

# LINEE GUIDA INTERNE PER LA GENERAZIONE E VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

Versione 1 del 2/5/2022  
a cura del Settore Cooperazione allo Sviluppo



## Sommario

<b>1. Sintesi.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Premesse .....</b>	<b>6</b>
Perché delle Linee Guida sulla VIS?.....	6
Scopo del documento .....	8
<b>3. Riferimenti normativi.....</b>	<b>9</b>
Fonti normative .....	9
Definizioni normative.....	9
Approccio metodologico normativo.....	10
<b>4. Riferimenti metodologici nella cooperazione allo sviluppo.....</b>	<b>12</b>
Definizioni in uso nel settore .....	12
Approcci metodologici in uso nel settore .....	14
Modelli di misurazione dell’impatto in uso nel settore .....	18
Uno sguardo critico sulla VIS .....	21
<b>5. AMU e la generazione dell’impatto sociale.....</b>	<b>24</b>
<b>QUALE</b> impatto sociale generiamo.....	<b>24</b>
<b>COME</b> generiamo impatto sociale.....	<b>31</b>
<b>CON QUALI AZIONI</b> generiamo impatto sociale .....	<b>34</b>
La definizione del perimetro di analisi e l’analisi del contesto.....	35
<b>L’analisi dei bisogni .....</b>	<b>37</b>
Il profilo dell’operatore di sviluppo .....	38
La Comunicazione Non-Violenta.....	40
L’incrocio dei saperi e delle pratiche .....	42
<b>Analisi dei bisogni e immaginazione del cambiamento .....</b>	<b>48</b>
La Teoria del Cambiamento .....	48
La metodologia del World Café .....	49
La metodologia del GREUS .....	50
<b>La definizione degli obiettivi.....</b>	<b>52</b>
<b>La definizione della catena del valore .....</b>	<b>57</b>
<b>La definizione degli indicatori .....</b>	<b>65</b>
<b>6. AMU e la valutazione dell’impatto sociale.....</b>	<b>72</b>

<b>PERCHÉ valutiamo?</b> .....	<b>72</b>
<b>IN QUALI CASI valutiamo?</b> .....	<b>73</b>
<b>COME valutiamo?</b> .....	<b>75</b>
Social Impact Navigator .....	75
Process Tracing .....	76
Outcome Mapping .....	78
Social Impact Assessment .....	81
<b>Raccolta e analisi dei dati per la valutazione dell’impatto</b> .....	<b>83</b>
<b>COSA valutiamo?</b> .....	<b>88</b>
<b>CHI valuta?</b> .....	<b>91</b>
<b>QUANDO valutiamo?</b> .....	<b>92</b>
<b>La comunicazione dei risultati</b> .....	<b>93</b>
<b>7. Riferimenti bibliografici</b> .....	<b>96</b>
<b>ALLEGATO 1: Quadro di riferimento dei bisogni</b> .....	<b>101</b>
<b>ALLEGATO 2: Quadro di riferimento del valore sociale aggiunto</b> .....	<b>103</b>
<b>ALLEGATO 3: Quadro sinottico dei principali bisogni e fattori di soddisfazione</b> .....	<b>104</b>
<b>ALLEGATO 4: Flusso di lavoro pratico della VIS</b> .....	<b>109</b>



## 1. Sintesi

Negli ultimi anni l'attenzione del mondo della progettazione sociale e della cooperazione allo sviluppo si è focalizzata sui temi dell'impatto e della **Valutazione di Impatto Sociale (VIS)** – divenute parole d'ordine per chiunque progetti, realizzi, finanzia o valuti interventi sociali – e numerose normative, studi e guide operative sono state pubblicate al riguardo. Al di là degli eccessi e delle assolutizzazioni legate a questa nuova "moda", questo cambio di prospettiva ha spinto le organizzazioni, inclusa AMU, a mettersi in discussione ed individuare nuovi approcci e nuove metodologie che rendano più efficace il proprio lavoro con e per le persone più escluse.

AMU ha avuto fin dall'inizio della sua attività nella cooperazione allo sviluppo, nel 1986, un'attenzione particolare agli effetti ad ampio raggio e a lungo termine delle proprie azioni nella vita delle persone che vi partecipano, un'attenzione implicita nel proprio approccio, che oggi vuole diventare esplicita. AMU ha scelto, anzitutto, di **generare impatto sociale positivo** nella vita delle persone con cui lavora, ovvero di orientare la propria azione verso cambiamenti di comportamento che generino una miglior qualità della vita delle persone, anziché semplicemente verso la fornitura di beni e servizi nei loro confronti.

L'approccio specifico di AMU allo sviluppo e dunque alla generazione di impatto è quello dello "**sviluppo di comunione**", una particolare prospettiva di sviluppo umano caratterizzata dalla centralità di relazioni di valore per la fioritura umana delle persone, quelle che nella letteratura scientifica sono ormai conosciute con il nome di "beni relazionali". Questa prospettiva si contraddistingue per l'attenzione a due aspetti, nella concezione, realizzazione e valutazione degli interventi di sviluppo:

- la **multidimensionalità dello sviluppo umano**, ovvero l'attenzione alle dimensioni economico-materiale, psicologico-cognitiva, socio-relazionale e spirituale della persona;
- e la **reciprocità del dono**, ovvero la promozione attiva di dinamiche di dono libero, gratuito e reciproco fra i protagonisti dei propri progetti.

Crediamo che per sviluppare pienamente la propria vita non occorra solo ricevere qualcosa, ma **liberare il potenziale** che portiamo dentro, le capacità e i talenti, realizzando sé stessi e facendo dono agli altri delle proprie competenze, alimentando così un processo virtuoso di reciproco arricchimento. In questa visione dello sviluppo, ruolo di AMU è quello di **accompagnare** persone e comunità in situazioni di esclusione e vulnerabilità per facilitare la liberazione del loro potenziale di capacità, personali e collettive.

In questa prospettiva, particolare importanza ha il lavoro di **analisi partecipata dei bisogni e individuazione dei sogni di cambiamento** dei protagonisti dei progetti, che cerchiamo di realizzare con approcci interdisciplinari specifici come l'Incrocio dei Saperi, la Comunicazione Non Violenta, la Teoria del Cambiamento, ecc. Nella fase di valutazione, invece, diamo centralità alla **valutazione dell'impatto relazionale** dei progetti, puntando a misurare le caratteristiche, l'ampliamento e il rafforzamento delle reti sociali dei partecipanti, attraverso apposite metodologie come ad es. l'Analisi delle Reti Sociali: un approccio alla valutazione, questo, meglio definito da alcuni come "**valutazione dell'utilità sociale**".

La VIS dei propri progetti, da parte di AMU è finalizzata principalmente all'**autoapprendimento** ovvero al miglioramento dell'efficacia delle proprie azioni. AMU si impegna a svolgere per ogni progetto di sviluppo umano integrale una **VIS di breve e medio termine**, relativa agli effetti dei progetti nella vita dei loro beneficiari diretti; mentre la VIS di lungo termine, relativa all'impatto su territori e comunità di riferimento dei beneficiari, viene svolta da AMU solo in alcuni casi particolari, quali progetti sperimentali o laddove sia ritenuto opportuno dal partenariato di progetto. Dal punto di vista metodologico, i **modelli di VIS "basati sul processo"** rispondono in maniera più adeguata all'approccio ed alle esigenze di AMU; fra questi in particolare: Social Impact Navigator, Outcome Mapping e Process Tracing.



## 2. Premesse

### Perché delle Linee Guida sulla VIS?

Le metodologie e gli strumenti a lungo adottati nella cooperazione internazionale allo sviluppo – il ciclo di vita del progetto ed il quadro logico in primis – sono stati inizialmente mutuati dall’ambito della progettazione industriale, adattandoli alle esigenze del settore. Tali metodologie e strumenti si focalizzavano sulla produzione e fornitura di beni o servizi risultanti carenti nel contesto di riferimento. Così come avveniva per l’ambito industriale, si rilevava una carenza di “offerta” rispetto ad una “domanda” sociale, di conseguenza la progettazione si orientava ad individuare la combinazione più efficace di risorse necessarie ed attività da realizzare, per generare ed offrire ai destinatari i beni e servizi mancanti per il soddisfacimento dei loro bisogni.

Questo approccio ha dunque finito per focalizzarsi sull’azione degli operatori di sviluppo, ovvero sui prodotti (output) da loro generati ed offerti ai destinatari, anziché sulle conseguenze di tale azione nella vita dei destinatari. Prova ne è il fatto che nel “vecchio” quadro logico esistesse un unico livello per risultati e prodotti, che venivano così molto spesso confusi tra loro, lasciando un vuoto “logico” nella catena tra la fornitura di un prodotto ai destinatari (livello “risultati/prodotti”) ed il miglioramento della qualità della loro vita (livello “obiettivo specifico”).

Di conseguenza, anche la metodologia di valutazione dei progetti di sviluppo ha finito per focalizzarsi sulla valutazione dei prodotti anziché sulla valutazione dei cambiamenti avvenuti nella vita dei protagonisti dei progetti. Di fatto, numerose ricerche hanno dimostrato che spesso i progetti di cooperazione internazionale, anche quelli realizzati in maniera efficiente, non hanno generato significativi cambiamenti positivi nella vita dei destinatari, lasciando la loro situazione invariata quando non peggiorata, a fronte di enormi impieghi di risorse finanziarie ed umane. L’esempio più eclatante e più conosciuto è quello delle ricerche condotte nei primi anni duemila dall’economista zambiana Dambisa Moyo e pubblicate nel volume “La carità che uccide”.<sup>1</sup>

Negli ultimi decenni, dunque, la comunità degli attori impegnati nella cooperazione internazionale allo sviluppo si è interrogata sempre di più sull’efficacia dei progetti e sul valore della sua valutazione; diverse conferenze internazionali si sono concentrate sul tema dell’efficacia degli aiuti orientando l’attenzione ai risultati.<sup>2</sup> Si è andata così sviluppando una sempre più diffusa convinzione che – sia nella realizzazione degli interventi che nella loro valutazione – fosse necessario modificare l’approccio metodologico, focalizzandolo non più esclusivamente sulla trasformazione di risorse (input) in attività e prodotti (output), bensì sul cambiamento generato nella vita dei destinatari, protagonisti degli interventi, ovvero sull’impatto sociale.

Si sono diffuse, in questa linea, nuove metodologie come quella della “gestione basata sui risultati” (Result Based Management), quella della “teoria del cambiamento” o quella del “outcome mapping”. Si è iniziato così a parlare sempre più diffusamente della necessità di una “valutazione di impatto sociale” (VIS) degli interventi di cooperazione allo sviluppo, in linea con il più ampio dibattito in corso nel mondo del Terzo Settore, che ha portato all’adozione di linee guida e normative da parte delle autorità nazionali ed internazionali.

<sup>1</sup> DAMBISA MOYO, *La carità che uccide. Come gli aiuti dell'Occidente stanno devastando il Terzo Mondo*, 2009

<sup>2</sup> Vedi le conferenze sull’efficacia degli aiuti internazionali di Parigi 2005, Accra 2008, Busan 2011, ecc.

Questa convinzione implica un cambio di prospettiva, non solo nelle metodologie e negli strumenti che si impiegano, ma nell'approccio con cui si lavora e, ancora più profondamente, nello sguardo che si ha sulle persone e sui contesti in cui si lavora:

*«valutare l'impatto comporta un passaggio teorico e metodologico di orientamento, dagli output agli outcome, laddove i primi sono i risultati tangibili, direttamente imputabili ad una specifica attività e verificatisi nel breve termine, mentre i secondi fanno riferimento al più profondo cambiamento che avviene nella vita dei beneficiari in una più ampia ottica temporale (ma più in generale in tutte le categorie di stakeholder in qualche modo coinvolti)».*<sup>3</sup>

In questo senso, è necessario spostare il proprio sguardo dalla propria sfera di azione (risorse, attività, prodotti) alla propria sfera di influenza (cambiamenti, impatto); è necessario imparare a non guardare principalmente ciò che noi facciamo ma come cambia la vita delle persone con cui lavoriamo, coloro che sperimentano condizioni di vulnerabilità, esclusione, fragilità e miseria.

A tal fine è necessario sviluppare con i protagonisti dei progetti una teoria del cambiamento delle loro condizioni di vita, individuando l'orizzonte temporale entro il quale questo impatto verrà auspicabilmente raggiunto ed il percorso per raggiungerlo. In quest'ottica, è necessario concepire il ruolo di chi opera nella cooperazione allo sviluppo non più come quello di chi produce sviluppo, ma come quello di chi "accompagna" i percorsi di cambiamento delle persone e delle comunità che generano il proprio sviluppo.

Questo cambio di prospettiva implica una riorganizzazione del lavoro degli operatori di sviluppo, un investimento maggiore nello studio e nell'analisi dei bisogni insieme a chi li vive, un investimento maggiore nella concezione e progettazione degli interventi ed un investimento maggiore nella valutazione del loro impatto sociale.

**AMU – Azione per un Mondo Unito ONLUS ha scelto di impegnarsi in questo cambio di prospettiva, adottando uno sguardo orientato alla vita dei protagonisti dei progetti – anziché alla propria azione – ed un approccio focalizzato sull'impatto degli interventi di cooperazione nella vita dei diretti protagonisti.**

Pertanto, già dai primi progetti realizzati subito dopo la propria fondazione, e sebbene in modo quasi inconsapevole e spontaneo o forse anche "ingenuo", grande rilevanza era stata posta proprio su un effettivo cambiamento nelle condizioni di vita di coloro che allora si definivano "beneficiari". Ad esempio, per contribuire a cambiare la vita di comunità di contadini senza terra nel Nord Est del Brasile degli anni '80, alcune persone hanno vissuto per oltre un anno con queste comunità condividendo in tutto e per tutto la loro vita di povertà ed esclusione, generando un processo che - pur con luci ed ombre - ha portato queste comunità ad una matura e consapevole capacità di orientare i propri processi di sviluppo comunitario, avendo anche la forza di interloquire con le autorità civili per ottenere risposte adeguate, nel contesto generale, ai propri bisogni primari di salute, educazione ed infrastrutture. Questo ha generato, anche al di là delle attese e a volte all'insaputa degli stessi operatori, un processo di imitazione da parte di altre comunità vicine e singoli, che ha coinvolto diverse migliaia di persone.

Si può quindi affermare che questa tensione è insita nel DNA dell'AMU ed ora, dopo più di 36 anni di attività, esige di essere scandagliata ed arricchita con quanto esposto nel presente documento, per attualizzare e dare continuità al proprio mandato, nel rispetto dei valori e delle ispirazioni fondative.

<sup>3</sup> LINK 2007 – SOCIAL VALUE ITALIA, *Valutare l'impatto della cooperazione internazionale. Una proposta metodologica*, 2018, p. 19

## Scopo del documento

Il presente documento ha lo scopo di delineare i principi, le finalità, le metodologie e gli strumenti che AMU intende utilizzare per la generazione e la Valutazione di Impatto Sociale (VIS) delle proprie attività. Esso servirà anzitutto come strumento interno di orientamento per gli operatori di AMU e dei suoi partner locali, nonché dei collaboratori esterni coinvolti nella VIS, ma potrà servire anche come strumento di presentazione della metodologia di VIS impiegata da AMU, nei confronti delle organizzazioni partner.

Il documento definisce il sistema di VIS adottato da AMU alla luce della propria visione, missione e specifica metodologia di lavoro, nel rispetto della normativa vigente, delle metodologie e prassi internazionalmente riconosciute nel settore della cooperazione internazionale allo sviluppo.

Questo documento è concepito come strumento vivo, progressivamente adattabile ed aggiornabile nel tempo alla luce della pratica e dell'apprendimento continuo che da essa deriverà. Le teorie e gli approcci qui citati non sono intesi a titolo esclusivo come i migliori o gli unici adeguati al lavoro di AMU, bensì come quelli maggiormente adeguati, alla luce delle nostre attuali conoscenze. In questo senso, il documento è aperto alla conoscenza, acquisizione e integrazione di ulteriori approcci nell'immediato e prossimo futuro.

**Le presenti Linee Guida riguardano la VIS dei singoli progetti cui AMU partecipa** e potranno servire nel tempo anche a sviluppare una strategia di VIS dell'attività di AMU nel suo insieme.





### 3. Riferimenti normativi

#### Fonti normative

Dal punto di vista normativo, i contenuti del presente documento fanno riferimento alle norme di legge in vigore in Italia in materia di VIS, in particolare a:

- la legge 6 giugno 2016, n. 106, recante “Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale”;
- il decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23/07/2019, recante “Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore” (GU n.214 del 12-9-2019).

#### Definizioni normative

La normativa italiana definisce la valutazione dell’impatto sociale come **“la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato”**<sup>4</sup>.

*“La definizione di impatto sociale introdotta dal legislatore incorpora al suo interno elementi espliciti relativi alla **qualità ed alla quantità dei servizi offerti**, alle **ricadute verificabili nel breve termine** e quindi più dirette, ma anche agli effetti di medio-lungo periodo, che afferiscono alle **conseguenze ed ai cambiamenti indotti sulla comunità di riferimento**, nella prospettiva della costruzione di comunità più inclusive, sostenibili e coese”*.<sup>5</sup>

Finalità della VIS per gli Enti del Terzo Settore (ETS) - secondo la normativa italiana - è quella di **“valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli stakeholders informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate”**<sup>6</sup>.

A tal fine, secondo la normativa, la VIS fa emergere e comunica:

- **“il valore aggiunto sociale generato;**
- **i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività del progetto;**
- **la sostenibilità dell’azione sociale”**<sup>7</sup>.

I destinatari della VIS, secondo la normativa, sono:

- **“i finanziatori ed i donatori presenti o futuri, che utilizzano la misurazione per comprendere l’efficacia del proprio intervento e valutare l’eventuale proseguimento, interruzione o revisione del sostegno;**
- **i beneficiari ultimi di un intervento e tutti gli altri stakeholders interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le ricadute sociali ed economiche generate dall’organizzazione (es. comunità locale, lavoratori, utenti etc.);**

<sup>4</sup> Cfr. legge 6 giugno 2016, n. 106, art.7.

<sup>5</sup> Cfr. decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23/07/2019

<sup>6</sup> Cfr. decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23/07/2019

<sup>7</sup> Cfr. decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23/07/2019

- **i lavoratori, collaboratori, soci e volontari dell'organizzazione** che aumentano la consapevolezza del valore prodotto dall'organizzazione in cui operano;
- **i cittadini** interessati a conoscere come e con quali risultati vengano impiegate le risorse pubbliche;
- **i soggetti pubblici** che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza<sup>8</sup>.

### Approccio metodologico normativo

La normativa italiana, riconoscendo che esistono diversi approcci, logiche, metriche e tecniche per la VIS, lascia a ciascun ente la libertà di adottare quelli che maggiormente si confanno alla propria tipologia di attività, dimensione e forma giuridica, ma sempre nel rispetto dei seguenti principi di base:

- **“intenzionalità**: il sistema di valutazione deve essere connesso alla valutazione di obiettivi strategici dell'organizzazione;
- **rilevanza**: inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta;
- **affidabilità**: informazioni precise, veritiere ed eque, con specifica indicazione delle fonti dei dati;
- **misurabilità**: le attività oggetto di valutazione che possono essere ricondotte a parametri quantitativi devono essere opportunamente misurate. A tal fine, gli ETS dovranno prevedere un sistema di valutazione che identifichi: a) le dimensioni di valore che le attività perseguono; b) gli indici e gli indicatori coerenti con le attività oggetto della valutazione;
- **comparabilità**: restituzione dei dati che consenta la comparabilità nel tempo;
- **trasparenza e comunicazione**: restituzione pubblica della valutazione di impatto e del processo partecipativo degli stakeholders<sup>9</sup>.”

Il processo di realizzazione della VIS, secondo la normativa italiana, deve riguardare i seguenti elementi:

- **“processo di partecipazione alla definizione delle dimensioni di valore** della misurazione di impatto da parte di un insieme di classi di stakeholders rappresentativi interni ed esterni all'ente (a titolo esemplificativo e non esaustivo: lavoratori, beneficiari, istituzioni rilevanti, fornitori e comunità di riferimento). Gli enti potranno a tal fine decidere autonome modalità di raccolta delle opinioni e di monitoraggio degli impatti tra i propri principali stakeholders;
- **attività**: processi volti a dare risposta ai bisogni delle persone su uno specifico territorio in base alla missione sociale che l'ente ha deciso di voler perseguire;
- **servizi**: attività che hanno avuto una codificazione e quindi una standardizzazione sia di costo sia di regolamentazione (accreditamenti, convenzioni);

<sup>8</sup> Cfr. decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23/07/2019

<sup>9</sup> Cfr. decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23/07/2019

- **progetti:** processi che hanno una durata prestabilita e non continuativa con l'obiettivo di individuare nuove soluzioni e quindi di spostare la frontiera dei servizi e delle attività grazie ai risultati del progetto;
- **input:** intesi come fattori produttivi, risorse umane e finanziarie impiegate, fattori propri e di terzi;
- **output:** intesi come prodotti, beni e servizi risultanti dalle attività poste in essere;
- **outcome:** intesi come risultati indiretti della propria azione, effetti e cambiamenti realizzati sulla vita dei soggetti coinvolti e sugli individui in generale rispetto ai territori ed al contesto generale oggetto delle attività”;

e prevedere le seguenti fasi:

- **“analisi del contesto e dei bisogni partecipata dagli stakeholders;**
- **pianificazione degli obiettivi di impatto;**
- **analisi delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica della misurazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle caratteristiche dell'intervento;**
- **valutazione:** attribuzione di un valore, ossia di un significato ai risultati conseguiti dal processo di misurazione;
- **comunicazione degli esiti della valutazione** che costituiranno la base informativa per la riformulazione di strategie e conseguenti obiettivi che l'organizzazione si porrà per lo sviluppo futuro delle proprie iniziative”.<sup>10</sup>



<sup>10</sup> Cfr. decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23/07/2019

## 4. Riferimenti metodologici nella cooperazione allo sviluppo<sup>11</sup>

### Definizioni in uso nel settore

Nel definire il **significato di "impatto"** facciamo riferimento alla definizione data dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE/OECD), che lo identifica come: *"the positive and negative, intended and unintended, direct and indirect, primary and secondary effects produced by an intervention"*, misurato attraverso:

- a) indicatori di risultato (outcome), che identificano i benefici diretti che l'intervento si propone di raggiungere, e concorrono, insieme agli output di progetto e agli indicatori di impatto, ad identificarne l'efficacia;
- b) indicatori di lungo periodo che *"misurano la qualità e la quantità degli effetti generati dall'intervento e descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone e lo sviluppo a livello globale, regionale e nazionale, tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano"*.<sup>12</sup>

Questa definizione è abbastanza ampia ed abbraccia sia un concetto di impatto "diretto", in termini di benefici ottenuti dai beneficiari ("effetti primari") direttamente da un intervento, sia un concetto di impatto "indiretto", in termini di conseguenze verificatesi nel contesto di riferimento a seguito di un intervento.

Quanto alla valutazione dell'impatto, la stessa OCSE la individua come una tra le **sei dimensioni fondamentali della valutazione** nella cooperazione allo sviluppo fin dai primi anni '90, ovvero:

- 1) la rilevanza (coerenza degli obiettivi dell'intervento con le esigenze dei beneficiari);
- 2) la coerenza (sia come coerenza interna tra più interventi dello stesso governo/istituzione, sia come coerenza esterna tra interventi di più attori);
- 3) l'efficacia (raggiungimento degli obiettivi dell'intervento);
- 4) l'efficienza (economicità)
- 5) l'impatto (effetti a lungo termine, positivi o negativi, previsti o non previsti);
- 6) la sostenibilità (continuità dei benefici prodotti da un intervento dopo la sua conclusione).<sup>13</sup>

L'enfasi che negli ultimi anni è stata data in misura progressivamente crescente all'importanza dell'impatto ha portato in qualche modo a "isolare" la dimensione dell'impatto a lungo termine dalle altre dimensioni, facendola oggetto di specifiche riflessioni, metodologie ed approcci di valutazione.

