

Contributo AVSI per il XXIII Congresso AIV Associazione Italiana Valutazione (22.09.2021)

Panel: “La Valutazione nella Cooperazione allo Sviluppo in Italia: pratiche attuali, adattamenti in epoca di pandemia e prospettive future”

La Valutazione Come Ponte tra il Field e le Policy

Abstract: C'è un sottile paradosso nell'affermare che le pratiche di valutazione della cooperazione italiana restano per lo più occasionali e cercare di definirne approcci, metodi e prassi. Si rischia di dare per scontata la presenza di una capacità di gestione che in realtà è ancora in fase di costruzione, e si tende a discutere dei meriti e pregi delle diverse tecniche valutative lasciando in secondo piano una discussione invece centrale per gli operatori dello sviluppo: come costruire quella consapevolezza, quelle conoscenze e quelle forme organizzative che permettono di scegliere approcci e metodi in senso compiuto, vale a dire sulla base di obiettivi conoscitivi e strategico-organizzativi.

Resistendo alla tentazione di discutere le soluzioni prima di analizzare con dovizia i problemi, ad esempio la mancanza di una coerente ed esplicita domanda di valutazione o l'utilizzo formalistico della valutazione stessa, e partendo da casi concreti in cui si è riuscito a dare nella pratica una prima risposta a tali problemi, si arriva a delle conclusioni cruciali. Ad esempio, ci si accorge che soluzioni sviluppate per le grandi burocrazie non sempre si addicono alle necessità delle ONG, o anche che il processo stesso di sperimentazione e apprendimento che si avvia sviluppando soluzioni internamente è un passaggio obbligato perché le ONG possano poi beneficiare della adozione di buone pratiche o del ricorso a consulenti esterni.

Questo contributo vuole portare all'attenzione una esperienza sviluppata da AVSI sul terreno e denominata “Pratica del Cambiamento”, mostrando come alcuni tratti caratteristici dell'esercizio, come l'enfasi accordata alla riflessione orale e basata sull'esperienza diretta, la sua realizzazione durante l'implementazione del progetto o la ricaduta pratica nella formulazione di un questionario contestualizzato, danno risposta ad esigenze imprescindibili per le ONG, permettono di soddisfare le esigenze dei donatori e offrono un percorso più agevole per costruire quelle capacità necessarie ad abbracciare la valutazione in forma consapevole e perciò utile.

Per arricchire la riflessione, in secondo luogo si intende illustrare l'approccio più globale all'interno del quale una prassi siffatta può nascere e prosperare. Da tre anni AVSI si è dotata di una funzione denominata “Learning & Sharing” proprio per agevolare l'apprendimento decentralizzato “in una forma che facilita il processo decisionale da parte degli “operatori dello sviluppo”, raccoglie e libera energie locali sparse e dormienti, e infonde “ownership” in chi apprende”. Il dipartimento Learning & Sharing ha tra i suoi principali obiettivi far emergere e valorizzare l'originalità di AVSI, favorire la documentazione di evidenze, distillare raccomandazioni per i processi di policy making in cui l'organizzazione si sta sempre più

coinvolgendo nell'ottica di contribuire, a partire dalla propria esperienza sul terreno, alla costruzione del bene comune. Si tratta di un percorso non predefinito, ma che si modella caso per caso, a seconda del contesto, delle necessità interne dei progetti e allo stesso tempo alle occasioni esterne che offrono la possibilità di riflettere, mettere a fuoco e presentare i risultati delle specifiche attività ma anche di azzardare qualche tentativo di sintesi, indispensabile laddove si voglia arrivare ad interrogarsi sui veri cambiamenti nella vita delle persone.

