%	-		-			-
		8,00%	<b>realizzata completamente rispetto agli obiettivi</b>	1	8,00%	1	8,00%	1	8,00%
		9,60%	realizzata oltre gli obiettivi	-		-			-

Come si vede dalla Tabella 24 gli indicatori di efficacia hanno raggiunto il valore target. Questo aspetto del progetto è stato uno di quelli che ha prodotto maggiori risultati imprevisti.

## 4. LA VALUTAZIONE PER FOCUS TEMATICO E ANALISI DI ALCUNI PROCESSI

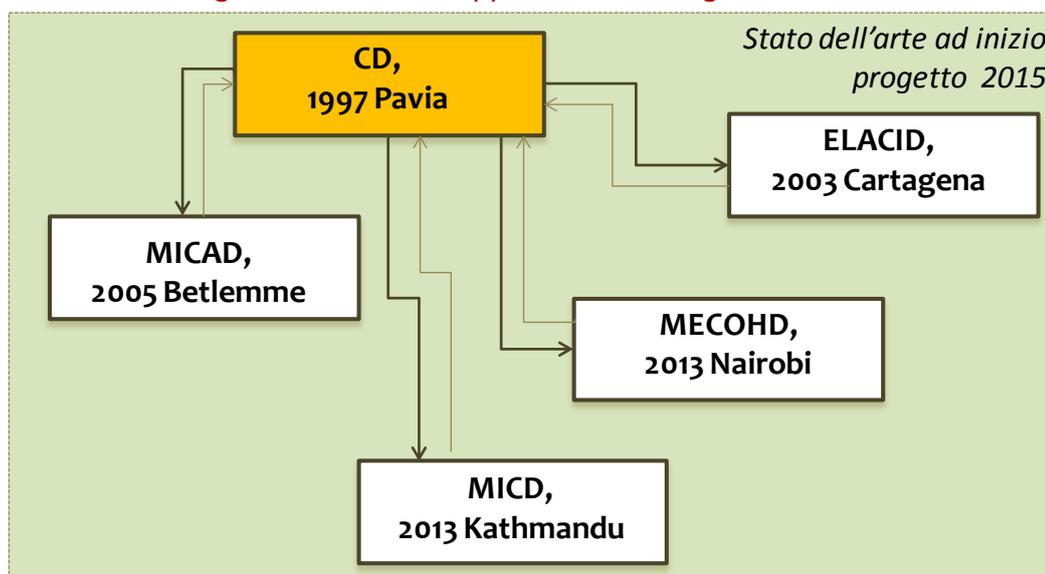
Nella valutazione finale completiamo l'analisi di due dei processi importanti messi in moto e sostenuti dal progetto: la dinamica di evoluzione della rete CDN e del rafforzamento delle istituzioni coinvolte; e la graduale affermazione di una logica di sviluppo umano inclusivo nelle istituzioni locali.

### 4.1 Institution building e rete

Il progetto nasceva con il presupposto di valorizzare la esperienza del master di Pavia considerata in tutte le sue sfaccettature, scientifiche, di partenariato, organizzative, negli altri paesi della rete. Il modello scelto non ripeteva altre sperimentazioni note, ad esempio la apertura di filiali della Università di Pavia in altri Paesi (es. il Campus in Argentina dell'Università di Bologna). Il CDN collocandosi non tanto nell'ambito della "cooperazione universitaria" quanto piuttosto in quello della cooperazione allo sviluppo. Obiettivo era quello di realizzare veri e propri progetti di cooperazione allo sviluppo con oggetto l'alta formazione in cooperazione e sviluppo umano. In questo senso assume specifica motivazione anche il partenariato con le ONG coinvolte.

