

Il sistema di valutazione del  
**Gruppo**  
**Banca Mondiale**

ESPERIENZE N. 25

ESPERIENZE

Ufficio Valutazione Impatto  
Impact Assessment Office



Senato della Repubblica

Questo dossier di *Esperienze* è a cura di

LORELLA DI GIAMBATTISTA e FORTUNATO LAMBIASE



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

# **Il sistema di valutazione del Gruppo Banca Mondiale**

Luglio 2017

## Sommario

1. Il Gruppo Banca Mondiale.....	5
1.1 Profili istituzionali.....	5
1.2 Organizzazione.....	7
1.3 Funzioni e attività.....	9
2. Il sistema di valutazione.....	12
2.1. Profili generali.....	12
2.2 Le attività di autovalutazione.....	14
2.3 Il Gruppo di valutazione indipendente (IEG).....	15
2.4 L'unità di valutazione di impatto dello sviluppo (DIME).....	18
2.5 La politica di trasparenza e diffusione dei risultati.....	19

## 1. Il Gruppo Banca Mondiale

### 1.1 Profili istituzionali

Il **Gruppo Banca Mondiale** (*World Bank Group* - WBG) è composto da cinque istituzioni con funzioni e compiti distinti, ma strettamente connessi e rivolti al comune obiettivo di affrontare le problematiche di sviluppo dei Paesi più poveri. Le istituzioni sono: la Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo; l'Associazione internazionale per lo sviluppo; la Società finanziaria internazionale; l'Agenzia multilaterale per la garanzia degli investimenti e il Centro internazionale per il regolamento delle controversie relative ad investimenti. Complessivamente, nei suoi settanta anni di attività, il Gruppo ha finanziato oltre 12.000 progetti di sviluppo; l'intero database di progetti e iniziative è disponibile sul sito della Banca.

**Figura 1 - Organigramma del Gruppo Banca Mondiale**



Fonte: Gruppo Banca Mondiale

La **Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo** (*International Bank for Reconstruction and Development* - IBRD) è un'istituzione finanziaria internazionale istituita il 27 dicembre 1945 insieme al Fondo monetario internazionale, a seguito degli accordi raggiunti in occasione della Conferenza di Bretton Woods, allo scopo di sostenere la ricostruzione degli Stati devastati dal secondo conflitto mondiale. La Banca conta 189 Paesi membri ai quali è richiesto di aderire anche al Fondo monetario internazionale. L'adesione dell'Italia è avvenuta

con la legge 23 marzo 1947, n. 132<sup>1</sup>.

Al 30 giugno 2017, l'IBRD finanzia 661 progetti, distribuiti in 51 Paesi nel mondo su 8.864 siti, per un valore complessivo di 99,45 miliardi di dollari. La Banca ha mantenuto dal 1959 un *rating* tripla-A.

L'**Associazione internazionale per lo sviluppo** (*International Development Association - IDA*) è stata istituita nel 1960, l'Italia ha aderito con la legge 12 agosto 1962, n. 1478<sup>2</sup>. Attualmente conta 171 Paesi membri, che devono essere anche membri dell'IBRD. L'IDA ha il compito di fornire assistenza ai Paesi che non sono in grado di accedere ai prestiti alle condizioni previste dall'IBRD. Al 30 giugno 2017, l'IDA finanzia 710 progetti, distribuiti in 58 Paesi nel mondo su 8.080 siti, per un valore complessivo di 61,25 miliardi di dollari.

IBRD e IDA costituiscono insieme la **Banca mondiale** (*World Bank*), che opera in partenariato con i Governi degli Stati; le altre istituzioni del Gruppo, illustrate di seguito, si rivolgono invece al settore privato. Nel tempo la Banca mondiale ha avviato un processo di revisione e adeguamento dei propri obiettivi e modalità di intervento, orientando le attività nella direzione del sostegno allo sviluppo e della riduzione della povertà. Attualmente, la priorità strategica della Banca mondiale è il conseguimento della cd. "*shared prosperity*"; pertanto, essa è impegnata principalmente nell'assistenza ai Paesi in via di sviluppo attraverso il finanziamento di progetti specifici.

Complessivamente, al 30 giugno 2017, il totale dei progetti della Banca mondiale<sup>3</sup>, è pari a 1.741 progetti, distribuiti in 146 Paesi nel mondo su 21.598 siti, per un valore complessivo di 204,49 miliardi di dollari.

La **Società finanziaria internazionale** (*International Finance Corporation - IFC*) è stata costituita nel 1956 con il mandato di promuovere la crescita del settore privato nei Paesi in via di sviluppo. L'adesione italiana è avvenuta con la legge 23 dicembre 1956, n. 1597<sup>4</sup>. L'IFC conta 182 Paesi membri, che devono partecipare anche all'IBRD. L'IFC unisce alle caratteristiche di una banca multilaterale di sviluppo i parametri di intervento propri di una banca d'affari. Assume, infatti, i rischi connessi ai singoli investimenti ed eroga servizi, quali l'assistenza alle piccole e medie imprese, la privatizzazione e ristrutturazione delle imprese statali e il sostegno agli investimenti privati nelle infrastrutture, a un prezzo prossimo a quello di merca-

---

<sup>1</sup> "Partecipazione dell'Italia agli Accordi sulla costituzione del Fondo monetario internazionale e della Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo", (legge).

<sup>2</sup> "Approvazione ed esecuzione dello Statuto dell'Associazione internazionale per lo sviluppo".

<sup>3</sup> Classificati come progetti: IBRD, IDA, congiunti e altro.