In questo senso, alcune agenzie internazionali – come l'Agence française de Développement (ADF) – distinguono fra due livelli di valutazione: un livello di valutazione ex-post dei progetti ed un livello di valutazione "in profondità". Si vuole, in questo modo, sottolineare la distinzione fra il valutare aspetti di implementazione del progetto – come rilevanza, coerenza, efficacia, efficienza – che sono oggetto della classica valutazione ex-post, ed il valutare aspetti di "conseguenza" del progetto sul contesto di riferimento – come impatto e sostenibilità – che sono oggetto di valutazione "in profondità", ovvero di valutazione di impatto.

<sup>11</sup> I contenuti del presente capitolo sono liberamente estrapolati dal documento di riferimento del settore *"Valutare l'impatto della cooperazione internazionale. Una proposta metodologica"* reso disponibile da LINK 2007 – SOCIAL VALUE ITALIA

<sup>12</sup> Cfr. OCSE/DAC, *Principle of evaluation of development assistance*, 1991

<sup>13</sup> Cfr. OECD, *Evaluation Criteria*

La stessa Commissione Europea, nell'adottare il nuovo modello di quadro logico in uso nei progetti di cooperazione allo sviluppo, definisce l'impatto come *"il cambiamento più ampio e a lungo termine al quale l'azione contribuisce a livello nazionale, regionale o settoriale, nel contesto globale politico, sociale, economico e ambientale che deriverà dagli interventi di tutti gli attori e le parti interessate pertinenti"*, distinguendolo dalla sfera dei "risultati" (outcome) che invece riguardano *"il principale effetto a medio termine dell'intervento incentrato sui cambiamenti comportamentali e istituzionali derivanti dall'intervento"*.<sup>14</sup>

Questo aiuta a **distinguere due diverse sfere oggetto di possibile valutazione**: la sfera di intervento di un progetto di cooperazione, dalla sua sfera di influenza. In questa accezione, quando si parla di conseguenze dirette di un intervento sui cambiamenti di comportamento nella vita dei beneficiari e delle loro istituzioni si ricorre al termine **"risultati"**; quando invece ci si riferisce alla sfera di influenza di un intervento sul contesto di riferimento, si utilizza il termine **"impatto"**.

Possiamo dunque considerare che una valutazione dell'impatto di un progetto di cooperazione allo sviluppo debba essere focalizzata sulle conseguenze indirette verificatesi nel contesto di riferimento in un lasso di tempo successivo alla conclusione dell'intervento. Nello stesso tempo, per poter realizzare efficacemente una valutazione di questo genere è necessario aver valutato anche gli effetti diretti generati da un intervento durante la sua realizzazione. Questo doppio livello di valutazione – di risultato e di impatto – consente di verificare e comprendere in maniera completa l'evoluzione che abbia portato dalla realizzazione di un intervento all'impatto verificatosi successivamente nel contesto di riferimento.



<sup>14</sup> European Commission, International Cooperation and Development, *Practical Guide, Annex C - Logical framework (E3d)*

## Approcci metodologici in uso nel settore

Il processo di valutazione dell'impatto sociale viene descritto dagli studiosi del settore come l'azione comparativa attraverso la quale l'organizzazione valuta l'entità degli impatti generati e le categorie di attori coinvolti, per **misurare e rendicontare la propria capacità di creare benefici** ed evidenziare le potenzialità di innovazione e di **cambiamento che l'organizzazione ha nel sistema in cui opera**. Il processo di valutazione consente di verificare l'ipotesi che gli obiettivi con impatto positivo siano stati raggiunti, così come siano stati evitati quelli con impatto negativo, al fine di capire come indirizzare la strategia e le decisioni verso un impatto sociale positivo per tutte le parti interessate.<sup>15</sup>

In riferimento al misurare la capacità di ciascuna organizzazione di generare benefici nel contesto in cui opera, diverse istituzioni ed organizzazioni internazionali<sup>16</sup> sottolineano l'imprescindibilità di determinare l'effetto netto degli interventi, distinguendo tra quello che è attribuibile all'intervento valutato e quello che risulta essere conseguenza di altri fattori. A tale proposito, si ritiene indispensabile adottare metodologie di comparazione statistica per confrontare il cambiamento differenziale generato con l'intervento dell'organizzazione rispetto a quella che sarebbe stata la situazione in sua assenza. Si tratta di metodologie basate su analisi controfattuale (Randomized Control Trial, RCT) – mutuata dall'ambito della ricerca medico-farmacologica – che prevedono misurazioni simultanee su un campione coinvolto ed un campione non coinvolto nell'intervento, per valutare le differenti situazioni di partenza e di arrivo ed attribuirne la "responsabilità". Esistono - a questo proposito - precise indicazioni sulla dimensione del campione di controllo che è necessario costruire se si vuole giungere ad una valutazione credibile e scientificamente significativa, e sulle metodologie di selezione del campione, fra cui la tecnica della randomizzazione, la regressione alla discontinuità o l'analisi longitudinale.<sup>17</sup>

Questo genere di **approccio "attributivo"** basato sul rigore dell'**analisi statistica quantitativa** presenta diverse criticità quando applicato a processi di cambiamento sociale e di sviluppo umano in ambito internazionale. Spesso può non essere opportuno selezionare un campione di persone non coinvolte in un progetto di sviluppo, al solo scopo di effettuare su di esse misurazioni statistiche funzionali a valutare l'impatto del progetto sulle persone coinvolte. Si tratta, appunto, di un utilizzo strumentale di alcune persone, che non ne traggono alcun beneficio diretto e svolgono il ruolo di semplici strumenti di comparazione o "metri di paragone". Questo può essere opportuno in alcuni casi, come nella ricerca medico-farmacologica basata su misurazioni di indicatori ottenuti da esami ed analisi mediche svolte a priori su un ampio spettro di popolazione; tuttavia nell'ambito della cooperazione internazionale, considerando la profonda diversità culturale e sociale dei contesti in cui si opera e dei contesti di provenienza degli attori di cooperazione, e considerando gli ambiti di cambiamento socio-relazionale in cui spesso si opera – ovvero i comportamenti delle persone – un tale approccio può risultare lesivo della dignità delle persone e delle comunità.

Per questo, da diverse parti, al modello dell'approccio attributivo e dell'analisi quantitativa controfattuale è stata proposta l'alternativa di **un approccio "contributivo"** e di un'**analisi qualitativa**, flessibile e calibrata sulle caratteristiche del contesto locale e concentrata sull'evoluzione avvenuta nella comunità coinvolta nell'intervento, col fine di valutare i cambiamenti generati tra il prima e il dopo intervento ed il processo attraverso cui sono stati generati, ovvero la sua efficacia. Tali analisi qualitative sono generalmente basate su strumenti quali ricerche sul campo, gruppi di discussione, interviste,

<sup>15</sup> Cfr. Burdge 2003, Ashoka 2013, Epstein e Yuthas 2014, cit. in LINK 2007 – SOCIAL VALUE ITALIA

<sup>16</sup> È soprattutto il caso delle agenzie pubbliche di cooperazione di alcuni Paesi donatori come Stati Uniti d'America e Olanda.

<sup>17</sup> Cfr. World Bank-Gertler et al. 2016, White et al. 2014, cit. in LINK 2007 – SOCIAL VALUE ITALIA

questionari strutturati, osservazioni strutturate, monitoraggio costante nel tempo della situazione dei beneficiari, ecc.

In sintesi, la valutazione dell'impatto dipende strettamente dalla scelta di quale dimensione dell'impatto si voglia valutare e – conseguentemente – di quale metodologia di misurazione si adotti. Come abbiamo visto, infatti, **sono possibili due approcci alla misurazione dell'impatto:**

- 1) Misurare gli effetti e i cambiamenti generati nel lungo periodo sulla comunità di riferimento dalle attività svolte da un'organizzazione e come siano stati generati: in questo caso si adotteranno prevalentemente metodi qualitativi;
- 2) Misurare la porzione di impatto totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento: in questo caso si adotteranno prevalentemente metodi quantitativi basati su approccio controfattuale.

In linea di massima, considerando la maggiore complessità ed onerosità dei metodi di analisi statistica quantitativa, gli studiosi ritengono che sia opportuno adottare quest'ultima nei progetti pilota, in quelli sperimentali fondati su ipotesi non ancora testate ed in quelli che coinvolgono grandi numeri; al contrario, nel caso di interventi di dimensione ridotta ritengono sia preferibile adottare un approccio di analisi qualitativo.

Tuttavia, questi due approcci non sono necessariamente in conflitto tra loro. Se è vero - come sottolinea l'ADF - che l'impatto di un progetto di sviluppo non possa essere misurato solo osservando l'evoluzione del benessere dei beneficiari - poiché questo approccio non accerta se il cambiamento sia avvenuto per propri "meriti" e se questo si sarebbe verificato lo stesso in assenza dell'intervento - è anche vero che la sola ricostruzione di una situazione controfattuale rigorosa non è sufficiente per comprendere i comportamenti e i meccanismi propri del contesto, che legano l'intervento al cambiamento del benessere dei beneficiari. È necessario andare più in profondità, analizzare il target di intervento, il contesto, come si è sviluppato l'impatto, come spiegare la presenza o l'assenza dell'impatto.

Considerazioni come queste hanno portato all'emergere di una prospettiva focalizzata sull'utilizzo dei cosiddetti **metodi misti** nei quali l'analisi quantitativa viene combinata con un'analisi qualitativa, coniugando l'esigenza di affidabilità scientifica e la possibilità di approfondire le specificità di ciascun caso ed i nessi di causalità che hanno portato all'impatto verificatosi. L'obiettivo di questi metodi è il rafforzamento della validità dei risultati, comprendendo il processo attraverso il quale tali risultati vengono generati, calandoli nel contesto in cui effettivamente si realizzano.

L'adozione dei metodi misti comporta una serie di benefici non trascurabili. In primo luogo, l'attenzione alle specificità del contesto consente di tenere conto delle diverse tipologie di impatto che gli interventi possono generare su diversi gruppi di persone. Questo diviene particolarmente rilevante nel caso in cui, ad esempio, si intenda misurare le diverse dimensioni della povertà, ed in modo particolare quelle che non sono quantificabili, ma che sono percepite e identificate come importanti da chi le vive in prima persona: dignità, rispetto, riconoscimento, sicurezza, autonomia, autostima, competenze, possibilità di contribuire alla comunità/società in cui si vive, ecc..

**La scelta del metodo da utilizzare**, dunque, non è semplice e va fatta accuratamente. Uno spunto utile a questo riguardo viene dal Department for International Development (DFID, Regno Unito), il quale invita a considerare ed esplicitare all'interno dei termini di riferimento stabiliti quale sia l'obiettivo della valutazione, per comprendere di conseguenza la tipologia e l'approccio da seguire; inoltre, è importante considerare se la misurazione dell'impatto sia possibile rispetto alla disponibilità e alla validità dei dati. Di conseguenza, in base alle caratteristiche di contesto e alla tipologia d'intervento è opportuno stabilire quale tra l'approccio contributivo e quello attributivo sia necessario adottare. Un'analisi qualitativa è comunque

ritenuta essenziale per comprendere come e perché avviene l'impatto in relazione al contesto dell'intervento.

Affinché il processo di valutazione sia il più possibile efficace nel definire se e quanto un intervento abbia contribuito al miglioramento della situazione preesistente, alcuni attori internazionali - come l'Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) - danno grande rilevanza alla fase di pianificazione degli interventi di sviluppo, e più precisamente all'**identificazione degli specifici bisogni** verso i quali indirizzare gli interventi. Identificare con chiarezza i bisogni della comunità di riferimento è necessario per identificare chiaramente l'impatto che si intende generare e valutare e gli strumenti da adottare nella valutazione. Analogamente, il Department for International Development (DFID, Regno Unito) utilizza il cosiddetto "Prospective approach", un'analisi ex-ante per incorporare, fin dall'inizio, il processo di misurazione e i dati necessari nel progetto.

Riguardo alla portata dell'impatto da valutare, alcuni attori internazionali – come il Ministero degli Affari Esteri Olandese – sottolineano l'importanza di considerare un orizzonte temporale lungo per valutare come gli outcome raggiunti contribuiscano al raggiungimento di obiettivi più ampi quali la riduzione della povertà, e per valutare non solo gli effetti negativi di breve termine (che si possono evitare o mitigare), ma anche di lungo termine i quali possono avere conseguenze dannose o neutralizzare cambiamenti positivi.

In effetti, dal momento che l'impatto si riferisce agli effetti "voluti e non voluti, diretti e indiretti, primari e secondari" ed ai cambiamenti in un contesto di riferimento, è necessario avere piena consapevolezza del fatto che **i tempi di manifestazione di tali effetti e cambiamenti quasi mai coincidono con i tempi di realizzazione di un progetto** di cooperazione allo sviluppo, ma sono ben più lunghi.

Sulla base di questa consapevolezza, secondo l'esperienza internazionalmente condivisa dagli attori del settore, per misurare l'impatto sarebbe necessario impostare un sistema di monitoraggio e misurazione che copra un periodo di tempo dai 3 ai 5 anni dopo la conclusione di un progetto.

Ad oggi, tuttavia, il sistema nel suo complesso non supporta le organizzazioni nel poter "ritornare" sui risultati a distanza di tempo. Per tale motivo, nella prassi le organizzazioni responsabili dei progetti si concentrano maggiormente sull'intercettazione e misurazione dei risultati (outcome) ottenuti, come migliori "rappresentanti" del potenziale impatto futuro generabile dall'intervento.

Riguardo alla **casistica in cui effettuare una valutazione di impatto**, nella consapevolezza della complessità di tale tipo di valutazione e quindi delle risorse necessarie, diversi attori internazionali concentrano maggiormente la valutazione di impatto sui progetti con un proprio contributo finanziario al di sopra di certe soglie: 750.000 euro nel caso della Commissione Europea, 350.000 euro nel caso di AECID.

Altri attori, come USAID, sottolineano che si debba condurre una valutazione di impatto, se possibile, di ogni approccio nuovo e non testato che si prevede di sviluppare, come ad esempio un intervento pilota che deve essere identificato come tale nella fase di sviluppo del progetto.

Qualsiasi approccio si impieghi nella misurazione, si è concordi nel ritenere che una buona **valutazione di impatto dovrebbe ispirarsi ai seguenti principi** internazionalmente riconosciuti:

- Definizione, da parte di ciascun attore di sviluppo, della propria politica di valutazione, linee guida e metodologie, ruoli e responsabilità all'interno del processo valutativo;
- Imparzialità e indipendenza del processo di valutazione rispetto al processo decisionale dell'organizzazione, per una maggiore credibilità;
- Apertura del processo di valutazione rispetto ai risultati conseguiti e resi disponibili;
- Utilizzo degli esiti della valutazione per influenzare i livelli decisionali;
- Coinvolgimento nella valutazione di beneficiari, partner (in particolare quelli locali) e donatori per un apprendimento che porti ad una migliore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati condivisi;



- Integrazione della valutazione nel disegno del programma fin dall’inizio;
- Identificazione chiara degli obiettivi che l’attività si propone di raggiungere e che saranno oggetto di valutazione, delle attività da valutare (istituzioni, settori, programmi, progetti), delle caratteristiche del contesto, delle risorse impiegate e dell’impatto atteso;
- Chiarezza della reportistica di valutazione, in particolare sulle attività valutate, sulla metodologia utilizzata, sui risultati principali, sulle lezioni apprese, su conclusioni e raccomandazioni.

In sintesi, la prassi e gli studi in ambito internazionale portano a ritenere che un **approccio metodologico alla valutazione dell’impatto per i progetti di cooperazione allo sviluppo debba possedere le seguenti caratteristiche:**

- Rispetto all’organizzazione:
  - Supportare l’apprendimento e il rafforzamento interno all’organizzazione;
  - Rappresentare la coerenza tra la missione sociale e i risultati;
- Rispetto alla comunità di riferimento dell’intervento:
  - Assicurare un impatto positivo sui beneficiari e incardinarlo ai loro bisogni;
  - Supportare la crescita e lo sviluppo della comunità;
  - Valorizzare i contributi di tutti i soggetti coinvolti (beneficiari, partner, istituzioni, comunità);
  - Misurare gli impatti sui differenti soggetti coinvolti;
- Rispetto alla metodologia impiegata:
  - Determinare un metodo di analisi proporzionale, sostenibile e replicabile;
  - Ricorrere a metodi di analisi misti quali-quantitativi;
  - Individuare indicatori di impatto specifici e rilevanti;
  - Procedere in coerenza con il sistema di monitoraggio;
  - Rappresentare la natura dell’intervento (sviluppo, ricostruzione...) e la finalità multi-obiettivo dello stesso;
- Rispetto agli esiti della valutazione:
  - Comunicare l’impatto ad investitori e finanziatori;
  - Comunicare l’impatto ai beneficiari;
  - Comunicare l’impatto alla comunità e ai decisori politici.



## Modelli di misurazione dell'impatto in uso nel settore<sup>18</sup>

Sono diversi i modelli e le metodologie di misurazione dell'impatto che vengono adottati nel terzo settore ed anche nella cooperazione allo sviluppo. Si tratta in parte di modelli derivati dall'ambito dell'economia sociale o della finanza "ad impatto", e si raggruppano in quattro tipologie di misurazione:

- 1) modelli basati su misure sintetiche;
- 2) modelli basati sul processo;
- 3) modelli basati su cruscotti e punteggi;
- 4) modelli specifici di settore.

**I modelli basati su misure sintetiche** prevedono la costruzione di un indicatore sintetico volto a misurare numericamente la creazione di valore sociale verificatasi e includono principalmente:

- **Social Return On Investment (SROI):** si basa sul concetto finanziario di ritorno sugli investimenti (ROI), indicatore che fornisce informazioni sul numero di volte in cui un investimento viene riguadagnato dall'investitore a seguito dello svolgimento dell'attività finanziata. Analogamente, lo SROI mira a quantificare l'ammontare generato in impatto sociale in relazione all'ammontare degli investimenti effettuati, esprimendo il valore sociale in termini monetari attraverso un processo definito "monetizzazione".<sup>19</sup>
- **Local Multiplier 3 (LM3):** Quello del "moltiplicatore" è un concetto economico secondo cui maggiore è la quantità di denaro investito che viene nuovamente speso nell'economia locale, maggiore è l'effetto sulla quantità di reddito generato per la popolazione locale. Una maggiore quantità di reddito mantenuto a livello locale, o nazionale, significa più posti di lavoro, una retribuzione più elevata e maggiori entrate fiscali per il governo, con conseguente miglioramento delle condizioni di vita delle persone del luogo. Si ottiene quindi un indicatore numerico che esprime il fattore di moltiplicazione ottenuto.
- **Gamma Model:** Ha origine nel campo della finanza ad impatto, si basa sul Capital Asset Pricing Model (CAPM) e integra il concetto di impatto sociale e/o ambientale nell'equazione del

<sup>18</sup> La classificazione riportata nel paragrafo è derivata da Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., Calderini, M. (2016), *Indicators and metrics for social business: a review of current approaches*, cit. in LINK 2007 – SOCIAL VALUE ITALIA

<sup>19</sup> Lo SROI è uno dei metodi di VIS più frequentemente impiegati, soprattutto dalle organizzazioni che forniscono servizi di pubblica utilità, e si compone di sei fasi principali:

1. Individuare il campo di analisi e gli stakeholder: definire le attività e gli obiettivi che saranno oggetto dell'analisi; stabilire se si vuole svolgere un'analisi previsionale o di valutazione ex-post; identificare l'arco temporale che si vuole prendere in riferimento; identificare le principali categorie di stakeholder e le modalità per includerli;

2. Mappare il cambiamento: identificare gli outcome che si vogliono raggiungere per ciascuna categoria di stakeholder inclusi nell'analisi, sempre attraverso il loro coinvolgimento;

3. Attribuire un valore economico al cambiamento: tradurre i cambiamenti qualitativi che si desidera generare nella vita degli stakeholder in un dato quantitativo esprimibile in termini monetari;

4. Calcolare lo SROI: in questa fase è necessario prendere in considerazione anche l'azione di elementi ulteriori che in varia misura contribuiscono a generare quel cambiamento: deadweight (quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo), attribution (parte dell'outcome che proviene dal contributo di altre organizzazioni o persone), drop-off (perdita di intensità dell'impatto dovuta al trascorrere del tempo);

5. Calcolo dello SROI ratio: derivante dal rapporto tra il valore degli outcome, monetizzato attraverso le proxies finanziarie e il valore totale degli investimenti. Il risultato è un rapporto del tipo 3€:1€ che equivale a dire che per ogni 1€ investito nel progetto sono stati generati 3€ di impatto sociale;

6. Disseminazione dei risultati ottenuti: sia internamente che esternamente.

rendimento complessivo di un investimento, derivando il fattore gamma, che è una misura sintetica del valore creato da un investimento ad impatto.

**I modelli basati sul processo** focalizzano l'attenzione sul processo di generazione di un servizio/prodotto sociale e le articolazioni con i risultati e gli impatti verificatisi, come ad esempio:

- **Process Tracing:** è un approccio qualitativo basato sull'identificazione dei passaggi attraverso cui si arriva da una ipotetica causa ad un preciso risultato. In modo molto simile alla Teoria del Cambiamento, si "spacchetta" il meccanismo causale complessivo che connette questi due elementi, in un processo affine a quello svolto da un investigatore, che raccoglie indizi finalizzati a testare la robustezza delle ipotesi di connessione attraverso test di probabilità.
- **Outcome Mapping:** sposta l'attenzione dagli output del progetto agli outcome, definiti come reali cambiamenti nel comportamento, nelle relazioni, nelle attività o nelle azioni di tutti coloro direttamente coinvolti da un programma. Il focus non è tanto la realizzazione di un cambiamento, quanto il contributo a tale realizzazione, considerando l'effettivo ruolo dell'organizzazione che opera in sforzo congiunto con diversi altri attori che operano con il medesimo fine.
- **Methodology For Impact Analysis And Assessment (MIAA):** propone tre aree di valutazione quali Mission Statement, Beneficiary Perspective e Wider Impact. Ciascuna di queste aree è composta da una serie di sezioni contenenti indicatori specifici, nei confronti di ciascuno dei quali l'organizzazione valuta il proprio operato e l'impatto sulla comunità in una scala Low – Medium – High.
- **Social Impact Assessment (SIA):** utilizza la medesima logica dello SROI per definire, misurare e documentare l'impatto generato, ma limita l'analisi ai tre risultati prioritari che l'organizzazione intende raggiungere, senza vincolare la misurazione alla monetizzazione degli outcome.
- **Impact Navigator:** è basato sulla descrizione del ciclo di gestione dei progetti orientati all'impatto ed è diviso in tre parti: Pianificare i risultati (Comprendere le sfide e i bisogni; Porsi degli obiettivi di progetto; Sviluppare il modello logico); Analizzare i risultati (Preparare l'analisi di impatto sociale; Formulare gli indicatori; Raccogliere i dati; Elaborare e analizzare i dati); Migliorare i risultati (Imparare e migliorare; Riportare i risultati).
- **Developmental Evaluation:** è un approccio di valutazione piuttosto che un singolo metodo, che ha l'obiettivo di fornire riscontri e produrre conoscenza al fine di sostenere o riadattare il percorso di cambiamento in tempo reale, adeguando la strategia e la pianificazione delle attività via via che il processo si sta realizzando. Secondo questo approccio, i feedback valutativi devono essere restituiti in un ridotto lasso temporale e non dopo un lungo e conclusivo percorso di valutazione, per consentire di reindirizzare, se necessario, le risorse rispetto ai risultati emergenti proprio durante la vita del progetto. A questo approccio possono corrispondere diversi metodi valutativi: per loro natura sono più adeguati i metodi qualitativi, più flessibili ed orientati ad investigare in profondità le relazioni e il processo in atto.
- **Outcome Harvesting:** è un approccio in cui si formulano, verificano, analizzano e interpretano i "risultati" in contesti di programmazione in cui le relazioni di causa ed effetto non sono completamente predefinite. Esso si basa sull'idea che un outcome si verifica quando qualcuno fa qualcosa in maniera differente; pertanto, rispondendo per ciascun outcome alla domanda "chi sta facendo cosa in maniera differente?", si cerca di comprendere il contributo del progetto rispetto ad ogni cambiamento e la presenza di altri fattori che hanno concorso a tale cambiamento. A differenza

di altri approcci, quindi, l'Outcome Harvesting non misura i progressi verso obiettivi o risultati predeterminati, ma raccoglie piuttosto le prove di ciò che è cambiato e, lavorando a ritroso, determina se e come un intervento abbia contribuito a tali cambiamenti.

