COMUNITÀ DI PRATICHE
DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

TEORIA DEL CAMBIAMENTO E PROGETTAZIONE NELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

Laboratorio formativo

Workshop per operatori della CooS del Friuli Venezia Giulia



*Mercoledì **25 febbraio** 2026*

CEI
CENTRAL EUROPEAN INITIATIVE

REGIONE AUTONOMA
FRIULI VENEZIA GIULIA

INFORMEST

https://comunitadipratichefvg.it

comunitadipraticheFVG@gmail.com

Elenco degli obiettivi della sessione:

1) Comprendere cos'è la ToC e perché è utile
2) Distinguere ToC e Quadro Logico
3) Costruire una ToC passo per passo
4) Collegare ToC al ciclo di progetto

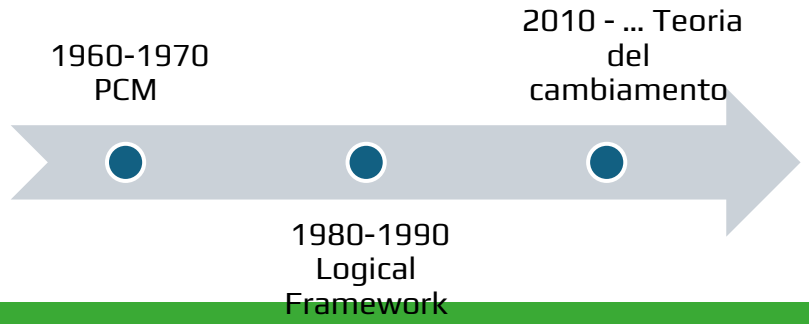
Cos'è la progettazione

Processo logico volto a realizzare un prodotto che soddisfi in modo ottimale requisiti espliciti (relativi a obiettivi e a vincoli tecnologici, di costo, tempo … (Treccani)

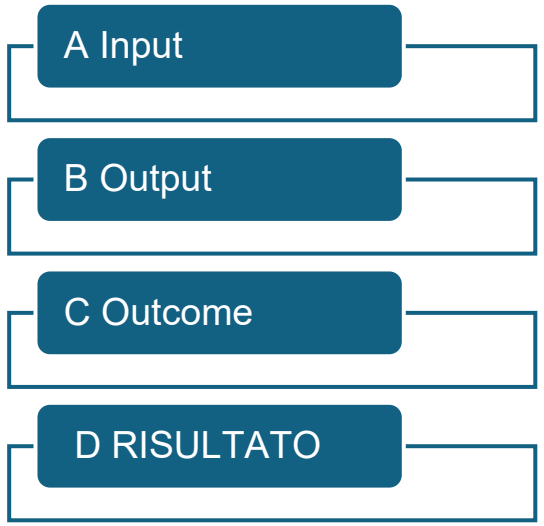
È un insieme organizzato di attività finalizzate a produrre un cambiamento in un dato contesto. Consiste nella capacità di combinare risorse e finalità, analizzare le variabili, con lo scopo di raggiungere determinati obiettivi.

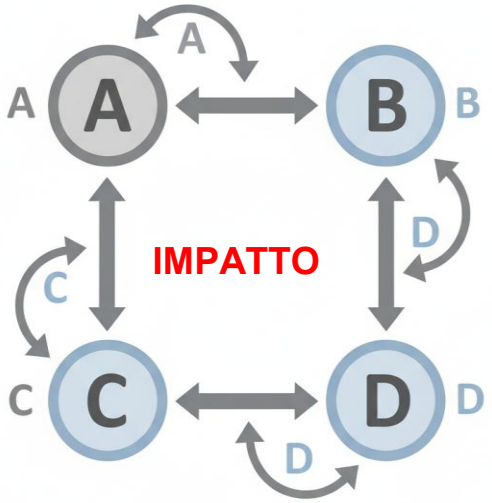
La progettazione è un processo logico e creativo di definizione di un'idea in un piano dettagliato, trasformando concetti astratti in obiettivi concreti, attività, risorse e risultati, attraverso l'elaborazione di disegni, modelli e specifiche per realizzare un prodotto, un sistema o un intervento, bilanciando requisiti, vincoli (costi, tempi, qualità) e benefici attesi, ed è fondamentale in ogni ambito, dall'edilizia all'ingegneria, dall'IT al sociale.

Dalla logica lineare al sistemico



Dalla logica lineare al sistemico





Il problema della progettazione tradizionale



L'obiettivo "tradizionale" è il raggiungimento/realizzazione degli OUTPUT.

Ma la questione è: cosa avviene dopo gli OUTPUT ??

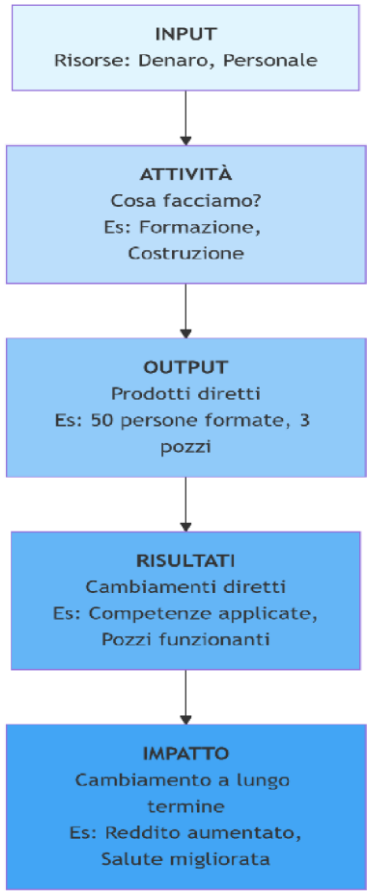
Domanda cruciale che separa una semplice "esecuzione di compiti" da un vero "progetto che genera cambiamento".

Dopo gli OUTPUT ci sono i **RISULTATI** (Outcome).

Quindi il focus si sposta dalla consegna (OUTPUT) al **cambiamento desiderato (OUTCOME)**.

Il passaggio da OUTPUT a RISULTATI non è automatico. Poggia su **assunzioni critiche.** Se queste assunzioni non si verificano, la catena si interrompe: abbiamo **output senza risultati**.

RIEPILOGO



LOGICA DI PROGETTO

- **INPUT:** Le risorse a disposizione. Il punto di partenza.
- **ATTIVITÀ:** Le azioni intraprese utilizzando gli input. Ciò che il progetto "fa".
- **OUTPUT**: I prodotti o servizi tangibili e diretti risultanti dalle attività. Ciò che è "consegnato".
- **RISULTATI (OUTCOME)**: I cambiamenti di comportamento, pratica o condizione dei beneficiari/del sistema, derivanti dall'uso degli output. Il primo livello di **cambiamento reale**.

- ➔ **IMPATTO**: Il cambiamento sociale, economico o ambientale a lungo termine e su larga scala, a cui il progetto contribuisce. La "visione" finale.

Teoria del cambiamento

Cos'è la Teoria del cambiamento

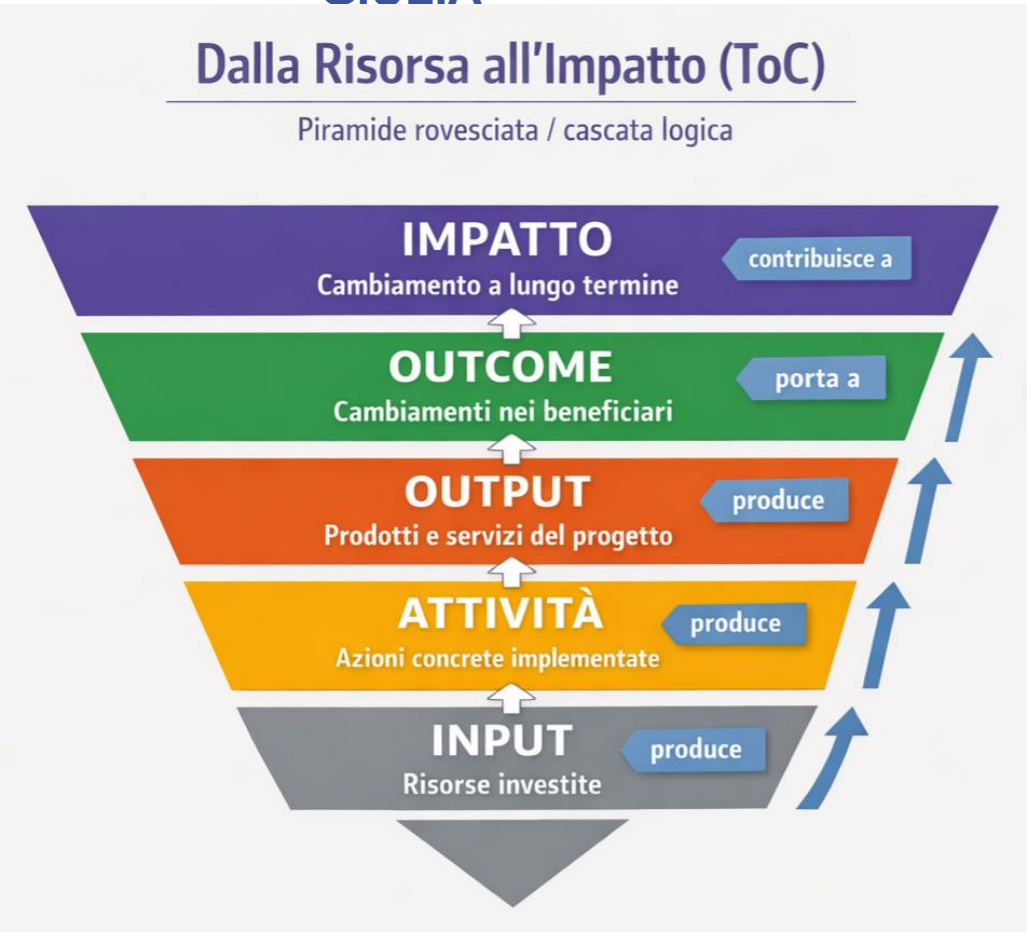
*«…E' la descrizione di COME e PERCHÉ un insieme di azioni produrrà un **cambiamento desiderato** in un determinato contesto»*