<sup>4</sup> "Adesione allo Statuto della "International Finance Corporation"", (legge).

to.

Al 30 giugno 2017, l'IFC gestisce 2.145 progetti di investimento (1.771) e di consulenza (374), distribuiti in 141 Paesi nel mondo su 3.290 siti.

**L'Agenzia multilaterale per la garanzia degli investimenti** (*Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA*) è stata istituita nel 1988 allo scopo di promuovere gli investimenti esteri diretti nei Paesi in via di sviluppo. Conta 175 Paesi membri, inclusa l'Italia che ha aderito con la legge 29 aprile 1988, n. 134<sup>5</sup>. La MIGA offre servizi di assicurazione sugli investimenti, di attrazione e promozione degli investimenti e di assistenza legale. In particolare, offre garanzie contro rischi di natura non commerciale come il rischio politico, contribuendo a creare un contesto favorevole per gli investimenti esteri.

Al 30 giugno 2017, la MIGA ha attivato 79 progetti, distribuiti in 78 siti in 50 Paesi nel mondo per un valore complessivo di 9,69 miliardi di dollari.

**Il Centro internazionale per il regolamento delle controversie relative ad investimenti** (*International Centre for Settlement of Investment Disputes - ICSID*) fornisce strumenti per la conciliazione e l'arbitrato delle controversie relative agli investimenti. Costituito nel 1966 nell'ambito della Convenzione per la risoluzione delle controversie in materia di investimenti tra Stati e investitori stranieri, l'ICSID è il più importante foro internazionale di arbitrato per la risoluzione dei contenziosi tra investitori stranieri e Stati ospiti. Dei 155 Paesi che hanno aderito, solo 147 hanno depositato lo strumento di ratifica e sono considerati membri effettivi. L'Italia è membro effettivo dal 28 aprile 1971. I costi dei singoli procedimenti di arbitrato sono a carico delle parti interessate. L'organismo di governo dell'ICSID è il Consiglio di Amministrazione (*Administrative Council*); ogni Paese è rappresentato da un suo membro all'interno del Consiglio.

## 1.2 Organizzazione

Ciascuna istituzione del Gruppo Banca Mondiale opera secondo quanto stabilito dal proprio statuto, che definisce le condizioni di adesione, i principi organizzativi e di gestione e le attività. I Paesi possiedono azioni delle istituzioni delle quali fanno parte e hanno potere decisionale all'interno di queste ultime, comprese le questioni politiche, finanziarie o di adesione.

Ai sensi dello Statuto della Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo (*IBRD Articles of Agreement*), per diventare membro della Banca, un Paese deve prima aderire al

---

<sup>5</sup> "Ratifica ed esecuzione della convenzione che istituisce l'Agenzia multilaterale di garanzia degli investimenti, adottata dal Consiglio dei governatori della Banca mondiale a Seul l'11 ottobre 1985", (legge).

Fondo monetario internazionale (FMI), inoltre l'appartenenza a IDA, IFC e MIGA è subordinata all'appartenenza all'IBRD. In accordo con il FMI, e in consultazione con gli altri membri del Gruppo, il Segretariato della Vicepresidenza con funzioni amministrative (*Corporate Secretariat Vice Presidency*) coordina il processo di nuova adesione e gestisce il registro dei Paesi membri con le informazioni relative allo *status* di ciascun Paese.

La ripartizione delle azioni è basata approssimativamente sulla dimensione delle singole economie. Per effetto delle caratteristiche del meccanismo di adesione, il peso di ciascun Paese è differenziato all'interno delle singole istituzioni sia in termini di quote azionarie detenute che di poteri di voto. A titolo esemplificativo, per quanto riguarda la Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo, gli Stati Uniti sono il maggiore azionista con il 17,25% delle quote; seguono il Giappone con il 7,42% delle azioni, la Germania con il 4,33%, il Regno Unito 4,06% e la Francia 4,06%. Le restanti azioni sono divise tra gli altri paesi membri, l'Italia detiene il 2,84% del capitale. In termini di poteri di voto, gli Stati Uniti hanno il 16,32% dei diritti; seguono il Giappone con il 7,04% delle azioni, la Germania con il 4,12%, il Regno Unito 3,86% e la Francia 3,86%. Il resto dei diritti è suddiviso tra gli altri Paesi membri, l'Italia detiene il 2,71% degli stessi.

L'organo di vertice del Gruppo della Banca Mondiale è il Presidente, il quale ha un mandato quinquennale, presiede le riunioni dei Consigli esecutivi (*Boards of Directors*) ed è responsabile della gestione delle istituzioni e del Gruppo nel suo complesso. Il Presidente del Gruppo è designato dal governo degli Stati Uniti; la nomina deve essere poi approvata dal Consiglio dei governatori delle istituzioni che compongono il gruppo. Il Gruppo Banca Mondiale ha una sede principale a Washington, DC, oltre a 120 uffici in tutto il mondo, e impiega più di 10.000 dipendenti. Nel 2001 è stato istituito un ufficio della Banca mondiale a Roma, che svolge compiti di rappresentanza e favorisce la collaborazione tra la Banca e le istituzioni italiane che operano nell'ambito della cooperazione internazionale, con particolare riguardo alle iniziative rivolte ai Paesi dell'area mediterranea e dei Balcani per la conservazione del patrimonio culturale e lo sviluppo del settore privato, soprattutto delle piccole e medie imprese.

Le quattro istituzioni operative del Gruppo (IBRD, IDA, IFC e MIGA) presentano, con qualche differenza, caratteristiche organizzative e di *governance* sostanzialmente assimilabili, i cui tratti generali possono essere riassunti come segue.