I **modelli basati su cruscotti (dashboards) e punteggi (scorecards)** puntano ad offrire una "fotografia" dei risultati di un'organizzazione, per dimensioni e performance, attraverso l'impiego di punteggi suddivisi per argomento:

- **Fit For Purpose:** è uno strumento di auto-valutazione che si configura come una sorta di strumento diagnostico e propone alle organizzazioni una griglia di analisi per valutare il proprio operato in relazione al raggiungimento degli obiettivi definiti e identificare le aree di successo e le aree di miglioramento.
- **Charity Analysis Framework:** è una griglia di valutazione attraverso la quale è possibile valutare l'operato delle organizzazioni nei confronti degli obiettivi stabiliti ed evidenziare punti di forza e punti di debolezza.

I **modelli specifici di settore** focalizzano le dimensioni della valutazione sul settore di riferimento.

Tra questi troviamo, ad esempio:

- **Poverty And Social Impact Assessment (PSIA):** si fonda su una serie di interrogativi chiave che devono orientare il processo di valutazione, nello specifico: • (cosa) Qual è l'oggetto dell'analisi? • (su cosa) Su quale dimensione del welfare focalizzarsi? • (su chi) Su quale categoria di popolazione? • (in che modo) Come viene canalizzato l'impatto? • (in che modo) Qual è il contributo delle istituzioni? • (quando) Quando si materializza l'impatto? • (se) Quali sono i rischi di un impatto inatteso?
- **Health Impact Assessment (HIA):** propone un insieme di procedure, metodi e strumenti per stimare gli effetti potenziali che un determinato progetto avrà sulla salute della popolazione, ed in particolare su gruppi maggiormente svantaggiati e vulnerabili. Si tratta di una valutazione prevalentemente prospettiva, finalizzata a delineare una serie di raccomandazioni per i livelli decisionali e i diversi attori coinvolti, allo scopo di massimizzare gli impatti positivi di una proposta e mitigare quelli negativi.

I modelli di valutazione dell'impatto più consolidati e maggiormente in uso nella cooperazione allo sviluppo sono quelli basati sul processo, in gran parte fondati sul modello della **Teoria del Cambiamento (TdC)**, ossia la descrizione della sequenza di eventi necessari al raggiungimento del cambiamento desiderato. Attraverso la TdC, si definisce il cambiamento di lungo periodo che si vorrebbe osservare in un certo lasso di tempo e, a partire da questo, vengono identificate le attività più idonee al suo conseguimento e le risorse necessarie. Il processo di valutazione si svolge, dunque, a ritroso e punta ad evidenziare le connessioni causali verificatesi tra gli elementi, permettendo di comprendere il legame che c'è stato tra i vari anelli della "catena del valore" (risorse, attività, prodotti, risultati) e l'ottenimento dell'obiettivo generale (impatto). Il processo di definizione della TdC è fortemente basato sul punto di vista dei diversi attori coinvolti, la cui inclusione garantisce una maggiore validità, poiché rafforza il grado di riflessione entro cui vengono definiti i nessi causali. La valutazione, in questo contesto, richiede di essere partecipata, coinvolgendo i soggetti partecipanti non solo come soggetti di consultazione, ma come attori interattivi nell'analisi.

## Uno sguardo critico sulla VIS

Prima di entrare nel merito dell'approccio specifico di AMU alla valutazione di impatto sociale, è importante tenere conto delle critiche mosse all'approccio della VIS nel suo insieme, per considerare i rischi che comporta e relativizzare la sua funzionalità ad alcune situazioni e condizioni particolari, evitando di assumerla come positivo assoluto. Sintetizziamo qui alcuni fattori critici della pratica osservata della VIS mossi da studiosi del settore:

- La VIS tende ad apprezzare, dunque a portare l'attenzione su ciò che è più facilmente misurabile, non su ciò che è auspicabile;
- La vera valutazione non si identifica con il dato, ma richiederebbe un ragionamento a partire dal dato; tuttavia, la VIS è spesso congegnata per rendere sottile questa fondamentale distinzione;
- La VIS applicata a singole organizzazioni o alle loro azioni è inserita in un paradigma di pensiero competitivo. Questo non è un bene e ne siamo troppo poco consapevoli;
- Il lavoro sociale è sottoposto ad una quantità elevata di variabili, molte delle quali esterne a chi opera; ma visto che è troppo complicato tenerne conto, spesso nella VIS le si salta a piè pari o le si rende funzionali al risultato che si intende dimostrare;
- La VIS costa. È pertanto occasionale e, generalmente, etero-finanziata. Quindi la fanno (seriamente) in pochi e anche per loro questo strumento non diventa prassi organizzativa ma sforzo straordinario una tantum;
- Per le caratteristiche del rapporto di committenza, nella VIS è difficile superare i sospetti di parzialità;
- La VIS non è particolarmente adatta a suscitare miglioramento organizzativo;
- Per tutti questi motivi, la VIS diventa utile soprattutto per una politica o un ambito di attività.<sup>20</sup>

Una delle metodologie particolarmente critica nei confronti della VIS come comunemente e generalmente intesa è quella dell'Outcome Mapping. Da questa prospettiva vengono sollevati alcuni aspetti problematici della VIS, che hanno portato l'OM a distinguersi nell'approccio rispetto ad altre metodologie:

- Spesso la VIS nasce dal bisogno delle agenzie di sviluppo di rendicontare e dimostrare ciò che hanno prodotto i loro investimenti; per questo la sua impostazione e le sue risultanze possono essere viziate alla fonte;
- Il modo di pensare lineare "causa-effetto" si oppone alla concezione dello sviluppo inteso come processo complesso che avviene nei sistemi aperti;
- La burocratizzazione dei programmi, che la VIS spesso comporta, è incompatibile con le relazioni, la visione e i valori dello sviluppo sociale sostenibile;
- L'attribuzione dell'impatto ai donatori contraddice i molteplici contributi e le condizioni endogene necessarie per uno sviluppo sostenibile;

<sup>20</sup> Cfr. GIANFRANCO MAROCCHI, *La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle organizzazioni del terzo settore*, Welforum.it, 4/11/2019; Welfare oggi, 6/2017

- La nozione di impatto di un programma è incompatibile con la continua confluenza di iniziative e condizioni che incidono costantemente sul benessere sociale e ambientale del gruppo di riferimento.<sup>21</sup>

Aggiungiamo da parte nostra alcune considerazioni specifiche circa l'impiego della VIS nella cooperazione internazionale allo sviluppo.

Così come generalmente concepita, la VIS si adegua bene a programmi di intervento, realizzati in lunghi periodi di tempo nel medesimo territorio da organizzazioni con specializzazioni di settore e radicate nel locale, in contesti ad alta disponibilità di dati, come quelli dei Paesi a reddito medio-alto. In questi casi è realisticamente possibile disporre di una quantità di dati già raccolti e resi disponibili dalle istituzioni locali, è possibile raccogliere ed analizzare dati dalle persone partecipanti – abituate ad inchieste del genere – ed è possibile compararli con dati raccolti in altre circostanze da altri soggetti. Questa impostazione è adeguata soprattutto alle organizzazioni che operano nel locale, ovvero nel proprio territorio in maniera radicata da lunghi periodi di tempo, offrendo alla popolazione servizi – generalmente in sostituzione dell'ente pubblico – anziché progetti.

Non avviene la stessa cosa nella cooperazione internazionale allo sviluppo, laddove gli interventi sono molto spesso legati a singoli progetti con specifici finanziamenti di breve durata – dai 2 ai 3 anni – il cui inserimento in programmi di più lungo termine e più ampio respiro non è prevedibile, dipendendo troppo spesso da finanziamenti istituzionali legati a scelte dei finanziatori. Inoltre, gli interventi di cooperazione allo sviluppo si realizzano generalmente in Paesi a reddito medio-basso, con scarsissima disponibilità di dati ed informazioni, quindi con la necessità di raccogliergli ex-novo dalla popolazione ma con una popolazione non avvezza ad inchieste e sistemi di questo genere. Infine, va considerata la diversità culturale fra gli attori coinvolti nei progetti di cooperazione allo sviluppo, che non facilita l'instaurazione di rapporti di fiducia reciproca necessari per realizzare inchieste di questo tipo, specie nel caso dell'impiego di gruppi di controllo, come abbiamo visto.

Per tutti questi fattori, la VIS così com'è concepita oggi, dal nostro punto di vista si adatta poco al mondo della cooperazione allo sviluppo, ma richiede di essere “maneggiata” con molta cura e trovando le soluzioni più adeguate a ciascun contesto.



<sup>21</sup> SARAH EARL, FRED CARDEN, AND TERRY SMUTYLO, *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001: <https://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-development-programs>



## 5. AMU e la generazione dell'impatto sociale

La gran parte degli approcci alla valutazione dell'impatto sociale converge nel considerare parte integrante fondamentale del processo di valutazione la definizione di una strategia di generazione dell'impatto sociale e la sua implementazione costantemente monitorata. Può sembrare banale, ma non lo è: se si pensa, un giorno, di valutare l'impatto sociale delle proprie azioni, occorre prima darsi una precisa strategia per **generare quell'impatto che un giorno si andrà a valutare**. E, prima ancora di darsi una strategia, occorre un'intenzionalità, occorre voler generare impatto sociale.

**AMU ha scelto, innanzitutto, di generare impatto sociale** positivo nella vita delle persone con cui lavora, ovvero ha scelto di orientare la propria azione verso la generazione di una miglior qualità della vita delle persone, anziché semplicemente verso la fornitura di beni e servizi nei loro confronti.

### QUALE impatto sociale generiamo

Due dimensioni caratterizzano l'approccio di AMU allo sviluppo e dunque alla generazione dell'impatto sociale, **la multidimensionalità dello sviluppo umano** e **la reciprocità del dono**, esplicitati nella dichiarazione di missione dell'associazione:

*«Volendo dare attuazione al concetto di Fraternità Universale, fine dell'Associazione è favorire lo sviluppo completo di ogni persona e di ogni popolo affinché possano esplicare pienamente la propria insostituibile funzione nel consesso di tutti i popoli, traendo la prosperità dall'aver saputo far partecipe la propria comunità e l'umanità intera delle proprie particolari ricchezze. Il raggiungimento del più alto grado possibile di reciprocità tra persone, comunità e popoli, nello scambio libero, paritario, generoso e convinto delle ricchezze materiali e morali è la meta che l'Associazione si prefigge di raggiungere e mantenere come missione istituzionale».*<sup>22</sup>

AMU intende dunque generare impatto sociale nell'ottica dello **sviluppo umano integrale**, intendendo con ciò lo **sviluppo di ogni persona e di tutta la persona**, nelle quattro dimensioni:

- economico-materiale (relativa ai bisogni e alle funzioni fisiologiche);
- umana (relativa ai bisogni e alle funzioni psicologico-cognitive);
- socio-relazionale (relativa ai bisogni e alle funzioni di relazione con gli altri);
- spirituale (relativa ai bisogni e alle funzioni di appartenenza e di senso vitale).

I progetti e le attività di AMU hanno dunque cura di generare risultati anche nelle dimensioni socio-relazionale e spirituale delle persone, costitutive dell'essere umano e centrali in molte culture "native" non occidentali.

<sup>22</sup> Statuto AMU, art. 2



Caratteristico di AMU è l'approccio alla cooperazione che chiamiamo “**Sviluppo di Comunione**”, caratterizzato dalla tessitura di relazioni di dono reciproco fra le persone, come chiave per uno sviluppo di tutto l'essere umano e di tutti gli esseri umani. Gli interventi di AMU promuovono, infatti, **la reciprocità del dono** tra le persone coinvolte – partecipanti, sostenitori, operatori e volontari – perché crediamo che **il donare e il ricevere siano la vera opportunità di sviluppo integrale delle persone**. Reciprocità è – ad esempio – l'impegno di chi, ricevendo sostegno da un nostro intervento, lo restituisce (in beni, tempo, aiuto materiale o immateriale) per sostenere altre persone in situazioni di vulnerabilità. L'esperienza ci ha insegnato che nessuno è “povero” in quanto persona. Anche chi si trova nelle condizioni più difficili, manca di qualcosa, non di tutto, e **nessuno è talmente povero da non avere nulla da donare**:

*«Ma chi sono questi nostri fratelli? Li conosco [...] non mancano di tutto, ma di qualcosa. Hanno bisogno, ad esempio, di togliersi dall'animo l'assillo che li opprime notte e giorno. Hanno necessità d'esser certi che loro e i loro figli avranno da mangiare; che la loro casetta, a volte una baracca, un giorno cambierà volto; che i bambini potranno continuare a studiare; che quella malattia, la cui cura costosa si rimanda sempre, potrà finalmente essere guarita; che si potrà trovare un posto di lavoro per il padre. Sì, sono questi i nostri fratelli nel bisogno».*<sup>23</sup>



<sup>23</sup> CHIARA LUBICH, *Quattro aspetti dell'Economia di Comunione da sottolineare. Discorso alla Scuola per operatori di Economia di Comunione* (Castelgandolfo 6-9/4/2001), «L'Economia di Comunione. Storia e profezia», Roma 2001, p.40

Secondo noi ogni persona ha qualcosa di sé da donare, è capace di farlo, e quando lo fa attiva le sue migliori energie per concorrere allo sviluppo proprio e della comunità in cui vive.

Quando parliamo di reciprocità del dono ci riferiamo a quelle relazioni interpersonali caratterizzate da dinamiche di **dono libero** (che nasce dalla spontanea e consapevole scelta individuale), **gratuito** (incondizionato, con motivazione e valore intrinseci) e **reciproco** (ossia bidirezionale o multidirezionale, diretto o indiretto). Quella del dono reciproco è la dinamica che – secondo le culture di molte popolazioni native non occidentali – caratterizza i rapporti naturali nella biosfera. Come ricorda Vandana Shiva la reciprocità è il contrario dell’“estrattivismo” ovvero quella tensione a prendere per soddisfare i propri bisogni, ad estrarre tutto il possibile, per sé stessi. È la dinamica che vive l’uomo con la terra: lui la lavora, la nutre, la custodisce, la cura; lei restituisce gratuitamente i propri frutti.<sup>24</sup>

Osservando dunque la biosfera, impariamo che lo sviluppo profondo delle persone non può essere raggiunto semplicemente ricevendo qualcosa, ricevendo aiuto, beneficiando di un progetto, ma attivandosi in un circolo di dare e ricevere.

Un antico racconto mediorientale illustra efficacemente questa dinamica, che si basa sulla cooperazione, ma va oltre, puntando allo sviluppo profondo delle persone:

*«Molto tempo fa, agli inizi del mondo, due fratelli possedevano insieme un campo e un mulino. Ogni sera dividevano in parti uguali il raccolto della giornata. Uno dei fratelli viveva solo, mentre l’altro aveva moglie e una grande famiglia.*

*Un giorno il fratello solo penso tra sé: “Non è giusto che dividiamo il raccolto in parti uguali. Io devo prendermi cura solo di me stesso, ma mio fratello deve nutrire i suoi bambini”. Così ogni notte segretamente prendeva un po’ del suo grano e lo portava al granaio del fratello perché non rimanesse senza.*

*Il fratello sposato un giorno disse: “Non è giusto che dividiamo il raccolto in parti uguali, perché io ho dei figli che si prenderanno cura di me quando sarò vecchio, ma mio fratello è solo. Che cosa farà quando sarà vecchio?”. Così ogni notte segretamente prendeva un po’ del suo grano e lo portava al granaio del fratello.*

*Come risultato, ogni mattina entrambi trovavano la loro riserva di grano misteriosamente reintegrata.*

*Una notte i fratelli si incontrarono a metà strada tra le loro case e improvvisamente capirono ciò che era successo e si abbracciarono con amore.*

*Dio vide il loro incontro e proclamò: “Questo è un luogo santo, un luogo d’amore, e qui sarà costruito il mio tempio”. E così fu. Il luogo santo, dove si conosce Dio, è il luogo in cui gli uomini scoprono di amarsi l’un l’altro».<sup>25</sup>*

Nella prima parte del racconto emerge la dinamica della cooperazione: i due fratelli gestivano insieme un progetto di cooperazione, dividendo il raccolto e impiegando il mulino. Nella seconda parte del racconto si attiva spontaneamente ed incondizionatamente il dono di un fratello verso l’altro e viceversa. È una dinamica non prevista dal progetto di cooperazione che conducevano insieme e non vincolata ad un guadagno di alcun genere: un dono libero e gratuito. Nella terza parte del racconto, i due fratelli si accorgono che il dono è anche reciproco, in questo caso bidirezionale e diretto, l’uno verso l’altro.

<sup>24</sup> VANDANA SHIVA, *An economy of abundance: how to foster bottom-up development?*, Intervento alla conferenza internazionale Economy of Francesco, Assisi, novembre 2020

<sup>25</sup> Antico racconto rabbinico citato in WILLIAM BAUSCH, *Storytelling: Imagination and faith*, Twenty-Third Publications, Mystic, CT 1984, pp. 68-69

Nell'ultimo paragrafo del racconto, il narratore esprime nel linguaggio religioso e trascendente tipico della sua cultura, l'idea che il culmine dello sviluppo umano ("il luogo dove si conosce Dio" nelle sue parole) è il momento in cui le persone vivono la comunione tra loro, ovvero contribuiscono, reciprocamente, l'uno al bene dell'altro.

Quando questo genere di dinamiche di dono si instaura, anche temporaneamente, in un gruppo o in una comunità di persone, parliamo dunque di **rapporti di comunione** – da cui il nostro approccio allo "sviluppo di comunione" – **che hanno la potenzialità di generare autonomamente risposte di soddisfazione ai bisogni delle persone, nelle quattro dimensioni** menzionate: economico-materiale, umana, socio-relazionale, spirituale. In questo senso, le dinamiche di comunione portano con sé la potenzialità di uno sviluppo endogeno, sostenibile e di lunga durata delle comunità più vulnerabili, come dimostra il caso del Centro Nutrizionale di Man in Costa d'Avorio, cui AMU ha collaborato.<sup>26</sup>



Questo approccio specifico allo sviluppo nasce da una cultura di cui anche AMU è portatrice - la cultura della comunione - secondo la quale non è possibile liberarsi dalla piaga dell'indigenza solo con il denaro né solo con la redistribuzione della ricchezza, ma attraverso la capacità di costruire relazioni umane fraterne:

<sup>26</sup> L'esperienza locale è riportata da G. SANZE, *Tutti poveri, tutti ricchi*, rivista Gen's 3-2016, pp. 109-113

*«Con il termine “cultura della comunione” vorrei rilevare che la comunione non è semplicemente tra un ricco e un povero, tra una persona bisognosa e un’altra che le offre aiuto, e non è neppure soltanto comunione con una persona che conosco personalmente, ma nasce da un’attitudine continua di donazione di sé all’altro, ad un gruppo, all’umanità, riconoscendo l’altro come “altro sé” e quindi uguale, di pari dignità».<sup>27</sup>*

La cultura della comunione modifica l’approccio alla povertà e alla relazione con le persone che sperimentano condizioni di povertà:

*«Davanti ad una persona, ad un popolo, se siamo preoccupati solo di aiutare, rendiamo evidente la sua povertà e l’altro perde così la sua ricchezza, nel senso che diventa doppiamente povero, entrando in un circolo che lo rende dipendente da noi e dal quale non riesce a uscire perché pensa di non esserne capace. Se al contrario entriamo nella vita dell’altro cercando di conoscere le sue ricchezze umane e culturali, stabiliamo con lui una relazione alla pari; egli scopre di essere una persona come noi e nasce uno scambio, una reciprocità, una complementarità e, a partire da questa uguale dignità, possiamo scambiare le nostre povertà e le nostre ricchezze, nasce dunque la comunione. La ricchezza e la povertà appartengono a tutti, e nella comunione possiamo trasformarle e moltiplicarle. [...] Per arrivare a un’autentica cultura della comunione dobbiamo fare perciò innanzitutto l’esperienza di un vero incontro fra persone uguali».<sup>28</sup>*

Questa cultura della comunione cambia radicalmente il modo di guardare alla povertà e al superamento della povertà, ovvero all’impatto sulla vita delle persone che la sperimentano. In questo approccio, infatti, non si guarda innanzitutto alla povertà, ma si punta ad entrare in rapporto con la persona: è la persona che sperimenta forme di povertà e forme di ricchezza, complementari per la realizzazione dell’essere umano. In questo senso crediamo che la reciprocità del dono sia un percorso privilegiato verso lo sviluppo umano integrale:

*«Possiamo donare, dare; ma saremo in comunione, uguali, nel momento in cui accettiamo il dono dell’altro, nel momento in cui ci rendiamo poveri a nostra volta e sperimentiamo pure noi la grazia di ricevere. [...] Le implicazioni di questa affermazione sono molteplici e non riguardano soltanto l’aspetto economico. Dobbiamo essere attenti quando entriamo in una cultura, che ci viene incontro magari in una persona diversa da noi. Non possiamo conoscere la diversità dell’altro se esigiamo che egli sia come noi. Per penetrare la sua cultura occorre fare uno sforzo in più: dare la possibilità a chi è diverso da noi di esserlo veramente. È la diversità in comunione che genera la ricchezza vera. Occorre pertanto cercare costantemente nuove possibilità di entrare nella cultura dell’altro, di un popolo, andando incontro alla diversità dell’altro, riconoscendone la ricchezza».<sup>29</sup>*

Nella dinamica di reciprocità del dono è importante riuscire a riconoscere il valore del dono dal punto di vista di chi lo vive, di chi dona. Non esiste un valore oggettivo, assoluto di ciò che si dona, ma il

<sup>27</sup> G. SANZE, *Tutti poveri, tutti ricchi*, rivista Gen’s 3-2016, p. 111

<sup>28</sup> G. SANZE, *Tutti poveri, tutti ricchi*, rivista Gen’s 3-2016, p. 111

<sup>29</sup> G. SANZE, *Tutti poveri, tutti ricchi*, rivista Gen’s 3-2016, p. 111



dono assume valore in funzione della persona che lo vive e della sua condizione di vita. Per generare rapporti di comunione, occorre sperimentare di sentirsi pienamente liberi di donare ciò che per sé ha un valore:

*«Posso donare una casa a un povero, casa che per lui è una necessità assoluta, un bisogno indispensabile. In cambio lui mi dona magari un pezzo di tessuto. Da un punto di vista quantitativo c'è un divario enorme fra i due doni. Ma guardiamo l'aspetto qualitativo. Forse il povero non ha nemmeno cercato di capire se questa stoffa ti servirà o se è importante per te, come lo è la casa per lui; egli ti dà semplicemente ciò che ha di più prezioso come per dirti: non posso renderti ciò che tu mi hai donato, ma ti do ciò che per me è il valore più grande. Può darsi che questo tessuto sia il telo che il povero aveva custodito per avvolgere il suo corpo alla morte, o quello che doveva avvolgere i suoi genitori o il suo bambino malato. Quanto vale questo tessuto? Il valore delle cose è un mistero, e solo nella relazione di fraternità possiamo scoprirlo, intuirlo».*<sup>30</sup>



In AMU siamo consapevoli del fatto che questo genere di considerazioni e di visione venga considerato dalla cultura occidentale come estraneo al mondo professionale, anche del terzo settore, e piuttosto relegato ad una dimensione di interiorità e scelte di vita personali che nulla hanno a che fare con il “mestiere” dello sviluppo. Si tratta della grande paura occidentale di affrontare i temi delle relazioni umane e non solo, che si traduce professionalmente nella schiavitù della quantificazione, ovvero nel ridursi ad affrontare le dimensioni economico-materiali della povertà, quantificabili in numeri.

