

PROGETTARE CON LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

Una guida per il mondo
della cooperazione
internazionale



ChangeLab
IMPATTI IN MOVIMENTO

INDICE

GRUPPO DI LAVORO	3
CHANGELAB	4
INTRODUZIONE a cura di Elias Gerovasi	5
PREMESSA	6
LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO FRA PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE a cura di Christian Elevati	
CAPITOLO 1	11
IL RUOLO DEI PORTATORI DI INTERESSE a cura di Nuria Almagro Carrobles e Gianluca Bozzia	
CAPITOLO 2	16
CREARE UNA TEORIA DEL CAMBIAMENTO: IL BACKWARD MAPPING a cura di Cecilia Rossi Romanelli e Christian Elevati	
CAPITOLO 3	23
CATENE CAUSALI E INDICATORI: PUÒ LA TDC FACILITARE LA MISURAZIONE DEL CAMBIAMENTO? a cura di Federico Bastia e Marina Trentin	
CONCLUSIONI	35
OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ DELLA TDC IN COOPERAZIONE INTERNAZIONALE a cura di Christian Elevati e Federico Bastia	
GLOSSARIO	37
BIBLIO-SITOGRAFIA ESSENZIALE	39

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 e organizzazioni che oggi costituiscono il ChangeLab**. Oltre a quelli di seguito elencati, si ringraziano per il contributo all'edizione precedente Maria Cappello, Sara Franzoso e Paolo Palmerini.

Coordinamento editoriale: Christian Elevati.

Autori (in ordine alfabetico):



Nuria Almagro Carroles

*Strategic Advisor, CIAI
Centro Italiano Aiuti all'Infanzia*



Christian Elevati

*Senior Consultant in Pianificazione e
co-progettazione strategica
Impact management & evaluation
Theory of Change*



Federico Bastia

*Direttore Operativo e Responsabile del
Dipartimento Valutazioni
Fondazione punto.sud*



Elias Gerovasi

*Fondatore di Info Cooperazione e
Responsabile Progettazione e
Innovazione di Mani Tese*



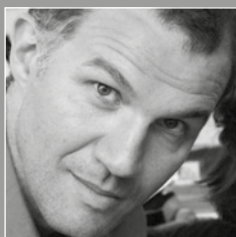
Michela Bortoli

*Progettista della formazione,
Centro per la Cooperazione
Internazionale, unità Competenze
per la Società Globale*



Cecilia Rossi Romanelli

*Consulente senior per COSPE
Onlus in progettazione, monitoraggio e
valutazione, Theory of Change,
gestione di programmi complessi*



Gianluca Bozzia

Esperto di raccolta fondi e progettazione



Marina Trentin

*Consulente Senior esperta in
Environment and Sustainability*

Prima edizione: maggio 2019

La presente guida è stata realizzata
con il contributo di



e con il sostegno di



ChangeLab

ChangeLab è un gruppo di lavoro creato da professionisti del mondo della cooperazione internazionale (attivi in alcune importanti organizzazioni del settore o consulenti), motivati a identificare e sviluppare buone pratiche per la programmazione, la progettazione e la valutazione. Nel corso degli ultimi due anni ChangeLab ha dato vita a un percorso di studio, ricerca e riflessione sulle metodologie e gli strumenti utilizzati nei programmi di cooperazione allo sviluppo, con un approfondimento specifico sull'applicazione della Teoria del Cambiamento (*Theory of Change - ToC*) e la valutazione degli impatti in termini di *outcome*.

Questa collaborazione ha permesso l'elaborazione di due guide, la prima sull'interpretazione del nuovo quadro logico di EuropeAid ("Contributi all'interpretazione del nuovo Quadro Logico di EuropeAid" - 2016) e la seconda sull'utilizzo della *Theory of Change* ("*La Theory of Change per la Cooperazione Internazionale: una guida introduttiva* - 2017), entrambe divulgate attraverso **Info Cooperazione**, il sito punto di riferimento della comunità italiana della cooperazione internazionale.

A queste pubblicazioni ha fatto seguito un ciclo di formazioni organizzate nelle città di Milano, Roma, Bologna, Trento, Bari e Firenze che ha visto la partecipazione di oltre 200 tra operatori del mondo non governativo, funzionari di enti donatori, consulenti e ricercatori.

Attraverso queste esperienze, caratterizzate da una valutazione molto positiva e costruttiva dei partecipanti, il gruppo ha ulteriormente sviluppato e perfezionato il percorso formativo teorico-laboratoriale di cui il presente lavoro ha fatto tesoro. Questa guida rappresenta, dunque, la versione integralmente aggiornata e rivista della guida introduttiva "*La Theory of Change per la Cooperazione Internazionale*" del 2017.

ChangeLab si presenta quindi come un luogo di eccellenza per la riflessione e lo studio sul tema del miglioramento dell'impatto complessivo della cooperazione internazionale a partire dalla sperimentazione e dal consolidamento di metodi innovativi nell'ambito della pianificazione strategica, della progettazione, del monitoraggio e della valutazione.

Per informazioni: info@change-lab.it
www.change-lab.it



Introduzione

a cura di Elias Gerovasi

Il settore della cooperazione internazionale sta cambiando pelle sulla scia di diverse spinte trasformative. Cambia lo scenario di fondo e si aggiungono nuovi attori in grado di apportare contributi rilevanti in un'ottica di partenariato. Chi si occupa di cooperazione dovrà sempre più essere in grado, in modo rigoroso e trasparente, di dare conto delle proprie capacità di generare cambiamento e di poter misurare l'impatto della propria azione. Si tratta di un dato di fatto e di un'opportunità per donatori e operatori. Questi temi, pertanto, si pongono con stringente attualità nel dibattito nazionale e internazionale. Alcuni donatori istituzionali stanno mettendo in campo nuovi strumenti volti ad inserire anche la programmazione e la progettazione all'interno di riflessioni e di cambiamenti organizzativi più ampi.

L'approfondimento intrapreso dal gruppo ChangeLab sulla Teoria del Cambiamento si inquadra proprio in questo scenario. Questo approccio metodologico che si sta diffondendo sempre più nel nostro ambito potrebbe infatti aiutare le organizzazioni a pianificare, programmare e valutare in modo più efficace le proprie iniziative in un'ottica di cambiamento duraturo e misurabile. Ne siamo sempre più convinti anche dopo aver condiviso e discusso le opportunità e le criticità della Teoria del Cambiamento con tutti gli operatori e operatrici del settore che hanno partecipato ai workshop in Italia.

La presente guida è frutto di questo percorso che, partito dalle pagine di Info Cooperazione, in poco più di un anno ha prodotto una guida introduttiva sulla Teoria del Cambiamento applicata alla progettazione per le ONG italiane e un corso di formazione organizzato su due giorni in diverse città italiane..

Il dibattito emerso e l'interesse suscitato tra i colleghi delle organizzazioni ci hanno motivati a tornare sul tema, aggiornare i contenuti della prima guida e svilupparne alcuni aspetti che abbiamo avuto l'occasione di mettere meglio a fuoco.

L'obiettivo che ci siamo dati è di contribuire ulteriormente all'approfondimento sulla Teoria del Cambiamento per capirne i presupposti, le opportunità e i limiti nella pianificazione, programmazione/progettazione e valutazione. L'auspicio è che la presente guida possa rispondere almeno in parte ai dubbi di molti colleghi e al desiderio di ridare più senso al nostro lavoro.

Buona lettura.

PREMESSA

LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO FRA PROGRAMMAZIONE E PROGETTAZIONE

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 disuguaglianze 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, i cambiamenti climatici 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 l’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 reali capacità di generare cambiamento. La Teoria del Cambiamento (TdC da qui in avanti)¹ – integrata a un sistema di gestione e valutazione delle iniziative di cooperazione internazionale – 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, nel correggere inefficienze e sprechi e nel valorizzare il rapporto con i principali portatori di interesse (*stakeholders*), uscendo da logiche autoreferenziali e autocelebrative.

Ma che cos’è esattamente la TdC? È un modello rigido e codificato che si può applicare a tutte le situazioni? Un processo schematico che usiamo per scrivere progetti? Esiste una sua definizione condivisa tra i portatori di interesse? È chiaro 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. Per iniziare, più che di equivocità nella definizione della TdC, forse si 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. In ogni caso, gli aspetti di convergenza ci portano a sottolineare che una TdC deve includere:

- una chiara esplicitazione dei presupposti (*assumptions*) alla base delle nostre scelte strategiche: perché ci aspettiamo che, in uno specifico contesto e nei tempi previsti, determinati interventi meglio di altri innescheranno cambiamenti reali e duraturi?;
- l’articolazione di un percorso che mostra come, di cambiamento in cambiamento, attraverso catene causali, ci si aspetta di raggiungere impatti di lungo periodo; tale percorso si concretizzerà poi attraverso lo sviluppo di programmi e progetti coerenti, di strutture e di competenze organizzative specifici e il reperimento delle relative risorse umane ed economiche;
- un sistema di gestione e valutazione dei cambiamenti generati in grado di testare sia le ipotesi alla base delle nostre strategie (*assumptions*), sia gli strumenti messi in campo in itinere ed *ex post*.

Senza l’esplicitazione chiara, argomentata (*evidence-based*) e dettagliata delle ragioni in base alle quali ci aspettiamo che si generi 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*).

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

La TdC viene descritta nel dettaglio in un report narrativo che chiarisce il processo che ha portato alla sua definizione e le conclusioni cui si è giunti. Generalmente viene anche sintetizzata in un diagramma/schema grafico che può assumere le forme più disparate in base alla tipologia di organizzazione, i destinatari cui è rivolto (uso interno o esterno, per comunicare ai donatori o per la programmazione ecc.), ma anche per ragioni più prosaiche come le abilità dei grafici cui viene affidato. 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.

Premesso ciò, sulla base della definizione che come ChangeLab abbiamo scelto di utilizzare perchè meglio rispecchia l'approccio che abbiamo adottato, possiamo descrivere la TdC come un "processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impatto] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi [pre-conditions] affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni sono schematizzate nei cambiamenti [outcome] che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale [catena dei risultati]".² In altre parole, lo sviluppo di una TdC ci costringe a chiederci **"quale cambiamento di lungo periodo vogliamo raggiungere a vantaggio dei principali destinatari dei nostri sforzi e quali sono le migliori pre-condizioni di breve e medio periodo (in termini di cambiamenti/outcome) per ottenerlo?"** invece che chiederci "quali azioni dobbiamo mettere in campo per raggiungere i nostri obiettivi?", approccio tipico di chi resta imprigionato nel ciclo brevissimo e chiuso "bando-progetto-bando-progetto...". 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 formulano progetti solo dopo avere sviluppato una TdC. **La TdC in effetti – come cercheremo di mostrare nella presente guida – dovrebbe essere sviluppata quantomeno a livello di programma** (tematico, Paese ecc.), inteso come portfolio di progetti che afferiscono alla stessa area strategica, **se non addirittura a livello di strategia organizzativa**, in quanto dovrebbe discendere dalla visione e dalla missione, declinandole in obiettivi di cambiamento concreti. **Quanto appena evidenziato non vale** naturalmente solo per le organizzazioni che realizzano interventi di cooperazione internazionale, ma **anche per gli stessi donatori**, i quali dovrebbero avere tutto l'interesse a definire una chiara pianificazione in termini di priorità strategiche e di cambiamenti da promuovere. In sintesi, se volessimo mostrare a quali livelli possiamo sviluppare una TdC, avremmo uno schema come il seguente (le aree tematiche e geografiche riportate nello schema sono puramente esemplificative):

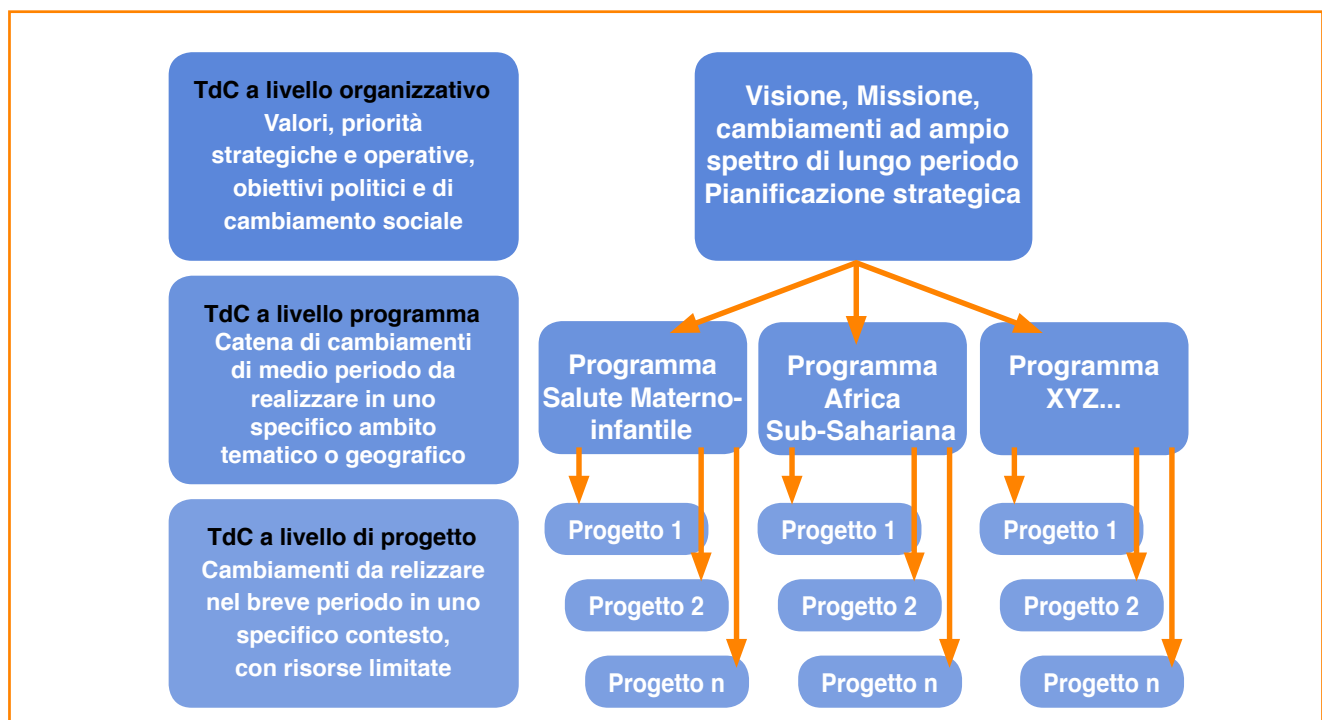


Fig. 1 – Diversi livelli di applicazione della Teoria del Cambiamento

2 Dana H. Taplin, Hélène Clark, "Theory of Change basics", ActKnowledge, New York, 2013, Pag.4.

In questa guida ci concentreremo dunque sul livello di programma, mostrando come l'elaborazione di una TdC possa diventare particolarmente efficace ai fini della formulazione di progetti. Si aggiunga che da un punto di vista puramente logico – ma anche di fattibilità pratica ed economica – non avrebbe alcun senso formulare tante TdC quanti sono i singoli progetti che via via si andranno a scrivere. Tuttavia, anche per diretta esperienza di alcuni autori della presente guida, si segnala che alcuni donatori hanno richiesto di presentare una TdC dopo avere ricevuto il Quadro Logico (QL) di uno specifico progetto. Poiché le ONG in questione (come la quasi totalità delle organizzazioni italiane...) non avevano già sviluppato una propria TdC a livello di organizzazione e nemmeno di programma, hanno proceduto all'elaborazione della TdC partendo dal Quadro Logico, con i limiti e gli errori che questo ha portato inevitabilmente con sé.

Rispetto alla gestione del ciclo di progetto (PCM - Project Cycle Management)³, si può affermare che **la TdC riprende e sviluppa ulteriormente le potenzialità già insite nell'approccio del Quadro Logico, Logical Framework Approach, quale strumento di pianificazione partecipata e nella letteratura volta a spiegare il ciclo del progetto** (maggiormente centrato sul controllo della qualità del processo). Ricordiamo brevemente le 6 fasi del ciclo di progetto:



Fig. 2 – Il ciclo di progetto

Come speriamo emergerà dalla lettura del presente vademcum, la TdC può essere sviluppata utilmente in tutte le fasi del ciclo di progetto perché:

- aiuta nell'analisi di contesto (e quindi nella fase di programmazione);
- indica la strada per raggiungere i risultati: come ci arriviamo, quando e perché (rendendo più agevole il percorso di identificazione e poi la formulazione);
- aiuta a definire gruppi *target* e i portatori di interesse;
- crea la base per gli accordi tra partner (che cosa deve accadere, chi fa che cosa e come integrare gli apporti in tutte le fasi del PCM);
- guida nella selezione delle strategie prioritarie;

³ 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.

