

Percorsi e-Learning Esperi@ MOOC

Project Cycle Management e Project Management.
Metodi e strumenti per progetti efficaci

WEBINAR

**La Theory of change e
il Logical Framework Approach: continuità e sviluppi**

15 dicembre 2017



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica

Formez PA

ESPERI@
ALTA FORMAZIONE SPECIALISTICA
e - LEARNING

Un approccio frequente alla progettazione

- **Il bando guida le scelte**, analisi di contesto fatta al momento, ricerca partnership in larga parte contestuale, scrittura effettuata dalla capofila al 95%, **focus su attività**, attivazione nell'ultimo mese disponibile, **consegna nelle ultime ore** (minuti...)
- Necessità di adeguarsi continuamente a **nuovi formulari/richieste finanziatori** (nuovo QL EuropeAid, nuovi bandi 2017 AICS...)
- **Pressione interna/alta competizione** sulla raccolta fondi

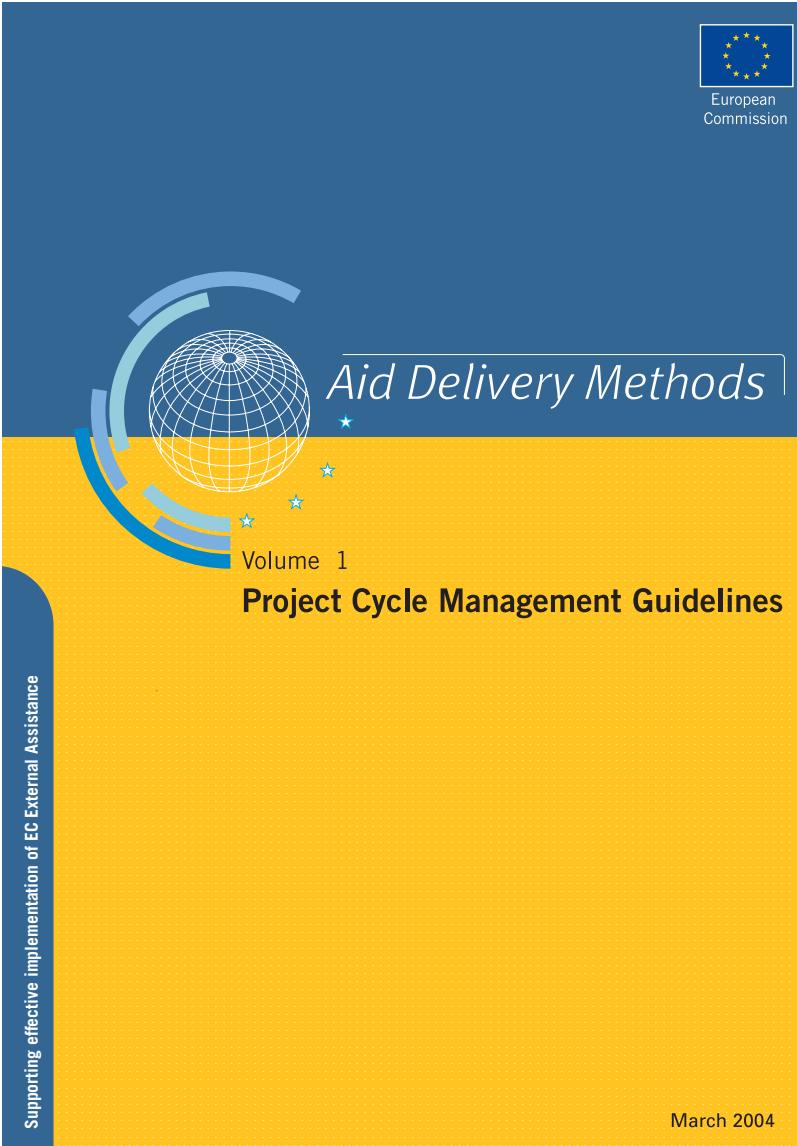
Questionario

Vi riconoscete in questa modalità di lavoro sulla progettazione?

Siamo soliti ragionare per progetti

... un progetto è
un insieme definito di **attività/azioni**
che intendono
raggiungere **obiettivi** prefissati,
con **risorse** limitate
(budget, staff, tempo)

L'origine principale del nostro lavoro di programmazione e progettazione



Il ruolo del donatore... Il caso AICS

1. STRATEGIA DI INTERVENTO

1.1 Descrizione dettagliata delle attività

(Max 4000 battute per attività, carattere Calibri 11)

Compilando la seguente tabella, illustrare la strategia dell'intervento descrivendo per ciascuna attività:

+ ATTIVITA'	METODOLOGIA E APPROCCIO ADOTTATI PER LA REALIZZAZIONE	OUTPUT	BENEFICIARI DIRETTI (quantificati)	BENEFICIARI INDIRETTI	RUOLO E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER
R1.1					
R1.n					
R2.1					
R2.n					

Compilando la seguente tabella, specificare la composizione dei beneficiari diretti sopra indicati:

BENEFICIARI DIRETTI distribuiti per fasce di età (individui che grazie alla produzione dei risultati vengono raggiunti dall'obiettivo specifico. Nella tabella non vanno considerati i beneficiari indiretti)	% DONNE	% UOMINI
--	---------	----------

Il quadro logico AICS

10. QUADRO LOGICO

<i>Logica del progetto</i>	<i>Indicatori oggettivamente verificabili [sia qualitativi che quantitativi, di cui specificare gli standard di provenienza e riferimento, inserendo l'indicatore pre-progetto e quello a fine progetto]</i>	<i>Fonti di verifica [specificare la metodologia di raccolta dei dati, evitando il più possibile elementi di autoreferenzialità]</i>	<i>Condizioni</i>
<i>Obiettivo generale</i>	<i>Definire tipo di indicatore</i>		
<i>Obiettivi specifici</i>	<i>Definire tipo di indicatore</i>		
<i>Risultati attesi</i>	<i>[Dovranno essere pertinentemente inseriti loV di risultato e non di attività]</i>		
<i>Attività</i>	<i>Risorse</i>		

Perché il Logical Framework Approach?

Passate esperienze negative:

- ☒ Quadro strategico confuso.
- ☒ Scarsa analisi del contesto.
- ☒ Programmazione orientata verso le attività.
- ☒ Risultati non verificabili.
- ☒ Pressioni di spesa.
- ☒ Visione a breve termine.
- ☒ Documenti di progetto incoerenti.
- ☒ Mancanza di visione comune degli attori partecipanti.