Autori: Dania Tondini (Responsabile del dipartimento Learning & Sharing AVSI HQ) e Bruno Nazim Baroni (Coordinatore Regionale Monitoraggio e Valutazione per il Sud Est Africa - AVSI)

6 parole chiave: *Pratica del Cambiamento, Learning and Sharing, Riflessione sull'Esperienza, Implementazione, Advocacy, Capacity Building.*

C'è un sottile paradosso nell'affermare che le pratiche di valutazione della cooperazione italiana restano per lo più occasionali e nel cercare di definirne approcci, metodi e prassi. Stante la difficoltà di caratterizzare una galassia così eterogenea come le ONG italiane, c'è un certo consenso attorno ad alcune constatazioni, ad esempio la mancanza di una coerente ed esplicita domanda di valutazione, un utilizzo formalistico della valutazione stessa, e l'appiattimento su pratiche derivate dal monitoraggio troppo centrate sui risultati attesi e su un'idea del cambiamento meccanico-lineare. Cionondimeno, qualunque sia la caratterizzazione che si privilegia, si riscontrano casi che sfidano tali classificazioni – si pensi ad esempio all'uso diffuso di pratiche di valutazione partecipativa. Il dato più robusto rimane quindi quello di una forte pluralità di pratiche e di forme di valutazione. Alcuni la giudicano come positiva – foriera di sperimentazione, processi evolutivi, apprendimento, democrazia – altri, meno entusiasti, ne denunciano il carattere occasionale frutto di improvvisazione, o quanto meno di un deficit di consapevolezza.

Vista la continua crescita della nostra organizzazione, nella valutazione come in altre funzioni chiave, in AVSI siamo impegnati per andare oltre l'occasionalità. Cionondimeno, stiamo facendo questo sforzo senza adottare modelli predefiniti e quindi abbracciando la pluralità nella valutazione, che riteniamo essere il risultato inevitabile di apprendimento che nasce dal terreno, dalla concretezza del fare aiuto e sviluppo, e dal protagonismo delle persone. Siamo quindi portati a sposare la prima lettura - di una pluralità da leggere come un fattore positivo. In questo articolo proviamo a dimostrarne i vantaggi, prima in riferimento alla capacità interna delle ONG di (apprendere a) fare valutazione, poi in relazione alla capacità esterna di influenzare l'intero settore della cooperazione tramite processi di advocacy.

Apprendimento e pluralità nella valutazione

Prima constatazione: c'è una pluralità di pratiche, finanche all'interno di una stessa organizzazione, ed è cruciale comprendere come le organizzazioni interpretano tale pluralità: in che misura la vivano come il riflesso di una mancanza di sistematicità, e quanto la vedano, invece, come il risultato di un processo di apprendimento genuino, e quindi che procede anche per tentativi.

Come AVSI, osserviamo che diverse pratiche convivono all'interno di una stessa organizzazione, e come questo sia fisiologico al crescere di una organizzazione, almeno fino ad un certo punto, dopo il quale cresce la necessità di razionalizzare e uniformare. Questo rilievo nasce da una constatazione fattuale, ma è anche in linea con una certa idea di apprendimento: spesso, il modo in cui le organizzazioni crescono, imparano e innovano non segue un processo lineare di accumulazioni di conoscenze (seguendo un percorso che rispecchia l'idea del formatore che impartisce lezioni frontali assorbite progressivamente dallo studente); piuttosto sembra percorrere un percorso a zig-zag, riflesso di un processo di apprendimento basato su prove ed errori, sperimentazione e consolidamento, crescita in una direzione e poi (al sopraggiungere di colli di bottiglia o criticità prima latenti) riorganizzazione e crescita in un altro senso di marcia. Tale percorso rimanda a un'idea di formazione che non impartisce nozioni ma insegna a imparare, in cui la centralità del formatore è sostituita dal protagonismo di chi apprende, che sperimenta rispondendo alle diverse situazioni, caso per caso.

Seconda constatazione: nonostante l'idea di "imparare dai migliori" abbia una forte attrattiva, e seguire le buone pratiche sia rassicurante, il più delle volte l'utilizzo di modelli predefiniti si scontra con un contesto che non si presta a certe pratiche e/o delle organizzazioni che non hanno le risorse necessarie per implementarle. Nella pratica, piuttosto che un ideal-tipo, ciò che viene messo in atto sono pratiche e approcci ibridi che proliferano e si influenzano a vicenda andando ad alimentare la forte pluralità di pratiche ed approcci.