- riporta le attività di monitoraggio e valutazione al loro significato più profondo (soprattutto nel caso in cui la TdC non sia mai stata fatta e sia importante ricostruirla ex post), che consiste nel:
 - aiutare ad apprendere continuamente dal nostro lavoro (anche dall'imprevisto, positivo o negativo che sia) e a fare tesoro dell'esperienza per un miglioramento continuo della nostra capacità di generare cambiamento;
 - porre le basi per la valutazione dell'impatto sociale generato.

Incrociando le fasi del ciclo di progetto con i 3 possibili livelli di sviluppo di una TdC schematizzati precedentemente (di organizzazione, programma o progetto), **possiamo così sintetizzare il livello di approfondimento sul quale si concentrano le analisi della presente guida:**

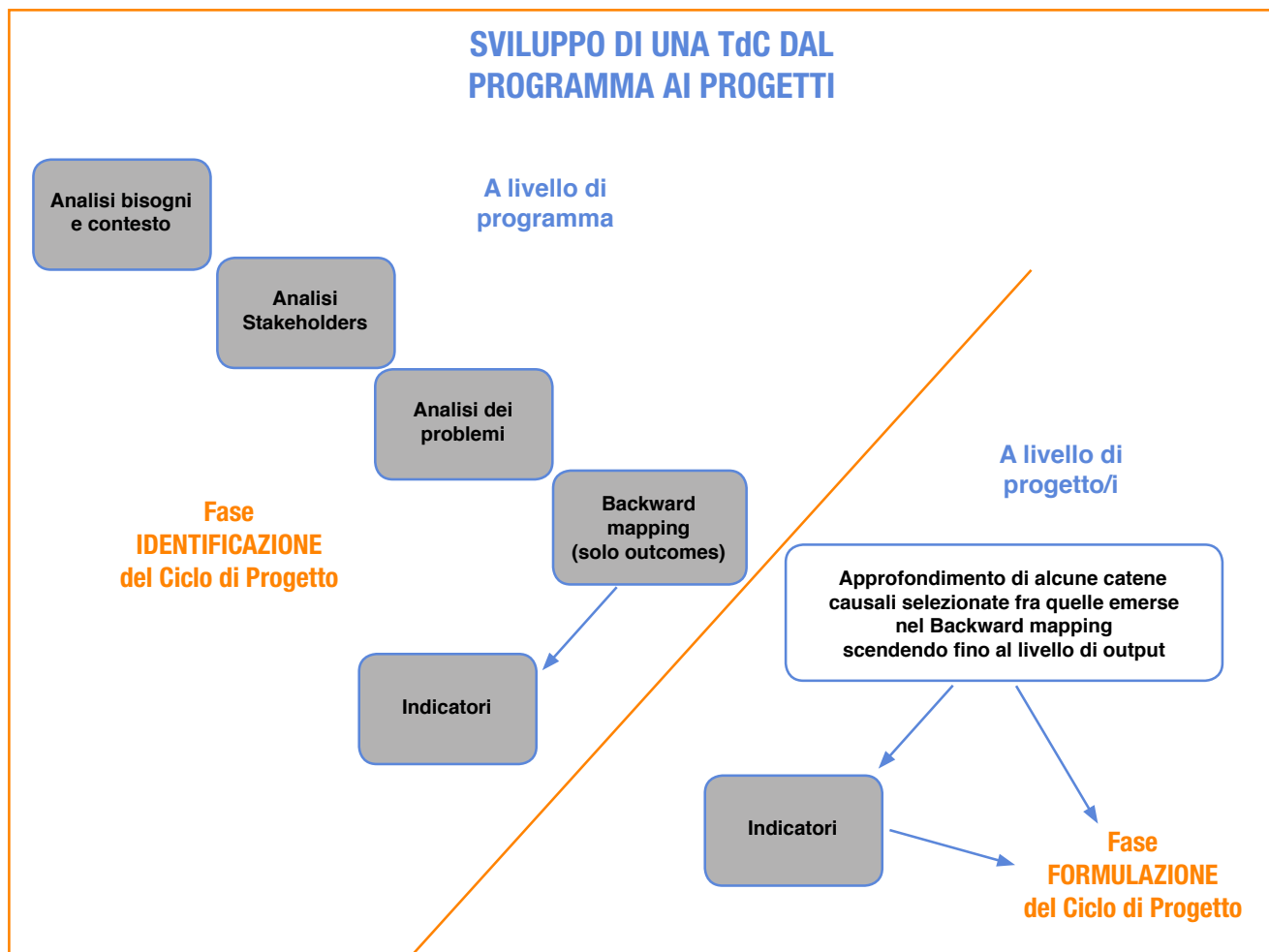


Fig. 3 – Sviluppo di una Teoria del Cambiamento dal programma al progetto

La fase di "identificazione", infatti, è la fase del ciclo di progetto finalizzata a definire priorità tematiche e/o geopolitiche, tipiche appunto del livello dei programmi, cui afferiranno un numero variabile di progetti coerenti con tali priorità. Ed è proprio quando si passa alla fase di formulazione nel ciclo di progetto, dopo la chiarezza e gli approfondimenti derivanti dallo sviluppo di una TdC, che il Quadro Logico – strumento oggi spesso ridotto a esercizio compilativo per la partecipazione ai bandi – recupera il suo senso originario.

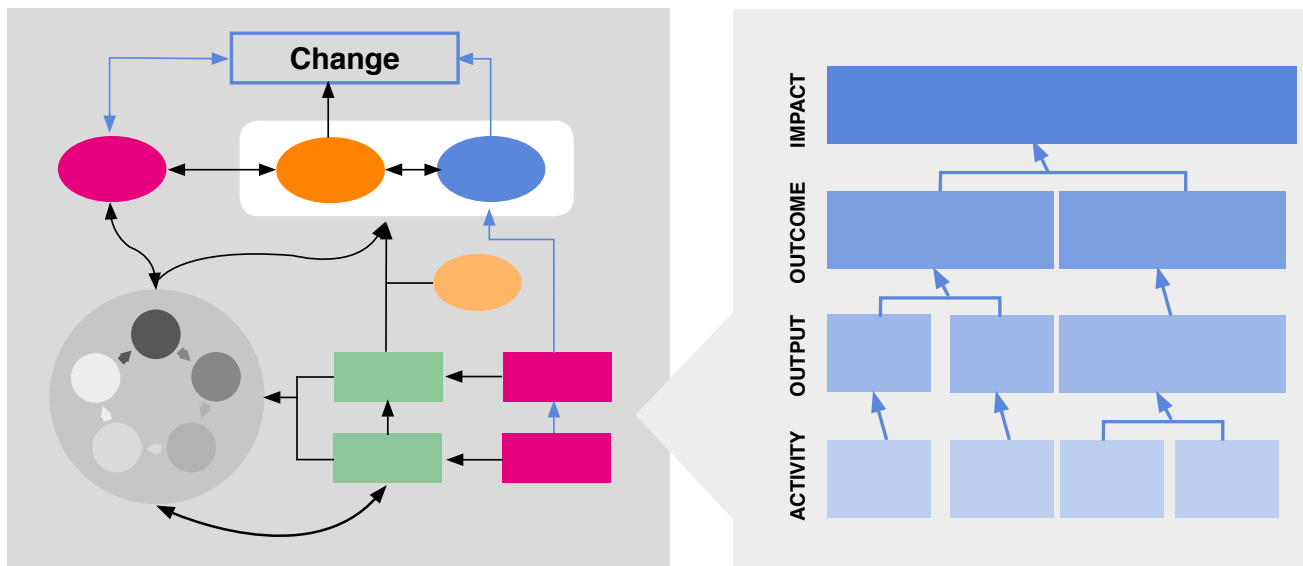


Fig. 4 – Connessioni tra Teoria del Cambiamento e Quadro Logico

È però evidente che la stessa TdC corre il rischio di essere trattata come una mera incombenza burocratica. Le maggiori responsabilità ricadono in egual misura sui donatori e sui responsabili delle organizzazioni: è principalmente nelle loro mani l'opportunità di trasformare il momento di elaborazione della TdC in un'occasione fondamentale per fare crescere l'intero settore della cooperazione internazionale e l'impatto che è in grado di generare. **La TdC, infatti, consente di sviluppare strategie in grado di concentrare il lavoro e le risorse sugli outcome** (cambiamenti nei comportamenti, nei processi o nei sistemi economici, politici, sociali...) **piuttosto che sugli output/deliverable** (numero di persone formate, di scuole costruite, di bambini vaccinati, di cliniche comunitarie aperte...). Questi ultimi restano essenziali al processo solo nella misura in cui sono in grado di generare effetti a breve o medio termine a livello di *outcome*. Detto semplicemente, non sarà servito a nulla aprire le migliori cliniche comunitarie se poi nessuno se ne serve perché non si fida o se chi le gestisce lo fa in modo disonesto oppure hanno costi che non possono essere sostenuti dopo la fine del progetto (in breve, se le cliniche non sono sentite dalla comunità come un bene proprio e di tutti e se non sono sostenibili). **Quando la catena output-outcome funziona, allora gli outcome – concreti e misurabili – a loro volta potranno contribuire (insieme ad altri fattori e a determinate condizioni) al raggiungimento di un impatto nel lungo termine (impact).**

CAPITOLO 1

IL RUOLO DEI PORTATORI DI INTERESSE

a cura di Nuria Almagro Carrobles e Gianluca Bozzia

“ *La differenza è l'inizio della sinergia* ”

Stephen Covey

Come già anticipato, e riprendendo il ciclo del progetto, la Teoria del Cambiamento è uno strumento valido che ci aiuta nella fase di programmazione, permettendo una maggiore focalizzazione sugli aspetti più rilevanti e consentendo l'identificazione di obiettivi di cambiamento ben definiti.

Nello schema seguente abbiamo tratteggiato la fase su cui si concentrerà il presente capitolo:

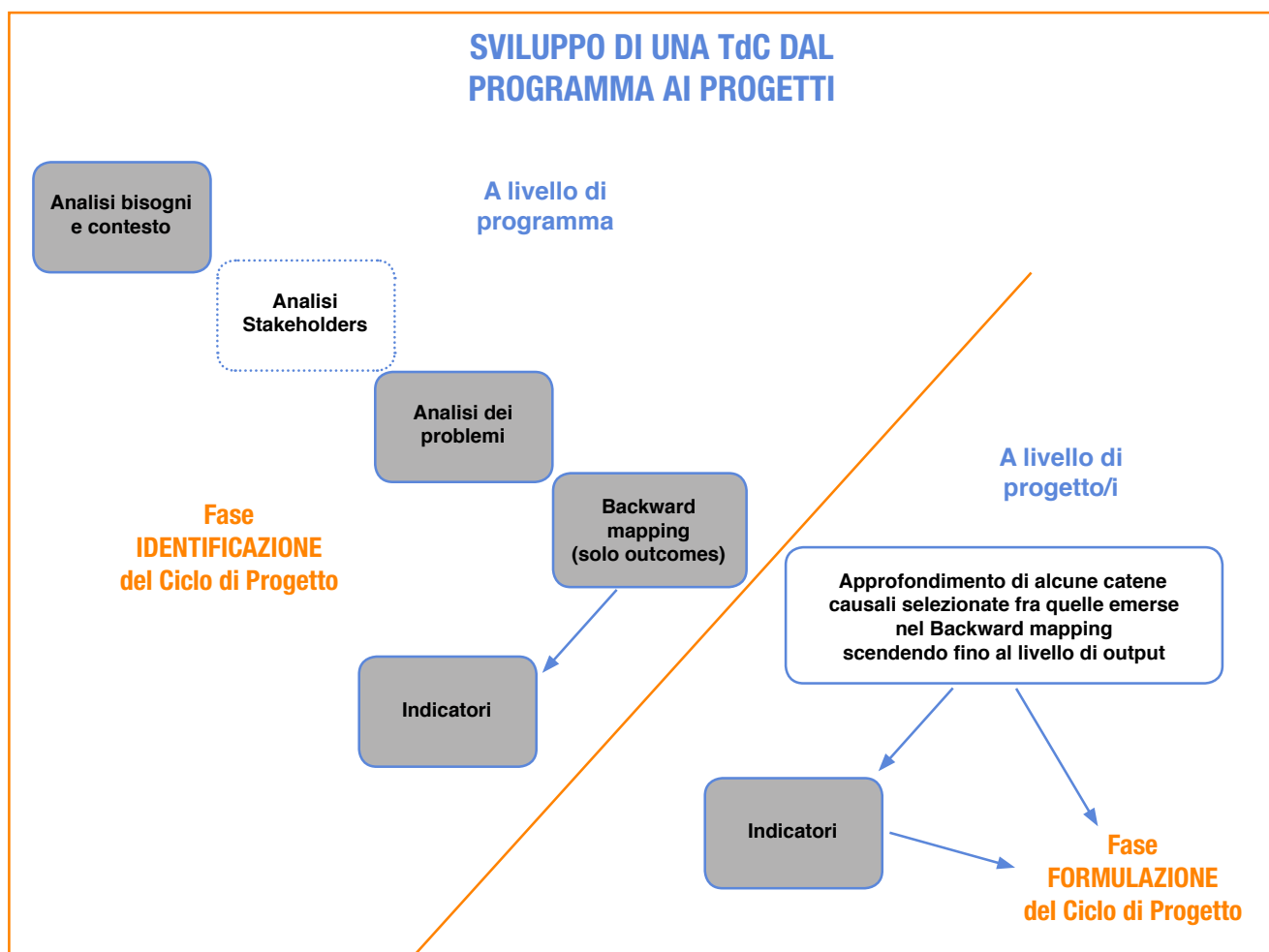


Fig. 5 – Sviluppo di una TdC dal programma ai progetti – Analisi degli *stakeholders*

Tutta la Teoria del Cambiamento si basa su un dialogo e una comunicazione fluida tra i portatori di interesse (*stakeholder*), cioè i soggetti interessati al cambiamento che il programma intende innescare. La partecipazione attiva delle parti interessate era già evidente nella sua stessa definizione citata in Premessa: “[La TdC è un] processo rigoroso e **partecipativo** nel quale **differenti portatori di interesse** nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impatto] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti⁴. La partecipazione attiva copre tutte le diverse fasi del ciclo del progetto: dall’analisi del contesto, all’identificazione del cambiamento a lungo termine desiderato, nonché la formulazione delle ipotesi su come tale cambiamento potrebbe accadere e la definizione della sequenza di

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

eventi che permetterebbero di raggiungerlo, l'individuazione delle risorse disponibili, la scelta delle attività e delle metodologie più adeguate, la definizione e misurazione degli indicatori, l'implementazione, il monitoraggio e la valutazione del cambiamento e del progetto stesso. Infine, la partecipazione attiva permette di garantire e migliorare l'*accountability* dell'intero processo.

Attraverso la proposta metodologica di ChangeLab si vuole restituire valore alla partecipazione attiva dei portatori di interesse quale elemento distintivo in grado di fare la differenza nell'identificazione di interventi che siano rilevanti, efficaci, sostenibili e d'impatto. Questo approccio limita significativamente il rischio che la progettazione si trasformi in un'attività routinaria o in un mero esercizio logico realizzato in solitaria, che avrebbe come risultato una TdC con scarsa efficacia nel mondo reale.

I portatori di interesse sono quindi parte costituente di una TdC, sia in fase di programmazione sia di progettazione, implementazione e monitoraggio, in termini di misurazione dell'impatto e di trasparenza e responsabilità sociale.

1.1 Il ruolo dei portatori di interesse nella TdC

Una delle cose più difficili da fare nel nostro lavoro – che si muove sempre in contesti complessi e con variabili strettamente interconnesse – è identificare i cambiamenti, dare le priorità, stabilire una catena logica e pertanto prevedere in anticipo l'effetto che gli interventi chiave avranno sui risultati intermedi (cambiamenti in termini di *outcome*) e sull'impatto finale (*impact*). Perciò, anche quando un esperto pensa di avere un'idea chiara del problema e di cosa deve essere fatto, è fondamentale iniziare un processo partecipativo che aiuti a superare i preconcetti, tenendo conto che:

- è improbabile che una persona da sola possa comprendere appieno tutte le questioni implicate nel cambiamento, mentre un **processo partecipativo consente di avere una visione più completa e articolata**. Questo è particolarmente rilevante nel caso di progetti da implementare in Paesi diversi dal proprio, considerando le differenze culturali e l'influenza che queste possono avere nel processo di cambiamento. Le opinioni e le aspettative dei portatori di interesse locali, nonché la loro conoscenza del contesto e delle dinamiche sociali, sono una condizione imprescindibile per una TdC ben strutturata che sia in grado di considerare diversi punti di vista, a volte notevolmente differenti, sia all'interno delle singole organizzazioni sia tra i diversi gruppi interessati.
- la partecipazione di un'ampia gamma di soggetti interessati comporta un maggiore senso di appartenenza al processo e aumenta le possibilità di un utilizzo efficace della TdC, che diventa uno strumento strategico del progetto utile anche per il monitoraggio, e non rimane un mero allegato al documento di progetto né risulta essere "calato dall'alto" o imposto.