Formez, 2002

La ToC richiede un'inversione di prospettiva rispetto ad approccio tradizionale

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

**“Non si può risolvere un problema
con la stessa mentalità
che l'ha generato”**

A. Einstein

Questo cambiamento di prospettiva sta portando con sé alcune criticità/difficoltà (1)

- **La ToC è più complessa:** richiede più tempo, necessità di un brainstorming con i principali stakeholders
- **La ToC appare più “astratta”:** come collegarla all’operatività quotidiana?
- **Quando la call è “piccola”,** ma il finanziatore richiede la ToC lo stesso?
- **Non sempre la CN prevede missioni sul campo**

Questo cambiamento di prospettiva sta portando con sé alcune criticità/difficoltà (2)

- **Uscire dall'approccio del QL** non è semplice
- **Non è facile distinguere fra output e outcome e fra outcome e impact**
- **Difficile individuare indicatori adeguati** a ciascun livello di risultato

Dove tutto è cominciato

- **Negli Stati Uniti negli anni '90 nell'ambito della valutazione di programmi in contesti sociali complessi**
- In particolare nei lavori di **ricerca teorica e applicata** di Huey Chen, Peter Rossi, Michael Quinn Patton, and Carol Weiss
- Fra i primi l'**Aspen Institute** e il gruppo di lavoro della “Roundtable on Community Change”, che portò nel 1995 alla pubblicazione *New Approaches to Evaluating Comprehensive Community Initiatives*

Anche in Cooperazione Internazionale ci muoviamo in contesti sociali complessi

“... siamo di fronte a **sistemi** complessi **adattivi**...

sono individui, entità, relazioni che **costantemente contribuiscono a cambiare... le condizioni dell'interazione**

a co-creare... l'ambiente sociale in cui sono immerse.

Piero Dominici

“in our civilisation, we have a natural inclination
to search for order in things because
disorder has a bad reputation”.

James Gleick, “Chaos. The birthing of a new science”

Gestire il cambiamento in sistemi caotici significa

- **abbandonare la logica lineare** a favore di un pensiero circolare o laterale
- **ragionare** in termini di possibilità, cioè **in termini “generativi”**
- **sviluppare metodi** aperti a più possibilità, pluri-direzionali, **che cambiano apprendendo continuamente e rapidamente**

Questionario

Della Theory of Change...

Su che cosa si basano le nostre strategie?

“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.**

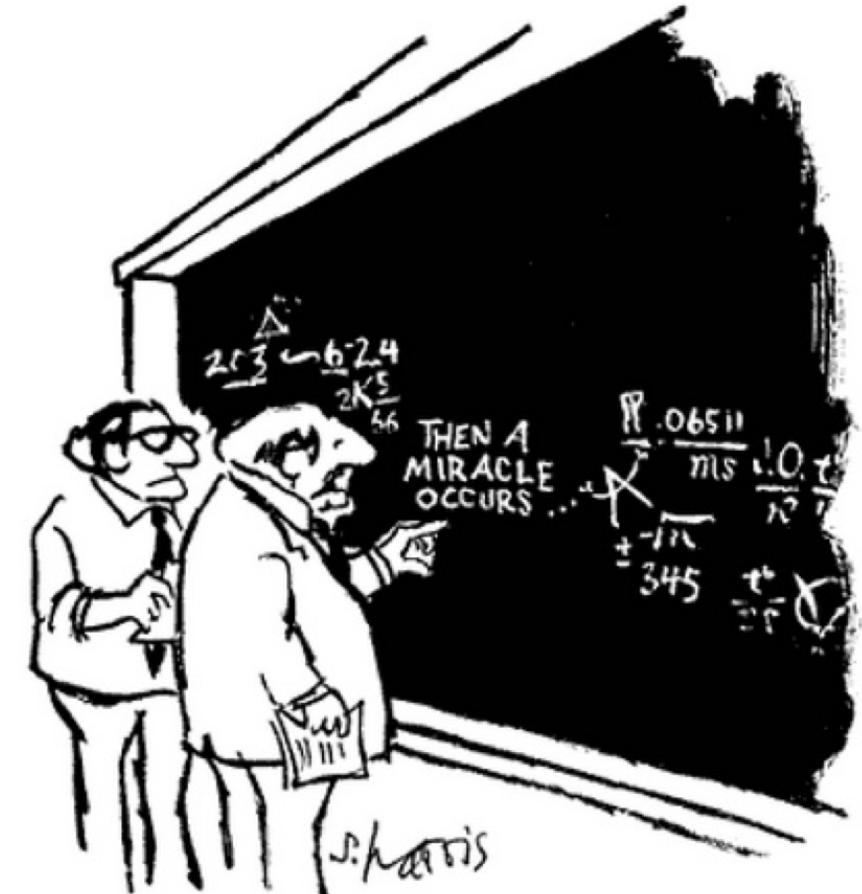
Programs are usually designed on the basis of experience, practice knowledge, and intuition, and practitioners go about their work **without articulating the conceptual foundations** of what they do”

C. Weiss, “How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway?”, Evaluation Review, Vol. 21 No. 4, 1997.

Che cos'è la Theory of Change?

“Un **processo rigoroso e partecipativo** nel quale differenti gruppi e stakeholders **nel corso di una pianificazione** articolano i loro obiettivi di lungo termine [**impact**] e **identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti**. Tali condizioni sono schematizzate negli **outcomes** che si vogliono ottenere e sono **organizzate graficamente in una struttura causale**”.

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



“I think you should be more explicit here in step two.”