Come AVSI, osserviamo che, per realizzare (ed imparare ulteriormente a fare) valutazione non serve necessariamente replicare modelli e pratiche messe in essere da organizzazioni che godono di ingenti risorse e conoscenze nel campo della valutazione (vedi Nazioni Unite). Un'altra via è quella di partire dalla realtà concreta per identificare e mobilitare capacità non utilizzate e per assecondare un protagonismo che nasce dal basso. In questo modo si facilitano dei processi di scoperta e miglioramento che ben si prestano a sperimentare pratiche di valutazione adatte al contesto e a far emergere quella consapevolezza necessaria ad utilizzare tali capacità (fare valutazione) in modo efficace.

Le due constatazioni appena illustrate trovano riscontro nella esperienza di AVSI. Negli ultimi anni AVSI, che opera in più di 30 paesi con circa 250 progetti attivi in parallelo, ha (necessariamente) sperimentato modelli, approcci e pratiche differenti. In primis, la valutazione è realizzata in alcuni casi internamente, in altri per mezzo di consulenti esterni, in altri casi ancora da personale contrattato dai donatori – tre situazioni completamente diverse in termini di ricaduta sull'organizzazione. In secondo luogo, mentre per i progetti di durata più breve si continuano a prediligere il monitoraggio delle attività e la stima dei risultati immediati (*Post-Distribution Monitoring*), nei progetti più articolati si realizzano valutazioni sempre più sofisticate sia sommative (compreso RCT) che formative (secondo i criteri promossi dal OECD-DAC). Negli ultimi anni, con l'aumentare dell'esperienza, della capacità e delle risorse a disposizione per la valutazione, è cresciuto anche l'interesse per approcci più flessibili e partecipativi, capaci di tenere conto dei risultati non previsti e di assicurare maggiore accountability nei confronti dei beneficiari, così come il coinvolgimento del personale responsabile dell'implementazione e la crescita del personale locale, etc.

Un esempio dell'approccio di AVSI alla valutazione è rintracciabile nella formula "Pratica del Cambiamento" – una pratica descritta in un articolo presentato alla rivista RIV che dovrebbe essere pubblicato a breve. Mentre la Teoria del Cambiamento pone al centro la teoria e il disegno di progetto, la Pratica del Cambiamento è radicata nell'implementazione e si basa sull'apprendimento che nasce dal fare, dalla conoscenza che si genera dallo scambio (con la realtà e chi la vive), dal protagonismo che nasce dal mettersi in gioco assieme. È una pratica partecipativa, basata sul coinvolgimento del personale locale e i leader comunitari direttamente coinvolti nei progetti quali detentori di "conoscenza locale" e "apprendimento-generato-dal-fare", e sull'osservazione diretta del cambiamento (non solo quello atteso definito nella Teoria del Cambiamento). Si realizza durante l'implementazione del progetto (ad esempio con la valutazione di metà periodo) ed è per lo più una pratica orale (che procede per tentativi e riscontri immediati) tesa ad assicurare l'accrescimento delle competenze di coloro che si dedicano alla implementazione dei progetti - coloro che in effetti rappresentano gli utilizzatori ultimi delle valutazioni. Finalmente, le informazioni aneddotiche vengono tradotte in domande inserite in un questionario che, sottoposto ad un campione dei beneficiari, permetterà di misurare l'estensione del cambiamento -- così soddisfacendo le aspettative di chi è più avvezzo a delle analisi quantitative dei risultati. Una pratica siffatta richiama elementi di diversi metodi di valutazione, alcuni anche molto diversi: *l'Outcome Mapping, Developmental Evaluation, Empowerment Evaluation, Most Significant Change, Realist Evaluation*, ma anche la Valutazione di Impatto.

Una giustificazione teorica per la Pratica del Cambiamento – ancorata alla realtà e all'esperienza

Al netto di contesti iper-burocratizzati, o casi legati alle mode del momento, c'è un consenso attorno all'idea che non esista un approccio alla valutazione superiore o comunque migliore indipendentemente dalle circostanze (*golden rule*), e che invece ci sia da fare una scelta caso per caso. Tuttavia, tra i criteri da utilizzare per giudicare caso per caso gli approcci o le pratiche da prediligere, vengono spesso presi in considerazione solamente criteri teorico-metodologici, lasciando in secondo piano altre questioni legate al risvolto pratico dell'implementazione delle valutazioni.