A questi fattori decisivi si aggiunge il fatto che durante l'implementazione di un progetto è relativamente più semplice avere il controllo diretto sulle attività e sugli *output*, assicurando che i servizi e i prodotti siano i migliori possibili, ma è importante ricordare che il vero cambiamento avviene solo a livello di *outcome* e che a questo livello dipende necessariamente dal coinvolgimento dei principali portatori di interesse (o portatori di interesse chiave, vedi figura 6). In altre parole, il raggiungimento degli *outcome* non è sotto il nostro esclusivo controllo. Solo il processo partecipativo e la strategia di coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholder engagement strategy*) può aumentare la possibilità di ottenere un maggiore impatto.

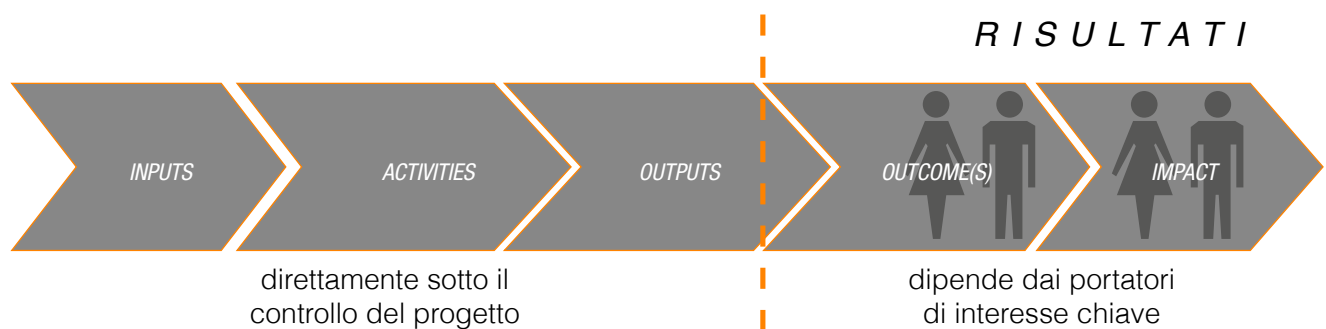


Fig. 6: Catena dei risultati

1.2 Il processo: la mappatura dei portatori d'interesse chiave

L'identificazione dei principali attori da coinvolgere nella preparazione di una TdC deve basarsi su una mappatura dei diversi portatori di interesse tramite un processo collaborativo di ricerca e analisi della configurazione degli attori, delle reti e delle alleanze. La mappatura è la base per la definizione della TdC e per la preparazione della strategia di coinvolgimento dei portatori di interesse (*stakeholders engagement strategy*), con l'obiettivo di raggiungere dei risultati concordati e di assicurare l'*accountability* durante l'implementazione dei progetti.

Il primo passo è costituito da un *brainstorming* con partner e alcuni possibili attori chiave al fine di creare la lista preliminare dei principali portatori d'interesse suddivisi per tipologia. A questo scopo può essere utile predisporre una griglia pre-strutturata (vedi tabella 1), dettagliando il più possibile i singoli soggetti e arrivando, se possibile, a esplicitarli "per nome e cognome". L'esempio che segue distingue tre categorie di portatori di interesse, ma sono naturalmente possibili anche altre tipologie di aggregazione.

Portatori di interesse del settore privato	Portatori di interesse del settore pubblico	Portatori di interesse della società civile
<ul style="list-style-type: none"> • Società e imprese • Associazioni di imprese • Ordini professionali • Imprenditori leader • Istituzioni finanziarie 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministri e consiglieri (esecutivi) • Dipartimenti e dipendenti pubblici (amministrazione) • Rappresentanti eletti (legislatura) • Corti (giudiziario) • Partiti politici • Governi e consigli locali • Militari • Enti parastatali e commissioni • Organizzazioni internazionali 	<ul style="list-style-type: none"> • Media • Istituzioni religiose • Scuole e Università • Movimenti sociali e gruppi di <i>advocacy</i> • Sindacati • ONG nazionali • ONG internazionali

Tabella 1: Griglia dei portatori di interesse

Una volta identificati tutti i portatori di interesse, il processo di mappatura prevede, per ciascuno di loro, l'analisi dell'ambito di influenza e di interesse sulla base delle informazioni disponibili, direttamente o indirettamente, che possono essere sistematizzate come nell'esempio riportato in tabella 2, riferito a un programma per l'inclusione sociale di ex detenuti centrato sull'inserimento lavorativo stabile.

Stakeholder del settore privato	Stakeholder del settore pubblico	Stakeholder della società civile
<ul style="list-style-type: none"> • Terzo settore, in particolare il sistema delle imprese sociali • Cooperative per il reinserimento lavorativo • Sportelli d'orientamento al lavoro • Associazioni regionali per l'artigianato • Insegnanti e operatori sociali • Agenzie per il lavoro temporaneo • Centri di apprendimento modulare IT • Centri di formazione professionale • Ordini professionisti • Media 	<ul style="list-style-type: none"> • Personale e dirigenti delle istituzioni penali • Commissioni Regionali per le politiche del lavoro e Comitati Istituzionali di coordinamento • Reti di Centri per l'Impiego • Ministero della Giustizia / Ministero del Lavoro / Ministero della Pubblica Istruzione • Sportelli anagrafici del Comune • Centri per l'Impiego • Polizia • Tribunali • Servizi sociali 	<ul style="list-style-type: none"> • Ex detenuti e detenuti • Familiari • Vittime • Comunità • Centri di formazione professionale • Organizzazioni per i diritti umani • Chiesa • Onlus, associazioni, gruppi di volontari, OSC

Tabella 2: Esempio di analisi di influenza e interesse

Sulla base di queste informazioni è ora possibile procedere alla mappatura dei soggetti rispetto ai quali ci chiederemo "**chi deve cambiare e come** per realizzare l'impatto di lungo periodo desiderato?" nelle fasi successive di definizione della TdC (individuazione dei portatori di interesse chiave). A questo scopo possono essere utilizzati diversi strumenti tra cui la **matrice di interesse e influenza dei portatori di interesse** (*Stakeholders*

*interest/influence matrix*⁵) che aiuta a comprendere il ruolo che devono svolgere le diverse parti interessate nel cambiamento che si intende produrre. È uno strumento “molto visuale” e facile da interpretare, e si può utilizzare anche per il monitoraggio della strategia di coinvolgimento dei principali attori.

Due rapide definizioni:

- **Interesse:** indica il grado di interesse ai cambiamenti identificati dal programma/progetto.
- **Influenza:** indica la capacità di resistere o di innescare positivamente il processo di cambiamento.

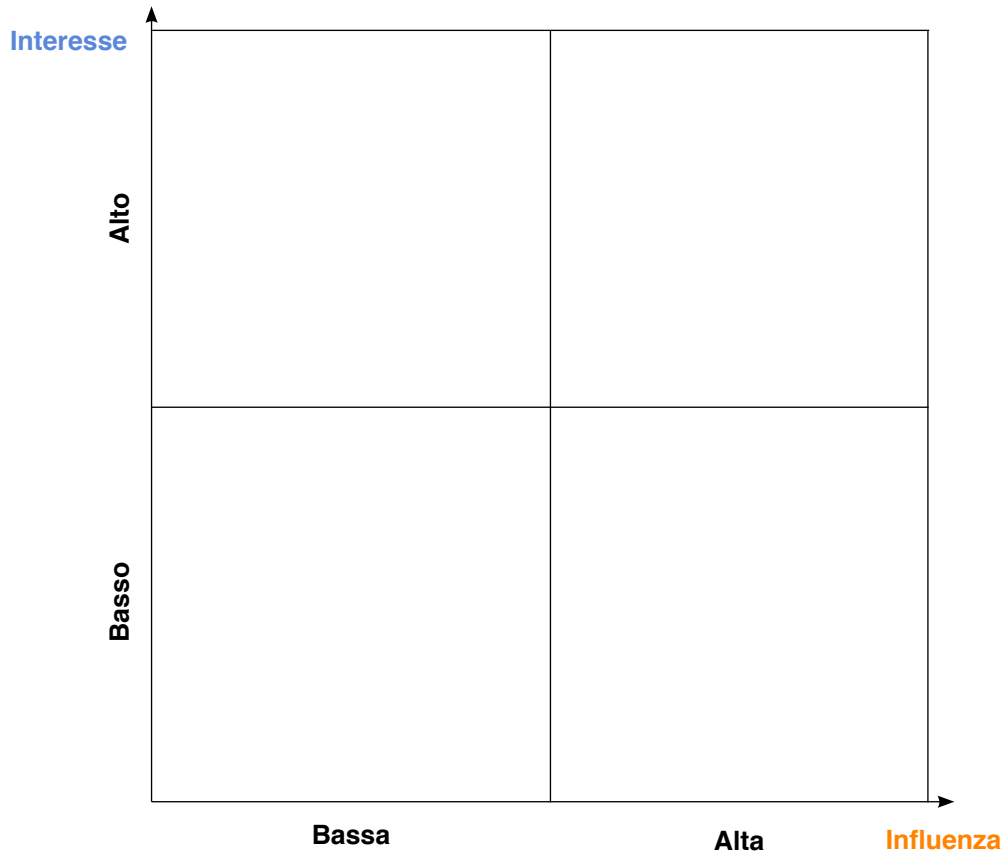


Fig. 7: Matrice di interesse e influenza dei portatori di interesse

Nella tabella seguente si riporta il significato delle possibili combinazioni (i 4 quadranti):

- Alto interesse – Alta influenza.** Partner e portatori di interesse chiave. Questi soggetti sono molto interessati al cambiamento e particolarmente in grado di fare qualcosa al riguardo, sostenendolo od opponendosi. È importante coinvolgerli, assicurandosi che capiscano cosa sta succedendo e suscitando in loro un senso di appartenenza.
- Alto interesse – Basso influenza.** Si potrebbe pensare di ignorare queste persone poiché apparentemente non hanno influenza, ma bisogna tenere presente che potrebbero guadagnarla oppure condizionare negativamente il processo di cambiamento, qualora ne fossero turbati o spaventati. Uno dei risultati di un progetto potrebbe essere un aumento dell’influenza positiva che queste persone potrebbero avere nel cambiamento, attraverso un processo di *empowerment* (spesso in questo quadrante, per esempio, si trova il *target group*).
- Basso interesse – Alta influenza.** I soggetti in questo quadrante non saranno particolarmente preoccupati di ciò che accade, ma è importante provare a coinvolgerli, ad esempio, con riunioni regolari che spieghino ciò che sta accadendo perché: a) in negativo, potrebbero diventare un problema, qualora fossero influenzati da coloro che si oppongono al cambiamento; b) in positivo, potrebbero diventare degli alleati potenti.
- Basso interesse – Basso influenza.** Questi sono attori relativamente poco importanti, ma è una buona idea mantenere i contatti con loro, in particolare con quei soggetti che si spera di spostare, per ragioni strategiche, negli altri 3 quadranti.

Tabella 3 – Combinazioni interesse-influenza

5 *FAO Approches to capacity development in programming: processes and tools. Learning module 2. Revised edition 2015, Tool 2.*

I potenziali **partner strategici** e **portatori di interesse chiave** saranno scelti tra quelli che hanno più interesse e influenza (quadrante in alto a destra della nostra matrice). È particolarmente importante coinvolgerli nella programmazione/progettazione, assicurandosi che capiscano cosa sta succedendo e creando un senso di appartenenza rispetto a ciò che viene fatto. Altri attori chiave potrebbero situarsi in altri quadranti della matrice, e per alcuni di loro sarà compito del progetto stesso incrementarne l'influenza e/o l'interesse nel cambiamento, o contenere il rischio legato a un possibile cambiamento nel loro posizionamento all'interno della matrice. Può essere utile infine identificare dove si trova la propria organizzazione all'interno della matrice, come attore a sé stante nel contesto.

Una volta terminata la fase di analisi dei portatori di interesse, possiamo procedere con l'analisi dei problemi e la definizione degli *outcome* e della catena del cambiamento, aspetti di cui parleremo nel prossimo capitolo.

1.3 Conclusioni

Non esistono due TdC uguali, ogni processo d'identificazione può portare a una TdC diversa in funzione dei partecipanti. Inoltre la TdC cambia nel tempo come conseguenza stessa della sua applicazione: i cambiamenti non sono sempre lineari, non accadono sempre come previsto ed esistono impatti positivi e/o negativi non attesi. Allora, quali sono gli elementi fondamentali che deve prevedere una TdC efficiente? Come detto, un punto fondamentale è il coinvolgimento dei portatori di interesse in tutte le fasi del ciclo di progetto:

- nella fase iniziale di analisi dei bisogni, di definizione della TdC (inclusi gli indicatori del cambiamento) e di formulazione dei progetti, usando gli strumenti adeguati a ogni attore. Il *target group* e i partner devono essere coinvolti in tutti i passaggi del processo mentre gli altri portatori di interesse possono essere coinvolti in altri momenti, a seconda del ruolo che si intende attribuire loro. Ciò dipenderà dal tempo e dalle risorse umane ed economiche disponibili, al di là dei nostri bisogni e desideri. Nel caso in cui, ad esempio, nella fase di progettazione non ci fosse il tempo necessario a includere tutte le parti interessate nella definizione del TdC (poiché si sta rispondendo a un bando con scadenza imminente), si dovrà prevedere la revisione e convalidazione della TdC con i portatori di interesse tra le prime attività di progetto;
- durante l'implementazione del programma/progetto, attraverso l'aggiornamento e la revisione continua della TdC, monitorando anche come gli stessi portatori di interesse cambiano come risultato degli interventi;
- durante la valutazione dei risultati dei programmi/progetti secondo l'approccio MEAL (*Monitoring & Evaluation for Accountability & Learning*).

Inoltre può essere molto utile:

- convalidare la TdC rispetto alle evidenze: la TdC può guadagnare in qualità se si è in grado di dimostrare la solidità della teoria proposta grazie a studi, ricerche e valutazioni d'impatto esistenti, che supportino le ipotesi di cambiamento;
- chiedere un *feedback* a esperti o tecnici che non siano direttamente coinvolti nel processo di programmazione/progettazione, e che possano fornire elementi di riflessione e/o individuare aspetti critici e rischi da considerare.

CAPITOLO 2

CREARE UNA TEORIA DEL CAMBIAMENTO: IL BACKWARD MAPPING

a cura di Cecilia Rossi Romanelli e Christian Elevati

“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)

2.1 Come impostare una Teoria di Cambiamento applicata a un programma

Come anticipato nella Premessa, la Teoria del Cambiamento è un approccio alla pianificazione strategica che si basa sulla costruzione di una visione collettiva condivisa. Secondo Rick Davies⁶, è la descrizione di una sequenza di eventi che si pensa porti a realizzare un obiettivo ben definito. Per Patricia Rogers⁷, 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 in cui agiscono le persone e le organizzazioni, su come funzionano sistemi politici o eco-sistemi. Costruire una TdC è quindi come disegnare una mappa che indica le possibili strade che devono essere seguite per generare il cambiamento desiderato. 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 fra i portatori di interesse, dove le varie opzioni possono essere analizzate, esplorate e discusse.

Ma come si imposta una TdC?⁸ Naturalmente il metodo migliore è sempre quello partecipativo, possibilmente in uno o più *workshop*, le cui caratteristiche di dettaglio variano a seconda del contesto in cui ci si trova e della complessità da affrontare, delle competenze organizzative e dell’impatto che si desidera generare. Come visto nel capitolo precedente, l’ideale sarebbe coinvolgere tutti i soggetti indispensabili al successo della nostra iniziativa e alla realizzazione dei cambiamenti desiderati. Può essere utile in questa fase riflettere su quali siano quelle persone, gruppi od organizzazioni con cui il programma⁹ interagisce direttamente e attraverso cui può agire nella “sfera di influenza”, ovvero nell’ottenimento dei risultati a breve e medio termine (*outcome*).

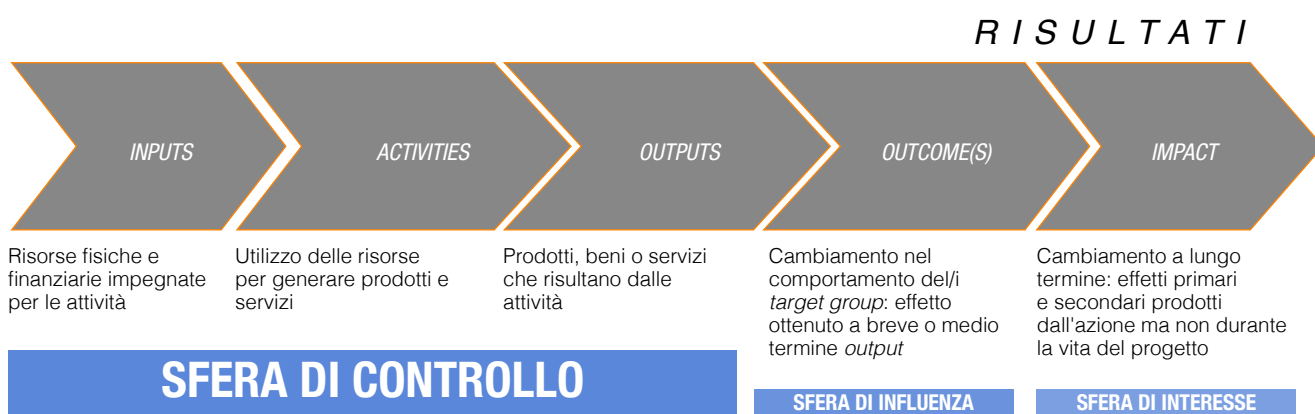


Fig. 8 – Sfere di controllo, influenza e interesse sui risultati

6 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>

7 Rogers, P., (2014), Theory of Change, UNICEF http://devinfohive.info/impact_evaluation/img/downloads/Theory_of_Change_ENG.pdf

8 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 TdC. In questa sede si vogliono indicare gli elementi principali del processo. Si rimanda ai manuali per un ulteriore approfondimento.

