



LA THEORY OF CHANGE PER LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

una guida introduttiva

A cura di Christian Elevati



www.info-cooperazione.it

SOMMARIO

SOMMARIO	i
GRUPPO DI LAVORO	ii
INTRODUZIONE	1
PREMESSA La Theory of Change a servizio della cooperazione internazionale	2
Cap. 1 – TEORIA DEL CAMBIAMENTO E QUADRO LOGICO	7
1.1 La ToC in teoria: il mondo ideale	7
1.2 Dalla teoria alla pratica: la ToC nel mondo reale	10
Cap. 2 – MISURARE IL CAMBIAMENTO Può la ToC agevolare lo sviluppo di indicatori?	13
2.1 Indicatori: intuito o processo?	13
2.2 ToC: cosa si osserva	15
2.3 Rilevanza degli indicatori nella ToC	17
2.4 Operatività degli indicatori nella ToC	18
Cap. 3 – PERCHÉ ANCHE NELLA TOC SONO FONDAMENTALI BASELINE, CURRENT VALUE E TARGET	22
3.1 Cosa è un Baseline Survey	22
3.2 Come si costruisce un Baseline Survey (e anche un Endline Survey)?	23
3.3 La raccolta dei dati	24
3.4 Baseline e Quadro Logico di progetto	26
Cap. 4 – ESPERIENZE DI APPLICAZIONE DELLA TOC: DUE CASI STUDIO	28
Caso 1 – La ToC per ridefinire le strategie organizzative, massimizzare l’impatto e comunicarlo. Il caso di CIAI.	28
Quanto costa la ToC?	32
Caso studio 2 - L'utilizzo della ToC in Messico per potenziare le strategie di protezione dei Diritti Umani.	34
CONCLUSIONI	37
APPENDICE	38
1. Glossario	38
2. Biblio-sitografia essenziale	41
3. Sintesi inchiesta Info Cooperazione su utilizzo della ToC in Italia (4 aprile 2017)	42
4. Esempi di sintesi grafiche di ToC	45

GRUPPO DI LAVORO

Questa pubblicazione nasce da un'idea di Elias Gerovasi e Christian Elevati ed è il frutto del lavoro volontario di numerosi professionisti, di seguito elencati.

Coordinamento editoriale: Christian Elevati, *Senior Consultant in Social Impact management & evaluation, Theory of Change e Social Innovation.*

Editing: Chiara Alberti, *Desk Progetto Open Cooperazione*

Redazione testi (in ordine alfabetico):



Cecilia Rossi Romanelli,
*Consulente Senior per
COSPE Onlus*



Maria Cappello,
*Direttrice Sviluppo
Commissione
Messicana di Difesa e
Promozione dei Diritti
Umani*



Christian Elevati,
*Senior Consultant in
Social Impact
management &
evaluation, ToC e Social
Innovation*



Marina Trentin,
*Consulente Senior
esperta in Environment
and Sustainability*



Elias Gerovasi,
*Fondatore di Info
Cooperazione e
Responsabile
Progettazione e
Partenariati di Mani Tese*



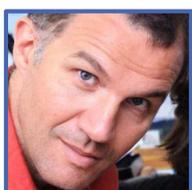
Paolo Palmerini,
*Direttore Operativo
CIAI - Centro Italiano
Aiuti all'Infanzia*



Federico Bastia,
*Direttore Operativo e
Responsabile del
Dipartimento Valutazioni
– Fondazione punto.sud*



Sara Franzoso,
*Ricercatrice e
Consulente Terzo
Settore*



Gianluca Bozzia,
*Fundraiser e Project
Manager Chico Mendes -
consorzio Ctm
Altromercato*

Prima edizione: Milano, giugno 2017

Per informazione: info@info-cooperazione.it

INTRODUZIONE

a cura di Elias Gerovasi

Un anno fa abbiamo pubblicato su [Info Cooperazione](#) una **guida collaborativa** che potesse aiutare gli operatori della cooperazione allo sviluppo a comprendere il nuovo Quadro Logico di EuropeAid e a districarsi nell'evoluzione della progettazione europea. Abbiamo formato un gruppo di lavoro che ha raccolto la collaborazione di una decina di operatori e operatrici del mondo della cooperazione, che si sono messi a disposizione per questo lavoro collaborativo.

Il riscontro è stato entusiasta, **la guida è stata scaricata gratuitamente da oltre 4000 utenti** del blog. Nei mesi successivi il tema e i contenuti di quel vademecum sono stati ripresi e approfonditi anche da altre organizzazioni, che hanno organizzato percorsi di formazione ad hoc. Questo ci ha confermato che si trattasse di un tema di interesse, su cui era necessario un approfondimento. Anche l'approccio collaborativo è stato particolarmente apprezzato dagli operatori del settore.

Due mesi fa abbiamo avviato una seconda esperienza di questo tipo a seguito di una serie di articoli sulla **Teoria del Cambiamento (Theory of Change)**. Si tratta di un approccio metodologico che si sta diffondendo sempre più nel nostro ambito e che **potrebbe aiutare le organizzazioni a pianificare, programmare e valutare in modo più efficace le proprie iniziative in un'ottica di cambiamento duraturo e misurabile**. Questa volta, però, per sondare l'effettivo interesse da parte dei lettori di Info Cooperazione, abbiamo effettuato un breve survey online al quale hanno risposto più di 100 colleghi. I risultati ci hanno confermato che c'è molto interesse rispetto all'approccio metodologico della Theory of Change, anche perché sempre più spesso ne troviamo traccia nelle linee guida dei donatori e nei documenti di indirizzo della cooperazione internazionale. Eppure sembra che siano ancora poche le organizzazioni che sono entrate davvero nel merito di questo strumento, mentre **sono molti i colleghi che vogliono approfondirlo per valutarne l'utilità, l'impatto e la compatibilità** con i bisogni del proprio contesto organizzativo.

La guida che segue vuole dare una prima risposta a questo bisogno, entrando nel merito della ToC e cercando di dare gli elementi per capirne le potenzialità e le criticità. Anche questa volta dobbiamo ringraziare chi si è messo in gioco dedicando un po' del suo tempo a questo **lavoro di apprendimento collaborativo**.

Buona lettura.

PREMESSA

La Theory of Change a servizio della cooperazione internazionale

a cura di Christian Elevati

*Nessun vento è favorevole per chi non sa
a quale porto vuole approdare.*

Seneca, "Lettere a Lucilio", Lettera 71

La cooperazione internazionale si è costantemente interrogata sulla propria capacità di generare cambiamenti profondi e duraturi, andando ad aggredire le cause stesse, complesse e multilivello, della povertà, dell'ingiustizia e delle diseguglianze nel mondo. Tutto ciò in un contesto economico e politico, culturale e tecnologico, che negli anni è profondamente mutato e continua a mutare a una velocità impressionante. La globalizzazione e le nuove tecnologie, le nuove sfide delle migrazioni e della sostenibilità, i nuovi equilibri geopolitici e la scarsità di risorse hanno alzato l'asticella della complessità e richiedono sempre più figure professionali specializzate e team multidisciplinari, così come organizzazioni strutturate per apprendere continuamente dal proprio lavoro e in grado di ottimizzare il proprio impatto. D'altra parte, Governi, finanziatori e società civile sempre più chiedono a chi si occupa di cooperazione internazionale di essere in grado, in modo rigoroso e trasparente, di dare conto delle proprie reali capacità di generare cambiamento, di essere "accountable". La *Theory of Change* (Teoria del Cambiamento, ToC da qui in avanti)¹ – integrata a *Impact Management & Evaluation* – ha dimostrato di poter accompagnare professionisti e organizzazioni, donatori e istituzioni nel focalizzare il proprio intervento, nel misurare e potenziare costantemente il reale cambiamento prodotto, correggere inefficienze e sprechi e valorizzare il rapporto con i principali *stakeholders*, uscendo da logiche autoreferenziali e autocelebrative.

Ma che cos'è esattamente la ToC? È un modello rigido e codificato che si può applicare a tutte le situazioni? C'è accordo su che cosa sia? Su come e quando applicarla in ambito di cooperazione internazionale? Rispondere a queste domande non è affatto semplice, ma certamente la letteratura a riguardo ammette compatta che esiste una serie di caratteristiche base su cui tutti convergono. Più che di equivocità nella definizione della ToC, forse si

¹ Tutti i termini tecnici e in Inglese utilizzati nella presente guida sono spiegati nel Glossario disponibile in Appendice.

dovrebbe parlare della sua multidimensionalità e della sua flessibilità. Si tratta di caratteristiche che le hanno consentito di **adattarsi ai molteplici ambiti e scopi** per i quali è stata finora impiegata, spesso integrati fra di loro. Una ToC, in ogni caso, include sempre:

- una chiara esplicitazione delle ragioni alla base di cambiamenti reali e duraturi in una specifica area tematica (non solo il “se”, ma soprattutto il “perché” e il “come” avvengono, oltre al “quando/in che tempi/per quanto tempo”);
- l'articolazione di un percorso che porta a tali cambiamenti attraverso lo sviluppo di programmi, di strutture e di competenze organizzative specifici (e il reperimento delle relative risorse umane ed economiche);
- un sistema di *Impact Management & Evaluation* in grado di testare sia i presupposti sia la strategia sia gli strumenti messi in campo in itinere ed ex post.

Come già ricordato nella pubblicazione “Contributi all'interpretazione del nuovo Quadro Logico EuropeAid”², senza l'esplicitazione chiara, argomentata (*evidence-based*) e dettagliata delle ragioni che produrranno il cambiamento desiderato, non solo non sarebbe possibile valutare l'efficacia di un programma o di un progetto (in itinere ed ex post), ma prima ancora idearne uno in grado di generare tale cambiamento (ex ante).

Premesso ciò, possiamo definire la ToC come un “processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e *stakeholders* nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [*impact*] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni sono schematizzate negli *outcomes* che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale [*results chain*]”³. In altre parole, **invece di chiederci “quali azioni dobbiamo mettere in campo per raggiungere i nostri obiettivi?”, dovremmo chiederci “quale cambiamento di medio-lungo periodo vogliamo raggiungere a vantaggio dei principali destinatari dei nostri sforzi e quali sono le pre-condizioni migliori per ottenerlo?”**. Si tratta di una differenza sostanziale, che traccia una linea di demarcazione netta fra due modalità completamente differenti di intervento. E lo si capisce facilmente, per esempio, nel momento in cui si applica la ToC alla progettazione.

La ToC viene generalmente sintetizzata in un diagramma/schema grafico⁴ e in un report narrativo. Si tratta di documenti di lavoro che per definizione sono sottoposti a verifica continua per essere integrati e migliorati sulla base delle informazioni restituite dal lavoro di monitoraggio e valutazione.

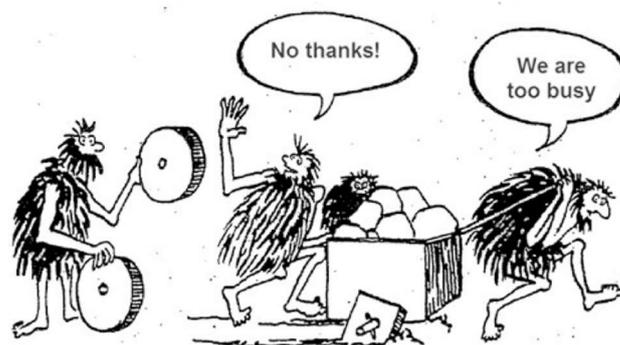
² Disponibile qui: http://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2017/04/Paper-nuovo-LF_2016_it.pdf

³ Dana H. Taplin, Hélène Clark, “Theory of Change basics”, ActKnowledge, New York, 2013, Pag.4.

⁴ Se ne trovano alcuni esempi nel Capitolo 4 e in Appendice.

Invece di chiederci “quali azioni dobbiamo mettere in campo per raggiungere i nostri obiettivi?”, dovremmo chiederci “quale cambiamento di medio-lungo periodo vogliamo raggiungere a vantaggio dei principali destinatari dei nostri sforzi e quali sono le pre-condizioni migliori per ottenerlo?”

Rispetto al PCM (Project Cycle Management)⁵, si può affermare che la ToC riprende e sviluppa ulteriormente le potenzialità già insite nel Logical Framework Approach e nella letteratura volta a spiegare il ciclo del progetto, metodologia di lavoro che oggi si è ridotta per lo più a un esercizio formale e burocratico



necessario alla partecipazione ai bandi, sostanzialmente riconducibile alla compilazione di un Quadro Logico (QL) e degli altri documenti richiesti dalle *call for proposal*. La necessità sempre maggiore di raccogliere fondi e di comunicare i risultati, oltre al fatto che si opera spesso in condizioni di sovraccarico lavorativo e di carenza di risorse, non hanno certo aiutato a sviluppare le riflessioni critiche e gli studi preliminari indispensabili a porre le basi per una reale capacità di generare cambiamento.⁶ Capacità, questa, sulla quale la ToC vuole riportare l'attenzione. È però evidente che le medesime difficoltà evidenziate per il QL possano facilmente trasformare la stessa ToC in un inutile esercizio formale. Qui le maggiori responsabilità ricadono inevitabilmente sui Board delle organizzazioni e sul management: è principalmente nelle loro mani l'opportunità di trasformare il momento di elaborazione della ToC in un'occasione fondamentale per fare crescere l'intera organizzazione e l'impatto che essa è in grado di generare.

La ToC, infatti, consente di sviluppare strategie in grado di concentrare il lavoro e le risorse sugli *outcomes* piuttosto che sugli *outputs/deliverables*. Questi ultimi restano essenziali al processo e acquisiscono grazie alla ToC il loro più profondo significato, in quanto risultati in grado di generare effetti che si traducono in un cambiamento nei comportamenti, nei processi o nei sistemi (gli *outcomes*, appunto). Cambiamento che a sua volta permetterà (insieme ad altri fattori e condizioni) di raggiungere un impatto nel lungo termine (*impact*).

Un'importante ricerca dedicata proprio alla "Review of the use of 'Theory of Change' in international development", realizzata da Isabel Vogel⁷ per il UK Department of International Development (DFID), ha consentito di approfondire ulteriormente le caratteristiche della ToC, mostrandone la sua natura di *dynamic e adaptive learning framework*. In particolare, la ricerca

⁵ L'ultima guida sul PCM della Commissione Europea risale al 2004 ed è reperibile qui: https://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en

⁶ E le responsabilità di questa situazione vanno certamente distribuite, a diverso titolo, fra chi finanzia, chi valuta, chi progetta e chi implementa.