Il principale organo decisionale è il Consiglio dei governatori (*Board of Governors*), composto da un Governatore e da un sostituto nominati da ogni Stato membro, per un periodo di 5 anni<sup>6</sup>. All'interno del Consiglio dei governatori l'Italia è rappresentata dal Governatore della Banca d'Italia.

---

<sup>6</sup> Maggiori informazioni circa la composizione del Consiglio dei governatori sono disponibili ai seguenti link: [IBRD](#) - [IDA](#) - [IFC](#) e [MIGA](#).



Gli organi responsabili dell'amministrazione delle istituzioni della Banca mondiale sono i Consigli esecutivi<sup>7</sup>. I direttori esecutivi della Banca internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo servono di diritto come direttori dell'IFC e dell'IDA, ricoprono inoltre anche la carica di direttori del MIGA. Gli attuali Consigli esecutivi del Gruppo sono composti, dal 1° novembre 2010, da 25 membri, i quali scelgono il Presidente della Banca mondiale che ricopre il ruolo di Presidente dei Consigli esecutivi. Il Presidente non partecipa alle votazioni, salvo nel caso di parità tra i componenti del Consiglio. Come già chiarito, il potere di voto di ciascuno Stato membro si basa sul numero di azioni possedute. Poiché all'interno di ogni organizzazione le azioni sono ripartite in maniera autonoma, sono diversi anche i poteri di voto di ciascun paese. Nondimeno, dal momento che le differenze sono spesso nell'ordine di pochi punti decimali, è possibile sostenere che i rapporti di forza sono sostanzialmente simili all'interno delle diverse istituzioni.

Il Direttore esecutivo per l'Italia rappresenta anche Albania, Grecia, Portogallo, Malta, San Marino, Timor Est<sup>8</sup>.

Il Consiglio dei governatori e il Fondo monetario internazionale si incontrano normalmente una volta l'anno ("*Annual Meetings*"), con una presidenza a turno, per discutere il lavoro delle rispettive istituzioni. In tali occasioni, il Consiglio delibera gli indirizzi per la trattazione delle questioni monetarie internazionali e adotta risoluzioni in tal senso; ogni due anni elegge i Direttori Esecutivi. Gli "*Spring Meetings*" della Banca mondiale e del Fondo monetario internazionale rappresentano un'importante occasione di confronto con Banche centrali, Ministri delle finanze e dello sviluppo, dirigenti del settore privato e studiosi su un'ampia serie di questioni di interesse globale, quali i progressi compiuti nella riduzione della povertà, le prospettive dell'economia mondiale, l'efficacia degli aiuti e lo sviluppo economico.

### 1.3 Funzioni e attività

La **Banca mondiale** è un'istituzione che svolge un ruolo fondamentale nell'assistenza finanziaria e tecnica ai Paesi in via di sviluppo, per i quali rappresenta una delle più importanti fonti di finanziamento e diffusione della conoscenza. Non è una banca nel senso classico del termine, ma un'organizzazione di tipo cooperativo che opera per ridurre la povertà e sostenere lo sviluppo grazie al sostegno e alla collaborazione con numerosi *partner*.

Il sostegno allo sviluppo della Banca mondiale è svolto solo in minima parte sotto forma di donazioni. La Banca concede crediti ai Governi dei Paesi membri o finanziamenti a favore di progetti garantiti dal Governo di uno Stato, con tassi di interesse vicini a quelli di mercato; ai

---

<sup>7</sup> Maggiori informazioni circa la composizione dei Consigli dei direttori sono disponibili ai seguenti link: [IBRD - IDA - IFC](#) e [MIGA](#).

<sup>8</sup> I sei maggiori azionisti del Gruppo nominano un direttore esecutivo, mentre gli altri paesi membri sono rappresentati da direttori esecutivi eletti.

finanziamenti sono affiancati servizi di assistenza per garantire l'utilizzazione ottimale dei fondi erogati.

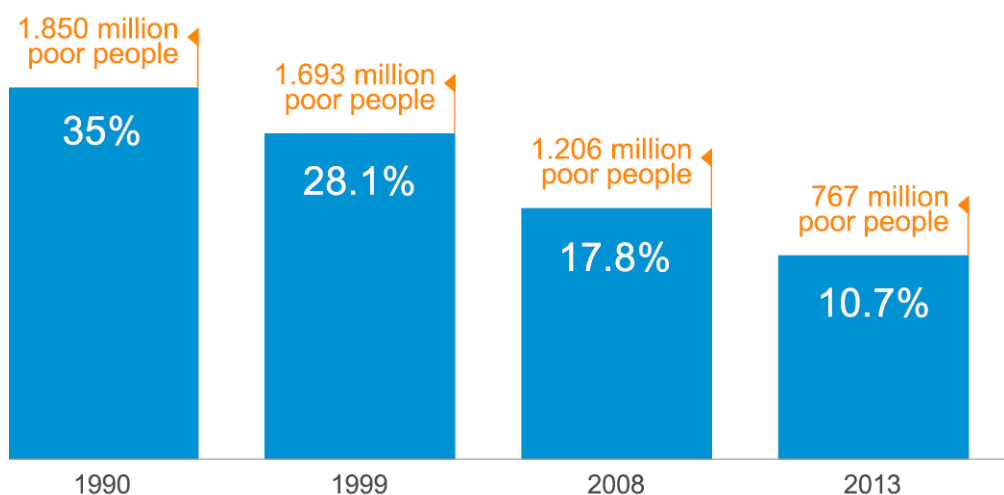
L'attività di assistenza si basa sui principi di selettività (*conditionality*) e di partenariato (*partnership*). La selettività richiede che l'aiuto allo sviluppo sia rivolto ai Paesi che diano prova di perseguire solide politiche macroeconomiche e abbiano una buona capacità istituzionale, mentre il criterio del partenariato intende promuovere la collaborazione con altre istituzioni finanziarie e il coinvolgimento del settore privato e della società civile. La Banca incoraggia, altresì, la collaborazione dei Governi con la società civile e il settore privato, al fine di favorire il coinvolgimento della popolazione locale nei progetti finanziati. Di fatto, le organizzazioni non governative partecipano all'attuazione di circa metà dei progetti finanziati dalla Banca.