SITUAZIONE ATTUALE → AZIONI → CAMBIAMENTO DESIDERATO

La ToC è

- 📋 Strumento di PIANIFICAZIONE
- 🎯 Guida per l'IMPLEMENTAZIONE
- 📊 Base per la VALUTAZIONE

Cos'è la Teoria del cambiamento

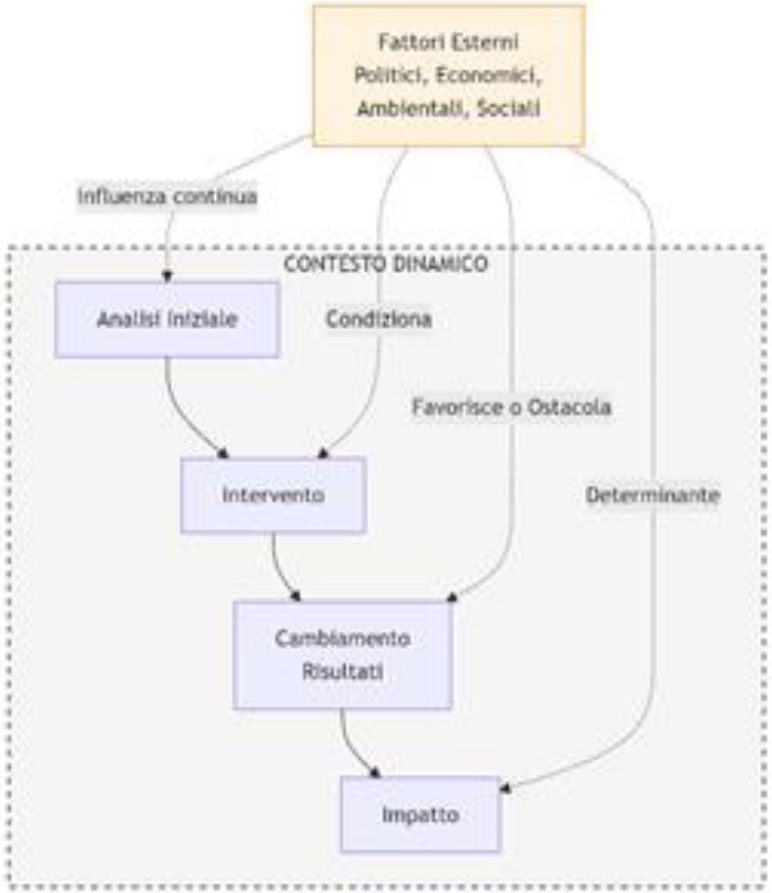


Lo schema rappresenta la **logica evolutiva completa** di un intervento di sviluppo, dalla comprensione della situazione alla realizzazione della visione.

I 5 PRINCIPI FONDAMENTALI DELLA THEORY OF CHANGE

Sintesi in 5 punti





È tuttavia essenziale considerare che il **Contesto** (***fattori esterni***) circondi l'intera sequenza e continui ad agire su di essa, influenzando ogni passaggio, dimostrando che:

- L'**Intervento** è un'azione *dentro* e *per* un Contesto.
- Il percorso verso l'**Impatto** non è lineare né garantito, ma è continuamente modellato da forze esterne.
- Un buon progetto **monitora il contesto** e si **adatta** per massimizzare la probabilità che il cambiamento auspicato si verifichi e contribuisca all'Impatto desiderato.

È il modello cuore della **Teoria del Cambiamento**

ToC e cambiamenti sociali - ASPETTI

Permette di navigare in modo olistico/integrato attraverso le complessità di questi includendo fattori culturali, demografici, economici, ambientali, religiosi, scientifici…

Unisce i seguenti aspetti (Serrat, 2017):

- **Discorsivo** — un cambiamento nella/e narrazione/i che gli attori hanno riguardo a una preoccupazione, un problema o una questione.
- **Procedurale** — un cambiamento nel modo in cui i processi che gestiscono una preoccupazione vengono svolti.
- **Basato sul contenuto** — un cambiamento nella natura stessa di una preoccupazione.
- **Attitudinale** — un cambiamento nel modo in cui gli attori pensano a una preoccupazione.
- **Comportamentale** — un cambiamento nel modo in cui gli attori si comportano rispetto a una preoccupazione, ossia nel modo di agire o di relazionarsi con gli altri, come conseguenza di cambiamenti formali e informali nel discorso, nelle procedure, nei contenuti o negli atteggiamenti.

Cos'è la Teoria del cambiamento

Il concetto di Theory of Change (Teoria del cambiamento) è stato sviluppato e formalizzato negli anni '90 principalmente da Carol Weiss e dal team dell'Aspen Institute Roundtable on Community Change

Sono introdotti i concetti di

- Backward mapping
- Assunzioni
- Visualizzazione grafica delle connessioni

Cos'è la Teoria del cambiamento

La crescente attenzione delle organizzazioni della ***cooperazione internazionale*** si è concentrata sulla ricerca di nuovi strumenti di progettazione e valutazione degli interventi, con l'obiettivo di garantirne l'efficacia. Di fronte alla necessità di integrare i processi di globalizzazione con l'azione locale, la comunità internazionale si è trovata ad affrontare nuove sfide per rispondere ai problemi epocali che interessano sia il contesto globale che le singole realtà territoriali e adottare metodologie e strumenti innovativi per essere coerenti con le finalità che si vogliono raggiungere/perseguire.

Risponde alla domanda :

«Come facciamo a sapere che stiamo davvero facendo la differenza in un mondo complesso?»

Inoltre, la Teoria del cambiamento dovrebbe documentare le ipotesi (assunzioni) utilizzate per giustificare la catena causale. Queste ipotesi devono essere supportate dalla ricerca e dalla consultazione degli *stakeholder*. Questo rafforzerà la plausibilità della teoria e la probabilità che i risultati dichiarati saranno effettivamente raggiunti. E permetterà di migliorare non solo la capacità di rendere conto della politica (*accountability*), ma anche di rendere i risultati più credibili perché erano stati previsti.

ToC vs. Quadro Logico (Logframe)

Il Quadro Logico (Logframe)

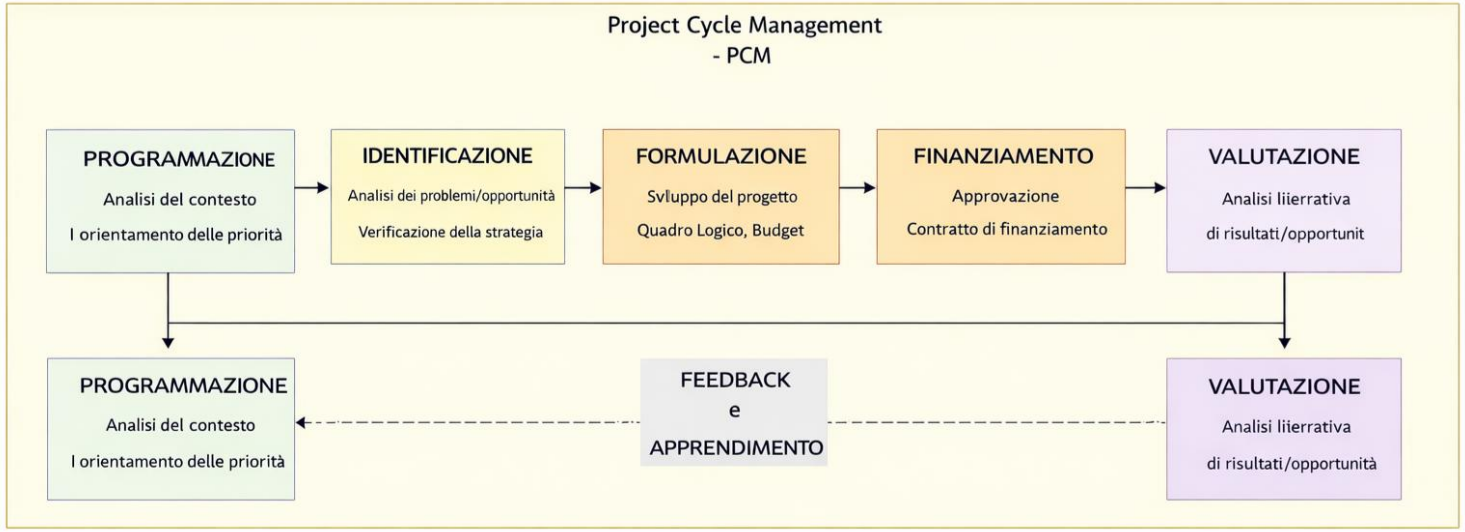
Descrizione del Progetto	Indicatori	Fonte di Verifica	Assunzioni
Obiettivo Generale – Il contributo del progetto agli obiettivi di politica o di programma (impatto)	Come l'OG deve essere misurato, includendo Quantità, Qualità, Tempo	Come verranno raccolte le informazioni, quando e da chi?	
Scopo – Benefici diretti per il/i gruppo/i target	Come lo Scopo deve essere misurato includendo Quantità, Qualità, Tempo	Come sopra	Se lo Scopo è raggiunto, quali assunzioni devono essere vere per raggiungere l'OG?
Risultati – Prodotti o servizi tangibili forniti dal progetto	Come i risultati devono essere misurati includendo Quantità, Qualità, Tempo	Come sopra	Se i Risultati sono raggiunti, quali assunzioni devono essere vere per raggiungere lo Scopo?
Attività – Compiti che devono essere svolti per fornire i risultati desiderati			Se le Attività sono completate, quali assunzioni devono essere vere per fornire i risultati?

