

Philanthropy Insights n.5\_2017

# Manuale operativo per la Theory of Change

**Linee guida per gestire  
un workshop partecipativo  
di Teoria del Cambiamento  
e porre le basi per la  
valutazione dell'impatto sociale**

a cura del  
Centro Studi Lang sulla Filantropia Strategica



Philanthropy Insights n.5\_2017

*Realizzato da:*  
Centro Studi Lang – Fondazione Lang Italia

*Direzione scientifica:*  
Simone Castello

*Grafica & impaginazione:*  
Gianluca Brugnetti, Deshion

# SOMMARIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PREFAZIONE AL MANUALE</b>  | <b>4</b>  |
| <b>INTRODUZIONE ALLA TEORIA DEL CAMBIAMENTO</b>   | <b>5</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Definizione e origini</li><li>• Glossario</li><li>• Come funziona una ToC?</li></ul>  |           |
| <b>1. PREPARAZIONE DEL WORKSHOP TOC</b>   | <b>9</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Scelta e ruolo del facilitatore: linee guida generali</li><li>• Prima del workshop: il lavoro preparatorio</li></ul>  |           |
| <b>2. SVOLGIMENTO DEL WORKSHOP</b>  | <b>12</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Obiettivo di lungo termine</li><li>• <i>Backward Mapping</i></li><li>• <i>Reality Check</i></li><li>• Definizione delle attività</li><li>• Indicatori</li><li>• Verifica delle <i>assumptions</i> e degli <i>enablers</i></li></ul> |           |
| <b>3. FOLLOW-UP E RESTITUZIONE FINALE</b>   | <b>18</b> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• La Relazione Finale</li><li>• Ultimi step: la ToC come strumento dinamico</li></ul>   |           |
| <b>REFERENCES</b>   | <b>22</b> |

# PREFAZIONE AL MANUALE

Questo paper rappresenta una guida pratica per le organizzazioni interessate a sviluppare una “Theory of Change” (“teoria del cambiamento”, di seguito ToC) o a ridefinire un modello esistente. Va sottolineato come non esista un approccio unico universalmente condiviso: il procedimento che viene presentato rappresenta una *summa* di buone pratiche a livello internazionale che Fondazione Lang Italia ha mutuato in un metodo di lavoro applicabile al contesto italiano e declinabile in base agli obiettivi e alle caratteristiche della specifica organizzazione.

La Theory of Change è una descrizione specifica e misurabile di un’iniziativa che mira a generare un impatto sociale applicabile a livello di organizzazione, per inquadrare la totalità dei programmi implementati nell’alveo di una visione strategica condivisa, o di progetto, per definire le modalità di implementazione utili a produrre il cambiamento desiderato. Una ToC efficace fornisce una roadmap che contribuisce a:

1. **guidare l’operato** dell’organizzazione, determinando in maniera condivisa, chiara e stabile la logica e le modalità con cui si svolgerà l’iniziativa
2. **posizionare l’iniziativa** in modo immediato a stakeholder interni (es. staff) ed esterni (es. beneficiari, partner, donatori) favorendo l’*accountability*, la nascita di nuove collaborazioni, e riducendo il rischio di autoreferenzialità
3. **porre le basi per la valutazione dell’impatto**, definendo un punto di riferimento indispensabile (i.e. il concetto di “successo” e le modalità per raggiungerlo) e predisponendo fin dall’inizio la raccolta di dati solidi e adeguati – evitando complesse ricerche *ex-post* che

comportano generalmente una lievitazione dei costi e la diminuzione del grado di affidabilità dello studio.

Tipicamente la ToC viene realizzata attraverso un workshop partecipativo guidato da un facilitatore esperto che porta i membri dell’organizzazione (manager e staff) e, in alcune fasi, stakeholder chiave esterni a definire il piano d’impatto partendo dall’obiettivo finale e muovendo a ritroso per mappare le precondizioni necessarie per produrlo, testarne le ipotesi alla base, e identificare gli indicatori per valutarne il successo e/o determinare le opportune modifiche. Il processo comporta una fase di lavoro preparatorio; un workshop della durata di due-quattro giorni; una fase post-workshop di elaborazione e restituzione finale della ToC a livello di sintesi grafica (a uso esterno) e come report strategico in forma estesa (per uso prevalentemente interno).

Grazie all’analisi del processo *step-by-step*, l’obiettivo di questo paper è permettere alle organizzazioni interessate a focalizzare il proprio modello d’impatto attraverso la ToC di tarare le proprie aspettative, comprendendo lo svolgimento, le implicazioni, e i benefici di un lavoro di pianificazione strategica che costituisce per un progetto sociale l’equivalente di ciò che un business model rappresenta per un’idea imprenditoriale.

*Simone Castello*

Responsabile Centro Studi Lang  
sulla Filantropia Strategica

# INTRODUZIONE ALLA TOC

## Definizioni e origini

### Keyword

#### Teoria del Cambiamento

La Teoria del Cambiamento è un processo rigoroso e partecipativo attraverso il quale membri dell'organizzazione e stakeholder nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine e identificano le condizioni che essi reputano necessarie per raggiungerli. Queste condizioni sono rappresentate negli outcomes prefissati e illustrate in un modello causale (*results chain*).

La ToC è una descrizione e illustrazione comprensiva delle motivazioni e delle modalità per cui il cambiamento desiderato si manifesterà in un determinato contesto. Rappresenta il punto ideale di congiunzione tra ciò che l'iniziativa produce (le sue attività) e le ragioni che consentiranno il raggiungimento degli obiettivi: per questo, il processo di ToC comincia dal punto ideale di arrivo, con l'identificazione dell'obiettivo d'impatto di lungo termine, procedendo poi a ritroso per riconoscere tutte le precondizioni necessarie che devono essere in vigore e come esse si relazionino in un'ottica causale "se-allora" (es. *"se questo output verrà prodotto, allora questo outcome si realizzerà; se questa atti-*

*vità verrà implementata, allora questo output verrà prodotto"*). Il processo di mappatura degli outcome consente una miglior comprensione delle modalità in cui il cambiamento può avvenire, permettendo una pianificazione progettuale più accurata e ponendo le basi necessarie per la valutazione dell'impatto sociale.

Anche se non è semplice identificare il momento esatto della nascita del termine "Theory of Change", possiamo rintracciare le sue origini alla fine degli anni '50, con le prime analisi dei modelli logici che introducevano il rapporto causale "input-attività-output-outcome" propedeutico alla realizzazione di un obiettivo d'impatto. Successivamente, grazie al lavoro di esperti accademici come Carol Weiss, Huey Chen e Michael Quinn Patton, la logica della ToC cominciò ad affermarsi in concomitanza con le riflessioni sulla valutazione dell'impatto sociale: questi autori misero in luce, infatti, le difficoltà di valutare il cambiamento prodotto da programmi complessi nel momento in cui il percorso verso il cambiamento e la *ratio* sottostante non erano sufficientemente definiti.

Il termine ToC prende forma compiuta negli anni '90 all'Aspen Institute, in particolare grazie al lavoro di Carol Weiss

che evidenziò la necessità di articolare chiaramente le ipotesi (*assumptions*) alla base di un programma e di definire il processo di cambiamento *step-by-step* per permettere al valutatore di misurare l'impatto generato. Grazie al lavoro dell'autrice, la Theory of Change cominciò a essere utilizzata come una modalità per descrivere l'insieme delle ipotesi che motivano i mini-cambiamenti che devono verificarsi grazie all'iniziativa, le connessioni tra attività e outcome ad ogni livello del processo, e la definizione di un framework di misurazione per verificare l'effettivo conseguimento degli outcome prefissati.

Da allora l'utilizzo della teoria del cambiamento è andato diffondendosi a livello internazionale tra non profit, fondazioni e agenzie governative - in modo più o meno esplicito: nel 2015, EuropeAid (la Direzione Generale per lo Sviluppo e la Cooperazione della Commissione europea) ha inaugurato il nuovo *Logical Framework* che, seppur senza menzionare il termine ToC, ne ha mutuato la logica, incorporandone numerosi elementi e inaugurando un approccio alla progettazione più flessibile e orientato all'apprendimento in itinere rispetto al passato.