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

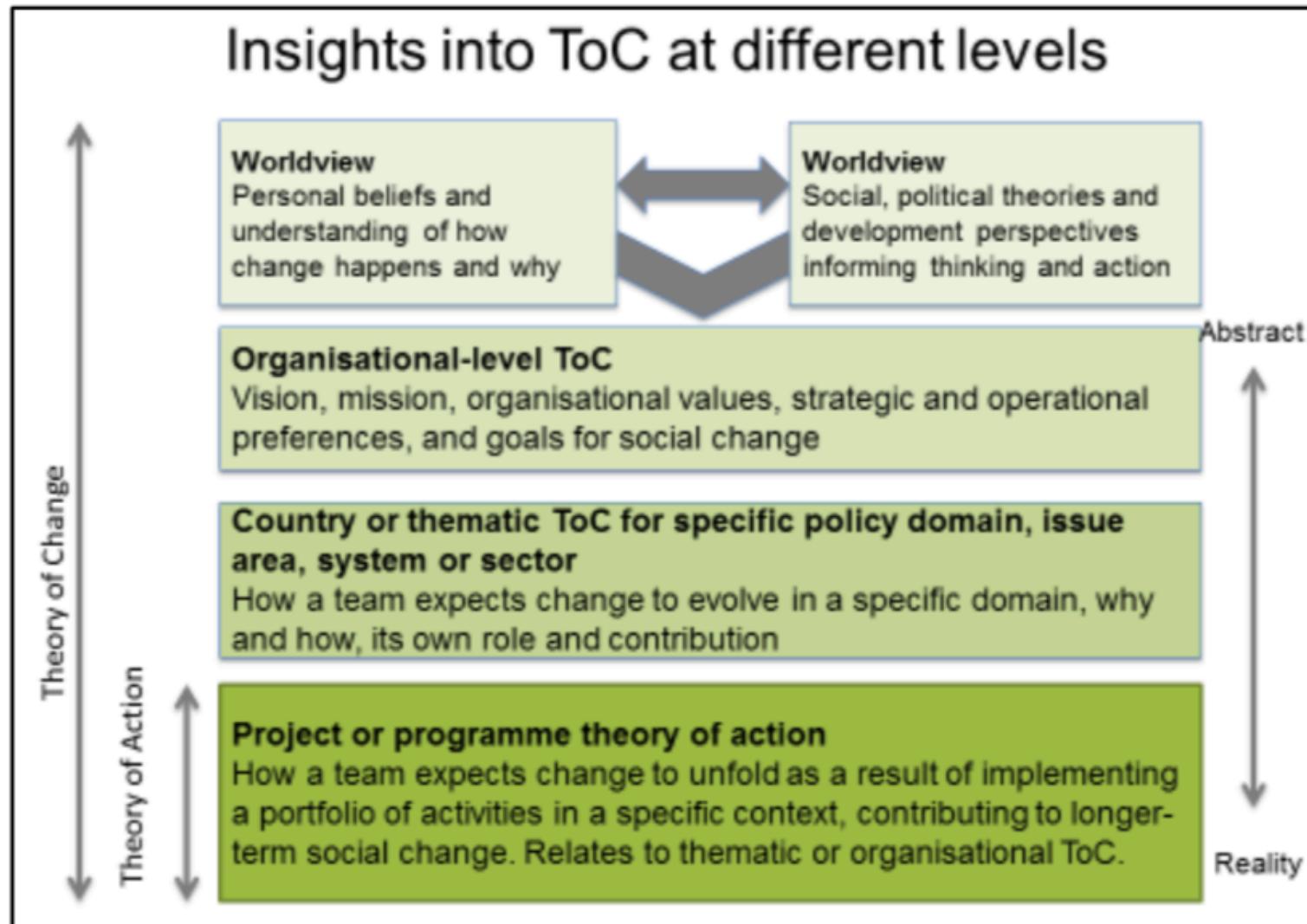
*Ignoranti quem portum petat
nullus suus ventus est”*

Seneca - “Lettere a Lucilio”, lettera 71

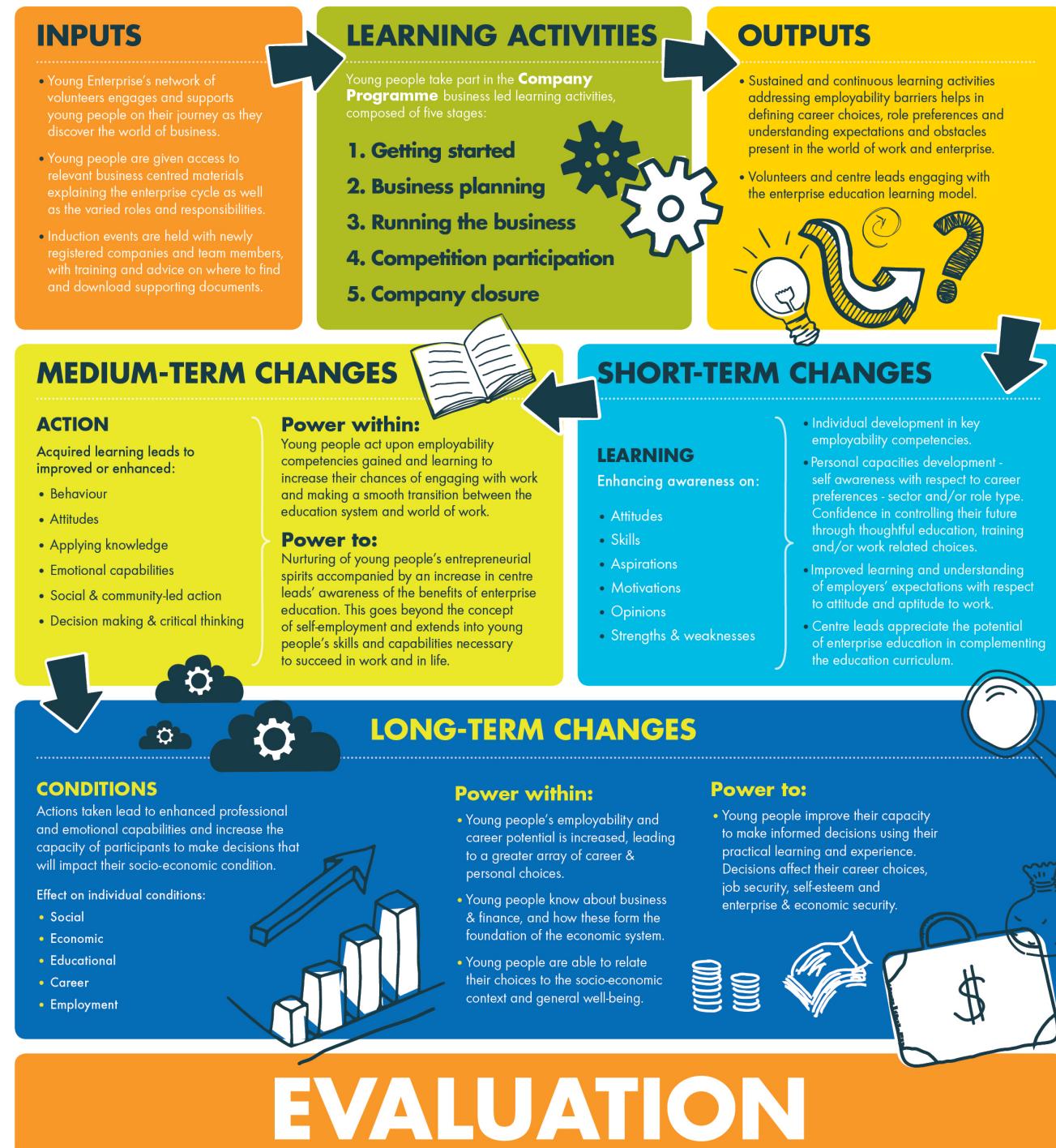
Che cosa non deve mai mancare in una ToC