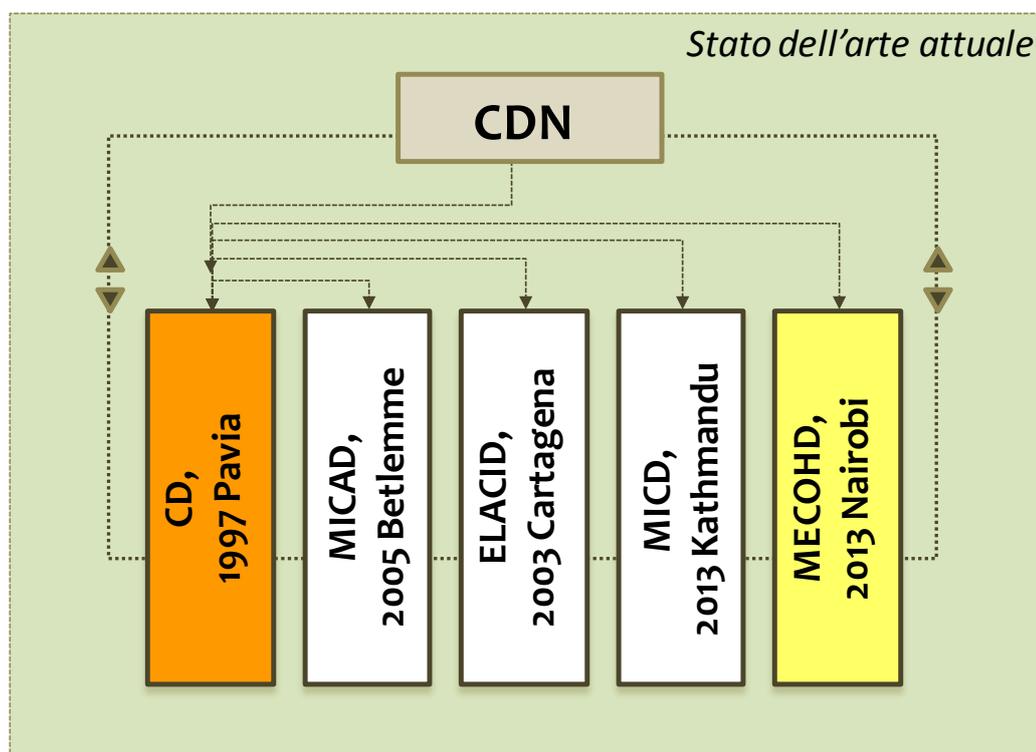
Inizialmente la struttura organizzativa della rete si presentava come una stella, con un polo con un ruolo centrale di animatore ed erogatore, Pavia, e gli altri poli riceventi sostegno e sollecitazioni. Il disegno che segue rappresenta la situazione al 2015.

### Il ruolo di Animatore e Supporto del CD-Pavia all'organizzazione e sviluppo del CDN e degli altri Master



Prima del 2015 il Master di Cartagena, ELACID e il Master di Betlemme, MICAD, si erano ben sviluppati con peculiarità specifiche di carattere tematico e organizzativo. Nessuno dei due, però, con l'ambizione di ricoprire un ruolo di carattere generale rispetto alla rete.

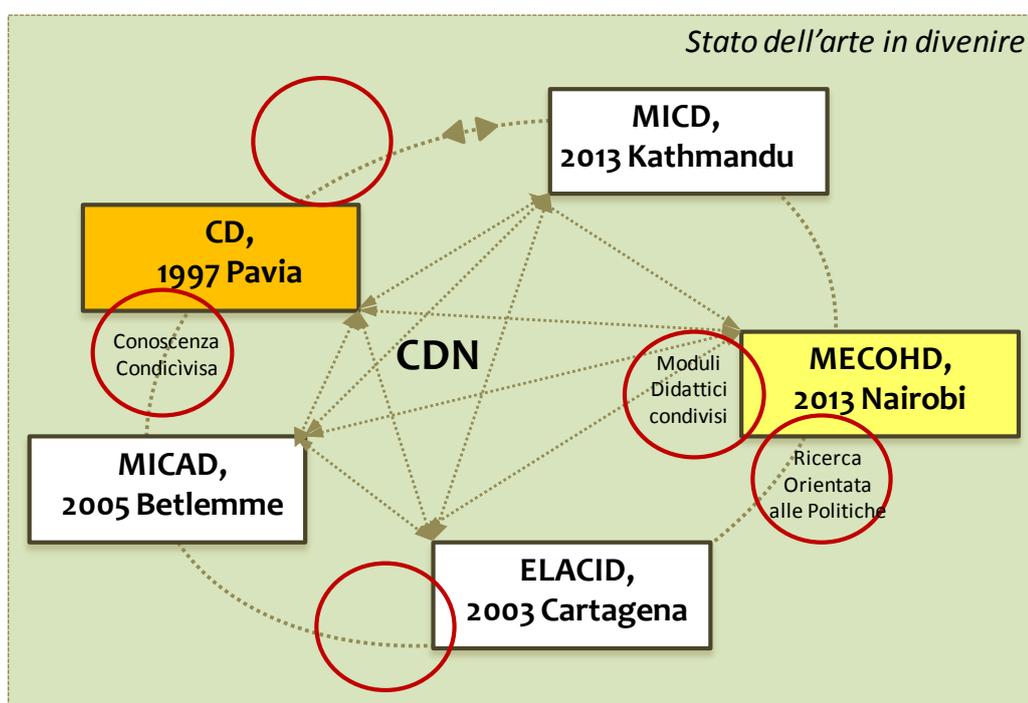
Nel 2015, con il progetto FAI, il CDN, in quanto tale, aumenta la sua rilevanza specifica e il MECOHD, che è oggetto di sostegno particolare ed è protagonista di molte attività, gradatamente diventa un polo presso cui si svolgono molte attività, che ha un ruolo innovatore rispetto ad alcune e da cui partono iniziative autonome. Qui di seguito una rappresentazione di come vediamo diventato il CDN oggi.