Come ONG impegnata sul terreno, ci pare opportuno sottolineare i risvolti pratici. Lo faremo a partire da una constatazione di Judit Tendler, che a sua volta commenta delle affermazioni di Albert Hirschman. Le loro parole si riferiscono alle scelte in fase di progettazione che affronta il pianificatore pubblico in un paese con capacità (tecnico-organizzative-politiche) limitate, ma lo stesso ragionamento si applica alla scelta di un approccio o pratica di valutazione adatta alle limitate capacità tecnico-organizzative di una ONG da poco impegnata nella valutazione, e più in particolare di una sua sede locale che quotidianamente si confronta con la difficoltà di massimizzare le proprie limitate risorse.

«Less advanced countries often have to handle problems at the same time they are building institutions. “They do not have the luxury of talking about program design without the agency to carry it out. So planners must be parsimonious in their definition of a proper program; they must consider the minimum demands that can be made or burdens that can be placed on a very weak agency”»

[Rethinking the Development Experience: Essay Provoked by the Work of Albert O. Hirschman - Appendix A]

La citazione può essere riformulata nei seguenti termini: le ONG con una limitata esperienza di valutazione sono nondimeno chiamate a fare valutazione e al contempo seguire un percorso per accrescere le proprie competenze nel campo della valutazione. Stante questa situazione, è importante scegliere delle pratiche di valutazione che tengano conto delle limitazioni tecnico-operative di chi deve realizzare il lavoro nella pratica.

Un'altra giustificazione teorica è offerta dalla letteratura che descrive i processi di apprendimento, il ruolo dell'educazione e l'importanza della pedagogia. In tale contesto, è emerso con chiarezza la necessità di tenere in alta considerazione le caratteristiche e le esperienze di chi apprende, e così permettere una comprensione e una appropriazione

altrimenti impensabili. L'insegnamento centrato sullo studente, invece che sul formatore, è un riferimento importante anche per pensare alla valutazione, centrata sull'utilizzatore e non soltanto sulla base di considerazioni astratte o comunque centrate sulle necessità di altri soggetti.

Quindi le pratiche di valutazione più adatte variano non solo a seconda dell'oggetto dell'analisi (seguendo quindi considerazioni metodologiche), ma anche a seconda delle capacità tecnico-operative degli operatori chiamati a partecipare alla valutazione. Quando anche questa constatazione sembrasse abbastanza ovvia o scontata, è importante realizzare che raramente viene presa in considerazione, meno ancora messa in pratica, come dimostrato dal sovente ricorso affrettato a best practices sviluppate in contesti del tutto differenti. Proviamo invece a seguire il suggerimento di Tendler e Hirschman e quindi a riflettere sui limiti e le necessità che caratterizzano le organizzazioni con limitata esperienza nel campo della valutazione così da identificare quelle pratiche che Tendler qualifica come parsimoniose – vale a dire delle pratiche che non presuppongano capacità o risorse che in effetti mancano, e che costruiscano invece un percorso di apprendimento a partire da quelle capacità e risorse che invece sono presenti (anche se poco utilizzate, quando non addirittura sconosciute).

Chiunque ha lavorato sul terreno con una ONG, tanto più se in paesi caratterizzati da una certa instabilità e momenti emergenziali, sa perfettamente che in questi contesti:

- lo scambio di informazioni “complesse” e la formazione si realizza per lo più in forma orale. Non c'è l'abitudine, la capacità, e il tempo per leggere dettagliati report di valutazione, meno ancora lavori accademici. La forma orale e diretta è lo strumento più capace di assicurare un effettivo coinvolgimento.
- La riflessione e l'analisi si realizzano prima di tutto sulla base dell'esperienza diretta, e solo marginalmente sulla base di dati secondari o evidenze quantitative. Solo assicurando uno spazio alla riflessione qualitativa e basata sulla osservazione la valutazione può inglobare informazioni di contesto (local knowledge) e l'apprendimento basato sulla pratica (learning-by-doing), e così sperare di riuscire ad accelerare un processo di apprendimento solido ed inclusivo.
- L'esperienza e il linguaggio di chi si occupa di monitoraggio e valutazione si fonda sull'applicazione dei questionari, elementi così centrali da essere identificati da tutto il personale come i “tools” (gli strumenti) del progetto, senza che questo generi alcuna ambiguità. Suggestire dei modi alternativi, per esempio partecipativi, per arrivare alla formulazione dei questionari è il modo più immediato per introdurre approcci innovativi e promuovere la sperimentazione autonoma (e, col tempo, consapevole), senza richiedere la spiegazione di complesse nozioni di valutazione.



