





Master in Progettazione e accesso ai fondi europei per la cultura, la creatività e il multimediale

I° modulo

La teoria del cambiamento: un'introduzione

Simone Castello

20 gennaio 2022

INTRODUZIONE



UN ESEMPIO...BANALE!

OBIETTIVO

Aiutare Marco a scrivere



DEFINIZIONE



"The theory in question is the set of beliefs and assumptions that undergird program activities. Programs are inevitably based on a theory — in fact, often on several theories — about how activities are expected to bring about desired changes. However, the theories are rarely explicit.

Programs are usually designed on the basis of experience, practice knowledge, and intuition, and practitioners go about their work without articulating the conceptual foundations of what they do"

Weiss, Carol 1997. "How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway?" Evaluation Review, Vol. 21 No. 4.



DEFINIZIONE

La Teoria del Cambiamento è un processo rigoroso e partecipativo attraverso il quale l'organizzazione e gli stakeholder articolano i loro obiettivi di lungo termine (impatto) e identificano a ritroso le condizioni necessarie per raggiungerli. Queste condizioni sono rappresentate dagli outcomes che si vogliono ottenere, e illustrate in un modello causale (results chain).

Haplin, Clark 2013

Si tratta del racconto che mette insieme a) la descrizione delle attività da realizzare b) l'esplicitazione delle ipotesi su ciò che accadrà in seguito e grazie a a tali realizzazioni e c) la spiegazione delle motivazioni che stanno alla base di tali ipotesi.

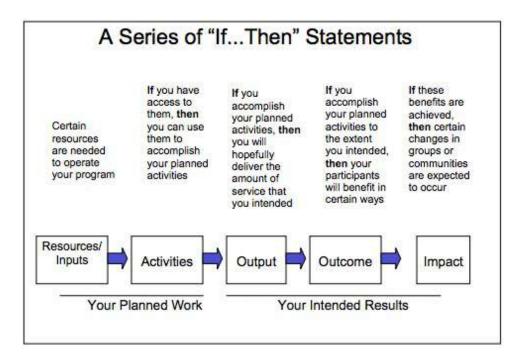


Martini, Sisti 2009

MA CHE COS'È?

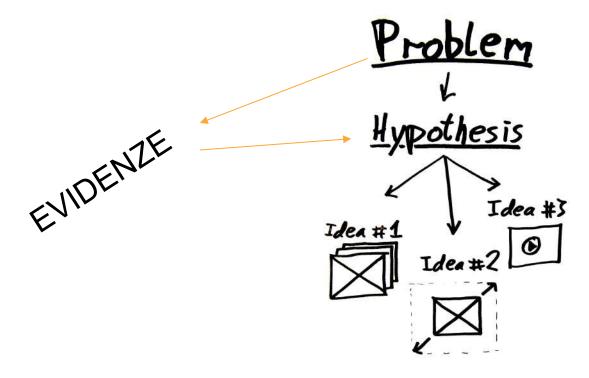


UNA SERIE DI SE-ALLORA (RESULTS CHAIN) PER ILLUSTRARE COME AVVIENE IL CAMBIAMENTO...





... E UN'IPOTESI (TEORIA) DEL PERCHÉ TALE CAMBIAMENTO DOVREBBE AVVENIRE







THE SEVA MANDIR'S IMMUNIZATION PROGRAM

In India le strutture del servizio sanitario forniscono gratuitamente servizi di immunizzazione ma la percentuale di persone vaccinate rimane limitata: un'analisi rigorosa rivela che solo il 2% dei bambini dei villaggi perlopiù tribali nel distretto rurale di Udaipur ha completato l'intero ciclo di immunizzazione. Se i vaccini sono disponibili e le persone sono consapevoli della loro importanza, perché la percentuale si attesta a livelli così bassi?