# Glossario

**Analisi di contesto.** Quando l'ambito territoriale gioca un ruolo importante nel progetto, una delle prime fasi di analisi consiste nella ricerca socio-politico-economica del contesto di riferimento. Questa fase è fondamentale per orientare al meglio il progetto e individuare stakeholder che possono essere coinvolti al fine di produrre relazioni anche inedite e apparentemente distanti che, se attivate, possano rafforzare il progetto.

**Assumptions (ipotesi).** Condizioni fondamentali affinché il programma abbia successo: il processo di esplicitazione delle *assumptions*, spesso implicite e basate su credenze e stereotipi, rappresenta un momento fondamentale del processo di ToC.

**Attività.** Azioni implementate per produrre gli output.

**Backwards Mapping.** Rappresenta il processo di mappatura che parte dall'obiettivo d'impatto e muove a ritroso verso i primi cambiamenti che devono verificarsi. Si tratta di un percorso opposto rispetto alla pianificazione tradizionale perché prende avvio dalla domanda "*Quali precondizioni devono essere in vigore per conseguire l'obiettivo d'impatto?*" anziché da "*Cosa facciamo per produrre gli outcome?*", interrogativo che nel processo di ToC viene affrontato solo in un secondo momento.

**Diagramma.** Rappresenta l'illustrazione visuale sintetica della ToC, evidenziando la relazione tra input-attività-output-outcome-impatto.

**Enablers (facilitatori).** Stakeholder interni ed esterni all'organizzazione che devono essere mappati e coinvolti per garantire un'evoluzione positiva del progetto o conseguire un determinato passaggio della ToC.

**Facilitatore.** Si tratta di un esperto che gestisce il workshop e svolge il lavoro preparatorio, intermedio e finale, arrivando in allineamento con i partecipanti alla definizione finale della ToC.

**Impatto (obiettivo di lungo termine).** Effetti positivi e negativi, intenzionali e involontari, diretti e indiretti, primari e secondari prodotti da un intervento. Rendere manifesto l'impatto nella pratica esige che gli outcome ottenuti dai partecipanti ai servizi e la percentuale di partecipanti che li hanno conseguiti vengano confrontati con i risultati di gruppi simili – se possibile identici – che non hanno ricevuto tali servizi.

**Indicatori.** Gli indicatori sono segnali del cambiamento, misurazioni del progresso, utilizzati per valutare il raggiungimento dei risultati di un'azione e sono composti da tre elementi principali: popolazione target, *threshold* (livello soglia) e *timeline*. Esistono due principali tipologie di indicatori:

- **Qualitativi.** Basati sull'interpretazione logica o classificazione di testi, interviste, pareri e valutazioni, misurano la correlazione causa-effetto e l'intangibilità, come percezioni e attitudini. Aiutano a fornire una fotografia dettagliata di un campione relativamente piccolo della popolazione su un tema specifico, e sono preziosi a supporto delle indicazioni quantitative per contestualizzare i risultati ottenuti.

- **Quantitativi.** Basati su grandezze numeriche, vengono espressi in percentuali o valori assoluti. Consentono di identificare le maggiori differenze nelle caratteristiche o nelle condizioni riguardanti la popolazione e sono utili a determinare una correlazione statistica tra un problema e una causa.

**Input.** Risorse economiche e non (tempo, beni, strutture, ecc.) messe a disposizione per realizzare le attività.

**Learning organization.** Organizzazione che acquisisce continuamente conoscenza ed è in grado di innovarsi prontamente per adattarsi a un ambiente in rapido mutamento. Le cosiddette *learning organizations* creano una cultura che incoraggia la crescita interna, il pensiero critico, l'assunzione di rischi e la sperimentazione, diffondendo le evidenze emerse per incorporarle nella pianificazione strategica e a livello operativo.

**Logical Framework (quadro logico).** La matrice del Logical Framework rappresenta il principale strumento utilizzato per la progettazione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti.

**Narrativa.** Breve sintesi (2-3 pagine) della ToC che delinea il percorso per il cambiamento, evidenzia le principali *assumptions*, e illustra come e perché si ritiene che l'iniziativa avrà successo. Può contenere alcune informazioni aggiuntive come vision, storia dell'iniziativa, elementi di contesto. L'obiettivo è duplice: (1) trasmettere i principali elementi della ToC in modo sintetico e immediato; (2) illustrare la logica complessiva della ToC.

**Outcome.** Sono i cambiamenti attesi e misurabili cui i beneficiari dei servizi del progetto vanno incontro; in genere si tratta di mutamenti nei comportamenti, conoscenze, abilità, atteggiamenti, status sociale o personale che al momento di avvio del programma non sono presenti e che dovranno essersi manifestati alla sua conclusione. Rappresentano le precondizioni necessarie per raggiungere l'obiettivo d'impatto.

**Output.** Consiste nel numero e tipologia di persone assistite, attività svolte e oggetti realizzati da un'organizzazione nel corso di un certo periodo (tipicamente un anno).

**Pathway to change (percorso per il cambiamento).** È la visualizzazione della con-

sequenzialità degli outcome che evidenzia i livelli di causalità (i.e. quali outcome rappresentano precondizioni necessarie per gli altri).

**Popolazione target.** Gruppi d'individui su cui l'iniziativa agisce (es. studenti di una scuola, individui di un certo status socio-economico, abitanti di una determinata area). È una delle componenti di un indicatore ("Chi o cosa deve raggiungere l'obiettivo?").

**Relazione finale.** Una volta completato il workshop, la ToC viene analizzata in ogni sua componente in un report esaustivo, prodotto dal facilitatore, che farà da guida all'implementazione e al monitoraggio e che rappresenta il modello strategico di impatto dell'iniziativa.

**Results Chain.** È la rappresentazione lineare della ToC che mostra come il progetto innescherà i diversi livelli di cambiamento (output → outcome → impact)

**Theory of Change.** Una ToC definisce le precondizioni necessarie per produrre l'obiettivo d'impatto. Si tratta della catena causale che collega le risorse (input) alle attività, le attività alle realizzazioni (output), le realizzazioni ai risultati (outcome) e i risultati ai cambiamenti (impact). Viene visualizzata attraverso un diagramma e analizzata in dettaglio nella relazione finale.

**Threshold (livello soglia).** Identifica la quantità di popolazione target che dovrà cambiare per ogni outcome. È una delle componenti di un indicatore ("Qual è la soglia di successo?").

**Timeline.** Identifica l'orizzonte temporale in cui il livello soglia (*threshold*) di un outcome verrà conseguito. È una delle componenti di un indicatore ("Quando si osserverà il risultato?")