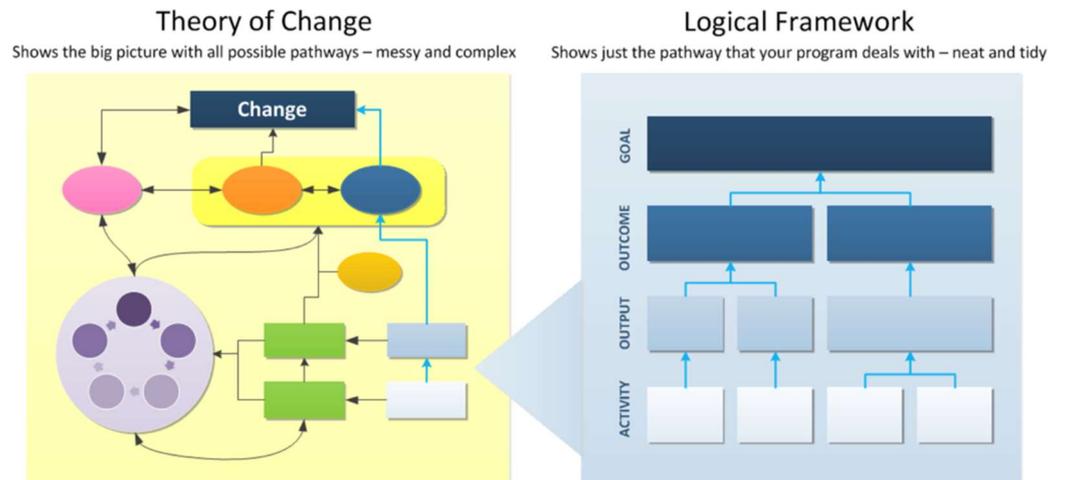
⁷ Isabel Vogel, "Review of the use of Theory of Change in international development", DFID, 2012 <https://www.gov.uk/government/news/dfid-research-review-of-the-use-of-theory-of-change-in-international-development>

è giunta alle seguenti conclusioni, evidenziando anche alcune pre-condizioni e ambiti di attenzione:

- **La ToC (come il PCM, del resto) è sia un processo sia un prodotto.** Deve essere vista come un processo di analisi basato sul confronto e sull'apprendimento continui, in grado di potenziare significativamente la programmazione/progettazione, le strategie, l'implementazione, la valutazione e la misurazione dell'impatto (in una parola, tutte le fasi del Ciclo di Progetto).
- **La qualità della ToC risiede nella capacità di esplicitare le ragioni alla base delle nostre scelte strategiche e progettuali,** le quali devono fondarsi su informazioni evidenti, trasparenti e dimostrate, sgomberando il campo da visioni del mondo, credenze, pregiudizi, condizionamenti che, agendo implicitamente, possono diventare molto pericolosi. Esplicitare queste *assumptions* non è per niente semplice: richiede tempo e capacità negoziali, obbliga a fare i conti con i rapporti di potere, presuppone una vera partecipazione di tutti gli *stakeholders*.
- **Lavorare con la ToC richiede tempo e risorse che vanno prese molto sul serio,** in particolare in fase di prima formulazione e di avvio (mentre il carico di lavoro scema significativamente una volta attivato il "ciclo"). Tutti, dallo staff dei donatori ai responsabili Paese, dai partner locali alla società civile sono spesso sotto pressione per scadenze e necessità quotidiane di varia natura. Questo richiede, da un lato, un approccio alla ToC molto pragmatico, che ne semplifichi l'implementazione senza snaturarla; dall'altro, un supporto significativo da parte delle istituzioni e dei finanziatori.
- **La ToC è in grado di creare framework organizzativi estremamente forti,** che migliorano significativamente la progettazione e la gestione dei progetti, la valutazione e l'apprendimento continuo, **a patto che:**
 - **I principali *stakeholders* interni all'organizzazione ed esterni possano discutere e scambiare le proprie *assumption* personali, organizzative e di "vision" in un contesto e con un approccio aperto all'apprendimento, non giudicante o – peggio ancora – punitivo.**
 - **La Toc venga utilizzata per spiegare il "come" e il "perché" la strategia scelta dovrebbe produrre il cambiamento sperato e consenta di esplorare nuove possibilità, valorizzando il pensiero critico, il confronto e sfidando i modelli e le "narrazioni" dominanti.**
 - **Questa apertura al pensiero critico preveda un controllo incrociato sia con la documentazione proveniente da ricerche qualitative e quantitative e dalla letteratura scientifica, sia dall'esperienza sul campo sia dalle conoscenze maturate nel tempo da *stakeholders* e partner.**

La ToC consente di sviluppare strategie in grado di concentrare il lavoro e le risorse sugli outcomes piuttosto che sugli outputs/deliverables.

- **Vengano individuati all'interno della ToC differenti percorsi**, anche non lineari, piuttosto che uno solo (la ToC non è un Quadro Logico!).



- **La ToC così costruita venga utilizzata come “documento di lavoro” in grado di apprendere e modificarsi** in base ai feedback provenienti dal monitoraggio in fase di implementazione e dalle valutazioni periodiche, piuttosto che come una rigida prescrizione relativamente a processi di cambiamento dogmatici e immutabili.
- **Finanziatori e finanziati siano in grado di apportare modifiche in corso di implementazione** basate su informazioni fondate su dati certi e comprovati (*impact/performance management*).
- **La ToC e le sue rappresentazioni grafiche vengano utilizzate per promuovere uno scambio maggiormente dinamico e intenso** fra donatori, organizzazioni, istituzioni, partner, comunità, al fine di mettere in discussione le conoscenze date per acquisite e aprire nuove aree di intervento a forte impatto.

Cap. 1 – TEORIA DEL CAMBIAMENTO E QUADRO LOGICO

a cura di Cecilia Rossi Romanelli
con il contributo di Gianluca Bozzia

L'albero più grande nasce da un piccolo germoglio. La torre più alta nasce da un mucchietto di terra. Un viaggio di mille miglia comincia con un passo.

Lao Tzu (Tao Te Ching)

1.1 La ToC in teoria: il mondo ideale

Come anticipato in premessa, la teoria del cambiamento è un modello concettuale che si utilizza per il raggiungimento di una visione collettiva condivisa. Secondo Rick Davies⁸, è la descrizione di una sequenza di eventi che si pensa porti a realizzare un obiettivo ben definito. Per Patricia Rogers⁹, la ToC è l'articolazione di molteplici presupposti su come il cambiamento avviene in un programma, include idee, condizioni e ipotesi su come cambiano le situazioni, sul modo di lavorare delle persone, organizzazioni, sistemi politici o eco-sistemi.

Costruire una ToC è quindi come disegnare una mappa che indica i possibili passi che devono essere seguiti per raggiungere l'obiettivo prefissato. Ci aiuta a capire se il nostro lavoro sta contribuendo a raggiungere l'impatto previsto dalla nostra visione o se esiste un'altra strada da percorrere. Contribuisce così al dibattito, dove le varie opzioni possano essere analizzate, esplorate e discusse.

La ToC è quindi anche un processo, non solo un prodotto, e può essere utilizzata in tutte le fasi del ciclo di progetto perché:

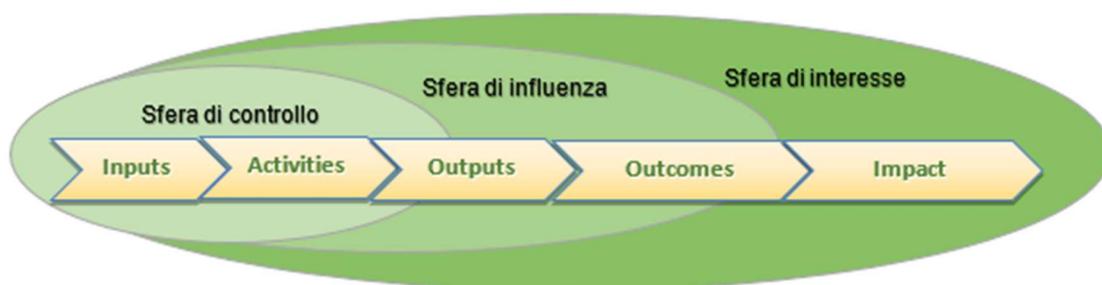
- aiuta nell'analisi di contesto;
- indica la strada per raggiungere gli obiettivi: come arrivi dove vuoi andare e quando;
- aiuta a definire gruppi *target* e portatori di interesse (*stakeholders*);
- crea la base per gli accordi tra partner (cosa deve accadere e chi lo fa);
- identifica il quadro dell'azione (le attività che devono essere fatte);
- dimostra se il cambiamento è avvenuto, e se c'è un impatto;
- pone le basi per le attività di monitoraggio e valutazione.

⁸ Rick Davies, April 2012: pubblicazione su blog "Criteria for assessing the evaluability of a theory of change" <http://mandenews.blogspot.co.uk/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>

⁹ Rogers, P., (2014), *Theory of Change*, UNICEF http://devinfo.live.info/impact_evaluation/img/downloads/Theory_of_Change_ENG.pdf

Può essere quindi vista come un processo o uno strumento di riflessione per esplorare quali cambiamenti possono avvenire dopo aver intrapreso una serie di azioni. Partendo invece dalla comprensione di come avvengono i cambiamenti, la ToC ci aiuta anche ad apprendere dall'imprevisto (positivo o negativo che sia) e a farne tesoro per muoverci verso i cambiamenti che si vogliono raggiungere.

Ma, come si imposta una ToC?¹⁰ Naturalmente il metodo migliore è sempre quello partecipativo, possibilmente in un workshop, di 3 giorni o più, in dipendenza del contesto in cui ci si trova e della complessità da affrontare, in termini organizzativi e di impatto che si desidera generare. L'ideale sarebbe coinvolgere tutti i soggetti che in qualche modo sono portatori di interessi, soprattutto i cosiddetti partner di confine (*boundary partners*) ovvero quelle persone, gruppi od organizzazioni, con cui il progetto/programma interagisce direttamente e attraverso cui può agire nella "sfera di influenza", ovvero nell'ottenimento dei risultati a medio termine (*outcomes*). La partecipazione degli attori chiave è di fondamentale importanza perché con loro sarà possibile disegnare tutte le fasi dell'intervento, stabilire ruoli e responsabilità, ottenere le informazioni necessarie e poter prevedere un maggior numero di imprevisti e quindi di soluzioni.



Nel workshop, poi, tra sessioni plenarie e gruppi di lavoro, si procederà in tre fasi, che si ritrovano anche nel Ciclo del Progetto. Vediamole.

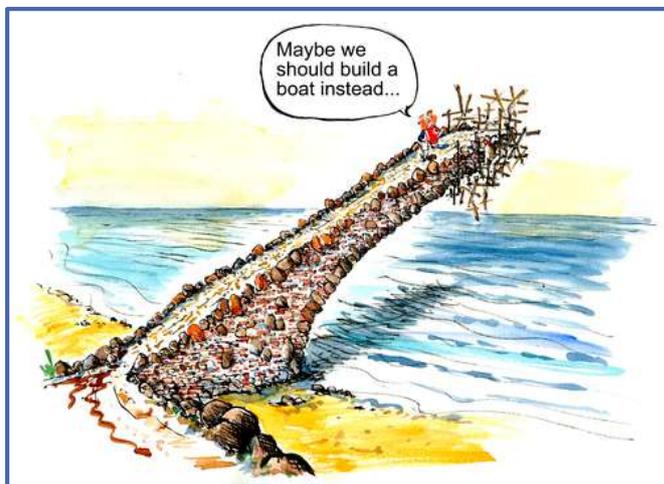
A. Analisi del contesto. Abbiamo già parlato dell'importanza del coinvolgimento degli attori chiave, che in questa fase dovranno provare a rispondere ad alcune domande:

- quale è il problema da risolvere?
- quali sono i fattori chiave da considerare?
- cosa e chi deve cambiare, nel sistema, nelle persone, nelle organizzazioni?
- chi può contribuire al cambiamento? Quali sono gli attori da coinvolgere?
- quali elementi di esperienze precedenti si possono considerare?

¹⁰ Esistono molteplici manuali e pubblicazioni, indicati in Sito-bibliografia, che – uniti a una significativa esperienza sul campo – consentono di preparare un buon workshop per la costruzione di una ToC. In questa sede si vogliono indicare gli elementi principali del processo. Si rimanda ai manuali per un ulteriore approfondimento.

B. Definizione di ipotesi e precondizioni (*assumptions e pre-conditions*). Il secondo passaggio è il più difficile e rappresenta il cuore della ToC. In primo luogo occorre definire l'obiettivo di lungo termine (*l'impact*): dove si vuole arrivare? Cosa o chi deve cambiare? Ci vorrà molto tempo per capire quello che vogliamo fare, e sarà probabile che ci muoveremo avanti e indietro fino a quando avremo trovato qualcosa che soddisfa tutti. Non è importante in questa fase la formulazione, ma il contenuto. Una volta definito, seguono i passaggi successivi:

- Quali sono le condizioni necessarie e sufficienti per raggiungere l'obiettivo di lungo termine? Rispondendo a questa domanda, con un processo di brainstorming tra i presenti, e andando a ritroso, è possibile definire tutto ciò che deve accadere (*pre-conditions*) affinché si possa raggiungere l'obiettivo prefissato. Tutte le condizioni individuate devono essere poi collegate tra loro per indicare la consequenzialità nel tempo e devono essere esplicitate nella loro qualità di risultati di breve e medio termine (gli *outputs* e gli *outcomes*). Durante il processo di mappatura a ritroso (*backward mapping*) ci saranno molti casi in cui si farà confusione fra i vari livelli: in questo caso basta mettere in un "parcheggio" le incertezze per poi classificarle in un secondo momento. Una volta identificate, le *pre-conditions* principali vanno "spacchettate", per definire gli ulteriori livelli, capire le azioni che servono per realizzarle e poter quindi arrivare a definire gli interventi e le attività.
- Un ulteriore passaggio è indicato dall'esplicitazione delle credenze (*assumptions*) che sottostanno alle ragioni per cui una strategia o un progetto sono in grado di raggiungere i risultati previsti. Spesso implicite e non basate su evidenze, rischiano di essere infondate e di influire negativamente sull'intero lavoro di un'organizzazione.



Occorre dunque individuare tutto ciò che diamo per scontato: cosa deve avvenire nel contesto perché la ToC funzioni? Quali sono le ipotesi su cui il nostro progetto o programma non deve intervenire, ma che sono fondamentali per raggiungere i risultati?

C. Dimostrazione che funziona: l'ultimo passaggio rappresenta un elemento fondamentale, parte integrante della ToC. Come faccio a dimostrare che la mia idea di cambiamento può funzionare? Serve quindi lavorare su:

- **Indicatori:** definire gli indicatori per ogni risultato e precondizione;

- **Assumptions:** mostrare con evidenze che le *assumptions* identificate sono fondate;
- **Logica generale:** spiegare con brevi commenti nello schema la sequenza logica, come da un passaggio si arriva all'altro e come ogni livello è collegato al successivo;
- **Narrazione:** raccontare in una o due pagine la logica, spiegando come gli eventi si modificheranno e il motivo per cui si pensa che quella sia la strada giusta da percorrere.

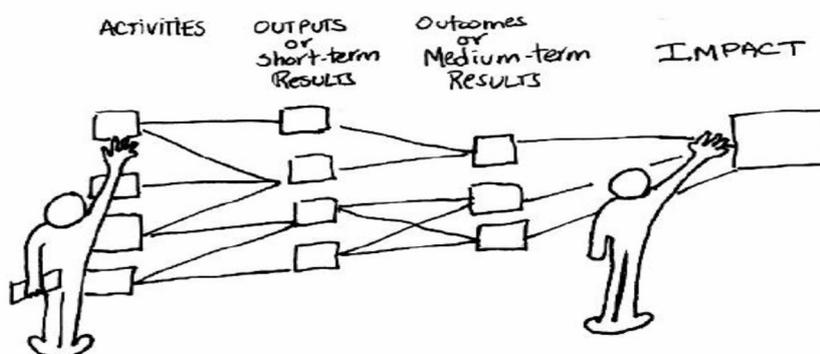
1.2 Dalla teoria alla pratica: la ToC nel mondo reale

Nella pratica le organizzazioni si trovano spesso a dover progettare interventi utilizzando modelli di quadri logici (QL) che richiamano la ToC e richiedono un ulteriore passaggio che coniughi la mappa creata con la ToC con il modello del QL. Immaginando che nella realtà non ci siano molte organizzazioni capaci di realizzare workshop partecipativi per la definizione di progetti o programmi, come nel mondo ideale, cerchiamo in questa fase di capire come la ToC mostri le sue potenzialità di applicazione già partendo da una bozza di QL.

In primo luogo, occorre chiarire che, spesso, anche chi richiede o utilizza questo tipo di formati progettuali non ha ben chiara la differenza tra una ToC o un QL. C'è chi ha sempre usato l'approccio del QL con la mentalità della ToC; c'è invece chi ha fatto un uso del QL schematico e rigido. In nessuno dei due casi si tratta di strumenti rigidi, anzi. La flessibilità diventa un valore aggiunto e fondamentale se si vogliono creare progetti efficienti ed efficaci.

Ad ogni modo, supponendo di dover lavorare su un intervento di cui abbiamo delineato quattro livelli quali l'obiettivo generale (*impact*), gli obiettivi specifici (intesi come risultati indiretti a medio termine, *outcome*), *output* (a volte ancora chiamati risultati¹¹ diretti tangibili) e attività, proviamo di seguito a dare alcuni suggerimenti:

- Non ci focalizziamo troppo, almeno in principio, sulla definizione di quello che abbiamo scritto e proviamo a fare uno schema orizzontale, come quello che segue, con tanto di frecce, in modo che sia più chiara la sequenza logica, la mappa, la strada da percorrere.