Il **LOGFRAME** è una matrice 4x4 che collega obiettivo generale, obiettivo specifico, risultati e attività con indicatori e fonti di verifica. Il Logframe è utilissimo per la pianificazione, ma ha dei limiti: ha una struttura rigida e verticale e non spiega PERCHÉ le cose dovrebbero funzionare, non rende esplicite le condizioni necessarie.

La ToC interviene PRIMA del Logframe: ci aiuta a pensare bene ciò che poi traduciamo nella matrice.

Il **LOGFRAME** rimane valido per la pianificazione operativa e il monitoraggio.

Il ciclo di progetto (PCM)





Classico ciclo di gestione del progetto secondo l'approccio PCM

Processo continuo di apprendimento & miglioramento

COMUNITÀ DI PRATICHE DEL FRIULI VENEZIA GIULIA

Il ciclo di progetto (PCM) e la ToC

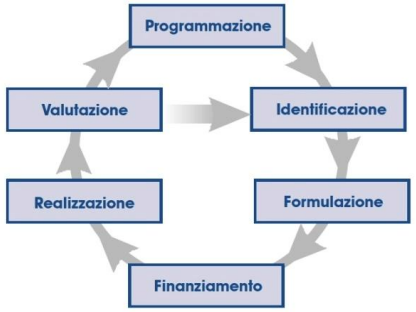
Il **Project Cycle Management** è il ciclo di vita del progetto dalla nascita alla valutazione. Con sei fasi.

La **Theory of Change** entra soprattutto nelle prime fasi: quando identifichiamo il problema (**IDENTIFICAZIONE**) e quando formuliamo la soluzione (**FORMULAZIONE**). Ci aiuta a costruire un progetto solido fin dall'inizio.

Successivamente, nella fase dell'**IMPLEMENTAZIONE**, la ToC diventa uno strumento di **monitoraggio**: stiamo seguendo il percorso previsto? Le assunzioni si stanno verificando?

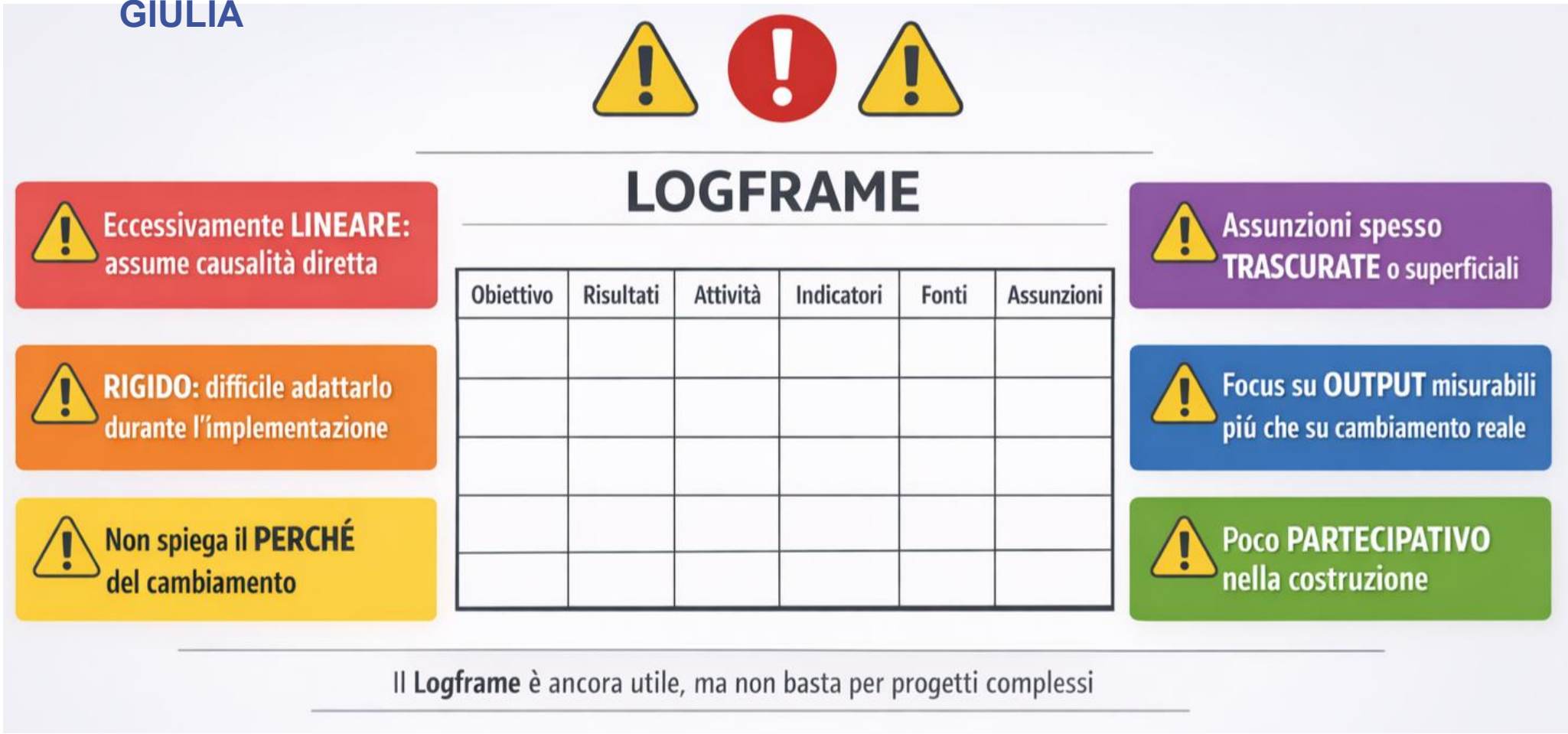
Infine,

nella fase di **VALUTAZIONE**, la ToC ci dice cosa verificare per capire se abbiamo prodotto il cambiamento



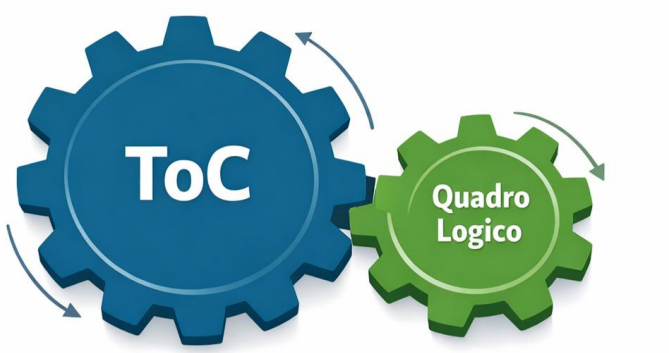
PCM	ToC
Logica Lineare	Logica Sistemica
Semplificazione	Complessità
Gestione e Rendicontazione	Apprendimento e Comprensione

I limiti del Logical Framework (Logframe)



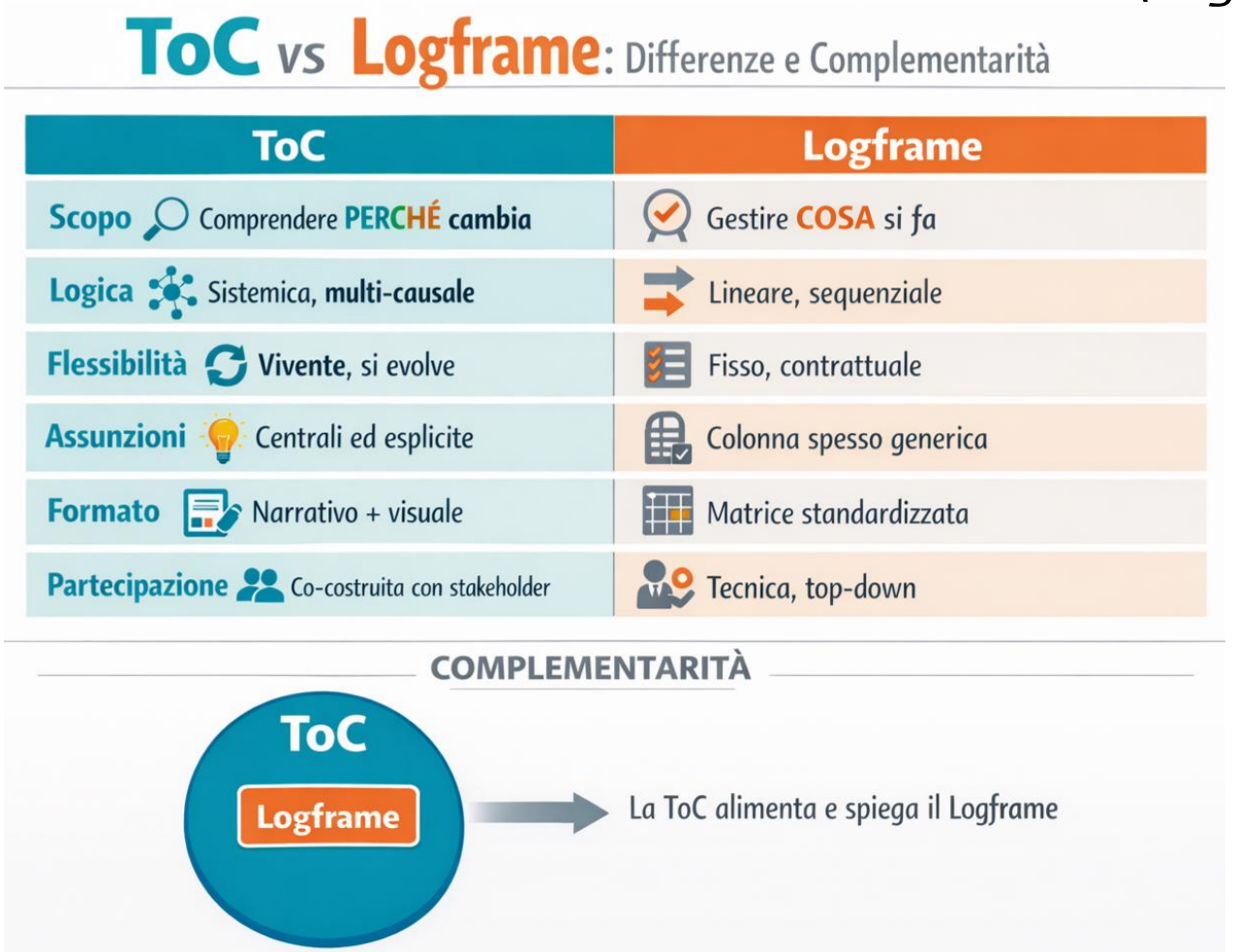
ToC vs. Quadro Logico (Logframe)