L'aspetto sorprendente è che il processo realizzatori è andato oltre le nostre previsioni e ha cominciato a disegnare una rete in cui i poli stanno assumendo iniziative autonome in risposta (feedback) alle sollecitazioni del progetto. La nostra valutazione è che l'approccio realmente partecipativo, che valorizza e promuove la "ownership" dei Master, del progetto e dello stesso CDN da parte dei partner e dei membri del CDN, aiuta il processo di produzione di risultati non previsti e di catene di risultati non previsti. Esempi di ciò sono: la iniziativa presa dalla Kenyatta University di attivare un processo per promuovere la intera filiera di formazione in sviluppo umano dall'undergraduate al PHD; la organizzazione di moduli sullo sviluppo umano negli altri corsi di economia; il partenariato che si è stabilito tra KU e IPA (*Innovation for Poverty Action*), sui temi della valutazione di impatto, con lo sviluppo di iniziative di ricerca nelle quali sono coinvolti gli studenti; la rivista sulla cooperazione internazionale promossa dalla ELACID in Colombia e l'idea di promuovere un numero gestito dal CDN; la organizzazione da parte di ELACID del Seminario internazionale nell'agosto 2016 nel quale ha coinvolto i membri del CDN valorizzandone l'esperienza; la raccolta fondi per il terremoto in Nepal da parte di MICD e

Master di Pavia che ha visto protagonisti gli studenti dei due paesi; la Summer School organizzata da MICAD a Betlemme nel luglio 2017 su Cultura e Sviluppo a cui sono invitati a partecipare due studenti per ogni polo, eccetera. Anche l'incontro dell'ITSC a Katmandu il 31 gennaio 2018 ha evidenziato una nuova maturità di iniziativa da parte in particolare del MICAD e del MICD.

La rappresentazione del CDN che si sta sviluppando assomiglia al disegno che segue, dove abbiamo linee di dinamicità tra i poli con scambio di professori, studenti, personale amministrativo; e aree di "densità" che rappresentano la accumulazione di sapere condiviso e il cambiamento apportato: la ricerca orientata alle politiche, la condivisione dei moduli didattici, la condivisione delle procedure, la creazione della rete degli ex-alumni.



Alla conclusione del progetto ci sembra di poter dire che un possibile sviluppo della progettazione potrebbe riguardare il sostegno al CDN, preso nelle sue componenti geografiche. Vedremmo molto bene il sostegno al polo del Nepal, le cui necessità e potenzialità sono state bene evidenziate nel corso della missione legata al Comitato Scientifico Internazionale del gennaio 2018. Il secondo polo che ancora necessita di sostegno legato alla dimensione e al potenziale impatto futuro è quello di Nairobi, dove il partenariato pubblico-privato e con le OI, ha assunto una rilevanza importante ma ancora fragile. In entrambi i casi la chiave interpretativa ci sembra essere il sostegno ai partenariati locali, con focus non esclusivo sulle istituzioni universitarie e CSOs, che diventano agenti di sviluppo umano, di formazione delle capacità degli agenti di sviluppo, privati e pubblici, attivatori di partenariati inter-istituzionali e interculturali.

## **4.2 Lo sviluppo inclusivo**

Il target 4.5: *Entro il 2030, eliminare le disparità di genere nell'istruzione e garantire la parità di accesso a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale per i più vulnerabili, comprese le persone con disabilità, le popolazioni indigene ...*) è uno dei riferimenti principali del progetto, dal momento che esso promuove la introduzione e il rafforzamento di un approccio inclusivo allo sviluppo e la libertà di accesso all'alta formazione per tutti.

