

# Monitoraggio e valutazione di azioni per il cambiamento

Un approccio result based valido per ogni settore,  
con focus sui progetti di lotta alla povertà  
e all'esclusione sociale

**Andrea Stroppiana**



FRANCOANGELI

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Andrea Stroppiana**

# Monitoraggio e valutazione di azioni per il cambiamento

Un approccio result based valido per ogni settore,  
con focus sui progetti di lotta alla povertà  
e all'esclusione sociale



**FRANCOANGELI**

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*L'occhio dello straniero vede solo quello che già conosce.*  
(Proverbio Dogon)



*A Giorgio e Rita*



---

# Indice

<b>Introduzione</b>	pag. 15
L'oggetto del M&V	» 15
Povertà ed esclusione sociale soltanto?	» 19
Obiettivi e destinatari	» 20
Cosa significa <i>Result Based Management</i>	» 21
<b>Prima parte</b>	
<b>La Catena dei risultati nel <i>Result Based Management</i></b>	
<b>1. Jacques Derrida: la decostruzione, cosa c'è dentro e cosa c'è dietro</b>	» 25
1.1. L'Outcome o obiettivo specifico	» 27
1.1.1. Gli obiettivi collaterali	» 30
1.1.2. Gli obiettivi a elevato automatismo	» 31
1.2. Impact o obiettivo/i generale/i	» 32
1.3. Gli <i>Intermediate Outcomes (Other Outcomes)</i> o obiettivi intermedi	» 35
1.3.1. Anassimandro: l' <i>ápeiron</i>	» 38
1.4. e 1.5. I prodotti (output) e le attività	» 39
1.6. La posizione della Commissione	» 41
<b>2. La fase di analisi propedeutica alla <i>Result Chain</i></b>	» 44
2.1. La fase zero	» 44
2.2. Immanuel Kant: la cosa in sé e la cosa per me	» 47
2.2.1. Gli <i>stakeholders</i> interessati al cambiamento	» 48
2.2.2. Gli <i>stakeholders</i> penalizzati dal cambiamento: le parti lese	» 51

2.3.	Karl Popper: tutta la vita è risolvere problemi	pag. 53
2.3.1.	Martin Heidegger: l'esistenza come progetto gettato	» 56
2.4.	Platone: il mito della caverna	» 59
2.5.	Albero dei problemi o raggruppamento tematico?	» 62
2.6.	Analisi delle strategie	» 62
<b>3.</b>	<b>La fase di formulazione della logica di intervento (Cate- na dei risultati e Matrice delle attività)</b>	» 66
3.1.	I primi tre livelli di obiettivi	» 66
3.2.	Le attività	» 67
3.2.1.	Aristotele: la conoscenza della verità è la cono- scenza delle cause	» 68
3.2.2.	Gli output	» 72
3.3.	La logica della responsabilità e il dovere del controllo	» 73
<b>Seconda parte</b>		
<b>Gli indicatori</b>		
<b>4.</b>	<b>Gli indicatori</b>	» 79
4.1.	Cosa sono	» 79
4.2.	Di quali elementi si compongono	» 81
4.2.1.	Indicatori SMART?	» 85
4.3.	Renato Cartesio: "il discorso sul metodo", scegliere gli indicatori	» 87
4.3.1.	La prima regola: distinguere le idee chiare e di- stinte dalle altre	» 87
4.3.2.	La seconda regola: "L'analisi: scomporre le idee complesse in idee semplici"	» 89
4.3.3.	La terza regola, la sintesi: unire le idee sempli- ci in idee complesse più trasparenti	» 91
4.3.4.	La quarta regola: la revisione che permette di assicurarsi che non sia stato tralasciato alcun elemento	» 92
4.4.	Tipologie di indicatori	» 94
4.4.1.	Qualitativo o quantitativo?	» 94
4.4.2.	Diretti o <i>proxy</i> ?	» 98
4.4.3.	Indicatori ai diversi livelli di RC	» 98

**Terza parte**  
**M&V rispetto alla Catena dei risultati**

<b>5. Monitoraggio e valutazione. Un po' di chiarimenti</b>	pag. 103
5.1. Luci e ombre sui due concetti	» 103
5.2. L'oggetto del M&V	» 107
5.2.1. Efficienza	» 108
5.2.2. Efficacia	» 111
5.2.3. Impatto	» 111
5.2.4. Sostenibilità	» 112
5.2.5. Rilevanza	» 114
5.2.6. Coerenza	» 115
<b>6. La RC come strumento di M&amp;V</b>	» 116
6.1. Come fare?	» 116
6.2. Considerazioni conclusive	» 121

**Quarta parte**  
**Il monitoraggio**

<b>7. Gli indicatori di monitoraggio</b>	» 125
7.1. Indicatori di efficienza	» 126
7.1.1. Indicatori di tempo	» 127
7.1.2. Indicatori di spesa o finanziari	» 129
7.1.3. Indicatori di prodotto o di realizzazione	» 130
7.1.4. Jean Paul Sartre: lo sguardo dell'altro. Il monitoraggio delle risorse umane	» 133
7.2. Indicatori di efficacia	» 138
7.2.1. Un metodo rapido per formulare indicatori degli obiettivi intermedi	» 139
7.2.2. Un metodo analitico per formulare indicatori di efficacia	» 141
7.3. Indicatori di contesto	» 144
7.4. Coerenza con gli indicatori di Quadro logico	» 151
<b>8. Mettere in piedi un sistema di monitoraggio</b>	» 154
8.1. La Matrice di monitoraggio	» 154
8.2. Gli attori del monitoraggio	» 160
8.3. Il Piano di monitoraggio	» 163

