



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

Casa editrice: Franco Angeli

Rate Management Talks: 4,4/5

LA SUBLIMAZIONE DEI PROGETTI A STRUMENTO PER IL BENE COMUNE E L'EVOLUZIONE SOCIALE

Leggendo questo libro non ho potuto far a meno di esserne emozionato per l'altissimo contenuto umano e nobiltà di intenti che cerca di trasmettere, pur parlando di una tematica che alla gran parte può apparire meramente tecnica.

Per chi opera professionalmente nell'ambito del project management e gestisce quelle "entità" denominate "progetti" nella gran parte dei contesti è un qualcosa di "freddo", calcolato e che è ispirato e guidato da risultati che appartengono alla sfera dei risultati puramente economici o comunque legati all'evoluzione di un ambito di business.

Invece questo libro disvela un panorama probabilmente sconosciuto anche ai più navigati project manager, se non si è mai incontrato nella propria carriera il problema della lotta alla povertà e al sottosviluppo che purtroppo affligge endemicamente gran parte di questo nostro travagliato mondo.

Quindi a voler esprimere una mia sensazione, la caratteristica che mi ha più colpito di questo libro, è la profondità umana che riesce a far scorgere all'interno del project management quando applicato a quei nobili scopi. In effetti la sua applicazione al miglioramento delle condizioni disagiate ed il raggiungimento del giusto benessere sociale, rappresenta forse la più alta valorizzazione di quella capacità squisitamente umana di saper raggiungere qualsiasi obiettivo, qualora sia realmente voluto e desiderato.

In aggiunta il testo esprime una notevole ricchezza dei contenuti metodologici e pratici che a mio avviso possono aiutare ad arricchire il bagaglio di conoscenze e strumenti utili ad ogni project manager a prescindere dal settore di appartenenza.

LO STILE E LA STRUTTURA DEL LIBRO

Sinceramente il libro è parso abbastanza denso di contenuti e per essere ben assimilato richiede una lettura attenta e ponderata. Però la lettura si mantiene sempre scorrevole grazie alla sapiente narrativa dell'autore che ha saputo dosare molti elementi esplicativi sui concetti espressi e inserire opportunamente ricorrenti richiami anche personali che arricchiscono piacevolmente la lettura anche per chi non è uno specialista della gestione progettuale.

Una caratteristica da evidenziare nella narrazione è la capacità dell'autore di saper cogliere il momento più giusto per inserire dei cunei di citazioni filosofiche (come dice lui scomodando le più raffinate menti dell'umanità) che aiutano il lettore ad arrivare a toccare la profondità dei ragionamenti proposti.

La strutturazione e l'argomentazione del libro segue un preciso percorso per poter comprendere appieno l'approccio progettuale che si ispira il più pienamente possibile al "**Result Based Management**" (RBM) e che segua coerentemente la filosofia del **Monitoraggio e Valutazione**, prendendo come caso applicativo la particolare ottica che hanno i progetti di aiuto e di lotta alla

povertà e all'esclusione sociale nell'accezione più ampia dei termini, come sottolinea l'autore. In aggiunta l'autore estende tale raggio d'azione dei concetti discussi, evidenziando in molti passaggi che essi risultano perfettamente declinabili in ogni ambito progettuale, aumentandone il valore reale grazie a questa differente visione.

Il libro presenta una strutturazione chiara suddivisa in cinque parti principali che permettono una lettura concettualmente molto logica, consequenziale e quindi facilmente assimilabile. Inoltre il libro è anche arricchito da svariati esempi ed esperienze realmente vissute, su progetti distribuiti, in oltre 25 anni di esperienza, in gran parte del mondo, che rappresentano dei riferimenti molto utili per la chiara comprensione dei concetti descritti.

L'IMPORTANZA DELLA COMPrensIONE DELLE NECESSITA' DA UN PUNTO DI VISTA UMANO

Il fondamentale "fil rouge" del libro è basato sull'ottica del reale beneficio che deve sempre prioritariamente cercare di produrre un'iniziativa progettuale. Però tale reale beneficio si può intercettare solamente andando a guardare ai reali bisogni (o meglio i problemi come suggerisce l'autore) dei futuri destinatari degli "outcome" delle realizzazioni progettuali (e quindi oltre il mero progetto stesso). Quindi la progettualità non deve essere autoreferenziale ma bensì al servizio reale dei suoi stakeholders le cui necessità, bisogni o problemi devono essere il faro che indica il vero approdo finale.

La morale sottesa è che i progetti non dovrebbero mai essere considerati fine a se stessi, altrimenti perderebbero la loro più alta caratteristica, ossia di essere portatori di cambiamento che agirà in tutta la sua estensione quasi sempre ben oltre gli stessi progetti. In tal senso l'autore eleva la caratteristica squisitamente "trasformativa", insita per natura in ogni progetto, verso una dimensione altamente umanizzante, focalizzando la discussione sugli ambiti di aiuti per le situazioni di disagio sociale e lotta alla povertà che siano sostenibili nel lungo periodo.