- Il disegno di progetto, quando non è realizzato “da terzi”, si compie in tempi strettissimi, in forme che cambiano a seconda della situazione, e quasi sempre per rinnovare dei progetti ancora in corso e che non hanno ancora prodotto una valutazione finale. Per influenzare i progetti futuri si deve necessariamente dare maggiore centralità alla valutazione di metà periodo o comunque in corso d’opera, la stessa che facilita un coinvolgimento molto più sentito dei responsabili dell’implementazione dei progetti.

Date queste condizioni, le valutazioni con carattere partecipativo, orientate alla partecipazione del personale dedicato alla implementazione del progetto (oltre a rappresentati dei beneficiari del progetto stesso), realizzate quando i progetti sono in corso e fondate sulla osservazione diretta così come sulla riflessione come forma di analisi interattiva ed immediata, sembrano adattarsi molto meglio alle necessità e potenzialità del personale presente sul campo di una tipica ONG. Forme basate su pratiche denominate Action-Reflection o anche After Action Reflection promettono di incidere molto di più rispetto al modello fondato sulla formulazione di rapporti di valutazioni di fine progetto. L’incoraggiamento a cristallizzare tali riflessioni nella formulazione di questionari più adatti al contesto o ai progetti mira a spingere il personale locale M&E ad appropriarsi definitivamente di tali processi, e a cominciare una propria sperimentazione (protagonismo) – in breve a intraprendere un percorso di acquisizione di competenze autonomo e consistente. In AVSI abbiamo dato a questa pratica il nome di “Pratica del Cambiamento”.

AVSI, la persona e la documentazione del “come”

Il vero patrimonio, di AVSI e di tutte le organizzazioni, a tutti i livelli, sono le singole persone: il grande errore fatto in tanti anni di cooperazione, come ormai riconoscono anche economisti ed esperti di sviluppo, è aver pensato che siano le risorse materiali il valore. Ciò che fa la differenza, invece, non è appena la ricchezza materiale, intesa come strumenti e risorse economiche, ma il patrimonio umano. Il più grande investimento è da fare è sulle persone: educazione, formazione, promozione umana. Rifacendosi alle categorie proposte da Amartya Sen, la coscienza promuove la dignità, la libertà promuove il protagonismo. Quando le persone sono formate, educate, nel senso più ampio del termine, quando le persone sono consapevoli, trovano gli strumenti, si ingegnano e individuano soluzioni. Se non si è lavorato sulle persone si potrà avere sicuramente una grandissima ricchezza materiale ma sarà molto fragile e sarà molto precaria.

Oggi impressiona quante risorse siano destinate a controllare e misurare quello che viene fatto, e in tante situazioni si arriva purtroppo a rilevare che sono state fatte benissimo le cose sbagliate (come evidenziato ad esempio nel rapporto “The Risk of Doing the Wrong Thing Perfectly: Monitoring and Evaluation of Reconstruction Contracting in Afghanistan” dello

Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction), con il forte rischio che emerga quello che ha funzionato ma non quello che ha avuto un reale impatto.

Noi di AVSI vogliamo fare valutazione in modo che anche queste risorse siano spese per e con i nostri beneficiari, perché controllare e misurare serve a migliorare quello che facciamo, coerenti con l'ottica che abbiamo sempre avuto e cioè di voler dedicare il massimo delle risorse all'azione diretta sul terreno, rispetto ad altri tipi di attività come advocacy, lobby, campagne, pubblicità etc.