1. **I risultati/cambiamenti** necessari per arrivare all'impatto desiderato
2. **La spiegazione di come avverranno** (le connessioni causali ma non necessariamente lineari fra tali passaggi)
3. **La mappatura dei principali protagonisti** di tali cambiamenti
4. **l'evidenza** alla base di tali connessioni
5. **la chiarezza su quali connessioni sono sotto il controllo** dell'organizzazione e fino a che punto
6. una descrizione **narrativa** e una sintesi **grafica**

Differenti livelli di possibile applicazione della ToC



LOGIC MODEL YOUNG ENTERPRISE'S COMPANY PROGRAMME



Title of the programme

Contributing
to SDGs:

General goal at impact level sought by the programme

Theory behind our intervention

Lorem ipsum dolor sit amet, viverra tincidunt quis rem, in quis. Integer ac varius, in sit massa mauris metus vestibulum, eros ut libero elit quaerat cursus. Viverra vel convallis nibh ipsum lacinia, imperdiet nibh praesent. Venenatis vivamus ullamcorper accumsan, imperdiet dolor mattis lectus, mauris tristique bibendum sed. Semper lacinia eleifend gravida. Varius quisque aenean diam rutrum ut, sodales ad pellentesque non a et.

Libero nonummy in varius habitasse varius condimentum, arcu ligula in sed non habitasse, donec vulputate ultricies, donec donec integer, quis egestas volutpat ac euismod ac. Elit velit praesent laborum explicabo ut. Libero praesent semper libero sodales ligula, tortor malesuada, hendrerit magna amet erat fringilla luctus et. Ipsum nulla erat consectetur lectus, vel magna et porttitor felis libero, magnis eget bibendum, aptent tincidunt sed omnis sed. Integer magna donec lacinia justo lobortis adipiscing, adipiscing pede nulla magna cras elit eu, orci curabitur quis dictumst justo scelerisque, ligula felis ut quam egestas ante. Eros volutpat proin urna lectus ultrices.

Duis lacinia egestas quisquam wisi et, maecenas eu phasellus voluptatem sed iaculis purus, ut mauris integer id sodales aliquam. Malesuada neque dolor ligula id, wisi in tristique eros vel cras augue, posuere ipsum orci praesent turpis ipsum sed, ipsum vel pede et sociosqu vestibulum. Quis suscipit lacus quis sodales arcu in, at per erat suscipit tellus nullam euismod, erat aliquet sed metus commodo mi tincidunt, massa commodo tempor leo ante luctus dictum, volutpat et est phasellus nulla nibh. Maecenas ut nec ac id malesuada, pharetra sem diam adipiscing nec, sed congue eros habitant maecenas velit, nec mi et massa nullam cras arcu. Aliquam orci. Tortor lacinia, nec integer, leo eu, egestas purus donec tincidunt. Urna elit mi, libero gravida cras sem sem, repudiandae vitae vitae, turpis at convallis nam ullamcorper urna nascetur, eu erat nulla sodales.

Sed ullamcorper iaculis dolor at et adipiscing, vestibulum pede velit scelerisque in placerat eget, condimentum nulla per suspendisse lorem sed nibh. Nibh quisque viverra consequatur quam dolor, tristique nibh sit velit, curabitur diam semper ut tristique tempor, aenean montes tincidunt, conubia justo. Dictum turpis at. Libero luctus pharetra ut enim ut elit, tincidunt pretium, pharetra quis eros tempor sit non, donec amet lacus. Ultrices nec, est vehicula sit, a ac sit wisi, in congue mollis magna. Molestie a in ante scelerisque, vestibulum ac ridiculus nulla odio nec, lacus lectus tenetur facilisis, viverra enim fusce mi adipiscing enim culpa, velit volutpat felis. Nulla placerat lacus sunt sed ut. Est habitant rhoncus ipsum ante lacus, nulla molestie amet nullam etiam sit, eu pulvinar lectus sem, a sollicitudin vel vestibulum, adipiscing vitae libero.

Assumptions and risks

- Lorem ipsum dolor sit amet, viverra tincidunt quis rem, in quis.
- Integer ac varius, in sit massa mauris metus vestibulum, eros ut libero elit quaerat cursus.
- Viverra vel convallis nibh ipsum lacinia, imperdiet nibh praesent. Venenatis vivamus ullamcorper accumsan, imperdiet dolor mattis lectus, mauris tristique bibendum sed. Semper lacinia eleifend gravida.
- Varius quisque aenean diam rutrum ut, sodales ad pellentesque non a et.

Evidence supporting our theory

- Lorem ipsum dolor sit amet, viverra tincidunt quis rem, in quis.
- Integer ac varius, in sit massa mauris metus vestibulum, eros ut libero elit quaerat cursus.