<sup>30</sup> G. SANZE, *Tutti poveri, tutti ricchi*, rivista Gen's 3-2016, p. 111

Questa visione riduttiva dello sviluppo, tipica del mondo occidentale, nella sua smania di ridurre lo sviluppo a fattori economici e matematici, perde purtroppo di vista il grande tema dell'efficacia degli interventi di sviluppo. Le scienze della psicologia insegnano, infatti, che **la motivazione intrinseca è il vero fattore di cambiamento delle persone**. E nel campo dello sviluppo umano la motivazione intrinseca personale diventa del tutto determinante per attivare percorsi di "uscita dalla povertà". Ora, sperimentare la dinamica di comunione, ovvero reciprocità del dono di cui parliamo, può innescare quella motivazione interiore ad attivarsi nella direzione del proprio cambiamento per migliorare la propria vita:

*«È solo quando una persona in difficoltà si sente amata e stimata, trattata con dignità perché riconosciuta nel suo immenso valore, che può trovare in sé stessa la volontà di uscire dalla piaga della precarietà e rimettersi in cammino. Ed è solo dopo questo suo primo atto di libertà che gli "aiuti" dati contribuiranno allo sviluppo globale della persona e dei popoli».<sup>31</sup>*

È per queste ragioni che **ci interessa generare e valutare l'impatto sociale** dei nostri progetti sotto tutti gli aspetti relativi alla soddisfazione dei bisogni, ma **con una particolare attenzione alle dinamiche socio-relazionali di reciprocità e di comunione**, e dunque nelle presenti Linee Guida una particolare attenzione viene data alla dimensione socio-relazionale.

**Vogliamo generare e valutare valore aggiunto nelle comunità, specialmente dal punto di vista della qualità delle relazioni fra le persone**, che include la qualità dei rapporti di cooperazione, della partecipazione, della fiducia e del capitale sociale.



<sup>31</sup> G. SANZE, *Tutti poveri, tutti ricchi*, rivista Gen's 3-2016, p. 111

## COME generiamo impatto sociale

La dinamica della comunione, del dono reciproco, comporta il protagonismo assoluto di ciascuna persona nella generazione di un impatto sociale positivo nella propria vita e in quella delle persone intorno a lei. In questo senso, crediamo che non sia AMU a generare direttamente miglioramenti nella qualità della vita delle persone, ma che **il nostro compito sia quello di accompagnare ciascuno nel miglioramento della propria vita**. Per questo **le persone e le comunità**, con i loro bisogni e le loro capacità, **sono protagoniste degli interventi** che realizziamo, dall'ideazione, alla realizzazione, alla valutazione dei progetti, in quanto reali artefici del proprio sviluppo. Infatti:

*«Non basta neppure puntare sulla ricerca di palliativi nel terzo settore o in modelli filantropici. Benché la loro opera sia cruciale, non sempre sono capaci di affrontare strutturalmente gli attuali squilibri che colpiscono i più esclusi e, senza volerlo, perpetuano le ingiustizie che intendono contrastare. Infatti, non si tratta solo o esclusivamente di sovvenire alle necessità più essenziali dei nostri fratelli. Occorre accettare strutturalmente che i poveri hanno la dignità sufficiente per sedersi ai nostri incontri, partecipare alle nostre discussioni e portare il pane alle loro case. E questo è molto più che assistenzialismo: stiamo parlando di una conversione e trasformazione delle nostre priorità e del posto dell'altro nelle nostre politiche e nell'ordine sociale».*<sup>32</sup>

Questa “trasformazione delle nostre priorità” parte anzitutto dalla scelta di AMU di **orientare la propria azione al soddisfacimento dei bisogni delle persone** che sperimentano la vulnerabilità, **anziché alle priorità dei finanziatori**. Progettiamo prima e a prescindere dalla disponibilità di fonti di finanziamento. Una volta che la progettazione è definita, cerchiamo i fondi per finanziarne la realizzazione, non viceversa.

**La metodologia di generazione dell'impatto di AMU è basata dunque sui bisogni e sulle capacità di soddisfarli da parte di chi li vive:** si fonda sull'approccio delle capacitazioni (capability approach)<sup>33</sup> e sulla visione dello sviluppo umano come “*processo di espansione delle libertà reali godute dagli esseri umani*”<sup>34</sup> laddove per libertà reali si intendono le capacità “*di scegliersi una vita cui (a ragion veduta) si dia valore*”.<sup>35</sup>

Crediamo che **per sviluppare pienamente la propria vita non occorra ricevere qualcosa, ma liberare il potenziale che portiamo dentro**, le proprie capacità, i propri talenti e così poter fiorire come persone, realizzando sé stessi e facendo dono agli altri delle proprie competenze, alimentando così un processo virtuoso di reciproco arricchimento. Siamo consapevoli che non è possibile attivare questo processo da soli. Spesso siamo prigionieri di difficoltà, sofferenze, fragilità, condizioni che ci impediscono di fiorire autonomamente. Si tratta di ostacoli alla libera espressione delle potenzialità di ogni essere umano.

<sup>32</sup> PAPA FRANCESCO, Videomessaggio del santo padre Francesco ai partecipanti all'Evento internazionale online “The economy of Francesco - i giovani, un patto, il futuro”, Assisi 21/11/2020

<sup>33</sup> Per una sintesi divulgativa dell'approccio delle capacitazioni si veda: BARBARA DE CANALE, *Capacitazione*, <https://nuovadidattica.wordpress.com/agire-valutativo/10-la-valutazione-delle-ricadute-della-formazione-e-degli-apprendimenti-nei-contesti-non-formali-e-informali/capacitazione/>

<sup>34</sup> AMARTYA SEN, *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, 2000, p.9

<sup>35</sup> AMARTYA SEN, *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, 2000, p.78



Il nostro impegno è cercare di eliminare questi ostacoli, i vincoli, i lacci che legano e che impediscono l'estrinsecarsi delle capacità che ognuno porta dentro di sé.

In questa visione dello sviluppo, dunque, **ruolo di AMU è quello di facilitare la liberazione del potenziale di capacità**, personali e collettive, delle persone e comunità in situazioni di vulnerabilità. Nello sviluppo umano, aiutare economicamente, senza accompagnare, senza liberare dagli ostacoli, non genera nulla: è il prendersi cura gli uni degli altri che mette le persone in condizioni di liberare il proprio potenziale. Prima ancora di Amartya Sen e Martha Nussbaum, Maria Montessori aveva espresso a inizio '900 questa visione dello sviluppo umano:

*«Lo sviluppo delle potenzialità umane non può essere deciso da noi. Noi possiamo solo servire questo sviluppo. Lo scopo [...] è aiutare l'essere umano a scoprire cosa può fare per crescere e realizzarsi, migliorando la sua vita e quella del suo ambiente. [...]*

*Facilmente ci precipitiamo a servire, come facendo un tuffo in piena cortesia, in piena gentilezza, in piena bontà. Invece chi è servito è lesa nella sua indipendenza. Ogni aiuto inutile è un ostacolo allo sviluppo. Questo concetto è il fondamento della dignità degli uomini. Non voglio essere servito, perché non sono un impotente, ma dobbiamo aiutarci gli uni gli altri, perché siamo esseri socievoli. Ecco ciò che bisogna conquistare prima di essere veramente liberi».*<sup>36</sup>

A questo ci riferiamo quando definiamo il nostro lavoro nei progetti di cooperazione come "accompagnamento". Col nostro lavoro cerchiamo di sostenere le persone in quell'innata capacità di creare e crearsi le opportunità e rafforzare quelle combinazioni potenziali di "funzionamenti" che una persona è in grado di realizzare autonomamente e liberamente. In questo lavoro AMU accompagna, offrendo formazione, assistenza tecnica ed orientamento, affiancando le diverse attività, non "facendo" ma "servendo" lo sviluppo personale e comunitario. Il frutto di questo accompagnamento è la "conquista" dello sviluppo personale da parte di ciascuno, un traguardo raggiunto a partire dalle proprie aspirazioni, attraverso le proprie capacità, grazie al proprio impegno.

In questa visione, l'impatto sociale che AMU vuole generare può definirsi come **processo di liberazione del potenziale umano**, che parte dall'individuazione delle capacità dei protagonisti – coloro che sperimentano la vulnerabilità – passa attraverso lo sviluppo e il rafforzamento di tali capacità, arriva alla conseguente generazione di cambiamenti di comportamento e di cambiamenti istituzionali da parte degli stessi protagonisti, ed infine si consolida nella capacità di rendere sostenibili tali cambiamenti.

Al fine di generare impatto sociale nella vita delle persone coinvolte liberando il potenziale umano di ciascuno, AMU ha identificato un quadro di riferimento dei **bisogni fondamentali** individuati dai principali ricercatori in questo ambito a livello internazionale, che abbiamo sintetizzato in una "Tabella dei bisogni" allegata alle presenti Linee Guida.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Cfr. MARIA MONTESSORI, *Il metodo della pedagogia scientifica*, 1909

<sup>37</sup> Cfr. All1\_Tabella dei bisogni. I bisogni qui elencati costituiscono una sintesi delle principali classificazioni scientifiche dei bisogni umani pubblicate. Si veda ad esempio:

– L'"Inventario dei bisogni" di Marshall Rosenberg;





Allo stesso scopo, facciamo riferimento ad una serie di capacità, personali e collettive, necessarie per soddisfare tali bisogni da parte di coloro che li vivono, che abbiamo identificato come **dimensioni del valore sociale aggiunto** da generare e sintetizzato nella “Tabella del Valore Sociale Aggiunto” allegata alle presenti Linee Guida.<sup>38</sup> Il processo di liberazione del potenziale umano necessita, per svilupparsi, non solo del rafforzamento delle capacità dei protagonisti, ma anche della creazione di condizioni funzionali all’espressione di tali capacità. In questo senso, ad esempio, la creazione di condizioni di accesso ai diritti fondamentali e la creazione di reti sociali di cooperazione costituiscono dimensioni del valore sociale aggiunto che vogliamo generare.

Tali tabelle servono come quadri generali di riferimento per la generazione e valutazione dell’impatto sociale da parte di AMU. Nell’analisi ex-ante e nella valutazione di ciascun singolo progetto non utilizziamo l’intero elenco di bisogni e di capacità previsto nelle tabelle, ma prendiamo in considerazione solo quei bisogni e quelle capacità che emergono come prioritari dal contesto e dalla situazione delle persone che ne sono portatrici.



- La classificazione dei bisogni di Max-Neef;
- La “piramide dei bisogni” di Abraham Maslow.

<sup>38</sup> Cfr. All2\_Tabella del VSA

## CON QUALI AZIONI generiamo impatto sociale

L'approccio fin qui descritto, finalizzato al raggiungimento di un impatto sociale generato attraverso un processo di liberazione del potenziale umano, è particolarmente complesso e necessita di grandi quantità di risorse, dal punto di vista delle professionalità richieste, del tempo necessario, dell'investimento di energie e di finanziamenti. Occorrono queste condizioni per poter generare l'impatto di cui abbiamo parlato, e non sempre è possibile che tali condizioni esistano. In contesti di emergenza umanitaria, ad esempio, o di interventi post-emergenza, o nel caso di micro-interventi, raramente è possibile questo processo; allo stesso modo, in condizioni di estrema esiguità di mezzi finanziari e/o tempo, non è possibile lavorare in questa ottica.

In questo senso, AMU si propone di generare e valutare impatto sociale – così come fin qui descritto - attraverso i propri **progetti pluriennali di sviluppo umano integrale**. Per questo motivo, nella propria strategia operativa AMU dà priorità a questo genere di interventi e sceglie di **prediligere la qualità anziché la quantità** dei propri interventi: preferiamo realizzare pochi progetti anziché tanti, puntando al raggiungimento dei risultati previsti, anziché solo alla fornitura di beni o servizi.

Altri interventi realizzati da AMU, come micro-azioni o interventi di emergenza e post-emergenza, che pur sono necessari in alcune situazioni, non si propongono realisticamente di generare questo tipo di impatto sociale, ma piuttosto puntano a fornire beni e servizi di qualità, che siano necessari nel breve termine a soddisfare bisogni di sopravvivenza delle persone.



## La definizione del perimetro di analisi e l'analisi del contesto

Un punto cardine della visione e dell'azione di AMU è quello che la propria attività risponda il più possibile ai bisogni delle persone e del territorio in cui si realizza. Questa che potrebbe sembrare un'affermazione scontata, purtroppo nel mondo della cooperazione internazionale non lo è affatto, poiché la dipendenza di questo settore da fondi pubblici fa sì che troppo spesso le priorità della cooperazione vengano decise a livello politico e in base a fattori di interesse politico, anziché sulla base dei bisogni delle persone. Questo meccanismo fa sì che le ONG si trovino spesso a progettare un intervento in un determinato Paese per il fatto che sia stato pubblicato un bando di finanziamento che identifica quel Paese o quel tipo di intervento come prioritario, e non per il fatto di aver individuato in quel Paese o in quel settore un bisogno percepito come prioritario dalla popolazione locale.

Dunque, a maggior garanzia che l'attività di AMU risponda effettivamente ai bisogni delle persone, **i progetti cui AMU partecipa nascono sempre da idee e proposte di cooperazione delle proprie controparti locali**, che AMU esamina valutandone l'ammissibilità e la fattibilità secondo i criteri stabiliti nelle proprie procedure interne, e cui AMU può decidere di partecipare con l'eventuale approvazione.

La prima fase di lavoro su un progetto si riferisce all'analisi del contesto nel quale il bisogno è stato segnalato. Per poter analizzare il contesto occorre anzitutto **definire il perimetro di analisi**: quale ambito settoriale analizziamo? (sicurezza alimentare, salute, istruzione, lavoro, ecc...?), quale territorio analizziamo? (una città? un villaggio? più città o villaggi? una provincia o una regione? più province o regioni?), quale popolazione analizziamo? (donne, uomini, giovani, anziani, bambini, nativi, migranti, ecc.). Identificare nella maniera più precisa possibile il perimetro di analisi è un primo fondamentale passo per poter definire l'impatto che si vorrà generare. Naturalmente, in un approccio integrato come quello che AMU adotta, occorre flessibilità nella definizione del settore, perché molte dimensioni della povertà toccano diversi ambiti e settori contemporaneamente.

Come dicevamo, la prima segnalazione arriva sempre dalla controparte locale, tuttavia - nell'ottica cooperativa e del partenariato - AMU dialoga con la controparte per capire esattamente quale sia il perimetro più opportuno da analizzare in relazione al bisogno segnalato, sia in termini di territorio (geografici) sia in termini di popolazione (sociali). Il perimetro di analisi viene determinato in funzione del bisogno segnalato, della presenza della controparte locale sul territorio da analizzare e di un criterio di proporzionalità fra questi due fattori: realisticamente è opportuno analizzare un perimetro alla portata delle nostre capacità e possibilità di analisi. Analizzare il livello di disoccupazione in tutte le comunità indigene del Brasile non è alla nostra portata. Analizzare le condizioni igienico-sanitarie della popolazione di una collina (unità amministrativa locale) nel territorio di una provincia del Burundi è alla nostra portata.

Contemporaneamente alla definizione del perimetro di analisi, si svolge di pari passo **l'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto**, con l'identificazione dei bisogni prioritari e la raccolta di informazioni utili a contestualizzare, appunto, i bisogni individuati, inserendoli nella visione più ampia del territorio con le sue caratteristiche, la popolazione, i problemi ed i bisogni esistenti, le opportunità e le capacità locali. L'analisi dei bisogni è di estrema importanza per determinare l'impatto sociale e avere la possibilità di generarlo. Ne parliamo in maniera più approfondita nel paragrafo seguente.

Riguardo all'analisi del contesto, questa può essere svolta a due livelli: attraverso **fonti secondarie e fonti primarie**. Le fonti secondarie sono costituite da studi, rapporti ed analisi già realizzate, a livello di Paese o unità amministrative locali e pubblicate da enti o organizzazioni affidabili a livello internazionale o locale. Un primo livello di analisi consiste, dunque, nello studio delle fonti secondarie e nella raccolta delle informazioni attinenti al perimetro di analisi individuato, utili a contestualizzare il bisogno di cui ci si sta

occupando e conoscere eventuali interventi già realizzati o in corso da parte di altri attori. Un secondo livello di analisi consiste, invece, nell'utilizzo di fonti primarie, ovvero nel condurre direttamente indagini e/o ricerche, laddove le fonti secondarie non siano disponibili o sufficienti, con un livello di approfondimento proporzionale alle risorse umane ed economiche disponibili. La consultazione diretta delle istituzioni locali o di testimoni privilegiati a vari livelli – sempre attraverso la nostra controparte locale – può generare il vantaggio di instaurare o rafforzare un rapporto di conoscenza e collaborazione con il territorio ben prima dell'avvio di un eventuale progetto, aspetto determinante perché i progetti siano efficaci.

La fase di definizione del perimetro di analisi e analisi del contesto, dunque, è un lavoro di progressiva focalizzazione, nel quale si va e si ritorna sugli elementi individuati, chiarendoli progressivamente. Si individua, ad esempio un perimetro di analisi, se ne analizzano le fonti secondarie per uno studio del contesto, si va poi ad approfondire i bisogni attraverso fonti primarie, ma la comprensione che queste portano probabilmente arricchisce gli elementi di valutazione per la definizione del perimetro di analisi e si ritorna su di esso definendolo ulteriormente, ampliandolo o restringendolo.



## L'analisi dei bisogni

Una volta che AMU abbia deciso di affrontare un determinato bisogno o problema sociale segnalato da una controparte locale, realizza quanto prima l'analisi dei bisogni per identificare con la maggior precisione possibile il bisogno prioritario da affrontare: non è detto, infatti, che questo coincida con quello segnalato inizialmente dalla controparte locale, ma è fondamentale che sia tra quelli maggiormente percepiti dalla popolazione. Nell'approccio e nella visione di AMU, infatti, non siamo noi a soddisfare i bisogni o risolvere i problemi delle popolazioni in condizioni di vulnerabilità: solo esse stesse possono farlo. Occorre, quindi, che le persone siano consapevoli dei bisogni che vogliono affrontare, che li percepiscano come prioritari, che abbiano scelto di attivarsi per arrivare alla capacità di soddisfarli. Il lavoro di AMU e delle controparti locali è quello di affiancare la popolazione in questo percorso, offrendole mezzi e strumenti utili ed eliminando o riducendo i possibili ostacoli che impediscono la soddisfazione dei bisogni: sempre e solo in un ruolo di accompagnamento, mai di sostituzione.

L'analisi dei bisogni è l'aspetto più delicato nell'elaborazione di un intervento di sviluppo, perché implica la capacità di percepire i propri bisogni da parte della popolazione, individuarne i prioritari ed attivarsi per affrontarli, rimanendo il più possibile distaccati dalle aspettative di "aiuto" nei confronti di operatori esterni. Da parte degli operatori di AMU e delle controparti locali, essa implica la capacità di "vedere" e "ascoltare" nel senso più profondo i bisogni delle persone, creare le condizioni perché queste possano esprimerli in maniera libera da aspettative, mediare tra le diverse visioni espresse dalla popolazione. Esistono diversi approcci e strumenti utili a svolgere questo lavoro. Noi ne abbiamo individuati alcuni, che si avvicinano maggiormente alla visione ed all'approccio di uno "sviluppo di comunione" caratteristico di AMU, nel quale puntiamo a costruire rapporti di fraternità e di dono reciproco, oltre ai rapporti di cooperazione.



### Il profilo dell'operatore di sviluppo<sup>39</sup>

Un primo aspetto importante per poter svolgere un'analisi dei bisogni nella nostra ottica di impatto sociale è quello di definire alcune caratteristiche del lavoro e del comportamento dell'operatore di sviluppo, che sia operatore di AMU o delle proprie controparti locali. Per definire questi aspetti riprendiamo alcuni spunti proposti dal prof. Robert Chambers già negli anni '80 e '90 del '900, quando studiava i grandi problemi di inefficacia della cooperazione internazionale nello sviluppo rurale.

Chambers identifica i protagonisti dei processi di sviluppo rurale in due categorie: i "poveri rurali"<sup>40</sup> (secondo la sua terminologia) ovvero chi sperimenta condizioni di vulnerabilità e gli "outsiders" ovvero ricercatori, accademici, professionisti, tecnici, burocrati, giornalisti, cooperanti. La caratteristica di questi due gruppi è che i primi vivono e sperimentano situazioni di miseria e di forte bisogno, i secondi le affrontano senza viverle, dunque senza conoscerle e senza capirle fino in fondo, ma limitandosi ad osservarle in rapide visite sul posto. Gli outsiders svolgono spesso "turismo dello sviluppo rurale" visitando rapidamente i contesti locali di intervento, partendo da teorie accademiche che hanno precedentemente studiato, con le proprie propensioni a cercare alcuni aspetti anziché altri, in base alla propria cultura. Chambers nota, ad esempio, che gli outsiders abbiano propensioni verso i centri urbani, le strade asfaltate e ciò che c'è ai lati delle strade; verso luoghi in cui è stato realizzato qualche progetto; verso élites locali più vicine alla propria cultura; verso la stagione secca; verso ceti sociali più vicini al proprio status; verso colleghi o persone professionalmente vicine al proprio ambito. E potremmo aggiungere altri tipi di propensione, come quelle per la lingua o luoghi con accesso a farmaci, cure mediche e servizi igienici, ecc., che si esprimono - naturalmente - in misura e caratteristiche diverse da persona a persona.

Questi profili e queste propensioni determinano spesso la difficoltà di "vedere" i bisogni più profondi delle persone, portando ad occuparsi di bisogni che l'operatore percepisce ma che spesso non coincidono con quelli percepiti dalle persone. Il vero problema di questa dinamica - che si verifica molto spesso nel mondo della cooperazione - è che gli operatori di cooperazione finiscano per affrontare problemi percepiti come prioritari da sé stessi, definendo obiettivi da sé stessi e realizzando attività da sé stessi, perdendo così il contatto con i bisogni della popolazione e vanificando l'efficacia degli interventi.

Un primo passo per focalizzarsi, invece, sui bisogni delle persone è quello di **modificare l'atteggiamento dell'operatore di sviluppo**, attraverso quelle che Chambers chiama "inversioni". Secondo Chambers il cambiamento deve partire da una scelta personale, non si tratta tanto o solo di cambiare tecniche professionali, protocolli, regole, ecc. ... si tratta piuttosto di cambiare il proprio approccio alla realtà, il proprio stile di vita. A differenza dei poveri, gli outsiders hanno libertà e potere per cambiare, con il proprio stile di vita, anche le cose intorno a sé, e agendo per piccoli passi possono fare molto. Essi devono rovesciare i propri valori, per poter così sostenere uno stile di azione diverso: se non si cambiano i cardini del proprio modo di pensare, l'azione resterà quella di prima. Gli outsiders devono cambiare anche la propria immaginazione, riuscire a immaginare gli effetti lontani delle azioni e non-azioni, riflettendo sui meccanismi a catena di causa-effetto delle proprie piccole scelte di cambiamento personale. Concretamente occorrerà anzitutto operare inversioni nell'apprendimento, con i seguenti consigli:

1. imparare direttamente dai poveri rurali;
2. vivere da persona povera e debole;

<sup>39</sup> Per maggiori approfondimenti su questo paragrafo si veda: R. CHAMBERS, *Rural development: putting the last first*, Longman, New York 1983.