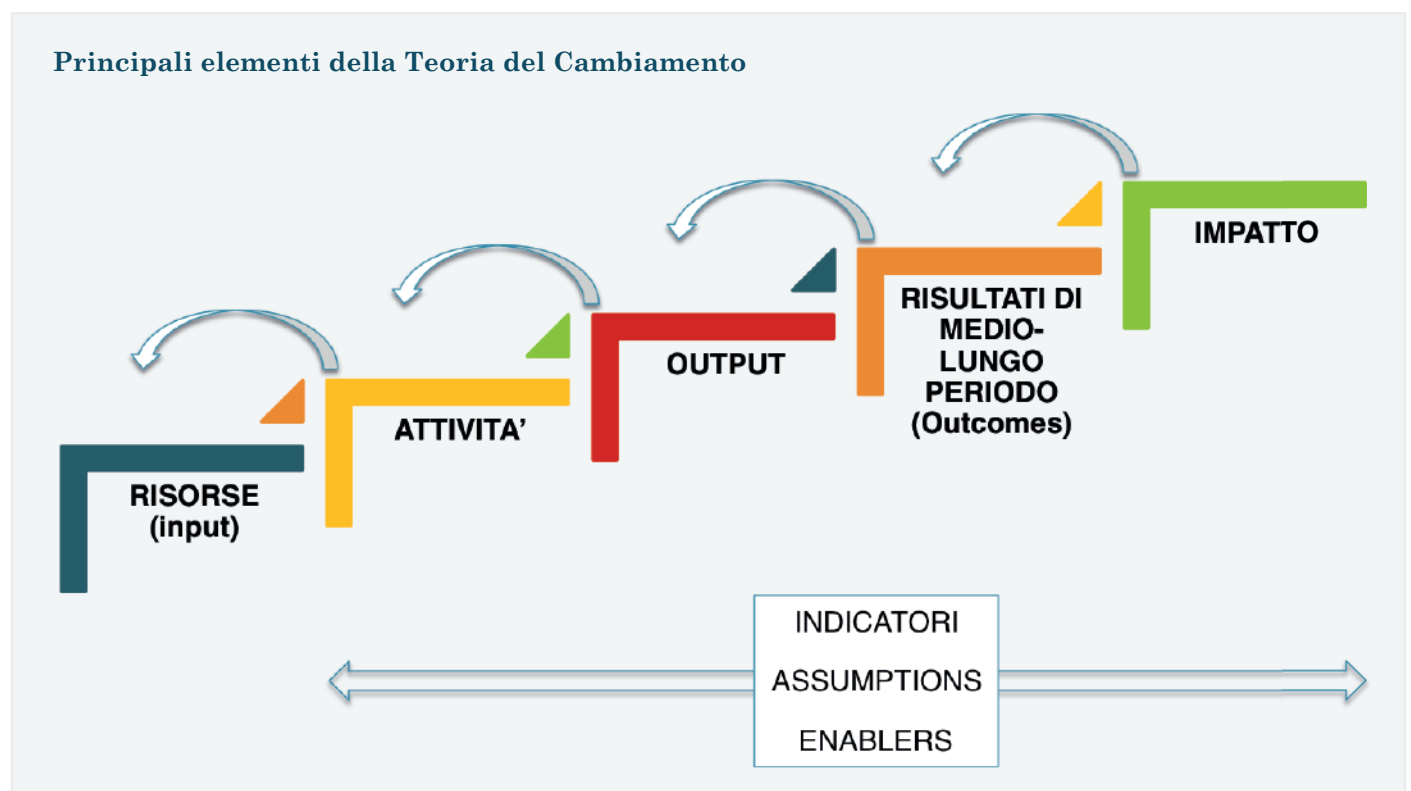
## COME FUNZIONA UNA TOC?

La ToC ha guadagnato sempre più attenzione come strumento utile a descrivere le modalità con cui il cambiamento prende forma nella realtà (tipicamente attraverso un processo complesso e circolare, piuttosto che come semplice consequenzialità lineare in cui A porta a B) e a potenziare le fasi di monitoraggio, di valutazione e - a livello strategico - di apprendimento continuo dell'organizzazione attraverso i suoi successi e fallimenti (learning organization). Nonostante la crescente diffusione, l'approccio e il metodo di sviluppo di una ToC non sono uniformi: il termine viene spesso utilizzato con accezioni differenti, spesso come semplice strumento per esplicitare la logica di pratiche esistenti - con finalità più comunicative che di stampo strategico - senza una reale riflessione che porti l'organizzazione a guardare oltre ai propri approcci consolidati per investigare il processo di cambiamento nella sua totalità, immaginare nuove soluzioni, e considerare possibili collaborazioni con altri player.

La definizione della ToC consiste nel mappare tutte le condizioni necessarie e sufficienti per produrre l'obiettivo d'impatto, muovendo a ritroso dai risultati a lungo termine (outcome finali) a quelli intermedi e di breve, andando così a definire il cosiddetto "pathway to change" che rappresenta il percorso per il cambiamento in base al quale gli elementi progettuali prenderanno forma. Attraverso un percorso facilitato, i partecipanti dovranno articolare le ipotesi sottostanti il processo di cambiamento in modo che possano essere esaminate e testate per determinarne il grado di affidabilità.

L'intero processo di definizione della ToC può essere schematizzato in tre macro-fasi, analizzate nelle seguenti pagine, in cui risulta fondamentale il ruolo del facilitatore:

1. Preparazione del workshop
2. Svolgimento
3. Follow-up e restituzione finale





# PREPARAZIONE DEL WORKSHOP TOC

# 1

## SCELTA E RUOLO DEL FACILITATORE: LINEE GUIDA GENERALI

In tutte le fasi del processo di ToC, come risulterà evidente durante l'analisi dei singoli passaggi, è fondamentale il ruolo del facilitatore che gestisce il workshop e svolge il lavoro preparatorio, intermedio e finale, arrivando in allineamento con i partecipanti alla definizione finale della teoria del cambiamento.

Quando un'organizzazione decide di intraprendere il percorso di ToC, la prima fondamentale decisione riguarda la scelta di avvalersi di un facilitatore interno o esterno. I fautori della prima ipotesi adducono motivazioni che riguardano tipicamente una maggiore conoscenza del contesto organizzativo e delle progettualità in essere dell'organizzazione, nonché la possibilità di evitare il costo di un consulente esterno. Queste ragioni vanno però conside-

rate in funzione di altri fattori che caratterizzano il processo della ToC: di seguito vengono presentate cinque motivazioni principali per cui risulta più opportuna la scelta di un facilitatore esterno.

**1. Corretta esecuzione.** Una prima valutazione va effettuata in termini di capacità da parte dell'organizzazione di gestire efficacemente il percorso di definizione della ToC. Come in ogni processo di pianificazione strategica, sono necessarie competenze specifiche per facilitare la qualità del prodotto finale e assicurarsi che la ToC sia formulata secondo criteri professionali e in modalità idonea per permettere la valutazione dell'impatto sociale. È verosimile che, soprattutto alla prima esperienza, l'organizzazione non abbia internamente le *skills* necessarie.

**2. Condivisione e gestione dei conflitti.** Il processo di ToC risulta particolarmente efficace nel momento in cui i partecipanti sono messi nelle condizioni di esprimere liberamente le proprie opinioni e valutazioni. L'utilizzo di un facilitatore esterno "neutrale" favorisce l'instaurazione di un clima di fiducia e di confronto, facilitando la condivisione di dubbi e criticità che altrimenti rischierebbero di rimanere inespressi. In secondo luogo, il confronto tra i partecipanti può portare ad affermazioni contrastanti soprattutto quando vengono messi in discussione approcci radicati e percezioni valoriali. Se una certa dose di conflitto è insita nel processo e positiva, il facilitatore deve riuscire a evitare che il dibattito degeneri in scontro. Anche in quest'ottica, il ruolo di osservatore *super partes* consente a un facilitatore esterno di gestire queste situazioni più agevolmente, reindirizzando la conversazione e arrivando alla definizione di una soluzione oggettiva.

**3. Visione d'insieme e non ingerenza.** Se è verosimile affermare che un facilitatore interno avrà una maggior conoscenza delle logiche, dei valori, in sintesi della realtà dell'organizzazione, nella scelta del facilitatore va considerata attentamente la capacità di pensiero "out-of-the-box", componente fondamentale del processo di sviluppo della ToC. Per ognuno di noi è complesso ragionare uscendo dai confini di "quello che si è sempre fatto", mettendo in discussione ipotesi radicate e modalità di lavoro consolidate alla ricerca di un nuovo piano di azione più efficace e comprensivo. In questo senso il facilitatore esterno – che dovrà comunque aver studiato a fondo l'organizzazione in preparazione al workshop – si trova in una posizione privilegiata per favorire una prospettiva nuova e d'insieme, riducendo il rischio tipico di chi è così addentro allo specifico ambito da "vedere solo l'albero senza percepire il bosco". Inoltre, il facilitatore deve evitare di imporre le proprie opinioni e conoscenze specifiche, monopolizzando la discussione e indirizzando il gruppo verso la soluzione che ritiene migliore: la presenza di un soggetto esterno aumenta la probabilità di garantire obiettività, riducendo il rischio che il proprio coinvolgimento personale indirizzi il gruppo a prediligere una strada piuttosto che un'altra.

**4. Costi temporali.** Nel momento di valutazione dei costi di realizzazione di una teoria del cambiamento, è opportuno considerare anche il fat-

tore tempo: la gestione del processo, nelle fasi precedenti al workshop, intermedie ed ex-post, richiede un impegno consistente di giornate lavorative che riguardano in particolare la preparazione dell'incontro, la predisposizione di documenti di sintesi e riepilogo condivisi, l'elaborazione della relazione finale nonché, ove non presente, la redazione dell'analisi di contesto per inquadrare dati economici, culturali, sociali e demografici che saranno fondamentali per definire un piano di azione e i relativi indicatori per il monitoraggio e la valutazione dell'impatto. Il facilitatore si prende cura di tutte queste operazioni: l'organizzazione deve quindi valutare la disponibilità di una o più risorse interne a gestire queste fasi di lavoro e il loro costo in termini temporali.