Castello e Swierczynska, «Filantropia 2.0, istruzioni per l'uso» (2021)







STUDIO CAUSE (RACCOLTA DI EVIDENZE)

PROPOSTA DI SOLUZIONE (FORMULAZIONE DI UNA TEORIA)

IL PROBLEMA

Bassa copertura vaccinale



OBIETTIVO

I bambini ricevono una piena immunizzazione





STUDIO CAUSE (RACCOLTA DI EVIDENZE)

PROPOSTA DI SOLUZIONE (FORMULAZIONE DI UNA TEORIA)

Fornire incentivi e facilitare logistica

PERCHÉ IL CAMBIAMENTO DOVREBBE VERIFICARSI

IL PROBLEMA

Bassa copertura vaccinale



OBIETTIVO

I bambini ricevono una piena immunizzazione





PIANIFICAZIONE IMPLEMENTAZIONE

	Objectives Hierarchy	Indicators	Sources of Verification	Assumptions / Threats
Impact (Goal/ Overall objective)	Increased immunization	Immunization rate (% of children immunized)	Household survey	Adequate vaccine supply, parents do not have second thoughts
Outcome (Project Objective)	Parents attend the immunization camps repeatedly	% of beneficiaries attending follow up camps	Household survey; immunization card / attendance	Parents have the time to come
Outputs	Immunization camps are reliably open; Incentives are delivered	% camps open as scheduled; # of kg bags delivered;	Camp administrative data; Random audits	Nurses/assistants will show up to camp and give out incentives properly
Inputs (Activities)	Camps + incentives are established	% of Camps built, % of camps functional	Random audits of camps	Sufficient materials, funding, manpower

COME IL CAMBIAMENTO DOVREBBE VERIFICARSI



Bassa copertura vaccinale

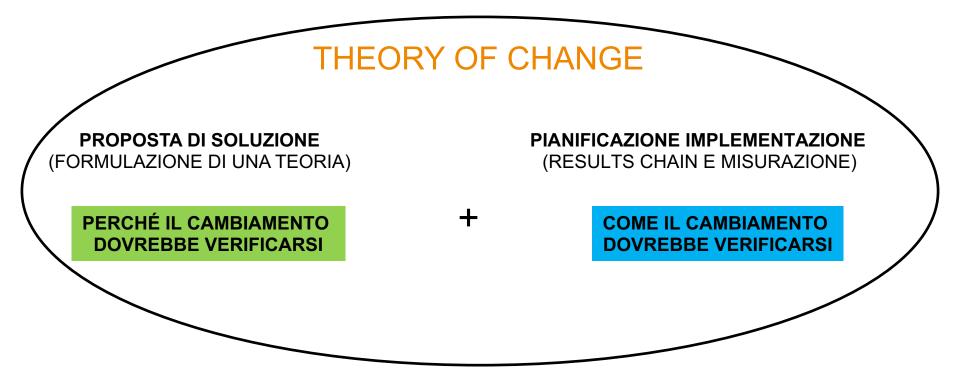


OBIETTIVO

I bambini ricevono una piena immunizzazione











Promuovere la lettura ad alta voce nelle famiglie disagiate migliora le competenze linguistiche dei figli?

Le famiglie più disagiate, soprattutto quelle multietniche e a basso reddito, non garantiscono un ambiente famigliare in grado di sostenere adeguatamente l'alfabetizzazione dei figli. Una adeguata attività di incentivazione della lettura ad alta voce in famiglia, promossa dai pediatri sin dalle prime cure, anche con doni di libri, può incidere positivamente sul comportamento delle famiglie e sulle competenze linguistiche dei figli. I risultati di uno studio mostrano come il dono del libro, e una adeguata promozione della lettura ad opera dei pediatri, possa generare un generale miglioramento dei comportamenti famigliari sia sul versante delle occasioni di lettura con i figli, sia sulle competenze linguistiche dei bambini, soprattutto di quelli più grandi.

Obiettivo	Aspetti principali	Risultati
- Aumentare la frequenza della lettura ad alta voce in famiglia - Migliorare le competenze linguistiche dei bambini	 Incoraggiamento alla lettura da parte dei pediatri durante le prime visite per il bilancio di salute Donazione di libro tarato sull'età del bambino Consigli di lettura e per una lettura più efficace 	 Incremento della frequenza della lettura in famiglia Aumento del numero di vocaboli compresi dai bambini Aumento del numero di vocaboli utilizzati dai bambini

Ipsee.info





Il gioco collaborativo assistito dal computer facilita l'apprendimento nelle scuole elementari?