9 Si ricorda che in questa guida ci si concentra sullo sviluppo di una TdC a livello di programma e su come tale livello possa migliorare significativamente la nostra formulazione di progetti.

In questo testo, così come evidenziato nella guida dedicato al nuovo QL di EuropeAid¹⁰, si intendono per “risultati” tutti gli *output*, *outcome* e impatti generati con i programmi e i progetti. Come anche riportato in figura 8, gli *output* si limitano alla fornitura di beni, prodotti o servizi necessari ai gruppi *target*, mentre gli *outcome* inseriscono anche l'elemento di uso che di questi viene fatto e come questi portano al cambiamento desiderato. La partecipazione degli attori chiave è di fondamentale importanza perché con loro sarà possibile disegnare tutte le fasi dell'intervento, compresa quella di valutazione dei risultati *in itinere* ed *ex post*, stabilire ruoli e responsabilità, ottenere le informazioni necessarie e poter analizzare un maggior numero di variabili e quindi di soluzioni possibili.

A questo punto siamo pronti per iniziare con la “mappatura a ritroso” (il *backward mapping*), quel procedimento che, partendo dall'obiettivo di lungo termine (*Long Term Outcome/LTO - Impact*), ci permetterà di definire tutti gli obiettivi di medio e breve termine che devono essere raggiunti precedentemente, sia temporalmente sia logicamente.

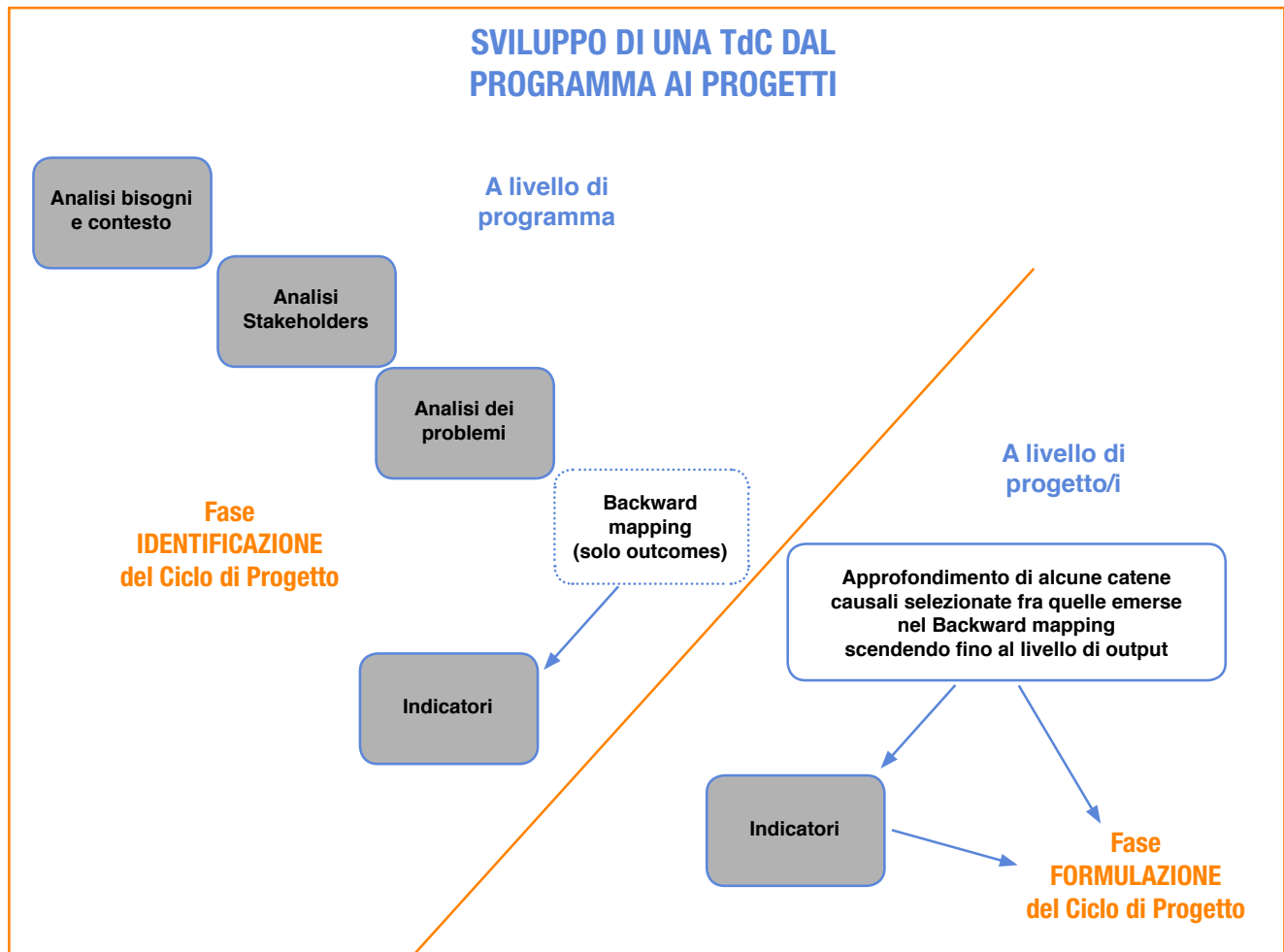


Fig. 9 – Sviluppo di una TdC dal programma ai progetti – *backward mapping*

La prima cosa da fare quindi è definire l'obiettivo di lungo termine del nostro programma: qual è il grande cambiamento finale cui si vuole arrivare? Che cosa o chi deve cambiare nel lungo periodo? Se si decide di utilizzare un approccio di *brainstorming*, con i vari soggetti partecipanti, può essere utile farsi aiutare da post-it, su cui ciascuno può scrivere la propria personale idea. Successivamente si può cercare il consenso tra tutte le idee ed arrivare a un impatto comune. In questa fase non bisogna considerare la formulazione dell'impatto come definitiva, così come non è necessario avere chiarezza rispetto al tempo necessario per raggiungerlo e poi tipo questi sono aspetti che chiuderemo alla fine del processo, quando avremo fatto chiarezza sulla TdC nel suo complesso. Alcune domande che ci possono aiutare in questa prima fase della TdC sono:

- In quale caso diresti che il tuo programma ha avuto successo?
- Se il giornale locale dovesse scrivere un articolo, cosa direbbe il titolo?

¹⁰ "Contributi all'interpretazione del nuovo Quadro Logico Europeaid", (http://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2017/04/Paper-nuovo-LF_2016_it.pdf).

Nel corso della definizione dell'impatto, ma anche durante il processo di *backward mapping* che vedremo tra poco, può darsi che vengano evidenziati elementi che non sappiamo identificare come *outcome*, *output*, attività, *input*, condizioni di contesto o ipotesi *killer*¹¹. È importante non perdere nulla di quello che emerge durante il brainstorming, ma “parcheggiare” tali elementi scrivendoli comunque su dei post-it, per riprenderli nel corso delle analisi successive.

Prima di passare al *backward mapping*, ricordiamo la nostra definizione di TdC:

“Un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti portatori d'interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impatto] e **identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché quegli obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni sono schematizzate negli outcome che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale**”.

Quindi, nell'iniziare il processo di *backward mapping*, occorre partire dall'impatto e tornare indietro per determinare tutti quei cambiamenti che devono avvenire prima, nei portatori di interesse che abbiamo precedentemente identificato, affinché tale impatto si realizzi. Come ricordavamo nella Premessa, questo modo di lavorare è quasi l'opposto di quello a cui siamo abituati perché spinge a chiederci “quali sono le condizioni necessarie e sufficienti (in termini di *outcome* = chi deve cambiare come?) che devono essere realizzate prima per raggiungere l'impatto”, invece di “quali sono le attività da fare per raggiungere il nostro obiettivo?”. Le attività saranno identificate in un momento successivo, e solo come mezzi per produrre gli *output* con i quali ci aspettiamo di innescare il cambiamento desiderato.

Dunque, con un processo di *brainstorming* tra i presenti e andando a ritroso, è possibile definire tutto ciò che deve accadere prima (*pre-conditions*) affinché si possa raggiungere l'obiettivo prefissato. Le *pre-conditions* saranno i nostri *outcome* e verranno organizzati in una struttura logica di causa-effetto, al di sotto dell'impatto. Si otterrà così una sorta di mappa di *outcome*, collegati tra loro da frecce mono- e bi-direzionali, gruppi di cambiamenti che ne determinano uno o viceversa. Mano a mano che ci si allontana dall'impatto, andremo a definire gli *outcome* logicamente precedenti e da realizzare temporalmente prima (che sono, appunto, le *pre-conditions*) di quelli che si trovano più a ridosso dell'impatto. Alla fine di un primo giro di *backward mapping* potremmo trovarci, per esempio, con una mappa di *outcome* come la seguente:

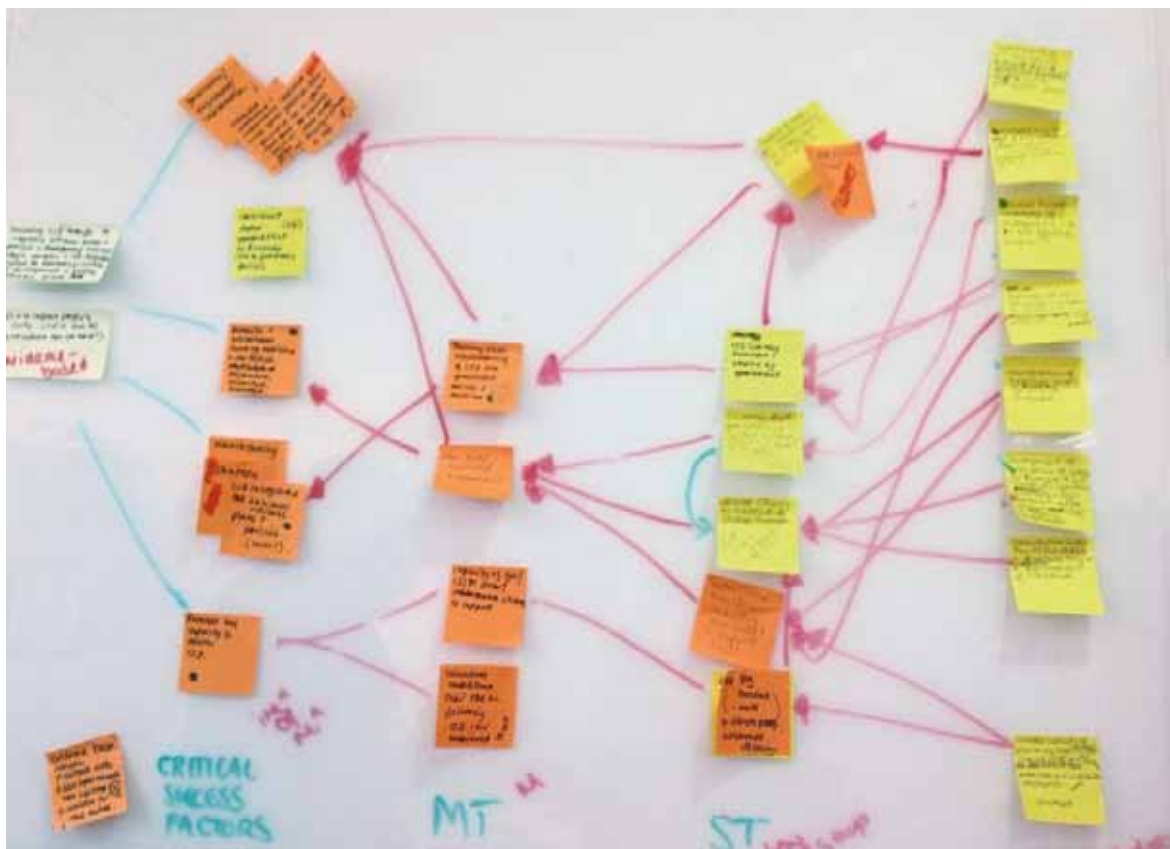


Fig. 10 – Esempio di *backward mapping*¹²

11 Per ipotesi *killer* si intendono quelle condizioni di contesto fuori dalla portata diretta degli attori in campo che, se si verificassero, renderebbero impossibile o comprometterebbero in modo sensibile il raggiungimento dei risultati.

12 Fonte: <https://www.bond.org.uk/resources/theory-of-change-for-advocacy-and-campaigns>.

Ci accorgeremo che esistono molteplici percorsi di cambiamento integrati fra di loro per arrivare all'impatto, e la nostra scelta dipenderà dal tipo di approccio che vogliamo utilizzare (strategia, valori, visione...), dal nostro punto di partenza (storia, competenze, risorse, radicamento territoriale...) e dai portatori di interesse chiave. Ma anche dal contesto specifico di intervento: ad esempio, l'insieme di strategie che portano al cambiamento nel modo di operare delle strutture sanitarie, un diverso comportamento degli over 60 nell'alimentazione e un modo più efficace di interpretare e utilizzare la comunicazione sulla prevenzione da parte delle istituzioni pubbliche preposte possono insieme consentire di arrivare alla riduzione strutturale nella spesa sanitaria in una determinata regione (impatto). Si veda la seguente figura a titolo di esempio e senza alcuna pretesa di verità, di perfezione formale o di esaustività. Giusto per capire come, per successive revisioni (cancellature, versioni di differenti colori), si potrebbe arrivare a mappare i cambiamenti per giungere a un miglioramento nella salute degli over 60 in una ipotetica regione X:

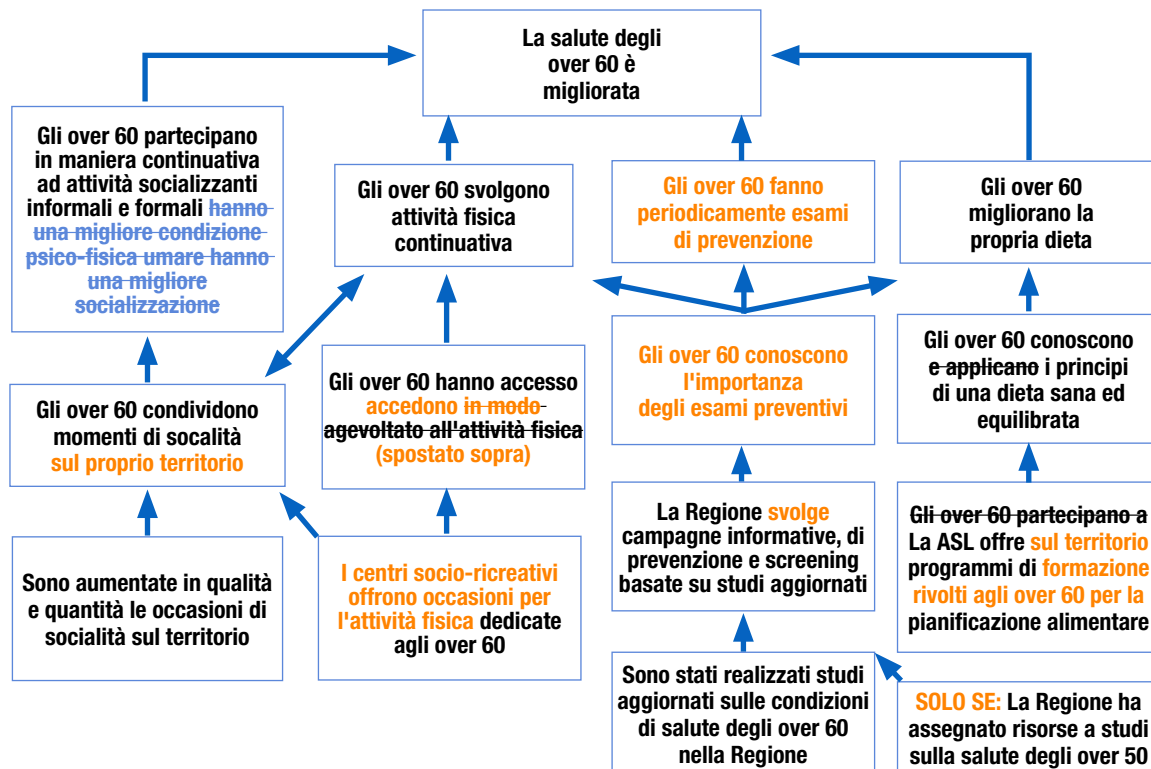


Fig. 11 – Esempio di *backward mapping* con revisioni

Ma in un'altra regione i cambiamenti in termini di *outcome* per giungere al medesimo risultato finale potrebbero essere diversi.