<sup>40</sup> Il termine "povero" in riferimento ad una persona che sperimenta particolari condizioni di fragilità e vulnerabilità, viene riportato in questo paragrafo secondo l'utilizzo che Chambers ne fa nei suoi scritti. Noi come AMU preferiamo non utilizzare la parola "povero" per identificare una persona, ritenendo che tutti siamo - allo stesso tempo - poveri di qualcosa e ricchi di altro e identificare qualcuno come "povero" può generare stigmatizzazione e pregiudizio.

3. sedersi, chiedere, ascoltare;
4. apprendere la conoscenza tecnica indigena (glossari di termini locali, giochi e metodi di quantificazione, ecc.);
5. fare ricerca e sviluppo in collaborazione;
6. imparare lavorando con i contadini;
7. utilizzare giochi di simulazione.

Per poter apprendere in questa maniera diversa, occorre operare concretamente delle **inversioni nelle propensioni** che caratterizzano il “turismo dello sviluppo”.

1. Inversioni di spazio: allontanarsi dai centri urbani, dall'asfalto e dai lati delle strade, e addentrarsi nei posti in cui vivono i più poveri, nelle strade sterrate, nei posti meno raggiungibili, per capire che miseria è anche lontananza;
2. Inversioni di progetto: andare a cercare i posti in cui non c'è nessun progetto, quelli che non interessano normalmente, che non avrebbero niente da dire, dove un progetto non è mai nemmeno stato pensato, perché la miseria è anche questo: abbandono;
3. Inversioni personali: cercare e parlare con gli ultimi, i contadini, con le donne, con le persone non attive (i malati, i disabili, gli esclusi, le vedove, i moribondi, ecc.); la miseria è anche esclusione;
4. Inversioni di stagione: compiere le proprie ricerche durante la stagione delle piogge e sperimentare sulla propria pelle la difficoltà di spostamento, la dipendenza dalle avversità climatiche, l'isolamento;
5. Inversioni diplomatiche: non avere false cortesie, non comportarsi da visitatore, essere umile per mettere a proprio agio i poveri con cui si parla;
6. Inversioni professionali: perdere la propria iper-specializzazione, “disimparare” per poter aprirsi al pluralismo del pensiero, alla multidisciplinarietà e all'apprendimento dai poveri; fare lavoro di squadra cooperando con altre professionalità, meglio se del Sud stesso perché si avvalgono dell'esperienza oltreché della conoscenza.

Chambers ha riassunto la sua proposta nella metodologia della **Valutazione Rurale Rapida** (Rapid Rural Appraisal, RRA), la quale richiede, come atteggiamento-base, di “soffermarsi più a lungo” e di “non essere importanti”. Le sue strategie principali sono: passare il tempo con i poveri ed evitare la tirannia della quantificazione (lavorare piuttosto sulla qualità delle informazioni). Le tecniche-chiave, invece, sono: l'utilizzo di informazioni esistenti, l'apprendimento da informatori-chiave (abbiamo visto chi, le persone più vulnerabili), l'osservazione diretta (immergendosi per un periodo nella vita locale), la realizzazione di interviste guidate e di gruppo.

### La Comunicazione Non-Violenta<sup>41</sup>

Soffermandoci ancora sulle competenze richieste ad un operatore di sviluppo per poter generare l'impatto sociale che AMU si propone, una competenza importante è quella della **comunicazione empatica**, ovvero la capacità di ascoltare e comprendere i bisogni profondi delle persone con le quali si lavora. Questo aspetto è particolarmente rilevante nell'approccio di AMU perché vogliamo avvicinarci il più possibile ai bisogni percepiti come prioritari dalle persone, non solo ai bisogni resi noti dalle statistiche, a quelli conosciuti pubblicamente o a quelli comunemente espressi. Per poter cogliere i bisogni percepiti come prioritari dalle persone occorre una competenza specifica nella comunicazione, che può essere data dall'apprendimento della Comunicazione Non-Violenta (CNV) - o di stili comunicativi simili – sviluppata dal suo ideatore Marshall B. Rosenberg (1936-2015) e dal Center for Nonviolent Communication.

La CNV può essere vista sia come una pratica spirituale che aiuta a percepire la comune appartenenza degli esseri umani, sia come un insieme concreto di abilità che favoriscono lo sviluppo di comunità al servizio della vita. Essa può essere applicata in molti ambiti: relazioni familiari, ambienti di lavoro, assistenza sanitaria, servizi sociali, polizia, personale carcerario e detenuti, governi, scuole e organizzazioni per il cambiamento sociale. Nel caso di AMU, la CNV può essere applicata alla progettazione del cambiamento sociale, proprio a partire dalla fase di analisi dei bisogni. In particolare, attraverso la pratica della CNV, è possibile chiarire:

1. **I fenomeni** che si osservano: nel linguaggio della progettazione diremmo "i problemi", ovvero i fenomeni che avvengono nell'ambiente sociale in cui le persone vivono. Un esempio può essere: l'emigrazione dei giovani uomini dalle comunità rurali indigene verso le metropoli;
2. **Le emozioni e i sentimenti** che si sperimentano di fronte a quei fenomeni, ovvero la reazione delle persone ai fenomeni osservati. Continuando con l'esempio precedente: la paura (di non avere forza lavoro per coltivare la terra, che le comunità scompaiano, che gli anziani rimangano soli, che la cultura si perda, che i giovani migrando cadano nei circoli delle dipendenze o della criminalità, ecc.), l'abbandono (delle famiglie rimaste, dei bambini o degli anziani, ecc.), la solitudine (di chi rimane e di chi arriva in una metropoli sconosciuta), la frustrazione (di non poter vivere nel luogo in cui si è nati o al quale si è legati o con le persone cui si è legati), ecc.;
3. **I bisogni** profondi che si nascondono dietro tali emozioni e sentimenti. In questo caso potrebbero essere: bisogno di sicurezza (alimentare, sanitaria, lavorativa, ecc.), di protezione (dalla criminalità, dalle calamità, ecc.) di stabilità (economica, affettiva, psicologica, ecc.), di appartenenza (alla comunità, alla terra natale, alla propria cultura, ecc.);
4. Le necessità ovvero **le richieste** per soddisfare tali bisogni. Rimanendo all'esempio: richiesta che i giovani uomini rimangano a vivere con le proprie famiglie nelle comunità indigene native.

LA CNV, applicata alla fase di analisi dei bisogni in comunità vulnerabili, può essere quindi funzionale ad accompagnare le persone in condizioni di vulnerabilità nel **processo di identificazione del proprio percorso di sviluppo**, arrivando a individuare ed esprimere chiaramente quale sia la propria necessità e quale la richiesta di supporto. Un grande valore aggiunto della CNV è quello di fornire strumenti per identificare fenomeni, sentimenti, bisogni e richieste delle persone "ripulendoli" dai giudizi di valore, da accuse e da attacchi nei confronti di altre persone o istituzioni, dall'individuazione di colpevoli o da dinamiche di vendetta, ecc. Nel lavoro sociale e nei lavori con gruppi e comunità è fondamentale riuscire a

<sup>41</sup> Per maggiori approfondimenti sulla CNV si vedano:

Il sito web del Center for Nonviolent Communication in lingua inglese: [www.cnvc.org](http://www.cnvc.org) ;

Il sito web del Centro Esserci, in lingua italiana: [www.centroesserci.it](http://www.centroesserci.it) .





“centrare le questioni” da affrontare in maniera efficace, puntando ad affrontare quelle anziché cadere in conflittualità tra persone e gruppi che non solo rischiano di vanificare eventuali interventi di sviluppo, ma rischiano di peggiorare anziché migliorare la vita delle persone.





### L'incrocio dei saperi e delle pratiche

Il profilo dell'operatore di sviluppo con le "inversioni nelle sue propensioni" e l'approccio della Comunicazione Non Violenta, che abbiamo citato, possono aiutare l'operatore di sviluppo a cogliere con maggior precisione i bisogni delle persone e delle comunità vulnerabili. Ciò che è di fondamentale importanza nell'approccio delle "capacitazioni" che AMU adotta è che siano le stesse persone in condizioni di vulnerabilità ad individuare ed esprimere con esattezza i propri bisogni e le proprie richieste in funzione dei propri diritti. Si tratta di un percorso di auto-percezione e auto-consapevolezza che costituisce, di per sé, un elemento di sviluppo umano. Ed è un percorso molto complesso perché l'esclusione e la fragilità si basano anche sulla debole consapevolezza dei propri bisogni e diritti e quindi sulla difficoltà di percepirla ed esprimerli. Occorre, dunque, creare le condizioni affinché le persone acquisiscano la capacità di auto-consapevolezza partendo da una situazione di esclusione. Un percorso, questo, difficile, fragile e delicato, che tuttavia può essere compiuto, come dimostra l'esperienza del movimento ATD 4° Monde fondato da Joseph Wresinsky e la metodologia dell'"incrocio dei saperi e delle pratiche" che esso ha sviluppato nel tempo.<sup>42</sup>

Così come Chambers aveva delineato, anche l'approccio di ATD 4° Monde parte dalla riflessione che ci siano gli universitari/professionisti che studiano e individuano soluzioni alla povertà, senza sperimentarla, e ci siano le persone in situazione di povertà, che la sperimentano e che

*«sono troppo spesso presi in considerazione unicamente dal punto di vista delle loro mancanze e dei loro bisogni e sono spinti a collaborare alle soluzioni che altri hanno immaginato per loro. [...]*

*Queste persone vivono la maggior parte delle volte l'esperienza di esser trattate come oggetti: oggetto di procedure, di decisioni, di misure, di regolamenti...a volte oggetto di sollecitudine, ma comunque oggetto. La non presa in considerazione del sapere delle persone coinvolte è una delle cause del fallimento delle politiche di lotta alla povertà. [...]*

*La premessa, nella lotta alla miseria e all'esclusione, consiste nel riconoscere le persone in situazione di povertà come attori in toto. Riconoscerli, significa riconoscere in loro un sapere di vita e di esperienza senza il quale gli altri tipi di sapere (scientifici, di azione...) sono incompleti e dunque alla fine inefficaci, o addirittura generatori di effetti contrari a quelli che sono in linea di principio ricercati.»<sup>43</sup>.*

La conoscenza della povertà, potremmo dire dei problemi e dei bisogni delle persone che sperimentano la povertà, non può dunque essere frutto del solo punto di vista dell'osservatore universitario o professionista, ma può emergere dalla costruzione di una visione comune, di una percezione ed un pensiero comune sulla povertà costruito insieme: da chi vive la povertà, da chi la studia, da chi la affronta con l'azione.

Esistono anzitutto **prerequisiti necessari** per un efficace incrocio dei saperi e delle pratiche:

<sup>42</sup> Per approfondimenti sull'esperienza e la metodologia di ATD 4° Monde si veda: [www.atd-quartmonde.org](http://www.atd-quartmonde.org)

La metodologia dell'"incrocio dei saperi e delle pratiche" è stata sviluppata dall'"Institut de Recherche et de Formation aux Relations Humaines" del Movimento ATD Quarto Mondo, in collaborazione con l'"Université de Formation Européenne de Tours", la "Faculté Ouverte de Politique Economique et Sociale (FOPES)" e l'"Institut Cardijn" a Louvain-La-Neuve.

<sup>43</sup> ATD 4° Monde, *Carta dell'Incrociarsi dei Saperi e delle Pratiche con persone in situazione di povertà e di esclusione sociale*



1. Avere la coscienza di un cambiamento necessario, da parte di tutti coloro che vi partecipano;
2. Considerare ciascuno come detentore di saperi;
3. Non essere solo, ma partecipare a un gruppo di pari per poter esprimere e sviluppare meglio la propria consapevolezza;
4. Collocarsi insieme in una posizione di ricerca.

Esistono poi precise **condizioni per la messa in opera** dell'incrocio dei saperi e delle pratiche:

1. Presenza effettiva delle persone in situazione di povertà durante tutto il processo;
2. Creare le condizioni di autonomia dei saperi in vista della loro messa in reciprocità. In particolare, occorre che all'interno dello stesso gruppo di lavoro non ci siano persone che dipendano le une dalle altre (ad es.: utenti di un servizio e fornitori/operatori del servizio, ecc.) e che prima di confrontare il pensiero tra gruppi diversi esso venga solidamente sviluppato all'interno del gruppo di pari (gruppo di chi sperimenta condizioni di povertà, gruppo di ricercatori, gruppo di operatori);
3. Stabilire uno spazio di fiducia e di sicurezza di ciascuno nei confronti dei suoi interlocutori: una qualche forma di contratto è necessaria a stabilire regole condivise di confidenzialità, al fine di preservare la riservatezza delle parole e degli scritti prodotti; occorre inoltre adottare comportamenti che favoriscano la fiducia, come l'ascolto attivo e il rispetto delle parole dell'altro, la capacità di critica del proprio stesso sapere, ecc.
4. Garantire le condizioni di scambio e di rigore: partendo da una situazione di ineguaglianza o "squilibrio di potere" tra i gruppi, occorre il lavoro di un'équipe di animatori esperti che favorisca la creazione di condizioni di parità nello scambio dei punti di vista tra i gruppi. Ad esempio: occorre aiutare le persone in condizioni di povertà ad esprimersi con i loro propri termini, senza mai sostituirsi ad esse, e a consolidare da sé il proprio sapere; occorre aiutare gli universitari/professionisti a rendere il loro pensiero comunicabile e accompagnarli nel cammino di comprensione degli apporti delle persone in situazione di povertà. *«Il ruolo degli animatori è di fare in modo che tutti possano esprimersi ed esser compresi e di rispettare il tempo di parola di ognuno. Per giungere a questo, essi optano per prestare un'attenzione particolare all'ascolto della parola delle persone in situazione di povertà»<sup>44</sup>.*
5. Mettere in opera una metodologia dell'incrociarsi dei saperi e delle pratiche con precisi fondamenti: la centralità del racconto dell'esperienza di ciascuno; il rispetto del tempo e del ritmo di comprensione e di espressione specifico di ciascuno; l'atteggiamento di costruzione collettiva, identificando ed affrontando insieme gli elementi di disaccordo.

L'esperienza e la metodologia sviluppata da ATD 4° Monde dimostra che la percezione dei bisogni, e più precisamente l'auto-percezione della propria condizione di povertà, dei propri bisogni e dei propri diritti, non può essere improvvisata ma necessita di competenze specifiche molto profonde:

*«"Incrociare" i saperi, non è "addizionare" i saperi. Simultaneamente e progressivamente durante il processo, per ognuno nella posizione che occupa, ci sono una maggiore influenza sulla sua comprensione del mondo e una maggiore padronanza del posto che vi occupa.*

<sup>44</sup> ATD 4° Monde, *Carta dell'Incrociarsi dei Saperi e delle Pratiche con persone in situazione di povertà e di esclusione sociale*

*Incrociare è confrontare, cioè esporsi al sapere e all'esperienza dell'altro, per costruire un valore aggiunto. La posta in gioco non è solo una migliore comprensione reciproca, ma anche la messa in opera di una iniziativa permanente di democrazia partecipativa, in seno alla quale le persone in situazione di povertà saranno veramente e pienamente attori.»<sup>45</sup>*

La metodologia dell'incrocio dei saperi e delle pratiche è stata alla base della ricerca "Determinare le dimensioni della povertà e misurarle con i diretti interessati"<sup>46</sup> condotta da Università di Oxford e ATD 4° Monde tra il 2016 e il 2019 in 7 Paesi del mondo, che ha portato infine alla pubblicazione del rapporto "**Le dimensioni nascoste della povertà**"<sup>47</sup>. Questa ricerca ha fatto emergere alcune dimensioni della povertà che abitualmente non vengono osservate, misurate, monitorate o considerate dalle organizzazioni che si occupano di povertà a vari livelli, anche nell'ambito della cooperazione internazionale. L'incrocio dei saperi e delle pratiche ha fatto emergere "dimensioni nascoste della povertà" di cui sono consapevoli le persone che vivono condizioni di povertà e che sono ritenute importanti anzitutto da loro. Si tratta quindi di dimensioni imprescindibili da considerare se si vuole lavorare per migliorare le condizioni di vita delle persone più vulnerabili.

Accanto alle dimensioni più frequentemente conosciute ed affrontate – come le privazioni materiali e sociali, l'insufficienza e la precarietà del reddito, la mancanza di lavoro decente – emergono dimensioni socio-relazionali significative nel determinare il senso di "esclusione", come il maltrattamento sociale e quello istituzionale (pregiudizio, stigmatizzazione, offesa, ecc.) e il mancato riconoscimento del contributo dato alla società anche da chi vive in condizioni di povertà. Quest'ultimo aspetto è particolarmente significativo ed in linea con l'approccio di AMU, focalizzato sull'inclusione



relazionale delle persone in condizioni di povertà come fattore determinante nel proprio percorso di liberazione, e trova corrispondenza nell'approccio della reciprocità che AMU adotta nei processi di sviluppo. **Creare le condizioni necessarie affinché chiunque possa liberamente contribuire alla società – e non solo ricevere – risponde ad un bisogno fondamentale delle persone.**

Queste dimensioni della povertà - secondo la ricerca – producono in chi le sperimenta una "espropriazione del potere di agire", si viene cioè derubati del potere di agire sulla propria vita, della libertà di scegliere e fare, del diritto a vivere la vita che si desidererebbe. È molto interessante notare come questa

<sup>45</sup> ATD 4° Monde, *Carta dell'Incrociarsi dei Saperi e delle Pratiche con persone in situazione di povertà e di esclusione sociale*

<sup>46</sup> ATD 4° Monde-Oxford University, *Determinare le dimensioni della povertà e misurarle con i diretti interessati*, Paris 2016

<sup>47</sup> ATD 4° Monde-Oxford University, *Les dimensions cachées de la pauvreté*, Paris 2019

esperienza di “esproprio” sia esattamente il contrario di ciò che viene definito “sviluppo” secondo l’approccio delle capacitazioni. Se lì lo sviluppo umano è inteso essenzialmente come processo di espansione delle libertà ovvero delle capacità di scegliersi una vita cui (a ragion veduta) si dia valore, qui emerge che al centro dell’esperienza della povertà ci sia proprio la sottrazione delle libertà ovvero delle capacità di scegliere la vita a cui si dà valore. Affrontare la povertà necessita, in questo senso, di **restituire alle persone la libertà di scelta che è stata loro sottratta**.

Infine, dalla ricerca sulle dimensioni nascoste della povertà emerge come al cuore dell’esperienza della povertà ci siano sentimenti di lotta e frustrazione: da un lato un’esperienza di combattimento e resistenza continua, dall’altro l’altrettanto continua sofferenza nel corpo, nello spirito e nel cuore, com’è stata definita da chi la vive. Due elementi sembrano particolarmente significativi, nell’approccio di AMU, di questa definizione:

- la dimensione integrale della povertà e quindi dello sviluppo umano (corpo, cuore, spirito): la sofferenza è vissuta dalle persone in queste tre dimensioni, non in una sola di esse, dunque va affrontata in tutte le dimensioni e non in una sola di esse;
- lo slancio vitale esistente sempre, in atto o in potenza, in chi sperimenta la povertà, che si esprime in lotta, combattimento e resistenza e può esprimersi in cambiamento desiderato, cercato e conquistato, quando ce ne siano le condizioni.

La ricerca dimostra quanto sia importante uno sguardo multidimensionale sulle povertà e, soprattutto, quanto sia necessaria la capacità di ascoltare la percezione di chi sperimenta la povertà, prima di poter efficacemente affiancarlo nel suo percorso di sviluppo.





La metodologia dell'incrocio dei saperi e delle pratiche, così come sviluppata da ATD 4° Monde, richiede tempi e modalità specifiche che non sempre AMU può adottare nel proprio lavoro, anche in funzione delle risorse a propria disposizione. Tuttavia, riteniamo che costituisca un approccio valido, efficace e coerente con quello di AMU, al quale ispirare – per quanto possibile – il nostro lavoro, soprattutto nell'individuazione dei bisogni delle persone con le quali lavoriamo. In particolare, riteniamo importante per il lavoro di AMU tenere in considerazione i seguenti aspetti:

- È fondamentale “perdere tempo” nel senso di dedicare il giusto tempo ad ascoltare, accogliere e condividere, convivere ed apprendere. Una grande sfida, nella cooperazione internazionale, è quella della fretta di arrivare a soluzioni operative da trasformare in progetti per bandi e finanziatori, in quanto nella cultura occidentale del Kronos è impensabile l'atto dell'ascolto partecipato e “vuoto” per accogliere pienamente ciò che l'altro ha da donare: è considerato una perdita di tempo e di denaro e anche per questo non vengono più riconosciute le spese di ideazione o concezione di un progetto. Tuttavia, nel nostro approccio questa modalità di impiego del tempo si rivela essenziale, anzitutto per stabilire quella relazione di fiducia che costituisce di per sé “sviluppo” e, in secondo luogo, per garantire una maggiore efficacia degli eventuali interventi successivi, perché basati sui bisogni realmente percepiti dalle persone e sulla loro volontà di cambiamento. Da questo punto di vista, l'approccio del dialogo è specifico di AMU, inteso come dono reciproco di punti di vista e capacità di costruzione di punti di vista comuni. Questo genere di dialogo può richiedere anche la convivenza fisica con le persone che sperimentano la povertà, in un determinato territorio: esperienze di questo genere sono state alla base di alcuni dei primi e più significativi progetti realizzati da AMU, come ad esempio a Magnificat in Brasile, e rimangono un modello cui ispirarsi, per quanto possibile.
- Il tema del tempo è legato a quello della costruzione della fiducia reciproca, necessaria per lavorare insieme in maniera efficace e fattore di sviluppo umano essa stessa. Per costruire un rapporto di fiducia generativo di progetti comuni è necessario tempo, occasioni di incontro, di ascolto e di convivenza, quindi viaggi e visite sul posto da parte dei nostri operatori. Occorre, quindi, organizzare tempi e modalità di lavoro tenendo conto di questa esigenza all'interno del ciclo di vita di un progetto. Per avvicinarci a persone o gruppi con i quali lavoriamo per la prima volta, può essere utile cercare un'attività che accomuni tutti, come ad esempio un'attività pubblica con i bambini, puntando anzitutto a costruire un rapporto.
- Permettere sempre ai “beneficiari” di essere attivi e partecipi e di dare quello che hanno, in tutte le fasi di progettazione, implementazione, monitoraggio e valutazione, affidando loro compiti concreti. Cercare strategie per permettere ai “beneficiari” di essere in rete e condividere le esperienze ed il proprio pensiero non solo nel loro gruppo locale, ma anche a livello provinciale o nazionale, con gruppi di pari e non, consentendo loro di dare qualcosa agli altri in un confronto attivo.
- Cercare di includere i più esclusi. Andare fino agli ultimi esclusi, non ascoltare solo i presenti ma farsi portare dai presenti a conoscere ed ascoltare gli assenti, quelli che sono più in difficoltà, senza lasciarsi condizionare da quanto verrà detto su di loro, e passare del tempo con loro. Chiedere a chi partecipa di invitare gli assenti. Fare attenzione a non “scremare i

poveri”, ovvero non limitarsi a lavorare con quelli più vicini a noi lasciando indietro i più vulnerabili, ma cercare di costruire i nostri progetti sempre guardando verso gli ultimi.

- Avere un atteggiamento di apprendimento, imparare dalle persone che vivono l’esperienza della povertà, veri e propri “maestri” della povertà. A questo proposito, è importante scegliere anche i mezzi e gli strumenti più congeniali per imparare, ad esempio: scrivere, prendere appunti e osservare quello che vediamo o ascoltiamo, perché ciò che le persone ci dicono lo capiamo col tempo e abbiamo bisogno di rifletterci su.
- Lavorare con le persone in situazioni di povertà e non per loro.
- Avere grandi ambizioni con le persone con cui lavoriamo, trasmettere loro la consapevolezza che non puntiamo semplicemente a soddisfare i loro bisogni economico-materiali, ma vogliamo accompagnarli a realizzare i loro sogni, ad essere pienamente cittadini della propria comunità e del mondo. Avere sempre presente che chi sperimenta la povertà non è solo portatore di bisogni ma anche di risorse, iniziative e idee, risposte e proposte. Quindi nel fare l’analisi dei bisogni, occorre puntare anche ad analizzare insieme le opportunità di chi partecipa.