¹¹ Vedi le contraddizioni evidenziate nel già citato vademecum dedicato al nuovo QL di EuropeAid (http://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2017/04/Paper-nuovo-LF_2016_it.pdf).

La domanda "cosa voglio fare" è spesso la più difficile a cui rispondere, ma è la prima da porsi in questa fase.

- Iniziamo a fare quel ragionamento che avremmo dovuto fare nel mondo ideale, spiegando quello che prima abbiamo chiamato logica generale. La domanda “cosa voglio fare” è spesso la più difficile a cui rispondere, ma è la prima da porsi in questa fase. Iniziamo a fare quel ragionamento che avremmo dovuto fare nel mondo ideale, spiegando quello che prima abbiamo chiamato logica generale. La domanda “cosa voglio fare” è spesso la più difficile a cui rispondere, ma è la prima da porsi in questa fase. Dovremo quindi rileggere la logica che proponiamo e iniziare a farci qualche domanda: La catena dei risultati è verosimile? Adatta al contesto? Può provocare il cambiamento che vogliamo nei target a cui abbiamo pensato? Durante questo ragionamento sarà facilissimo incorrere in contraddizioni e ambiguità, per cui – per esempio – alcune attività e output o outcome finiscono per sembrare la stessa cosa ma formulata in modo diverso, oppure mancherà un passaggio, o ancora non sapremo chi si occuperà e garantirà il raggiungimento di un determinato risultato. Prendendo ad esempio una frase che narri la logica del progetto come la seguente “Se migliora la qualità delle lezioni e i ragazzi frequentano le classi, allora aumenterà il buon esito negli esami”, inizieremo quindi a domandarci: ma perché i ragazzi non frequentano le classi? E anche se le frequentassero, chi mi garantisce che miglioreranno le loro prestazioni? Quanti anni anno? Cosa fanno dopo la scuola? La scuola ha condizioni igieniche soddisfacenti? Hanno materiali scolastici? Ci sono sufficienti insegnanti? Che tipo di formazione devo proporre agli insegnanti? E la formazione chi la fa? Devo ottenere un cambiamento anche nel comportamento degli insegnanti? E nel sistema scolastico? Con chi mi sto proponendo di lavorare? In chi o dove voglio ottenere un cambiamento? E così via. In questo modo riusciremo a capire se il percorso che abbiamo delineato può portare al cambiamento desiderato. Ci renderemo conto di quali sono le pre-conditions che non abbiamo considerato, le assumptions che abbiamo pensato ma non esplicitato, gli stakeholders che non abbiamo considerato. Saremo così in grado di mettere in ordine le nostre idee, creando quella mappa logica chiamata ToC, che ci porterà a raggiungere il nostro obiettivo.
- Cerchiamo quindi di stabilire e distinguere l’impatto a lungo termine (*impact*) dai cambiamenti di medio termine (*outcome*) e dai risultati a breve termine (*output* o beni e servizi prodotti). Ci potrà essere confusione rispetto alla formulazione di *outcome* e *output* così come è possibile una produzione progettuale “sulla carta” eccessiva, con un elevato numero di *outcomes*, *outputs* e attività che renderebbe l’azione ingestibile; occorrerà individuare le priorità, “spacchettarne” i risultati e le attività in sotto-attività per una migliore gestione, definire indicatori chiari, integrare insomma il progetto con elementi che ne facilitino la comprensione e la fattibilità.
- Ricordiamoci che una delle differenze tra ToC e QL è che la ToC non mette un limite al numero di livelli o di passaggi, mentre nel QL i livelli sono 4 e tali devono rimanere. Spetta quindi a chi progetta coniugare la ToC dentro lo schema più ristretto del QL

in modo che i passaggi logici siano rispettati. È evidente che il lavoro di schematizzazione di un'iniziativa con numerosi risultati attesi e un budget da 2.000.000 di euro sarà totalmente diversa da quella necessaria per una da 50.000 euro.

- Evitiamo più di un verbo per frase o frasi secondarie o complesse tipo “insegnanti formati attraverso seminari partecipativi con il fine di migliorare le lezioni con contenuti di educazione civica”. In una stessa frase, infatti, in questo modo si confondono tre livelli: quello che voglio è migliorare le lezioni, e per farlo penso di aver bisogno di insegnanti formati, che a sua volta saranno formati con seminari partecipativi. Separare le frasi aiuterà a fare chiarezza e anche a collegare un livello con quello successivo.
- Domandiamoci il “chi”: chi lo fa? Chi deve cambiare? Chi prende i dati? E così via. Serve infatti avere chiarezza rispetto alle persone o le organizzazioni che avranno un ruolo nel progetto e le responsabilità di ciascuno, ma anche conoscere molto bene i gruppi target e individuare i cambiamenti che si vogliono ottenere.
- Il tempo è un fattore determinante, sia perché nella ToC i termini “breve/medio/lungo termine” hanno una connotazione di logica consequenziale, non solo temporale, sia perché qualunque riferimento ai risultati dovrebbe sempre essere riferito a scadenze e *milestones* realistiche e vincolanti (pur nella flessibilità di buon senso che ogni intervento complesso dovrebbe portare con sé).

Una volta chiariti tutti questi aspetti, che nel QL tradizionale venivano decisamente trascurati, sarà più facile rendersi conto se la nostra ToC può funzionare, nel progetto o programma che abbiamo identificato.

Cap. 2 – MISURARE IL CAMBIAMENTO

Può la ToC agevolare lo sviluppo di indicatori?

a cura di Federico Bastia e Sara Franzoso

Nella preparazione di un progetto (o programma) lo sviluppo di un quadro di indicatori rappresenta certamente un momento cruciale. Non si tratta, infatti, di preparare solo il terreno per un buon piano di monitoraggio ma, come è noto, questa fase costituisce un momento nel quale avviene una rappresentazione sostanziale dei contenuti di un progetto. La definizione degli indicatori, in tal senso, rappresenta il momento nel quale risultati e obiettivi sono esplicitati, chiariti e, in ultima analisi, definiti nei limiti che il progetto pone.

Una domanda centrale diventa pertanto chiedersi se un lavoro attento di definizione della ToC agevola e rende più efficiente questa parte specifica e importante dello sviluppo di un progetto. L'intento di questo paragrafo è di mostrare come a questa domanda si possa rispondere affermativamente, nella consapevolezza che **ogni metodo di lavoro in fase di progettazione non può trasformare un cattivo progetto in un buon progetto. Un buon metodo, tuttavia, può far emergere i limiti di un lavoro e aiutare ad identificarne i punti deboli e, finalmente, a indirizzare ricerche supplementari.**

2.1 Indicatori: intuito o processo?

Il motivo principale per il quale lo sviluppo di una ToC può agevolare la definizione degli indicatori è la riflessione posta alle diverse correlazioni esistenti tra cause ed effetti e alle condizioni che devono essere indicate affinché si possa generare un cambiamento significativo.

Chi è spesso coinvolto in questo processo probabilmente condivide che il momento della scelta degli indicatori è un momento quasi traumatico, faticoso, dove davanti a un risultato (e pensando al progetto) si cerca quasi un'intuizione capace di illuminarci (e soprattutto di soddisfare il donatore). Questo avviene anche perché solitamente si arriva alla definizione di un indicatore in una fase avanzata del processo di pianificazione, dove il quadro di attività, risultati e obiettivi è già in una forma (quasi) definitiva.

Senza voler ripetere quanto già scritto nei precedenti capitoli, è chiaro che un lavoro che provi a sistematizzare in forma ampia e articolata "cosa" stia alla base dell'idea di progetto è già di per sé positivo. Esiste tuttavia un'altra ragione che si ritiene utile argomentare. Senza voler essere eccessivamente riduttivi, si può affermare che nello sviluppo di un'idea di progetto si è spesso concentrati sui problemi, sui bisogni, su quanto oggi "non funziona". La logica progettuale tende pertanto a concentrarsi in forma quasi speculare su uno schema che trasforma i problemi in risultati e obiettivi (il Quadro Logico). Provare a investire del tempo a "immaginare" e ricostruire un quadro futuro positivo, tuttavia, permette di valorizzare meglio

Nella preparazione di un progetto lo sviluppo di un quadro di indicatori rappresenta certamente un momento cruciale.

ciò che già è in atto nel contesto di progetto. Comprendere come le cose potrebbero funzionare “se” qualcosa avvenisse spinge a capire ed enucleare ciò che oggi avviene, positivo o negativo che sia.

Si consideri ad esempio quanto proposto nella già citata pubblicazione di Info Cooperazione in merito al nuovo quadro logico di EuropeAid. Nel testo, al fine di spiegare il concetto di “catena dei risultati” (*result chain*) vengono ordinate in sequenza logica attività risultati e cambiamenti intermedi in relazione a un ipotetico intervento finalizzato a ridurre la diffusione del virus HIV. La sequenza logica prevede:

- Attività: corsi di formazione e campagne di sensibilizzazione (in materia di salute riproduttiva sessuale);
- Risultato (*output*): aumento della conoscenza;
- Risultato (*outcome*) pratiche (comportamenti) più sicuri;
- Risultato: (*impact*) rischio diminuito (salute migliorata).

In questo modello la logica appare chiara, un'ipotesi di cambiamento è esplicitata e non è lo scopo di questo paragrafo contestarla. A questo punto, il/la “progettista” dovrebbe semplicemente identificare come misurare questi passaggi. Una maggiore riflessione in merito, tuttavia, potrebbe permettere un approfondimento utile – ed è quanto si vorrebbe mostrare –, tale da facilitare la definizione di indicatori cosiddetti S.M.A.R.T. (*Specific, Misurable, Achievable, Relevant, Time-bound*).¹² A questo scopo è utile focalizzarsi brevemente su quanto già esposto in precedenza. Una riflessione approfondita sulla ToC deve spingere a comprendere quale cambiamento di medio-lungo periodo si vuole raggiungere, a vantaggio dei principali destinatari dei nostri sforzi, e, pertanto, deve portare il ragionamento su quali siano le *pre-conditions* migliori per ottenerlo. Considerando l'esempio proposto sopra, le domande fondamentali possono essere poste come segue:

- Che cosa dovrebbe avvenire nel contesto di riferimento affinché determinate nuove pratiche (comportamenti) si manifestino?
- Cosa, come, per chi e a quali condizioni questo dovrebbe succedere?
- Cosa ci immaginiamo, in ultima analisi, possa avvenire grazie alle attività del progetto?

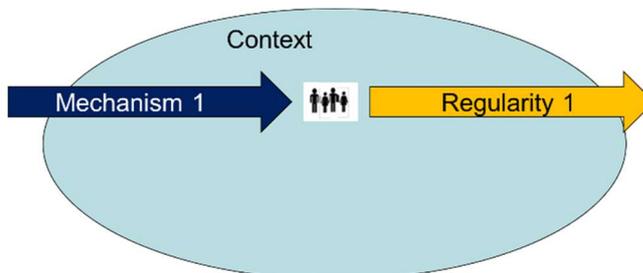
Si tratta quindi di capire dove volgere lo sguardo.

¹² Sarà interessante vedere come la Commissione Europea risponderà alla seguente raccomandazione della European Court of Auditors del 2015:

“Improve the guidelines for terminology usage and formulation of objectives and indicators: The Commission should improve its guidelines to ensure the consistent use of terminology regarding results (outputs, outcomes, impacts) and, where relevant, to formulate SMART objectives and clear indicators for its interventions at all levels” (<http://www.eca.europa.eu/EN/Pages/DocItem.aspx?did=37912>).

2.2 ToC: cosa si osserva

Per rispondere a queste domande può essere utile considerare l'esempio come un (ridotto) sistema sociale dove in sostanza in un determinato contesto (C1), allo stato attuale è riconosciuta l'azione di un meccanismo (M1) che produce una regolarità (R1)¹³.



Nel nostro esempio, il meccanismo (che possiamo dedurre dallo schema logico) è il seguente: “le persone hanno comportamenti a rischio”. Oppure, in forma più articolata: “le persone non mettono in relazione il proprio comportamento alla possibilità di contrarre il virus”¹⁴. Si può già osservare che questa seconda definizione focalizza meglio cosa avviene nel presente: la conoscenza attuale è alla base del comportamento a rischio. Si tratta pertanto di questo specifico meccanismo (conoscenza attuale = comportamento attuale) e non di altro che, seguendo questo esempio, spiega cosa oggi avviene.

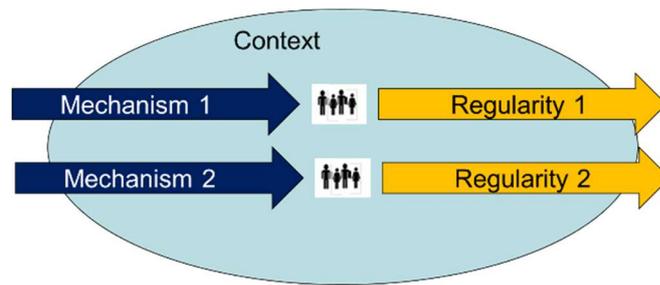
Seguendo questo ragionamento, si provi ora a considerare cosa propone il programma. Nell'esempio si parla di formazione e sensibilizzazione. Due attività che, per semplicità, possono essere ricondotte a un corso e alla distribuzione di materiale informativo. Gli *output* di queste attività sono pertanto delle “opportunità” che vengono offerte al beneficiario:



Opportunità che, secondo la nostra ToC, assumiamo come interessanti per il nostro beneficiario tali da “innescare” un nuovo meccanismo (nuova conoscenza = nuovo comportamento). Il progetto, secondo questa lettura, in sostanza inserisce delle attività che creano delle nuove opportunità (*output*) le quali, secondo la ToC, innescando un nuovo meccanismo (M2), creeranno una nuova regolarità (R2).

¹³ Ray Pawson, Nick Tilley, *Realist Evaluation*, Sage 1997-2001 (http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf).

¹⁴ Certamente si possono ipotizzare percorsi diversi, ad esempio, “le persone conoscono i rischi, ma non hanno accesso a sistemi contraccettivi quali i preservativi”. Nel nostro esempio, come si scriveva poco sopra, si è volutamente considerato un solo aspetto ai fini di semplificare il ragionamento.



Il tutto può essere riportato nella seguente tabella:

Routine	Input	Esito (output)	Outcome 1	Outcome 2
Meccanismo (situazione non-progetto)	Sono organizzati i servizi / prodotti	I beneficiari ricevono i servizi/prodotti	Nuovo meccanismo	Ulteriore nuovo meccanismo attivato
La conoscenza attuale favorisce delle pratiche a rischio di trasmissione	Si organizzano corsi e si preparano materiali informativi	I beneficiari accrescono conoscenze e accedono ad informazioni	Il rischio e le alternative esistenti sono prese in considerazione	La pratiche rischiose sono abbandonate

L'esempio mostra pertanto come le **assumptions** che stanno alla base dell'idea progettuale possono essere esplicitate portando quindi a considerare i fattori che, secondo questo modello logico, sono in gioco nel processo di cambiamento auspicato. Su questa base è quindi possibile procedere alla definizione degli indicatori.

Un'esauriente esposizione sul tema indicatori è certamente al di fuori degli obiettivi del presente documento. Poiché, come esposto in precedenza, si ritiene che una riflessione approfondita sulla ToC di un progetto agevoli notevolmente il lavoro di composizione degli indicatori, è tuttavia importante il ruolo che essi hanno nella definizione del progetto. Vi sono due ordini di questioni che si ritiene utile considerare. La prima riguarda il ruolo che gli indicatori hanno nella misurazione della ToC; la seconda riguarda le tipologie operative degli indicatori e di come essi possano essere utilizzati al fine non solo della misurazione dei cambiamenti ma anche, se non soprattutto, alla stessa definizione della logica del progetto.