Entro il 2030, la Banca mondiale ambisce a raggiungere due obiettivi principali.

Il primo obiettivo è quello della "fine dell'estrema povertà", attraverso la riduzione della percentuale di persone che vivono con meno di 1,90 dollari al giorno a non più del 3% totale della popolazione mondiale. Si consideri al riguardo che, nonostante i notevoli progressi registrati dagli anni '90 quando la quota di popolazione in condizione di estrema povertà era pari al 35% (1,85 miliardi di persone), nel 2013 con 767 milioni di persone tale percentuale si attesta su livelli di 3,5 volte superiori all'obiettivo, come evidenziato nel seguente grafico.

## Figura 2 - Popolazione in condizioni di estrema povertà (<1,9\$ al giorno)

Poverty rate (% of population living below \$1.90/day)



Fonte: Banca mondiale

Il secondo obiettivo consiste nella promozione della prosperità della popolazione mondiale attraverso la crescita del reddito del gruppo di persone appartenenti al 40% più povero

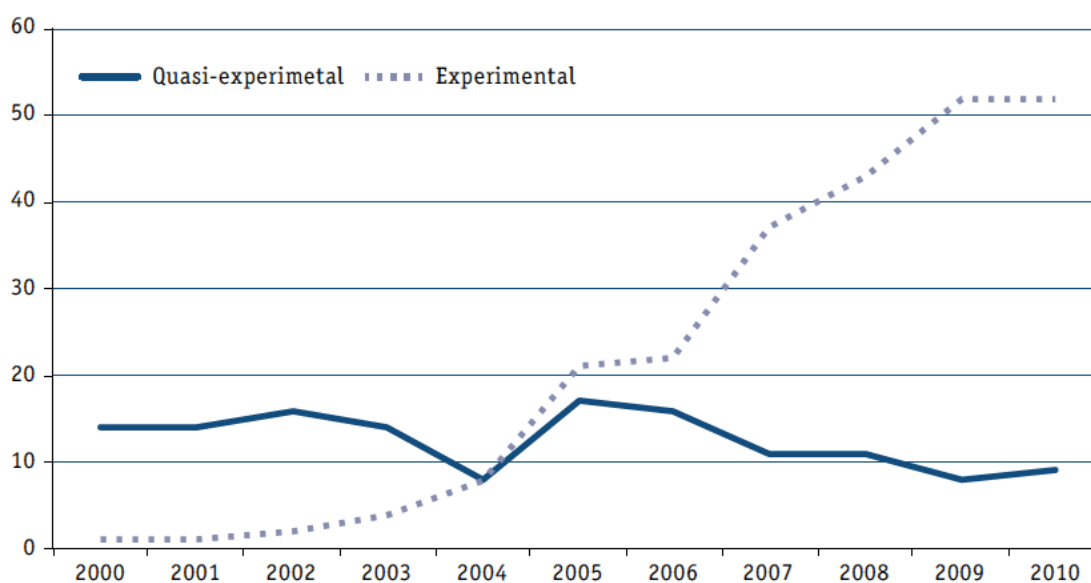
della popolazione di ogni Paese. In questo caso, alle difficoltà nel conseguimento dell'obiettivo si sommano le difficoltà di tipo statistico nel monitoraggio del fenomeno. A tale riguardo, gli unici dati disponibili e significativi si riferiscono a un campione di 83 Paesi per gli anni 2008-2013; i risultati sono incoraggianti, ma anche in questo caso è ancora molto il lavoro da fare. Nel periodo considerato, in 60 Paesi su 83 il reddito del 40% della popolazione più povera è cresciuto e in 49 Paesi la dinamica è stata più forte della media con conseguente riduzione del divario.

## 2. Il sistema di valutazione

### 2.1. Profili generali

Fin dagli anni '70 la Banca mondiale ha dedicato alla valutazione un'attenzione prioritaria, ritenendola uno strumento fondamentale a sostegno delle azioni per lo sviluppo e il miglioramento della qualità della vita delle popolazioni più povere. In tale ottica, la Banca ha rafforzato il monitoraggio di progetti e programmi, che consente non solo di verificare lo stato di avanzamento, l'aderenza alle finalità iniziali, la percezione e le opinioni dei portatori di interesse, ma anche di raccogliere dati preziosi per condurre le valutazioni di impatto.