### **5. Bilanciamento tra partecipazione e tempistiche.**

Infine, un ruolo importante – che tocca trasversalmente i punti precedenti – del facilitatore riguarda la gestione dei tempi al fine di bilanciare il processo partecipativo dei momenti di discussione, brainstorming, e restituzione in limiti temporali ragionevoli. Questo comporta una duplice visione, in termini di rispetto dell'agenda condivisa e, soprattutto, di comprensione del momento in cui la discussione ha raggiunto quel punto oltre il quale i partecipanti non apporteranno un valore aggiunto e il confronto rischia di diventare circolare o di fossilizzarsi su prese di posizioni inconciliabili.

Alla luce di questi fattori, si raccomanda che il processo sia condotto da un facilitatore esterno, che ovviamente dovrà cercare di tarare i carichi di lavoro in base a bisogni, obiettivi e caratteristiche della specifica iniziativa – armonizzando dove possibile lo sforzo necessario per sviluppare una ToC professionale con le disponibilità dell'organizzazione.

## **PRIMA DEL WORKSHOP: IL LAVORO PREPARATORIO**

Prepararsi al workshop ToC è fondamentale per facilitare il processo di pianificazione strategica. Di seguito sono riportati quattro punti chiave su cui lavorare in fase di preparazione.

**1. L'obiettivo.** In primo luogo è importante avere chiaro l'obiettivo del processo di ToC, comprendendo il momento in cui si trova l'organizzazione – pianificazione, implementazione, valutazione o ridefinizione del progetto – per avere chiare le aspettative del gruppo.

**2. I decision-makers.** È opportuno identificare i player principali e/o i decisori finali per coinvolgerli nel workshop nonché assicurarsi di avere pieno spazio di manovra, per evitare che i cambiamenti che il processo di ToC farà emergere non rimangano un puro esercizio teorico andando a scontrarsi con

valori/scelte organizzative che non possono essere messi in discussione.

**3. Composizione del gruppo.** L'efficacia del processo di ToC è commisurata alla varietà delle prospettive rappresentate nel gruppo di lavoro. Chiaramente il numero di partecipanti verrà definito in allineamento con l'organizzazione in base alle sue specificità (es. dimensioni, ramificazione, presenza territoriale) e deve rappresentare un punto di equilibrio tra la garanzia di rendere il processo quanto più condiviso e il mantenimento della dimensione di efficienza. Una buona composizione del gruppo prevede una selezione verticale in modo che i

vari livelli dell'organizzazione siano coinvolti, con particolare attenzione ai *decision-makers*, allo staff dello specifico progetto e ai referenti monitoraggio/valutazione: è opportuno, dove possibile, prevedere il coinvolgimento di stakeholder esterni (es. i beneficiari del progetto) in determinate fasi del workshop per evitare che la ToC rappresenti una visione autoreferenziale. Idealmente, si consiglia di prevedere un gruppo di otto-quindici persone.

**4. Analisi di contesto.** Se l'obiettivo della ToC è di definire un intervento che produrrà un cambiamento in una determinata comunità, è fondamentale avere chiare le dinamiche

a livello economico, sociale, culturale, politico, ecc. che agiscono in quel determinato contesto. In caso quest'analisi non sia presente o i dati siano ormai obsoleti, il facilitatore dovrà prendersi cura di rilevare i trend in atto per assicurare una base su cui il gruppo potrà lavorare per la mappatura degli outcome e la definizione degli indicatori. In questa fase, è consigliabile bilanciare l'estensione dell'indagine con la fruibilità del materiale da parte del gruppo: se durante il workshop emergeranno aree che necessitano ulteriori evidenze per sostanziare gli elementi della ToC, l'analisi potrà essere integrata sulla base di ricerche specifiche.

## Di cosa avrete bisogno per il workshop

### MATERIALI

- Post-it di diversi colori (almeno quattro - per outcome, output, attività, input)
- Penne, matite, nastro adesivo, evidenziatori
- Block-notes/fogli per i momenti di lavoro individuali
- Lavagna a fogli mobili
- Computer e proiettore per un'introduzione alla ToC (opzionale)

### PREPARARE LA MEETING ROOM

- La stanza dovrebbe essere predisposta per una sessione di brainstorming - quindi una tavola rotonda è più adatta rispetto a un formato frontale - e dovrà essere abbastanza ampia per lavorare in piccoli gruppi
- Attaccate alle pareti o distribuite le definizioni degli elementi della ToC con un esempio per ognuno. E' preferibile che gli esempi non riguardino il progetto specifico per cui il gruppo si appresta al processo di ToC per evitare condizionamenti
- Appendete fogli bianchi per scrivere e/o attaccare post-it
- Prevedete caffè, acqua, caramelle... tutto ciò che può mettere i partecipanti a loro agio ed evitare pause troppo frequenti.

# SVOLGIMENTO DEL WORKSHOP TOC

## 2

**D**i seguito viene presentato il processo di sviluppo della ToC durante un workshop partecipativo per un nuovo progetto. Nel caso in cui l'organizzazione abbia deciso di creare una teoria del cambiamento per un'iniziativa già avviata, sarà necessario anteporre all'inizio della sessione:

1. Condivisione dei risultati raggiunti negli anni d'implementazione del progetto: principali successi e fallimenti, lezioni apprese
2. Analisi dei punti di forza, di debolezza, minacce e opportunità dell'iniziativa
3. Aggiornamento dell'analisi di contesto

Per risparmiare tempo, queste fasi possono essere svolte dal facilitatore in allineamento con l'organizzazione e condivise all'inizio del workshop con i partecipanti in modo da discuterne le risultanze, perfezionarle, e arrivare a un inquadramento della situazione di partenza. A questo punto si può procedere con gli step che seguono.

### 1. OBIETTIVO DI LUNGO TERMINE (IMPATTO)

Il primo passo del processo consiste nell'identificare l'obiettivo di lungo termine, punto fondamentale dato che spesso esistono concezioni differenti di ciò che viene riconosciuta come la visione del "successo" di un'iniziativa. È importante che il gruppo sia quanto più specifico possibile in questa fase per evitare una definizione d'impatto vaga che renderà complesso mappare le precondizioni necessarie.

#### PROCEDIMENTO

##### *Domande guida*

- Cosa cambierà nella comunità grazie al raggiungimento dell'obiettivo?
- Chi è la popolazione target dell'iniziativa?
- Qual è l'area di riferimento per l'intervento?
- Quando verrà raggiunto l'obiettivo?

**Brainstorming.** Chiedete a ogni partecipante di scrivere le idee che descrivono la propria visione di "successo" (una definizione per post-it).

**Condivisione.** Attaccate i post-it sulla lavagna. Mentre il gruppo continua il suo lavoro, il facilitatore dovrebbe raggruppare le definizioni più affini e prendere nota di spunti condivisi e criticità nella formulazione.

**Confronto.** Incoraggiate la discussione di gruppo sui punti chiave e le principali differenze tra le diverse definizioni dell'obiettivo d'impatto. Annotate parole e frasi ricorrenti, largamente condivise dal gruppo, e cominciate a eliminare le idee meno significative. Probabilmente nella discussione emergeranno concetti che rappresentano in realtà precondizioni per l'obiettivo d'impatto o attività: questi post-it andrebbero messi da parte per lo step successivo di lavoro.