IL PERCORSO LOGICO DEL LIBRO

L'autore descrive e dispiega in modo logicamente comprensibile l'approccio adottato della Commissione Europea per la definizione e la guida nella progettazione per obiettivi.

Nella prima parte del libro, si vuole fornire una chiara indicazione dell'attività progettuale descrivendo in maniera molto dettagliata le linee guida ispirate dal "**Quadro Logico**" che è lo strumento (è definito come un framework) fondamentale per il RBM indicato nelle direttive comunitarie. E' così importante questo primo passaggio perché rappresenta l'elemento "portante" di tutta la filosofia di gestione proposta, che è e deve essere basata in primis sulla bontà e sulla profondità della comprensione dei veri risultati attesi dall'azione progettuale, prima di procedere con la definizione delle azioni necessarie. Quindi la capacità di assolvere al meglio a questo primo passaggio potrà assicurare le giuste basi per il prosieguo del progetto e la sua più alta garanzia di pieno successo guardando ai reali benefici delle parti interessate ben oltre il termine naturale del progetto stesso. Tale ottica è quella determinante per i progetti di sviluppo e di lotta alla povertà che questo libro vuole rappresentare, ma dovrebbe essere altresì fondamentale per ogni tipologia di progetto in ogni ambito.

Si arriva quindi ad illustrare con dovizia di particolari (con esempi e strumenti) il modo più corretto di arrivare alla definizione della cosiddetta "**Result Chain**" o "Catena dei Risultati" che appunto è lo strumento di descrizione strutturata e formale dei collegamenti logici tra le parti a

tutti i livelli.

Si è guidati di conseguenza, con naturalezza, alla descrizione e derivazione delle azioni e delle attività mediante strumento di descrizione analitica e strutturata, conseguente agli obiettivi precedentemente descritti. Il lettore potrà apprezzarne la fluidità di ragionamento che il Quadro Logico e la sua conseguente Result Chain possono offrire come strumento di corretta impostazione dell'azione progettuale.

Successivamente si passa alla seconda parte del libro che affronta la problematica della gestione del "Monitoraggio e Valutazione" che dovrà essere basata su metriche e schemi di misurazione il più possibile oggettivi e rappresentativi per poter offrire uno spaccato reale del progetto in esecuzione. E' fornita una dettagliata indicazione di come poter indirizzare un sistema di variabili atte al progetto da gestire per costruire un efficace strumento di monitoraggio.

Il ragionamento logico dell'autore accompagna attraverso la necessaria definizione e chiarimento degli aspetti legati agli "indicatori" (sia quantitativi che qualitativi) come elementi fondanti che evidenziano e tengono traccia dell'evoluzione del rispetto degli obiettivi nei vari livelli della Result Chain stessa e ne sono la "cartina al tornasole" per quanto riguarda il concetto di efficacia dell'azione progettuale.

Il ragionamento viene quindi successivamente portato sull'altra parte fondamentale del libro ossia i concetti di Monitoraggio e Valutazione dove le due tematiche sono approfondite con estrema cura e dettagli operativi. La doppia natura specifica del M&V permette il "pilotaggio" efficace ed efficiente rispetto alla filosofia della RBM rimanendo coerente con la Result Chain e che conseguenzialmente guida verso il miglior raggiungimento degli obiettivi prefissati. Vengono quindi descritti in modo dettagliato e operativo i distinti passaggi per costruire ed utilizzare un sistema di monitoraggio che deve permettere di raccogliere "in continuo" e valutare in modo sistemico tutti gli indicatori, al fine di essere in grado di fornire nel miglior modo le informazioni necessarie per un mantenere la "rotta prestabilita", sia in termini dell'efficacia che dell'efficienza dell'azione progettuale.

Conseguentemente deve esistere un sistema di valutazione (che può avere anche lui una doppia ottica : interna ed esterna) che si affianchi e che completi il monitoraggio ai fini della comprensione degli aspetti più legati all'ottimale guida dell'azione progettuale per capire se si sta andando nella direzione più corretta per ottenere il soddisfacimento degli obiettivi in termini di rilevanza e coerenza e non solo meramente di rispetto delle previsioni, ma come livello di qualità complessiva dell'azione progettuale, rispetto alle motivazioni più profonde che giustificano il progetto stesso. L'autore sottolinea che la valutazione aiuta a capire se "si stanno facendo le cose giuste" e si stanno prendendo le corrette decisioni. Un'ottica interessante fornita dall'autore sulla valutazione è il suo alto valore "formativo" nel senso che permette un apprendimento continuo dagli eventi di progetto. Quindi la prassi valutativa, se ben condotta, permette di costruire quelle vitali (quanto bistrattate) "lesson learned" che arricchiscono l'esperienza di tutti i partecipanti del corrente progetto, ma anche e soprattutto è un aspetto basilare per i progetti futuri. Ecco perché nel libro sono dedicati diversi capitoli sia al sistema di monitoraggio che alla a quello di valutazione, al fine di fornire al lettore le più esaustive e circostanziate descrizioni dei concetti suddetti, accompagnati da svariate casistiche per esemplificarli al meglio, oltre ad innumerevoli strumenti metodologici ed operativi per implementarli concretamente. Oltre al come raccogliere e processare al meglio i dati e le misurazioni più utili per il monitoraggio e la valutazione, l'autore fornisce