Abbiamo già ripetuto più volte che le *pre-conditions* identificate devono essere esplicitate nella loro qualità di *outcome*. A scanso di equivoci, vogliamo ribadire che qui intendiamo per *outcome* – in linea con EuropeAid – quei cambiamenti nel medio periodo che l'organizzazione e i partner devono generare a livello di comportamenti, *policy*, processi decisionali, politiche, sistemi istituzionali o sociali nei principali portatori di interesse del nostro programma. Necessitano di *output* specifici per essere innescati e tutti insieme contribuiscono a raggiungere l'impatto (generando la catena di risultati illustrata nella figura 8).

2.2 Come descrivere gli *outcome*

Descrivere gli *outcome* in modo chiaro e rigoroso, per poter contribuire al meglio alla definizione delle successive fasi della TdC, non è affatto semplice, soprattutto le prime volte che ci si cimenta in questa attività. Possono essere necessarie successive revisioni per giungere a definizioni rigorosamente e formalmente corrette, come nell'esempio della regione X sopra riportato nella figura 11. Ecco alcune indicazioni pratiche per descrivere dei buoni *outcome* durante il *backward mapping*:

- **Iniziamo** la frase specificando **il portatore di interesse che deve cambiare** (“I contadini...”, “il referente locale per l'agricoltura del Ministero...”, “I genitori dei minori 0-6 *target* di progetto...” ecc.)

- Usiamo **voci verbali attive** per descrivere come alcune condizioni di vita del portatore di interesse cambieranno nel momento in cui **il cambiamento desiderato sarà raggiunto e** riferiamo l'obiettivo **come se i risultati desiderati fossero già stati raggiunti** (“...applicano le tecniche di irrigazione a goccia”, “... garantisce una costante fornitura idrica ai contadini”, “contribuiscono alla gestione comunitaria delle risorse idriche” ecc.). Nota bene: 1) un solo verbo per *outcome*, altrimenti stiamo mescolando più *outcome* in un'unica frase!; 2) se stiamo usando un verbo al passivo, con tutta probabilità siamo scesi a livello di *output* (Es: “I contadini *sono stati formati* sulle tecniche di irrigazione a goccia” è l'*output* dell'attività “corsi di formazione sulle tecniche di irrigazione a goccia”).
- Gli obiettivi dovrebbero essere **espressi positivamente (cioè, evita le negazioni;** Es: “i giovani NEET sono occupati in modo stabile” **e non** “I giovani NEET non sono più disoccupati”) poiché la negazione descrive una condizione o uno stato che non c'è più, ma non dice come è stato modificato, che è ciò che a noi interessa a livello di cambiamento da produrre/*outcome*.

Diventa più facile capire chi deve cambiare e come se formuliamo l'*outcome* pensando a un soggetto specifico (con una faccia, un nome e un cognome, un determinato ruolo di responsabilità in una specifica Istituzione o Associazione ecc.); ci aiuterà a dare concretezza e a rimanere ancorati alla realtà.

È consigliabile non identificare più di 4-6 macro-*pre-conditions* subito sotto l'impatto del nostro programma, per semplificare il processo e ottenere una prima mappa gestibile (comunque integrabile in un secondo momento). Ciascuna delle macro-*pre-conditions* a sua volta andrà poi ulteriormente sviluppata chiedendoci quali cambiamenti in termini di *pre-conditions* presuppone per potersi compiere. Si può fare un lavoro in gruppi, raccogliere le idee per area tematica oppure provare tutti insieme a capire cosa deve avvenire per ottenere un determinato cambiamento. Il processo che parte da un *outcome* e scende verso il basso per identificare i cambiamenti che devono avvenire prima si chiama anche “spacchettamento” di un *outcome* nelle sue *pre-conditions*. Il processo deve andare avanti finché non sono state identificate tutte le condizioni necessarie e sufficienti che portano al raggiungimento dell'impatto o finché non ci si accorge di essere scesi fino al livello di *output*.

2.3 Assumptions e pre-conditions nel backward mapping

Nel corso del processo di *backward mapping* è fondamentale l'esplicitazione delle credenze (*assumptions*) che sottostanno alle ragioni per cui una strategia o un progetto, a nostro giudizio, 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 TdC funzioni? Quali sono le ipotesi su cui il nostro progetto o programma non deve intervenire, ma che sono fondamentali per raggiungere i risultati? Perché pensiamo che la nostra teoria funzioni? Quali prove abbiamo? Esistono report di donatori o di istituti di ricerca? Abbiamo documentazione di progetti precedenti che hanno ottenuto risultati evidenti in contesti analoghi? Possiamo contare sull'esperienza maturata negli anni dai partner locali comprovata da relativa documentazione? Se volessimo semplificare, potremmo dire che **un *outcome/pre-condition (A)* descrive “chi deve cambiare e come” per produrre un cambiamento ulteriore (B) nel nostro cammino di avvicinamento all'impatto, mentre un'*assumption* spiega “perché” (*evidence*) e “a quali condizioni di contesto stabili e confermate” (*background assumption*) siamo sufficientemente certi che se produrremo A innescheremo il cambiamento B.** Se una nostra *assumption* non è data o certa allora, semplicemente, non è un'*assumption*! Andrà dunque inserita fra i risultati da raggiungere: il nostro programma, attraverso i suoi progetti, dovrà testarla (per ottenere un'*evidence*) o generarla (per creare la necessaria condizione di contesto).

Anche durante il processo di *backward mapping*, come per la definizione dell'impatto, potrà succedere di non riuscire a districarsi fra attività, *output*, *outcome*, condizioni di contesto ecc.: nuovamente il consiglio è quello di mettere tutti i nodi che non riusciamo a sciogliere in un “parcheggio”, per poi classificarli e/o scartare ciò che non ci serve in un secondo momento.

A questo punto, dobbiamo guardare il risultato del *backward mapping* (la mappa visuale e testuale della nostra TdC) e chiederci: torna logicamente? C'è quanto basta per avere un quadro completo dei cambiamenti? Ci sono i principali attori? *Pre-conditions* e *assumption* sono sufficientemente solide e integrate? E via così. Ove necessario, rifiniamo e miglioriamo il nostro lavoro.

Il passaggio successivo della nostra TdC a livello di programma è quello di decidere, fra tutti gli *outcome* che abbiamo valutato necessari per generare il nostro impatto, quali saranno quelli sui quali la nostra organizzazione (per storia e missione, per competenze e relazioni maturate negli anni, per scelta politica, con le risorse a disposizione ecc.) desidera concentrare prioritariamente i propri sforzi. Occorre in questa fase essere molto realisti e fare un bagno di umiltà: non possiamo pensare di influenzare tutti i cambiamenti emersi nella TdC! Questo significa anche che per raggiungere l'impatto avremo bisogno di allearci con i soggetti che possono influenzare positivamente gli *outcome* sui quali la nostra organizzazione non vuole o non può intervenire direttamente.

Il ragionamento che sta dietro a ogni TdC – e nel nostro caso alla strategia che guida il nostro programma – deve essere esplicitato con evidenze chiare e raccontato brevemente in un testo (la parte narrativa della nostra TdC), in cui spiegheremo la “mappa del cambiamento” in termini di portatori di interesse da coinvolgere, di *outcome/pre-conditions*, di *assumptions* (con indicata la letteratura e la documentazione di riferimento alla base delle nostre scelte e valutazioni), di rischi e di misure di mitigazione degli stessi.

Scelta la nostra strategia di programma, possiamo passare a identificare progetti specifici, nei quali andremo a definire gli *output* migliori per innescare gli *outcome* per noi prioritari e fattibili, e quindi disegnare le attività da mettere in campo e le risorse necessarie a realizzarle. Come si può intuire, è a questo punto che si inizia a lavorare a uno o più quadri logici di progetto. Si inizia... ma non si finisce, poiché la TdC è fondamentale anche per la definizione degli indicatori di risultato e quindi dei sistemi di monitoraggio e valutazione dei progetti, essenziali per una progettazione di qualità.

2.4 Dalla TdC di programma al QL di progetto: primi passi e alcuni suggerimenti pratici

Nella pratica, le organizzazioni si trovano spesso a dover progettare interventi utilizzando modelli di quadri logici (QL) che richiamano la TdC e che richiedono un ulteriore passaggio che coniughi la mappa creata con la TdC con il modello del QL. A volte non si hanno i tempi desiderati per realizzare *workshop* partecipativi per la definizione di progetti o programmi. Un approccio basato sui principi della TdC mostra tuttavia le sue potenzialità anche quando si parte da una prima bozza di QL.

In primo luogo, occorre sottolineare che, spesso, non si ha ben chiara la differenza tra una TdC o un QL. C'è chi ha sempre usato l'approccio del QL con la mentalità della TdC, più o meno consapevolmente; c'è invece chi ha fatto (o ha finito per fare) un uso del QL schematico e rigido. In realtà nessuno dei due approcci dovrebbe essere seguito rigidamente, non è con questa logica che sono stati sviluppati. Questo rischio può essere evitato a condizione che un minimo di flessibilità sia accettata o, meglio ancora, incoraggiata, anche dal finanziatore. Ad ogni modo, supponendo di dover lavorare su un progetto di cui abbiamo delineato quattro livelli quali l'obiettivo generale (LTO/*Impact*), gli obiettivi specifici (intesi come risultati a medio/breve termine, *outcome*), *output* (a volte ancora chiamati risultati diretti tangibili o attesi¹³) e attività, proviamo di seguito a dare alcuni suggerimenti:

- Non ci focalizziamo troppo, almeno in principio, su quello che abbiamo già scritto nella nostra prima bozza di QL e proviamo a fare uno schema orizzontale (o verticale), come quello della figura 12, con tanto di frecce, in modo che sia più chiara la sequenza logica, la mappa, la strada da percorrere. Proviamo a pensare ai soggetti che devono cambiare e rendiamoci conto se li abbiamo inseriti o se le frasi con le quali abbiamo descritto i diversi livelli sono troppo generiche.

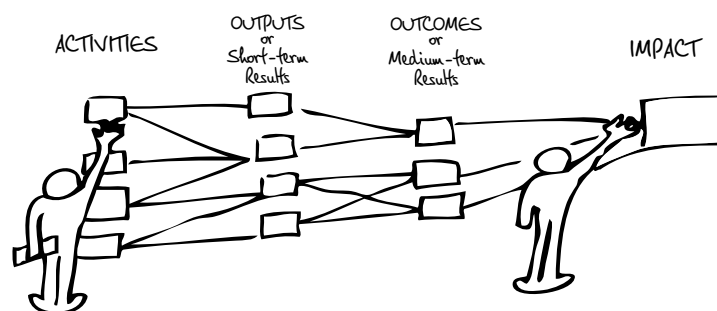


Fig. 12 – Schema dalle attività all'impatto

¹³ Come nel Quadro Logico 2018 dell'AICS.

- Iniziamo a fare quel ragionamento che avremmo fatto se avessimo voluto sviluppare il *backward mapping* della TdC che il nostro QL dovrebbe presupporre. Rileggiamo la logica che proponiamo e, in riferimento all'impatto e alle pre-condizioni necessarie e sufficienti, domandiamoci: ho identificato le *pre-conditions* giuste? È vero che una causa l'altra? C'è tutto quello che serve a provocare il cambiamento che vogliamo nei destinatari del progetto?
- Rispondendo a queste e a domande simili sarà possibile evidenziare contraddizioni, ambiguità e passaggi mancanti, per cui – per esempio – alcune attività e *output* o *outcome* finiranno per sembrare la stessa cosa formulata in modo diverso, oppure una consequenzialità logica risulterà debole o infondata, o ancora non sapremo chi garantirà il raggiungimento di un determinato risultato. Ri-creando quella mappa logica chiamata TdC, ci renderemo conto di quali sono le *pre-conditions* che non abbiamo considerato, le *assumptions* che abbiamo pensato ma non esplicitato, i portatori di interesse che mancano. Saremo così in grado di mettere in ordine e integrare le nostre idee, capiremo se il percorso che abbiamo delineato può portare o meno al cambiamento desiderato e come migliorarlo di conseguenza.
- Cerchiamo quindi di stabilire e distinguere l'impatto a lungo termine (*LTO/Impact*) dai cambiamenti di medio termine (*outcome*) e dai risultati a breve termine (*output/beni* e servizi prodotti). Potrà emergere confusione rispetto alla formulazione di *outcome* e *output* così come è possibile una produzione progettuale “sulla carta” eccessiva, con un elevato numero di *outcome*, *output* 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 TdC e QL è che la TdC non mette potenzialmente un limite al numero di livelli o di passaggi e nemmeno alla possibilità di legami complessi fra più *outcome*, mentre nel QL i livelli sono 4 o 5 e sono collegati da una causalità solamente “verticale”. Spetta quindi a chi progetta selezionare i passaggi della TdC di programma che meglio rispondono alle esigenze dello schema più ristretto del QL di progetto.
- Come già evidenziato per il *backward mapping*, nella formulazione dei vari livelli del QL, 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 il successivo.
- Domandiamoci il “chi”: chi lo fa? Chi deve cambiare? Chi raccoglie i dati sugli indicatori e come? E così via. Serve infatti avere chiarezza rispetto alle persone o alle organizzazioni che avranno un ruolo nel progetto e alle responsabilità di ciascuno, ma anche conoscere molto bene i gruppi *target* e individuare i cambiamenti che si vogliono ottenere e come andremo a verificarli.
- Il tempo è un fattore determinante, sia perché nella TdC 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 nell'approccio a volte rigido, frettoloso e autoreferenziale al QL venivano decisamente trascurati, sarà più facile rendersi conto quanto la nostra TdC può migliorare la formulazione dei nostri progetti.

CAPITOLO 3

CATENE CAUSALI E INDICATORI: PUÒ LA TdC FACILITARE LA MISURAZIONE DEL CAMBIAMENTO?

a cura di Federico Bastia e Marina Trentin

“ Non tutto ciò che si può contare conta,
ma non tutto ciò che conta si può contare...
Oppure: tutto ciò che non si può osservare non esiste?
Questo è il dilemma ”

Anonimo della valle Brembana, XII secolo

3.1 Indicatori: intuito o processo?

Nella preparazione di un programma/progetto 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 e di valutazione ma, come è noto, questa fase costituisce un momento nel quale avviene una rappresentazione sostanziale dei contenuti. 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 programma/progetto pone.