**Elaborazione.** Il gruppo arriva a una definizione condivisa, che tipicamente si presenta in una forma abbastanza generica, come nell'esempio:

“Aumento del livello di occupazione”

Questa definizione va ora resa valutabile, andando a evidenziare: “popolazione target” - “ambito geografico e temporale” - “status attuale” - “livello soglia” per focalizzare il criterio di successo dell'iniziativa. Continuando con il nostro esempio:

### OBIETTIVO DI IMPATTO

“L'occupazione dei giovani a basso reddito (24-35 anni) nell'area Y è aumentata dell'x% in un anno”

Da questa definizione si rendono evidenti due fattori: in primis, l'importanza di un'analisi di contesto solida per definire in modo univoco la popolazione target (stratificandola, se opportuno, per sesso, età, stato socio-economico, ecc.) e registrare il livello di partenza (la cosiddetta *baseline*) che permette di tarare la nostra soglia di successo. In secondo luogo è verosimile che, in certi casi, come per nuovi progetti o per iniziative che agiscono in ambienti sconosciuti, non sempre sarà facile reperire dati adeguati per definire accuratamente l'obiettivo di impatto. È comunque opportuno cercare di focalizzare quanto più possibile, preferendo un livello di successo prudenziale in partenza e rifinando l'obiettivo allorché saranno disponibili nuove informazioni.

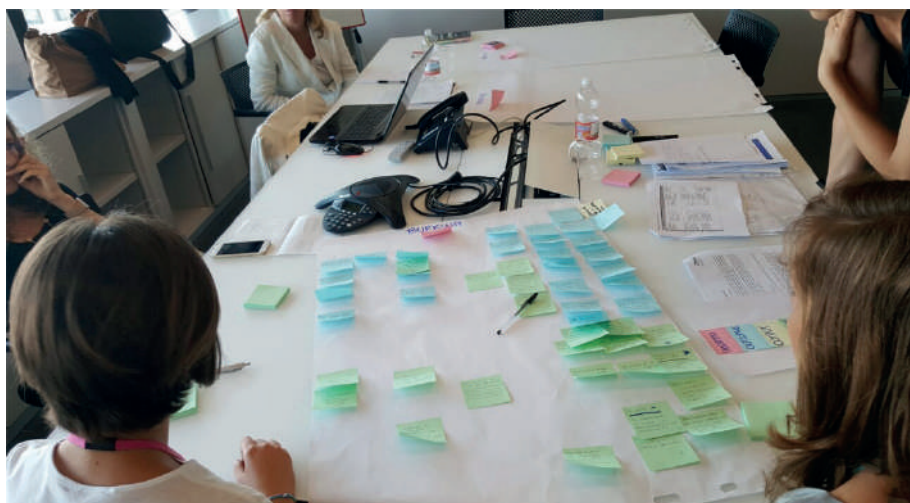
### PRACTICAL TIPS

Un obiettivo d'impatto deve essere semplice, chiaro e specifico. Un metodo pratico per aiutare nella formulazione consiste nel domandarsi: “Se un giornale locale dovesse scrivere un titolo annunciando il successo del progetto, cosa direbbe?”. Il gruppo può verificare quanto la definizione di successo a cui è giunto si presti a essere utilizzata come titolo di giornale.

## 2. BACKWARD MAPPING (Mappatura degli outcome)

Il secondo step rappresenta tipicamente la fase più sfidante nonché la più rivelatoria del processo di ToC. Lo scopo di questa fase consiste nell'identificare a ritroso tutte le precondizioni necessarie (*outcomes*) per produrre l'obiettivo d'impatto, mappandole in un percorso (*pathway of change*) che procede in maniera lineare e cronologica. Si tratta in sostanza della sequenza in cui gli outcome devono verificarsi per raggiungere l'obiettivo di impatto.

Per avviare il lavoro, il facilitatore deve chiedere al gruppo di individuare gli outcome finali necessari per generare l'obiettivo di impatto, vale a dire le sue dirette precondizioni.



## PROCEDIMENTO

**Brainstorming.** Chiedete a ogni partecipante di scrivere le precondizioni necessarie e sufficienti per produrre il risultato finale. È importante ricordare al gruppo che in questo momento l'attenzione è sugli outcome finali, ossia quelli direttamente collegati all'obiettivo di impatto.

**Condivisione.** Attaccate i post-it sulla lavagna. Il facilitatore dovrebbe raggruppare gli outcome più simili.

**Confronto ed elaborazione.** Il facilitatore dovrebbe aiutare il gruppo a restringere il focus su quattro-sei outcome finali condivisi che andranno posti direttamente sotto l'obiettivo di impatto e collegati ad esso attraverso frecce. Riprendendo l'esempio precedente relativo al progetto di occupazione dei giovani, uno degli outcome finali potrebbe essere:

### OUTCOME FINALE (OC 1)

“I beneficiari hanno ottenuto posti di lavoro stabili”

A questo punto si ripete il procedimento, facendo un altro passo indietro: per ogni outcome finale identificato, il facilitatore chiederà al gruppo di determinare le precondizioni necessarie per produrlo (*outcome intermedi*). Continuando con l'e-

sempio, gli outcome intermedi per il nostro outcome finale potrebbero essere: “iOC 1.1 - I beneficiari sono più pronti al mondo del lavoro”, “iOC 1.2 - La motivazione al lavoro dei beneficiari è accresciuta”, “iOC 1.3 - Le competenze lavorative specifiche dei beneficiari sono aumentate”

#### PRACTICAL TIPS

- Il facilitatore deve ricordare al gruppo di scrivere un solo outcome per post-it in modo da facilitare la condivisione e comparazione
- Tipicamente i partecipanti saranno inclini a descrivere gli interventi necessari, i.e. le attività. Il facilitatore dovrà mettere da parte questi possibili interventi per discuterli nelle fasi di lavoro successive.

Una volta raggiunto l'accordo, si ripeterà l'attività per ogni outcome intermedio individuato, chiedendo ai partecipanti di individuare i cosiddetti *early outcomes*. Nel nostro esempio, gli early outcomes potrebbero assumere la seguente forma “Aumento della conoscenza del mondo del lavoro”, “Cognizione dei comportamenti adeguati agli ambienti lavorativi”, “Potenziamento delle competenze di base”, ecc.

È verosimile che il gruppo rilevi interconnessioni tra gli outcome, rimarcando ad esempio come un early outcome sia precondizione necessaria per più outcome intermedi. È un fenomeno tipico, che va riportato nel *pathway to change* attraverso frecce che evidenzino

questi legami: durante la fase di mappatura, si suggerisce di utilizzare lo scotch o la matita in modo da poter apportare – come accade normalmente – le necessarie modifiche.

Una volta che il gruppo ha raggiunto l'accordo sulle precondizioni necessarie per generare l'obiettivo d'impatto, è opportuno riordinare la mappa degli outcome con le corrette linee causali, in modo che il modello di riferimento per le successive fasi di lavoro sia chiaro e comprensibile a tutti.

#### PRACTICAL TIPS

- Una modalità utile per esplorare e riverificare la mappatura degli outcome consiste nell'incaricare un sottogruppo di partecipanti di identificare tutte le barriere presenti al raggiungimento di uno specifico outcome. In questo modo, confrontandosi con i partecipanti, sarà più semplice esprimere queste barriere in forma positiva come precondizioni necessarie da prendere in considerazione.
- Idealmente il processo a ritroso dovrebbe essere implementato fino a quando il gruppo esaurisce la scomposizione di ogni outcome in tutte le sue componenti preliminari. Come regola pratica, si suggerisce di effettuare il procedimento per lo meno tre volte ma non più di cinque per evitare che il modello diventi eccessivamente complesso.

### 3. REALITY CHECK

Uno dei principali benefici del processo di mappatura degli outcome si ritrova nella possibilità per i partecipanti di uscire al di fuori delle iniziative tradizionalmente implementate dall'organizzazione per identificare le precondizioni essenziali per raggiungere l'obiettivo finale. In questo senso è quindi perfettamente normale e anzi auspicabile che vengano individuate aree solitamente inesplorate, al fine di determinare non ciò che l'organizzazione vuole fare ma ciò che è necessario per conseguire il risultato di impatto.

Ovviamente non s'intende stravolgere le specificità dell'organizzazione né travalicare i suoi ambiti di specializzazione: una volta completata la mappatura degli outcome, i partecipanti al workshop si saranno resi conto che i loro sforzi e risorse non sono sufficienti per produrre tutte le precondizioni identificate. A questo punto il facilitatore assiste il gruppo nel realizzare il cosiddetto *"reality check"* che consiste nel considerare gli outcome mappati suddividendoli in:

- outcome che l'organizzazione produrrà direttamente
- outcome su cui l'organizzazione intende attivarsi in un secondo momento
- outcome che verranno realizzati da altri player attivi nel contesto di riferimento

#### PROCEDIMENTO

##### Domande guida

- Quali outcome l'organizzazione può verosimilmente produrre?
- Quali outcome sono più allineati con l'esperienza, le abilità, il focus dell'organizzazione?
- Quali outcome possono essere prodotti da soggetti terzi?