ASPETTO	THEORY OF CHANGE (TOC)	LOGICAL FRAMEWORK (LOGFRAME)
Scopo principale	Spiegare COME e PERCHÉ il cambiamento avverrà	Strutturare e riassumere gli elementi chiave del progetto
Formato	Narrativo e visuale (diagrammi di flusso, mappe)	Matriciale (tabella strutturata 4x4)
Flessibilità	Alta - può essere adattata e modificata durante il progetto	Più rigida - definita principalmente in fase di progettazione
Complessità	Può includere percorsi multipli e relazioni complesse	Lineare - una catena causale Input→Attività→Output→Outcome→Impatto
Assunzioni	Esplicitate e integrate nel percorso di cambiamento	Presenti ma in una colonna separata
Focus	Sul processo di cambiamento e le relazioni causali	Sui risultati misurabili e verificabili
Indicatori	Possono essere qualitativi e quantitativi	Principalmente quantitativi e SMART
Stakeholder	Coinvolge attivamente i beneficiari nella costruzione	Spesso sviluppato dal team di progetto
Utilizzo temporale	Durante tutto il ciclo di vita del progetto	Principalmente in fase di pianificazione e reporting
Dettaglio sulle relazioni	Mostra collegamenti complessi tra azioni e risultati	Mostra collegamenti lineari e gerarchici
Adatto per	Progetti complessi, interventi a lungo termine, advocacy	Progetti con obiettivi chiari e misurabili, rendicontazione donatori
Relazione complementare	La ToC fornisce il "perché" e la visione d'insieme	Il Logframe fornisce il "cosa" e la struttura operativa

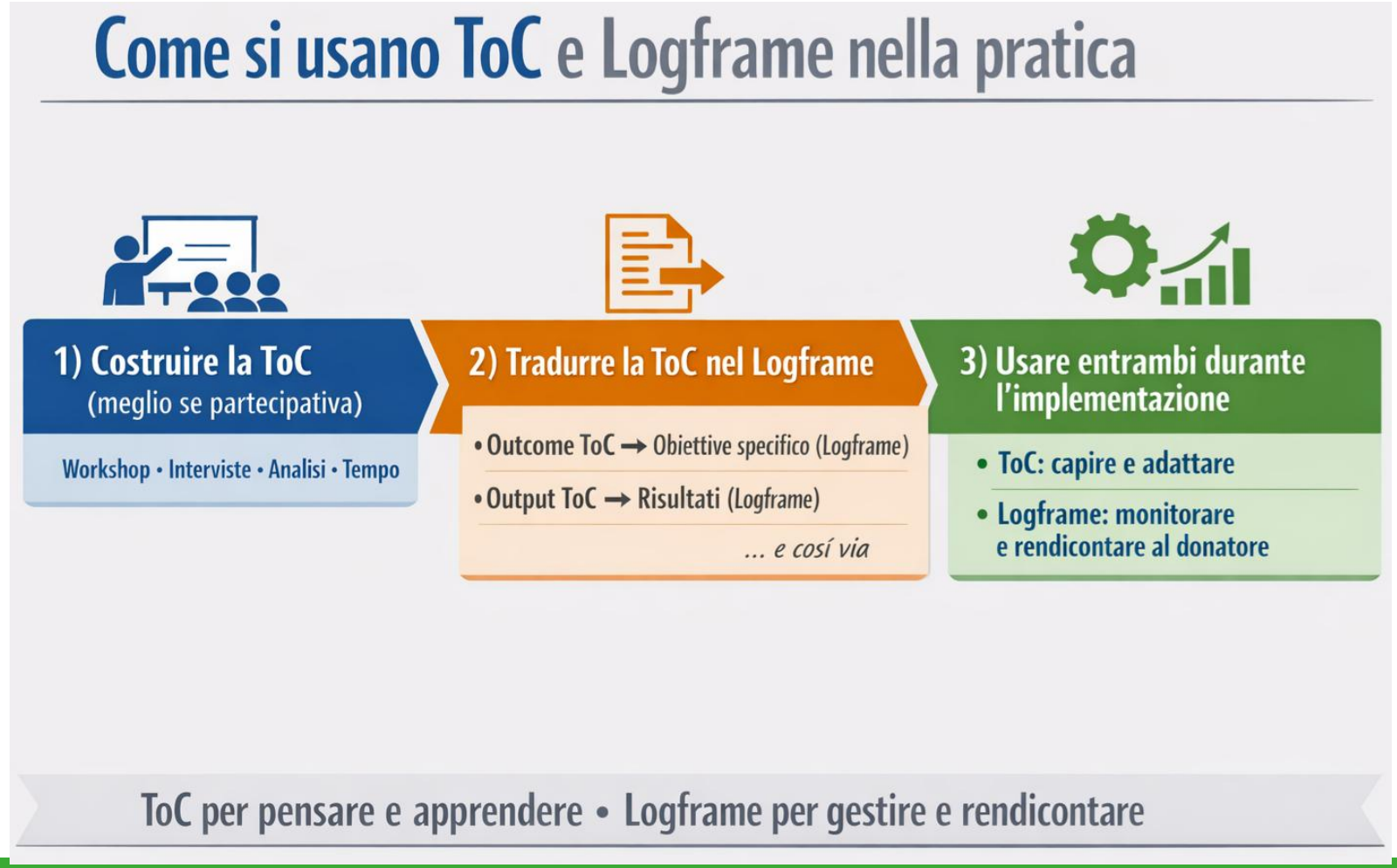


La **ToC** *guida il design strategico; il* **LogFrame** *supporta la gestione quotidiana.*

ToC vs. Quadro Logico (Logframe)



RIEPILOGO


Come si usano ToC e Logframe nella pratica
1) Costruire la ToC
(meglio se partecipativa)
Workshop • Interviste • Analisi • Tempo
2) Tradurre la ToC nel Logframe
• Outcome ToC → Obiettive specifico (Logframe)
• Output ToC → Risultati (Logframe)
... e cosí via
3) Usare entrambi durante l'implementazione
• ToC: capire e adattare
• Logframe: monitorare e rendicontare al donatore
ToC per pensare e apprendere • Logframe per gestire e rendicontare

L´approccio integrato



Gli elementi della ToC

Gli elementi della ToC: il ***BACKWARD MAPPING***



È la mappatura ***a ritroso***

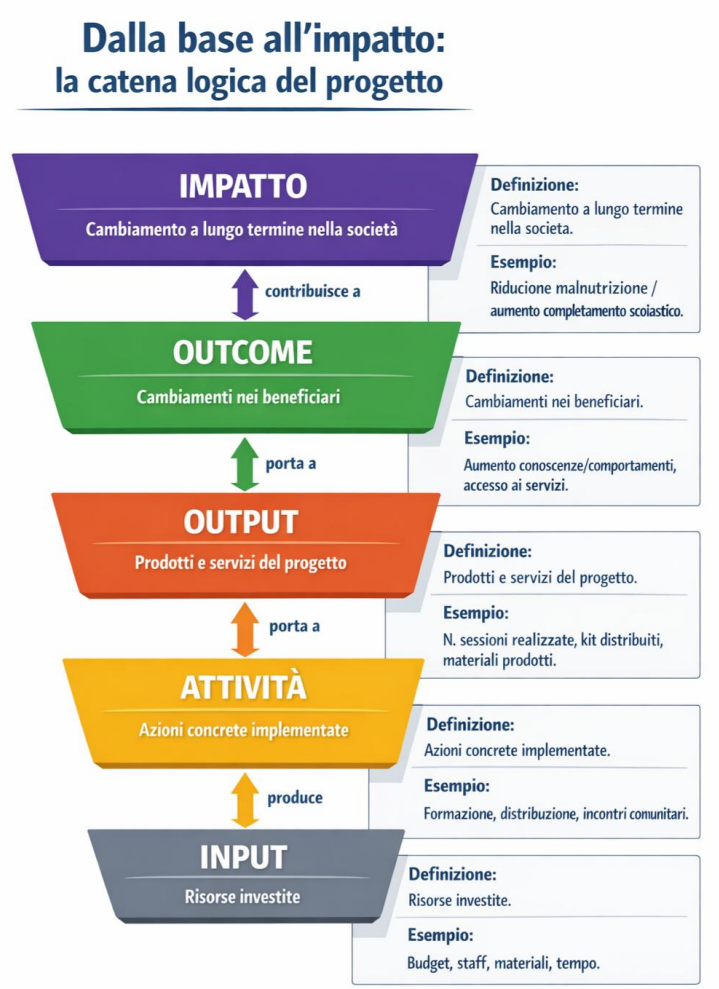
Si parte dal(la) FINE (**IMPATTO**) e si procede all'indietro chiedendoci: **cosa è necessario perché questo si realizzi**?

In questo modo si garantisce che ogni elemento considerato sia necessario, evitando le attività inutili

Attenzione al «*salto di livelli*».