2.3 Rilevanza degli indicatori nella ToC

In merito al ruolo, ci si riferisce a un'importante questione di fondo che sempre agita chi si occupa di progettazione, gestione e valutazione dei progetti. Si tratta della definizione della linea di demarcazione tra la responsabilità diretta di un intervento e quella meno diretta. In altre parole si potrebbe dire quanto, nella visione di azione-cambiamento, è sotto il controllo (e sostanzialmente attribuibile al progetto) e quanto, invece, dovrebbe avvenire se le *assumptions* esplicitate sono corrette. Questo ragionamento è importante poiché permette di ragionare attorno a un altro aspetto cruciale particolarmente rilevante in sede di valutazione di un progetto: un fallimento (o un successo) è infatti dovuto al fallimento (o successo) della teoria? Oppure esso è dato dal fallimento (o successo) dell'implementazione?

Ritornando all'esempio utilizzato, si consideri infatti il seguente tabella:

	Situazione A	Situazione B	Situazione C	Situazione D
Esito	Non si modificano le pratiche	Non si modificano le pratiche	Le pratiche si modificano	Le pratiche si modificano
Evidenza	Le formazioni non hanno raggiunto il target secondo gli standard previsti	Persone consapevoli (informate) non hanno modificato le pratiche	Le formazioni hanno raggiunto il target secondo gli standard previsti	Le formazioni non hanno raggiunto il target secondo gli standard previsti
Successo/fallimento	Fallimento dell'implementazione	Fallimento della teoria	Successo presumibilmente attribuibile al progetto	Successo non attribuibile al progetto

Come si è cercato di evidenziare, il fallimento assume un significato assai diverso se è attribuibile all'implementazione oppure alla teoria (situazione A e B). Anche nel caso di successo, le valutazioni di merito possono portare a riflessioni di diversa natura.

Un approfondimento sulla ToC permette dunque di chiarire due ambiti nei quali gli indicatori hanno un'importanza fondamentale per comprendere, misurare e valutare ciò che si intende ottenere. Nel nostro esempio: è sufficiente definire il numero di persone formate per "controllare" l'esecuzione del nostro piano (e quindi per testare la nostra teoria)? La risposta è naturalmente negativa. Altre informazioni sono infatti determinanti e sono chiaramente comprensibili se consideriamo il meccanismo che è stato presentato in precedenza. Al fine di verificare la correttezza della Teoria, sono determinanti almeno le seguenti *assumptions*:

- la formazione deve raggiungere soggetti definiti e non altri;
- la formazione deve essere attuata secondo standard qualitativi definiti;
- la formazione deve essere rivolta a un numero definito di persone;
- la formazione deve essere capace di portare elementi minimi di conoscenza alle persone.

In relazione al cambiamento indotto (l'esito) della formazione si possono portare avanti ragionamenti analoghi. Se infatti un cambiamento è determinato da un meccanismo attivato

dal progetto, in fase di formulazione degli indicatori sarà essenziale comprendere attentamente come questo può essere osservato. La semplice indicazione del numero di persone che cambiano comportamento (al di là delle difficoltà che ci possono essere nella formulazione) non agevola la comprensione di ciò che il progetto ha ipotizzato. Altre *assumptions* possono essere infatti fondamentali:

- qual è lo standard minimo per definire se un comportamento si è modificato in forma accettabile;
- quali sono i criteri che permettono di comprendere se e come uno standard è raggiunto;
- per chi si manifesta;
- quante persone devono cambiare il proprio comportamento affinché un cambiamento sia effettivamente sancito in un gruppo.

Questa distinzione è oramai molto marcata nell'uso che anche la Commissione Europea fa dei termini *output* e *outcome*. Seguendo questo ragionamento, diventa centrale definire bene quale è il nostro *output* intendendo non solo la semplice azione di "erogare" un servizio quanto quello di chiarire bene lo standard minimo del livello di "consegna" ai beneficiari di quanto necessario. Nel caso dell'*outcome* è invece fondamentale definire lo "standard" di riferimento che qualifica un dato comportamento come un successo dell'iniziativa.

Ne consegue quindi che:

- gli indicatori di *output*, specificano non tanto il numero di persone che partecipano alle formazioni, quanto piuttosto quanti beneficiari hanno avuto modo di apprendere le conoscenze previste (qualità delle informazioni ricevute, tempi);
- gli indicatori di *outcome* definiscono il raggiungimento o meno di uno standard di progetto, evidenziando quindi la soddisfazione di alcuni criteri minimi e necessari al fine di testare lo standard.

2.4 Operatività degli indicatori nella ToC

Come è noto un indicatore può assumere diverse forme e caratteristiche in funzione sia di ciò che si vuole evidenziare e osservare sia della sua capacità di restituire informazioni utili al management già a livello di target intermedi, in itinere. Se la ToC ha il compito di definire come i cambiamenti possono avvenire in forma rigorosa e analitica, è chiaro che verificare le modalità con le quali questo processo avviene è fondamentale. La possibilità di osservare un elemento del processo deve essere pertanto garantita e rimane imprescindibile. La questione centrale è quindi come porre in forma osservabile un processo che per sua natura è astratto e definito da concetti a volte complessi e difficili da decodificare. Anche in questo caso, come si è cercato di esporre nel precedente paragrafo, un approfondimento della ToC aiuta a rendere più semplice il lavoro in quanto permette di smontare i passaggi più complessi, che sono impliciti in un'idea di cambiamento, in passaggi più concreti e osservabili.

Un utile distinzione circa le tipologie di indicatori passa attraverso la nota definizione di indicatori qualitativi e quantitativi¹⁵:

- nella documentazione prodotta dalle agenzie e dagli attori della cooperazione internazionale che si occupano di progettazione e gestione di progetti, l'indicatore quantitativo è definito come un indicatore che esprime/indica una quantità sotto forma di numero, indice, rapporto o percentuale;
- nella definizione di *indicatore qualitativo*, invece, spesso si trova semplicemente che si tratta di un indicatore che non è espresso in termini numerici e che ha una dimensione soggettiva.

Ai fini dello sviluppo della teoria del cambiamento è utile soffermarsi soprattutto sui cosiddetti indicatori qualitativi. Definizioni più articolate, come quella contenuta nell'*Handbook on Qualitative Indicators* (2005) della U.S. Agency for International Development¹⁶, inquadrano meglio alcune caratteristiche di questo indicatore, descrivendolo come *una valutazione narrativa che misura il cambiamento nel tempo rispetto a criteri specifici e predeterminati*. Un indicatore qualitativo quindi descrive azioni, processi, pratiche, comportamenti. Si tratta pertanto di un elemento centrale per lo sviluppo di una ToC. Il suo carattere non numerico gli consente di focalizzarsi in modo più approfondito sulla natura e la qualità del cambiamento, valutandone il grado e cogliendone le specificità.

Gli indicatori qualitativi rimandano a metodi di rilevazione e di analisi quali l'osservazione diretta, l'osservazione partecipante, i casi-studio, i questionari, le interviste libere o semi-strutturate, le interviste con informatori chiave, i *focus group*, i report testuali, le foto ecc.

Nei progetti e programmi di cooperazione internazionale, gli indicatori qualitativi sono particolarmente utilizzati per comprendere, misurare e valutare i cambiamenti nell'ambito di progetti che abbiano per oggetto la *governance*, lo sviluppo democratico, azioni di *capacity building*, di *empowerment* o che riguardano la partecipazione e l'inclusione, processi che hanno qualità difficilmente misurabili in termini puramente quantitativi. Possono quindi aiutarci a rispondere alla domanda che ci siamo posti in precedenza, se cioè un cambiamento è determinato da un meccanismo messo in atto dal progetto.

A livello di *output*, rispetto a un'azione di formazione/sensibilizzazione rivolta a soggetti che hanno comportamenti che li pongono a rischio di contrarre l'HIV, ad esempio, l'indicatore quantitativo misurerà il numero e la tipologia degli individui coinvolti, l'effettiva partecipazione

¹⁵ Una forma più completa per definire gli indicatori passa attraverso i concetti di Nominale, ordinale e cardinale: un indicatore nominale specifica la presenza/assenza di una proprietà (esistenza di una funzione, di una struttura, processo ecc.); un indicatore ordinale rileva la presenza di alcune proprietà specifiche ordinabili secondo gradi diversi (grande-medio-piccolo); un indicatore cardinale, infine, specifica una quantità espressa come numero assoluto, relativo o a percentuale.

¹⁶ Fonte: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaeb361.pdf.

Un indicatore qualitativo descrive azioni, processi, pratiche, comportamenti. Si tratta di un elemento centrale per lo sviluppo di una ToC

dei soggetti alle formazioni e sensibilizzazioni, ma faticherà a cogliere se, come e quanto questi soggetti hanno effettivamente cambiato comportamento e se l'eventuale cambiamento è da imputarsi alle formazioni. A livello di *outcome intermedio*, un indicatore qualitativo opportunamente selezionato (SMART) potrà descrivere le modalità di coinvolgimento di questi soggetti, le modalità della partecipazione alle formazioni, sondare il livello di consapevolezza sul tema HIV che i beneficiari reputano di aver raggiunto e il loro grado di soddisfazione rispetto alle aspettative iniziali. Questi elementi contribuiranno a farci comprendere se il corso ha rispettato gli standard qualitativi di erogazione del servizio desiderati/prefissati e se è verosimile che i partecipanti modifichino il proprio comportamento a rischio. Passando così al livello di *outcome finale* (quanti partecipanti hanno modificato le proprie abitudini e quanto questo cambiamento sia consolidato, duraturo, sostenibile grazie al progetto), potremmo fare lo stesso ragionamento, integrando al meglio indicatori qualitativi e quantitativi.

Nel caso della descrizione della modalità di coinvolgimento e di partecipazione dei soggetti, il rilevamento qualitativo potrà risultare dalla semplice osservazione dei fatti (banalmente la presenza in aula di un osservatore), oppure, più opportunamente, dall'osservazione dei fatti integrata da colloqui/interviste con chi ha organizzato/partecipato alle formazioni. La somministrazione di un test di verifica finale di valutazione delle competenze acquisite dai partecipanti ai corsi dirà qualcosa sulla qualità della formazione e sulla competenza dei docenti (ma ancora non ci dirà nulla sul cambiamento di comportamento). Per cercare di misurare il livello di consapevolezza sul tema HIV che i beneficiari reputano di aver raggiunto, il loro grado di soddisfazione rispetto alle aspettative e soprattutto per cogliere/inferire se i beneficiari hanno cambiato il proprio comportamento, si potranno realizzare interviste, libere o semi-strutturate, interviste in profondità, *focus group*.

Per praticità e immediatezza si tende spesso ad adottare metodi che trasformano il dato qualitativo in informazione quantitativa (si parla talvolta di indicatori misti) quali gli indicatori binari SI/NO o i questionari che portano gli intervistati a valutare o classificare preferenze, priorità, progressi. Nel caso della nostra attività di formazione e sensibilizzazione sull'HIV si potrà chiedere ai partecipanti di indicare se pensano di modificare/che modificheranno i comportamenti a rischio (SI/NO) o di giudicare il livello di consapevolezza che ritengono di avere raggiunto, compilando questionari che associano valori numerici a gradi di valutazione. Le possibilità sono molteplici. Una delle caratteristiche dell'indicatore qualitativo è infatti quella di essere flessibile e adattabile alle esigenze.

Il passaggio dell'informazione da dato qualitativo a dato quantitativo presenta alcuni vantaggi: rende il dato più immediato e (relativamente) più comparabile con altre rilevazioni simili ma soprattutto semplifica il compito di chi deve effettuare la misurazione. Infatti, la raccolta di informazione qualitativa non è meccanica come quella quantitativa e necessita di personale esperto nel metodo e sensibile agli aspetti psicologici e culturali. Somministrare un questionario di valutazione è più semplice che condurre un *focus group* e il dato che emerge dal questionario è meno soggetto ad essere interpretato e appare

pertanto più “scientifico”. Inoltre, se possediamo una quantificazione del dato qualitativo a inizio progetto, possiamo più facilmente valutarne l’evoluzione in itinere ed ex-post.

Ciò non toglie che la rilevazione qualitativa “pura” permette di raccogliere informazione aggiuntiva e più specifica sulle cause e i modi in cui, continuando con l’esempio proposto, un’azione di formazione ha o meno successo e a individuare meglio cosa ha funzionato o non ha funzionato in un corso. Informazioni di questo tipo sono molto utili per correggere e apportare miglioramenti ai progetti in corso e per disegnare i progetti futuri¹⁷.

Concludendo, gli indicatori qualitativi catalizzano l’attenzione sugli aspetti che riguardano la qualità degli interventi e l’opinione dei gruppi di beneficiari interessati dagli interventi. In questo senso rappresentano un necessario complemento all’informazione quantitativa. Per la loro capacità di leggere il cambiamento con gli occhi delle persone interessate, gli indicatori qualitativi, ancora più di quelli quantitativi, necessitano di essere sviluppati e identificati insieme ai beneficiari delle azioni, il che rimanda alla necessità di disporre di una *baseline*¹⁸, ovvero di un rilevamento che fotografi la situazione prima dell’avvio di un progetto.

Nel nostro esempio per concludere, il lavoro di definizione degli indicatori nell’ambito del nuovo quadro logico, può essere quindi esemplificato come segue:

	Intervention logic	Indicators	Baseline	Target	Source
Outcome	Pratiche (comportamenti) più sicure	Individui target che modificano il proprio comportamento secondo lo standard Xy identificato	yy% in relazione al numero totale degli individui coinvolti	xx% in relazione al numero totale degli individui coinvolti	Analisi specifica svolta
Output	Corsi di formazione	Individui target che partecipano ai corsi realizzati secondo gli standard di qualità previsti e acquisiscono le conoscenze previste	n/a	Xx individui partecipano XY% superano il test	Entry/exit test

¹⁷ Un'altra utile applicazione dell'indicatore qualitativo si ha nei contesti in cui il dato quantitativo manca o non è di buona qualità. Ovvero qualora non siano disponibili o siano poco affidabili le rilevazioni di determinati fenomeni (ad esempio la discriminazione, il razzismo) o i dati disaggregati per determinati gruppi di popolazione (le donne, i gruppi vulnerabili, le minoranze). In questi casi è possibile costruire indicatori qualitativi ad hoc per colmare l'assenza di dati quantitativi.

¹⁸ Si veda a tal proposito il Capitolo seguente.

Cap. 3 – PERCHÉ ANCHE NELLA TOC SONO FONDAMENTALI BASELINE, CURRENT VALUE E TARGET

a cura di Elias Gerovasi e Marina Trentin

3.1 Cosa è un Baseline Survey

Il *Baseline Survey* è uno studio che contiene i cosiddetti *Baseline data*, quei dati raccolti all'inizio di un progetto (o di un'attività) per stabilire le condizioni pre-progetto in base alle quali si possono misurare i cambiamenti rispetto a un risultato identificato come target finale. Si tratta di dati fondamentali in tutti i percorsi di monitoraggio e valutazione (monitoraggio in itinere e valutazione finale dei risultati e degli impatti) perché forniscono la base per un confronto nel tempo.

I *Baseline data* possono essere utilizzati efficacemente anche nell'elaborazione della ToC perché forniscono l'opportunità di misurare, riflettere e, se necessario, rivedere la ToC stessa in base al cambiamento delle dinamiche di contesto prima dell'attuazione del progetto e della raccolta dei dati in corso di implementazione.

È importante notare che i *Baseline Survey* sono diversi dalle *situational analysis* (analisi di contesto) che vengono intraprese per raccogliere le informazioni di base su cui costruire una progettazione. Infatti, la *situational analysis* è un processo destinato a raccogliere e analizzare informazioni su una particolare questione in un determinato contesto di riferimento, con l'obiettivo di individuare eventuali bisogni sui quali intervenire.

La *Baseline* nella ToC può offrire un valido approccio nel monitoraggio e nella valutazione di progetti e programmi poiché presuppone un'analisi attenta dei cambiamenti che un'azione intende generare, individuati tenendo conto delle *assumptions* e dell'inserimento in una strategia complessiva. **In fase di monitoraggio e nella valutazione la ToC può aiutare gli operatori e i valutatori a capire cosa il progetto sta cercando di ottenere, come e perché. Anche il confronto dei risultati registrati con la ToC precedentemente sviluppata è in grado di fornire importanti feedback**, in quanto aiutano a comprendere se un progetto, un programma o una strategia sono sulla buona strada verso la realizzazione del cambiamento desiderato e se il contesto di implementazione sta evolvendo come previsto nel progetto o nel programma.