Nel progetto ciò accade a più livelli: a) attraverso azioni positive per consentire l'accesso di soggetti svantaggiati; b) attraverso il mutamento delle procedure interne dell'Università a proposito delle persone con svantaggio; c) attraverso la introduzione di moduli didattici sulla progettazione inclusiva; d) attraverso il sostegno a tesi e ricerche sulle tematiche legate allo sviluppo inclusivo e la disuguaglianza.

- a) sul piano dell'accesso all'alta formazione sono state fatte azioni positive mettendo a bando borse di studio, a Nairobi, a Pavia e a Betlemme, che favoriscano l'accesso di persone con svantaggio (a causa della disabilità, del genere, del reddito, del gruppo etnico o provenienza geografica). Dando ad esse la possibilità, la "libertà" (Sen, 2000) di accedere agli studi offerti. A questa azione è stata affiancata una azione di sensibilizzazione sul tema nel corso delle iniziative pubbliche.
- b) sono state introdotte, grazie al progetto, procedure di selezione innovative presso la Kenyatta University - School of Economics che prevedono definiti criteri. Nel bando è scritto: "The scholarships are addressed to applicants belonging to specific disadvantaged groups (based on income, ethnic minorities, refugees, disabilities, gender etc.)." La selezione è stata fatta secondo i seguenti criteri aggiuntivi: "disadvantage, academic potential, potential impact, motivation". Più in specifico:
- "academic potential: age, academic qualifications, other relevant studying experiences, computer literacy, recommendation letters;
  - potential impact: working experiences, relevant internships and stages, NGO experience, international experience, community involvement, Leadership skills".

Criteri che sono stati elaborati e votati dal Joint Technical Scientific Committee del MECOHD e che quindi costituiscono storia istituzionale, ripetibile da parte dell'Università e dei partner del MECOHD e del CDN. Infatti analoga metodologia di assegnazione delle borse è stata assunta dal Master di Pavia e dal MICAD di Betlemme.

<b>MECOHD: Numero totale scholarships assegnate</b>	<b>27</b>
<b>di cui assegnate a</b>	
borsisti <b>donne</b>	10
borsisti <b>rifugiati</b>	1
borsisti <b>con reddito basso</b>	27
borsisti <b>con di etnie minoritarie</b>	25
borsisti <b>provenienti da aree geografiche svantaggiate</b>	21
<b>Pavia e Betlemme: Numero totale scholarships assegnate</b>	<b>12</b>
<b>di cui assegnate a</b>	
borsisti <b>donne</b>	9
borsisti con <b>disabilita'</b>	1
borsisti <b>con reddito basso</b>	12
borsisti <b>con di etnie minoritarie</b>	3
borsisti <b>provenienti da aree georgafiche svantaggiate</b>	10

- c) I moduli di Project management includono l'analisi delle disuguaglianze, e in particolare prevedono il *mainstreaming* di genere e disabilità. A Pavia e a Betlemme sono stati introdotti, in collaborazione con organizzazioni di persone con disabilità, moduli sulla progettazione inclusiva. Si sta lavorando perché accada anche al MECOHD.
- d) A Pavia, a Nairobi e a Betlemme sono state prodotte tesi di ricerca sulle tematiche dello sviluppo inclusivo e gli stessi temi sono stati resi prioritari per le borse di ricerca del CDN.

## **APPENDICE:**

### **5. I RIFERIMENTI METODOLOGICI E DI LAVORO**

#### **5.1. Il supporto metodologico di ValueProject**

L'approccio metodologico di ValueProject prende come base di riferimento gli strumenti ed i materiali elaborati e pubblicati da UNDP, UE e dalle più importanti organizzazioni internazionali, nazionali e da studiosi ed esperti di valutazione, sviluppo locale, analisi sociali ed economiche.

ValueProject è una piattaforma metodologica costruita per correlare in modo chiaro ed oggettivo strategie ed operatività, intenzionalità e risultati diventando uno strumento di supporto di governo e di gestione.