Gli elementi della ToC:
ATTIVITA', OUTPUT e OUTCOME

CATENA CAUSALE



INPUT, **ATTIVITÀ**, **OUTPUT**, **OUTCOME** e **IMPATTO** sono i 5 mattoni della Teoria del cambiamento

Gli **INPUT** sono le risorse che investite nel progetto. Sono i mezzi, non i fini.
Le **ATTIVITÀ** sono le azioni concrete che implementate usando gli input. Sono il COSA FATE.
Gli **OUTPUT** sono i prodotti tangibili e i servizi immediati che risultano dalle vostre attività.
Gli **OUTCOME** sono i cambiamenti che avvengono nei vostri beneficiari come risultato degli output.
L'**IMPATTO** è il cambiamento a lungo termine a livello di comunità, regione, società.

Gli elementi della ToC



Il passaggio da **Output a Outcome** è il più critico e dove molti progetti falliscono. È sostenuto da **ASSUNZIONI** spesso non verificate

Lo schema rappresenta il passaggio dall'**azione** alla **consegna** fino al **cambiamento**. Comprenderlo e applicarlo è ciò che distingue un progetto che "***fa cose***" da un intervento che "***fa la differenza***". **Il risultato porta a un cambiamento ?**

Questa distinzione è fondamentale:

- **per la pianificazione:** ci obbliga a progettare non solo "cose da fare" ma "cambiamenti da ottenere".
- **per il monitoraggio:** dobbiamo tracciare indicatori di **outcome** (cambiamento), non solo di output (consegna).
- **per la valutazione:** un progetto di successo non è quello che ha "fatto tutte le attività", ma quello che ha **generato gli outcome attesi**.
- **per la comunicazione:** dobbiamo comunicare ai donatori e alla società il **cambiamento creato**, non solo il **lavoro svolto**.

RIEPILOGO

- Le **ATTIVITÀ** sono ciò che facciamo concretamente: formazioni, costruzioni, ecc.
- Gli **OUTPUT** sono i prodotti immediati (tangibili) delle attività. Sotto il nostro controllo diretto.
- **MA NON SONO IL FINE ULTIMO. SONO MEZZI PER GENERARE OUTCOME**
- Gli **OUTCOME** invece dipendono anche da fattori esterni.

Questa distinzione è cruciale: gli output li consegniamo noi, gli outcome richiedono che altre persone cambino.

- Nel **LOGFRAME**, gli **Output** sono i 'Risultati attesi', gli **Outcome** corrispondono all'Obiettivo specifico.
- Nello schema **Attività → Output → Outcome** Le frecce sono importantissime. Ogni freccia rappresenta una ASSUNZIONE su cosa farà sì che un elemento porti al successivo. Tra **'Attività'** e **'Output'** l'assunzione è di solito abbastanza solida perché controlliamo noi il processo. Ma tra **'Output'** e **'Outcome'** c'è un SALTO: dipende da cosa fanno altri attori.

Gli elementi della ToC: le ***ASSUNZIONI***

«*Condizioni necessarie perché la catena causale funzioni, ma fuori dal nostro controllo diretto*»



Identificare le assunzioni è fondamentale perché:

1) ci rende consapevoli dei rischi
2) ci permette di monitorarle
3) a volte possiamo trasformare un'assunzione in un'attività.

Nel Logframe, le assunzioni vanno nella colonna 'Condizioni' o 'Fattori esterni'.

Gli elementi della ToC: le ***ASSUNZIONI***

Sono le (pre)condizioni necessarie (i cambiamenti) che devono verificarsi perché il nostro progetto funzioni, ma che NON possiamo controllare direttamente.

Devono essere:

1) **Identificate esplicitamente** durante la progettazione
2) **Monitorate** durante l'implementazione
3) **Gestite** quando sono a rischio

Tipi di assunzioni:

- **Tecniche:** "La tecnologia funziona nel contesto locale"
- **Comportamentali:** "I beneficiari sono motivati a partecipare"
- **Istituzionali:** "Le autorità locali sosterranno l'iniziativa"
- **Contestuali:** "Non ci saranno shock esterni (conflitti, catastrofi)"

Se un'assunzione critica ha alta probabilità di fallire, forse dovete ripensare il progetto.

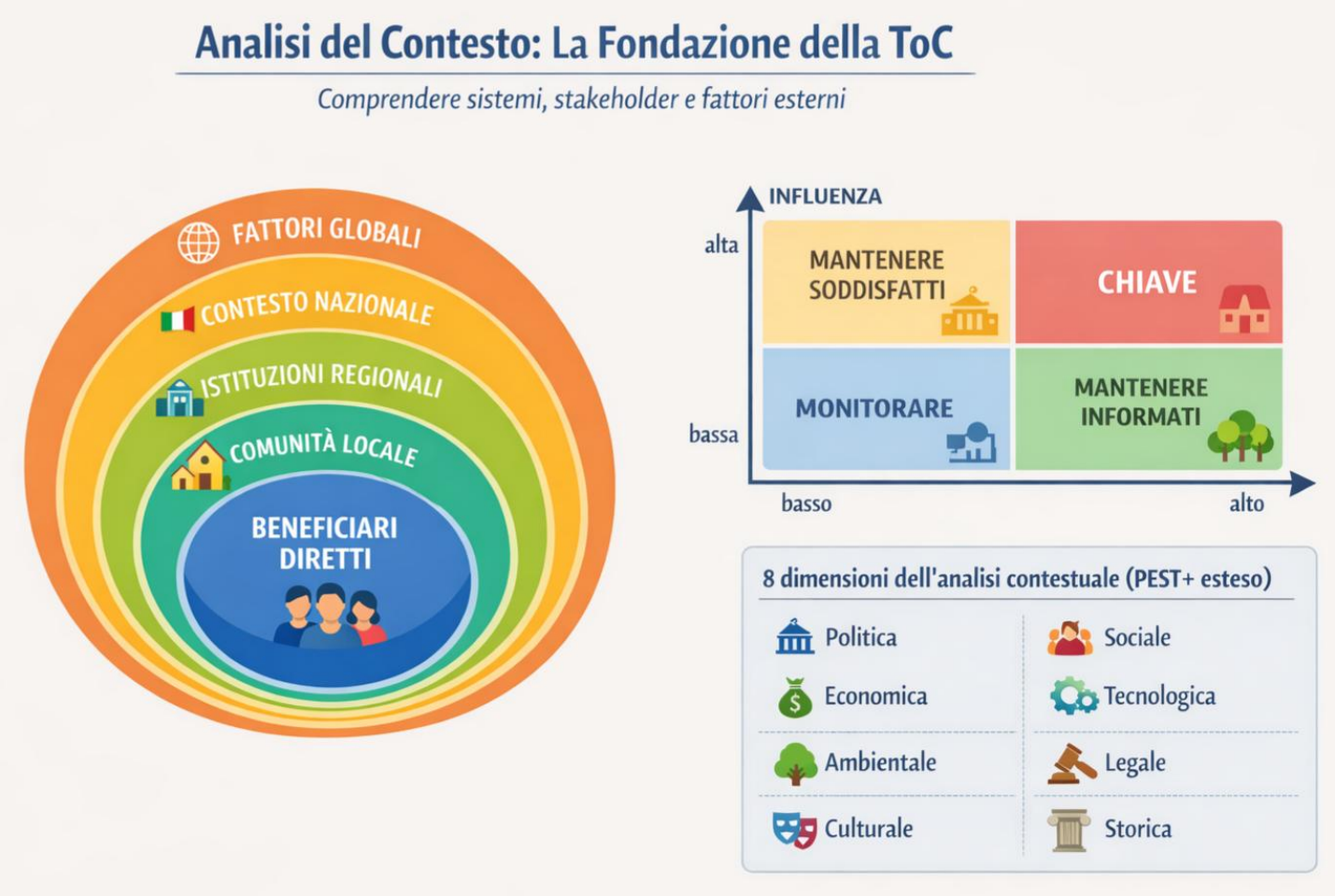
Gli elementi della ToC: le ***ASSUNZIONI***



DOMANDA DI BASE
Perché questo collegamento potrebbe **NON** funzionare?
Quali fattori esterni potrebbero condizionarlo?



Gli elementi della ToC: il ***CONTESTO***

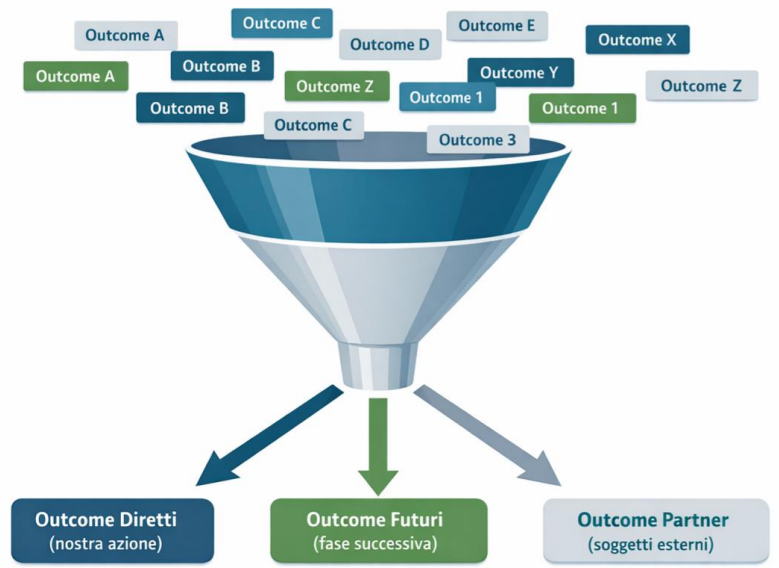


Il contesto determina:

- Quali **problemi** esistono e quali sono le cause profonde
- Quali **soluzioni** sono appropriate e fattibili
- Chi sono gli **attori** rilevanti
- Quali **assunzioni** sono realistiche
- Quali **rischi** e **opportunità** ci sono

Momento importante è la **VALUTAZIONE DELLA FATTIBILITÀ DEL PROGETTO**

- Una volta mappati tutti gli **Outcome (=i cambiamenti voluti)**, bisogna distinguere cosa l'organizzazione può fare direttamente e cosa no.
- Si dividono i risultati in: quelli prodotti direttamente, quelli rinviati e quelli affidati ad altri partner.
- Questo evita di sovraccaricare l'organizzazione e favorisce la nascita di collaborazioni strategiche.
- La ToC deve essere realizzabile entro i *vincoli delle risorse disponibili*.
- Questa fase è necessaria alla successiva identificazione delle **Attività** e i relativi **Output**.