## Analisi dei bisogni e immaginazione del cambiamento

### La Teoria del Cambiamento

Come dicevamo a proposito dell'incrocio dei saperi e delle pratiche, nella fase di analisi dei bisogni è molto importante dare spazio anche alle ambizioni, ovvero ai desideri di cambiamento delle persone che sperimentano condizioni di povertà. I bisogni non soddisfatti rappresentano problemi che le persone vivono, dai quali vorrebbero uscire, liberarsi, arrivando a soddisfare quei bisogni. È, questo, quello che può definirsi un percorso di cambiamento generatore di impatto sociale positivo.

Il primo fondamentale passaggio per la generazione di impatto sociale positivo è quello dell'immaginazione: immaginare il cambiamento desiderato, visualizzarlo, dargli forma. Si tratta di visualizzare i propri sogni, in termini positivi, immaginando le condizioni alle quali si ambisce. È un esercizio molto importante quello di poter sognare della propria vita: è un diritto di ogni persona, per quanto difficile sia la sua situazione. In questo senso, è importante per AMU creare le condizioni necessarie perché le persone possano dare espressione ai propri sogni e desideri di cambiamento, associandoli ai propri bisogni. In questa fase di passaggio dall'analisi dei bisogni all'immaginazione del cambiamento è importante far emergere e valorizzare le potenzialità delle persone e dei territori in cui lavoriamo, aprendo lo spazio ad una visione positiva del futuro ed alla consapevolezza dei mezzi a disposizione. Alcune domande relative alle persone protagoniste dell'intervento possono aiutare in tal senso:

- Quali sono i potenziali inutilizzati e le opportunità di progresso?
- In quali aree i partecipanti hanno dei punti di forza e delle risorse che possono essere utilizzate?
- Quali sono le eccellenze a disposizione?
- Quali sono le buone pratiche già realizzate sul territorio, da prendere ad esempio?

Un approccio efficace in questa direzione è quello della Teoria del Cambiamento (TdC), sempre più diffuso nella progettazione sociale e nella cooperazione internazionale. Come sappiamo, una TdC si compone di diversi livelli: cambiamento di lungo termine (impatto), catena dei cambiamenti intermedi (e dei risultati), ipotesi, indicatori, attori coinvolti, ecc... Vedremo più avanti l'utilità della TdC nelle fasi di elaborazione di un progetto, nella definizione della catena del valore e nella predisposizione del quadro logico di un progetto. Quello che è importante sottolineare della TdC a proposito della fase di analisi dei bisogni è la sua efficace funzione come strumento di visualizzazione e definizione del cambiamento desiderato, strumento di immaginazione del percorso di cambiamento in termini positivi e di attivazione. In questo senso, ci riferiamo qui alla fase di individuazione del cambiamento di lungo termine o impatto desiderato e dei cambiamenti intermedi.

È possibile arrivare ad identificare il cambiamento desiderato dopo aver analizzato i bisogni e a partire da quelli, immaginando l'impatto di breve e lungo termine come soddisfazione di quei bisogni. Può essere efficace anche arrivare ad analizzare i bisogni partendo dalla visualizzazione del cambiamento desiderato, quindi visualizzando dapprima la situazione desiderata ed i passaggi necessari per arrivarci. In questo modo è possibile che vengano individuati bisogni che in maniera esplicita non si riesca ad identificare chiaramente, perché si attiva una capacità di visione positiva che costituisce un punto di vista diverso da quello della riflessione "negativa" su ciò che manca, ma individua invece ciò che manca a partire da ciò che si desidererebbe. In questo senso, occorre ricordare che quello della TdC è un processo vivo, non cristallizzato, che muta proprio nel corso della sua elaborazione, definendo e ridefinendo costantemente i suoi elementi durante la fase di elaborazione e – per certi versi – anche durante la fase di implementazione: così, è possibile che partendo da un bisogno si sia arrivati ad individuare un determinato cambiamento e la



catena di cambiamenti necessari a raggiungerlo che poi, una volta definiti, rivelino altri bisogni, anche prevalenti rispetto a quello di partenza. In questo senso, la TdC può essere utile ed efficace anche in fase di analisi dei bisogni.

La fase di elaborazione della TdC ha il nucleo nella realizzazione di un laboratorio di alcuni giorni, preceduto da un lavoro preparatorio e seguito da un lavoro di sintesi e restituzione. Per la realizzazione del laboratorio sulla TdC sono necessarie conoscenze e competenze specifiche, in particolare per il ruolo del facilitatore ma anche per gli attori coinvolti, e precise metodologie di lavoro. A tale proposito, rimandiamo a documenti e linee guida disponibili in rete, come ad esempio quello prodotto nel 2017 dal Centro Studi Lang.<sup>48</sup> Per il lavoro di AMU, è fondamentale svolgere il laboratorio di TdC insieme ai protagonisti ovvero coloro che sperimentano condizioni di povertà, insieme alle controparti locali di AMU e ad eventuali altri attori locali strategici. Il ruolo di accompagnamento che AMU svolge nei confronti delle proprie controparti nel mondo e dei beneficiari finali, è anche quello che AMU può svolgere in relazione al laboratorio di TdC. AMU si propone quindi di promuovere questo strumento, facilitarne l'organizzazione, condurne la realizzazione insieme alle controparti locali. Il ruolo di facilitatore del laboratorio di TdC può essere svolto da un esperto esterno, dal personale della controparte locale ove adeguatamente formato, oppure dal personale di AMU.

Per garantire l'efficacia del lavoro, durante il laboratorio il numero di partecipanti dovrà essere limitato, coinvolgendo rappresentanti di categorie di attori strategici: persone che sperimentano la povertà, partner locali della società civile, istituzioni locali, partner internazionali, ecc. Nello stesso tempo, nell'approccio di AMU è fondamentale che trovino il più possibile espressione i punti di vista di chi sperimenta la povertà. In questo senso, può essere utile svolgere più laboratori di TdC preliminari, in gruppi ristretti di pari, per facilitare la libera espressione di un numero elevato di persone che sperimentano la povertà, protagoniste del cambiamento. Le visioni emerse dai laboratori preliminari potranno poi trovare espressione e sintesi nel laboratorio principale.

#### La metodologia del World Café

Un altro strumento utile nella fase di passaggio tra l'individuazione dei bisogni e l'individuazione del cambiamento desiderato è quello del World Café, che consente di concentrare l'attenzione dei protagonisti sui loro "sogni" anziché sui problemi, attivando risorse ed atteggiamenti positivi.

*«IL WORLD CAFÈ È ... un metodo semplice ed efficace di dar vita a conversazioni informali vivaci e costruttive su questioni importanti e concrete che riguardano la vita di un'organizzazione o di una comunità locale.*

*Le conversazioni in stile World Cafè sono uno strumento pratico e creativo per migliorare la capacità delle persone di pensare insieme, ispirato ad un movimento globale che promuove un uso crescente delle "comunicazioni informali" nel mondo degli affari, delle pubbliche amministrazioni, della sanità, dell'istruzione, e delle comunità locali.*

*Organizzando un World Cafè, volutamente si dà vita a forme di comunicazione informali che promuovono apprendimento e condivisione delle conoscenze ed aprono nuove possibilità di azione.*

<sup>48</sup> Cfr. CENTRO STUDI LANG SULLA FILANTROPIA STRATEGICA (a cura di), *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 d'impatto sociale*, Philanthropy Insights n.5\_2017



*Immaginate di unirvi a tre o quattro persone che siedono attorno ad un tavolo simile a quelli dei Caffè, o ad un piccolo gruppo di discussione per ragionare su temi e questioni in cui il pensare insieme può veramente fare la differenza. Vicino a voi, altre persone stanno conversando in piccoli gruppi di quelle stesse cose, e mentre lo fanno prendono nota delle idee più significative e dei diversi punti di vista. Dopo un po' di tempo, immaginate di passare in un altro gruppo o unirvi ad un altro tavolo, dialogare con altre persone e arricchirvi di altre idee e punti di vista. L'incrocio delle diverse conversazioni invita ad esplorare nuovi territori, porta a nuove scoperte, apre nuove opportunità. Con il crescere e l'evolversi di una conoscenza comune, si concretizza il senso di appartenenza a qualcosa di più grande, e tutti hanno modo di sentire la forza e lo spirito del gruppo.*

*Il World Cafè, sia visto come metodologia sia come metafora della vita, ha immediate implicazioni pratiche per la progettazione di incontri e conferenze, la definizione di nuove strategie, lo sviluppo delle organizzazioni, la creazione di conoscenza, e più in generale per tutti i cambiamenti su larga scala della nostra vita. Progettare un World Cafè non è difficile - l'unico limite è quello della vostra immaginazione! Il format World Cafè è infatti flessibile e può essere utilizzato in situazioni molto diverse.*

*Sette sono i principi guida:*

- 1) Chiarire il contesto*
- 2) Creare un ambiente di lavoro ospitale*
- 3) Formulare domande importanti*
- 4) Incoraggiare il contributo di tutti*
- 5) Collegare i diversi punti di vista*
- 6) Ascoltare per cogliere intuizioni e riflessioni profonde*
- 7) Raccogliere e condividere i risultati».<sup>49</sup>*

### La metodologia del GREUS

Nella stessa linea di approccio della Teoria del Cambiamento o della metodologia del World Cafè, sebbene con le sue specificità, va la proposta del GREUS "Groupe de recherche-action sur l'évaluation de l'utilité sociale", creato nel 2013 dall'Institut Catholique de Paris (ICP).<sup>50</sup>

Questa metodologia si rivolge al mondo dell'economia sociale e solidale per offrire strumenti di generazione, misurazione e valutazione di un particolare tipo di impatto sociale, avente come focus la dimensione relazionale per la costruzione del bene comune, che per questo viene definito più specificamente come "utilità sociale" anziché genericamente come impatto. È una metodologia, quindi, non pensata esattamente per i progetti di sviluppo o la cooperazione internazionale, ma che tuttavia può apportare utili spunti anche in questo ambito.

<sup>49</sup> Cfr. The World Cafè Hosting Tool Kit: <http://www.theworldcafe.com/tools-store/hosting-tool-kit/>

Qui è possibile trovare e scaricare documenti di approfondimento che spiegano ampiamente la metodologia, in diverse lingue.

<sup>50</sup> Cfr. ELENA LASIDA, *Évaluer l'utilité sociale: une approche relationnelle*, <https://fonda.asso.fr/ressources/evaluer-lutilite-sociale-une-approche-relationnelle>

Caratteristica particolare di questo approccio, infatti, è il processo partecipativo attraverso il quale si individua e si definisce il valore sociale che si vuole generare, ovvero quella specifica forma di impatto che viene definita “utilità sociale” perché contribuzione al bene comune e non semplicemente conseguenza delle azioni di un’impresa. In questo processo partecipativo si punta ad identificare quale vorremmo che fosse il nostro contributo al bene comune, in particolare in termini di sviluppo delle relazioni fra le persone. Il processo parte dal prendere coscienza della visione del bene comune tipica dell’organizzazione ovvero del proprio modo specifico di contribuire al bene comune, si allarga poi includendo in un dialogo generativo i diversi portatori d’interesse coinvolti nelle attività dell’organizzazione (a partire dagli operatori dell’organizzazione e dal gruppo di valutatori accademici esterni), per identificare insieme a loro le dimensioni nelle quali l’organizzazione vuole generare utilità sociale (ad es. antropologica, politica, istituzionale, ecc.), gli effetti specifici da generare per ciascuna dimensione individuata, gli indicatori di questi effetti e le modalità di misurazione dei loro valori.



Fermo restando, dunque, che questa metodologia è adatta alla valutazione dell’utilità sociale di un’impresa o comunque di un’organizzazione, non tanto di un singolo progetto, il suo contributo può essere utile nell’organizzare il percorso di identificazione dei sogni di cambiamento insieme alle persone direttamente interessate, a partire dalle loro visioni di “utilità sociale” per arrivare a definire quali effetti vorrebbero generare e vedere nelle loro comunità di riferimento e come misurarli, individuando indicatori specifici rispetto alla propria visione. In questa metodologia, la relazionalità appare allo stesso tempo come fonte di valore e come base del processo di valutazione.



## La definizione degli obiettivi

Quello della definizione degli obiettivi di un intervento è un passaggio cruciale: chi riesce ad individuare obiettivi chiaramente definiti e delimitati, rilevanti rispetto ai bisogni e misurabili, riesce più agevolmente a generare un impatto sociale positivo significativo e dunque a misurarlo.

Parlando dell'analisi dei bisogni e dell'immaginazione del cambiamento, abbiamo già evidenziato la condizione fondamentale di fare questo percorso insieme ai diversi soggetti coinvolti, a cominciare da chi sperimenta condizioni di vulnerabilità, fino alle istituzioni del territorio. Questo approccio vale, allo stesso modo, nella definizione degli obiettivi, che esprimeranno i cambiamenti immaginati e desiderati, precedentemente individuati.

È possibile distinguere due tipi di obiettivi:

- Gli obiettivi-*impatto* descrivono i cambiamenti verificabili nel medio-lungo periodo nella società di riferimento del gruppo di beneficiari. Nella elaborazione di un progetto corrispondono al livello dell'obiettivo generale;
- Gli obiettivi-*outcome* descrivono i cambiamenti verificabili nel gruppo di beneficiari nel breve-medio periodo, in conseguenza della realizzazione dell'intervento. Nella elaborazione di un progetto corrispondono al livello dell'obiettivo specifico e degli effetti intermedi.

Nell'approccio della generazione e valutazione di impatto sociale, è importante che gli obiettivi vengano espressi in termini di cambiamento, a partire proprio dai cambiamenti immaginati durante la fase di analisi dei bisogni. In particolare, è opportuno che:

- Un obiettivo-*impatto* o obiettivo generale venga espresso in termini di *“Cambiamento di lungo termine e di ampia portata al quale il progetto contribuisce a livello di Paese, regione o settore, nel contesto globale politico, sociale, economico ed ambientale che deriverà dagli interventi di tutti gli attori e le parti interessate”*;
- Un obiettivo-*outcome* o obiettivo specifico venga espresso come *“Il principale effetto di medio-termine dell'intervento, relativo a cambiamenti di comportamento e cambiamenti istituzionali risultanti dall'intervento stesso”*.<sup>51</sup>

In questo approccio, è quindi fondamentale definire gli obiettivi come i cambiamenti che si vorrebbero vedere dopo la realizzazione dell'intervento. La domanda-chiave per la formulazione è: **quale cambiamento vorremmo vedere?**

È importante focalizzare l'attenzione sui termini “cambiamento” e “vedere”: si tratta di individuare una situazione che si presenti diversa da com'è oggi, osservandola dall'esterno. Questo approccio è ben diverso da quello deterministico, utilizzato diffusamente nella progettazione in passato, nel quale si definivano gli obiettivi come le conseguenze dirette dell'azione di chi realizza un progetto.

Facciamo un esempio, rispetto ad un possibile obiettivo specifico: immaginiamo un territorio, in un Paese con indici di sviluppo umano molto bassi, nel quale la popolazione utilizzi correntemente per l'alimentazione e l'igiene l'acqua dei ruscelli o delle pozze naturali utilizzata anche dagli animali, con conseguenze negative sulla salute, non avendo accesso all'acqua potabile. Vediamo la differenza nell'esprimere un possibile obiettivo specifico di un intervento in questo ambito:

- “Garantire l'accesso all'acqua potabile e ai servizi igienici alle famiglie della collina di Rukanda”;

<sup>51</sup> DEVCO, e3d\_logframe\_en.docx, luglio 2019

- “Le famiglie della collina di Rukanda adottano regolarmente pratiche salutari di alimentazione e igiene personale”.

Nella prima formulazione, ciò che si descrive è l’azione di chi ha realizzato l’intervento. Il soggetto dell’azione di fondo è colui che ha realizzato l’intervento e che ritiene raggiunto l’obiettivo nel momento in cui ha esaurito compiutamente la sua azione di garantire l’accesso all’acqua alle famiglie.

Nella seconda formulazione, invece, si descrive il cambiamento di comportamento delle persone direttamente coinvolte nel problema/bisogno. Soggetto dell’azione, in questo caso, sono le famiglie, che cambiano comportamento rispetto alla cura della propria salute.

Questa che potrebbe sembrare una sottile differenza nell’espressione verbale di un concetto, in realtà nasconde un profondo cambio di prospettiva culturale: dalla centralità di chi realizza un intervento alla centralità di chi – anche grazie a quell’intervento – cambia comportamento migliorando la qualità della propria vita.

Si tratta di affrontare la progettazione in modo molto diverso da come, forse, ci siamo abituati a fare in passato. Ricordiamo che la progettazione sociale ha ereditato le sue metodologie (vedi la gestione del ciclo del progetto) ed i suoi strumenti (vedi il quadro logico) dalla progettazione industriale degli anni ’50-’80 del ’900, gli anni dell’economia dello sviluppo. L’approccio deterministico dell’economia dello sviluppo è focalizzato sulla produzione di beni e servizi mancanti nella società. Il soggetto della progettazione, in quell’approccio, è chi produce i beni/servizi mancanti e, infatti, i risultati vengono intesi in termini di output, ovvero beni e servizi forniti. È l’approccio dell’economia di mercato – dell’economia politica anglosassone, con maggior precisione – che funziona nella progettazione industriale, in cui l’azione della progettazione trova il suo compimento nella consegna del prodotto al cliente e nell’incasso del relativo pagamento. Analogamente, nella progettazione sociale, per lungo tempo ci si è abituati a progettare in funzione della consegna ai beneficiari dei beni o dei servizi che ad essi mancavano. L’obiettivo è raggiunto quando il bene/servizio mancante è consegnato ai beneficiari.



L’approccio dello sviluppo umano, diffusosi negli anni ’90 e ancora abbastanza utilizzato, ha compiuto il passo decisivo di focalizzare l’attenzione sulle dimensioni dello sviluppo umano, anziché sulla mancanza di beni/servizi, mettendo al centro della progettazione le persone portatrici di diritti. Tuttavia, utilizzando ancora gli strumenti derivati dall’economia dello sviluppo, come il vecchio quadro logico adottato nel 2004 dalla Commissione Europea, portava la progettazione ad esprimere gli obiettivi in termini di ricezione di un beneficio da parte dei destinatari. Nella frase “*Garantire l’accesso all’acqua potabile alle famiglie della collina di Rukanda*”, le famiglie sono soggetto destinatario, non protagonista.

Le teorie dello sviluppo come libertà – ispirate da Amartya Sen a cavallo del cambio di secolo e successivamente sviluppate e articolate da molti altri autori – spostano l’attenzione dai diritti e dalle dimensioni dello sviluppo alle capacità e capacitazioni, ovvero da qualcosa che manca a qualcosa che esiste con un potenziale. Il soggetto delle capacità sono gli stessi protagonisti dei problemi e portatori di bisogni,

sono loro che agiscono in un determinato modo – condizionati o costretti dalle illibertà esistenti – e che hanno la potenzialità di agire diversamente per migliorare la propria vita. È in questa logica che risultati ed obiettivi di un intervento di sviluppo hanno loro per soggetto e vengono espressi in termini del loro cambiamento di comportamento.

Si tratta dunque, di cambiare lo sguardo, la logica, l’approccio alla progettazione. In questi termini, saremo in grado di misurare l’impatto sociale, proprio spostando l’attenzione da chi ha realizzato un intervento a chi lo ha vissuto arrivando a cambiare il proprio comportamento.

Alcuni suggerimenti pratici possono essere utili per formulare gli obiettivi specifici in maniera efficace in questa logica:

- *«Iniziamo la frase specificando il portatore di interesse che deve cambiare (“I contadini...”, “il referente locale per l’agricoltura del Ministero...”, “I genitori dei minori 0-6 target di progetto...” ecc.);*
- *Usiamo voci verbali attive per descrivere come alcune condizioni di vita del portatore di interesse cambieranno nel momento in cui il cambiamento desiderato sarà raggiunto e riferiamo l’obiettivo come se i risultati desiderati fossero già stati raggiunti (“...applicano le tecniche di irrigazione a goccia”, “... garantisce una costante fornitura idrica ai contadini”, “contribuiscono alla gestione comunitaria delle risorse idriche” ecc.). Nota bene: 1) un solo verbo per outcome, altrimenti stiamo mescolando più outcome in un’unica frase; 2) se stiamo usando un verbo al passivo, con tutta probabilità siamo scesi a livello di output (Es: “I contadini sono stati formati sulle tecniche di irrigazione a goccia” è l’output dell’attività “corsi di formazione sulle tecniche di irrigazione a goccia”);*
- *Gli obiettivi dovrebbero essere espressi positivamente (cioè, evita le negazioni; Es: “i giovani NEET sono occupati in modo stabile” e non “I giovani NEET non sono più disoccupati”) poiché la negazione descrive una condizione o uno stato che non c’è più, ma non dice come è stato modificato, che è ciò che a noi interessa a livello di cambiamento da produrre/output».<sup>52</sup>*

---

<sup>52</sup> CHANGELAB, *Progettare con la teoria del cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale*, maggio 2019







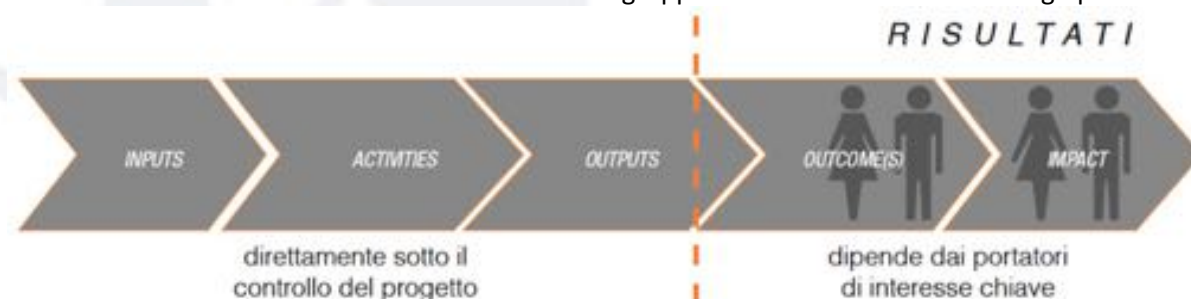


## La definizione della catena del valore

Abbiamo dunque definito che AMU adotta questo nuovo approccio alla progettazione, che è ispirato alle teorie dello sviluppo umano come libertà, è focalizzato sulle capacità e le capacitazioni dei protagonisti anziché sui beni e servizi da fornire loro, è incentrato sui beneficiari come soggetti anziché come destinatari e definisce i risultati come cambiamenti di comportamento.

Applicare questo approccio alla pratica della progettazione richiede una metodologia e strumenti adeguati e diversi da quelli utilizzati in passato. In particolare, in questo approccio è importante distinguere la sfera di “controllo” dalla sfera di “influenza” del progetto sui beneficiari. Se consideriamo che il progetto verte sul ruolo dei beneficiari come soggetti del cambiamento, occorre avere chiaro fin dove può arrivare l’azione degli operatori che lavorano al progetto e a partire da dove, invece, progressivamente comincia la sfera di azione dei protagonisti del cambiamento, ovvero i beneficiari che vivono il cambiamento dei propri comportamenti o le istituzioni che cambiano in favore dei protagonisti.