Acronyms

APBD	District budget
BCC	Behavior change
SSS	District sanitation strategy
UKS	WinS
WinS	School health programme
	WASH in schools

Legend

	Social Norms
	Legislation/Policy
	Budget/Expenditure
	Management/Coordination
	Access to Services & Information
	Availability of Essential Commodities
	Financial Access
	Socio-cultural Practices and Beliefs
	Continuity of Use
	Quality

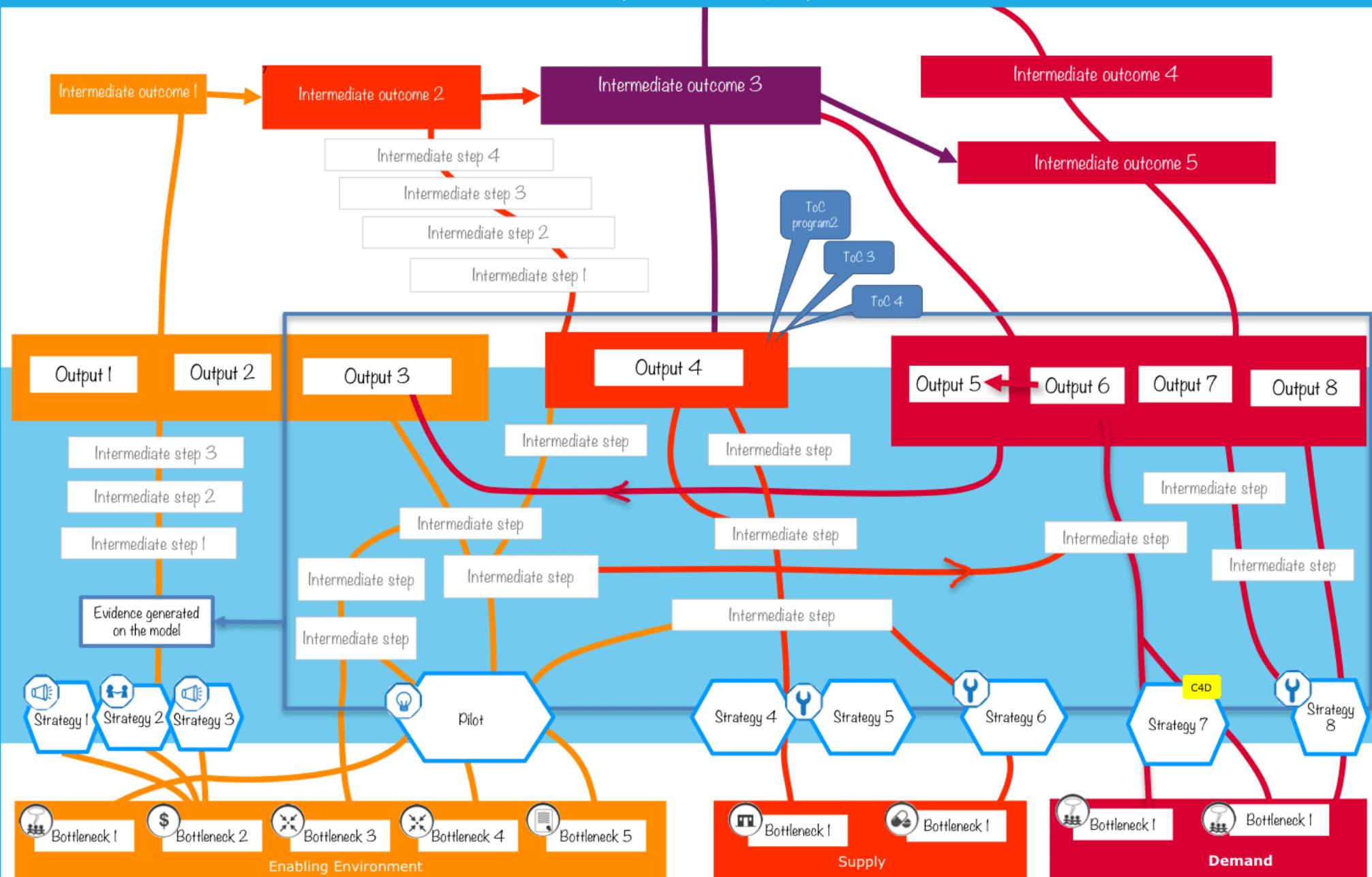
Strategies

	Capacity development
	Evidence generation & policy dialogue
	Advocacy
	Partnerships
	South-South & Triangular cooperation
	Innovation
	Service delivery

Title of the programme

Impact
Outcomes
Intermediate outcomes
Outputs
Intermediate outputs
Strategies
Bottlenecks