Da considerare anche:

1) La popolazione target
2) Il livello soglia (threshold)
3) La tempistica (timeline)

Baseline, Current Value e Target

Contenuto:

- **Baseline:** Fotografia della situazione iniziale (tempo zero).
- **Current Value:** Valore rilevato durante il monitoraggio in itinere.
- **Target:** Il valore finale (livello soglia) che vogliamo raggiungere.

Senza baseline non è possibile misurare la reale differenza prodotta dall'intervento.



*La **catena causale***

RIEPILOGO

1. FASE OPERATIVA
(Sotto il nostro controllo)
- SE realizziamo le ATTIVITÀ (formazione, costruzione...)
- ALLORA produrremo gli OUTPUT

2. PRIMA TRANSIZIONE CRITICA
- SE otteniamo gli Output
- E SE l'Assunzione 1 è verificata
- ALLORA raggiungeremo gli OUTCOME BREVE

Punto di fallimento comune:
Output senza Outcome

3. SECONDA TRANSIZIONE CRITICA
- SE raggiungiamo gli Outcome Brevi
- E SE l'Assunzione 2 è verificata
- ALLORA raggiungeremo gli OUTCOME MEDIO

Punto di fallimento comune:
Conoscenza senza azione

4. TERZA TRANSIZIONE CRITICA
- SE raggiungiamo gli Outcome Medi
- E SE l'Assunzione 3 è verificata
- ALLORA contribuitemo all'IMPATTO (cambiamento duraturo)

Punto di fallimento comune:
Cambiamento non sostenibile
→ *"Funziona finché siamo noi a gestirlo"*

Relazione CAUSA-EFFETTO
(identificata dalla freccia)

È il diagramma di flusso che mostra la logica **SE-ALLORA**

SE [realizziamo le Attività]
ALLORA [produrremo gli Output]
PERCHÉ [crediamo che...] ← Assunzione 1
E QUINDI [raggiungeremo l'Outcome Breve]
PERCHÉ [crediamo che...] ← Assunzione 2
E QUINDI [raggiungeremo l'Outcome Medio]

La catena causale

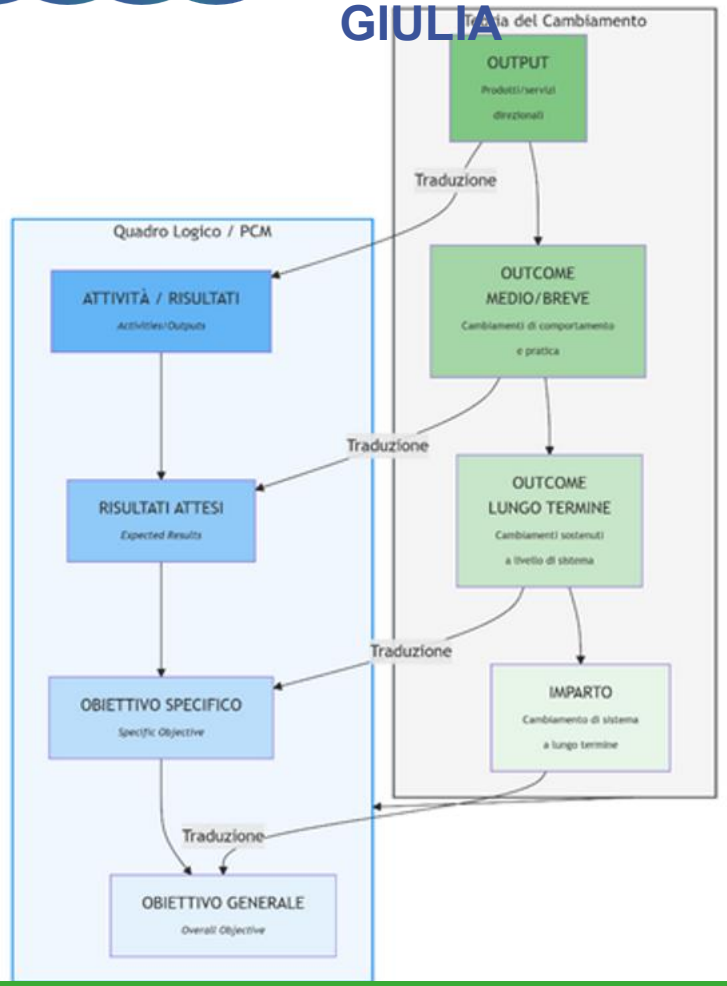
Flusso della Theory of Change (ToC)

Dal progetto al cambiamento



LOGICA SE-ALLORA

SE *facciamo* **X,**
ALLORA *otterremo* **Y,**
PERCHÉ...



Lo schema mostra come i concetti della **Teoria del Cambiamento** (flessibile, narrativa, strategica) vengono "tradotti" nella struttura più rigida e operativa del **Quadro Logico**

IMPATTO ⇒ OBIETTIVO GENERALE
OUTCOME LUNGO TERMINE ⇒ OBIETTIVO SPECIFICO
OUTCOME MEDIO TERMINE ⇒ RISULTATO 2
OUTCOME BREVE TERMINE ⇒ RISULTATO 1
OUTPUT ⇒ ATTIVITA'

+

ASSUNZIONI ⇒ CONDIZIONI/FATTORI ESTERNI

RIEPILOGO

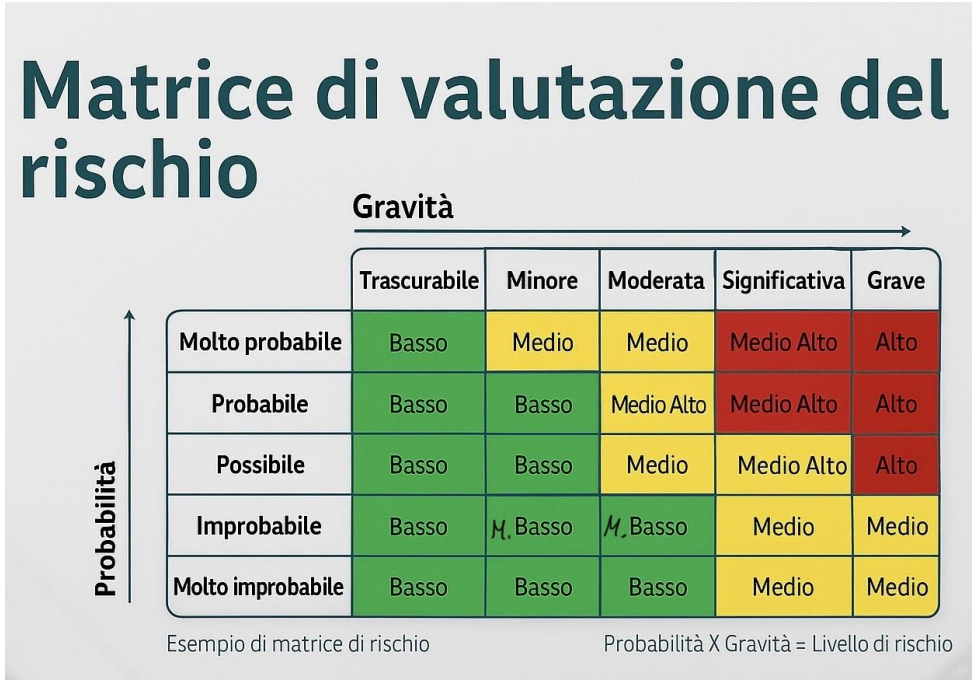
Livello ToC	Equivalente nel Logframe	Definizione (sintesi)	Caratteristiche chiave (sintesi)	Esempio (sintesi)
IMPATTO	**Obiettivo generale**	Cambiamento di lungo periodo e su larga scala a cui il progetto **contribuisce** in modo significativo.	Lungo termine (5–10+ anni); ampia scala; non garantito dal progetto; influenzato da fattori esterni; orientato ai benefici per i beneficiari finali; oltre la durata del progetto; allineato a priorità donatore/paese.	Migliorare / contribuire al miglioramento della sicurezza alimentare e nutrizionale delle popolazioni vulnerabili nella Regione X.
OUTCOME lungo termine	**Obiettivo specifico**	Cambiamenti sostanziali e relativamente stabili a livello di comunità/sistema **attribuibili in modo diretto** alle azioni del progetto entro la sua durata.	Medio-lungo (3–5 anni); livello comunità/sistema; necessario per contribuire all'impatto; misurabile; realisticamente raggiungibile entro il progetto; sotto controllo significativo (non totale).	Comunità applicano sistemi agricoli resilienti e diversificati / aumentare resilienza e produttività dei sistemi agricoli familiari nelle comunità target.
OUTCOME breve/medio	**Risultati attesi**	Cambiamenti in conoscenze/atteggiamenti (breve) e comportamenti/pratiche (medio) dei beneficiari diretti; nel Logframe sono i **risultati/prodotti di risultato** necessari per raggiungere l'obiettivo specifico.	Breve (6–12 mesi) e medio (1–3 anni); livello beneficiari diretti/partner; condizioni necessarie per outcome lunghi; nel Logframe sotto pieno controllo e conseguibili entro la durata; numerati (Ris. 1, 2, 3…); mezzi per l'obiettivo specifico.	Breve: agricoltori conoscono tecniche resilienti → **Ris.1** capacità tecniche migliorate. Medio: agricoltori applicano ≥2 tecniche → **Ris.2** pratiche resilienti adottate.



Stakeholder Analysis Matrix

Aiuta a capire chi sono gli attori rilevanti e come coinvolgerli.