I *baseline data* possono essere utilizzati efficacemente anche per l'elaborazione della ToC perché forniscono l'opportunità di misurare, riflettere e, se necessario, rivedere la ToC stessa in base al cambiamento delle dinamiche di contesto prima dell'attuazione del progetto.

3.2 Come si costruisce un Baseline Survey (e anche un Endline Survey)?

La *baseline* raccoglie informazioni che – come anticipato nel capitolo precedente – possono essere quantitative e qualitative, per delineare la situazione al tempo “zero” di inizio del progetto: si tratta perciò di una fotografia dello stato di fatto su cui possono essere valutati i cambiamenti apportati in termini di *outcomes* e di impatto (*impact*) desiderato. Questa linea di base serve quindi sia a monitorare nel tempo lo stato di avanzamento del cambiamento che vogliamo ottenere sia a valutare il grado di raggiungimento di un *target* alla fine del progetto e, idealmente, oltre.

Per costruire un *Baseline Survey* (ma anche un *interim-* o *endline survey*) di un singolo progetto vanno scelti degli indicatori che abbiano consistenza e siano coerenti con il target finale: devono quindi poter essere misurabili nell’arco di tempo del progetto (o del programma di cui si vuole misurare l’impatto) e poter quantificare una differenza tra l’inizio e la fine dell’azione intrapresa.

Leggermente diversa sarà la scelta di indicatori su cui raccogliere *baseline data* per la misurazione dell’impatto finale del progetto: essendo infatti l’*outcome* una parte di un processo di cambiamento più complesso e ampio, la descrizione di una *baseline* e dei relativi indicatori dovrà essere accordata alla strategia più ampia dell’organizzazione (o del donatore/governo/istituzione di riferimento) per l’ambito considerato, ribadendo il fatto che la ToC può essere utilizzata per la scrittura di progetti singoli, ma che deve assolutamente tenere conto dell’inserimento in una strategia più ampia.

Un altro elemento importante nella scelta degli indicatori e delle modalità di raccolta del dato di *baseline* dovrà considerare eventuali disaggregazioni del dato: per genere, area geografica, gruppo di interesse, fascia di età, uso del suolo, tempistiche ecc. (a seconda della tipologia di target definito per il progetto).

A valle del lavoro di selezione degli indicatori è necessario identificare quali siano i canali migliori di raccolta dati e gli strumenti di verifica degli indicatori scelti. Sarà quindi possibile, attraverso la facilitazione e il coinvolgimento dei principali *stakeholder*, ottenere indicatori sia diretti, sia indiretti (ovvero come risultato di una combinazione di più fattori). Gli indicatori indiretti sono spesso i più efficaci ma i meno immediati da focalizzare all’interno di gruppi mono-disciplinari.

La descrizione di una *baseline* di progetto, che abbiamo visto deve appoggiarsi a dati che derivano da una conoscenza rigorosa e approfondita del contesto (tematico o geografico), dovrebbe condurre a un aggiornamento continuo nel tempo degli indicatori da parte del proponente per quanto riguarda i propri *target* strategici, e a un approfondimento condotto regolarmente per alcuni indicatori ben selezionati, rispetto ai *target* da misurare per i singoli *outputs*.

Un'ultima osservazione, doverosa per quelle organizzazioni che decidono di utilizzare la ToC per la scrittura di progetti senza tuttavia averla utilizzata come base strategica per la definizione della propria programmazione: in questo caso, abbastanza comune tra le ONG italiane, soprattutto di dimensione medio-piccola, va considerata una componente di armonizzazione nel passaggio tra i due modi di lavorare. Il primo atto, in questo senso, dovrà essere l'analisi e la raccolta di quegli attori e dei relativi indicatori che non sono stati considerati o che possono mancare per completare il quadro della baseline a tutti i livelli della logica di progetto. Anche per una ONG che opera da molto in un'area geografica e ne conosce molto bene i bisogni di tipo socio-economico, con attori e partner rodati e coinvolti, nel caso di una nuova progettazione attraverso la ToC potrebbe cominciare a prendere in considerazione elementi o suggerimenti nuovi da parte di partner diversi da quelli con cui ha lavorato in passato. Ad esempio, nel caso di una ONG internazionale che abbia deciso di utilizzare la ToC per progetti di conservazione e miglioramento della qualità dei fiumi in Slovenia, minacciati dalla costruzione di impianti idroelettrici sovvenzionati, è stato utile comporre un *focus group* che comprendesse agenzie nazionali di sviluppo economico, agenzie governative per la protezione dell'ambiente ed enti nazionali per la produzione di energia idroelettrica. Tra gli indicatori scelti per la *baseline* è stato selezionato come indicatore indiretto dello stato di protezione del fiume la percentuale di reddito dei Municipi proveniente dalla produzione di energia idroelettrica.

3.3 La raccolta dei dati

Le informazioni raccolte (e analizzate) nella *Baseline* sono costituite da dati sugli indicatori specificamente identificati per monitorare le prestazioni del progetto, indicatori che nella norma vengono utilizzati anche per indagare gli effetti e gli impatti del progetto stesso. Gli indicatori di un *Baseline Survey*, come già ricordato, possono essere sia qualitativi che quantitativi.

La raccolta e l'analisi dei dati per l'aggiornamento del *Baseline Survey* possono anche servire a testare, confermare o modificare il set iniziale di indicatori, attraverso il sistema di monitoraggio del progetto, per garantire che questi siano i più appropriati per misurare i risultati conseguiti dal progetto e i più efficaci per rilevare il cambiamento.

Ci sono numerosi strumenti di raccolta dei dati che possono essere utilizzati una volta selezionati gli indicatori attraverso la pianificazione della *baseline*. Questi sono direttamente collegati alla scelta degli indicatori, pertanto ne seguono la logica di selezione. Alcuni dati vengono raccolti attraverso le modalità più classiche, dalle tecniche di tipo partecipativo ai focus group, dalle interviste agli *open data* delle agenzie governative o organizzazioni internazionali.

Perché il dato raccolto abbia consistenza e valore ai fini della descrizione della *baseline*, va evidenziato, già in fase di selezione degli indicatori, quali siano le caratteristiche temporali e spaziali. Ad esempio, se un *outcome* deve essere di scala regionale, anche la raccolta del dato dovrà rispettare una scala coerente. Ma se si deve valutare un *output* a livello di municipalità, la dimensione regionale sarà eccessiva e non permetterà di valorizzare il cambiamento ottenuto. Rispetto alla scelta temporale, invece, nel caso di un progetto di un anno gli indicatori su cui raccogliere i *baseline data* potranno essere di medio termine se si riferiscono all'impatto che si vuole ottenere (*impact*, nella ToC) ma dovranno essere misurabili su periodi di pochi mesi per poter consentire un monitoraggio/valutazione degli *output*. Anche in questo caso, **poiché alcuni dati saranno riferiti a indicatori diretti e altri a indicatori indiretti (risultato di una sommatoria di impatti), andrà rispettata una buona multidisciplinarietà del gruppo di lavoro e una facilitazione attenta in fase di progettazione.**

Si richiede spesso, da parte del donatore, una buona attenzione alla disaggregazione del dato rispetto a sottogruppi particolarmente delicati o particolarmente utili per cogliere l'effettivo impatto di un progetto. Ad esempio, molti donatori per la Cooperazione Internazionale chiedono la disaggregazione del dato per genere, o per fascia d'età, in funzione delle proprie programmazioni strategiche. Allo stesso modo, molti donatori per la sostenibilità di tipo ambientale chiedono una buona disaggregazione del dato in termini geografici, di uso del suolo, di habitat, di attore socio-economico (Pubblica Amministrazione, Terzo settore, Retailer, ecc). La scelta delle tecniche di raccolta del dato devono rispettare fin da subito questa necessità di rendicontazione delle azioni, ed essere pertanto selezionate in modo da poter distinguere e apprezzare i cambiamenti a queste scale "umane", "temporali" o "territoriali".

Le fonti di raccolta del dato per la *baseline* dovrebbero essere il più possibile legate al pubblico o a enti di comprovata trasparenza, in modo che il dato sia facile da reperire e ufficiale, oltre che verificabile da parte del donatore o di possibili valutatori, e che siano disponibili i metadati relativi (ovvero, la modalità con cui è stato raccolto, la sua validità, la data o il periodo di riferimento). La presenza di informazioni riguardanti i dati (i metadati, appunto) è importante per poterne valutare l'affidabilità, la rilevanza, l'accuratezza e la stabilità.

Risulta quindi ancora importante che il confronto e la verifica sulla raccolta dei dati avvengano attraverso un gruppo facilitato che sia il più eterogeneo possibile, che coinvolga attori governativi e non, portatori di interessi anche concorrenti, ma che conoscano molto bene il contesto e le sue dinamiche. In questo modo è anche possibile preparare e facilitare l'accordo rispetto alle rispettive responsabilità tra i partner e gli attori, sia per la raccolta dei dati sia per le attività di aggiornamento e monitoraggio periodici rispetto a *milestones* e target. Questo consentirà inoltre di prendere in considerazione i singoli aspetti

E' importante che il confronto e la verifica sulla raccolta dei dati avvengano attraverso un gruppo più eterogeneo possibile

sociali, economici o ambientali e le relative concause o interrelazioni che portano alla costruzione del dato.

Si ribadisce nei fatti, anche in questo caso, come la costruzione di un progetto attraverso la ToC sia direttamente collegata alla conoscenza approfondita di una determinata situazione (geografica, tematica, sociale ecc.) da parte dell'attore proponente e di come quest'ultimo debba potersi appoggiare ad un partenariato il più completo possibile.

3.4 Baseline e Quadro Logico di progetto

La costruzione di una baseline per la ToC può avere usi plurimi, poiché quest'ultima si pone alla base della maggior parte delle programmazioni strategiche, governative e non, di lungo periodo. Pertanto, alcuni dei suoi meccanismi possono essere riportati in numerosi approcci che derivano, ad esempio, dalla applicazione di Direttive europee che richiedono un monitoraggio continuo degli impatti e di un *feedback* che consenta di modificare agevolmente alcuni aspetti del processo in corso d'opera, qualora il sistema di monitoraggio lo rilevi necessario.

Come nel caso del nuovo QL EuropeAid, modificato secondo la ToC, che non mostra differenze nella logica di utilizzo per descrivere il progetto rispetto al QL già usato nella più classica PCM. Tuttavia, in esso la *baseline* viene richiesta da subito, deve essere chiara e nota almeno nei suoi dati principali e riportata direttamente nello schema del QL. L'introduzione delle colonne per *Baseline*, *Current Value* e *Targets* descrive la logica di misurazione tra il momento di inizio del progetto (*baseline value*) e la sua chiusura (*target*), passando attraverso step intermedi (*current values and milestones*). **L'inserimento dei valori relativi alla *baseline* e al *target* nel QL implica quindi una conoscenza pregressa del contesto e del risultato effettivamente raggiungibile (stimato, desiderato) per ciascun livello della logica di progetto.**

I *current value* di una baseline di progetto, spesso, sono quindi già pianificati rispetto agli indicatori di impatto e di *outcome*, essendo questi parte di una strategia più ampia e di una pratica di raccolta conoscitiva che compone il framework strategico dell'organizzazione.

Le fonti di verifica (*source of information*) da cui i *baseline data* vengono estratti devono essere, come già accennato, descritte e affidabili nel metodo di raccolta, coerenti con la frequenza di monitoraggio delle *milestones* ed essere chiaramente attribuite a un partner/ente, che ne è responsabile per la raccolta e per l'analisi.

Per ulteriori approfondimenti su *Baseline*, *Current Value* e *Targets* nel nuovo QL EuropeAid, si rimanda nuovamente al vademecum di Info Cooperazione "Contributi all'interpretazione del nuovo Quadro Logico EuropeAid", già più volte citato. Qui ci si limiterà a citarne il seguente passaggio, nella speranza che possa aiutare chi si appresta a realizzare una baseline in condizioni di contesto difficili o con indicazioni insufficienti nel bando: "Da informazioni di prima mano di colleghi che in diversi Paesi hanno preso contatto con le Delegazioni per richiedere

chiarimenti, soprattutto sulla necessità di inserire i dati di *baseline* (per alcune aree effettivamente non reperibili) e sull'interpretazione della colonna *Current Value*, risulta che alcune Delegazioni Paese hanno lasciato ai proponenti la possibilità di compilare i dati di *baseline* dopo l'approvazione del progetto, ammettendo la difficoltà nel reperimento di dati ufficiali. In altri casi, la colonna *Current Value* è stata interpretata come si trattasse dei dati alla data di partenza del progetto, che invece dovrebbero essere quelli della colonna *baseline*... si suggerisce dunque di prendere contatto con le Delegazioni UE in fase di progettazione per verificare eventuali specifiche interpretazioni delle voci del QL da compilare”.

Cap. 4 – ESPERIENZE DI APPLICAZIONE DELLA TOC: DUE CASI STUDIO

Caso 1 – La ToC per ridefinire le strategie organizzative, massimizzare l’impatto e comunicarlo. Il caso di CIAI.

a cura di Paolo Palmerini

All’inizio CIAI era solo un’idea. Che un bambino nato dalla parte opposta del mondo potesse essere accolto, accudito, amato come figlio, da una famiglia con cui non aveva nessun legame biologico. Ogni bambino del mondo doveva poter godere della stessa protezione di qualunque bambino, anzi, per meglio dire, ne aveva diritto. Da questa idea sono nate tante attività diverse, sempre centrate sull’infanzia, sempre orientate ai diritti, lungo un percorso di crescita estensiva (più attività), ma anche e soprattutto intensiva (più profondità). Un cammino di approfondimento che ha visto nel tempo una costante messa in discussione dei risultati acquisiti. La ricerca di senso come punto di equilibrio dinamico, un equilibrio in continuo movimento.

È in questo contesto che negli ultimi anni CIAI ha iniziato a domandarsi come misurare il proprio impatto. La domanda non è banale perché riguarda l’operato di tutta l’organizzazione. Un’organizzazione che nel tempo ha sviluppato componenti di attività che operano secondo meccanismi molto diversi tra loro da tutti i punti di vista. Ma è proprio questa diversità che ha spinto a un passaggio ulteriore la riflessione per permettere di trovare una risposta alle domande che ogni organizzazione si fa: qual è l’impatto di CIAI? Come e quanto ogni singolo progetto o attività contribuisce a realizzare la *mission*? Quando e quanto possiamo essere soddisfatti del nostro lavoro? Abbiamo sentito l’esigenza di porci queste domande all’interno di un quadro teorico nuovo, strutturato e misurabile. Il punto di partenza è stato quello di assumere la prospettiva del cambiamento. Nel 2015 abbiamo deciso quindi di sviluppare la nostra ToC. È una scelta che risponde ad obiettivi fortemente collegati tra loro, ma distinti:

1. **Obiettivo strategico.** La ToC come strumento di supporto al processo decisionale su strategie e pianificazioni. Una guida per definire che cosa caratterizza il nostro lavoro e che cosa ci distingue dagli altri. Quale coerenza tiene insieme la varietà così grande di interventi che realizziamo.
2. **Obiettivo comunicativo.** La ToC come linguaggio per una nuova narrativa. Un racconto basato sul cambiamento che abbia la precisione della nostra specificità e la semplicità di essere capito da tutti, che sappia parlare alle persone esterne e non solo agli addetti ai lavori.

3. **Obiettivo valutativo.** La ToC come metrica per la misurazione di impatto. Un contesto di riferimento composto di indicatori e *outcome* definiti a priori, con i quali confrontarci per misurare il cambiamento.