8.3.1. La matrice di costruzione dei dati	pag. 163
8.3.2. I contenuti del Piano	» 167
8.4. I Rapporti periodici di monitoraggio	» 169

**Quinta parte**  
**La valutazione**

<b>9. Valutare il cambiamento. David Hume: la trappola della causalità</b>	» 175
9.1. Le fasi della valutazione	» 176
9.1.1. Delimitare l'area (la posa dei paletti)	» 177
9.1.2. Realizzazione della ricerca valutativa (disegno ed esecuzione della valutazione)	» 179
9.1.3. Reporting ed eventuale accompagnamento successivo	» 180
9.2. L'oggetto della valutazione	» 181
9.2.1. Valutare la rilevanza	» 181
9.2.2. Valutare la coerenza	» 184
9.2.3. Valutare l'efficienza	» 185
9.2.4. Valutare l'efficacia	» 189
9.2.5. Valutare l'impatto	» 199
9.2.6. Valutare la sostenibilità	» 209
<b>10. I documenti della valutazione</b>	» 219
10.1. I Termini di riferimento	» 219
10.2. Il Piano di valutazione interno al progetto	» 220
10.3. Il Rapporto di valutazione	» 224
<b>11. Breve panoramica sugli strumenti di costruzione dati</b>	» 226
<b>Considerazioni conclusive</b>	» 229
Il territorio artefice del proprio sviluppo	» 229
Lavorare con al centro l'efficacia. I benefici che si ottengono e non ciò che si fa	» 230
L'efficienza: la regola del minimo sforzo	» 231
Le nozze con i fichi secchi	» 231
La grande sfida: capitalizzare le conoscenze	» 232

## Appendici

<b>1. La Teoria del cambiamento (TdC)</b>	pag. 237
<b>2. Organizzare le domande chiave per i diversi attori</b>	» 241
<b>3. Il questionario e il focus group</b>	» 253
Interrogazione a individui: il questionario/intervista	» 253
Un esempio concreto	» 257
La misura degli atteggiamenti: la scala di Likert	» 261
Interrogazioni a gruppi: il focus group nell'analisi qualitativa	» 264
<b>Bibliografia</b>	» 269



---

# Introduzione

## L'oggetto del M&V

Mia nonna faceva le *schicce*, delle frittelle che preparava non solo con acqua e farina come vuole la ricetta varzese, ma aggiungendo fiori di sambuco lasciati a bagno in un poco di latte e credo qualche goccia di essenza di arancio o limone. La ricetta si è persa, e io ne ricordo soltanto un sapore squisito che mio figlio non assaggerà mai. Anni dopo la sua morte, ora che sono diventato padre, mi rendo conto che un pezzo di cultura, di tradizione e di vita si è perduto per sempre. Provai una sensazione simile, quando Nadia mi raccontò dell'esperienza che stava seguendo presso il castello baronale di Riano, alle porte di Roma, riguardo un progetto di musealizzazione della memoria e della cultura locale. Nel riflettere insieme a lei sulla corretta formulazione dell'obiettivo di quel bel progetto, ripensai al significato della perdita delle tradizioni, e sentii in bocca il sapore delle schicce di mia nonna.

Che cosa abbiano in comune una ricetta di cucina e un museo appare a tutti evidente ed è l'importanza della memoria, ma meno evidente è il perché compaiano nell'introduzione di questo libro. La differenza tra fare un museo e impedire che parte della nostra cultura si perda, riassume bene la dicotomia che si trova a dover misurare chi si accinge a fare monitoraggio o valutazione: quella tra attività (ciò che viene fatto) e obiettivi (i benefici che ne derivano), differenza questa tanto difficile da far capire a chi si cimenta nel difficilissimo compito della progettazione e a chi voglia comprendere nel profondo quali siano le sfide insite in un sano *Result Based Management*.

A volte valutare gli obiettivi di un progetto, al di là delle attività pianificate o realizzate, appare impossibile semplicemente perché tali obiettivi nei testi di progetto non appaiono. Mancano di fatto come concetti chiari e ben definiti. In molti progetti si cerca semplicemente di ripetere negli obiettivi le

priorità dei bandi per compiacere maggiormente gli enti finanziatori, oppure, come avviene nella maggior parte dei casi, gli obiettivi ricalcano le attività principali. La difficoltà di capire quali siano i veri obiettivi, che, chi fa valutazione sperimenta spessissimo quando deve esprimersi sull'efficacia di un progetto, mi spinge a riflessioni apparentemente teorico filosofiche, ma in realtà estremamente pragmatiche aventi implicazioni di enorme portata sia operativa sia morale.