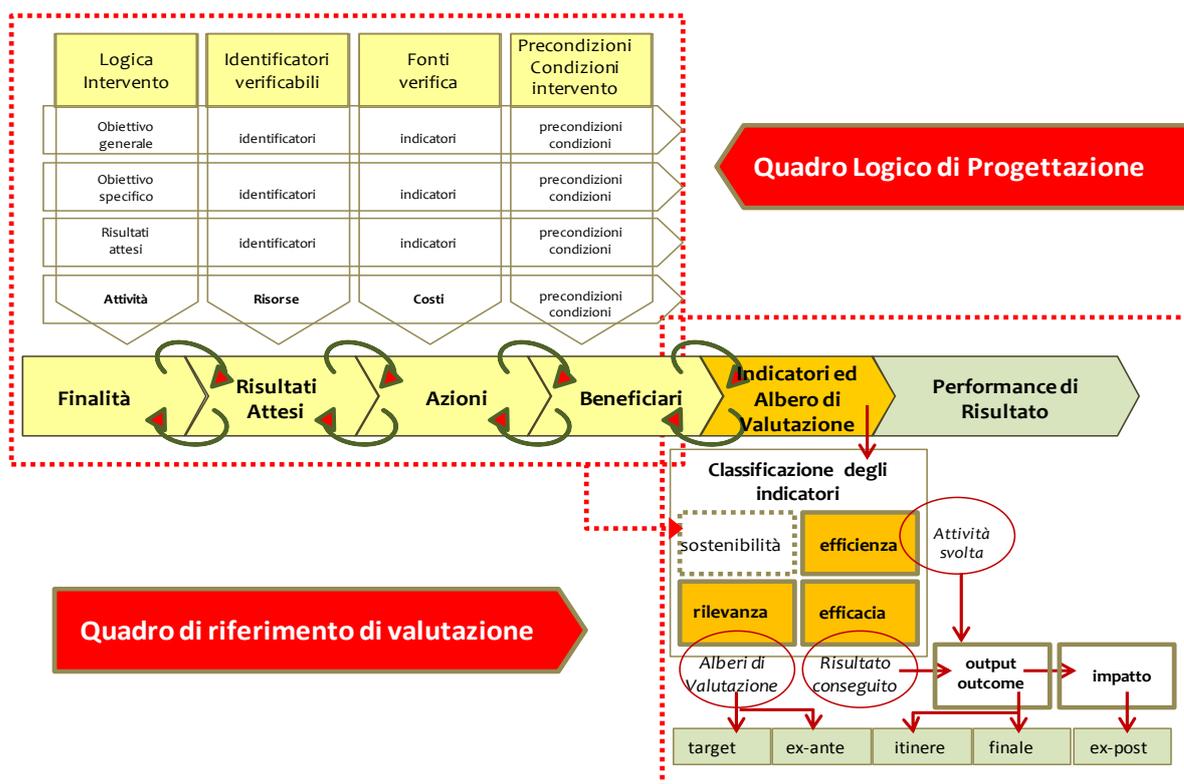
ValueProject è un approccio metodologico orientato a progettare e costruire dei **modelli di valutazione** integrando e correlando, all'interno di un sistema di rating, gli indicatori quali-quantitativi di misurazione.

Il **sistema di rating che ValueProject** costruisce consente in particolare sia di attribuire un'importanza differenziata che le attività/obiettivi possono avere in un progetto e sia di andare ad esprimere diversi livelli di raggiungimento dei risultati attesi rispetto agli obiettivi posti. Questi due aspetti rappresentano elementi qualificanti specifici di distintività e di potenzialità dell'approccio metodologico ValueProject all'interno dell'ampio e variegato "mondo della valutazione".