Con questi obiettivi in mente, abbiamo iniziato un lavoro di approfondimento, analisi e rielaborazione che ha portato alla definizione della ToC di CIAI. Una delle sfide principali di questo percorso è stata quella di riuscire a mantenere sempre un approccio partecipativo, che vedesse coinvolte il più possibile tutte le persone che fanno parte del mondo CIAI, o almeno che si raggiungesse una copertura il più ampia possibile su tutti i differenti gruppi di appartenenza. Il lavoro è stato svolto seguendo l'approccio di D. Hunter¹⁹ nel periodo maggio – settembre 2016. Sono stati creati un gruppo di lavoro ristretto e uno allargato, ai quali hanno partecipato il Consiglio Direttivo e lo staff operativo (direttore, responsabili di settore e responsabili di area geografica).

Il punto di partenza è stata naturalmente la definizione del problema che si voleva risolvere. Una formulazione sintetica, che fosse in armonia con la *mission*, comprensibile a tutti – non solo agli esperti di settore – ma che allo stesso tempo rispecchiasse lo sviluppo del pensiero della comunità globale, quindi con un approccio basato sui diritti. Questo ci ha portato a riflettere sull'elemento problematico centrale che innesca il nostro intervento (la vulnerabilità). Non solo, la specificazione dell'elemento problematico ha portato a mettere in evidenza un'idea di infanzia che caratterizza il pensiero CIAI. All'interno del quadro generale basato sui diritti, CIAI colloca una propria visione specifica (le tre dimensioni della vulnerabilità: protezione, benessere psico-emotivo e inclusione sociale). La riflessione sul problema diventa in questo modo opportunità di (ri-?)posizionamento strategico.

Il passaggio successivo ha riguardato la definizione dei target di riferimento e degli input. Anche in questo caso la riflessione ha fatto emergere una visione specifica dell'organizzazione (approccio sistemico all'infanzia, partecipazione dei bambini, professionalità, interventi di lungo periodo, sviluppo di pensiero) i cui elementi sono diventati il collante che attribuisce coerenza e definisce gli ingredienti di base di tutti gli interventi CIAI.

Il passaggio più significativo dal punto di vista concettuale è avvenuto però quando abbiamo formulato la catena di azioni che, legate da un rapporto di causa-effetto, dovrebbero generare il cambiamento finale che vogliamo raggiungere. L'esercizio è stato molto complesso in questo caso. Davanti a una grande varietà di attività diverse che sembravano divergere nello spazio e nel tempo, le possibilità erano due. La più immediata:

¹⁹ David Hunter, Working Hard & Working Well. Guida pratica al Performance Management (2013) <https://www.fondazioneLangit.org/materiali/working-hard-working-well-guida-pratica-al-performance-management>

riportare dettagliatamente per ogni progetto/attività la singola catena di cambiamenti, ottenendo un lavoro completo ma inevitabilmente dispersivo, con tante catene poco collegate tra loro e tendenzialmente parallele. L'altra possibilità era invece quella di provare ad "astrarre" la descrizione ponendosi a un livello concettuale più alto. Questa scelta ha richiesto un lavoro ulteriore **per cercare di identificare all'interno delle catene dei singoli interventi, un denominatore comune, una forma che potesse rappresentare un insieme più ampio di elementi**. Non è stato facile. In fondo, cosa hanno in comune la gestione di una pratica di adozione internazionale e un progetto sull'educazione? Abbiamo realizzato però che tutti i progetti e attività hanno in comune un modo di lavorare e che i passaggi seguiti nell'implementare attività anche molto diverse tra loro erano riconducibili a uno stesso schema, un metodo. La descrizione delle attività svolte in termini di catena di cambiamento è diventata quindi – a livello generale dell'organizzazione – opportunità di riflessione metodologica, caratterizzante esattamente quanto il posizionamento strategico, e ha trasformato la diversità in coerenza.

Nel passaggio successivo abbiamo definito gli outcome attesi per ciascun gruppo target. È stato in questa fase che abbiamo potuto iniziare a sviluppare il sistema di indicatori che ci permetterà di misurare la nostra azione. Il lavoro svolto nei passaggi precedenti, che ha incluso tutte le attività di CIAI, sia nella formulazione del problema, che degli *input* e della catena di cambiamenti, ha permesso quindi di definire degli indicatori validi per tutta l'organizzazione. **Anche questo passaggio è stato per noi molto importante. Per la prima volta siamo riusciti a collocare attività e progetti diversi, magari anche in paesi diversi, all'interno dello stesso outcome e misurabili dallo stesso indicatore.**

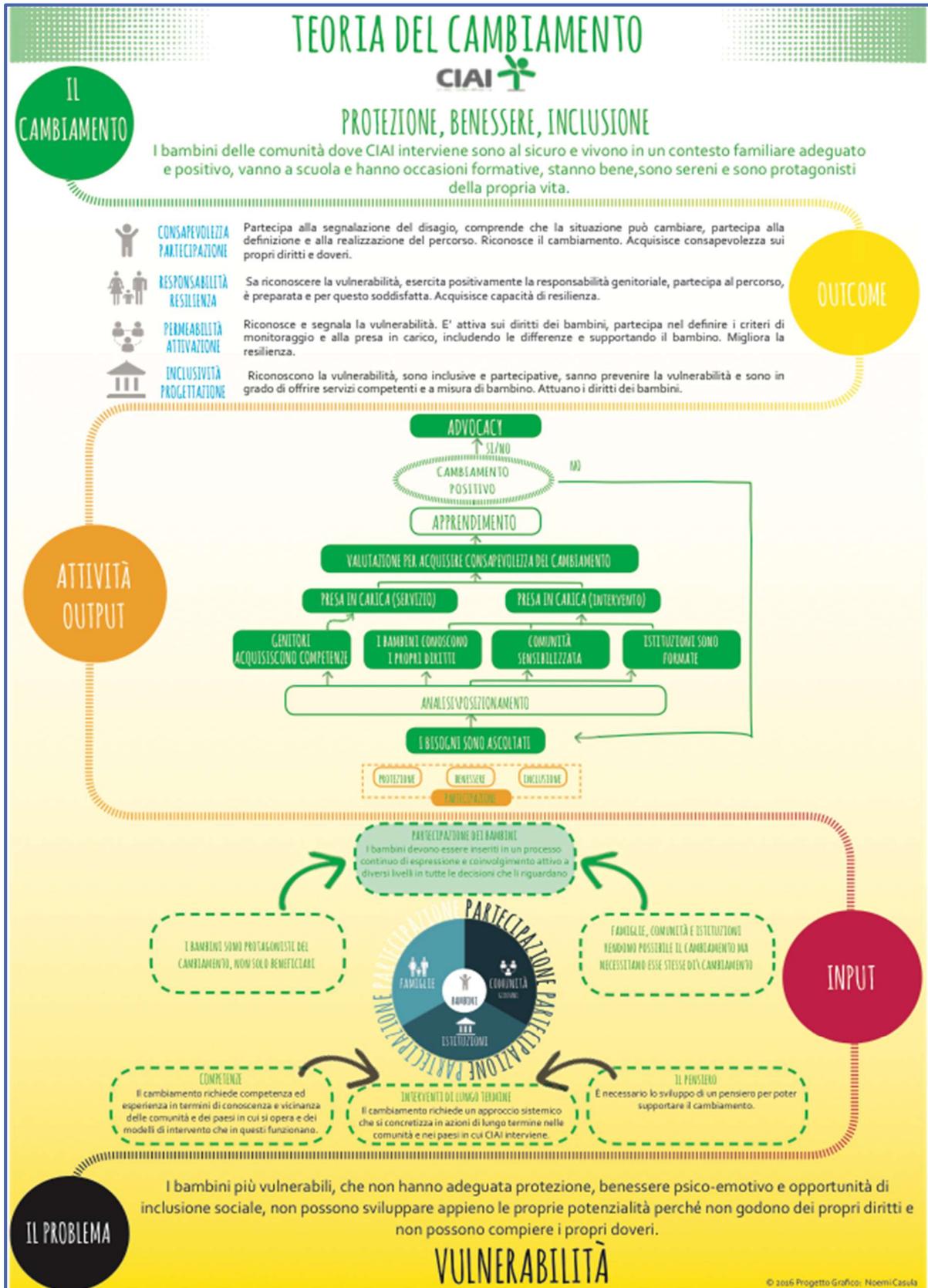
Il cambiamento finale è stato ottenuto dalla combinazione dei differenti outcome ed è quindi a sua volta misurabile. In definitiva abbiamo definito un sistema di misurazione per l'impatto dell'intera organizzazione. Si tratta chiaramente di un sistema complesso, che non può ridursi a un unico indicatore che esaurisca in un numero l'impatto di CIAI. Tuttavia, tramite un sistema di *outcome* e di indicatori è possibile dare una misura quantitativa dell'impatto dell'organizzazione. È sulla base di questa rappresentazione che nel 2015 in forma embrionale e nel 2016 più compiutamente **abbiamo potuto preparare un rapporto di impatto**. Nella nostra visione, questo rapporto diventa **il principale strumento di rendicontazione esterna a tutti i nostri stakeholder, sostituendo il precedente bilancio sociale e rapporto annuale.**

Pur essendo soddisfatti del risultato ottenuto, dobbiamo riconoscere che **il lavoro non solo non è certamente concluso, ma non è neppure privo di difetti e limiti**. Innanzitutto il lavoro di definizione degli indicatori di *outcome* è un lavoro costantemente in evoluzione. Su alcune attività in particolare la materia è estremamente complessa (come misuriamo l'impatto di un'adozione?). Oltre a questo è importante riconoscere alcuni limiti che il lavoro di definizione della TOC ha avuto. La dimensione partecipativa avrebbe potuto essere maggiormente sviluppata, la semplicità comunicativa non sempre è stata raggiunta, la sintesi effettuata non

Non è stato facile. In fondo, cosa hanno in comune la gestione di una pratica di adozione internazionale e un progetto di educazione?

ha saputo portare focalizzazione tematica, lasciando un certo rischio di dispersione. **Nonostante questi limiti, e certamente altri, l'esercizio di definizione della ToC di CIAI è stato utile e sorprendentemente appassionante.**

Sintesi grafica della ToC di CIAI:



Quanto costa la ToC?

Ecco qualche dato sul caso di CIAI. Ma prima di entrare nel dettaglio, alcune premesse:

L'elaborazione da zero di una ToC che si ponga come obiettivo la ridefinizione strategica di un'intera organizzazione è certamente impegnativa e non potrebbe essere diversamente, visto che si vanno a toccare l'identità complessiva (posizionamento), mission e vision, risultati, processi e impiego delle risorse; ha un senso solo se ne coglie il valore di investimento, il che richiede anche processi di cambiamento culturale interni;

L'implementazione e la "manutenzione" della ToC, una volta elaborata, sono cruciali e, soprattutto nel primo anno, meritano il massimo impegno a tutti i livelli organizzativi; tuttavia a livello di management, a ben vedere, non rappresentano nient'altro che un modo centrato sulla valutazione dell'impatto di fare il lavoro che già qualsiasi program/project manager dovrebbe fare per la definizione stessa del suo ruolo: to manage = gestire, amministrare, condurre; questo significa che non si aggiunge al suo lavoro, ma semplicemente lo specifica; A regime la ToC non è impattante nel senso che "toglie risorse" al nostro lavoro; al contrario, ne fa risparmiare perché ci consente: a) di ottimizzare tempi e risorse per il raggiungimento degli output-outcome individuati in fase di strategia, evitando dolorose e pesanti dispersioni; b) motivare lo staff che partecipa al processo, coinvolgendolo in ogni fase dell'impact/performance management, con una cura al miglioramento continuo che nasce dall'apprendimento quotidiano; c) avere in mano costantemente e in fase di valutazioni periodiche materiali di qualità per "rendere conto" del lavoro e dell'organizzazione (accountability forte) e capitalizzarlo (per il posizionamento, le azioni di advocacy e lobby, le relazioni istituzionali, la progettazione su bandi, la comunicazione e il fundraising).

Nel caso specifico di CIAI, si aggiungano anche i seguenti parametri:

1. Per CIAI era importante coinvolgere tutti i livelli organizzativi descritti nella tabella che segue. Non è detto che altre organizzazioni abbiano la stessa esigenza. In altre organizzazioni potrebbero essere meno (o di più) le persone chiave da coinvolgere. Questo non dipende né dalla ToC, né dalla mole di lavoro da fare, né dalla dimensione dell'organizzazione.
2. Per CIAI era necessario un momento di ri-concettualizzazione della mission. Altre organizzazioni, già ben centrate sulla propria mission, potrebbero non averne bisogno.

Lo stesso lavoro, in organizzazioni diverse, avrebbe potuto essere fatto diversamente, ad esempio con un consulente che nel giro di un paio di settimane intervista le persone chiave, elabora una sintesi, la propone al presidente o all'organo direttivo, la corregge eventualmente e la finalizza. In ogni caso, la dimensione anche economica dell'organizzazione – seppur rilevante – non è necessariamente una misura della difficoltà dell'esercizio e quindi dello sforzo necessario in termini di ore/uomo.

Chiarito tutto ciò, nella tabella che segue i costi rappresentano solo una stima del tempo e delle risorse umane necessarie. È stato diviso il processo in fasi. In questa analisi sono considerate solamente le risorse interne. Per ciascuna fase è possibile che sia necessario il coinvolgimento di consulenti o esperti esterni, a seconda delle professionalità già disponibili nell'organizzazione o comunque di scelte operative. Inoltre la composizione dei gruppi di lavoro può variare molto e organizzazioni diverse possono decidere di coinvolgere persone diverse per posizionamento in funzione delle specificità organizzative.

Fase	Partecipanti	Durata	Costo	Periodicità
Preparazione. Definizione degli obiettivi interni, organizzazione piano di lavoro	Gruppo di Lavoro principale, 4 persone di diversi settori.	4 incontri di 2 ore ciascuno.	$4 \times 4 \times 2 = 32$ MH ²⁰	Una tantum
Elaborazione. Analisi delle varie componenti, elaborazione della ToC	Gruppo di lavoro allargato. Consiglio Direttivo, Direzione, Responsabili di Settore e Area (15 persone)	4 workshop di 8 ore ciascuno	$15 \times 4 \times 8 = 480$ MH	Una tantum
Sintesi. Rielaborazione dei contenuti dei workshop, finalizzazione elementi	Gruppo di Lavoro principale, 4 persone di diversi settori.	5 incontri di 2 ore	$4 \times 5 \times 2 = 40$ MH	Una tantum
Disseminazione. Elaborazione sintesi grafica, diffusione e comunicazione esterna	1 persona esperta di comunicazione	4 gg	$1 \times 4 \times 8 = 48$ MH	Una tantum
Aggiornamento sistema raccolta dati e revisione indicatori	1 esperto per ogni settore (3 settori)	1 gg	$1 \times 3 \times 8 = 24$ MH	1 volta l'anno
Raccolta dati²¹	1 Project Manager	1 gg	$1 \times 1 \times 8 = 8$ MH	Ogni settimana
Misurazione outcome e impatto, preparazione Rapporto d'Impatto²²	Gruppo di lavoro ristretto (3 persone)	1,5 mesi ciascuno	$3 \times 20 \times 8 \times 1,5 = 720$ HM	1 volta l'anno
Revisione ToC	Gruppo di Lavoro principale, 4 persone di diversi settori.	2 incontri di 2 ore	$2 \times 2 \times 2 = 8$ MH	1 volta ogni revisione dello strumento di pianificazione strategica

Caso studio 2 - L'utilizzo della ToC in Messico per potenziare le strategie di protezione dei Diritti Umani.

a cura di Maria Cappello

Il contesto messicano e il panorama delle Organizzazioni della società civile (OSC), nazionali e internazionali, presenti e attive nell'ambito della cooperazione internazionale e dei diritti umani nel Paese, è complesso e variegato. Solamente nel registro del Ministero di Sviluppo Sociale (SEDESOL) ne sono presenti ventimila, che accedono ai fondi governativi. Ma un numero imprecisato di organizzazioni, soprattutto quelle di dimensioni più grandi e che fanno riferimento principalmente a fondi internazionali, non è presente nel novero.