Come è espresso graficamente dalla figura in basso, ciò che è sotto il diretto controllo del progetto è la gestione delle risorse (inputs), la realizzazione delle attività con quelle risorse, la fornitura di beni e servizi (prodotti=outputs) agli utenti. Fin qui arriva la sfera di azione o di controllo del progetto, fin qui le azioni hanno come soggetto gli operatori di progetto, fin qui le cose dipendono dall’azione di progettisti, tecnici o partner di progetto. A partire dall’accettazione dei beni e servizi da parte degli utenti, tutto ciò che oggi viene racchiuso sotto il termine “risultati” non dipende più direttamente dagli operatori di progetto ma prevalentemente dai soggetti del cambiamento, dai beneficiari come protagonisti del cambiamento: dagli effetti intermedi generati nel breve termine dalla fornitura di beni e servizi, all’obiettivo specifico (outcome) come comportamento generato dagli effetti intermedi nel medio periodo, all’obiettivo generale (impatto) come cambiamento nella società di riferimento del gruppo di beneficiari nel medio-lungo periodo.



53

La linea tratteggiata, nella figura sopra, sta ad esprimere l’idea che il confine fra sfera di controllo e sfera di influenza non sia così netto e dirimente, ma piuttosto sfumato e progressivo. In particolare, il momento della fornitura di beni e servizi ai protagonisti (prodotti=outputs) è proprio il luogo di incontro e di “passaggio del testimone” fra chi consegna e chi riceve: qui, ad esempio, fornire informazioni può essere sotto il controllo degli operatori, ma che quelle informazioni arrivino a destinazione, vengano recepite e comprese dipende da vari altri fattori come la presenza dei partecipanti, la loro soglia di attenzione, il loro livello di interesse, ecc.

Ancor più chiaramente, la figura seguente esprime un’ulteriore differenziazione di livelli, specificando che quella dell’impatto sulla comunità territoriale nel medio-lungo periodo è piuttosto una “sfera di interesse” sulla quale l’influenza della nostra azione è limitata e concorre con l’influenza di molte altre azioni.

<sup>53</sup> CHANGELAB, *Progettare con la teoria del cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale*, maggio 2019



54

Il percorso tracciato dall'insieme delle tre sfere (di controllo, di influenza e di interesse), dall'insieme della parte sinistra e della parte destra delle due figure, è quello che si definisce "catena del valore" (anche "catena dei risultati") e racconta in che modo noi intendiamo generare – e poi misurare – valore sociale ed impatto sociale. **La catena del valore sta dunque al cuore della progettazione orientata all'impatto sociale, è il passaggio cruciale**, con il quale si traduce la nostra "teoria del cambiamento" in un percorso progettuale di cambiamento orientato all'impatto sociale. È fondamentale, dunque, che esista una teoria del cambiamento alla base della catena del valore. Abbiamo accennato precedentemente alla teoria del cambiamento come strumento utile all'immaginazione del cambiamento, nella fase di analisi dei bisogni. Ora vediamo il ruolo cruciale della teoria del cambiamento nell'immaginare la strada da percorrere per passare dai bisogni allo sviluppo, dalle illibertà alle capacitazioni.

Non entriamo qui nel merito di come sviluppare la propria teoria del cambiamento perché sarebbe troppo complesso ed esistono molti manuali e documenti utili a guidare noi operatori in questo passaggio cruciale.<sup>55</sup> Vogliamo sottolineare l'importanza di **procedere nell'ordine e per gradi nella progettazione di un intervento orientato a generare impatto sociale:**

<sup>54</sup> CHANGELAB, *Progettare con la teoria del cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale*, maggio 2019

<sup>55</sup> Citiamo qui alcuni documenti utili sulla TdC, a titolo esemplificativo:

- CHRISTIAN ELEVATI (a cura di), *La theory of change per la cooperazione internazionale. Una guida introduttiva*, InfoCooperazione, 2017
- CENTRO STUDI LANG SULLA FILANTROPIA STRATEGICA (a cura di), *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 d'impatto sociale*, Philanthropy Insights n.5\_2017
- ANNIE E. CASEY FOUNDATION, *Theory of Change: a practical tool for action, results and learning*, 2004
- SARAH EARL, FRED CARDEN, AND TERRY SMUTYLO, *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001 (disponibile in inglese, spagnolo, arabo e thay)
- ELLEN HARRIES, LINDSAY HODGSON AND JAMES NOBLE, *Creating your theory of change. NPC's practical guide*, 2014
- JAMES NOBLE, *Theory of change in ten steps*, 2019
- IPAL Keystone, *Developing a theory of change. A guide to developing a theory of change as a framework for inclusive dialogue, learning and accountability for social impact*, 2009
- IPAL Keystone, *Theory of change template*, 2009
- HIVOS, *Theory of change thinking in practice*, 2015
- IÑIGO RETOLAZA EGUREN, *La théorie du changement. Une approche pensée-action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social*, 2010
- TIESS, *La théorie du changement*, 2018
- PATRICIA ROGERS, *Théorie du changement*, Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF, 2014
- UNDG-UNDAF, *Théorie du changement. Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD*, 2017

1. Analizzare i bisogni ed immaginare il cambiamento;
2. Definire la teoria del cambiamento di quello specifico gruppo di persone;
3. Costruire la catena del valore che genererà impatto sociale.

È sempre utile ricordare che in ciascuno di questi passaggi, il soggetto non siamo noi operatori ma sono le persone che vivono una forma di vulnerabilità e desiderano il cambiamento. Noi accompagniamo e facilitiamo questo percorso di analisi, immaginazione e definizione del cambiamento, offriamo strumenti, raduniamo attori diversi, sintetizziamo i contenuti in strumenti operativi. Ma il cambiamento non appartiene a noi operatori, bensì a chi lo vive.

Come sappiamo, una teoria del cambiamento di una comunità o di un gruppo di beneficiari, includerà molti aspetti, ovvero diversi percorsi e diverse catene di risultati necessarie a raggiungere il cambiamento principale immaginato, come esemplificato nella figura accanto.<sup>56</sup> Non tutti questi percorsi saranno alla nostra portata, alcuni richiederanno probabilmente l'azione specifica di altri soggetti, istituzionali o meno, diversi da noi.



**Passare dalla teoria del cambiamento alla progettazione della catena del valore significa scegliere un percorso di cambiamento**, una catena di risultati, su cui noi ed eventuali nostri partner siamo in grado di agire. Un percorso di cambiamento può quindi tradursi in progettazione orientata all'impatto sociale.<sup>57</sup>

Anche questo passaggio necessita di strumenti adeguati. In coerenza con questo approccio, dunque, è stato adottato negli ultimi anni il **"nuovo quadro logico"**, che aiuta a distinguere bene fra sfera di azione, di influenza e di interesse, distinguendo nettamente i protagonisti dell'una (l'ONG che fornisce beni/servizi) e dell'altra (i protagonisti che vivono il cambiamento dei propri comportamenti o le istituzioni che cambiano in favore dei protagonisti).

Le tabelle in basso mostrano la differenza di impostazione fra il vecchio ed il nuovo quadro logico.<sup>58</sup>

<sup>56</sup> Cfr. CHANGELAB, *Progettare con la teoria del cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale*, maggio 2019

<sup>57</sup> Il passaggio dalla teoria del cambiamento alla progettazione della catena del valore richiede l'adozione di un approccio alla progettazione sociale diverso da quello classico, che viene ben illustrato in: CHANGELAB, *Progettare con la teoria del cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale*, maggio 2019

<sup>58</sup> Il passaggio al nuovo quadro logico non è scontato e richiede una preparazione adeguata all'utilizzo, specie se si era abituati ad utilizzare la logica del precedente modello. Di seguito alcune guide utili al riguardo:

- CHRISTIAN ELEVATI (a cura di), *Contributi all'interpretazione del nuovo quadro logico EuropeAid*, InfoCooperazione 2016
- FORMEZ, *La matrice del Quadro Logico*, 2017
- DEVCO, *Guidance note on using DEVCO's revised logical framework*, 2015

QUADRO LOGICO 2004	Logica di intervento	Indicatori oggettivamente misurabili	Fonti di verifica	Condizioni
Obiettivo generale				
Obiettivo specifico				
Risultati attesi				
Attività		Risorse	Costi	
				Precondizioni

QUADRO LOGICO 2019	Catena dei risultati	Indicatori (definizione)	Indicatori: Linea di base (valore ed anno di riferimento)	Indicatori: Valore obiettivo (valore ed anno di riferimento)	Indicatori: Valore corrente* (anno di riferimento) (*da compilare nei rapporti intermedi e finale)	Fonti e mezzi di verifica	Condizioni
Impatto (obiettivo generale)							
Outcome (obiettivo specifico)							
Effetti intermedi (risultati)							
Prodotti							
Attività		Risorse Costi				Condizioni	

L'evoluzione dal vecchio al nuovo quadro logico è avvenuta gradualmente fra il 2014 ed il 2019 ed il nuovo strumento è stato adottato da diversi soggetti della cooperazione internazionale, a cominciare da soggetti istituzionali.<sup>59</sup> Lo schema in basso sintetizza le principali evoluzioni avvenute:

<sup>59</sup> Il nuovo quadro logico è stato modificato gradualmente fra il 2014 ed il 2019 ed adottato da diversi soggetti della cooperazione internazionale, a cominciare da soggetti istituzionali come: cooperazioni pubbliche di diversi Paesi nord-europei che hanno iniziato ad utilizzare la TdC; Department for International Development (DFID, UK), Directorate-General for International Cooperation and Development della UE (DEVCO – EUROPAid), Development Assistance Committee dell'OCSE (DAC).

2004-2014	2015	2016-2019
Logica d'intervento	Logica d'intervento	Catena dei risultati
Obiettivo generale	Impatto	Impatto
Obiettivo specifico	Obiettivo specifico (outcome)	Obiettivo specifico / effetti intermedi (outcomes)
Risultati attesi	Prodotti (outputs)	Prodotti (outputs)
Attività	Attività	Attività

Dunque, il primo passaggio sarà proprio la definizione della catena del valore o “**catena dei risultati**” come definita anche nel nuovo quadro logico, a differenza di quella che prima veniva definita “logica di intervento”. Quella che può sembrare una differenza formale fra due tabelle nasconde invece una netta differenza di approccio: dalla centralità dell’intervento alla centralità del cambiamento. In questa evoluzione, il livello dei “risultati attesi” costituisce uno snodo cruciale: infatti, nel vecchio quadro logico nascondeva al suo interno una confusione intrinseca fra i beni e servizi che il progetto fornisce ai beneficiari (prodotti=outputs) e gli effetti che questi provocano nei beneficiari stessi. Ad esempio: le informazioni ed istruzioni tecniche sull’amministrazione e la gestione di un’attività produttiva che un progetto può fornire (livello dei prodotti=beni immateriali) sono diverse dalla capacità di utilizzarle che può svilupparsi nel beneficiario (livello dei risultati o effetti intermedi). Fornire le informazioni è sotto il diretto controllo del progetto, attraverso corsi di formazione (attività), personale esperto ed infrastrutture (risorse); imparare a gestire le informazioni ed utilizzare gli strumenti appresi può essere influenzato dalla qualità del progetto ma non è sotto il diretto controllo del progetto, bensì dipende anche da altri fattori come l’attenzione del beneficiario, il suo interesse, le sue abilità pregresse, la sua voglia di apprendere e cambiare, ecc.. La capacità di utilizzare le informazioni apprese, a sua volta, potrà generare il cambiamento di comportamento desiderato, ovvero in questo caso che i beneficiari gestiscano attività produttive in maniera efficace (obiettivo specifico). Un esempio di catena dei risultati, in tal senso, è espresso dalla figura seguente:

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

60

<sup>60</sup> CHANGELAB, *Progettare con la teoria del cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale*, maggio 2019

Il nuovo quadro logico ci aiuta a distinguere nettamente i livelli e concentrare l'attenzione sui diretti protagonisti del cambiamento, definendo gli effetti intermedi del progetto su di loro, gli effetti sul cambiamento dei loro comportamenti e l'impatto che i loro nuovi comportamenti avranno sulla loro comunità di riferimento. Il grafico seguente rende più facilmente l'idea della **distinzione e della progressione dei livelli che compongono la catena del valore**.<sup>61</sup>



Per avere sempre più chiara la differenza fra i livelli della catena del valore possiamo schematizzarli e definirli come segue:

<b>RISORSE</b>	<b>Strumenti e persone</b> necessarie per realizzare le attività
<b>ATTIVITÀ</b>	<b>Azioni</b> da realizzare per produrre beni/servizi da fornire ai beneficiari
<b>PRODOTTI</b>	<b>Beni</b> (materiali e immateriali) e/o <b>servizi</b> forniti ai beneficiari, grazie ai quali essi possono ottenere dei benefici diretti
<b>EFFETTI INTERMEDI</b>	<b>Benefici</b> diretti ottenuti dai beneficiari, soprattutto in termini di <b>capacità</b> sviluppate, che generano cambiamenti nel loro comportamento
<b>OBIETTIVO SPECIFICO</b>	<b>Cambiamenti di comportamento</b> nella vita dei beneficiari (e cambiamenti istituzionali), che ne migliorano la qualità
<b>OBIETTIVO GENERALE</b>	<b>Cambiamenti</b> nella qualità della vita verificatisi nel medio-lungo periodo <b>nella società di riferimento</b> del gruppo di beneficiari

Non a caso, nello schema in alto, **definiamo preferibilmente gli effetti intermedi come benefici in termini di capacità** sviluppate dai beneficiari. Questa definizione – che deriva dall'approccio delle capacitazioni adottato da AMU – costituisce dal nostro punto di vista lo snodo cruciale del nuovo approccio e dell'impostazione del nuovo quadro logico. Non sono gli operatori che sviluppano le capacità dei beneficiari, ma sono i beneficiari che sviluppano le proprie capacità, utilizzando i beni e i servizi offerti loro dal progetto. **Nel passaggio dai prodotti agli effetti intermedi, allora, sta il cuore della progettazione**

<sup>61</sup> Cfr. PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati, 2016, p. 5



**orientata all’impatto**, perché in questa logica l’impatto deriva dalla volontà e dall’azione dei beneficiari, che sono i protagonisti del proprio cambiamento.

Per questo motivo, nella progettazione orientata all’impatto sociale, è di fondamentale importanza la fase di individuazione dei bisogni e immaginazione del cambiamento: perché **la catena del valore funzionerà e produrrà impatto se e solo se avrà intercettato i reali bisogni e sogni di cambiamento percepiti dai beneficiari**. Prendendo ad esempio il tema sanitario e dell’accesso all’acqua potabile:

- se e solo se i beneficiari percepiscono l’igiene e la sana alimentazione come loro interesse prioritario,
- se e solo se percepiscono il bisogno di migliorare la propria alimentazione e cura del corpo,
- se e solo se percepiscono il corretto utilizzo dell’acqua potabile come comportamento necessario in funzione del miglioramento della salute;

solo a queste condizioni, la costruzione di un acquedotto potrà contribuire a migliorare le condizioni di salute della popolazione. Diversamente, è molto probabile che l’acquedotto o il pozzo vengano costruiti, consegnati, lasciati inutilizzati e abbandonati dopo poco tempo: di esempi simili è piena la cooperazione internazionale. La differenza è che in passato ci si concentrava sul garantire l’accesso all’acqua, e con la costruzione e consegna del pozzo l’accesso all’acqua viene garantito, per cui non ci si concentrava sul valutare in che misura questo avesse contribuito al cambiamento. Oggi, invece, ci concentriamo sull’impatto, ovvero sul valutare quale cambiamento c’è stato nel comportamento dei beneficiari da quando hanno accesso all’acqua e quale cambiamento questo ha generato nella società.

È per questi motivi che l’individuazione dei bisogni e l’immaginazione del cambiamento costituisce un passaggio cruciale della progettazione orientata all’impatto, perché **se si intercettano i bisogni e i sogni dei soggetti del cambiamento, si hanno molte probabilità di costruire una catena del valore che risponda agli interessi dei beneficiari e che quindi conduca a generare l’impatto desiderato**, anzitutto da loro.

Purtroppo, questa fase così determinante della progettazione non viene riconosciuta sufficientemente dai finanziatori, che quasi mai mettono a disposizione risorse per realizzarla ma pretendono che venga realizzata per generare impatto. In quest’ottica, AMU investe risorse proprie negli studi di pre-fattibilità e di fattibilità dei progetti, realizzati in maniera partecipativa con i diretti interessati, nelle fasi precedenti la definizione della catena del valore e la realizzazione dei progetti.

Tornando al nuovo quadro logico, alcune caratteristiche che lo distinguono dal vecchio sono:

- la matrice del quadro logico evolve durante l’azione, è uno schema vivo che si aggiorna man mano che il progetto si realizza;
- nuove linee possono essere aggiunte per nuove attività e nuove colonne possono essere aggiunte per livelli intermedi di misurazione degli indicatori;
- gli indicatori assumono una posizione centrale, con una chiara distinzione fra la loro definizione descrittiva e la loro misurazione numerica;
- i valori degli indicatori vanno definiti inizialmente come valori di partenza e di arrivo e vanno regolarmente aggiornati man mano che le misurazioni vengono effettuate durante il progetto; in questo modo il quadro logico diventa strumento operativo di valutazione;
- il termine “risultati” assume una connotazione vasta, riferendosi a tutti i cambiamenti che hanno per soggetti i beneficiari e quindi esulano dalla sfera di controllo del progetto.

C’è quindi, nel nuovo quadro logico, una **centralità degli indicatori**, proprio perché è uno strumento orientato alla generazione e misurazione dell’impatto. Dopo aver, quindi, definito la catena dei risultati, il

passaggio successivo nella progettazione è quello della approfondita e precisa individuazione degli indicatori, misurazione dei loro valori al momento della progettazione e definizione dei valori-obiettivo al termine del progetto.





## La definizione degli indicatori

Per poter valutare l'impatto sociale di un progetto è necessario individuare fin dall'inizio gli indicatori da misurare, che hanno la funzione di indicare la proporzione di raggiungimento dell'impatto, a vari livelli.

Vengono definiti genericamente **indicatori di impatto** tutti gli indicatori che **misurano il valore aggiunto generato**, ovvero l'effetto di soddisfazione di un bisogno, di generazione di un cambiamento, che è stato scelto come finalità/obiettivo dell'intervento. Gli indicatori possono essere di varie tipologie, a seconda della dimensione a cui si riferiscono e della fase in cui vengono utilizzati.

La scelta e la definizione degli indicatori parte dalle cosiddette "domande valutative" attraverso le quali ci si chiede cosa i portatori di interesse siano interessati a conoscere degli effetti generati da un intervento progettuale. Ad esempio:

- Quante e quali risorse vengono impiegate per realizzare l'intervento?
- Come e quando le risorse vengono utilizzate? Quanto e come le risorse si sono trasformate in servizi adeguati? Quanto un servizio ha prodotto in termini di volume di attività, di utenza servita, di strumenti realizzati e forniti?
- Quanto i beni e servizi sono stati offerti da personale qualificato? Quanto hanno soddisfatto standard di qualità determinati? Quanto i partecipanti sono stati soddisfatti dei beni e servizi prodotti?
- Quanto un servizio ha consentito di raggiungere gli obiettivi individuati? Quali bisogni sono stati soddisfatti? Quale livello di soddisfazione dei bisogni è stato generato dall'erogazione dei servizi?
- Quale trasformazione è avvenuta per gli utenti o per le organizzazioni coinvolte? quali ricadute si sono verificate per la collettività e l'ambiente?

Ciascuna di queste domande si riferisce ad un diverso livello della generazione dell'impatto e può essere di guida per individuare l'indicatore giusto per ciascun livello della catena del valore, a partire dalla fase di analisi dei bisogni fino ad arrivare alla fase di raggiungimento dell'impatto auspicato.

Nella fase di analisi dei bisogni, si impiegano **indicatori di contesto** utili a rilevare le caratteristiche del territorio e della popolazione ed i suoi bisogni prioritari. In questo caso saranno utili indicatori:

- di contesto: n° abitanti di un territorio suddivisi per genere e fasce di età, n° infrastrutture presenti sul territorio per tipologia, distanza di una comunità dai principali centri abitati, popolazione impiegata per settori economici, ecc.;
- di bisogno: n° anziani soli, n° Minori Stranieri Non Accompagnati, livello di diffusione di una patologia, n° persone senza accesso all'acqua potabile, n° persone in situazione di insicurezza alimentare, ecc.

Gli indicatori di contesto e di bisogno costituiscono il punto di partenza per la progettazione di un intervento, vanno rilevati nella fase iniziale di studio e orientano la progettazione perché dai bisogni individuati come prioritari vengono poi definiti gli obiettivi ed i risultati di progetto, e da lì i prodotti, le attività e le risorse necessarie.

Avremo quindi **indicatori di realizzazione** (o di performance), che misureranno l'efficienza dell'intervento realizzato, come ad esempio indicatori:



- di input: risorse finanziarie messe a preventivo per un intervento, quantità di materie prime impiegate, ecc.;
- di processo: n° riunioni di un tavolo di lavoro, n° lezioni realizzate, n° giornate lavorate, n° ore di tutoraggio effettuate, ecc.;
- di prodotto (output): n° persone informate o formate, n° video prodotti, quantità di materiale informativo consegnato, n° vaccinazioni effettuate, ecc.;
- di qualità: % di soddisfazione dei partecipanti; % di formatori qualificati; ecc.

Infine, avremo gli **indicatori di risultato**, che misureranno l'efficacia dell'intervento realizzato sulla soddisfazione dei bisogni o sulla risoluzione dei problemi identificati, come gli indicatori:

- di risultato (outcome): livello di apprendimento dei partecipanti a un corso, n° persone che adottano pratiche sanitarie o igieniche corrette, % persone immunizzate da un virus, n° attività generatrici di reddito avviate, ecc.;
- di impatto: incidenza della disoccupazione, incidenza di malattie, livello di relazionalità e socialità, livello medio del reddito.

Dunque, sebbene gli indicatori di impatto sociale in senso stretto siano quelli che misurano l'efficacia ovvero l'incidenza di un intervento sulla qualità della vita della popolazione coinvolta, si possono considerare tutte queste tipologie di indicatori come "indicatori di impatto" in quanto la misurazione dell'impatto finale - relativa all'obiettivo specifico ed all'obiettivo generale di un progetto - necessita di paragonare la situazione di un territorio o di una popolazione alla fine di un intervento con la sua situazione iniziale, proporzionando il valore sociale aggiunto generato alle azioni realizzate e all'investimento effettuato.

È importante quindi individuare dapprima gli indicatori-chiave di bisogno e misurarne i valori attraverso fonti secondarie o primarie se necessario, elaborando una linea di base. Quegli stessi indicatori diventeranno utili, poi, come indicatori di efficacia per misurare i risultati raggiunti attraverso misurazioni intermedie e finali.

La metodologia di definizione e popolamento degli indicatori si articola in alcuni passaggi fondamentali:

- l'individuazione degli indicatori-chiave;
- il posizionamento degli indicatori al livello adeguato della catena del valore, in relazione agli obiettivi ed ai risultati individuati;
- la descrizione chiara di ciascun indicatore e della relativa unità di misura;
- l'indicazione, per ciascun indicatore, del valore di partenza, del valore-obiettivo e dei tempi di raggiungimento (con l'eventuale indicazione di tappe intermedie);
- la definizione della metodologia e della tempistica di misurazione.

Gli indicatori possono essere di tipo quantitativo e di tipo qualitativo. Sebbene le esigenze di rendicontazione e comparabilità sempre più diffuse oggi comportino la necessità prioritaria di indicatori di tipo quantitativo, nell'approccio di AMU è importante liberarsi dalla schiavitù dei numeri andando più in profondità a capire la qualità dell'impatto generato, tenendo presente che *"Non tutto ciò che può essere contato conta, e non tutto ciò che conta può essere contato"* (A. Einstein, W.B.Cameron).