Numerose ricerche si concentrano su quali siano i fattori e gli strumenti utili a supportare la motivazione e l'apprendimento degli studenti. La familiarità all'utilizzo del computer già a partire dall'età scolare può rappresentare uno degli elementi su cui investire. Un esperimento condotto a Taiwan ha evidenziato come l'utilizzo dei giochi faciliti, soprattutto se questi stimolano la collaborazione tra studenti, l'apprendimento nelle scuole elementari.

Obiettivo	Aspetti principali	Risultati
- Favorire l'apprendimento e la motivazione degli studenti	 Consolidare l'apprendimento con giochi al computer Favorire il lavoro di gruppo Utilizzare delle griglie di supporto allo studio 	- Buoni su entrambi i fattori: apprendimento e motivazione - Risultati migliori se si combinano i tre elementi: computer, griglie per lo studio e lavoro di gruppo

Ipsee.info



COME PUÒ ESSERE APPLICATA?



ALIVELLO PROGETTUALE

THEORY OF CHANGE DI PROGETTO

LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO DEL PROGRAMMA BRITISH PATHWAY TO WORK

Teoria del cambiamento	Descrizione del programma	Assunzioni/ipotesi	
Impatto	l beneficiari ottengono posti di lavoro	I beneficiari sono competitivi sul mercato del lavoro	
Risultati (outcome)	I beneficiari presentano domande di lavoro	 I beneficiari sono convinti dai case manager; Gli incentivi economici sono sufficienti 	
	 Interviste obbligatorie focalizzate sul lavoro; 	 I beneficiari rispettano gli impegni presi; 	
Realizzazioni (output)	 Erogazione di incentivi economici per tornare al lavoro; Sistemi volontari per migliorare la disponibilità al lavoro. 	 I beneficiari partecipano ai sistemi volontari 	
Risorse (input)	 Linee guida per le interviste obbligatorie sul lavoro; Formazione dei case manager; Risorse finanziarie; Software. 	Le risorse economiche, di perso- nale e le attrezzature sono suffi- cienti	



Theory of Change ALIVELLO STRATEGICO

THEORY OF CHANGE DI ORGANIZZAZIONE

LA TEORIA DEL
CAMBIAMENTO DI
FONDAZIONE MAZZOLA

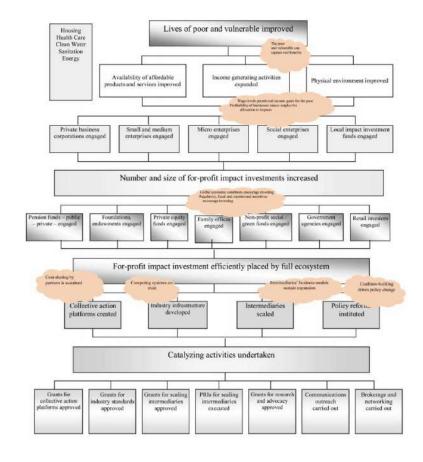




ALIVELLO ULTRA-ORGANIZZATIVO

- COLLECTIVE THEORY OF CHANGE
- NETWORK THEORY OF CHANGE
- INDUSTRY THEORY OF CHANGE

LA TEORIA DEL
CAMBIAMENTO DELLA
IMPACT INVESTING
INITIATIVE





PERCHE' ABBIAMO BISOGNO DI UNA TOC?



1. PER EVITARE L'AUTOREFERENZIALITÀ







https://www.ted.com/talks/ernesto_sirolli_want_to_help_someone_shut_up_and_listen?language=it



2. PER ESSERE CHIARI SUL CAMBIAMENTO CHE VOGLIAMO PRODURRE



Promuovere la lettura ad alta voce nelle famiglie disagiate migliora le competenze linguistiche dei figli?

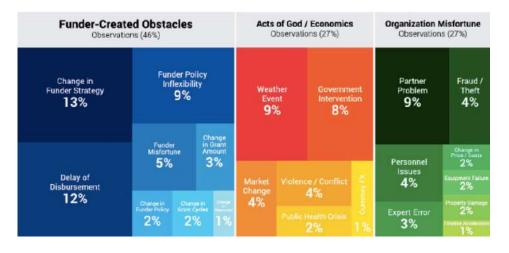
Teoria del cambiamento	Descrizione del programma	Assunzioni/ipotesi	
Impatto	l beneficiari ottengono posti di lavoro	I beneficiari sono competitivi sul mercato del lavoro	
Risultati (outcome)	l beneficiari presentano domande di lavoro	I beneficiari sono convinti dai case manager; Gli incentivi economici sono sufficienti	
Realizzazioni (output)	 Interviste obbligatorie focalizzate sul lavoro; Erogazione di incentivi economici per tornare al lavoro; Sistemi volontari per migliorare la disponibilità al lavoro. 	gni presi;	
Risorse (input)	 Linee guida per le interviste obbligatorie sul lavoro; Formazione dei case manager; Risorse finanziarie; Software. 	Le risorse economiche, di perso- nale e le attrezzature sono suffi- cienti	