Da una parte, vale la pena fare questa premessa proprio per l'esistenza, in Messico, di diverse OSC di secondo livello molto importanti sia da un punto di vista della struttura sia dal punto di vista del peso politico, che sono diventate nel corso degli anni delle referenti da tener in conto sia da parte del Governo messicano sia dai governi di altri Paesi, oltre che dai finanziatori. Dall'altra, è importante sottolineare che mentre le ONG straniere si occupano prevalentemente, anche se non esclusivamente, di cooperazione internazionale per lo sviluppo e sono concentrate solo in determinate regioni del Paese (negli Stati del Chiapas e Oaxaca), le OSC messicane svolgono un ruolo di primo piano nell'ambito della difesa e promozione dei diritti umani, quasi sempre in maniera molto critica nei confronti del Governo. È importante fare queste premesse, se si vuole capire l'intervento dei finanziatori in Messico e l'utilizzo di strumenti di analisi del contesto e pianificazione quali la ToC.

Nell'esperienza messicana l'utilizzo della Toc nel disegno di proposte progettuali è divenuto, nel tempo, un passo necessario per le OSC. Tra i finanziatori che la richiedono in maniera obbligatoria sicuramente sono da segnalare la MacArthur Foundation, la Ford Foundation, The Global Fund for Human Rights e Open Society Foundation. In maniera meno esplicita, c'è l'Agenzia di Cooperazione statunitense, USAID, che lavora basandosi su una Toc realizzata a livello istituzionale e presentata come punto di partenza nei bandi pubblicati.

Perché la ToC è richiesta dai finanziatori? Innanzitutto per un'esigenza dei donatori di miglioramento della qualità delle proposte progettuali che ricevono. **Il Messico è un Paese molto grande, con una presenza altissima di OSC di diverse dimensioni sul suo territorio. Questo si traduce in un'alta risposta ai bandi che vengono lanciati dai finanziatori. L'alto numero di proposte progettuali, soprattutto se articolate secondo il vecchio modello di QL, genera la percezione di una serie di micro interventi sul territorio nazionale, slegati tra di loro e finalizzati solamente al raggiungimento degli obiettivi previsti dal singolo progetto.** L'utilizzo della ToC ha permesso di promuovere una riflessione ampia sul contesto e sulle sinergie con le altre proposte presenti sul territorio, in un'ottica di complementarietà, cioè di dialogo e di **costruzione di un'agenda comune** con altri attori.

Perché la ToC è richiesta dai finanziatori? Innanzitutto per un'esigenza dei donatori di miglioramento della qualità delle proposte progettuali che ricevono.

Proprio sulla costruzione di una agenda comune tra le OSC si sono mosse due Fondazioni molto presenti nella regione, MacArthur Foundation e Ford Foundation, ma anche USAID con un progetto sull'implementazione del Piano governativo nazionale sui diritti umani. Questo aspetto è legato a un altro elemento di non poca importanza che vale la pena segnalare, e cioè il forte interesse politico ed economico, almeno fino alla gestione di Obama, del Governo statunitense nei confronti del Messico. Quindi interessi politici, ma anche il bisogno di un intervento integrale volto a ridurre il livello di impunità e l'altissimo numero di violazioni gravi di diritti umani. Parliamo di un Paese che registra una percentuale del 90% di impunità, intesa come delitti non denunciati o di processi mai iniziati o i cui responsabili non sono mai stati condannati (Tabella 1).

	Tortura	Scomparsa forzata	Esecuzione arbitraria
Denunce	8238	30011	666
Sentenze	8	9	0
Ricorsi	7380	1077	37
Raccomandazione da parte di organi nazionali preposti alla difesa dei DDHH	688	57	22

Fonte: Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos A.C. (www.cmdpdh.org)

L'altissima percentuale di violazioni commesse da agenti statali, compresi esercito e polizia nei diversi livelli, in uno Stato democratico e di Diritto, la collusione con il Narcotraffico, l'estensione geografica, le differenze culturali e linguistiche, fanno del contesto messicano una realtà di difficile intervento.

L'utilizzo della progettazione limitata al QL ha funzionato in passato per interventi di sviluppo economico, economia solidale, formazione, soprattutto in ambito rurale. Ma ha dimostrato dei limiti, soprattutto nell'ambito dei progetti sui diritti umani, che hanno invece caratteristiche peculiari. Per fare un esempio, il tema della sostenibilità, così difficile da dimostrare quando parliamo di processi che vedono imputati attori statali e su processi che richiedono decenni per poter ottenere dei risultati.

La ToC, essendo uno strumento flessibile, che coinvolge l'analisi di diversi attori e che permette di aggredire le cause del problema generando cambiamenti profondi, sposta l'attenzione sul perché e il come realizzare il cambiamento stesso. Tutto ciò aiuta la progettazione perché non vincola l'organizzazione a dei risultati immediati, ma permette di valutare il processo, consente di realizzare modifiche e miglioramenti durante l'esecuzione delle attività e, soprattutto, di tener in conto dei cambiamenti a un livello macro.

Perché la ToC è necessaria in un contesto come quello messicano e in particolare nell'ambito dei diritti umani? **L'utilizzo della ToC porta con sé la necessità di realizzare un monitoraggio e di una valutazione costanti dei processi, finalizzati a un ridisegno della strategia quando i risultati di queste due azioni dimostrano che la programmazione proposta non risulta essere quella adeguata. O, semplicemente, che il contesto politico, sociale o economico, è cambiato.** Si pensi a un cambio di Governo, alla militarizzazione delle forze dell'ordine, a questioni di sicurezza pubblica. Il tutto, **sempre in dialogo con i finanziatori che, quindi, diventano meno rigidi nelle richieste tecniche al momento di redigere una proposta progettuale, si sentono maggiormente coinvolti negli interventi sul territorio e vengono a contatto diretto con i beneficiari delle azioni stesse.**

L'utilizzo della ToC ha poi permesso, nell'esperienza messicana, l'implementazione di strumenti per lo sviluppo istituzionale delle OSC, quali le pianificazioni strategiche, essenziali per disegnare interventi di lungo periodo. Alla base delle pianificazioni strategiche c'è sempre il disegno di una ToC istituzionale.

CONCLUSIONI

a cura di Christian Elevati

Senza la pretesa di esaurire un argomento complesso,²⁰ con questa guida introduttiva alla ToC per la Cooperazione Internazionale abbiamo accettato la sfida di approfondire – anche in modo estremamente pratico – rischi e opportunità della ToC, in particolare in ambito di ridefinizione delle strategie e di progettazione. Le analisi di dettaglio che abbiamo qui sviluppato si poggiano su un’ampia letteratura internazionale (sempre citata nelle sue fonti essenziali) e sull’esperienza diretta dei professionisti coinvolti. Siamo certi che chi è arrivato fino a qui, anche grazie ai casi studio e alle risorse in Appendice che seguono, ne trarrà indicazioni utili per il proprio lavoro quotidiano.

Ma c’è dell’altro, non ci fermiamo qui. Questa guida non è che un “mattoncino” per costruire insieme a voi una riflessione più ampia per il settore: non è più tempo di valutazioni sommarie e superficiali del nostro operato, autoreferenziali, puramente formali o persecutorie. Prima ancora dei donatori, sono a chiedercelo i milioni di persone per le quali esistiamo. È in primis per loro e con loro che dobbiamo dare il nostro meglio in termini di generazione di cambiamenti significativi e duraturi nell’accesso ai diritti fondamentali, il che si traduce anche nella dignità e nella bellezza che possiamo contribuire a creare grazie al nostro lavoro. Dobbiamo essere in grado di dimostrare il nostro impatto in modo rigoroso (e sappiamo quanto sia difficile, soprattutto in alcuni contesti di intervento) e farci guidare nelle nostre decisioni dalla migliore evidenza possibile a nostra disposizione.

Molto concretamente, con Info Cooperazione continueremo a costruire nuovi “mattoncini” già nei prossimi mesi, con proposte formative e di scambio. Siamo certi che avremo la stessa grande risposta avuta fino a oggi in termini di partecipazione da parte di tutti i nostri lettori.

A presto.

²⁰ Che richiederebbe per sua stessa natura di essere declinato sia in base ai soggetti coinvolti (istituzioni, privato sociale, società civile, imprese...) sia agli obiettivi che ci si pone.

APPENDICE

1. Glossario

Accountability: è la responsabilità delle organizzazioni di rendere conto in modo rigoroso dei risultati del loro operato sia all'esterno, in particolare nei confronti di coloro nei cui confronti la loro azione produce l'impatto maggiore (stakeholders e donors), sia internamente, rispetto ai propri membri e in riferimento alla propria missione e ai propri valori. L'azione di rendere conto dovrebbe riguardare tutti i portatori di interesse e non solo coloro che sono in grado di "chiedere conto". Questo implica la necessità di costruire relazioni di reciprocità e l'apertura di spazi realmente partecipativi.

Activities: le azioni e i servizi che l'organizzazione crea, sviluppa e gestisce all'interno di un progetto. Sono direttamente sotto il controllo dell'organizzazione.

Assumptions: sono le credenze che sottostanno alle ragioni per cui una strategia o un progetto sono in grado di raggiungere i risultati previsti. Spesso implicite e non basate su evidenze, rischiano di essere infondate e di influire negativamente sull'intero lavoro di un'organizzazione. Compito primario di una **Theory of Change** è renderle esplicite e validarle. Come le **preconditions** (si veda la relativa voce), sono condizioni necessarie al successo di un programma o di un progetto, ma a differenza delle **preconditions**, le assumptions vengono date per scontate e/o appurate.

Baseline: Informazioni quali-quantitative sulla situazione o sulle condizioni precedenti l'avvio di un programma o di un progetto relativamente agli **indicators** e al **target group/population**. In alcuni progetti può essere necessario disaggregare i dati per genere, posizione geografica, età o altre variabili.

Impact/performance management: processo gestionale di revisione sistematica e periodica (basata su monitoraggio in itinere e valutazioni periodiche) che permette all'organizzazione di rendersi conto – sulla base della **Theory of Change** precedentemente elaborata – di quanto sia stato conseguito, arrivare a comprendere il perché di certi risultati, e apportare modifiche nei presupposti operativi, nella struttura, nel sistema e nelle procedure interne, nel personale, nell'utilizzo delle risorse e così via, e dunque di migliorare la capacità di raggiungere i risultati desiderati.

Impact: le conseguenze di lungo periodo e ad ampio raggio a livello sociale, economico, di società civile e/o ambientale di un programma/progetto. Spesso definito anche *goal*, può essere positivo, negativo o nullo, previsto o impreveduto. A differenza di **activities**, **outputs** e

outcomes, non dipende solo o principalmente dall'attività dell'organizzazione, ma anche dal ruolo di altri soggetti, partner, stakeholders.

Indicator: esprime la variabile qualitativa o quantitativa in grado di fornire un'evidenza chiara e misurabile del raggiungimento dei risultati. Gli indicatori qualitativi, particolarmente utili per valutare gli **outcome**, sono solitamente integrati da descrittori narrativi, al di là del valore meramente numerico, comunque necessario per misurarne i progressi a partire dalla **baseline**. Nelle valutazioni d'impatto si è soliti utilizzare un mix equilibrato di indicatori qualitativi e quantitativi. Devono essere esplicitati per ciascun livello della "catena dei risultati" output-outcome-impact (si veda la voce **results chain**). Richiedono fonti e strumenti di verifica specifici.

Inputs: sono le risorse che vengono messe a disposizione e impiegate in un programma/progetto, inclusi personale, tempo, materiali, finanziamenti, strumentazioni, facilities e lavoro volontario

Intermediate outcomes: sono i cambiamenti che l'organizzazione deve generare durante l'implementazione del programma/progetto per giungere al risultato finale. Nella **results chain** si situano a metà strada fra gli **outputs** e gli **outcomes**. Risulta particolarmente utile esplicitarli in caso di interventi complessi e pluriennali. Sono previsti anche dal Quadro Logico di EuropeAid introdotto a partire dal 2015.

Measure: l'informazione sia qualitativa che quantitativa che esprime il fenomeno analizzato o il problema che si intende affrontare. Se riferita alle informazioni di partenza di un programma/progetto prende il nome di **baseline**, se finali di **target**.

Outcomes: sono i cambiamenti nel medio periodo che l'organizzazione vuole generare a livello di conoscenze, consapevolezza, abilità, atteggiamenti, opinioni, aspirazioni, motivazioni, comportamenti, policy, processi decisionali, politiche, sistemi sociali. I risultati possono essere intenzionali e/o non intenzionali, positivi e negativi. Necessitano di **outputs** specifici per essere realizzati e contribuiscono a raggiungere l'**impact**. Se riferiti alla strategia complessiva dell'organizzazione, sono la ragione per cui l'organizzazione esiste, spesso sintetizzata nella mission.

Outputs: sono le attività, i prodotti, le infrastrutture e i servizi che l'organizzazione produce, fornisce e/o gestisce (corsi erogati, scuole costruite, microcrediti concessi ecc.) e che necessitano di risorse specifiche (**inputs**). Aiutano l'organizzazione a raggiungere gli **outcome** desiderati. Sono il mezzo per raggiungere il fine (il cambiamento), non il fine stesso.

Preconditions: tutti gli **outcomes** sono anche preconditions, perché rappresentano i cambiamenti che è necessario produrre per raggiungere l'**impact** desiderato. Nella definizione della **Theory of Change** vengono individuati attraverso un processo di pensiero

critico definito *backward mapping* (“mappatura a ritroso”), nel quale ci si chiede appunto quali sono i cambiamenti senza i quali non è pensabile generare un determinato **impact**, cambiamenti che dunque vanno realizzati “prima” (da cui il prefisso “pre-“).

Results chain: è la logica, basata sulla consequenzialità causale, che definisce il percorso e la strategia del programma/progetto. Si riferisce in particolare alla catena **output-outcome-impact**. Si basa sull'esplicitazione delle **assumptions** sviluppata nella **Theory of Change** e include l'analisi delle condizioni di contesto favorevoli o sfavorevoli che possono influenzare il raggiungimento dei risultati, modificando il legame fra **output** e **outcome** o fra **outcome** e **impact**.

Stakeholders: tutte le persone, i soggetti variamente costituiti e strutturati, le istituzioni e le aziende che sono influenzati positivamente o negativamente, direttamente o indirettamente dalle decisioni e dalle azioni dell'organizzazione. Si distinguono solitamente in “primari” e “secondari”. I primi sono quelli influenzati direttamente dall'azione dell'organizzazione e in nome dei quali essa definisce la propria mission. Solitamente definiti “beneficiari”, stanno perdendo questa definizione per la passività che questa implica, giustificabile solo in un approccio meramente assistenzialistico.

Target (o results goal): come la **baseline** rappresenta la misurazione qualitativa e quantitativa degli **indicators** a inizio programma/progetto, il target ne rappresenta il valore finale che si vuole raggiungere grazie alle attività e alle risorse messe in campo a livello di **outputs, outcomes e impact**.

Target group/population: i soggetti (gruppi o categorie di persone, organizzazioni, istituzioni ecc.) rispetto ai quali il programma/progetto si propone di generare un determinato cambiamento. Gli indicatori di risultato fanno sempre riferimento, direttamente o indirettamente, a tali soggetti.

Theory of change (ToC): è la spiegazione argomentata di come un'organizzazione pensa che il cambiamento sociale venga generato. Identifica le precondizioni essenziali necessarie per questo cambiamento. Queste precondizioni consentono all'organizzazione di disegnare un certo numero di outcome: cambiamenti visibili e misurabili di breve e medio termine che condurranno agli obiettivi di lungo periodo. Include una mappatura di tutti gli attori che condividono gli stessi obiettivi di lungo periodo e che quindi svolgono un lavoro parallelo e/o complementare, con cui è possibile e/o auspicabile integrare o coordinare gli interventi previsti. Infine, prevede la valutazione delle condizioni di contesto che possono interagire, positivamente o negativamente, con il raggiungimento dei risultati.