Parlando di interventi di sviluppo, ritengo che anche un progetto scritto malissimo e formulato senza la conoscenza del più elementare gergo richiesto dagli enti finanziatori, possa essere un ottimo progetto purché sia concepito e realizzato con la volontà di migliorare, attraverso azioni determinate, situazioni di sofferenza o disagio di gruppi umani o singoli individui. Ricordo a questo proposito la *olla popular* organizzata autonomamente a Bogotà da umili famiglie di quartieri poverissimi per accogliere con un pasto caldo, altre famiglie ancora più povere sfollate dalle zone di violenza e giunte nella capitale senza un soldo in tasca. Progetto bello e sostenibile non certo formulato con gli strumenti della Unione Europea o delle Nazioni Unite. Qui il motore di partenza era proprio la volontà di alleviare le sofferenze iniziali dei nuovi arrivati nei quartieri di estrema periferia, non quello di vincere un bando. Molto più spesso i progetti nascono piuttosto con la logica dell'assalto alla diligenza: spinti cioè dalla presenza di finanziamenti e dall'affanno di aggiudicarseli. Il beneficio per i beneficiari viene cercato come ultimo passaggio logico della fase di formulazione, o come conseguenza logica e postuma di attività che si era già deciso di fare. Anche gli stessi bandi descrivono, quasi sempre, i propri obiettivi mediante una sfilza di azioni finanziabili. C'è quindi veramente poco da stupirsi circa i frequenti fallimenti o l'inutilità di così tanti progetti finanziati. Né deve sembrare strano che i loro obiettivi immancabilmente assumono la veste di pure e semplici attività da realizzare: attrezzare un laboratorio, coordinarsi tra gli attori, formare le donne, sensibilizzare la società civile, aprire un centro d'assistenza, costituire una piattaforma web, fare rete, ..., null'altro che azioni travestite da obiettivi.

Mentre molti fautori della teoria del cambiamento lavorano individuando direttamente gli obiettivi, l'approccio del Quadro logico, da cui nasce la gestione basata sui risultati (RBM), parte dall'individuazione dei problemi come passo propedeutico per una corretta formulazione degli obiettivi. Vorrei, in questa introduzione, affermare che un'individuazione seria dei problemi dei beneficiari si può garantire solo se si riesce a cogliere in essi l'elemento di sofferenza, disagio e frustrazione degli stessi per situazioni che il progetto vorrebbe correggere, elementi questi che toccano la sfera emotiva.

In altre parole formulare gli obiettivi di un progetto senza prima decodificare, toccare, sentire dentro di sé la sofferenza dei destinatari dello stesso è equivalente a voler descrivere un luogo senza averlo mai visto, o a voler fare la critica di un libro che non si è letto o di un concerto che non si è mai ascoltato. Che si chiamino problemi o bisogni poco importa, basta che tale analisi si traduca nella ricerca di ciò che direttamente è fonte di disagio per l'individuo e non, come quasi sempre accade, in una ricerca di ciò di cui l'individuo ha bisogno, ovvero delle più desiderabili soluzioni ai suoi problemi. E che cosa rischia di essere questa *need analysis* se non ciò che tutti facciamo subito prima di recarci al supermercato? Con la penna in mano ci chiediamo di cosa abbiamo bisogno. Ho visto veramente tante analisi di fabbisogni nella mia vita: veri e propri elenchi (a volte anche nati da metodologie altamente partecipative) di *desiderata*; sfilze di soluzioni presenti nella testa dei soggetti che venivano interpellati, cose da fare una volta in possesso delle agognate risorse finanziarie, liste di raccomandazioni che si traducevano prontamente in altrettanti obiettivi di progetti. Ecco i PCP – *Piece of Cake Projects*, i progetti “distribuzione fette di torta”.

Vorrei contrapporre, con energia, l'analisi delle soluzioni e delle attività all'analisi delle loro radici. Bisogni versus disagi, fette di torta versus obiettivi, *needs against people*. Forse il vero contraltare ai fabbisogni sono proprio semplicemente le persone; ma, e qui sta la grande differenza, intendo le persone **prima** di trasformarsi e distorcersi in portatori di *needs*, **prima** di diventare liste ambulanti di soluzioni e cose da fare o da acquistare. Persone come sono realmente con le loro frustrazioni e i loro disagi **a monte** di ciò che si potrebbe fare per alleviarli. Questa differenza temporale appena accennata e sottolineata come base di analisi per la formulazione di un progetto e per la sua valutazione, è il segreto per avere dei problemi di qualità e, di conseguenza, degli obiettivi e dei progetti la cui efficacia sia monitorabile e valutabile.

Realizzare le attività, una volta ricevuti i finanziamenti, non è la sfida che conta, mentre verificare che le attività portino cambiamenti è l'unica ragione che dà un senso allo spendere i soldi ed è precisamente ciò che, non tutti, si premurano di voler misurare. Allora forse, dopo mezzo secolo di fallimenti, elefanti bianchi e scatole vuote, è veramente giunto il momento di iniziare a valutare i benefici che si ottengono oltre alle azioni che si fanno e ai soldi che si spendono.

Il perché si fanno le cose interessa sempre meno e tale “perché” si getta nella spazzatura come tutte le cose inutili o pericolose. Gli interventi sono autoreferenziali e i beneficiari che si dovrebbero aiutare si perdono lasciando il posto ai veri beneficiari del nuovo millennio: i partenariati stessi che realizzeranno l'intervento e che ne hanno dato origine con le loro schiere di

consulenti. Il coinvolgimento del settore privato si è trasformato, da mezzo per facilitare il raggiungimento o la sostenibilità degli obiettivi, nell'obiettivo stesso del progetto. Nascono e prosperano i "progettifici", ed è per loro stessi che, troppo spesso, si fanno i progetti.