Ma allo stesso tempo lavoriamo perché la nostra esperienza sul terreno possa dare un contributo ai tavoli decisionali, perché quello che si fa – che fa AVSI e che fanno le tante altre organizzazioni, i governi, le istituzioni - sia sempre più utile alle persone. Per dirlo con uno slogan, vogliamo “avere i piedi nella terra rossa africana e la testa al Palazzo di Vetro”.

Ad esempio, ormai è evidente che lo sviluppo è strettamente legato a cambiamenti di mentalità e di comportamento, ed è evidente che questo non può avvenire nei tempi sempre più striminziti dei progetti, dove i donors vogliono vedere risultati tangibili in pochissimo tempo, con la rischiosa conseguenza di uno slittamento verso tipologie di azione più immediate ma meno efficaci.

Per innescare veri cambiamenti serve tempo, per favorire vero cambiamento è indispensabile identificare i fattori di successo delle azioni, e quindi serve investire sulla valutazione dei processi e non solo sulla valutazione dei risultati, e occorre farlo coinvolgendo in prima persona i protagonisti, gli operatori e i cosiddetti 'beneficiari': la politica e in parte l'accademia, anche alla luce dei tanti fondi spesi senza risultati consistenti, cominciano a intuire questa esigenza ma non hanno ancora il coraggio sufficiente per indirizzare di conseguenza la tecnica, che spesso fatica a proporre strumenti e metodologie adeguate.

Il “come”, infatti, è l'aspetto più importante ma anche il più difficile da documentare: ciò che ancora oggi rimane difficile esprimere in un obiettivo definito internazionalmente è il “come” si svolge un intervento, ma il metodo di lavoro che si usa per affrontare i bisogni non è meno importante dei bisogni stessi. Un metodo ideale e perseguibile non può non fondarsi sulla relazione che si sviluppa tra esseri umani, tra operatori e beneficiari, tra stakeholder e governi. È infatti attraverso la relazione umana che si possono manifestare i bisogni più profondi e non espressi, quelli che conducono l'uomo verso il futuro, verso il suo destino e che danno senso e significato al suo essere nel presente.

Porsi le domande “giuste” per cogliere i segni del vero cambiamento

AVSI si definisce come “Learning Organization”, è cioè una organizzazione che utilizza intenzionalmente processi di apprendimento per conoscere se stessa e le proprie potenzialità, un processo di apprendimento che coinvolgendo tutti gli attori (beneficiari, staff, donatori, istituzioni locali e globali) permette di valutare i progressi attraverso un processo circolare che dall'esperienza, passa alla riflessione e quindi ad una nuova concettualizzazione. Non c'è giorno o azione che non offra qualcosa di nuovo da imparare. L'essere una learning organization è particolarmente vitale oggi, nella complessità attuale dove tutto è interconnesso, e in cui

l'esperienza maturata in 50 anni di storia rivela un sapere che può essere diffuso e verificato in continuazione nel nostro lavoro. È necessario uno scambio continuo tra tutti gli ambiti di lavoro di AVSI, sempre più inscindibilmente collegati: nessuno può sapere tutto, ma ognuno deve sapere che, all'interno di AVSI qualcuno può avere la conoscenza e la competenza che può essergli utile nel lavoro che sta facendo. Acquisire una mentalità comune è necessario per affrontare la complessità in cui operiamo.

Questa impostazione è per AVSI fondamentale, tanto da aver previsto, a livello organizzativo, una funzione specifica chiamata Learning & Sharing (L&S), che ha tra i suoi principali obiettivi quello di imparare dalle esperienze in atto, capitalizzare e valorizzare quanto appreso e condividerlo per approfondire conoscenza e competenza con uno sguardo innovativo, per migliorare la qualità degli interventi e per rispondere ai trend dello scenario internazionale della cooperazione e sviluppo.

Ciò significa lavorare per far emergere e valorizzare l'originalità di AVSI, favorire la documentazione di evidenze, distillare raccomandazioni per i processi di policy making in cui l'organizzazione si sta sempre più coinvolgendo nell'ottica di contribuire, a partire dalla propria esperienza sul terreno, alla costruzione del bene comune.