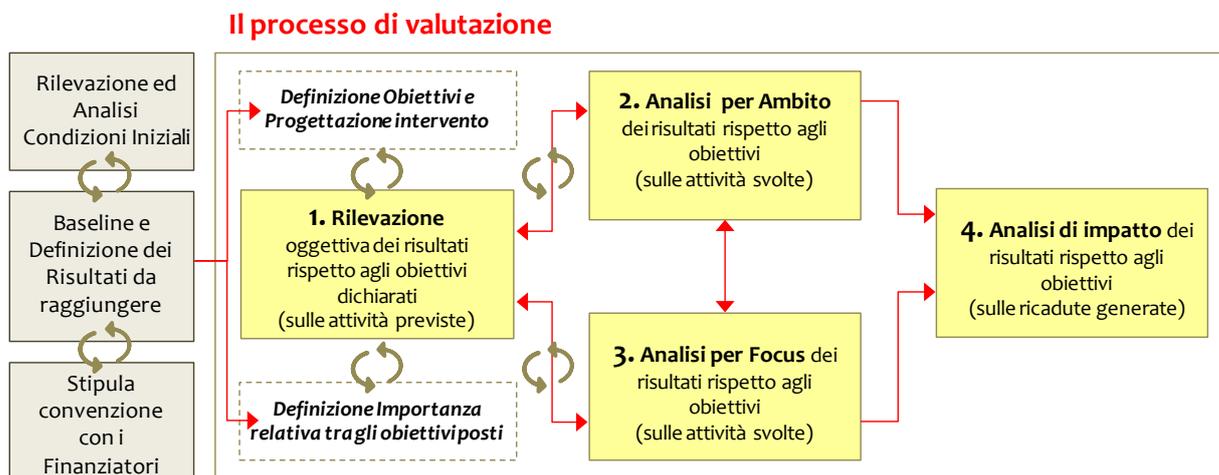
**Distintività** perché normalmente nelle valutazioni ci si limita ad individuare degli indicatori ed a misurarli, in ValueProject si costruisce un "albero di valutazione", ossia si imposta un sistema che correla tutti gli indicatori a misurare le varie componenti di un progetto (fornendo informazioni sia collegate al singolo indicatore, sia a livello di "famiglie" di indicatori fino ad arrivare ad un valore unico di sintesi)..

**Potenzialità** perché consente di coinvolgere più stakeholder nell'attribuzione dell'importanza relativa da dare alle attività ed obiettivi e valutare i risultati di progetto dai diversi punti di interesse. Così come può essere il finanziatore a indicare cosa è più importante per lui. L'impianto ad "albero" consente inoltre di utilizzare la stessa architettura di valutazione per più e diversi progetti e procedere ad analisi comparative e valutative (con una stessa metrica) su situazioni diverse.

Nel macro schema riportato di seguito, in modo esemplificativo, si richiamano i collegamenti con alcuni degli strumenti di riferimento utilizzati in ValueProject quale ad es. il Quadro Logico di Progettazione ed i principi cardini richiamati ampiamente dalla letteratura in materia quali la sostenibilità, la rilevanza, l'efficienza e l'efficacia.



Nell'approccio ValueProject il processo di valutazione parte dallo sviluppo di un Quadro di Valutazione riconducibile al seguente schema:



Lo schema richiamato indica la presenza di una serie di componenti strutturali che si muovono dall'analisi delle condizioni iniziali passando per una fase di rilevazione, elaborazione ed analisi dei risultati che si vanno conseguendo per ambito di intervento (tutte le attività previste) e consentendo di estrapolare degli aspetti specifici rilevanti e la possibilità di produrre un'analisi per focus di risultato e terminare infine con un'analisi di impatto per rilevare le ricadute che si sono prodotte nel sistema territoriale in cui si è intervenuti.

Il **processo di valutazione** prende a riferimento di analisi l'insieme del progetto mettendo in correlazione tra loro le **Finalità dichiarate**, i **Risultati attesi**, le **Azioni** attivate per elaborare l'**Analisi delle Performance**. Operativamente si va a costruire l'**impianto di valutazione** realizzando:

- **l'analisi di rilevanza e l'attribuzione dell'importanza relativa** tra i vari risultati che si vogliono raggiungere (classificazione dai più importanti ai meno);
- **la costruzione degli indicatori** che possono meglio dare rappresentatività al significato di risultato puntuale che si intende raggiungere;
- la strutturazione di questi **indicatori** per **"famiglie"** per rappresentare l'articolazione e l'insieme dei singoli risultati che si raggiungono;
- l'introduzione di un **sistemi di "pesi"** per gli indicatori che profilano in questo modo la diversa importanza relativa (la rilevanza) che hanno i risultati tra loro; l'insieme dell'articolazione dei pesi si ricomponde in un **"albero di valutazione"**;
- **la costruzione dell' "albero di valutazione"** consente di superare la logica degli indicatori singoli ma propone un sistema articolato di indicatori in grado di rappresentare i risultati d'insieme che può raggiungere/raggiunge un progetto;
- l'attribuzione dell'importanza relativa dei risultati può essere condotta anche per **rappresentare più punti di vista** (es. i diversi obiettivi degli stakeholder) e tradursi nella costruzione di più sistemi di pesi; in questo caso si procede a predisporre diversi **"alberi di valutazione"** che "profilano" l'importanza relativa che viene attribuita ai risultati attesi dai diversi stakeholder;

Il modello di analisi dà infine la possibilità, grazie alla costruzione degli alberi di valutazione, di poter confrontare i risultati raggiunti sia rispetto ai diversi obiettivi dei vari stakeholder, sia utilizzare lo stesso albero di valutazione per più progetti e sia per confrontare la performance tra diversi progetti che possono avere anche contenuti diversi.