3. PER ESSERE PLAUSIBILI SULLE POSSIBILITÀ DI SUCCESSO

Perché il cambiamento dovrebbe verificarsi? Quali rischi?

- 1 progetto su 5 andrà incontro a un ostacolo imprevisto nel corso dell'implementazione
- Solo il 17% dei funders prevede una riserva di budget per eventi inaspettati
- Il 76% degli enti erogatori non richiede informazioni sui potenziali rischi nella fase di raccolta e valutazione delle proposte progettuali.



Open Road Alliance, 2017



4. PER MISURARE IL CAMBIAMENTO (L' «IMPATTO»)...

Senza un modello di questo genere, è sostanzialmente impossibile poter rispondere a domande quali "come sappiamo se il nostro operato potrà condurre al cambiamento sociale desiderato? Come possiamo essere in grado di gestire e capire i progressi?" E, infine, "com'è possibile comprendere se il nostro lavoro stia realmente facendo la differenza?"



4. ... E NON FARE DANNI



"We conclude that programs such as Scared Straight increase delinquency relative to doing nothing at all to similar youths. Given these results, we cannot recommend this program as a crime prevention strategy"

Petrosino A, Turpin-Petrosino C, Hollis-Peel ME, Lavenberg JG, 2013



5. Per rispondere alle richieste dei funders...

FILANTROPI INDIVIDUALI

Next gen donors (millennials currently aged 24–39 and Gen Xers, currently aged 40–55) [...] are also **more focused on mission and issue** loyalty than on brand or organization loyalty.

Fonte: Dorothy A. Johnson Center for philanthropy, Anticipate & embrace what's next, 2021

FONDAZIONI

La Theory of Change definisce le scelte di 6 delle prime 10 maggiori fondazioni erogative degli USA, che hanno erogato circa \$5.1 miliardi nel 2014. Fonte: Philanthropy Insights, 2016

GOVERNI

Il finanziamento pubblico è sempre più orientato a sostenere approcci evidence-based. Tra le organizzazioni governative e intergovernative che hanno adottato la results chain si citano **USAID**, le **Nazioni Unite** (es. FAO), la **World Bank**, e **EuropeAid.** Fonte: Philanthropy Insights, 2016

IMPRESE

The percentage of companies measuring social outcomes of strategic programs went from 36% in 2014 to 41% in 2018 (+5 percentage points). Fonte: CECP, Giving in numbers, 2019



6. ... E CONSOLIDARE LA RELAZIONE

Non è stato semplice ragionare insieme su quale è l'impatto e quali risultati si vogliono raggiungere. Spesso si dà per scontato, poi quando ci si mette a tavolino a parlarne si scopre che le differenze, seppur magari piccole, ci sono. Sui Neet le difficoltà maggiori sono arrivate dal lavorare con tanti stakeholder diversi sul piano operativo e istituzionale: Abbiamo fatto un workshop per coinvolgere tutti gli attori del progetto e far emergere dinamiche progettuali. L'altra scommessa è stata quella di coinvolgere i finanziatori nel processo strategico. L'approccio vincente è stato quello di non coinvolgere i finanziatori nel workshop operativo in cui potevano emergere maggiori criticità interne ed equilibri relazionali tra i partner e chiamarli in un secondo momento per allinearsi sugli esiti e sugli sviluppi futuri, condividendo in modo trasparente i risultati emersi dal processo.