Normalmente in questa fase i partecipanti possono lavorare in un unico gruppo per mappare le organizzazioni attive nelle specifiche aree d'interesse. A questo punto può essere opportuno un momento di riflessione individuale per far emergere collaborazioni già avviate, possibili sinergie e, auspicabilmente, opportunità di contatto che i partecipanti potrebbero facilitare. In questo modo, grazie all'analisi di contesto e alla mappatura degli outcome, l'organizzazione potrà definire linee di collaborazione con soggetti esterni che contribuiscano al modello di impatto, "esternalizzando" gli outcome su cui non ha forte expertise a player specializzati. Nell'esempio seguito, il gruppo potrebbe arrivare a una soluzione di presa in carico di due early outcome, affidando la generazione del rimanente a un soggetto terzo:

#### EARLY OUTCOMES

##### Aumento della conoscenza del mondo del lavoro

→ perseguito dall'organizzazione al tempo t0

##### Cognizione dei comportamenti adeguati agli ambienti lavorativi

→ perseguito dall'organizzazione al tempo t1

##### Potenziamento delle competenze di base

→ affidato a un soggetto specializzato esterno sulla base di una partnership da definire

## 4. DEFINIZIONE ATTIVITA'

La parte di identificazione delle attività è generalmente la più semplice per le organizzazioni, dato che i membri sono esperti e abituati alla pianificazione degli interventi e saranno desiderosi di definire le azioni da implementare.

### PROCEDIMENTO

#### *Domande guida*

- Quale tipo di intervento è necessario per produrre l'outcome?
- Quali attività che già implementiamo possono produrre l'outcome?
- Quali azioni sono necessarie per avviare le partnership di cui abbiamo bisogno per produrre specifici outcome?

In questa fase il ruolo del facilitatore è generalmente limitato: normalmente è opportuno suddividere il gruppo, assegnando a sottogruppi o a singoli individui uno o due outcome della mappa, e chiedendo di definire le attività che potranno produrli.

Successivamente, ogni sottogruppo riporta a tutti i partecipanti per arrivare a un allineamento - attaccando i post-it con gli interventi progettati sotto a ogni outcome di riferimento.

Continuando con l'esempio del progetto di occupazione giovanile, potremmo prevedere un'attività "A1.1 - Formazione specialistica" per i beneficiari che produrrà un output "Op 1.1 - Realizzazione di corsi professionalizzanti".

## 5. INDICATORI

Per rendere operativa la ToC, il gruppo deve arrivare alla definizione degli indicatori, combinando metriche quantitative e qualitative.

### PROCEDIMENTO

#### *Domande guida*

Idealmente ogni outcome nella ToC dovrebbe riportare un indicatore e per ognuno i partecipanti dovrebbero rispondere alle seguenti domande:

- Su chi si verificherà l'impatto?
- Di quanto cambieranno i beneficiari?
- Quando si verificherà il cambiamento?

Si tratta di una fase impegnativa e *time-consuming*: è opportuno focalizzarsi solo su alcuni outcome principali durante la sessione con il gruppo completo, spiegando che il lavoro verrà completato in un secondo momento dal facilitatore in allineamento con un team ristretto (che dovrà sicuramente comprendere il referente monitoraggio e valutazione dell'organizzazione).

Si consiglia di proiettare/mostrare le definizioni dei termini fondamentali (indicatore, popolazione target, threshold ecc.), dividendo i partecipanti in sottogruppi che saranno incaricati di specifici elementi. È verosimile che non tutti potranno apportare un contributo di valore in questa fase, ma è importante stimolare la partecipazione per favorire la crescita di una cultura organizzativa *evidence-based* e far confrontare membri dello staff, tradizionalmente focalizzati su aree professionali diverse, sulle reciproche esigenze (es. referente monitoraggio, staff sul campo, area comunicazione ecc.).

Nel nostro caso, una misura essenziale riguarderà il numero di ragazzi che ha trovato un lavoro grazie all'iniziativa e l'indicatore potrebbe prendere la seguente forma (puramente esemplificativa):



| Indicatore                        | N° di occupati   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Popolazione</b>                | Ragazzi che hanno seguito il programma                         |
| <b>Threshold (livello soglia)</b> | Occupati da almeno 3 mesi con una retribuzione oraria > 6 euro |
| <b>Timeline</b>                   | Entro un anno dal termine del programma                        |

## 6. VERIFICA DELLE ASSUMPTIONS E DEGLI ENABLERS

Una volta che il gruppo è pervenuto alla definizione degli elementi della ToC, uno degli ultimi – ma decisivi – step da compiere riguarda la verifica di quelle condizioni limitatamente sotto il controllo dell'organizzazione. L'obiettivo è rilevare le ipotesi (*assumptions*) alla base della ToC prefigurata che possono determinare il successo o il fallimento del modello, comprendendo nella riflessione anche i facilitatori (*enablers*) interni o esterni e prevedendo, ove possibile, adeguate contromosse.

### PROCEDIMENTO

#### Domande guida

Per avviare il processo, il facilitatore può percorrere la ToC, procedendo questa volta “in avanti” – partendo dalle attività per arrivare all'obiettivo d'impatto – e soffermandosi su ogni passaggio causale per porre al gruppo domande come:

- Quali fattori assicurano il successo di questo passaggio?
- Quali evidenze abbiamo di questo passaggio? Esistono prove consolidate o è necessario svolgere una ricerca specifica?
- Quali player interni o esterni possono creare valore aggiunto in questa fase? Quali possono ostacolare il conseguimento di questo risultato? Come possiamo coinvolgerli?

Nel nostro esempio, il fatto che i ragazzi possano potenziare la propria preparazione al mondo del lavoro dipende in primis dalla loro effettiva frequenza dei corsi, che si basa su una serie di ipotesi quali: la corretta scelta degli orari; l'identificazione di una location di svolgimento a cui i beneficiari possano facilmente accedere; la comprensione da parte dei ragazzi dell'importanza di seguire la formazione, ecc.

In parallelo, la presenza di genitori che incoraggino i figli a frequentare il programma e di formatori in grado di motivare e coinvolgere svolge un ruolo fondamentale e caratterizza questi stakeholder come *enablers* di cui l'organizzazione dovrà tenere conto in fase d'implementazione in un'ottica di *risk-management* - per intervenire in caso si registrino cali nel tasso di partecipazione che potrebbero compromettere il raggiungimento dell'outcome obiettivo.

# FOLLOW-UP E RESTITUZIONE FINALE

# 3

## LA RELAZIONE FINALE

Tra un incontro e l'altro e al termine del workshop, il facilitatore ha il compito di raccogliere le evidenze condivise dai partecipanti su fogli, post-it, lavagne, ecc. e sistematizzarle in un formato coerente e fruibile.

Il principale task consiste tipicamente nel *refinement* delle definizioni di outcome e nel loro posizionamento: il facilitatore deve assicurarsi della chiarezza di ogni passaggio, eliminando eventuali elementi ridondanti, perfezionando la formulazione, e monitorando i passaggi del modello causale. Ovviamente questo comporta una buona capacità di sintonia da parte del facilitatore in modo da produrre una restituzione professionale senza snaturare le indicazioni espresse dai partecipanti. Al contempo, ove si sia riscontrata la mancanza di evidenze quali-quantitative a supporto di determinati passaggi della ToC, il facilitatore ricercherà i

dati necessari per sostanziare le scelte effettuate dal gruppo o suggerirà eventuali modifiche per mantenere la coerenza del modello.

Il risultato di questa fase di lavoro si traduce operativamente in una versione analitica della ToC (*relazione finale*) che viene condivisa con l'organizzazione per validazione e che comprende:

- Agenda e partecipanti al workshop
- Glossario
- Informazioni di background
- Analisi di contesto e mappatura degli stakeholder
- Target population
- Teoria del cambiamento: sintesi grafica (diagramma) e spiegazione estesa di tutti gli elementi considerati nel processo (obiettivo d'impatto, outcome, output, ecc.)