chiaramente anche le indicazioni per la diffusione ottimale degli output di tali azioni affinché tutte le parti interessate al progetto possano correttamente essere coinvolte e tenute informate e allineate sul più giusto e veritiero quadro progettuale in corso.

Il libro conclude il suo dettagliato percorso esplorativo nel mondo dell'approccio Result Based con una giusta chiosa finale che richiama nuovamente il lettore sulla concretezza di tale approccio progettuale, ispirato dalla presa di coscienza di essere al servizio concreto dell'elevazione della "condizione umana", che sia di ispirazione al sopra ogni altro obiettivo possibile. Lo sforzo e l'intelligenza da approfondire nella ricerca dell'efficacia e dell'efficienza nell'azione progettuale devono avere come loro ultimo fine proprio quello di essere al servizio di tale nobile scopo e non essere meramente fini all'esecuzione progettuale stessa. Questo concetto dovrebbe essere valido (a mio avviso) in ogni progetto a prescindere dall'ambito (che nel contesto del libro è quello squisitamente umanitario). Infatti per ogni progetto che viene avviato c'è sempre una finalità "umana" al suo centro che ne giustifica l'esistenza e che comunque lo riempirà di significato nel suo percorso (e questo aspetto andrebbe sempre valorizzato e tenuto da grande conto, altrimenti il progetto si trasforma in qualcosa di "freddo" e di "meccanico" con la conseguente perdita di spinta umana e aumento del rischio di fallimento, soprattutto guardando ai fondamentali "outcome" successivi al progetto stesso).

Termina il libro con un'interessante appendice dove si offrono al lettore dei cenni sulla Teoria del Cambiamento che tanto sottende all'approccio progettuale ed in particolare negli ambiti umani affrontati dal testo. Inoltre vengono descritte alcune tecniche (come i questionari e i focus group) e relativi consigli d'uso per la difficile arte della raccolta delle informazioni dagli "stakeholders" e come formulare le domande chiave per ottenere le informazioni più corrette sulle aspettative e gli obiettivi realmente ricercati.

CONSIDERAZIONI FINALI E COSA "PORTARE A CASA"

Questo libro è sicuramente focalizzato nell'ambito della gestione di iniziative per finalità umanitarie, di sviluppo, lotta alla povertà ed esclusione sociale, ma onestamente l'ho trovato di grande ispirazione in generale per chi debba approcciare qualsiasi ambito progettuale. Penso che l'evidenza più potente dell'aspetto umano (e della sua grande complessità) che è insito in modo imprescindibile in ogni progetto, sia rappresentato al meglio nella narrativa che il libro ci propone.

Quello che più fortemente rimane dopo la lettura è almeno una sensazione di "umanità" che trasuda dai progetti (sicuramente in modo particolare da quelli di cui parla il libro) in modo copioso e la convinzione che non possa essere ignorata in nessun contesto.

Chiaramente, per mio personale interesse professionale, evidenzio che i temi trattati sicuramente interessano e coinvolgono direttamente anche chi si occupa di "Project Management" e voglia riflettere sull'altissimo valore aggiunto e missione che ogni progetto dovrebbe avere: essere strumento di cambiamento e miglioramento per chi lo svolge e per chi ne riceverà i suoi risultati.

Sperando di aver degnamente rappresentato la ricchezza del libro e aver stimolato qualche riflessione, auguro una buona lettura a chi desideri approfondire.

Da leggere: assolutamente sì, per stimolare una riflessione "umanizzante" sulla natura dei progetti.

L'AUTORE

Andrea Stroppiana: economista, docente all'Università La Sapienza e presso alcuni master internazionali, si occupa di cooperazione, monitoraggio e valutazione da più di 25 anni. Dal 2020 affianca l'Agenzia Italiana Cooperazione allo Sviluppo (AICS) sulle tematiche del mainstreaming ambientale negli interventi di cooperazione come consulente esterno di Sogesid Spa, in house del MITE.

Recensione Management Talks a cura di: [Umberto Surricchio](#)