"In uno spazio infinitesimale la tangente dell'angolo retto passa da più infinito a meno infinito" diceva il mio professore di trigonometria spostando sulla lavagna una retta attorno ai  $360^\circ$  della sua possibile rotazione. Da studente questa cosa mi ha sempre affascinato e stupito; non ci potevo credere che bastasse così poco per avvicinare distanze da capogiro e che opposti così lontani fossero in realtà tremendamente vicini. Ora l'astrattezza della geometria trigonometrica mi sembra molto più reale di un tempo. Anche noi stiamo facendo lo stesso e in un attimo ci siamo giocati la qualità di quello che vogliamo realizzare; nel silenzio e senza accorgercene siamo diventati, in troppi casi, i burocrati della progettazione.

Nelle pagine che seguono si è deciso di scomodare alcune tra le più raffinate menti dell'umanità: in ordine cronologico qui, da Anassimandro proseguendo con Platone, Aristotele, Cartesio, Galileo, Spinoza, Locke, Hume, Voltaire, Kant, Heidegger, Sartre, Popper, Derrida. Da ciascuno è stato preso in prestito un pensiero chiave ed è stato contestualizzato nella filosofia della progettazione *result based* con l'intento di elevare a più alto rango una procedura non sempre compresa in modo cristallino, ma in grado di fare la differenza nei processi di cambiamento durevole.

Credo che abbia poco senso parlare di monitoraggio e valutazione se non ci si pongono domande del tipo: perché si fanno i progetti? Cosa ci interessa maggiormente monitorare e valutare? Che cosa indica il successo di un progetto, come faccio a sapere se l'ho raggiunto e a chi dovrebbe interessare raggiungerlo? Quali sono le cose veramente importanti, quelle che davvero contano nei processi di cambiamento? Domande che si danno spesso per scontate, ma che sono altrettanto spesso assenti nei TdR della struttura mentale di chi gestisce un progetto o di chi decide di valutarlo. Sarà su queste domande che concentreremo l'attenzione nelle pagine a venire.

Dopo aver letto i pronunciamenti della Dichiarazione di Parigi (2005) e del Forum di Accra (2008), Busan (2011) e ribaditi a Città del Messico e Nairobi sull'efficacia degli interventi di sviluppo, ho trovato frequenti accenni alla "gestione per risultati", ma mai un discorso chiaro e diretto su ciò che questo realmente significa. "Cambiare tutto perché nulla cambi" diceva il Gattopardo, e alle etichette si sostituiscono periodicamente nuove etichette (GOPP, PCM, RBM, ToC, ...). Allora mi chiedo se ci sia ancora spazio per aprire discussioni su questi aspetti apparentemente così irrilevanti, diventati già fuori moda prima di essere stati interiorizzati, ma, a mio avviso, di

un'importanza smisurata... Purtroppo, finora, mi sono dato una risposta tristemente negativa... E, ancora una volta, l'amaro si mescola al ricordo del piacevole gusto delle schicce di mia nonna...

## Povert  ed esclusione sociale soltanto?

Il sottotitolo di questo libro menziona il monitoraggio e la valutazione a progetti contro la povert  e l'esclusione sociale. Vedremo cosa significa monitoraggio e valutazione nelle pagine a venire. Vediamo qui cosa si intende per povert  ed esclusione sociale.

Le Nazioni Unite, nei *Sustainable Development Goals*<sup>1</sup>, definiscono la povert  come qualcosa che va ben oltre la mancanza di reddito e di risorse necessarie ad assicurare un'esistenza sostenibile, inserendo la difficolt  di accesso all'educazione e a tutti i servizi di base nonch  ogni forma di discriminazione ed esclusione con esplicito riferimento alla partecipazione alla presa di decisioni.

La povert    allora vista sotto tre diverse prospettive come suggerisce la *World Social Agenda*<sup>2</sup>:

- la prospettiva del **reddito**, solitamente calcolata sulla disponibilit  di denaro per acquistare beni di prima necessit  come il cibo;
- la prospettiva dei **bisogni fondamentali**, che include nel calcolo anche il bisogno di una comunit  di avere strutture e servizi sociali di base;
- la prospettiva delle **opportunit ** che riguarda la possibilit  (o impossibilit ) per le persone di esercitare determinati diritti. Al centro di questa prospettiva c'  il miglioramento della qualit  della vita che include la libert  di esprimersi, di scegliere ecc.

L'esclusione sociale richiama il concetto di discriminazione e comprende problematiche molto diverse fra loro anche se strettamente correlate, come la marginalit , la precariet  economica, la deprivazione culturale, la solitudine, la carenza di legami familiari e sociali.

Risulta evidente che la definizione data sopra di povert  include al suo interno quella di esclusione sociale. Per altri autori, invece, tali concetti non

<sup>1</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/poverty/>: "Poverty is more than the lack of income and resources to ensure a sustainable livelihood. Its manifestations include hunger and malnutrition, limited access to education and other basic services, social discrimination and exclusion as well as the lack of participation in decision-making".

<sup>2</sup> <http://www.worldsocialagenda.org/1.1-Poverta/>.

coincidono esattamente, ma descrivono condizioni caratterizzate da un rapporto di causa ed effetto. La povertà costituisce una delle dimensioni dell'esclusione sociale. Il nesso di causalità è chiaramente biunivoco nel senso che l'uno può essere causa dell'altro o viceversa.