Il dipartimento L&S non si configura dunque come un centro studi o come un 'archivio' di buone pratiche o ancora come un ambito di elaborazione di teorie e documenti, in estrema sintesi si può dire che il suo focus principale è aiutare chi sta sul terreno a farsi domande su quel che sta facendo (non per niente il nostro ultimo Annual Meeting globale, svoltosi nel 2019, aveva come titolo: "Porsi le domande "giuste" per cogliere i segni del vero cambiamento"). Dal punto di vista del metodo di lavoro, il dipartimento L&S non intende impiantare un 'sistema' né definire dei modelli, ma lavorare su progetti, temi, processi specifici, favorendo l'attenzione al particolare come fonte di conoscenza ed azione, la centralità della persona come motore di sviluppo, la sussidiarietà e la valorizzazione dei soggetti che si muovono dal basso, il tutto secondo una doppia prospettiva interna ed esterna e con un doppio orizzonte, a breve e a medio-lungo termine.

I vantaggi ottenuti attraverso tali processi di apprendimento sono concreti e più immediati di quanto si possa pensare, prima di tutto nel miglioramento dei progetti, nella capacità di mobilitare in maniera molto più efficace i beneficiari, e anche lo stesso personale AVSI, e anche nel raccogliere e diffondere una serie di conoscenze altrimenti molto disperse e che possono essere prese a esempio, 'scalate', indagate per individuare elementi di policy. Si tratta di un percorso non predefinito, ma che si modella caso per caso, a seconda del contesto, delle necessità interne dei progetti e allo stesso tempo alle occasioni esterne che offrono la possibilità di riflettere, mettere a fuoco e presentare i risultati delle specifiche attività ma anche di azzardare qualche tentativo di sintesi, indispensabile laddove si voglia arrivare ad interrogarsi sui veri cambiamenti nella vita delle persone.

E si tratta di un percorso mai concluso: l'acquisizione di una mentalità volta a interrogarsi continuamente, a condividere quel che si è appreso e a chiedere e cercare di conoscere ciò che gli altri hanno appreso, è un processo che richiede molto tempo e molto impegno per diventare parte della cultura di una organizzazione.

E, vale la pena ribadirlo, è una scelta fondativa di AVSI quella di non avere modelli standardizzati ma di valorizzare e condividere quello che nasce dall'esperienza sul campo e impegnare le energie nel far crescere la consapevolezza dentro l'organizzazione a tutti i livelli, in tutti i paesi, con tutte le persone, perché – non ci stancheremo mai di ripeterlo - tutto dipende dalle persone.

Learning & Sharing mostra due facce della stessa medaglia, che è la stima dell'altro: la disponibilità a imparare e lo slancio di condividere.

Una advocacy basata sull'esperienza diretta sul terreno

Abbiamo intitolato questo intervento: “dal field alle policy”: un non secondario aspetto legato all'attenzione all'implementazione, alla documentazione dei risultati, all'importanza di accorgerci di cosa succede effettivamente con i nostri beneficiari, è infatti la possibilità di partecipare ai processi di policy making e di contribuire alla definizione di politiche e programmi a livello locale e a livello globale.

AVSI non si definisce una organizzazione di advocacy, tuttavia, se l'attività di advocacy mira ad attirare l'attenzione delle istituzioni e dei decisori politici su un determinato tema e ad attivare risposte più adeguate alla soluzione del problema, noi di fatto facciamo molta advocacy, sia nelle relazioni con donatori e governi, sia nella attività di comunicazione.

Si può fare advocacy sulla base di posizioni teoriche ideali o ideologiche. AVSI fa advocacy sulla base dell'esperienza sul terreno, esperienza che legittima ad intervenire presso i decision makers con contributi che sono espressione della nostra “filosofia” (o meglio della nostra Pratica del Cambiamento), maturata e messa alla prova giorno per giorno in tanti paesi, settori e contesti diversi. E anche il rapporto con i policy maker non si basa su una strategia predefinita ma segue le occasioni, le relazioni costruite nel tempo, le opportunità esterne.