**Figura 3 - Valutazioni sperimentali e quasi sperimentali (2000-2010)**



Fonte: Banca Mondiale

*Nota: nel grafico si utilizza il concetto di metodi quasi sperimentali, in realtà questo andrebbe riformulato in metodi non sperimentali e quasi sperimentali (vedi nota 9).*

In presenza di bisogni elevati e diffusi e di risorse scarse, è indispensabile assicurare un'allocazione ottimale delle risorse disponibili, individuando le soluzioni in grado di produrre gli effetti desiderati o di avvicinarsi il più possibile ad essi. Per tale ragione, nel corso degli ultimi venti anni la valutazione di impatto si è affermata con forza all'interno del Gruppo Banca Mondiale come strumento di analisi, selezione e valutazione dei progetti. A partire dai primi anni 2000, il Gruppo ha iniziato progressivamente a impiegare, insieme ai metodi "non o quasi sperimentali"<sup>9</sup>, anche metodi sperimentali<sup>10</sup>. Questo processo ha subito un impulso

<sup>9</sup> Il confronto sul punto di discontinuità (*Regression Discontinuity Design - RDD*) è un esempio di metodo quasi-sperimentale, mentre il metodo della differenza nelle differenze (*difference-in-differences*), i metodi di abbinamen-

decisivo con l'istituzione nel 2005 dell'unità di *Development Impact Evaluation* (DIME, cfr. più avanti nel testo), come è evidenziato nel grafico seguente.

Secondo i dati consolidati al 2010, la maggioranza delle valutazioni completate dalla Banca mondiale usa metodi "non o quasi sperimentali" (77%), mentre tra le valutazioni in corso l'81% utilizza metodi "sperimentali". Il numero di valutazioni di impatto che utilizza metodi sperimentali è aumentato sensibilmente a partire dal 2007, l'83% di tutte le valutazioni avviate tra il 2009 e il 2010 impiega tecniche di randomizzazione, rispetto al 57% del biennio 2005-2006 e al 20% del quadriennio 2000-2004. Va, tuttavia, considerato che il database utilizzato per estrapolare queste informazioni è implementato essenzialmente dal DIME; pertanto, il più alto tasso di randomizzazione molto probabilmente è dovuto alla scelta del DIME stesso di concentrarsi su valutazioni di tipo prospettico.

Successivamente al 2010, la scelta della Banca mondiale di istituzionalizzare le valutazioni d'impatto all'interno di un quadro strategico si è concretizzata in un sistema basato su tre pilastri:

- I. l'autovalutazione a livello di singolo progetto;
- II. la valutazione indipendente (IEG);
- III. le valutazioni di impatto (DIME).

I pilastri sono associati a specifiche realtà organizzative: il primo pilastro è riferibile alla valutazione condotta dai *team* di progetto, mentre il secondo e il terzo sono imperniati su due strutture che operano in maniera indipendente all'interno del Gruppo.

L'autovalutazione consiste in una verifica svolta a livello decentrato dall'ente responsabile del progetto; le valutazioni indipendenti e le valutazioni di impatto sono, invece, sviluppate a livello centralizzato. Di conseguenza, solo gli ultimi due modelli di valutazione posso dirsi indipendenti, mentre il primo è soggetto alle carenze tipiche di tutte le pratiche di autodiagnosi e autovalutazione. Ulteriori importanti differenze tra i tre pilastri riguardano i metodi di lavoro e le metodologie utilizzate, come illustrato nei paragrafi successivi.

---

to statistico (*Statistical Matching*), il metodo delle variabili strumentali (*Instrumental Variables - IV*) sono tutte metodologie non sperimentali. In letteratura si parla anche di metodi non sperimentali (senza distinguere tra quasi e non sperimentali) per riferirsi all'insieme dei metodi impiegati quando non è possibile assegnare in maniera casuale (randomizzata) i destinatari di un intervento ed è dunque necessario ricostruire il controfattuale (la situazione o condizione in cui si trova il gruppo che non riceve l'intervento) ipotizzando assunti non testabili.

<sup>10</sup> Studi controllati randomizzati, si tratta sperimentazioni in cui i soggetti vengono assegnati casualmente per ricevere o meno il trattamento (inteso come programma o intervento). Queste tecniche inizialmente sviluppate in ambito clinico e farmaceutico sono state poi impiegate nell'ambito della valutazione delle politiche pubbliche.

Le valutazioni di fattibilità dei progetti sono condotte tipicamente a livello di *management* del Gruppo. Oltre a sviluppare studi di valutazione di impatto all'interno delle proprie strutture, il Gruppo promuove la diffusione e sostiene la realizzazione delle valutazioni a livello decentrato all'interno dei singoli paesi. In tal senso, la Banca è attiva nel rafforzare le capacità di monitoraggio e valutazione anche come fonte di dati per condurre le valutazioni di impatto vere e proprie.

Nel complesso, monitoraggio e valutazione sono oggi aspetti essenziali della strategia della Banca mondiale e del metodo di lavoro adottato dalle istituzioni che fanno parte del Gruppo.

## 2.2 Le attività di autovalutazione

Per autovalutazione si intende l'analisi di un progetto o programma, secondo un modello di lavoro utilizzato sistematicamente all'interno della Banca mondiale da oltre 40 anni.

Lo scopo della funzione di autovalutazione è quello di determinare l'efficacia delle politiche, dei progetti e dei processi (responsabilità) e di verificare cosa funziona e in quale contesto (apprendimento).

Più in dettaglio gli obiettivi dell'autovalutazione sono:

- misurare la *performance*;
- verificare il progresso nel raggiungimento degli obiettivi;
- promuovere la responsabilizzazione delle strutture (*accountability*);
- aumentare l'apprendimento per migliorare la qualità delle iniziative.