Toccando esplicitamente questi due concetti così ampi, il manuale allarga incredibilmente il campo delle tematiche su cui i contenuti in esso espressi si possono facilmente applicare, ma non intende limitarle unicamente a questi due. In altre parole, tutto ciò che viene detto sul monitoraggio e la valutazione può essere tranquillamente esteso anche ad altri settori che non rientrano necessariamente nei due espressi nel sottotitolo, anche se non si può dire che ogni tipologia di progetto sia perfettamente adattabile alle considerazioni del manuale.

Potremmo definire due famiglie di progetti: i progetti classificati da molti e impropriamente come progetti “di sviluppo”, e i progetti di “realizzazione d'opera”. È evidente che i due concetti si possono compenetrare l'uno nell'altro. I primi sono progetti finalizzati al miglioramento diretto delle condizioni di vita di gruppi definiti o della collettività in senso lato, includendo i settori della cultura e dell'ambiente. A volte questi vengono definiti *soft projects*; tali progetti vogliono creare cambiamento già durante o immediatamente dopo la loro realizzazione e perciò implicano sempre la verifica dei benefici creati. La seconda famiglia, quella dei progetti di realizzazione d'opera (a volte definiti dalla letteratura come *hard projects*) sono finalizzati allo svolgimento di un compito specifico e non prevedono la misurazione dei benefici che tali compiti vanno a generare in quanto visibili solo nel lungo termine. In questi progetti, quel che più interessa è l'opera realizzata, e solo in un secondo momento i cambiamenti che ne deriveranno. Appartengono a questa seconda famiglia, i progetti ingegneristici, di realizzazione di infrastrutture, di opere, di ricerca scientifica o di emergenza in senso stretto. Quanto viene trattato nelle pagine che seguono si riferisce ai progetti del primo tipo adattandosi solo in parte ai progetti di pura realizzazione d'opera.

## Obiettivi e destinatari

Il presente manuale ha una triplice funzione: formativa, informativa e propositiva.

**Formativa** perché vuole creare una forma mentale, un *mindset*, orientato ai risultati, ciò significa suggerire degli schemi di pensiero *result based* che possano contribuire all'efficacia dei programmi e delle iniziative in chiave operativa e pragmatica, cioè stimolando il lettore, attraverso esempi concreti,

a mettere in pratica le idee suggerite. Sotto questo cappello il come si fa è altrettanto importante del perché si fa; in altre prole il manuale vuole rendere il lettore capace di mettere in pratica le competenze descritte.

**Informativa** perché, al di là del *know how*, si propone di suggerire definizioni, spiegazioni, interpretazioni dal valore accademico-filosofico che non sempre possono essere assimilate alla pura formazione, ma che hanno l'ambizione di trasmettere messaggi relativi a notizie o nozioni ritenute utili per chi voglia interagire con i processi di sviluppo in chiave conoscitiva e non necessariamente operativa; in altre prole il manuale vuole rendere il lettore informato sulla possibilità di interpretare e concepire la progettazione in maniera alternativa a come ha sempre fatto.

**Propositiva** perché in queste pagine si suggeriranno chiavi interpretative non sempre condivise dall'insieme della letteratura esistente e a volte in contrasto con quest'ultima, nella logica di andare oltre a quanto le fonti più autorevoli scrivono sull'argomento motivando spazi di miglioramento e cercando di confutare passaggi dati per certi laddove l'intelletto e l'utilità pratica ne siano in contrasto; in altre prole il manuale vuole proporre qualcosa di nuovo nel panorama del RBM.

Ciò detto i destinatari di questo manuale sono ascrivibili a più gruppi concettuali includendo gli operatori di Enti pubblici, quelli del settore della cooperazione incluso il mondo delle ONG e dell'associazionismo, gli attori multilaterali dello sviluppo, ma anche chi si accinga a studiare la progettazione da neofita, ma con un anelito all'esplorazione semantico-concettuale e alla traduzione pratica dei concetti, aspetto quest'ultimo, che si ritiene imprescindibile.

Senza la benché minima pretesa di essere esaustivi, tutto ciò che viene descritto è foriero di approfondimenti ulteriori da parte del lettore, soprattutto nel campo della valutazione in cui si è volutamente aperto una piccola porta su di un mondo così ricco e variegato di cui si è voluto svelare soltanto l'1% di ciò che si sarebbe potuto scrivere.

## **Cosa significa *Result Based Management***

Resta ancora da chiarire il significato dell'acronimo RBM che dà forma alle pagine che seguiranno.

La gestione basata sui risultati (RBM) è definita dalla FAO come "l'orientamento di tutte le azioni e l'uso delle risorse verso il raggiungimento di risultati chiaramente definiti e dimostrabili". Data l'ambiguità e la variegata gamma di possibili interpretazioni del termine "risultato" è doveroso essere

più precisi. Possiamo definire l'RBM come un approccio o struttura, contemporaneamente mentale e operativa, che focalizza l'attenzione sui nessi logici di causalità di una catena in cui le risorse sono in grado di generare attività e produrre nel tempo benefici di varia natura e a diversi soggetti. Il termine "attenzione" è centrale nella definizione, in quanto l'RBM richiede particolare considerazione a ogni livello concettuale in cui un progetto è strutturato, partendo dall'uso delle risorse umane, fisiche, finanziarie e relative al tempo per realizzare attività e prodotti e con questi giungere a obiettivi di breve, medio e lungo periodo (outcome e impact). Tale "attenzione" si traduce, attraverso una programmazione orientata ai beneficiari, nelle fasi di pianificazione, gestione, monitoraggio e valutazione, e ambisce a essere garanzia di trasparenza (*accountability*) ed efficacia.