General goal at impact level sought by the programme

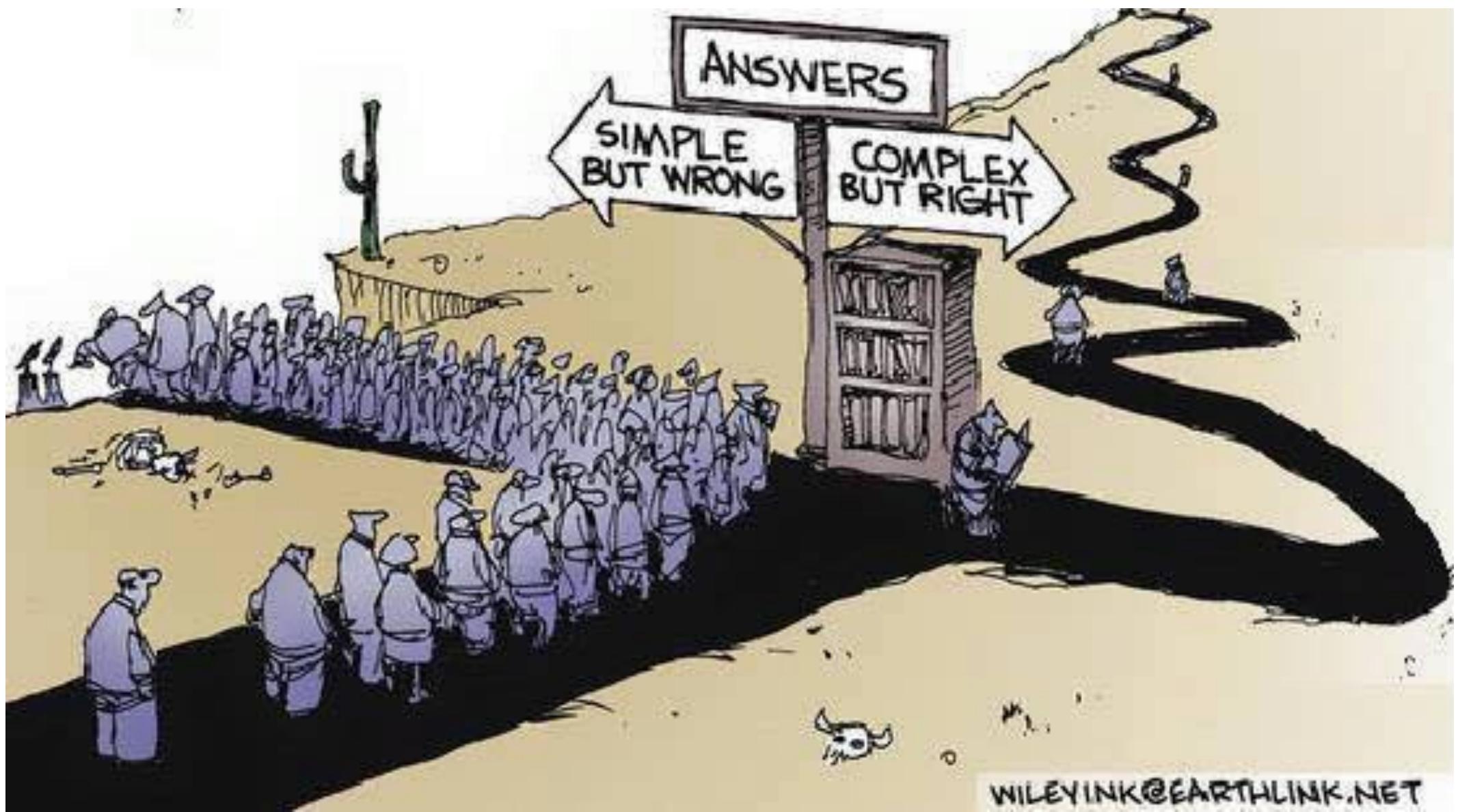


General description of the main bottlenecks the ToC is trying to address. Lorem ipsum dolor sit amet, viverra tincidunt quis rem, in quis. Integer ac varius, in sit massa mauris metus vestibulum, eros ut libero elit quaerat cursus. Viverra vel convallis nibh ipsum lacinia, imperdiet nibh praesent. Venenatis vivamus ullamcorper accumsan, imperdiet dolor mattis lectus.

Sembra complesso? Lo è, almeno all'inizio

- Richiede un **cambiamento culturale e organizzativo** = investimento iniziale
- **non significa stravolgere o abbandonare quanto costruito in precedenza**

Semplice o complesso?



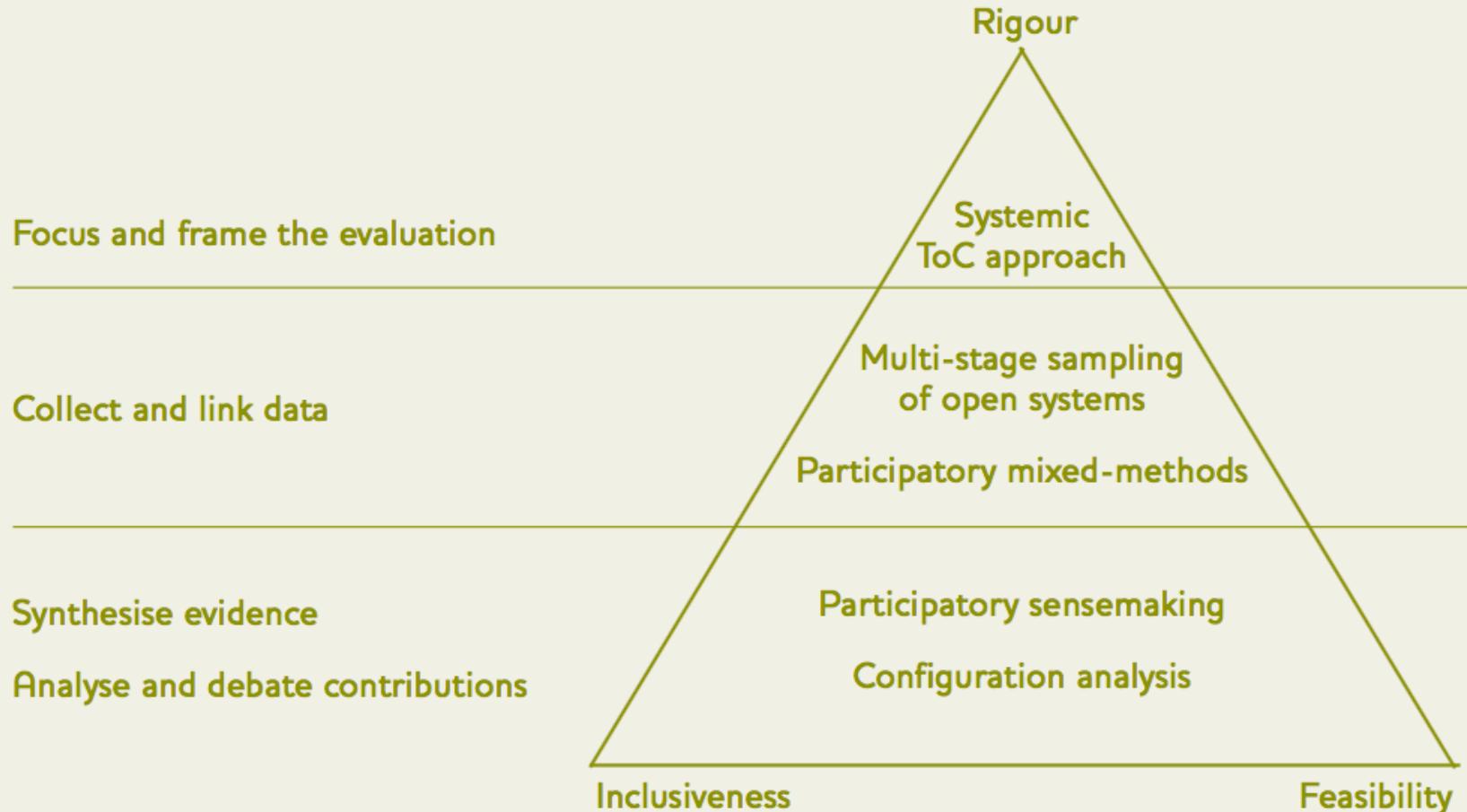
WILEYINK@EARTHLINK.NET

“There is nothing as practical as good theory”.

Kurt Lewin

L'esempio dell'IFAD: Participatory Impact Assessment & Learning Approach (PIALA)

Figure 1 PIALA design elements



Source: Presentation given by the authors at the IDEAS Global Assembly, 29 October 2015, Bangkok.