In concreto, un progetto viene valutato mettendo a confronto i risultati conseguiti con gli obiettivi prestabiliti. All'esito di tale analisi, il progetto viene classificato sulla base di criteri di rilevanza, efficacia ed efficienza. I dati delle autovalutazioni alimentano vari indicatori di risultato che confluiscono, ad esempio, nella [World Bank Group corporate score card](#).

All'interno di questa funzione valutativa un'importante distinzione è tra autovalutazioni obbligatorie e su base volontaria. Le prime riguardano la quasi totalità delle iniziative del Gruppo, mentre le seconde vengono commissionate da specifiche unità.

In generale, l'autovalutazione è avviata dal capo progetto e svolta dalle unità operative responsabili dei programmi. A titolo esemplificativo, possono essere elaborati rapporti di implementazione e completamento dei progetti (cd. *project Implementation Completion Reports - ICRs*); rapporti estesi di controllo del progetto (cd. *eXpanded Project Supervision Reports - XPSRs*); rapporti di valutazione della *performance* dei programmi a livello Paese (cd. *Country Program Performance Reviews*) e generiche valutazioni d'impatto.

## 2.3 Il Gruppo di valutazione indipendente (IEG)

Il Gruppo di valutazione indipendente (*Independent Evaluation Group* - IEG) è un'unità indipendente all'interno del Gruppo Banca Mondiale che valuta la pertinenza, l'efficacia e l'efficienza delle iniziative del Gruppo e il contributo fornito alla realizzazione degli obiettivi di sviluppo che il Gruppo deve conseguire.

Il mandato dell'IEG consiste nell'effettuare valutazioni indipendenti e obiettive delle strategie, delle politiche, dei programmi, dei progetti e delle attività delle quattro istituzioni operative del Gruppo (IBRD, IDA, IFC e MIGA). In particolare, l'IEG convalida il lavoro di autovalutazione svolto dalle singole unità e conduce valutazioni indipendenti di progetti, di programmi nazionali, settoriali o tematici, di processi aziendali e di programmi a scala globale. Nel convalidare le autovalutazioni, l'IEG controlla regolarmente dal punto di vista dei metodi e degli strumenti la qualità delle autovalutazioni. L'IEG impiega queste informazioni per responsabilizzare le strutture, illustrare i risultati, individuare i casi di successo, correggere gli insuccessi e valutare il raggiungimento degli obiettivi del Gruppo.

Il direttore generale dell'IEG riferisce direttamente al Consiglio esecutivo (di seguito anche: il Consiglio) che supervisiona il lavoro dell'unità attraverso la Commissione per l'efficacia dei programmi di sviluppo (*Committee on Development Effectiveness* - CODE). I piani di lavoro dell'unità sono formulati attraverso un processo di consultazione annuale con le parti interessate organizzato su più livelli e dimensioni sia interna che esterna al Gruppo. I prodotti sono predisposti dal personale della struttura in maniera indipendente, sotto il coordinamento del direttore generale, avallati dalla Commissione per l'efficacia dei programmi di sviluppo e sottoposti per approvazione al Consiglio.

Il *budget* dell'IEG è proposto dal suo direttore generale e approvato dal Consiglio esecutivo; le risorse vengono allocate in maniera distinta tra valutazioni centralizzato e decentralizzato. Il *budget* 2016 è stato fissato in 34 milioni di dollari; circa l'80% delle risorse è destinato alla valutazione dei risultati dei programmi e delle attività del Gruppo, mentre il restante 20% è concentrato sull'illustrazione dei risultati della strategia del Gruppo.

Da diversi anni l'IEG opera in maniera integrata, valutando sia i progetti pubblici (IBRD e IDA) che privati (IFC e MIGA); è stato, così, possibile migliorare il coordinamento e sfruttare le sinergie tra valutazione del settore pubblico e del settore privato.

Per contribuire al raggiungimento degli obiettivi di riduzione della povertà e del rafforzamento della prosperità condivisa, l'IEG intraprende e attua una serie di iniziative quali:

- affrontare questioni strategiche o sistemiche;
- concentrarsi su Paesi o progetti specifici;
- garantire una valutazione sistematica della *performance* del *portfolio* di progetti;
- promuovere processi di apprendimento organizzativo associati ai risultati dell'attività dell'IEG.

L'IEG aderisce a un modello multilivello di garanzia della qualità, che comprende una revisione intermedia e finale dei prodotti di valutazione da parte sia di membri interni che esterni. Per promuovere la condivisione interna delle conoscenze in materia di progettazione e innovazione metodologica viene, inoltre, svolta un'attività consultiva sui metodi e sulle metodologie.

L'unità impiega strumenti eterogenei per elaborare diverse tipologie di valutazioni, tra cui:

- tematiche e trasversali;
- delle *performance* organizzative;
- settoriali;
- dei programmi;
- Paese;
- strategiche;
- di singoli progetti e attività.

La maggior parte delle valutazioni adottano un approccio retrospettivo, mentre le valutazioni tematiche, settoriali e a livello Paese si configurano spesso anche come monitoraggio dei progetti (valutazioni *in itinere*). Recentemente, l'IEG ha iniziato a condurre valutazioni di impatto e di tipo sistematico al fine di integrare attività valutative di più ampio respiro.

L'IEG ha, inoltre, formalizzato un processo di interazione con il *management* della struttura oggetto della valutazione in relazione agli esiti delle valutazioni e alle risposte dei responsabili dei progetti alle raccomandazioni formulate dall'IEG. Al termine della valutazione, il *management* è tenuto a presentare alla Commissione per l'efficacia dei programmi di sviluppo una bozza di risposta, che viene discussa prima dell'adozione della risposta finale. Entro 90 giorni, il *management* deve presentare un piano d'azione concordato con l'IEG, il quale segue l'attuazione delle raccomandazioni nel corso del quadriennio successivo con aggiornamenti periodici di tipo annuale.