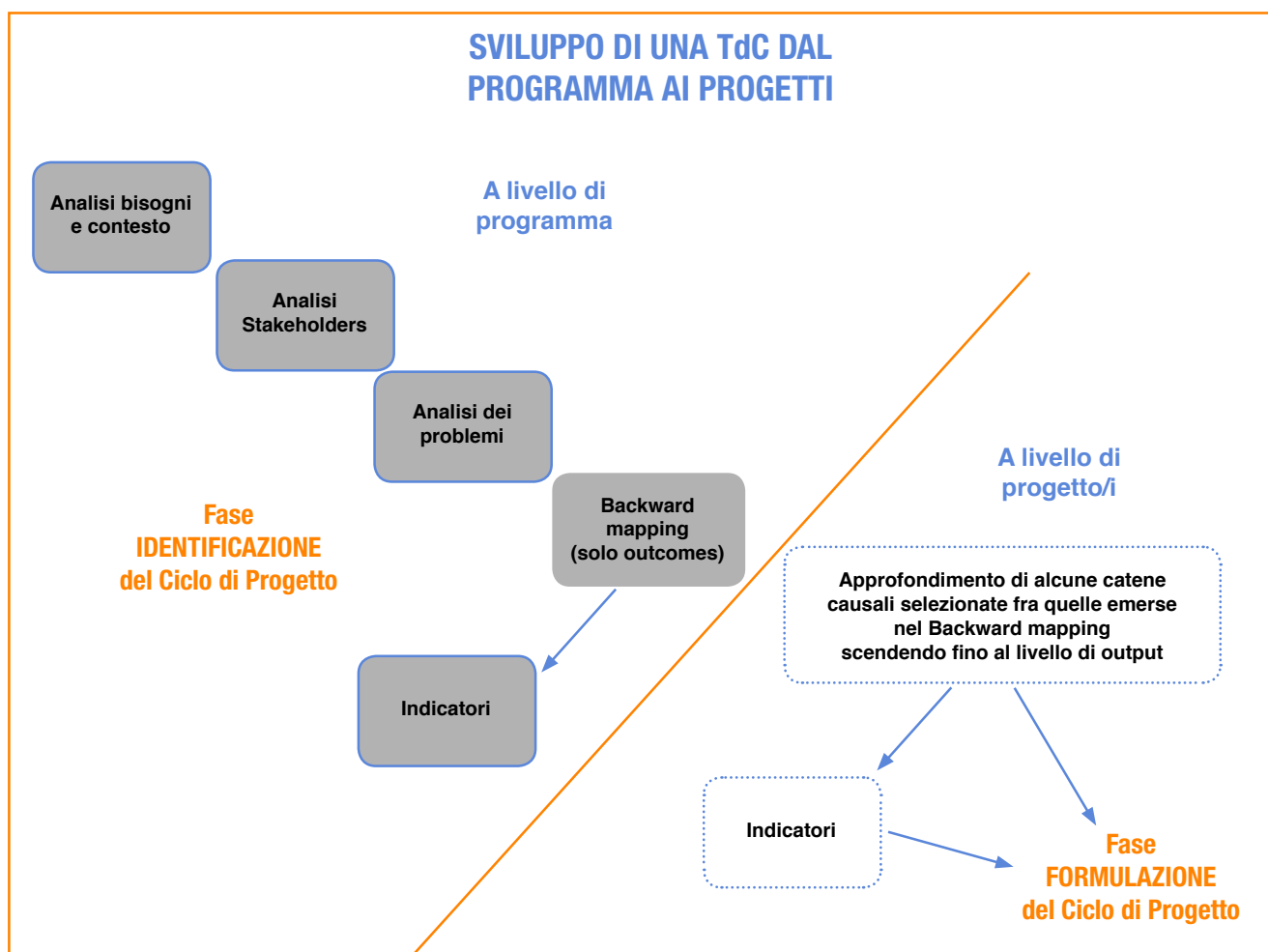


Fig 13 – La TdC dal programma al progetto – approfondimento delle catene causali

Un elemento centrale diventa quindi chiedersi se un lavoro attento di definizione della TdC agevola e rende più efficiente questa parte specifica e importante dello sviluppo di un programma/progetto. L'intento di questo

capitolo è di mostrare come a questa domanda si possa rispondere affermativamente, nella consapevolezza che ogni metodo di lavoro in fase di programmazione/progettazione non può trasformare un cattivo programma/progetto in un buon programma/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 e approfondimenti supplementari. Il motivo principale per il quale lo sviluppo di una TdC 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, infatti, condivide che il momento della scelta degli indicatori è un momento quasi traumatico, faticoso, dove davanti a un risultato (e pensando al programma/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 (per citare i livelli tipici di un quadro logico) 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 "che cosa" stia alla base dell'idea di programma/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 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 ciò che già è in atto nel contesto di programma/progetto. Comprendere come le cose potrebbero svilupparsi meglio "se" qualcosa avvenisse spinge a capire ed enucleare ciò che oggi avviene, positivo o negativo che sia.

3.2 Quando avviene il processo di identificazione degli indicatori?

Nel corso di quest'ultimo anno, attraverso il lavoro di ChangeLab, si è provato a definire un metodo di lavoro tale da facilitare l'identificazione degli indicatori attraverso la TdC. In primo luogo, tuttavia, è utile considerare il percorso che spesso viene usato nello sviluppo degli indicatori. Esso può essere brevemente illustrato come segue.

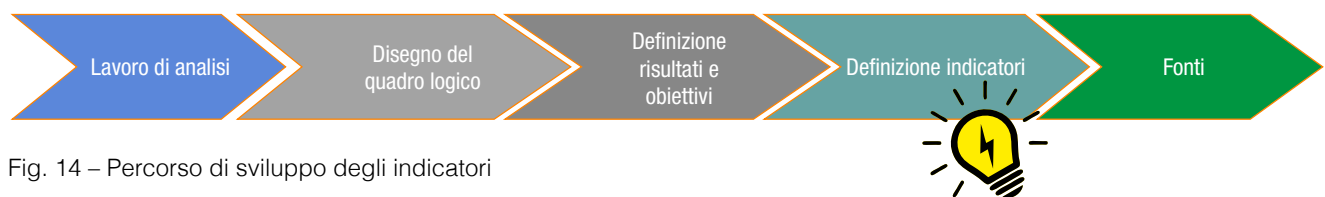


Fig. 14 – Percorso di sviluppo degli indicatori

In questa sequenza logica, dopo il lavoro di analisi (del contesto, della strategia) avviene lo sviluppo del Quadro Logico e, conseguentemente, il lavoro di definizione degli indicatori e delle fonti, evidenziato con la "lampadina" volta ad indicare come questa fase sia spesso accompagnata dall'ansia di ricevere un'illuminazione su come si potranno "misurare" risultati e obiettivi.

Un percorso alternativo, apparentemente più articolato, sposta il completamento del Quadro Logico a una fase più matura, successiva ad uno sviluppo coerente della Teoria del Cambiamento e certamente posteriore al completamento del "quadro di riferimento" degli indicatori (per lo meno dei principali). Una sequenza di lavoro che può essere schematizzata come segue.



Fig. 15 – Proposta di sequenza di sviluppo degli indicatori

Con la figura 15 si vuole porre l'attenzione su due aspetti cruciali:

1. In primo luogo, grazie all'approfondimento della teoria che sta alla base del progetto, lo sviluppo del quadro di riferimento strategico è posto come un processo che può essere articolato in fasi definite, dove la finalizzazione del Quadro Logico è posta successivamente alla definizione di ciò che il progetto è in grado di garantire come obiettivi, risultati e attività principali;

2. In secondo luogo, il disegno mostra come lo sviluppo della Teoria del Cambiamento non è in competizione e nemmeno sostitutiva del Quadro Logico. Essa, semmai, si pone come lavoro preparatorio, più ampio e funzionale anche al quadro logico dove quest'ultimo, in sintesi, propone il quadro di riferimento del progetto come scelta strategica e operativa inserita in una visione coerente di possibile cambiamento.

Il metodo proposto, pertanto, propone tre passaggi operativi successivi all'analisi dei portatori di interesse: il *backward mapping* (visto nel capitolo precedente), l'analisi dei meccanismi di comportamento attuali e desiderati e la definizione degli indicatori principali (che approfondiremo qui di seguito).

3.3 Il *Backward mapping* quale quadro di riferimento

Lo sviluppo di una prima mappa dei cambiamenti principali è già stata esposta nel capitolo precedente, con l'esempio del miglioramento della salute negli over 60 nella regione X: partiamo da lì. Questa prima fotografia della Teoria del Cambiamento è infatti essenziale per definire il quadro di riferimento generale nel quale il potenziale progetto si troverà ad operare. Questo primo quadro, in sostanza, dopo le opportune verifiche e approfondimenti, definisce una "teoria" secondo la quale, in presenza di alcune condizioni di partenza, le cose potrebbero cambiare in favore di alcuni gruppi di portatori di interesse.

Un quadro che potrebbe essere illustrato con lo schema che segue.

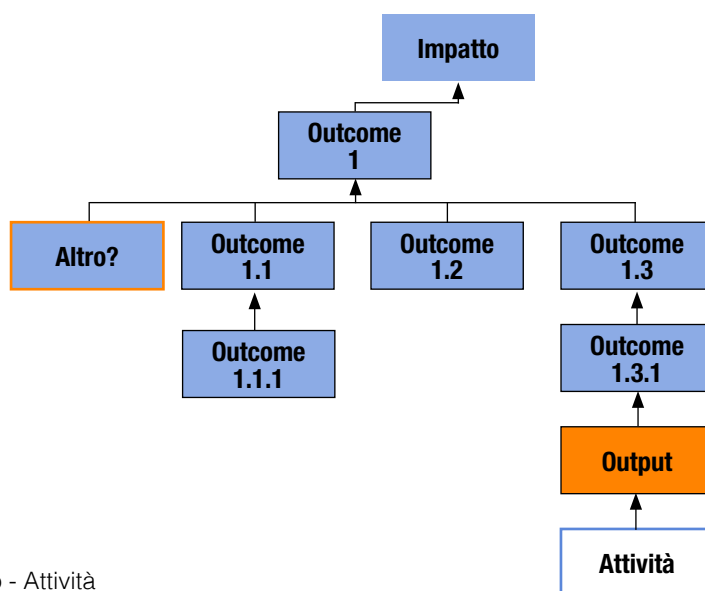


Fig 16 – Schema Impatto - Attività

Partendo dunque dall'esempio già citato relativo al programma in favore delle persone over 60, **proviamo – da qui in avanti – a scendere al livello di progetto, fino a identificare gli output** e le attività. La definizione del quadro di riferimento ha proposto diverse possibilità di azione, finalizzate a diminuire la spesa sanitaria pubblica relativa agli over 60 nella Regione X. In fase di definizione di un singolo progetto, un primo avanzamento è la scelta di un filone di questo ipotetico programma, ad esempio la componente relativa all'inserimento di over 60 in attività fisiche continuative. In una modalità "classica", si lavorerebbe a definire la "catena dei risultati" come segue:

- Attività: Formazione e Sensibilizzazione
- Risultato (*output*): aumento della consapevolezza
- Risultato (*outcome*) Iscrizione ai corsi per attività fisiche (comportamenti);
- Risultato: (*impatto*) 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, si potrebbe semplicemente identificare come misurare questi passaggi. L'esperienza insegna, tuttavia, che questo passaggio non è semplice e, quantomeno per le "catene di risultati" principali del progetto (quelle che, per intendersi, enucleano le ipotesi principali del progetto e identificano i

cambiamenti più vicini all'impatto) una maggiore riflessione è fondamentale. Essa permetterà, infatti, sia la definizione di indicatori cosiddetti S.M.A.R.T. (*Specific, Misurable, Achievable, Relevant, Time-bound*), sia (e forse soprattutto) una precisa analisi sul cambiamento di medio-lungo periodo che si vuole raggiungere e su quali *assumptions* esso si basa. 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?
- Che cosa, come, per chi e a quali condizioni questo dovrebbe succedere?
- Che cosa ci immaginiamo, in ultima analisi, possa avvenire grazie alle attività del progetto?
- Si tratta quindi di comprendere cosa il progetto è in grado effettivamente di modificare e, in sintesi, di capire dove volgere lo sguardo.

3.4 Che cosa dovrebbe avvenire: i meccanismi principali

Un modo di approfondire la questione e di agevolare la riflessione sulle reali possibilità del progetto di modificare (e fino a che punto) l'esistente è quello di interrogarsi su che cosa effettivamente il progetto può fare leva. In altre parole, quali nuovi meccanismi effettivamente il progetto può realisticamente attivare. A tal fine è utile considerare ogni ambito di progetto 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)¹⁴.

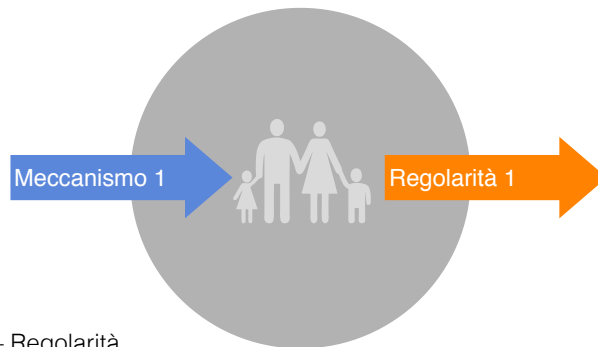


Fig. 17 – Schema Meccanismo – Regolarità

Nel nostro esempio, il “Meccanismo 1” (che possiamo presupporre) è il seguente: “le persone over 60 hanno comportamenti a rischio”. Oppure, in forma più articolata: “le persone over 60 non mettono in relazione la propria inattività fisica alla possibilità di peggiorare la propria salute”¹⁵. 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 progetto. Nell'esempio si parla di formazione e sensibilizzazione. Due attività che, per semplicità, possono essere ricondotte all'organizzazione di brevi corsi informativi e alla distribuzione di materiali di comunicazione. Gli *output* di queste attività sono pertanto delle “opportunità” che vengono offerte al beneficiario. Opportunità che, secondo la nostra TdC, assumiamo come interessanti per il nostro beneficiario e tali da “innescare” un nuovo meccanismo (nuova conoscenza = nuovo comportamento).

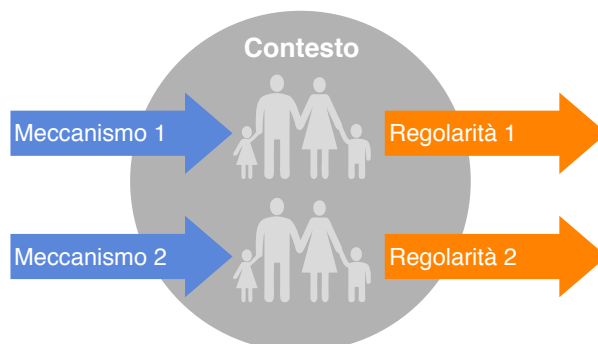


Fig. 18 – Schema Meccanismi – Regolarità nel contesto di progetto

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

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

Il progetto, secondo questa lettura, in sostanza inserisce delle attività che creano delle nuove opportunità (*output*) le quali, secondo la TdC, innescando un nuovo meccanismo (M2), creeranno una nuova regolarità (R2). Ciò che nel *backward mapping* risultava un semplice passaggio da una casella all'altra, emerge pertanto come un aspetto centrale per il nostro progetto. Il passaggio da una regolarità 1 (in assenza di progetto) ad una regolarità 2 (indotta dalle attività del progetto), in questo quadro emerge come la conseguenza di una modifica del comportamento dei beneficiari, la quale, secondo la TdC, nasce dalla capacità del progetto di offrire delle opportunità valide, reali, capaci di innescare un meccanismo virtuoso ed efficace. In particolare questo ragionamento diventa centrale nella distinzione di ciò che è strettamente sotto il controllo del progetto (attività e *output*) da ciò che il progetto, seguendo la propria TdC, ambisce a modificare come esito della propria azione (*l'outcome*).

L'analisi dei meccanismi che il progetto vuole innescare, seguendo questo ragionamento, diventa pertanto fondamentale e imprescindibile se si desidera arrivare ad una definizione realistica e coerente degli indicatori. **A livello di progetto la definizione degli *output* emerge come cruciale** in quanto con essa intendiamo definire con esattezza l'ambito di opportunità che intendiamo offrire al nostro *target group* e, pertanto, le condizioni che permettono al progetto di ipotizzare con ragionevole certezza che un reale cambiamento sarà ottenuto al termine dell'azione. L'*output* non può essere solo il prodotto o il servizio erogato in quanto deve chiarire anche lo *standard* minimo del livello di "consegna" al *target group*. Nell'ipotesi di cambiamento (la nostra TdC) l'*outcome*, come già esposto, descrive invece le caratteristiche (minime ma essenziali) del comportamento che sanciscono il successo dell'iniziativa. Questo aspetto non è assolutamente secondario, e porta ad un'importante questione di fondo che sempre agita chi si occupa di progettazione, gestione e valutazione dei progetti. **La distinzione tra *output* e *outcome*, in sede di definizione degli indicatori, segna infatti la 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 del progetto (*l'output*: sostanzialmente attribuibile al progetto) e quanto, invece, dovrebbe avvenire (*l'outcome*) 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 definizione degli indicatori 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 la 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 <i>target</i> secondo gli <i>standard</i> previsti	Persone consapevoli (informate) non hanno modificato le pratiche	Le formazioni hanno raggiunto il <i>target</i> secondo gli <i>standard</i> previsti	Le formazioni non hanno raggiunto il <i>target</i> secondo gli <i>standard</i> previsti
Successo/fallimento	Fallimento dell'implementazione	Fallimento della teoria	Successo presumibilmente attribuibile al progetto	Successo non attribuibile al progetto

Tabella 4 – Fallimento e successo di un 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 TdC 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;
- come si manifesta;
- quante persone devono cambiare il proprio comportamento affinché un cambiamento sia effettivamente sancito in un gruppo.