## Prima parte

# La Catena dei risultati nel *Result Based Management*

Nel capitolo 1 il lettore troverà i 5 livelli della prima colonna del Quadro logico, ovvero l'ossatura portante di un progetto. Viene introdotta la Catena dei risultati con la Matrice delle attività così come descritta da EuropeAid, la Direzione generale della Commissione Europea (CE) responsabile della messa in pratica dei programmi e dei progetti di aiuto esterno in tutto il mondo.

Ciascun livello verrà spiegato nei suoi contenuti e nel suo significato.

Nel capitolo 2 vengono dettagliate le 5 fasi di analisi propedeutiche all'elaborazione della Catena dei risultati. Si spiegherà come operare l'analisi degli attori chiave, dei problemi, degli obiettivi e delle strategie per giungere correttamente alla *Result Chain*.

Nel capitolo 3 si entrerà nella fase di formulazione della Catena dei risultati e della Matrice delle attività a partire dall'analisi vista nel capitolo 2. In particolare si vedrà come giungere alla Matrice delle attività in modo strutturato e analitico.



# 1

## Jacques Derrida: la decostruzione, cosa c'è dentro e cosa c'è dietro

Il Quadro logico o *Logical framework* è uno dei diversi strumenti che si possono usare per formulare un intervento progettuale. Certamente non è l'unico e forse non è il migliore, ma a mio avviso può essere estremamente utile, ma solo se si crea e si usa sapendo cosa si sta facendo e perché.

Forse, tra i filosofi del XX secolo, Jacques Derrida è il più irriverente e allo stesso tempo affascinante. Decostruire per il filosofo franco-algerino è l'atto di compiere il processo inverso rispetto a quello che ha condotto alla costruzione delle idee, smontandole e rovesciandone le gerarchie di significato, giocando sulle opposizioni, sui rimandi, sulle somiglianze casuali, su ciò che sta ai margini nel testo, in modo da sottrarsi al desiderio della definitezza. La decostruzione, più che una pratica teorizzabile e ripetibile, è qualcosa di simile all'esecuzione artistica, ed è ciò che ci permette di intravedere ciò che sta dietro le cose, che non appare con evidenza empirica, ma che rappresenta spesso l'aspetto più importante. Cercheremo in questo primo capitolo di decostruire la parte più importante del Quadro logico, la prima colonna, la Catena dei risultati. E lo faremo con lo spirito di Derrida, con l'intento di lasciare intravedere al lettore una parte dello stesso, che i manuali disponibili in internet non lasciano trasparire. Con questo non possiamo affermare che l'interpretazione proposta sia la verità. Dato che la verità è "nel mezzo degli opposti", "nel trattino che li separa", aspiriamo umilmente a proporre uno schema di pensiero che si contrapponga a ciò che comunemente si dice riguardo la *Result Chain*, lasciando al lettore il giudizio sulla strada da percorrere.

In questo e nei seguenti capitoli, si farà riferimento alla prima colonna del Quadro logico, quella della Catena dei risultati. Il Quadro logico (QL) è uno strumento di comunicazione e gestione, come tale non è né buono né cattivo, ma è un puro strumento, può essere utile solo se viene usato bene.

Nella parte prima di questo libro sarà analizzato come strumento di scrittura e comunicazione di un progetto, nelle parti successive si userà come strumento di monitoraggio e valutazione. Si dà per scontato in questo testo che il lettore conosca già l'esistenza del QL altrimenti sarà necessario consultare il manuale della Commissione Europea sulla progettazione per obiettivi<sup>1</sup> dove il QL è ampiamente illustrato.

Nei paragrafi 1, 2, e 3 si parlerà soltanto della prima colonna del Quadro logico, nel fare questo si illustreranno, senza nominarli, anche i concetti chiave del *Result Based Management* (RBM) e della Teoria del cambiamento (ToC), approcci questi, che partono da presupposti molto simili e hanno una base concettuale comune. Per un rapido approfondimento della ToC vedi l'Appendice 1 a fine manuale.

Si useranno in questo libro le etichette alle varie caselle, e alle diverse colonne date da EuropeAid nell'ultima versione (ultima esaminata dall'autore) del Quadro logico dell'agosto 2020 e si cercherà di spiegare i significati profondi che le diverse maglie della catena hanno.

Rimandiamo ai paragrafi 2 e 3 la LFA (*Logical Framework Analysis*) ovvero i processi di creazione partecipata e multi attore di un progetto. Qui ci soffermiamo sulla prima colonna di una matrice che di colonne ne ha sette. La prima colonna è quella della *Result Chain* (RC) che molti ancora chiamano "Logica di intervento" come è stata, per tanti anni, definita. Useremo entrambi i nomi privilegiando il più recente: la Catena dei risultati.