## **5.2. La valutazione intermedia e finale: il lavoro realizzato**

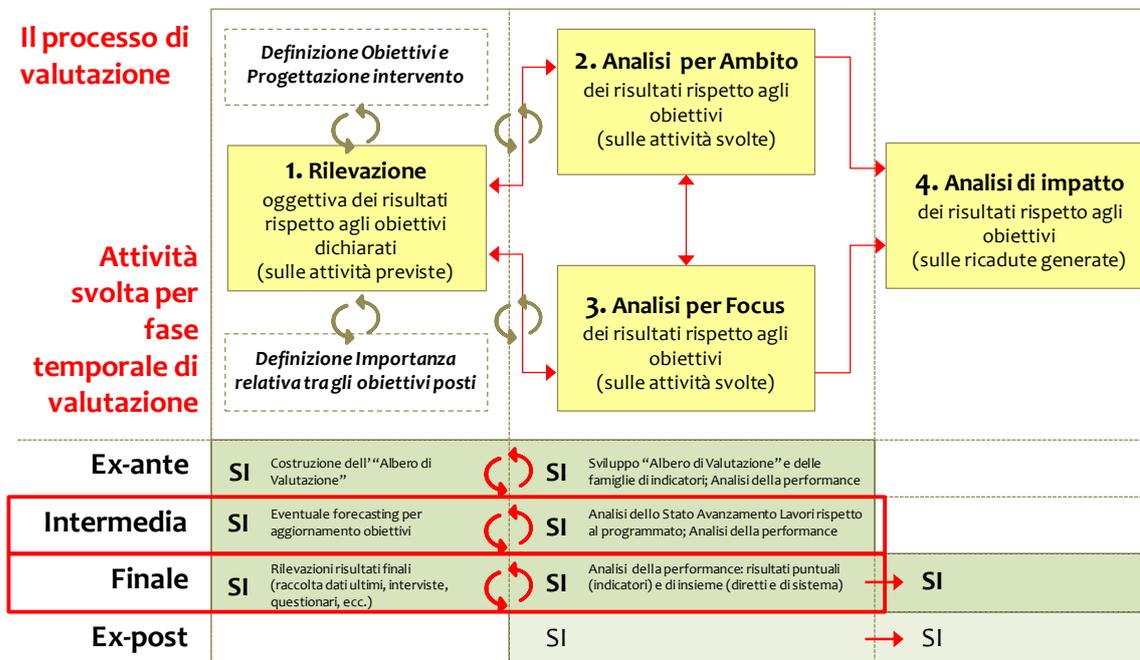
La costruzione della **Valutazione Intermedia del progetto** attiva le componenti indicate nello schema generale del processo di valutazione. L'attività svolta ha dovuto tener conto del fatto che questo nuovo sistema di valutazione che si sta utilizzando interviene su un progetto già iniziato e che conseguentemente mancano una serie di elementi (che andavano dichiarati in fase ex-ante) che in molti casi pur presenti nella progettazione non sono stati esplicitamente e formalmente dichiarati.

L'esercizio in più necessario che si è dovuto realizzare è stato quello di andare a rilevare e sviluppare quelle componenti ex-ante non realizzate in fase di avvio del progetto. In particolare l'attività di classificazione decrescente di rilevanza relativa tra le attività previste e dare il "peso" percentuale di importanza relativa che queste attività hanno tra loro<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Basarsi solo sull'ordine decrescente avrebbe significato dare un'importanza relativa tra le attività di tipo "lineare" invece è fondamentale definire la "scala" di differente rilevanza tra le singole attività.

Nello schema che segue si da evidenza delle fasi di lavoro che sono state attivate nella valutazione intermedia realizzate.

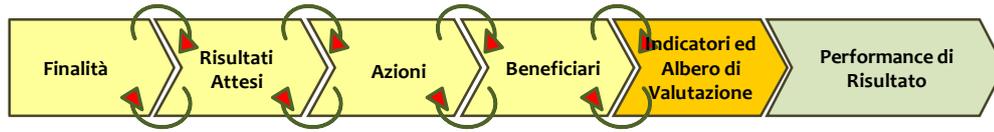


**La fase 1. Rilevazione oggettiva dei risultati rispetto agli obiettivi dichiarati** è stata realizzata sulla base dei documenti prodotti e delle attività svolte e rendicontate. In particolare si è proceduto ad organizzare un monitoraggio tra le attività programmate e quelle realizzate, ad analizzare nel merito le attività stesse e rilevare le risultanze che si stanno avendo e stigmatizzando i punti critici e di cambiamento che si rilevano e gli interventi di micro-progettazione che si pensano opportuni attivare.