- Ipotesi alla base della ToC ed eventuali aree su cui l'organizzazione si riserva di effettuare ulteriori analisi
- Lista degli indicatori per il monitoraggio e la valutazione

L'obiettivo della relazione finale ToC è duplice: da un lato rappresenta il piano strategico che l'organizzazione ha a disposizione internamente per guidare l'implementazione dell'iniziativa in tutte le sue fasi – dall'attuazione al monitoraggio. Dall'altro, le organizzazioni la utilizzano tipicamente per estrarre materiale di comunicazione, condividendone parti più o meno ampie a seconda dei propri obiettivi e dello specifico stakeholder (*major donors*, partner, beneficiari, ecc.).

# IL CHECK DI QUALITÀ DELLA TOC

Una volta completato il processo partecipato, la validazione della ToC tocca tre livelli principali, descritti brevemente di seguito.

Il primo riguarda il **grado di condivisione** del modello all'interno dell'organizzazione. In questo senso, la ToC va valutata in termini di:

- **Plausibilità.** La ToC riassume un modello convincente e senza salti logici nella disposizione causale degli outcome?
- **Fattibilità.** È verosimile che il modello possa produrre l'obiettivo d'impatto? L'organizzazione ha le risorse e le competenze per implementare le attività? Sono necessari altri partner?
- **Misurabilità.** Gli indicatori sono solidi, misurabili, e basati su informazioni che l'organizzazione potrà reperire? Potranno fornire indicazioni utili per valutare il grado di successo dell'iniziativa?

Il secondo livello consiste in una **verifica formale degli elementi della ToC**, che può essere condotta seguendo una checklist:

- La ToC comprende tutti gli elementi (attività, outcome, ...)?
- La ToC si basa su una solida analisi di contesto?
- La ToC identifica chiaramente la target population?
- Il bisogno su cui l'iniziativa agisce è ben definito?
- Gli outcome e l'obiettivo finale sono misurabili?
- Gli outcome sono espressi in modo semplice, specifico e univoco?
- I passaggi causali sono chiari e comprensibili?
- I passaggi causali sono basati su evidenze?
- Sono stati identificati un mix di indicatori di tipo quantitativo e qualitativo?
- ...

Infine, è buona norma verificare se la ToC è in grado di "parlare" a un interlocutore esterno. Per questo è importante confezionare una breve descrizione **narrativa**, un sommario della ToC di massimo 2-3 pagine che riassume la logica del modello, i principali passaggi e ipotesi, fornendo una rapida panoramica sulla vision e la motivazione alla base del progetto.

La narrativa dovrebbe essere visionata da un interlocutore esterno, che non ha conoscenza dell'iniziativa e dell'organizzazione, per verificare se la ToC riesce a trasmettere in modo sintetico e distintivo la logica del progetto. Una ToC di qualità dovrebbe riuscire a posizionare immediatamente il modello di impatto anche a chi non ha competenze specifiche del settore di pertinenza progettuale.

## ULTIMI STEP: LA TOC COME STRUMENTO DINAMICO

Una volta confermata la qualità della ToC a livello di allineamento interno, verifica formale e narrativa esterna, l'ultimo passaggio consiste nella trasposizione del modello nel **Logical Framework** (LF). Come anticipato il nuovo LF varato da EuropeAid ha integrato al suo interno la ToC, come risulta particolarmente evidente dalla colonna della *Results Chain* che comprende le voci "obiettivo di impatto - outcome - output", in pieno allineamento con la teoria del cambiamento.

Nonostante permanga una maggiore rigidità insita rispetto alla ToC, la matrice del LF rappresenta il principale strumento utilizzato per la progettazione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti. È quindi opportuno e relativamente poco *time-consuming* traslare le voci della ToC nel LF che riassume in un modello lineare il progetto.

Si sottolinea che all'interno del LF vanno inseriti solo gli elementi progettuali che l'organizzazione perseguirà concretamente: ad esempio, se durante il processo di ToC si è scelto di affidare la realizzazione di alcuni outcome a un partner esterno, queste voci entreranno a far parte del LF solo se alla decisione corrispondono specifiche attività e relativi indicatori di risultato. Questo criterio dovrebbe essere rispettato anche nella ToC ma è particolarmente rilevante in un modello lineare e unidirezionale come il LF in cui  $A \rightarrow B \rightarrow C$  ecc.

### Il nuovo Logical Framework mutua la logica della ToC

|                                      | Results chain   | Indicators  | Baseline<br>(incl. reference year)                     | Current value<br>Reference date                  | Targets<br>(incl. reference year)                | Sources and means of verification  | Assumptions   |
|--------------------------------------|---|---|--|--|--|--|---|
| Overall objective:<br>Impact         | The broader, long-term change which will stem from the project and a number of interventions by other partners.   | Measure the long-term change to which the project contributes.<br><br>To be presented disaggregated by sex.   | Ideally, to be drawn from the partner's strategy       |  | Ideally, to be drawn from the partner's strategy | To be drawn from the partner's strategy.   |   |
| Specific objective(s):<br>Outcome(s) | The direct <b>effects</b> of the project which will be obtained at medium term and which tend to focus on the changes in behaviour resulting from project<br><br>Outcome = Oc<br>(possibly) intermediary<br>Outcome = iOc                                       | Measure the change in factors determining the outcome(s).<br><br>To be presented disaggregated by sex   | The starting point or current value of the indicators. | The value of the indicator at the indicated date | The intended value of the indicators.            | Sources of information and methods used to collect and report (including who and when/how frequently). | Factors outside project management's control that may impact on the outcome-impact linkage. |
| Outputs                              | The direct/tangible <b>outputs</b> (infrastructure, goods and services) delivered by the project.<br><br>Output = Op<br>Op 1.1. (related to Oc 1)<br>Op 1.2. (related to Oc 1) (...)<br>Op 2.1. (related to Oc 2) (...)   | Measure the degree of delivery of the outputs.<br><br>To be presented disaggregated by sex.   | Idem as above for the corresponding indicators.        |  | Idem as above for the corresponding indicators.  | Idem as above for the corresponding indicator.   | Factors outside project management's control that may impact on the output-outcome linkage. |
| Activities                           | <i>What are the key activities to be carried out, to produce the outputs? (Group the activities by result and number them as follows:</i><br><br><i>A 1.1.1. - "Title of activity "</i><br><i>A 1.1.2. - Title of activity "</i><br><i>(related to Op 1.1.)</i> | <b>Means:</b><br><i>What are the means required to implement these activities, e. g. staff, equipment, training, studies, supplies, operational facilities, etc.</i><br><br><b>Costs</b><br><i>What are the action costs? How are they classified? (Breakdown in the Budget for the Action)</i> |  |  |  | <i>Factors outside project management's control that may impact on the output-outcome linkage.</i>     |   |