Modello? Approccio? Strumento? Metodologia?

dynamic & adaptive learning framework

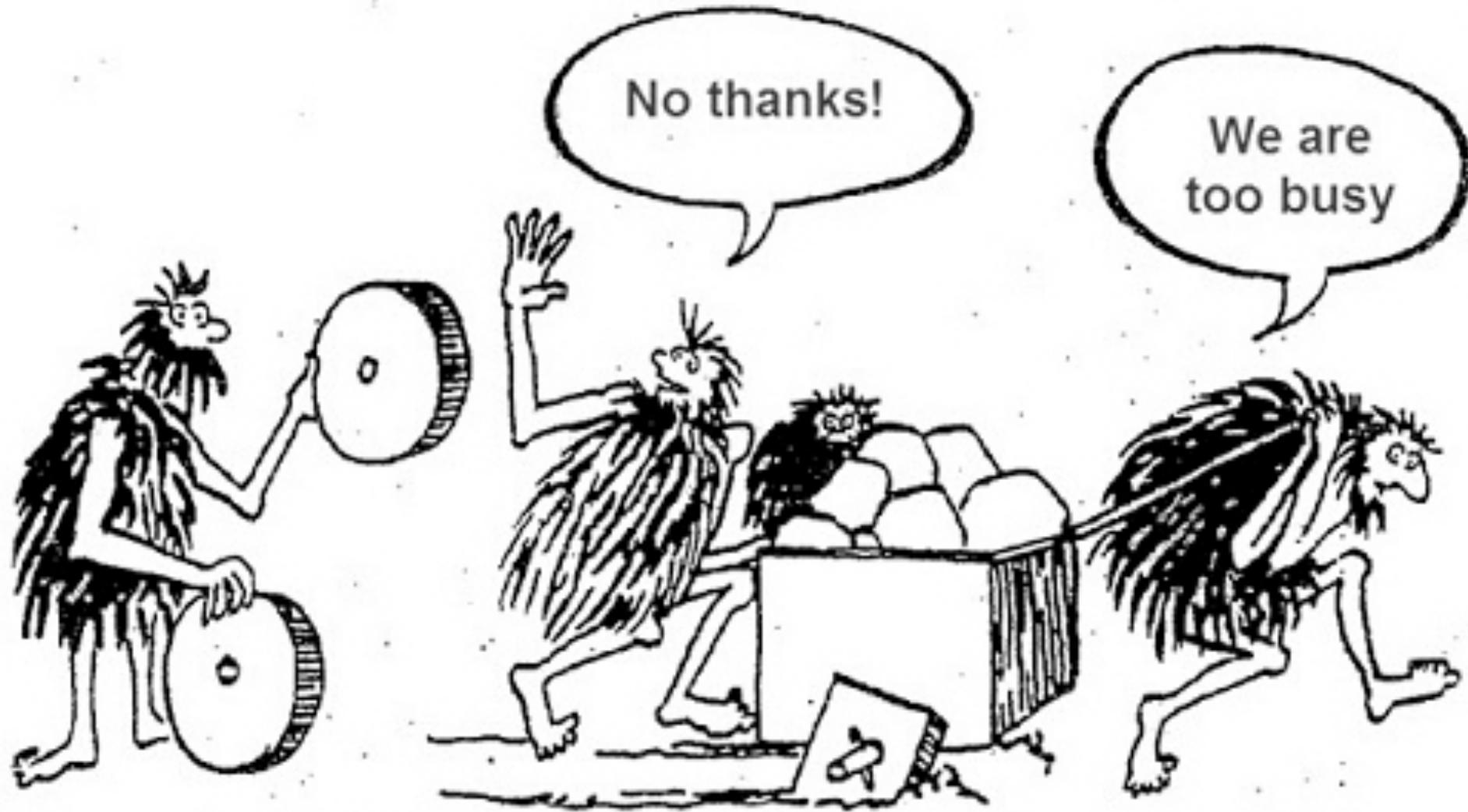
C'era davvero bisogno della ToC?

- **ACCOUNTABILITY**
- **LEARNING ORGANIZATION**
- **OWNERSHIP**
- **VISION** e **MISURABILITÀ/VALUTAZIONE** VS “ruota del criceto” Bando-Progetto-Bando-Progetto...
- **CONFUSIONE MEZZO-FINE/RIGIDITÀ**

L'urgenza e l'essenziale

**“A force de sacrifier
l'essentiel à l'urgence,
on finit par oublier
l'urgence de l'essentiel”**

Edgar Morin



C'era davvero bisogno della ToC?

- **OPPORTUNITÀ/NECESSITÀ**
- **PARTECIPAZIONE/DEMOCRAZIA/RIGORE VS AUTOREFERENZIALITÀ**
- **EVIDENCE/COMPARABILITÀ/TRASPARENZA**

Quante Theories of Change?

Solitamente vi è una **compresenza di differenti ToC** sia fra differenti stakeholders interni ed esterni.

L'esplicitazione delle assumptions è cruciale

- Per *assumptions* qui si intendono quelle **affermazioni prese per vere, senza che vi sia riferimento a fatti accertati**
- Dipendono da: ideologie, valori, preconcetti, stereotipi, visioni del mondo, norme sociali, credenze religiose, tradizioni culturali, abitudini, nuclei di potere consolidati...

Come valuto l'evidence al termine del progetto?

	Scenario A	Scenario B	Scenario C	Scenario D
Ending	No change in practice (people smoke)	No change in practice (people smoke)	Change in practice (some people do not smoke anymore)	Change in practice (some people do not smoke anymore)
Evidence	Training did not reach target audience	Target audience reached, people retain key messages	Target audience reached, people retain key messages	Training did not reach target audience
Success / failure	Implementation failure	Theory failure	Success (likely to be attributable to the project)	Success not attributable to the project