Il Gruppo di valutazione indipendente persegue una scrupolosa strategia di garanzia della qualità delle proprie attività. Il primo quadro strategico definito nel 2008 è stato aggiornato nel 2015, quando l'IEG ha adottato due nuovi meccanismi di valutazione di qualità che si innestano nella fase successiva al completamento delle valutazioni. In primo luogo, sono previsti processi strutturati di *debriefing*, che assumono la forma di incontri strutturati, organizzati dopo che una particolare attività è stata completata. Questi incontri sono per i partecipanti occasione di riflessione sulle attività svolte, sui risultati conseguiti, sui casi di successo o di insuccesso e consentono di mettere a frutto l'esperienza maturata anche attraverso la predisposizione di regole, procedure e *standard* operativi di tipo generale replicabili in altri contesti o attività. Inoltre, vengono condotte metavalutazioni<sup>11</sup>, effettuate da un comitato

---

<sup>11</sup> Si tratta di valutazioni destinate ad aggregare i risultati di una serie di valutazioni. Il concetto può indicare anche la valutazione di una valutazione, al fine di giudicarne la qualità e/o di valutare l'operato dei valutatori.



indipendente, per valutare la qualità, i punti di forza e le debolezze di un campione di valutazioni condotte dall'IEG.

Il principio di indipendenza è un elemento qualificante dell'attività dell'IEG. L'unità gode, infatti, di indipendenza organizzativa e comportamentale, è protetta dalle pressioni esterne ed evita i conflitti di interesse. Ciò è reso possibile da un modello di *governance* in base al quale l'IEG riferisce direttamente al Consiglio tramite il CODE, risultando così indipendente dal *management* e dal personale operativo, le cui attività è chiamato a valutare.

Le unità di valutazione all'interno dell'IEG possono decidere autonomamente la progettazione, lo svolgimento e i contenuti delle valutazioni senza interferenze esterne; il contenuto e le raccomandazioni delle valutazioni non possono essere modificati da autorità esterne. L'unità è dotata di risorse adeguate e commisurate alla necessità di perseguire in maniera efficace il proprio mandato istituzionale; il responsabile della valutazione può operare senza il timore concreto o percepito di veder condizionate le probabilità nomina o rinnovo, la valutazione della sua *performance* o la struttura retributiva; il responsabile della valutazione è inoltre l'autorità ultima sulle questioni del personale all'interno dell'organizzazione.

La qualità dell'attività dell'IEG viene valutata anche attraverso indagini presso gli *stakeholder*. L'ultimo sondaggio disponibile (2015) mostra un miglioramento nella percezione degli utenti relativamente all'uso e all'influenza dei prodotti valutativi dell'IEG rispetto al quadriennio precedente.

L'indipendenza percepita dell'IEG è valutata in maniera molto elevata dai soggetti intervistati (circa 85% delle valutazioni positive) ed è rimasta sostanzialmente stabile nelle valutazioni del personale e dei soggetti esterni ma, nel biennio precedente, si è ridotta di alcuni punti fra i membri del Consiglio. Il lavoro dell'IEG continua a essere percepito come molto pertinente rispetto alla missione della Banca mondiale sia da parte del personale, degli esterni, che dei membri del Consiglio con valutazioni positive che oscillano tra l'85% e il 95%. La qualità percepita dei prodotti da parte del personale è elevata, con risposte mediamente positive nel 74% dei casi. L'utilizzo dei prodotti è particolarmente diffuso a livello del Consiglio con oltre tre quarti dei direttori esecutivi che dichiarano di aver impiegato almeno una volta un documento valutativo nell'ultimo anno, inferiore la percentuale da parte del personale (circa il 50%). In peggioramento, pur mantenendosi sostanzialmente positiva, la valutazione espressa dalle tre categorie di soggetti intervistati circa l'impatto dell'attività dell'IEG sull'efficacia del Gruppo: negli anni le percentuali di apprezzamento si sono ridotte scendendo ai livelli dell'indagine 2012 e nel caso del Consiglio si attesta sui valori più bassi mai registrati.

Sebbene il contributo dei lavori dell'IEG al miglioramento della comprensione di specifici temi in materia di sviluppo risulti ancora positivo, la valutazione della capacità di contribuire a comprendere cosa ha funzionato nei progetti valutati e quali siano gli effettivi risultati in termini di sviluppo è diminuita nel corso degli anni tra i componenti del Consiglio. Probabil-

mente questa dinamica è associata all'istituzione del DIME, che avendo competenze istituzionali per le valutazioni di impatto viene sempre più considerato come il soggetto che aiuta a fornire una risposta a questi interrogativi.