AVSI dunque è impegnata sul piano dell'advocacy sulla base della realizzazione di interventi che mostrino la sua metodologia e la possibilità di introdurre cambiamenti significativi nella pratica: i due piani sono mutualmente correlati e si arricchiscono a vicenda.

Nella nostra impostazione, il lavoro sul terreno non è concettualmente separato dagli interventi sulle politiche, cerchiamo sempre più di leggere in maniera critica l'esperienza, di sviluppare la capacità di distillare l'essenza di quello che raggiungiamo sul terreno, di documentare e articolare i risultati in modo professionale, di far emergere la nostra originalità e poter proporre suggerimenti e raccomandazioni e dare il nostro contributo nei rapporti con i donatori e con i

partner (istituzioni, imprese, organismi multilaterali, altre organizzazioni della società civile, e a livello internazionale e locale).

In sintesi, siamo attori di policy in forza dell'esperienza diretta sul terreno, 'letta' secondo le tendenze e le categorie comuni nel nostro ambito di intervento, per massimizzare esponenzialmente il beneficio per i protagonisti dei nostri progetti, e per portare gli interessi dell'ultimo miglio al tavolo di chi decide.

Per essere in grado di 'distillare' gli insegnamenti per offrirli come raccomandazioni ai policy maker, la prima cosa, la più importante, è conoscere veramente quello che facciamo - che non è solo quello che è scritto nei documenti di progetto e spesso neanche nei report.

Questa è una delle sfide più importanti che ci attendono nel nuovo scenario in cui ci troviamo ad operare: ci è chiesto non più solo di raccontare cosa facciamo ma di essere in grado di individuare, in quel che facciamo, i fattori di successo, i nostri caratteri distintivi, i punti di miglioramento.

Conclusione

Perché la valutazione sia realmente un ponte tra il field e le policy occorre osservare la realtà, non avere paura delle scoperte, guardare il progetto dalla prospettiva del beneficiario finale: il progetto sta aiutando qualcuno a diventare più protagonista della propria vita?

Ad esempio, se i tempi dello sviluppo sono spesso poco compatibili con quelli dei progetti, se lo sviluppo è anzitutto protagonismo, e queste sono evidenze emerse dall'esperienza, giudizi scaturiti dalle valutazioni, bisogna avere il coraggio di dire che se un progetto funziona deve esistere la possibilità di darvi continuità, i policy maker devono essere disponibili a trovare formule nuove, se si dimostra che l'educazione è fondamentale devono essere prioritari interventi di scolarizzazione, istruzione, educazione.

La valutazione è utile se riesce a cogliere il cuore dell'azione verso il protagonismo delle persone, con il vantaggio di migliorare l'azione in corso e futura e poter proporre la buona pratica in altri contesti; lo è meno quando si limita a dare dati senza indagare cause di successi e insuccessi e senza considerare l'aspetto umano di operatori e beneficiari.

Riferimenti bibliografici

M. C. Antonucci, 2021. *Comunicazione E Advocacy Per Il Terzo Settore. Modelli, Formati, Pratiche*. Elena Zanella Editore

F. Bédécarrats, I. Guérin and F. Roubaud, (Eds.) 2020 *Randomized Control Trials in the Field of Development: A Critical Perspective* Oxford University Press, 2020

AVSI Bilancio Sociale 2020, <https://www.avsi.org/it/page/bilancio-sociale/165/>

AVSI Foundation (forthcoming) An Introduction to the AVSI Method A training guide for staff-ambassadors, forthcoming

Baroni, B (forthcoming). Contextualizing Projects and Evaluation through the Practice of Change, forthcoming

P. Carozza and C. Sedmak 2020, *The Practice of Human Development and Dignity* Kellogg Institute Series on Democracy and Development

L. Rodwin and D. Schön 1994. *Rethinking the Development Experience: Essays Provoked by the Work of Albert O. Hirschman*.. Washington: Brookings Institution

SIGAR 2021 The Risk of Doing the Wrong Thing Perfectly: Monitoring and Evaluation of Reconstruction Contracting in Afghanistan” United States. Office of the Special Inspector General for Afghanistan Reconstruction

Stame, N. (2014). Positive thinking approaches to evaluation and program perspectives. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 29(2), 67–86.