Altre matrici utili



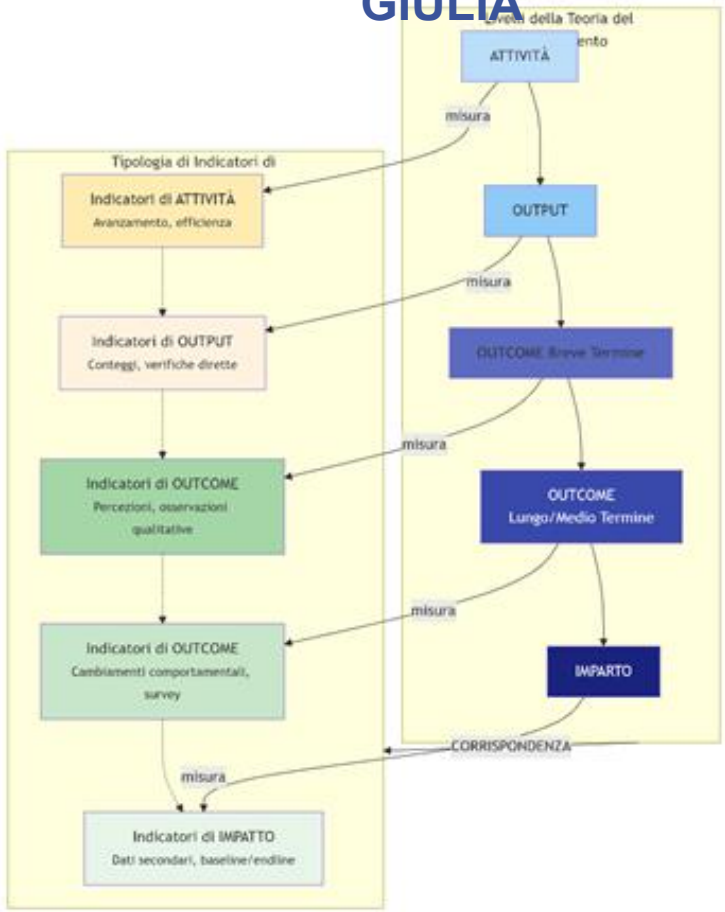
Risk Matrix

Aiuta a prioritizzare i rischi

- Operativi (implementazione)
- Finanziari (budget, costi)
- Politici/Istituzionali
- Esterni/Ambientali
- Relazionali (stakeholder)
- Programmatici (efficacia intervento)

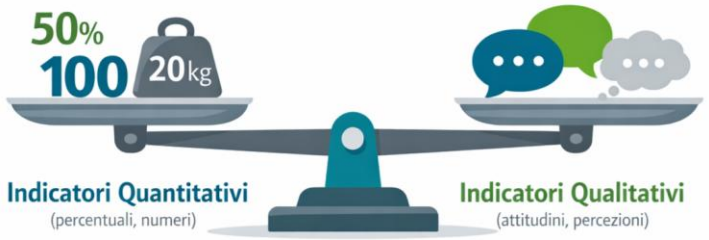
ToC e monitoraggio

Collegare ToC e monitoraggio



Il **MONITORAGGIO** è la capacità di seguire e valutare l'andamento di un progetto per garantire che i risultati previsti si realizzino.

Come misuriamo il percorso verso il cambiamento? Gli **INDICATORI** sono il ponte tra la Teoria del Cambiamento e il sistema di monitoraggio.



Collegare ToC e monitoraggio

Tabella di corrispondenza

Livello ToC	Tipo di Indicatore	Cosa Misura	Metodo Raccolta	Frequenza
IMPATTO	Indicatori di Impatto	Cambiamento sociale/economico duraturo	Dati secondari, baseline/endline	Annuale/Finale
OUTCOME	Indicatori di Outcome	Cambiamenti di comportamento / pratica	Survey, osservazione, focus group	Semestrale / Annuale
OUTPUT	Indicatori di Output	Prodotti/servizi consegnati	Conteggi, verifiche dirette	Mensile / Trimestrale
ATTIVITÀ	Indicatori di Attività	Avanzamento lavori	Checklist, report attività	Settimanale / Mensile

Oltre che essere SMART, per la ToC gli indicatori devono essere:

- **Specifici** al livello della ToC
- **Sensibili** al cambiamento (possono captare variazioni)
- **Pratici** da raccogliere (costo/beneficio)
- **Credibili** per gli stakeholder
- **Utili** per l'apprendimento e la decisione.

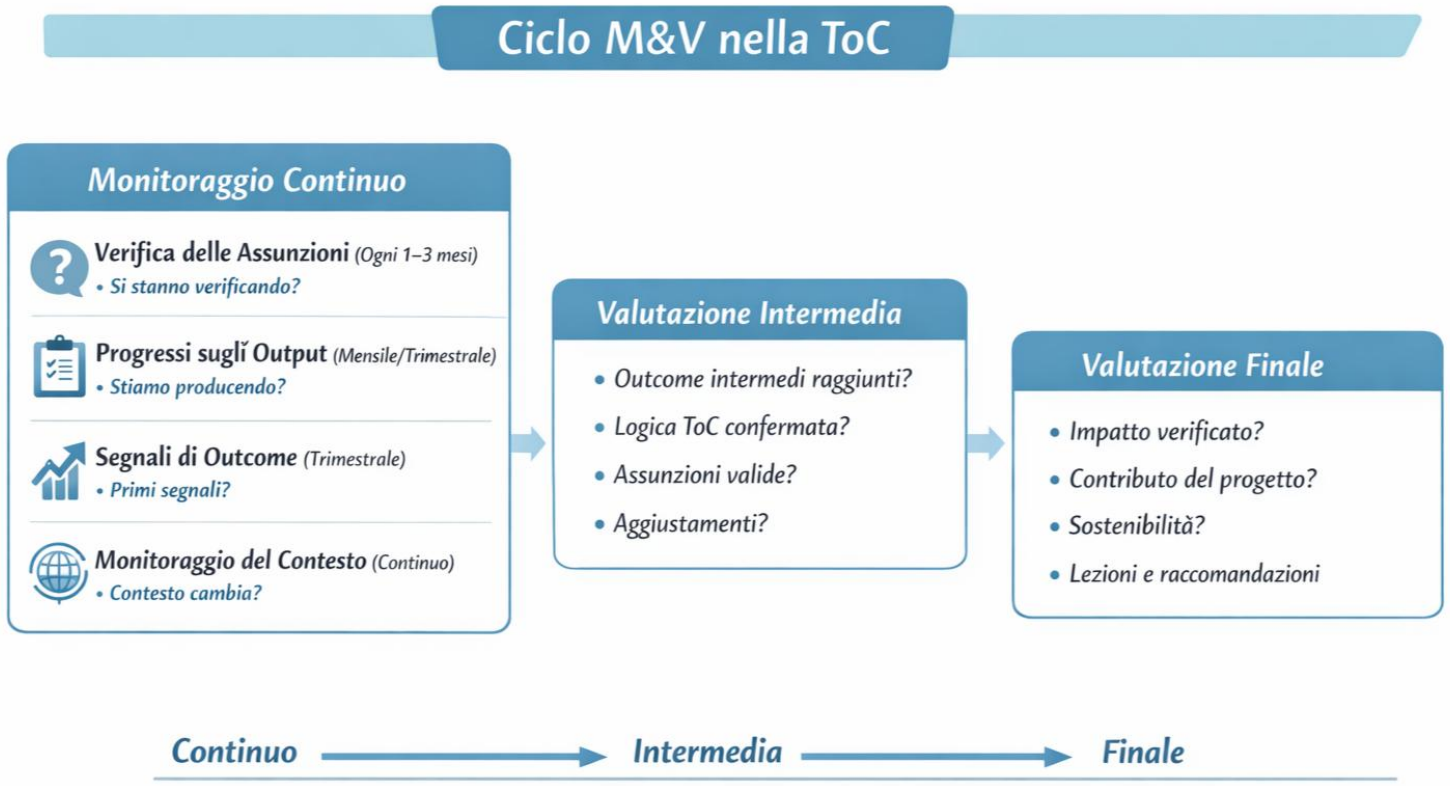
RIEPILOGO

Il **MONITORAGGIO** è un **processo CONTINUO** durante tutto il progetto. Risponde a domande operative: stiamo realizzando le attività nei tempi previsti? stiamo spendendo il budget come pianificato? stiamo raggiungendo gli output? le assunzioni si stanno verificando?
Usa principalmente indicatori di OUTPUT e di PROCESSO/ANDAMENTO.
Lo scopo del monitoraggio è la **GESTIONE ADATTIVA**. Se vedete che qualcosa non va - partecipazione bassa, ritardi, costi che sforano - potete correggere in tempo reale. Cambiate strategia, riallocate risorse, intensificate certi sforzi.

La **VALUTAZIONE** è un'**analisi PERIODICA** e più PROFONDA. Di solito si fa a metà progetto (valutazione intermedia o mid-term) e a fine progetto (valutazione finale o end-term). O anche valutazione ex-post.
La valutazione risponde a domande più strategiche e di apprendimento: Il progetto ha FUNZIONATO? Perché sì o perché no? Abbiamo raggiunto gli outcome? Ci sono stati effetti inattesi, positivi o negativi? Il progetto era RILEVANTE rispetto ai bisogni? Era EFFICIENTE nell'uso delle risorse? È SOSTENIBILE - i benefici continueranno dopo? Quali LEZIONI abbiamo imparato?
La valutazione usa indicatori di OUTCOME e IMPATTO. Confronta la situazione baseline (inizio) con la situazione end-line (fine). Di solito è fatta da valutatori esterni.