3.5 Quali variabili, quali soglie?

Una volta individuati i meccanismi principali, si può passare alla fase di identificazione degli indicatori. Allo scopo può essere utile riprendere l'esempio iniziale, provando a porre attenzione alla catena di cambiamento che intendiamo approfondire e che, per semplicità, è riprodotto come una catena semplice e lineare¹⁶

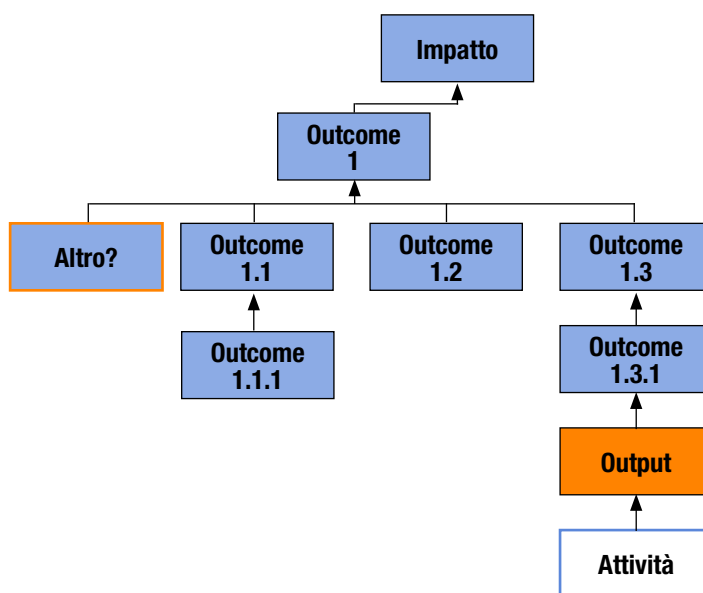


Fig. 19 – Catena Attività - Outcome

Nello specifico, riprendendo il caso studio, questa catena può essere schematizzata come segue:

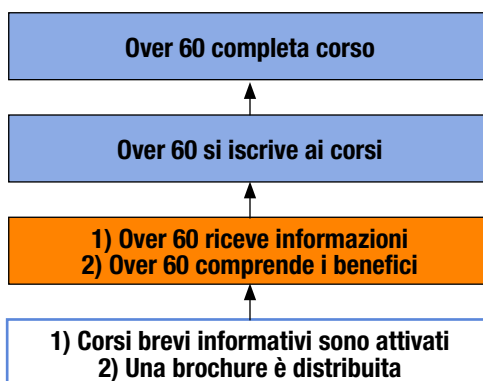


Fig. 20 – Esempio di schema di catena Attività – Outcome

¹⁶ Nella definizione delle mappe cognitive, in rappresentazione della TdC, un noto suggerimento è di “diffidare” da rappresentazioni lineari in quanto, frequentemente, esse manifestano un’analisi parziale e incompleta. Argomento che non è qui considerato per ragioni di brevità e sintesi.

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. Esse garantiscono l'*output* del progetto per questa componente che, nell'esempio, definisce "l'opportunità" che il progetto offrirà al gruppo *target*:



Fig. 21 – Esempio di opportunità del progetto

Seguendo quanto espresso nel precedente paragrafo, il compito del/la "progettista" è quindi quello di avviare un'analisi approfondita delle due regolarità che caratterizzano l'ipotesi di cambiamento al fine di identificare lo scarto esistente tra la prima e la seconda (l'*outcome* atteso).

A questo scopo può essere d'aiuto la compilazione di una tabella come la seguente.

Regolarità	Attività	Output	Outcome 1	Outcome 2
In assenza del progetto (Meccanismo 1)	Il progetto organizza una o più attività	I beneficiari ricevono i servizi/prodotti del progetto	E' avviato un cambiamento (si attiva un nuovo meccanismo: Meccanismo 2)	Il cambiamento genera un ulteriore cambiamento (regolarità 2)
Over 60 si attiva solo per le incombenze domestiche	Uno sportello mobile è attivato per fornire brevi corsi sull'utilità delle attività fisiche Una breve <i>brochure</i> di promozione è preparata e distribuita nei punti di maggiore incontro per gli over 60	Over 60 riceve informazioni in merito alle opzioni presenti Over 60 comprende i benefici legati all'iniziativa	Over 60 si attiva a verificare di persona un'offerta agevolata	Over 60 individua un corso di interesse Over 60 segue e partecipa a corsi di ginnastica per adulti con continuità)

Tabella 5 – Schema da Regolarità ad *Outcome*

Il passaggio tra l'attività e l'*outcome* (formulata nella mappa generale della Teoria del Cambiamento) è qui meglio strutturato, con l'obiettivo di evidenziare non solo cosa il progetto intende effettivamente avviare (gli *output*), ma anche su cosa poggia l'intervento (la regolarità iniziale) e come questa si trasformerà in una nuova regolarità. L'esempio, in sostanza, mostra 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.

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 risultati intermedi, in itinere. Se la TdC ha il compito di definire cosa è necessario (gli *output*) affinché sia avviato un cambiamento (gli *outcome*) e 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 (= misurare) un elemento del processo deve essere pertanto garantita e rimane imprescindibile. La questione centrale è quindi come porre in forma osservabile (= misurabile) un processo che per sua natura è astratto e definito da concetti a volte complessi e difficili da decodificare.

Seguendo questo ragionamento, **diventa centrale definire bene gli indicatori a livello di *output*** (dove cercheremo di misurare e sostanziare 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) e **gli indicatori per gli *outcome*** (dove 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 la realizzazione o meno di uno *standard* di progetto considerato “di successo”, evidenziando quindi la soddisfazione di alcuni criteri minimi e necessari al fine di verificarne l'effettivo raggiungimento.

Questa distinzione appare senza dubbio più semplice se si è avuto il tempo e l'accortezza di approfondire l'ipotesi di cambiamento (*backward mapping + assumptions*), evidenziando le attuali regolarità (analisi di contesto e dei problemi) e come il progetto intende intervenire (*output + attività*), in quanto tale lavoro permette di smontare i passaggi più complessi, impliciti in un'idea di cambiamento, in passaggi più concreti e osservabili. Si tratterà quindi di identificare bene cosa il progetto propone (nei termini di “a chi”, “che cosa” e “quanto”) e il “prima e il dopo” delle due regolarità.

Gli indicatori possono, come è noto, essere quantitativi o qualitativi, dove con queste due tipologie si intende¹⁷: l'**indicatore quantitativo** è definito come un indicatore che esprime/indica una quantità sotto forma di numero, indice, rapporto o percentuale;

l'**indicatore qualitativo**, invece, definisce una proprietà, una caratteristica di quanto osservato (spesso come risultato sintetico di diverse misurazioni anche quantitative).

Concludendo, gli indicatori qualitativi catalizzano l'attenzione sugli aspetti che riguardano la qualità degli interventi e l'opinione dei *target group* 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 al *target group*, già in fase di costruzione di una *baseline*¹⁸, ovvero di un rilevamento che fotografi la situazione prima dell'avvio di un progetto. Nel nostro esempio in estrema sintesi, il lavoro di definizione degli indicatori si potrebbe indirizzare come segue:

Logica di intervento	Variabili da osservare	Baseline	Target	Fonte
Over 60 attivano abitudini di comportamento più sane	Individui target che modificano il proprio comportamento secondo lo standard Xy identificato;	Numero X (assoluto) di soggetti (<i>target</i>) che praticano attività fisica	Numero incrementale X + n (assoluto) di soggetti (<i>Target</i>) che praticano attività fisica con i corsi	Analisi “Y0” svolta
Over 60 formati (<i>output</i>)	Individui target che partecipano ai corsi realizzati secondo gli standard di qualità elaborati acquisendo le conoscenze previste	Non disponibile	XY% superano il test	Questionario somministrato prima e dopo i corsi di formazione

Tabella 6 – Esempio di definizione degli indicatori

Gli elementi mancanti in questo esempio, naturalmente, sono il valore iniziale (al tempo 0, prima dell'inizio delle attività = *baseline*) e il valore finale (al termine del progetto = *target*) necessari a misurare l'avanzamento (e il successo o meno) dell'iniziativa. La TdC non risolve il problema, ma indirizza chiaramente il lavoro verso la definizione chiara di ciò che è fondamentale conoscere al fine del disegno e dell'implementazione del progetto. A questo riguardo, per lo meno per le componenti prioritarie del progetto e per la loro misurazione, deve per-

¹⁷ 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.

¹⁸ Si veda a tal proposito il paragrafo seguente.

tanto essere valutato con attenzione lo sviluppo di una *baseline*, studio che sarebbe meglio avviare prima del completamento della proposta o, in alternativa, da inserire nella fase iniziale dell'intervento. La *baseline*, come si cercherà di illustrare nei paragrafi successivi, permetterà infatti di avere una conoscenza precisa della situazione attuale e quindi di valutare, sulla base delle esperienze maturate dall'ente proponente e dai suoi partner e di altri portatori di interesse, l'effettivo avanzamento atteso.

3.6 Costruire un sistema di monitoraggio e valutazione

La nostra domanda centrale riguarda la possibilità offerta dalla TdC di agevolare la costruzione di un *set* di indicatori ed eventualmente come far emergere i limiti della nostra TdC, i suoi punti deboli e le eventuali ricerche supplementari da svolgere. Vedremo come la ricerca degli indicatori più adatti, grazie all'approccio della TdC, possa diventare anche una modalità di verifica della nostra strategia e della nostra proposta.

Ripartiamo dal nostro esempio: avevamo lasciato una catena lineare di causa-effetto, descritta da una Teoria del Cambiamento esplicitata su cui abbiamo basato la proposta di determinate attività, che avrebbero prodotto degli *output*, dai quali si sarebbe attivato un cambiamento che avrebbe, a sua volta, modificato la regolarità che volevamo cambiare:

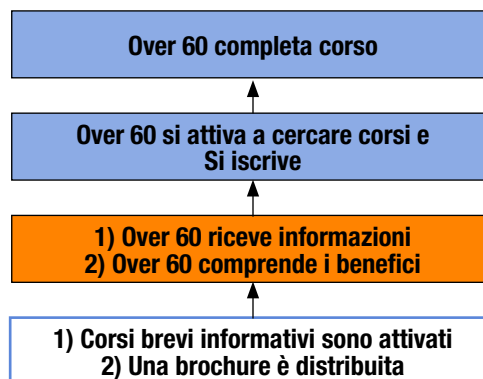


Fig. 22 – Esempio di schema di catena Attività – Outcome

Ci piace l'idea di voler sfatare i miti, proponendo un'alternativa: il primo, come abbiamo già detto, è che la definizione degli indicatori rappresenti un momento di difficoltà, affrontato solo in risposta a un'esigenza del donatore. In realtà può e dovrebbe essere un momento proattivo in cui verifichiamo la correttezza della nostra teoria e la correttezza delle nostre inferenze rispetto alle connessioni logiche di causa ed effetto. La forza della TdC è insita nella possibilità di cambiare costruito logico nel momento in cui ci accorgiamo che i nostri ragionamenti non filano, che non possiamo dimostrarli o che non possiamo misurare o dimostrare quanto stiamo producendo in termini di *output* o di *outcome* di breve o lungo termine. La costruzione degli indicatori sarà quindi parte costituente della costruzione di una proposta di progetto, a partire dalle *assumptions*, fino alla verifica degli *output*.

Il secondo mito che vogliamo sfatare è la paura del "dubbio", inteso come momento di riflessione critica nei confronti della teoria che abbiamo ipotizzato, che costringe a mettere alla prova la robustezza del nostro costruito di progetto: la sequenza di "se... allora..." che abbiamo descritto nella TdC può essere dimostrata? Come? Ad esempio, nel caso degli over 60:

- sono stati considerati correttamente i *target* di riferimento per i corsi? Le *brochure* sono in linea con le esigenze di questi *target*? Sono state distribuite in punti accessibili al nostro *target*, con una copertura geografica adatta? Sono state considerate le tempistiche corrette per creare aspettativa intorno ai corsi, senza lasciar cadere l'interesse? I corsi sono accessibili agli utenti che ci si è prefissati di raggiungere?
- È stato definito un numero congruo di materiali da distribuire? Di *brochure*? È stato definito un numero di ore sufficienti o di incontri utili per la disseminazione corretta del messaggio?
- È stata definita una inferenza corretta, chiarendo i nessi di causa ed effetto? O si corre il rischio (come nella tabella 4) di lavorare su una ipotesi che non produrrà gli effetti attesi? È fattibile e realizzabile la raccolta dei dati che serviranno per dimostrare la validità del nesso causa-effetto che è stato ipotizzato?
- Quali evidenze è possibile portare a supporto della nostra teoria? È possibile eventualmente ricorrere ad esperienze di altri per un confronto?

A valle di queste domande ci sarà, quindi, un set di indicatori a rappresentare e descrivere la correttezza della nostra inferenza, per ciascuno dei livelli logici del cambiamento che porteremo alla regolarità che abbiamo definito nella nostra TdC:

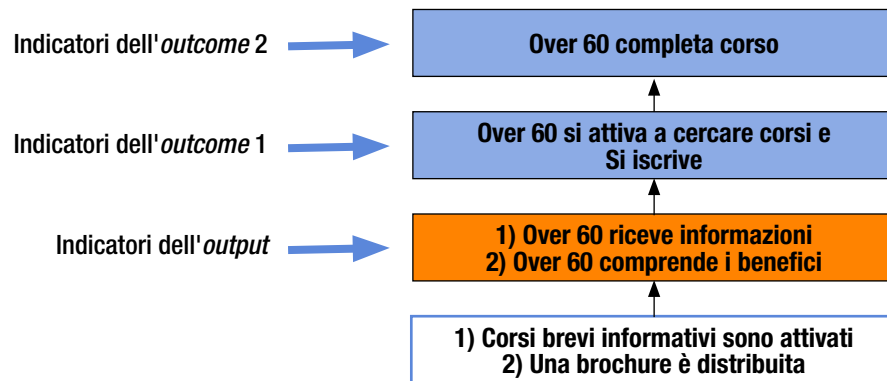


Fig. 23 – Indicatori di *output* e *outcome*

Ciascuno di questi indicatori, che avrà le caratteristiche descritte nel paragrafo 3.5 in funzione del livello logico a cui si riferisce e che sarà misurabile e “S.M.A.R.T.”, contribuisce alla descrizione di una situazione complessa, che necessita del contributo informativo di tutti coloro che possono essere competenti.

Anche la **costruzione degli indicatori, come tutti i processi che afferiscono alla TdC, sarà quindi un’azione di tipo partecipativo e avrà una natura strategica**, per dimostrare come avvengono i cambiamenti proposti e per descrivere che cosa deve accadere (e come) per ottenere davvero i cambiamenti che sono auspicati. Gli indicatori, per questo motivo, possono (e dovrebbero) essere definiti durante tutte le fasi del progetto, e possono (e dovrebbero) monitorarne e controllarne tutti i livelli logici.

L’attività di dubbio e verifica messa in campo dalla TdC spinge a misurare i cambiamenti (“abbiamo davvero creato un cambiamento? Come facciamo ad affermarlo?”) e a verificarne la misurabilità attraverso la verifica degli stessi indicatori individuati, degli strumenti definiti per la raccolta dei dati, delle tempistiche e della scala che abbiamo considerato nella definizione degli stessi indicatori.

Il coinvolgimento dei portatori di interesse a tutti i livelli di processo è basilare per mettere alla prova la robustezza della teoria e degli indicatori con cui la possiamo verificare o monitorare: dovendo descrivere dinamiche e logiche complesse, è necessario raccogliere punti di vista esperti e differenti, che consentano di toccare il maggior numero possibile di aspetti e temi. L’approccio partecipato alla costruzione degli indicatori della TdC è quindi inizialmente faticoso, tuttavia produce strumenti condivisi che aggregano competenze diverse in un unico set di dati.

Per ritornare al nostro esempio, un altro set di possibili indicatori di partenza potrebbe essere quello riportato di seguito.

<p><i>Output:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Over 60 riceve informazioni: numero di individui <i>target</i> raggiunti dall’informazione 2. Over 60 comprende i benefici: numero di individui <i>target</i> che dimostrano di conoscere i benefici rispondendo a test di conoscenza sul tema
<p><i>Outcome:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Numero di individui <i>target</i> che si iscrive ai corsi offerti e comunicati. 2. Percentuale di individui <i>target</i> che completa i corsi rispetto al numero di iscritti iniziali ai corsi. 3. Qualità delle competenze acquisite durante la frequenza dei corsi rispetto ad uno <i>standard</i> previsto.

È possibile a questo punto che sorgano alcune domande, che possono mettere in dubbio la nostra TdC e che contribuiscono a migliorarla e a rendere più solidi i passaggi logici che la costituiscono. Ad esempio, è corretto chiederci se esista uno studio di base sulle conoscenze degli over 60 rispetto alla propria salute e ai comportamenti da tenere per migliorarla e mantenerla, o se esista uno *standard* di riferimento a tale proposito e chi lo abbia definito. Diventa corretto chiedersi se i canali di comunicazione scelti siano quelli corretti e se raggiunga-

no davvero il *target* prefissato. O se, invece, il *target* di riferimento non sia influenzato da fattori diversi da quelli che stiamo considerando, come ad esempio lo stato di salute psichica o la presenza/assenza di affetti. Sulla scorta di queste osservazioni, quindi, potremmo renderci conto di una **necessità di revisione della nostra TdC o di coinvolgimento di attori fino ad ora non considerati**: a chi compete la conduzione di studi su vasta scala? È stato coinvolto nel progetto o preso in considerazione? Esistono altre offerte di corsi con *target* over 60 e quali *standard* utilizzano? È stata effettuata un'analisi degli attori e portatori di interesse che possa indicare quali siano quelli che hanno maggiore interesse o maggiore influenza rispetto al nostro *target* e al nostro obiettivo? Se no, quali strumenti devono essere attivati, quali professionalità ed eventualmente quali attività devono essere aggiunte al nostro progetto? Conosciamo tutti i dati di partenza per poter misurare l'avanzamento del nostro progetto? Chi li possiede? Possono essere messi a disposizione o richiedono costi aggiuntivi, procedure complesse, il coinvolgimento di ulteriori partner? La loro raccolta prevede l'ampliamento di una attività già prevista dal progetto? È necessario, a valle della riflessione sui nostri indicatori, modificare le attività che erano state previste inizialmente?