#### RACCOMANDAZIONE AL LETTORE

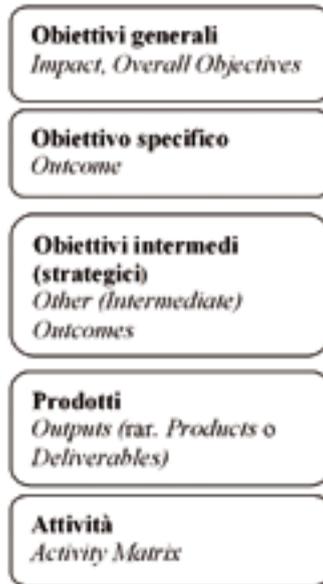
Raccomandiamo caldamente di leggere i paragrafi 1, 2 e 3 anche ai lettori esperti, che utilizzano il Quadro logico da lungo tempo; senza questa base tutto il manuale perderebbe di significato.

Nella Catena dei risultati (RC) i livelli informativi sono cinque. Anche se molti continuano, purtroppo, a volerne visualizzare soltanto quattro.

Eccoli di seguito elencati.

In *italic* è stata riportata la dicitura ufficiale di EuropeAid in lingua inglese.

<sup>1</sup> Scaricabile in pdf solo in lingua inglese presso: <https://iwlearn.net/documents/28641>.



Ora analizzeremo la natura profonda di ogni livello.

### 1.1. L'*Outcome* o obiettivo specifico

Il primo livello che va definito nel momento in cui si formula e si comunica un progetto, e attorno al quale ruota tutta la RC, è l'*outcome*, contenuto nella seconda casella partendo dall'alto, ovvero l'obiettivo specifico. È il livello più importante della Catena ed è fondamentale esprimerlo in modo funzionale all'intera logica RBM. Come si vedrà nel paragrafo 2.1, l'obiettivo specifico sorge dalla formulazione di:

- un miglioramento di una condizione negativa importante (da disoccupato a occupato, da malato a sano, da escluso a inserito...);
- un miglioramento di un aspetto ritenuto di grande rilevanza per il benessere dei beneficiari diretti del progetto (aumento della produzione, della sicurezza, della scolarizzazione...);
- qualcosa di importante che si sta salvaguardando (la biodiversità, l'acqua, il patrimonio culturale, le conoscenze mediche tradizionali...).

L'obiettivo specifico è solo raramente un diretto cambiamento nei comportamenti, ma si può raggiungere e/o mantenere nel tempo, soltanto se qual-

cosa cambia a tale livello d'azione, ovvero se qualcuno fa qualcosa in modo diverso. Tale tipologia di obiettivi ricalca sempre direttamente gli elementi contenuti negli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 (OSS) o nei rispettivi 169 target. Tali obiettivi (i primi 16) sono sempre benefici diretti (cambiamenti) per beneficiari definiti o per l'intera collettività aventi la caratteristica appena descritta. Solo il diciassettesimo fa eccezione perché descrive strumenti fondamentali e trasversali a ciascuno degli altri 16.

Tale livello designa il successo del progetto, la ragione per cui si spendono i fondi e si impiegano le altre risorse, nonché il traguardo da raggiungere entro la fine dell'intervento. L'outcome è la destinazione del viaggio. Come si vedrà più avanti questo livello deve essere espresso come una **scommessa** su cui il progetto non ha e non può assumersi una diretta responsabilità né garantirne il controllo (salvo poche eccezioni descritte nel paragrafo 1.1.2) perché è il risultato di decisioni altrui (cfr. paragrafo 3.3).

Abbondano purtroppo, alcune pratiche comuni che si trovano al di fuori di una sana logica RBM e che andrebbero quindi limitate al massimo e corrette. In molti progetti approvati troviamo spesso obiettivi specifici che non toccano il cambiamento di una condizione, o una salvaguardia di qualcosa di importante, bensì descrivono un cambiamento direttamente originato dal progetto come per esempio un servizio creato una capacità trasferita, uno strumento reso accessibile come il credito o la formazione (per es. capacità istituzionali rafforzate; rafforzamento partenariato pubblico-privato; funzionari formati, ...). Questi ultimi sono obiettivi che da soli non bastano a soddisfare il finanziatore e che spesso non corrispondono direttamente agli OSS. Il fatto che le istituzioni siano rafforzate nelle loro capacità o che il partenariato pubblico privato sia stabilito sono solo step intermedi e perciò strumentali, che da soli non sono ancora sufficienti a descrivere il cambiamento desiderato. Per questo, in una logica RBM non sono e non possono essere obiettivi specifici, bensì obiettivi intermedi (i vecchi risultati) come nel caso del rafforzamento delle capacità, o prodotti/output come nel caso del partenariato pubblico-privato. Per contro gli obiettivi che ricalcano direttamente i 16 OSS sono obiettivi il cui raggiungimento e/o mantenimento nel tempo, è sempre frutto di una scommessa del progetto e dei suoi finanziatori, non controllabili direttamente perché dipendono dalle scelte e comportamenti di coloro che abbiamo formato, sensibilizzato, messo in rete o fornito di servizi di varia natura.