La Piramide della Misurazione
IMPATTO
Difficile da misurare, ma molto significativo
EFFETTI
Più difficile da misurare, più significativo
RISULTATI (OUTCOME)
Misurazione moderata, significatività media
OUTPUT
Facile da misurare, ma poco significativo
Aumenta la significatività
Aumenta la difficoltà di misurazione
Misurazione
Significatività
Più si sale, più conta… ma più è complesso misurare

RIEPILOGO



Il diagramma descrive un ciclo in cui il progetto viene seguito continuamente (**MONITORAGGIO** - assunzioni, output, outcome, contesto), poi "messo sotto lente" a metà (**VALUTAZIONE INTERMEDIA**) e infine giudicato e consolidato a fine (**VALUTAZIONE FINALE**), con una progressione temporale chiara

CONTINUO → INTERMEDIA → FINALE

Riassumendo:

La ToC è ...


La ToC nel Ciclo del Progetto: Uno Strumento Vivo
IDENTIFICAZIONE
ToC aiuta analisi problema e definizione obiettivi
FORMULAZIONE
ToC guida design intervento e logica causale
IMPLEMENTAZIONE
ToC orienta decisiori operative quotidiane
MONITORAGGIO
ToC definisze cosa monitorare e come
VALUTAZIONE
ToC è riferimento per valutare risultati e impatto
APPRENDIMENTO
ToC viene aggiornata sula base dell'esperienza
Teoria del Cambiamento (ToC)
3 Usi Pratici della ToC
1 Comunicazione con stakeholder (semplifica complessitá)
2 Gestione adattiva (decisioni basate su evidenze)
3 Rendicontazione (dimostra logica e risultati)
Da documento a pratica quotidiana
Workshop iniziale
Piano M&E
Revisioni periodiche
Aggiornamento ToC
La ToC è centrale e iterativa.

I passi principali nella costruzione della ToC



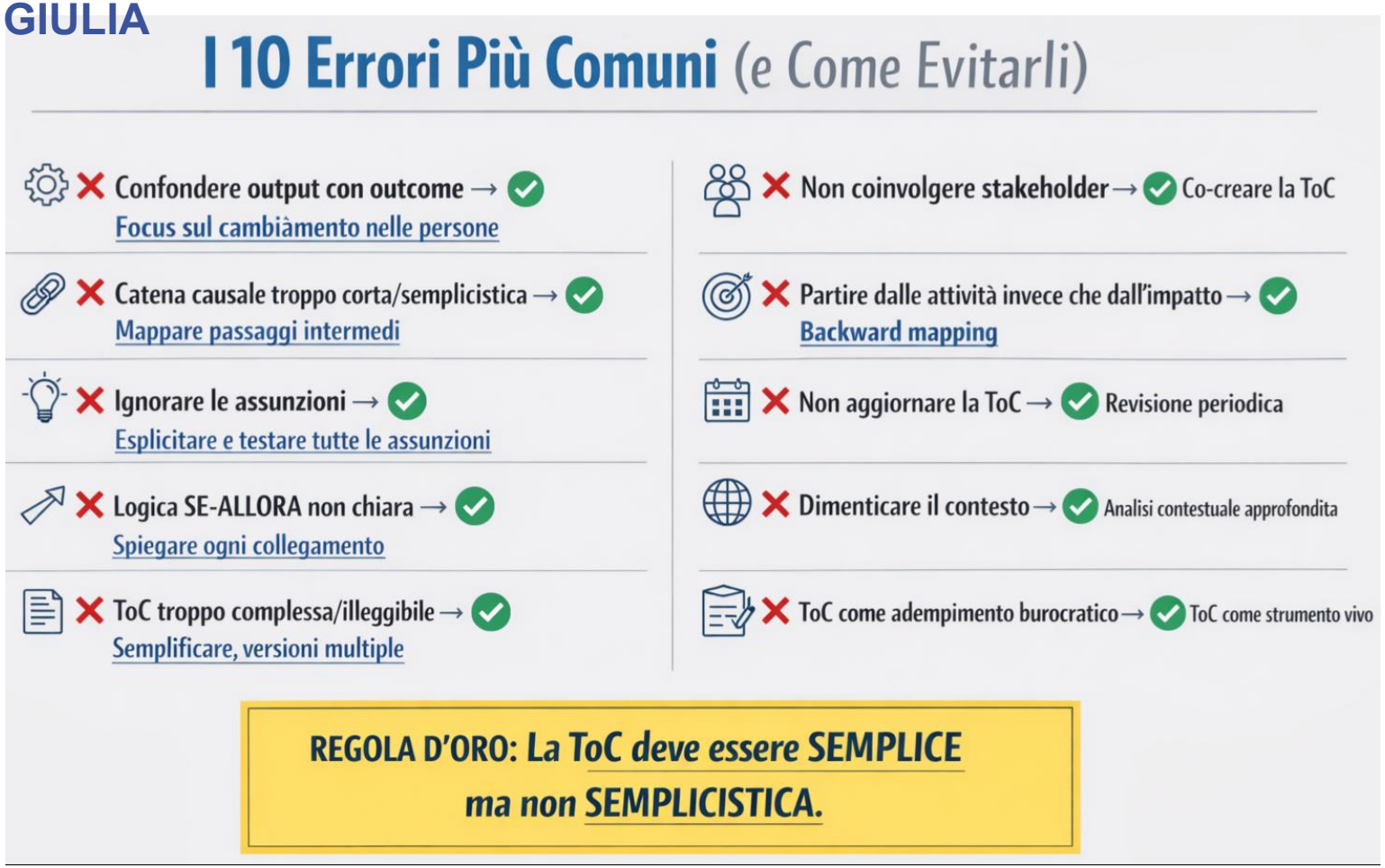
… e trasferire il tutto nel Logframe !!!

Step per la realizzazione di un progetto con la ToC

RIEPILOGO



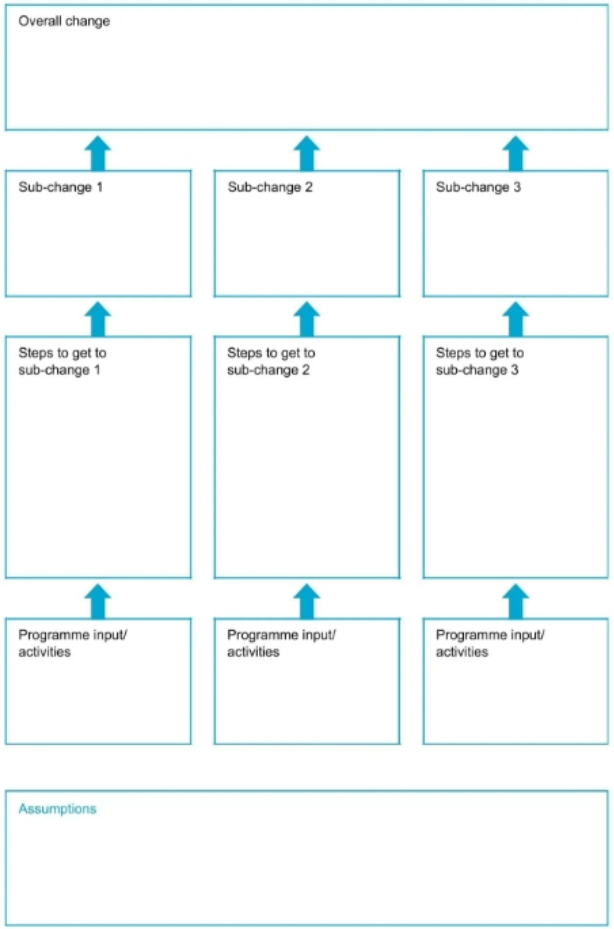
Errori comuni nella costruzione della ToC



Esempio pratico di progettazione con la ToC

Esempio pratico di progettazione con la ToC

Annex 1: Template for developing a theory of change



Scenario: "*Un'associazione del FVG vuole migliorare l'accesso all'acqua potabile in un villaggio rurale in Africa*«

Evidenziato il contesto e il problema, di cui

a) Area di intervento
b) Attori coinvolti
c) Problema centrale

Domande che ci dobbiamo porre:

1. Qual è l'IMPATTO di lungo termine che vogliamo?
2. Quali OUTCOME intermedi servono per arrivare a quell'impatto?
3. Quali OUTPUT dobbiamo produrre per generare quegli outcome?
4. Quali ATTIVITÀ servono per produrre quegli output?
5. **Quali ASSUNZIONI CRITICHE** ci sono in questa catena causale?

Input

Un'associazione del FVG vuole migliorare l'accesso all'acqua potabile in un villaggio rurale in Africa

ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME (intermedi)	IMPATTO (lungo termine)
Analisi partecipata e mappatura delle font	1 punto acqua funzionante (pozzo(pompa) installato	Aumento accesso continuo ad acqua sicura (entro 500 m)	Miglioramento duraturo della salute e del benessere del villaggio: meno malattie idro-trasmesse, maggiore frequenza scolastica e produttività.
Progettazione tecnica e piano di gestione	Sistema di trattamento filtrazione attivo	Riduzione tempi di raccolta acqua (donne/bambini)	
Costruzione/riabilitazione pozzo + pompa/filtrazione	Comitato acqua operativo con statuto	Migliori pratiche igieniche à livello familiare	
Formazione comitato acqua e manutentori	2 manutentori formati + kit ricamb	Gestione locale sostenibile e manutenzione regolare	
Educazione WASH (igiene, conservacione acqua)	6 sessioni WASH svolte + materiali		
Definizione tariffa/fondo mànutenzione e regole d'uso	Fondo manutenzione avviato e registro pagamenti		

ASSUNZIONI CRITICHE

- **A** Accordo e partecipazione della comunità (inclusione di donne)
- **B** Stabilità e sicurezza nell'area per lavorare
- **C** Disponibilità e qualità della falda/risorsa idrica
- **D** Catena di fornitura ricambi e supporto tecnico locale
- **E** Accessibilità economica della tariffa e trasparenza del fondo

Legenda: Attività · Output · Azzurro · Outcome · Impatto (arancione) · Assunzioni (viola)

Grazie

walter.goruppi@informest.it

comunitàdipraticheFVG@gmail.com