Come si vede, anche l'elaborazione degli indicatori rientra in quel meccanismo vivo e iterativo che porta alla costruzione di una Teoria del Cambiamento, diventando un processo che si autoverifica mano a mano che viene approfondito.

Infine, per essere appropriati, gli indicatori devono essere reperibili, avere fonti di verifica realistiche, devono essere chiare le eventuali procedure di raccolta dei dati e i relativi costi. Inoltre, devono essere chiaramente riferiti ad una scala temporale e geografica rilevante per il *target* di riferimento che devono misurare.

3.7 Baseline, target e current value

Gli indicatori hanno forma e caratteristiche che variano a seconda di ciò che si vuole evidenziare e di ciò che risulta utile valutare, in funzione del livello logico a cui fanno riferimento. La questione centrale è, quindi, come porre in forma osservabile un processo che per sua natura è astratto e definito da concetti complessi e a volte difficili da decodificare. Oltre a necessitare di un contributo il più multidisciplinare e multiattoriale possibile, quindi, gli indicatori vanno riportati a un quadro di riferimento che consenta il confronto con un valore di base iniziale (*baseline*), ponga una serie di riferimenti finali (*target value*) e consenta di descrivere la situazione al momento di osservazione (*current value*) per valutarne il livello di raggiungimento in fasi intermedie. Questo quadro di riferimento, che muterà con l'evolversi del progetto e con l'implementazione della teoria, verifica il raggiungimento dei cambiamenti, ma consente anche di mantenere monitorata la correttezza della stessa teoria e di modificarla in corso di svolgimento qualora non risultasse corretta.

In molti casi, la TdC non è mai stata esplicitata perché non è mai stata sviluppata oppure è stata elaborata in fretta e furia come semplice compilazione meccanica di un modulo su richiesta del donatore. **La validazione della TdC attraverso il sistema di indicatori diventa ancora più importante**, in questi casi, perché altrimenti, fin dalla fase di avvio, risulterà una eventuale discrasia tra le attività da svolgere e la logica da cui derivano gli indicatori, venendo a mancare l'elemento logico di collegamento tra causa ed effetto e una strategia di riferimento generale. **La definizione del piano di monitoraggio e la sua rilettura tramite la TdC diventa quindi una opportunità di correzione delle logiche del progetto e della loro descrizione a livello di Quadro Logico**, evidenziando i passaggi e le informazioni mancanti per poter dimostrare la Teoria. L'eventuale costruzione della TdC, se non viene fatta durante la scrittura dei progetti, può essere comunque svolta in fase di avvio, nel monitoraggio o durante le valutazioni intermedie, consentendo di ricostruire i passaggi logici fino a risalire alla situazione di partenza e a recuperare una strategia di intervento chiara. È evidente che prima si fa, meglio è per il progetto.

Una volta stabiliti degli indicatori appropriati, verificata la teoria e ricostruiti eventuali passaggi logici deboli, individuate le fonti di verifica e gli strumenti di raccolta dei dati, possono essere stabiliti i valori soglia di *baseline*, *target value* e *current value*. In particolare, i valori di *baseline* e di *target* devono essere rappresentativi dell'intervallo di tempo e di spazio a cui riferiamo le nostre azioni.

La baseline descrive una situazione al tempo zero, in assenza di azioni che portino al cambiamento: aiuta quindi a determinare i *target* per ogni livello logico della TdC, fornendo il punto di riferimento per determinare il progresso e aggiustare l'implementazione del progetto. La sua descrizione e la conseguente verifica degli

indicatori dovrebbero essere condotte con modalità partecipative, agendo come momento di confronto e verifica della qualità della teoria che sta alla base del nostro progetto: quanto più sarà condivisa dagli attori e dai portatori di interesse, tanto più consentirà di dare consistenza alle aspettative e alle strategie di azione. Inoltre, una *baseline* ben descritta consente al donatore di apprezzare il cambiamento portato dal progetto attraverso dati chiari e credibili, che possono essere confrontati con contesti simili.

In alcuni casi è necessario uno sforzo notevole, anche economico, per la definizione della *baseline*. È pertanto importante tenere in considerazione fin da subito la necessità di un eventuale *budget* dedicato, inserendolo in una strategia di conoscenza del Paese o nell'ambito delle attività di progetto o ricavandolo dalle attività di monitoraggio e valutazione. In altri casi, ad esempio quando si applica la TdC a un progetto già in corso, può risultare necessario effettuare una ricerca per ricostruire le condizioni iniziali pre-progetto, ad esempio attraverso l'uso di informatori chiave o di raccolte storiche di dati. In alcuni casi può tornare utile definire una *baseline* di contesto, ovvero la descrizione iniziale del contesto generale in cui si intende agire, che possa fornire informazioni o spiegazioni rispetto all'impatto che si vuole ottenere e a come il contesto possa influire negativamente o positivamente sul progetto, o per chiarire i punti di forza/debolezza del contesto su cui il progetto interviene. Si tratta di indicatori che non verranno influenzati dalle iniziative portate avanti dal nostro progetto, tuttavia possono fornire un riferimento che contestualizza eventuali variazioni dell'efficacia del progetto attraverso gli indicatori a livello di impatto.

Concludendo, la presenza nel Quadro Logico di colonne dedicate alla raccolta di questi valori ne fa uno strumento in evoluzione continua, estremamente utile nella gestione del progetto o del programma. In un sistema di monitoraggio, infatti, il Quadro Logico rimane uno strumento "vivo", che attraverso l'aggiornamento del *current value* segnala quanto ci discostiamo dalle aspettative che abbiamo definito attraverso il *target value*. Questo continuo controllo del nostro grado di raggiungimento degli indicatori ci dà la possibilità di verificare se l'inferenza sia corretta, se gli intervalli di tempo e spazio che ci siamo posti per le verifiche siano sufficienti, sopra o sotto-dimensionati, se l'indicatore ci stia davvero dando una risposta. Soprattutto, verifica se la nostra azione stia davvero generando *outcome* attraverso la logica e gli *output* che ci siamo dati o se, invece, vada modificata. E ci suggerisce come fare: attraverso il coinvolgimento degli attori e coltivando l'approccio critico.

CONCLUSIONI

OPPORTUNITÀ E CRITICITÀ DELLA TdC IN COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

a cura di Christian Elevati e Federico Bastia

Opportunità e criticità nel contesto internazionale

Un'importante ricerca dedicata proprio alla "Review of the use of 'Theory of Change' in international development", realizzata da Isabel Vogel¹⁹ per il UK Department of International Development (DFID), ha consentito di evidenziare opportunità e criticità dell'utilizzo della ToC in cooperazione internazionale:

La TdC (come il PCM, del resto) è prima di tutto un processo e poi 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 TdC 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, sgombrando 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 portatori di interesse.

Lavorare con la TdC 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 TdC molto pragmatico, che ne semplifichi l'implementazione senza snaturarla; dall'altro, un supporto significativo da parte delle istituzioni e dei finanziatori.

La TdC 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 portatori di interesse** 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 TdC** 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 portatori di interesse e partner.
- **Vengano individuati all'interno della TdC differenti percorsi,** anche non lineari, piuttosto che uno solo (la TdC non è un Quadro Logico!).

¹⁹ 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>

- **La TdC 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 TdC e le sue rappresentazioni grafiche vengano utilizzate per promuovere uno scambio maggiormente dinamico, trasparente 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.

Il punto di vista di ChangeLab

Da una prospettiva operativa, sono pertanto diverse e articolate le ragioni per le quali appare vantaggioso assegnare tempo e risorse a riflettere sulle ipotesi sulle quali il progetto, il programma e l'intera organizzazione intende fondare il proprio agire. Rimane ovviamente un dubbio fondamentale a tutto il ragionamento proposto: quanto concretamente sia vincente un investimento sulla TdC. Se effettivamente l'approfondimento teorico può certamente portare a una maggiore consapevolezza circa le potenzialità e i limiti dello sviluppo di interventi, meno chiaro è l'effettivo ritorno che un/a professionista, un'organizzazione e un donatore può avere nel lungo termine impegnando intelligenze, risorse organizzative e tempo.

L'impressione maturata in questi anni dal gruppo di ChangeLab è che, accanto ad una maggiore attenzione volta a fornire maggiore solidità agli interventi, dovrebbe mutare anche l'ambiente che caratterizza il rapporto donatori-implementatori (e forse anche implementatori-cittadini e implementatori-destinatari). Il sistema dei bandi non solo impone un consumo insopportabile di risorse (per donatori e implementatori), ma allo stato attuale non garantisce di per sé un miglioramento degli interventi; al contrario, in molti casi ostacola il raggiungimento di risultati duraturi e verificabili, mantenendo costantemente sotto stress le risorse economiche e umane di tutti gli attori coinvolti.

In quest'ottica, l'impegno a rendere più efficiente ed efficace la cooperazione (sociale ed internazionale) non può risolversi esclusivamente in una visione tecnica, di metodo. Se questo è un reale interesse, diventa centrale porsi il problema di immaginare e sperimentare forme di collaborazione tra gli attori in campo (istituzioni, privato sociale, aziende, società civile...) capaci di assegnare importanza agli investimenti sulla qualità dei modelli che si intendono avviare (e testare). Forme di collaborazione che riescano a premiare gli investimenti realmente innovativi e trasformativi e a garantire le risorse necessarie per assicurare che i fondi investiti per gli interventi non si esauriscano in una sequenza di attività, ben rendicontate e prossime ad essere abbandonate il giorno stesso che i fondi finiscono. Forme di collaborazione, in sostanza, capaci di andare oltre i bandi e oltre i singoli *grant*. Un terreno di ricerca piuttosto ampio, difficile e incerto, sul quale, tuttavia, ChangeLab intende lavorare nel prossimo futuro avviando nuove collaborazioni a tutto campo.

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 (portatori d'interesse e donatori), 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.

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

Assumptions: sono le credenze, le ipotesi, le conoscenze e le affermazioni che sottostanno alle ragioni per cui riteniamo che una specifica strategia di intervento ci porterà a raggiungere determinati *outcome*. Spesso implicite e non basate su evidenze, possono essere influenzate da: ideologie, valori, preconcetti, stereotipi, visioni del mondo, norme sociali, credenze religiose, tradizioni culturali, abitudini, nuclei di potere consolidati.

Baseline (Linea di base): Informazioni quali-quantitative sulla situazione o sulle condizioni precedenti l'avvio di un programma o di un progetto relativamente agli **indicatori** e al **target group**. La *baseline* descrive una situazione al tempo zero, in assenza delle azioni che pensiamo porteranno al cambiamento. In alcuni progetti può essere necessario disaggregare i dati per genere, posizione geografica, età o altre variabili.

Catena dei risultati: 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-impatto**. Si basa sull'esplicitazione delle **assumptions** sviluppata nella **Teoria del Cambiamento** 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 **impatto**.

Current value (Valore attuale): valori degli indicatori al momento di osservazione, che consente di valutare il livello di raggiungimento di un risultato in varie fasi intermedie del programma/progetto.

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 **Teoria del Cambiamento** precedentemente elaborata – di quanto sia stato conseguito e del perché di certi risultati, per 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.

Impatto: i cambiamenti di lungo periodo (*long term outcome*) e ad ampio raggio a livello sociale, economico, ambientale, di società civile di un programma/progetto, raggiunti dopo la sua conclusione. Può essere positivo, negativo o nullo, previsto o imprevisto. A differenza di **attività**, **output** e **outcome**, non dipende solo né principalmente dall'attività di una singola organizzazione, ma anche dal ruolo di altri soggetti, partner, portatori di interesse e da specifiche condizioni di contesto.

Indicatore: 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 linea di base (**baseline**). Nelle valutazioni d'impatto si utilizza un mix equilibrato di indicatori qualitativi e quantitativi. Devono essere esplicitati per ciascun livello della "catena dei risultati" *output-outcome-impatto* (si veda la voce **catena dei risultati**). Richiedono fonti e strumenti di verifica specifici.

Input (Risorse): sono le risorse che vengono messe a disposizione e impiegate in un programma/progetto, inclusi personale, tempo, competenze, materiali, spazi, finanziamenti, strumentazioni, e lavoro volontario.

Outcome: cambiamento nel medio periodo che l'organizzazione vuole generare a livello di atteggiamenti, comportamenti, processi decisionali, politiche, sistemi sociali. Possono essere intenzionali e/o non intenzionali, positivi e negativi. Necessitano di **output** specifici per essere realizzati e contribuiscono a raggiungere l'**impatto**. Se riferiti alla strategia complessiva dell'organizzazione, sono la ragione per cui l'organizzazione esiste, spesso sintetizzata nella mission.

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

Pre-conditions (pre-condizioni): tutti gli **outcome** sono anche pre-condizioni, perché rappresentano i cambiamenti che è necessario produrre per raggiungere l'**impatto** desiderato. Nella definizione della **Teoria del Cambiamento** 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 **impatto**, cambiamenti che dunque vanno realizzati "prima" logicamente e temporalmente (da cui il prefisso "pre-").

Portatori di interesse (Stakeholders): I portatori di interesse sono le persone, i soggetti variamente costituiti e strutturati, le istituzioni e le aziende che sono influenzati positivamente o negativamente, direttamente o indirettamente, dalle azioni del progetto o programma.

Target Group: portatori di interesse influenzati direttamente dall'azione e protagonisti del cambiamento che si vuole raggiungere.

Target value: rispetto alla misurazione qualitativa e quantitativa degli indicatori a inizio programma/progetto, il *target value* ne rappresenta il valore finale che si vuole raggiungere grazie alle attività e alle risorse messe in campo a livello di **output**, **outcome** e **impatto**.

Teoria del Cambiamento (TdC): processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impatto] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti [*pre-conditions*]. Tali condizioni sono schematizzate nei cambiamenti [*outcome*] che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale [catena dei risultati].

BIBLIO-SITOGRAFIA ESSENZIALE

- Andrea A. Anderson, *The Community Builder's Approach to Theory of Change: a practical guide to theory development*, The Aspen Institute http://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf
- Center for Theory of Change, *What is Theory of Change?* <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>
- Elevati C. (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
- Elevati C., *I cambiamenti nel Quadro Logico EuropeAid 2018: passo avanti o indietro?* Info-Cooperazione 2018 https://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2018/10/PAPER_LF_EuropeAid2018_InfoCooperazione.pdf
- European Commission, *Aid Delivery Methods - Project Cycle Management Guidelines Vol 1*, March 2004 https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/methodology-aid-delivery-methods-project-cycle-management-200403_en_2.pdf
- European Commission, *Annual reports concerning the financial year 2015* <http://www.eca.europa.eu/EN/Pages/DocItem.aspx?did=37912>
- Foster H., *Theory of Change*, <https://www.managementcentre.co.uk/theory-of-change-3/>
- 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
- Hunter, D. *Working Hard & Working Well. Guida pratica al Performance Management*, 2013 <https://www.fondazioneLangitalia.it/materiali/working-hard-working-well-guida-pratica-al-performance-management>
- Pawson, R. Tilley, N. *Realist Evaluation*, Sage 1997-2001 http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf
- Davies, R., post sul blog "*Criteria for assessing the evaluability of a theory of change*", April 2012 <http://mandenews.blogspot.it/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>
- Rocchigiani M., Dhamotaran, M. FAO *Approaches to capacity development in programming: processes and tools. Learning Module 2*. Revised Edition 2015 http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/capacity_building/FAO_CD_LM2.pdf
- Rogers, P. *Theory of Change, Methodological Briefs - Impact Evaluation No.2*, UNICEF - Ufficio Ricerche Innocenti, 2014 <https://www.unicef-irc.org/publications/747-theory-of-change-methodological-briefs-impact-evaluation-no-2.html>
- Taplin, D.H., Clark, H., *Theory of Change Basics: a primer on theory of change*, ActKnowledge, april 2012 http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCBasics.pdf
- Taplin, D.H., Clark, H., Collins, E., Colby, D.C., *Theory of Change. Technical Papers*, ActKnowledge, April 2013 <http://www.actknowledge.org/resources/documents/ToC-Tech-Papers.pdf>
- Taplin, D.H., Rasic M., *Source book Facilitators leading theory of change development sessions*, ActKnowledge, march 2012 http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/ToCFacilitatorSourcebook.pdf
- USAID, *Handbook on Qualitative Indicators*, 2005 http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnaeb361.pdf
- Vogel, I. *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
- Vogel, I. *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>
- Weiss C., *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families in New Approaches to Evaluating Community Initiatives*, Aspen Institute, 1995 <https://pdfs.semanticscholar.org/ff5a/3eea8d1d4e07a768ded6b426b425efde8f7c.pdf>



ChangeLab
IMPATTI IN MOVIMENTO