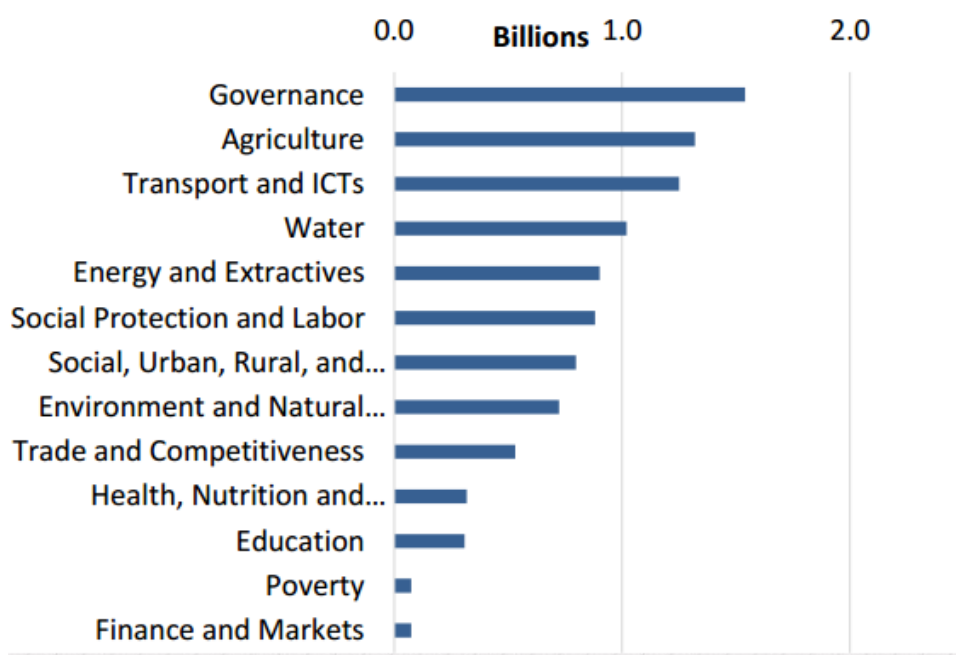
## 2.4 L'unità di valutazione di impatto dello sviluppo (DIME)

L'unità di valutazione di impatto dello sviluppo (*Development Impact Evaluation - DIME*) è stata istituita nel 2005 all'interno del dipartimento di ricerca, con l'obiettivo istituzionale di promuovere la diffusione della valutazione di impatto all'interno della Banca mondiale. Questo per poter disporre di una struttura tecnica in grado di distinguere più compiutamente tra semplici correlazioni tra fenomeni e nessi causali che permettono di comprendere quali sono gli effetti che possono essere ricondotti all'implementazione di un determinato progetto.

La missione istituzionale del DIME è diffondere e irrobustire l'utilizzo della valutazione di impatto al fine di migliorare la progettazione e l'efficacia delle iniziative; rafforzare le capacità decisionali e di attuazione dei governi e delle istituzioni e promuovere la diffusione e condivisione di conoscenze e competenze nelle aree strategiche per lo sviluppo strategico.

Perseguendo queste finalità, il DIME promuove lo sviluppo delle capacità istituzionali, la diffusione di processi decisionali basati sui dati e l'evidenza empirica, produce e dissemina conoscenza utile per risolvere problemi che ostacolano lo sviluppo economico.

Il DIME ha valutato l'impatto di progetti per oltre 12 miliardi di dollari, come descritto dal grafico sottostante.



Fonte: Banca Mondiale 2017

Il DIME conduce analisi utili per assumere decisioni, promuove la capacità e stimola la sensibilità delle strutture del Gruppo nell'utilizzo di dati sperimentali a supporto delle decisioni. In particolare:

- impiega un approccio strategico e sistematico all'utilizzo delle valutazioni di impatto per la definizione di politiche più efficaci;
- rafforza le capacità e le competenze delle strutture, anche mettendo in relazione il vertice decisionale con i ricercatori fin dalle prime fasi di definizione delle politiche;
- mette insieme gruppi di ricerca specificamente pensati per valutare l'impatto di un progetto, lavorando in stretta collaborazione con le istituzioni dei Paesi interessati, in questo modo incrementa il tasso di coinvolgimento e facilita il raggiungimento dei risultati attesi;
- presta particolare attenzione alla garanzia della qualità tecnica e alla rilevanza politica delle iniziative;
- assicura la diffusione dei risultati delle valutazioni su scala globale e la sensibilizzazione delle comunità coinvolte.

Presso il DIME vengono impiegate tutte le principali metodologie valutative: dai metodi sperimentali che fanno ampio ricorso a tecniche di randomizzazione come negli studi controllati randomizzati, ai metodi non sperimentali (*difference-in-differences*, *propensity score matching*, variabili strumentali), passando per i metodi quasi-sperimentali (*regression discontinuity design*).

## 2.5 La politica di trasparenza e diffusione dei risultati

A partire dal 1° luglio 2010, la Banca mondiale ha adottato una nuova politica di trasparenza dei propri studi. Il precedente modello, basato su criteri differenziati di diffusione e divulgazione delle informazioni, è stato superato allo scopo di offrire maggiore trasparenza e un accesso più ampio alle pubblicazioni.

I principi guida, cui si informano anche le unità responsabili della valutazione, sono:

- la massimizzazione dell'accesso alle informazioni;
- l'individuazione di un elenco chiaro e definito di deroghe ed eccezioni al principio di trasparenza;
- la salvaguardia del processo deliberativo;
- l'indicazione di procedure chiare per rendere disponibili le informazioni;
- il riconoscimento di un diritto di ricorso da parte dei richiedenti informazioni.

La Banca mondiale consente dal 2012 l'accesso libero e immediato alla documentazione e ai dati pubblicati, senza restrizioni all'uso e con possibilità di riutilizzo delle informazioni. Le pubblicazioni sono diffuse secondo gli *standard* della licenza *Creative Commons*.

**SENATO DELLA REPUBBLICA**

UFFICIO VALUTAZIONE DI IMPATTO

*IMPACT ASSESSMENT OFFICE*

[www.senato.it/ufficiovalutazioneimpatto](http://www.senato.it/ufficiovalutazioneimpatto)