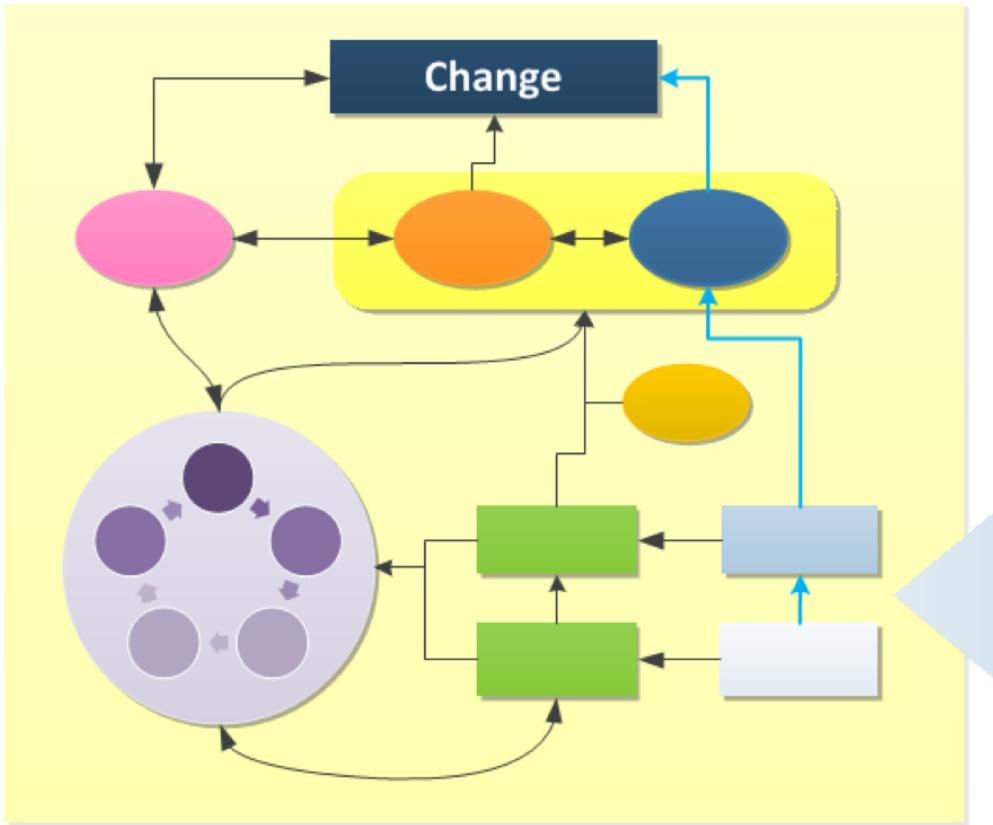
“noi siamo come nani sulle spalle di giganti, così che possiamo vedere più cose di loro e più lontane, non certo per l'acume della vista o l'altezza del nostro corpo, ma perché siamo sollevati e portati in alto dalla statura dei giganti”

affermazione attribuita a Bernardo di Chartres

Quale rapporto fra *Theory of Change* e *Logical Framework/results chain*?

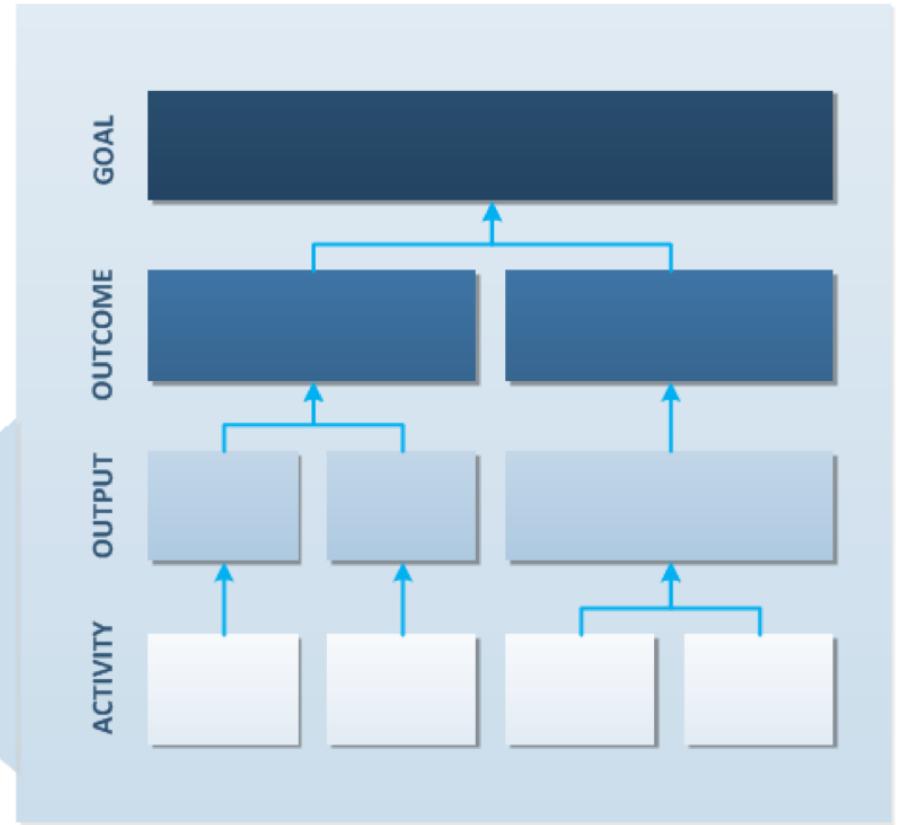
Theory of Change

Shows the big picture with all possible pathways – messy and complex



Logical Framework

Shows just the pathway that your program deals with – neat and tidy



In sintesi: quale rapporto fra ToC e LFA?

- **La ToC è un modo nuovo di usare gli strumenti tradizionali**, valorizzandoli
- **4 aspetti** in grado di rifocalizzare e potenziare:
 - **esplicitazione partecipativa assumptions**
 - **procedimento “a ritroso”** (preconditions)
 - **focus su outcomes**
 - **focus su valutazione impatto**

La ToC in Cooperazione Internazionale ha dimostrato di funzionare a patto che...

- sia valorizzata sia come **processo** che come prodotto.
- l'**esplicitazione delle assumptions** prenda il tempo necessario, sia guidata da facilitatori con capacità negoziali, veda una vera partecipazione di tutti gli stakeholders.
- **si investano le risorse necessarie**, da non sottovalutare in fase di prima formulazione e di avvio, con un approccio molto pragmatico e sostenibile

La ToC in Cooperazione Internazionale ha dimostrato di funzionare a patto che...

- consenta di esplorare nuove possibilità, valorizzando il pensiero critico e **sfidando i modelli e le “narrazioni” dominanti.**
- venga utilizzata come **“documento di lavoro aperto”** in grado di apprendere e modificarsi in base ai feedback