## Il processo di ToC in 10 passi principali

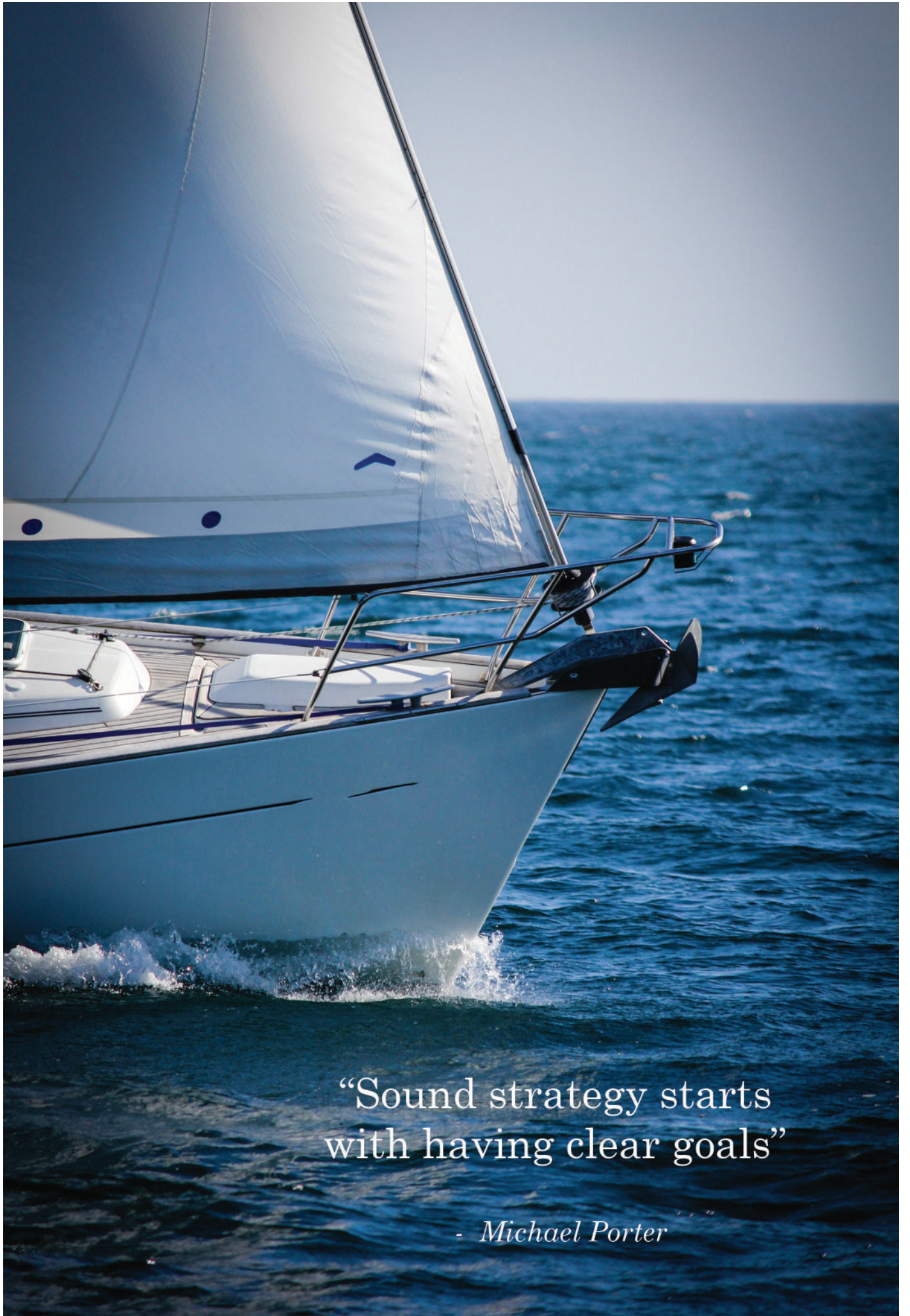
| STEP                                     | CHI E' COINVOLTO                  |
|--|-----------------------------------|
| 1. Produrre l'analisi di contesto        | Facilitatore                      |
| 2. Comporre il gruppo di lavoro          | Organizzazione e Facilitatore     |
| 3. Identificare l'obiettivo d'impatto    | Gruppo e Facilitatore             |
| 4. Mappare a ritroso gli outcome         | Gruppo e Facilitatore             |
| 5. Effettuare il "Reality Check"         | Gruppo e Facilitatore             |
| 6. Definire le azioni del progetto       | Gruppo e Facilitatore             |
| 7. Identificare gli indicatori           | Gruppo (ristretto) e Facilitatore |
| 8. Evidenziare le ipotesi sottostanti    | Gruppo e Facilitatore             |
| 9. Eseguire il "Quality Check"           | Facilitatore                      |
| 10. Elaborare la ToC e il LF             | Facilitatore                      |
| <b>Testare - Apprendere - Potenziare</b> |                                   |

A questo punto il processo di ToC è formalmente concluso; in realtà, però, una volta comunicata e ufficializzata agli stakeholder interni ed esterni, l'organizzazione dovrebbe considerare la teoria del cambiamento come un modello di apprendimento continuo che può e deve mutare nel tempo in base alle nuove informazioni e ai risultati rilevati in fase di monitoraggio e valutazione.

Quest'approccio iterativo e dinamico costituisce uno dei principali elementi e novità della Theory of Change, che deve essere periodicamente rivista dall'organizzazione per accrescere l'efficacia progettuale e favorire la diffusione di una cultura dei risultati – e dei fallimenti. Se l'obiettivo di una fondazione, ma in generale di ogni operatore sociale, è quello di mostrare come un problema potrebbe essere risolto, l'insuccesso è un risultato utile quanto un successo: mostrare l'inefficacia di determinati interventi vale quanto evidenziare casi efficaci perché consente di evitare di ripetere tecniche, strumenti, modelli che non portano agli obiettivi prefissati.

# REFERENCES

- Barbetta, G.P.**, Responsabile Ufficio Osservatorio e Valutazione della Fondazione Cariplo, Direttore del Centro di Ricerche sulla Cooperazione e sul Nonprofit dell'Università Cattolica, "IV Corso Executive in Valutazione dell'Impatto Sociale", (2017) a cura di *Fondazione Lang Italia*
- Chiaf, E.**, Direttore Centro Studi Socialis, Research Fellow dell'Università di Brescia, "IV Corso Executive in Valutazione dell'Impatto Sociale", (2017) a cura di *Fondazione Lang Italia*
- Castello, S., Lévêque. C.M.**, "La Theory of Change come impact-model: diffusione e utilizzo a livello nazionale e internazionale", (2016), *Philanthropy Insights n°4, Fondazione Lang Italia*
- Montuori, M.**, "Theory of Change come modello di collective-impact multi-settore: il caso dell'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura" (2016), *Philanthropy Insights n°4, Fondazione Lang Italia*
- Elevati, C.**, "Contributi all'interpretazione del nuovo Quadro Logico EuropeAid", (2016), *InfoCooperazione*
- Center for Theory of Change**, "What is a Theory of Change?", (2016)
- Ufficio Osservatorio e Valutazione della Fondazione Cariplo**, "Sperimentare politiche sociali innovative. Manuale introduttivo", (2015), *Collana "Quaderni dell'Osservatorio" n. 19*
- Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL)**, "Theory of Change", (2014)
- Hunter, D.** "Working Hard - & Working Well – Guida Pratica al Performance Management", (2014) – edizione italiana a cura di *Fondazione Lang Italia*
- Brouwers, J.H.A.M.**, "CDI and Theory of Change", (2013), *Issue brief. Centre for Development Innovation, Wageningen UR (University & Research centre), Wageningen*
- Taplin, D., Clark, H.**, "Theory of Change Basics", (2012)
- Taplin, D., Clark, H., Rasic, M.**, "Facilitator's Source Book", (2012)
- Kail, A., Lumley, T.**, "The Beginning of Making a Change", (2012), *New Philanthropy Capital*
- Keystone**, "Developing a Theory of Change", (2009)
- Anderon, A.**, "The Community Builder's Approach to Theory of Change. A practical guide to theory and development", (2005), *The Aspen Institute - Roundtable on Community Change*
- Weiss, C.** "New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives", (1995)
- NESTA**, "Guidance for Developing a Theory of Change for Your Programme"
- Center for Generative Communication**, *Università degli Studi di Firenze*



“Sound strategy starts  
with having clear goals”

- *Michael Porter*




Fondazione Lang Italia si propone come punto di riferimento sui temi della **Filantropia Strategica** e orientata ai risultati, portando a privati, imprese e realtà sociali le riflessioni e i metodi operativi più avanzati che caratterizzano gli interventi filantropici a livello globale.

L'attività sinergica di un **Centro Studi** accreditato presso i principali think-tank internazionali, e di un settore di **philanthropy advisory** tailor-made con una profonda conoscenza del settore sociale italiano, consente a Fondazione Lang Italia di portare immediatamente a valore i termini più aggiornati della ricerca di settore e di svilupparne un'efficace applicazione sul campo grazie a know-how specifico.

I corsi e le attività di **formazione executive a catalogo e on-demand** promosse dal Centro Studi Lang sulle tematiche della Filantropia Strategica e del Social Investment vogliono contribuire alla crescita culturale e alle competenze scientifiche e operative di chi opera in ruoli "ad alto impatto sociale".

**Fondazione Lang Italia**  
Piazza Sant'Ambrogio, 2 - 20123 Milano  
Tel. +39 0236635131

**[fondazionelangitalia.it](http://fondazionelangitalia.it)**

@FondLangItalia   
Fondazione Lang Italia 