**È buona pratica che ogni progetto abbia un solo obiettivo specifico** perché averne di più equivale ad avere diversi traguardi verso i quali correre, con conseguente difficoltà di valutare il successo, impossibilità a riferire le risorse all'uno o agli altri, confusione tra le priorità e pericolo di raggiunger-

ne solo alcuni. Nonostante ciò ci sono progetti con più di un obiettivo specifico in quanto hanno più di un target group. Immaginiamo un progetto nel settore HIV AIDS. Potrebbe avere due outcome: “Rallentare la propagazione del virus” e “Ridurre i disagi degli ammalati di AIDS”. L’uno è indirizzato a chi non è malato (prevenzione) l’altro a chi ha già contratto il virus e sviluppato la malattia (assistenza). Il progetto sarà come due progetti nello stesso settore avendo due distinti gruppi target della stessa importanza e lavorando su due diversi fronti con lo stesso impegno ed energie. Per concludere non esiste alcun obbligo di avere un solo outcome, ma tale pratica è considerata dalla quasi totalità dei *donors* una “buona pratica”. Ciò che invece andrebbe evitato è avere più outcome (a livello di obiettivo specifico) correlati causa-effetto in modo che il raggiungimento dell’uno sia legato in tutto o in parte al raggiungimento dell’altro.

A titolo di esempio si consideri il seguente obiettivo specifico:

Aumentato l’ingresso nel mondo del lavoro dei giovani 18-30 anni, economicamente svantaggiati nel comune di Taranto

Come si vedrà più avanti, ogni obiettivo, quindi anche l’obiettivo specifico, per essere completo ha bisogno di uno o più indicatori che diano un senso al termine “aumentato” e che lo definiscano in modo preciso e dettagliato anche quantitativamente (oggettivamente verificabile). Gli obiettivi, infatti, senza gli indicatori (che ne sono una parte costitutiva e strutturale), non potrebbero sussistere perché sarebbero solamente delle scatole vuote.

In rari casi, ma non è una buona pratica, l’obiettivo specifico si raggiunge soltanto dopo il termine del progetto. Questo fatto va evitato sempre laddove sia possibile e appaia compatibile con le linee guida dei bandi degli enti finanziatori.

#### OUTCOME, OBIETTIVO SPECIFICO

Concetti chiave:

- traguardo finale;
- successo dell’intervento;
- OSS;
- durata del progetto;
- ragione ultima per la mobilitazione delle risorse;
- scommessa con gli *stakeholders*.

Quasi sempre fuori dal diretto controllo del progetto, raggiungibile o mantenibile nel tempo, solo se cambiano alcuni comportamenti.

### **1.1.1. Gli obiettivi collaterali**

Una discussione senza fine riguarda la possibilità di inserire insieme all'obiettivo specifico tutta una pletera di altri obiettivi che potremmo chiamare collaterali al progetto. Non sono meno importanti come natura, ma non costituiscono il motivo centrale per cui si è deciso di iniziare il processo di progettazione, non corrispondendo all'interesse primo che tutto ha mosso (paragrafo 2.1) e non rappresentano il motivo per cui qualcuno metterà a disposizione risorse di varia natura. Sono aspetti positivi a volte strutturali a volte strategici, ma hanno natura diversa rispetto all'obiettivo specifico. Se per esempio l'interesse principale, motivo per cui si chiede il finanziamento e obiettivo dell'eventuale bando a cui ci si appoggia, fosse quello di "Aumentare la resilienza delle comunità agricole verso i cambiamenti climatici" (OSS, 13 target 13.1), potremmo scoprire che raggiungere tale obiettivo ci consentirebbe di raggiungere una miriade di altri obiettivi collaterali come per esempio "Rafforzare la coscienza ambientale nelle comunità contadine"; "Promuovere una cultura del biologico a livello di società civile"; Dare risalto alle donne come soggetti centrali dello sviluppo sostenibile"; "Rafforzare le istituzioni verso normative agricole sostenibili"; "Promuovere il partenariato pubblico-privato"; "Favorire la comunicazione tra istituzioni e contadini"; "Sostenere una cultura della condivisione partendo dal basso"... e chi più ne ha più ne metta.

Come si vedrà più avanti alcuni di questi obiettivi potranno essere considerati benefici di lungo periodo da annoverare tra gli obiettivi generali (per es. il rafforzamento della cultura ambientale o del biologico), altri possono essere obiettivi strategici strumentali alla resilienza, che potremmo trovare tra gli obiettivi intermedi (per es. il rafforzamento istituzionale o delle donne). Altri possono essere output o strumenti (per es. il partenariato), altri potrebbero, in certi contesti, essere considerati alla stregua di fumo negli occhi essendo vaghi e nebbiosi (la cultura della condivisione, ...). In realtà in queste pagine si sconsiglia vivamente e si farà di tutto per scoraggiare l'adozione di un approccio secondo il quale più obiettivi specifici ci sono meglio è, ritenendolo un approccio ambiguo, fumoso, inutile e controproducente a descrivere (e soprattutto misurare) il cambiamento che il progetto è stato disegnato per portare. Ogni progetto, lo ricordiamo, nasce per rendere reale un cambiamento significativo (leggi: risolvere un problema importante) per una collettività e non per fare di tutto un po'. Ricordiamo che ogni obiettivo avrà i suoi indicatori e il successo del progetto si misurerà sul raggiungimento di tali indicatori. A meno che il finanziatore non richieda obbligatoriamente tanti obiettivi specifici suggeriamo di sceglierne soltanto uno, quello che de-