**La fase 2. Analisi per ambito** è stata attivata avviando un'azione propedeutica incentrata a ricostruire le attività che andavano formalizzate ad inizio progetto: l'analisi della condizione iniziale, degli obiettivi e della pianificazione iniziale per arrivare a:

- riordinare le attività previste per tipologia di risultato atteso; nella metodologia ValueProject sono previste 3 tipologie di classificazione sulla tipologia di intervento che la singola attività può portare:
  - Interventi propedeutici, strumentali e di organizzazione del sistema;
  - Attività dirette funzionali a raggiungere lo scopo primario prefisso;
  - Benefici di Sistema;
- attribuire la rilevanza relativa decrescente tra le attività previste;
- attribuire dei "pesi" su base totale disponibile totale di 100 quale incidenza di contribuzione della singola attività al raggiungimento dei risultati attesi.

In una rappresentazione grafica semplificata del percorso di lavoro ed analisi realizzato, questo può essere così disegnato:

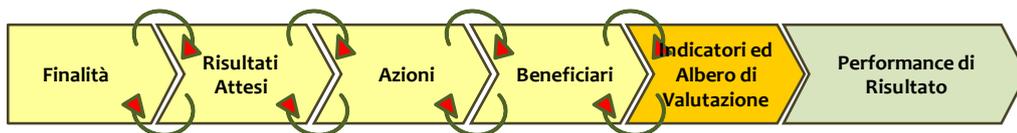


QUADRO GENERALE DI VALUTAZIONE								
Finalità	Risultati Attesi		Azioni	Beneficiari	Indicatori ed Albero di Valutazione	Performance di Risultato		
	tipo risultato	Ambiti di risultato				target	itinerare	finale
gli obiettivi posti da raggiungere	<b>A</b>	Interventi propedeutici, strumentali e di organizzazione del sistema	elenco delle attività che si intendono realizzare (il piano di intervento) riclassificato per tipologia di risultati attesi		individuazione di famiglie di indicatori; rilevanza ed importanza relativa dei risultati attesi; uso di una scala % che somma tutti i valori di importanza relativa dei risultati attesi; impostazione del rating di performance;	gli obiettivi dichiarati	risultati raggiunti nelle fasi intermedie rispetto alla programmazione prevista	i risultati raggiunti a fine intervento
	<b>B</b>	Attività dirette funzionali a raggiungere lo scopo						
	<b>C</b>	Benefici di Sistema						

Nella prima parte viene riportata la concatenazione di rappresentazione dei contenuti del progetto. Nella seconda parte le componenti che vanno analizzate e classificate e costruite per realizzare la valutazione.

La fase 3. **Analisi per focus** è stata concepita per dare attenzione di analisi su aspetti di specifica rilevanza. Nel caso del progetto in oggetto l'attenzione è stata incentrata ad analizzare 3 aspetti ritenuti specificatamente importanti:

- l'accessibilità all'alta formazione
- la qualità della formazione, didattica e ricerca
- il rafforzamento del Istitution building e rete



QUADRO GENERALE DI VALUTAZIONE								
Finalità	Risultati Attesi		Azioni	Beneficiari	Indicatori ed Albero di Valutazione	Performance di Risultato		
	tipo risultato	Focus di Attenzione				target	itinerare	finale
gli obiettivi posti da raggiungere	<b>1</b>	Accessibilità all'alta formazione	elenco delle attività che si intendono realizzare (il piano di intervento) riclassificato per Focus di Attenzione	Studenti	individuazione di famiglie di indicatori; rilevanza ed importanza relativa dei risultati attesi; uso di una scala % che somma tutti i valori di importanza relativa dei risultati attesi; impostazione del rating di performance;	gli obiettivi dichiarati	risultati raggiunti nelle fasi intermedie e rispetto alla programmazione prevista	i risultati raggiunti a fine intervento
	<b>2</b>	Formazione, Didattica e Ricerca						
	<b>3</b>	Institution Building e Rete						