7. PER COLLABORARE





















8. Per essere efficienti

"[...] grandi passi avanti in termini di efficienza ed efficacia organizzativa: con una Theory of Change, le conversazioni da cui scaturiscono opportunità si svolgono con semplicità. Si tratta di verificare quali opportunità di sostegno sono allineate con la nostra ToC. Se non lo sono, lasciamo perdere: non inseguiamo più le risorse, cercando di creare progetti quasi ad-hoc per rispondere a specifiche richieste o bandi. In passato, mandavo circa 30-40 application ogni anno – adesso, in media, mi attivo **4 volte l'anno**, ma ogni volta siamo ben posizionati ed equipaggiati per ottenere l'erogazione."

Matt Huckabay, Center for Violence Free Relationships, 2016



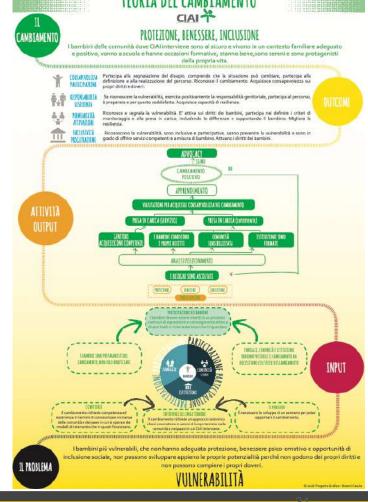


9. PER TENERE AL CENTRO LA MISSION (E COMUNICARLA)

«Il lavoro di ToC nasce da molteplici obiettivi. In primis la necessità di racconto, rivolto all'esterno ma soprattutto come ricerca di chiarezza sul senso delle nostre tante attività. Il bisogno di ritrovare una rappresentazione solida della nostra organizzazione non rispondeva soltanto ad esigenze di comunicazione ma a un orientamento futuro delle scelte strategiche. Inoltre volevamo definire un perimetro chiaro per misurare il nostro lavoro. La ToC è stato lo strumento individuato e ci sta aiutando a rispondere a questi obiettivi.

Il nostro "problema" nasce dalla ricchezza di attività e di ambiti di intervento sviluppatisi in quasi 50 anni. Un patrimonio che rischia di essere dispersivo se non inquadrato in una visione forte e unitaria. Ci interessava mantenere coerenza all'interno di una strategia di crescita - orientando gli sforzi espansivi e minimizzando le dinamiche solamente centrifughe.»

Paolo Palmerini, 2016



10. PER APPRENDERE E CORREGGERE LA ROTTA

«[...] Questo ci ha permesso di sviluppare la Teoria del Cambiamento (ToC) di Fondazione Mazzola per guidare il nostro operato in maniera chiara, definendo linee di intervento, confini e priorità. Ovviamente non sono scolpiti nella pietra e potranno evolvere ma possono indicare, a noi e agli altri, la direzione a cui tendiamo e gli obiettivi che perseguiamo in maniera coerente e razionale."

Carlo Mazzola, 2020

APPRENDIMENTO ED EVOLUZIONE

- Carenza informazioni offerta sportiva
- Sport come «performance»
- Mancanza di offerta di proposte per alcuni outcomes
- Necessità di azioni collettive

ToC 2.0 in produzione



Theory of Change



MISSION / GOAL

Fondazione Mazzola promuove lo sport come strumento per la salute, il benessere e l'empowerment delle persone in condizione di disabilità e come volano di inclusione sociale ed economica.

Riteniamo possibile raggiungere quest'obiettivo agendo su fattori contestuali abilitanti,

potenziando le capacità e attitudini individuali, e investendo sulla creazione di conoscenza condivisa.



INCLUSIVO SONO PROMOSSE
E OPPORTUNITÀ INNOVAZIONI EFFICACI
ONALI PER LO SPORT INCLUSIVO

- Effetti di innovazioni di prodotto e/o servizio valutati rigorosamente
- Innovazioni efficaci di prodotto e/o servizio ricevone supporto per la scalabilità
- Diffusa conoscenza sulle innovazioni di prodotto e/o servizio efficaci e non efficaci
- Riconosciuta e accettata l'importanza di una solida progettazione e di una rigorosa valutazione degli effetti

Le organizzazioni non profit che operano per produrre gli outcome identificati hanno una capacity interna adeguata

GRAZIE PER L'ATTENZIONE!

"Would you tell me, please, which way I ought to go from here?"

"That depends a good deal on where you want to get to."

- Lewis Carroll -

Simone Castello

s.castello86@gmail.com