2. Biblio-sitografia essenziale

Andrea A. Anderson, *The Community Builder's Approach to Theory of Change: a practical guide to theory development*, The Aspen Institute

www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC_fac_guide.pdf

Christian Elevati (a cura di), Contributi all'interpretazione del nuovo Quadro Logico

EuropeAid, Info-Cooperazione 2016 http://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2017/04/Paper-nuovo-LF_2016_it.pdf

Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos A.C.

www.cmdpdh.org

Dana H. Taplin, Heléne Clark, *Theory of Change Basics: a primer on theory of change*, ActKnowledge, april 2012 <http://www.actknowledge.org/resources/documents/ToC-Tech-Papers.pdf>

Dana H. Taplin, Miamer Rasic, *Source book Facilitators leading theory of change development sessions*, ActKnowledge, march 2012

David Hunter, *Working Hard & Working Well. Guida pratica al Performance Management*, 2013 <https://www.fondazioneilangitalia.it/materiali/working-hard-working-well-guida-pratica-al-performance-management>

European Commission, *Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1*, March 2004 https://ec.europa.eu/europeaid/aid-delivery-methods-project-cycle-management-guidelines-vol-1_en

European Commission, *Annual reports concerning the financial year 2015*

<http://www.eca.europa.eu/EN/Pages/DocItem.aspx?did=37912>

Hivos ToC Guidelines, *Theory of change thinking in practice: A stepwise approach*, November 2015

http://www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf

Isabel Vogel, *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*, Report for the UK Department of International Development, April 2012

www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf

Isabel Vogel, *ESPA guide to working with Theory of Change for research projects*

<http://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Manual-FINAL.pdf>

http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCFacilitatorSourcebook.pdf

Ray Pawson, Nick Tilley, *Realist Evaluation*, Sage 1997-2001

http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf

Rick Davies, April 2012, post sul blog "Criteria for assessing the evaluability of a theory of change", (<http://mandenews.blogspot.it/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>)

Rogers, P., (2014), *Theory of Change*, UNICEF

http://devinfohive.info/impact_evaluation/img/downloads/Theory_of_Change_ENG.pdf

USAID, *Handbook on Qualitative Indicators*, 2005

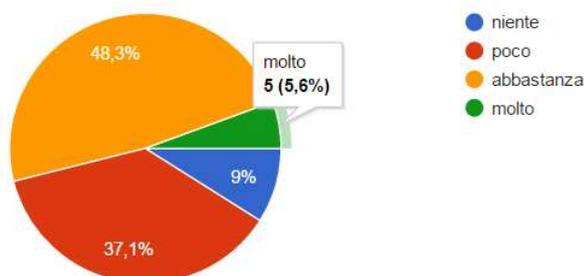
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaeb361.pdf

3. Sintesi inchiesta Info Cooperazione su utilizzo della ToC in Italia (4 aprile 2017)

Nel marzo 2017, con Info Cooperazione, abbiamo lanciato una piccola inchiesta per cercare di capire quanto la **Theory of Change** sia familiare per le organizzazioni che si occupano di cooperazione internazionale in Italia. Poche domande, ma mirate, per saggiare la diffusione e la percezione sul tema. **La risposta è andata al di là di ogni aspettativa**, confermando di fatto il titolo dell'articolo con cui avevamo introdotto il questionario on line: [Theory of Change: perché tutti ne parlano?](#) In tutto sono arrivati poco meno di **100 questionari compilati**, con un'ottima distribuzione in termini di copertura geografica (compresi alcuni "espatriati"), dimensione dell'organizzazione (dalla piccola organizzazione al grande network internazionale o alla rete di secondo livello) e ruolo di chi ha risposto alle domande (dallo studente di master al Direttore/Amministratore delegato).

Ma andiamo subito a vedere i principali risultati nel dettaglio, rispetto ai quali cercheremo di fare delle ipotesi interpretative, senza pretendere che abbiano valore statistico-scientifico, ma con il preciso obiettivo di stimolare ulteriormente il dibattito aperto e di fare una proposta operativa, che chiariremo a fine articolo.

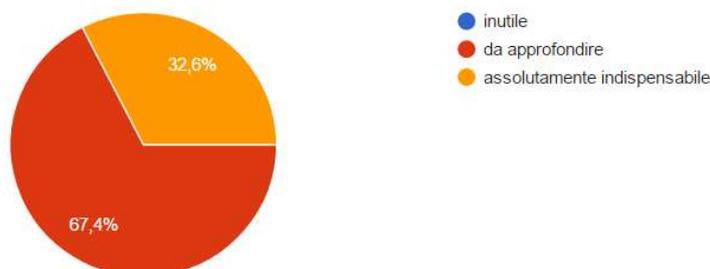
1. Cosa sai della Theory of Change?



Alla domanda "Cosa sai della Theory of Change" le risposte hanno mostrato un **livello di conoscenza distribuito pressoché equamente** fra la fascia "abbastanza" (quasi la metà delle risposte), da un lato, e la somma di "poco" o "niente", dall'altro.

La maggior parte delle conoscenze sulla ToC sembra provenire dall'autoformazione, tramite articoli on line (43%), testi (30%), manuali e guide, ma non mancano offerte formative che trattano l'argomento (17,4%).

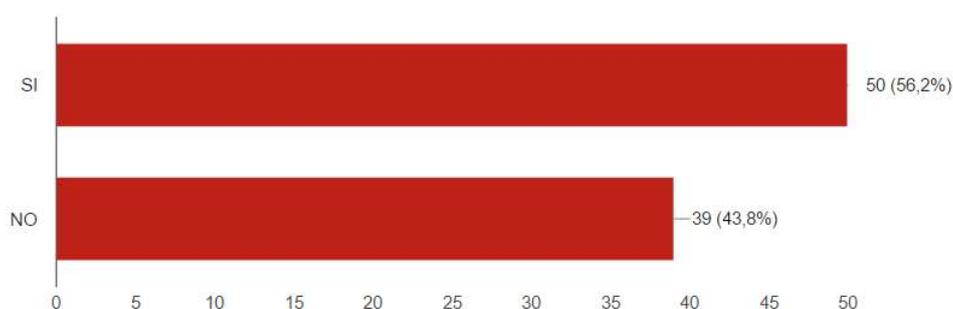
3. Da quello che hai capito/che sai della Theory of Change, ti è sembrato un argomento



In ogni caso, la totalità delle persone che ha partecipato al questionario ritiene che la ToC sia un **tema da approfondire o addirittura assolutamente indispensabile**. Anche se probabilmente hanno risposto al questionario soprattutto persone già interessate al tema (si vedano a tal proposito le risposte ai quesiti 4 e 9), è altrettanto vero che l'assenza di risposte sull'inutilità di questo approccio ha un peso che non può essere sottovalutato.

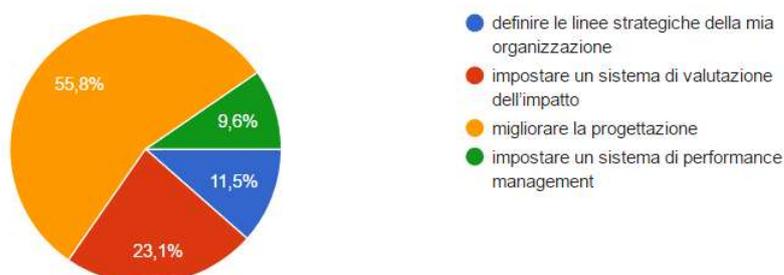
Secondo dati 2016 dell'[Innovation Network](#), il 60% delle organizzazioni non profit statunitensi ha adottato una "theory of change" e il 90% la misurazione d'impatto. Nel Regno Unito, più del 50% delle organizzazioni britanniche misura il proprio impatto (dati [New Philanthropy Capital](#)). In Italia mancano ricerche altrettanto estese. Ma se ci basiamo sul campione che ha risposto al nostro questionario (con le attenzioni sopra ricordate), colpisce comunque il fatto che la metà dei partecipanti al questionario abbia già applicato la ToC all'interno della propria organizzazione, sfatando almeno in parte il mito che si tratti di un approccio ancora culturalmente poco "italiano".

4. Ti è mai capitato di applicare il metodo di lavoro della Theory of Change nella tua organizzazione o nella tua vita professionale?



La maggior parte delle organizzazioni dice di impiegare la ToC quale **strumento per potenziare la propria progettazione** (55,8%), quasi un quarto per definire il proprio sistema di monitoraggio e valutazione dell'impatto (23,1%). Paiono invece molto meno percepite le potenzialità della ToC rispetto alla strategia organizzativa o al performance management. I limiti della risposta chiusa non consentono di fare valutazioni ulteriori, ma si può certamente sottolineare il fatto che le 4 alternative proposte dal quesito 5 indicano processi intrinsecamente collegati fra di loro.

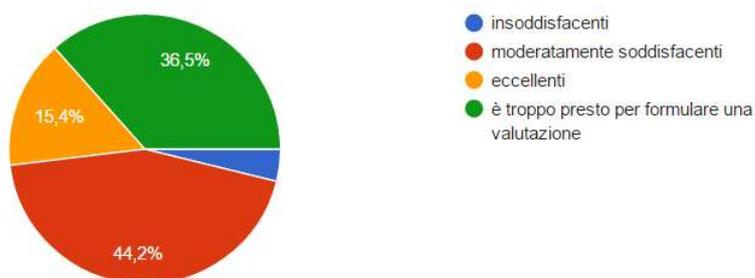
5. Con quale obiettivo prioritario?



Le competenze per sviluppare un lavoro sulla ToC sono state reperite soprattutto **all'interno dell'organizzazione** (80,4%), ma anche il ricorso a **consulenti esterni** resta significativo (29,4%).

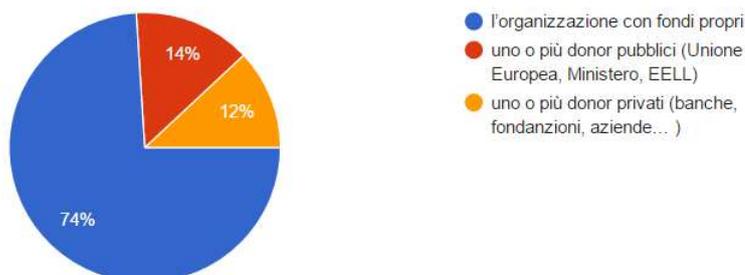
In un commento all'articolo del 12 marzo, ma anche in alcuni ambienti o organizzazioni di cooperazione, si sente spesso ancora una certa diffidenza rispetto a metodi – come la ToC – che avrebbero senso solo in un contesto come quello anglosassone o che nascondono dietro termini tecnici e inglesismi un approccio vuoto, troppo rigido e lontano dai bisogni reali dei beneficiari. Qui mi preme solo sottolineare che la ToC è solo uno strumento, benché potente; che la differenza la fanno, come sempre, la serietà e la professionalità delle persone che la applicano; che esiste già ampia letteratura che dimostra le enormi potenzialità della ToC nella cooperazione internazionale, ad alcune condizioni; infine, che la ToC è uno strumento estremamente flessibile e ha nella possibilità di personalizzazione uno dei suoi punti di forza maggiori. Queste mie personali valutazioni sembrano essere peraltro confermate anche dalle risposte al quesito 7, nelle quali si afferma che la ToC, quando applicata, ha mostrato complessivamente risultati eccellenti, moderatamente soddisfacenti o una necessità di approfondimento per trarre conclusioni. **Solo il 3,9% ha giudicato i risultati insoddisfacenti** (e in questo caso, come nel caso della “soddisfazione moderata”, sarebbe molto interessante indagare per capire che cosa non ha funzionato).

7. Con quali risultati?



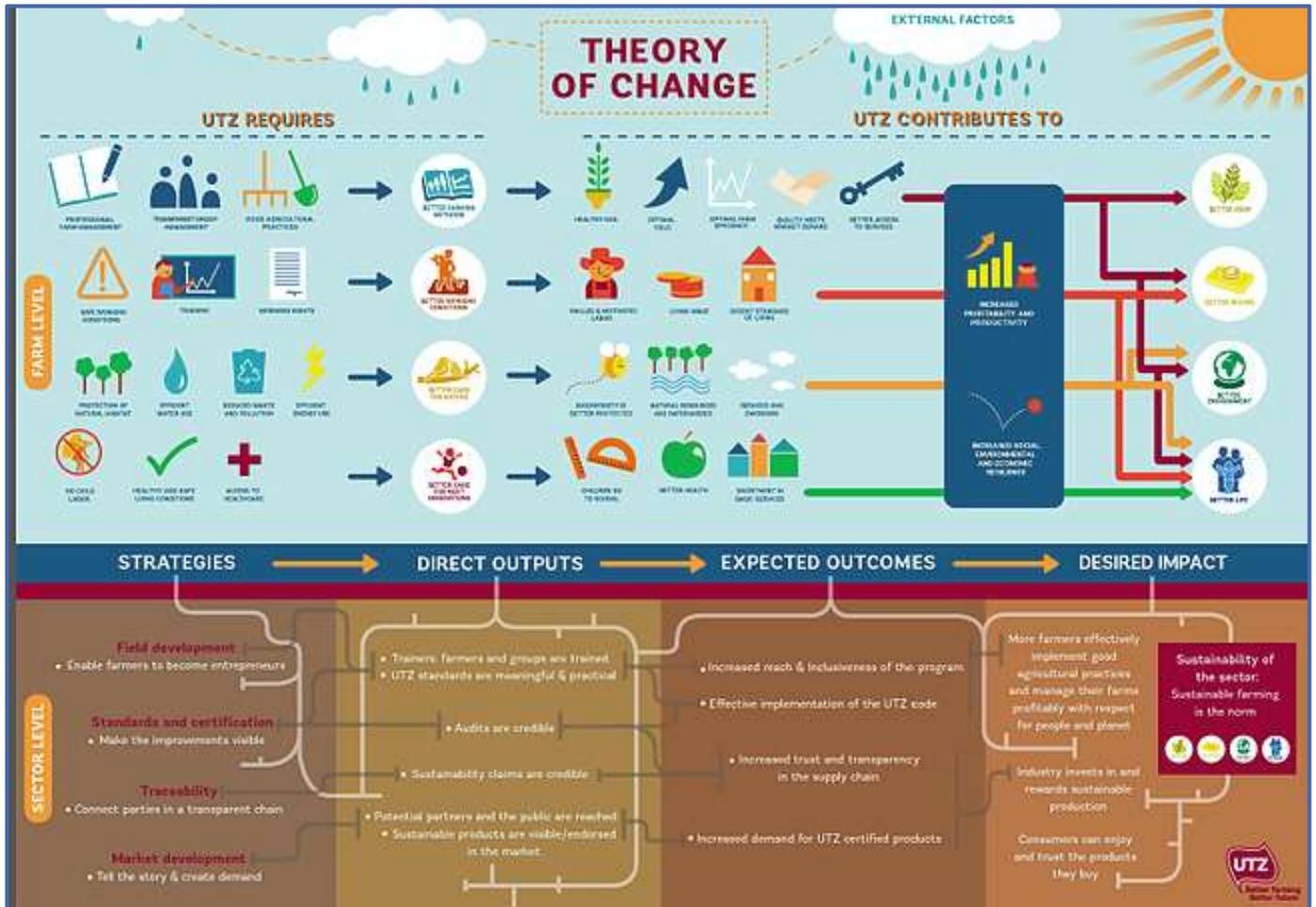
Sembrirebbe anche che le organizzazioni valutino **la ToC come un investimento necessario alla propria crescita**, tanto che impiegano fondi propri per svilupparla, senza attendere il bando o il finanziatore esterno per muoversi. Vista la focalizzazione sull'uso della ToC per migliorare la progettazione sopra evidenziata, non pare azzardato concludere che si è capito – a mio parere giustamente – quanto la ToC possa rafforzare anche le strategie di funding, con importanti risultati in termini di accountability presso i donatori e di finanziamenti raccolti. Ma potrebbe anche essere che i donors ancora non abbiano sviluppato sufficiente consapevolezza dell'importanza di finanziare la ToC e la valutazione d'impatto di programmi e progetti, finendo per lasciare sulle spalle delle organizzazioni l'onere maggiore.

8. Chi ne ha sostenuto i costi maggiori?



Molto interessante anche la posizione di chi la ToC non l'ha mai sviluppata nella propria organizzazione: **nel 61% dei casi dichiara di avere intenzione di farlo in futuro** o comunque non esclude di farlo (35,4%).

4. Esempi di sintesi grafiche di ToC



THEORY OF CHANGE



LOGIC MODEL YOUNG ENTERPRISE'S COMPANY PROGRAMME