Per questo motivo preferiamo abbinare agli indicatori quantitativi indicatori di tipo qualitativo, in particolare finalizzati a far emergere la percezione del cambiamento da parte dei soggetti protagonisti,

specie in riferimento agli aspetti di sviluppo socio-relazionale che sono centrali nell'approccio allo sviluppo specifico di AMU.

Secondo la terminologia più diffusa in ambito internazionale e racchiusa nell'acronimo inglese SMART<sup>62</sup>, è utile che ogni indicatore sia:

- Specifico, ovvero riferito specificamente all'obiettivo/risultato/prodotto di riferimento;
- Misurabile: le cui informazioni siano disponibili e realisticamente misurabili con i mezzi a propria disposizione;
- Accessibile, ovvero raggiungibile nel tempo definito e con i mezzi a propria disposizione;
- Rilevante rispetto alla dimensione che si intende valutare;
- Tempo-Definito, ovvero con una chiara indicazione dei tempi di raggiungimento.

Parlando specificamente di indicatori di sviluppo umano nella cooperazione internazionale, è importante utilizzare **indicatori riconosciuti dalla comunità internazionale**, per agevolarne la comprensione e la comparazione da parte dei soggetti coinvolti in tutto il mondo: istituzioni, operatori, finanziatori, società civile, ecc. Oggi esistono **classificazioni internazionali di riferimento** che agevolano l'individuazione degli indicatori più adeguati al progetto e scientificamente riconosciuti.

Nel caso di AMU e del settore della cooperazione allo sviluppo, laddove possibile in fase di progettazione è utile **individuare obiettivi, risultati e relativi indicatori coerenti con le classificazioni internazionali**, in modo da allineare gli sforzi e le metriche di valutazione a quelli degli altri operatori e delle istituzioni a livello internazionale, nel comune tentativo di migliorare il benessere delle popolazioni più vulnerabili e poter misurarne i progressi in maniera riconoscibile e trasparente.

La principale classificazione internazionale cui fare riferimento è quella degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDG) definita dalle Nazioni Unite. In particolare, a livello di impatto è utile fare riferimento al **"Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development"**<sup>63</sup> che definisce:

- I 17 obiettivi di sviluppo dell'Agenda 2030 (goals);
- Le 169 mete da raggiungere, una o più per ciascun obiettivo (targets);
- I 231 indicatori di riferimento, uno o più per ciascuna meta.

Laddove opportuno, è raccomandato disaggregare i valori degli indicatori per sesso, età, etnia, status migratorio, disabilità, posizione geografica o altre caratteristiche.

Quelli definiti dall'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile sono indicatori-macro di riferimento, ai quali è necessario abbinare – in una progettazione sul livello micro come quelle in cui AMU opera – indicatori più specifici di risultato e di prodotto. Per poter scegliere indicatori adeguati allo specifico intervento che AMU

---

<sup>62</sup> Secondo la tradizione anglosassone, come avvenuto per la metodologia del ciclo di progetto e per lo strumento del quadro logico, anche nel caso degli indicatori purtroppo gli strumenti adottati nella generazione e valutazione di impatto sociale sono ispirati agli strumenti inizialmente ideati per il mondo dell'impresa e della produttività. Il metodo S.M.A.R.T., infatti, è stato sviluppato da Peter Drucker nel 1954, come parte integrante della filosofia di gestione aziendale "Management by Objectives", un sistema per la definizione degli obiettivi di produzione aziendale. Sebbene questa derivazione degli strumenti delle professioni sociali da quelli del mondo produttivo sia coerente con la cultura anglosassone, ciò non significa che sia la più adatta in altre culture. Dal nostro punto di vista è una metodologia utile se usata con criterio e capacità di adeguamento alle situazioni, ma se usata ideologicamente a priori rischia di incatenare il lavoro di progettazione sociale, rendere i progetti e i risultati tutti uguali e standardizzati, perdendo così di vista la complessità, la specificità e la ricchezza di approcci diversi alla generazione, misurazione e valutazione dell'impatto.

<sup>63</sup> United Nations, *Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development*, <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

progetta, e nello stesso tempo internazionalmente riconosciuti, è opportuno accedere e consultare banche dati di indicatori disponibili e raccomandate. Nel nostro caso, l’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) fornisce un elenco di banche dati di indicatori a codifica internazionale, messe a disposizione da agenzie intergovernative, governative, ONG internazionali o da specifici programmi settoriali. Questo elenco è il principale riferimento da utilizzare per la ricerca e l’individuazione degli indicatori.<sup>64</sup> L’elenco fornito da AICS offre riferimenti a banche dati per tipologia e per settore di intervento:

1. Banche dati trasversali che riuniscono da varie fonti gli indicatori di sviluppo più utilizzati nei vari settori: Impact Builder di Bond UK, Indikit di People in Need, IRIS+ di Global Impact Investing Network;
2. Banche dati governative con indicatori trasversali o specifici;
3. Banche dati settoriali, suddivise per ambiti: emergenza, alimentazione e sostentamento, settore privato (attività generatrici di reddito), genere, salute, trasferimenti economici, educazione, catastrofi umanitarie, diritti umani, cultura, diritti dei bambini, advocacy.

Considerando che il numero di indicatori contenuti in ciascuna di queste fonti va da una decina a qualche migliaio, il rischio di perdersi nella ricerca dell’indicatore più adeguato è notevole. Per questo – salvo indicazioni specifiche del bando o del finanziatore – raccomandiamo in prima istanza l’utilizzo delle tre banche dati trasversali segnalate (Impact Builder di Bond UK<sup>65</sup>, Indikit di People in Need<sup>66</sup>, IRIS+ di Global Impact Investing Network) che raccolgono indicatori anche dalle altre banche dati specifiche contenute nell’elenco. In seconda istanza, qualora occorresse trovare indicatori più specifici per settore, è utile far ricorso alle banche dati specifiche.<sup>67</sup>

Un’attenzione particolare va utilizzata nell’impiego di banche dati come IRIS+ (Impact Reporting & Investment Standards) della Global Impact Investing Network<sup>68</sup>: questa ed altre classificazioni simili sono rivolte al mondo della finanza ad impatto sociale e sono finalizzate ad orientare gli investitori nel finanziare la creazione di impatto sociale. I loro contenuti possono essere utili anche nella cooperazione allo sviluppo – come nel caso di AMU – ma vanno letti ed utilizzati tenendo conto della loro origine e finalità.

<sup>64</sup> Cfr. Elenco banche dati indicatori AICS

<sup>65</sup> [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/impact\\_builder\\_offline\\_version\\_-\\_updated\\_feb19.xlsx](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/impact_builder_offline_version_-_updated_feb19.xlsx)

<sup>66</sup> <https://www.indikit.net/>

<sup>67</sup> Naturalmente, l’elenco di AICS non è esaustivo ed esistono altre banche dati internazionalmente riconosciute che è possibile utilizzare.

A livello macro, ad esempio, può essere utile in alcuni casi fare riferimento agli indicatori contenuti nella classificazione della Banca Mondiale per settori di sviluppo: <https://data.worldbank.org/indicator>. L’Unione Europea mette a disposizione la piattaforma Capacity4dev con indicazione di catene di risultati e relativi indicatori per settore di sviluppo, sempre a livello macro, coordinati con gli SDG: <https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators>

La Cooperazione Spagnola ha pubblicato una guida con indicazioni su possibili risultati, prodotti e indicatori di prodotto associati a ciascuno degli SDG: [https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/directorio\\_de\\_resultados.pdf](https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/directorio_de_resultados.pdf)

Il “Bureau of Population, Refugees, and Migration” del Dipartimento di Stato USA, ad esempio, ha pubblicato all’interno delle Linee Guida Generali per le ONG un elenco di settori di intervento e di relativi indicatori standardizzati raccomandati per ciascun settore: <https://www.state.gov/funding-opportunities/general-ngo-guidelines/#AppendixC>.

Esistono poi fonti di classificazioni molto specifiche per settore ed area geografica come, ad esempio, la lista CARE e ACCESSAFRICA ([https://mangotree.org/files/galleries/1381\\_Key\\_Performance\\_Indicators\\_for\\_Linkages.pdf](https://mangotree.org/files/galleries/1381_Key_Performance_Indicators_for_Linkages.pdf)) o la lista SEEP Network (<https://seepnetwork.org/Savings-Groups-Evidence-Learning-Initiative>) con indicatori standard per gruppi di risparmio e credito in Africa.

<sup>68</sup> L’Impact Reporting and Investment Standards (IRIS: <https://iris.thegiin.org>) è uno standard composto da un catalogo di indicatori di performance da utilizzare come metodo di valutazione degli impatti sociali, ambientali ed economici, suddivisi per settore e per ambito operativo. La Global Impact Investing Network è un’organizzazione senza scopo di lucro dedicata ad aumentare la scala e l’efficacia degli investimenti in impatto in tutto il mondo: <https://thegiin.org/>

Inoltre, è utile tener presente che alcune di queste banche dati offrono non solo riferimenti agli indicatori, ma anche guide articolate sui percorsi di generazione dell'impatto sociale, inclusa la strutturazione della catena del valore, con suggerimenti per la formulazione degli obiettivi e dei risultati a cui vengono abbinati i relativi indicatori o suggerimenti sulle dimensioni dell'impatto generato: cosa cambia, chi cambia, quanto cambia, quanto contribuiamo al cambiamento, cosa rischiamo.<sup>69</sup>

Posta, dunque, l'esistenza di classificazioni di indicatori cui accedere per individuare quelli più adeguati alla nostra progettazione, e posta la consapevolezza dei diversi livelli della catena del valore ai quali abbinare uno o più indicatori, in certi casi **la scelta può risultare complessa, soprattutto per gli indicatori di risultati e obiettivi specifici**, incentrati sui comportamenti dei soggetti coinvolti. Uno spunto utile, a questo riguardo, può essere quello del test "Do You Believe Me?" proposto da Kasia Kedzia e Chris Gegenheimer:

*«Ci sono diverse domande che dovremmo porci quando siamo alle prese con l'identificazione degli indicatori di qualità.*

- *È un indicatore del livello di output o di risultato? Gli indicatori dovrebbero misurare i risultati a diversi livelli, non solo i prodotti. Non è possibile misurare adeguatamente i progressi verso un risultato significativo con i soli indicatori di output. Gli indicatori di output misurano il grado di completamento, la qualità del processo o il prodotto immediato di un'attività. Ad esempio, numero di sessioni di formazione completate, numero di ettari piantati o numero di persone vaccinate. Al contrario, gli indicatori di risultato misurano il cambiamento di livello superiore derivante da interventi realizzati, come il cambiamento nel comportamento o il miglioramento della salute. Ad esempio, dopo aver aumentato la percentuale di persone vaccinate in una popolazione, un indicatore di risultato misurerebbe la diminuzione dei casi di tubercolosi.*
- *Avrà senso per la maggior parte delle persone? Un'altra cosa a cui prestare attenzione è che gli indicatori abbiano senso per la maggior parte delle persone. Ad esempio, non includere gergo tecnico o frasi contorte durante la progettazione degli indicatori a meno che non sia assolutamente necessario. Più chiaro è l'indicatore, più facile sarà raccogliere i dati giusti e assicurarsi che i dati siano coerenti per tutta la durata del progetto.*
- *Qual è il periodo di tempo? Scegli gli indicatori sensibili al cambiamento entro un periodo di tempo specifico. Ad esempio, quando si misura il numero di persone formate, trimestrale potrebbe essere un lasso di tempo ragionevole. Tuttavia, quando si affronta il cambiamento del comportamento, un periodo di sei mesi potrebbe non essere sufficiente per misurare il risultato previsto.*
- *È l'indicatore giusto per misurare i progressi verso il mio risultato? Questa è la domanda più importante. Per rispondere, usa l'esercizio seguente.*

*Per sviluppare l'indicatore giusto, inizia con il risultato. Gli indicatori dovrebbero rappresentare in modo chiaro e adeguato i risultati attesi degli interventi. Per verificare se l'indicatore ha senso o meno, completa la frase: "Credi che [inserisci risultato] perché [inserisci indicatore]?". Ad esempio, "Credi che l'igiene orale sia stata migliorata perché sono stati distribuiti 400 opuscoli?". Se la risposta è no, l'indicatore non è una buona misura del risultato. È una misura perfettamente precisa per un risultato sulla condivisione delle*

<sup>69</sup> Cfr. ad esempio il Navigating Impact Project di IRIS+: <https://navigatingimpact.thegiin.org/>

informazioni, ma non è il miglior indicatore per dimostrare che è stato raggiunto il risultato di una migliore igiene orale.

[ insert result ]	[ insert indicator ]
Do you believe that <input type="text"/>	because <input type="text"/> ?
[ result: improved oral hygiene ]	[ indicator: number of pamphlets distributed ]
Do you believe that <b>oral hygiene was improved</b>	because <b>400 pamphlets were distributed</b> ? <b>No.</b>
[ result: strengthened business development among targeted firms ]	[ indicator: number of firms that saw an annual increase of at least 5% in revenue ]
Do you believe that <b>business development among targeted firms is strengthened</b>	because <b>20 firms saw an annual increase in revenue of at least 5%</b> ? <b>Yes!</b>

Un altro esempio è: "Credi che gli agricoltori abbiano migliorato i mezzi di sussistenza perché l'80% ha adottato pratiche migliori?". Beh, posso certamente vedere la connessione, ma questo di per sé non mi convince. Gli agricoltori devono adottare pratiche per migliorare i loro mezzi di sussistenza, ma di per sé ciò non è sufficiente per dimostrare che i mezzi di sussistenza sono stati migliorati. Questo potrebbe essere un indicatore "necessario ma non sufficiente".

Ecco un altro indicatore che deve essere modificato: "Credi che il processo di definizione del budget in un distretto sia più inclusivo perché abbiamo formato 100 dipendenti governativi sul processo di definizione del budget?". La formazione dei partecipanti sul processo non è una misura diretta dell'inclusione, che è il risultato desiderato. Una soluzione migliore sarebbe: "Credi che la trasparenza delle principali istituzioni del settore pubblico sia aumentata perché una serie di processi normativi è cambiata a seguito di input durante le audizioni pubbliche?". Sì, è più diretto.

Ecco un ultimo esempio: "Credi che lo sviluppo del business tra le aziende target sia stato rafforzato perché 20 aziende target hanno registrato un aumento annuo del fatturato di almeno il 5%?". Sì, in questo caso stai misurando il risultato diretto dei tuoi interventi.»<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Tradotto liberamente da: <https://chemonics.com/blog/the-do-you-believe-me-test-for-choosing-indicators/>



## 6. AMU e la valutazione dell'impatto sociale

### PERCHÉ valutiamo?

Dal punto di vista di AMU, la valutazione d'impatto sociale è anzitutto un processo di riflessione interno che serve a migliorare la conoscenza e la consapevolezza del proprio agire. In quest'ottica, scegliamo di valutare l'impatto sociale dei progetti cui partecipiamo - a prescindere dalle richieste di eventuali finanziatori esterni o altri portatori di interesse - principalmente per **"cultura dell'apprendimento"**, perché crediamo nell'importanza del processo di valutazione come strumento di apprendimento per il miglioramento della nostra azione, delle nostre decisioni, dell'efficienza e dell'efficacia delle nostre attività, per il raggiungimento di risultati sociali migliori.

**Rafforzare l'efficacia dell'impatto delle nostre azioni sulla vita delle persone più vulnerabili, contribuire a generare cambiamenti positivi e duraturi ovvero rispondere sempre meglio ai loro bisogni,** rappresenta per noi il fine ultimo della valutazione d'impatto sociale.

A tale scopo, la valutazione di impatto sociale è utile a valutare non solo l'impatto delle azioni messe in atto, ma anche l'impatto della mancata realizzazione di attività che fossero o non fossero state programmate.

Una seconda finalità del sistema di valutazione dell'impatto sociale di AMU è quella di **monitorare e permettere un costante allineamento** delle proprie attività **con la propria missione sociale**.

In terzo luogo, AMU sceglie di effettuare una valutazione dell'impatto sociale delle proprie azioni:

- come **strumento di dialogo** e di lavoro per migliorare le alleanze, le sinergie con le controparti locali e gli altri partner e valorizzare i rispettivi apporti;
- per **comunicare** all'esterno e all'interno i **cambiamenti generati** dalla propria azione in maniera trasparente e rendere conto a sostenitori, finanziatori e collaboratori dei cambiamenti generati con il loro contributo;
- per **contribuire a migliorare l'azione pubblica e privata** nell'ambito della cooperazione allo sviluppo, attraverso la condivisione di buone pratiche.





## IN QUALI CASI valutiamo?

Progettare per generare impatto sociale e valutare l'impatto sociale generato sono attività che comportano un notevole investimento di risorse ed energie, se comparate alla progettazione semplicemente finalizzata a fornire beni e servizi. È anche per questo che le linee guida ministeriali italiane prevedono che la valutazione di impatto sia applicabile ad interventi ed azioni di media e lunga durata (almeno diciotto mesi) e di entità economica superiore ad un milione di euro se sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale.

Per grandi agenzie di cooperazione governative o per grandi ONG questa impostazione del lavoro può essere adottata su tutte le proprie azioni, perché dispongono di grandi risorse per realizzarla. Nel caso di organizzazioni medio-piccole come AMU, che realizzano progetti di dimensioni medio-piccole, non è possibile adottare questo approccio a tutte le proprie azioni, ma solo ad alcune di esse che – per dimensioni, portata ed investimento finanziario – consentono un ragionevole investimento di energie e risorse dedicato alla VIS. In particolare, le attività di cooperazione allo sviluppo di AMU sono organizzate secondo tre tipologie principali, secondo alcune caratteristiche orientative:

- Progetti di sviluppo umano integrale: durata tra 2 e 5 anni, importo totale > € 100.000,00, livello di complessità dell'azione medio-alto;
- Micro-azioni di assistenza e sperimentazione: durata < 2 anni, importo totale < € 100.000,00, livello di complessità dell'azione medio-basso;
- Interventi di emergenza in risposta a catastrofi umanitarie: fornitura di beni e servizi essenziali nelle fasi successive ad un'emergenza, di durata, importo e numero di beneficiari variabile.

**AMU applica normalmente l'approccio della generazione e valutazione di impatto sociale previsto da queste linee guida ai propri progetti di sviluppo umano integrale**, le cui proporzioni giustificano un investimento in tal senso. Nel caso delle micro-azioni e degli interventi di emergenza, pur applicando la metodologia di progettazione orientata al cambiamento sociale, normalmente non è prevista una valutazione di impatto sociale, salvo specifici casi.

Nel caso dei progetti di sviluppo umano integrale, l'approccio alla generazione di impatto sociale parte fin dalla fase di concepimento e prevede quindi che AMU realizzi appositi **interventi di studio di fattibilità**. Questo tipo di interventi comprende tutte le fasi di studio preliminare e valutazione ex-ante di un intervento, dall'analisi della proposta iniziale da parte di un partner locale fino ad arrivare alla definizione di un progetto scritto e pronto per l'avvio, incluso tutto il processo di analisi dei bisogni e definizione partecipata della catena del valore, che abbiamo descritto nei paragrafi precedenti.

Per poter realizzare interventi di studio di fattibilità di questo genere, con ricerche partecipate sul campo e collaborazione con i partner locali, AMU investe risorse finanziarie e umane proprie, perché è convinta dell'importanza di questo lavoro preliminare per poter generare un impatto sociale significativo per i protagonisti del cambiamento. Studi di fattibilità di questo genere richiedono un tempo di lavoro che può andare da alcuni mesi ad alcuni anni, a seconda della complessità dell'intervento in studio: è un lavoro che i finanziatori istituzionali non finanziano, che non viene spesso conosciuto dal pubblico o dai sostenitori, ma che è cruciale per il raggiungimento di un impatto significativo.

Per quanto riguarda, invece, le attività di valutazione dell'impatto sociale generato, anche queste sono previste solo per i progetti di sviluppo umano integrale. Qui occorre distinguere fra la valutazione dell'impatto di breve termine – ovvero dei cambiamenti verificatisi nella vita dei partecipanti a un progetto

– e la valutazione dell’impatto di lungo termine – ovvero dei cambiamenti verificatisi nella comunità di riferimento in cui il progetto è stato realizzato.

**AMU si impegna a svolgere una valutazione dell’impatto sociale di breve e medio termine per ogni progetto di sviluppo umano integrale che realizza**, includendo le relative attività ed i costi nella progettazione stessa e nei preventivi di progetto.

**La valutazione dell’impatto sociale di lungo termine, invece**, che va realizzata a distanza di 3-5 anni dalla conclusione del progetto, **viene svolta da AMU solo in alcuni casi particolari**, quali progetti sperimentali o laddove sia ritenuto opportuno dal partenariato di progetto, elaborando ed approvando un apposito preventivo di finanziamento.



## COME valutiamo?

Abbiamo visto nei capitoli precedenti i riferimenti metodologici più diffusi per la VIS nell'ambito della cooperazione internazionale. In questo paragrafo definiamo quali tra le metodologie esistenti AMU ritiene più opportuno adottare per valutare l'impatto sociale delle proprie azioni e anche in quale modo AMU intende applicarle.

Partiamo dalla considerazione che la prima finalità della VIS per AMU è l'auto-apprendimento, dunque i destinatari prioritari della VIS per AMU sono i soggetti interni all'organizzazione (coordinatori di progetto, operatori, coordinatori di settore, direzione, consiglio di amministrazione e assemblea dei soci), e soggetti interni ai propri partner - a partire dai partecipanti stessi dei progetti - i quali utilizzeranno gli apprendimenti derivanti dalla VIS in funzione del miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività/progetti e per il miglioramento dei risultati sociali.

Questi soggetti hanno bisogno di conoscere non solo l'impatto generato ma anche – e soprattutto – la maniera in cui esso è stato generato, ovvero le strategie di cambiamento innescate e verificatesi ed i fattori-chiave che hanno portato all'impatto generato.

In secondo luogo, consideriamo che l'approccio di AMU allo sviluppo come processo integrale e multidimensionale comporta la generazione di impatto in diverse dimensioni della persona e della società, fino a toccare dimensioni – come quella relazionale e spirituale – mediamente ignorate dai sistemi di valutazione quantitativi e indicizzati.

Alla luce di queste due premesse, per AMU è importante che il metodo di VIS utilizzato abbia le seguenti caratteristiche di base:

- Preveda un metodo di analisi proporzionale alle dimensioni e alla portata dell'intervento valutato, sostenibile dal punto di vista delle risorse impiegate e replicabile in situazioni e contesti diversi;
- Includa metodi di analisi misti qualitativi e quantitativi;
- Sia in grado di rappresentare la natura dell'intervento valutato (tipologia, settore, ecc.) e la sua multidimensionalità (di obiettivi, di ambiti, di effetti, ecc.);
- Misuri gli impatti sui differenti soggetti coinvolti nell'intervento;
- Sia in grado di rappresentare la coerenza tra la missione sociale di AMU e dell'intervento e i risultati ottenuti.

Alla luce di queste considerazioni, risulta che i modelli di VIS basati su misure sintetiche e finalizzati ad esprimere l'impatto sociale generato in equivalente valore monetario non si abbinano efficacemente alle esigenze specifiche di AMU. **I modelli di VIS "basati sul processo" rispondono in maniera più adeguata all'approccio ed alle esigenze di AMU.** Citiamo qui i principali fra questi, secondo la rispettiva denominazione inglese internazionalmente conosciuta, che riteniamo più adeguati alle modalità di lavoro e all'approccio di AMU: il Process Tracing, l'Outcome Mapping, il Social Impact Assessment (SIA), il Social Impact Navigator.

### Social Impact Navigator

Il **Social Impact Navigator (SIN)**, più che un modello di VIS è un approccio generale alla progettazione sociale orientata alla generazione di impatto: si tratta di una modalità di lavoro che punta a trasformare il modo di progettare e valutare, in modo tale da poter generare e valutare un impatto sociale.



Come si vede graficamente dall'immagine, il SIN guida la progettazione e valutazione d'impatto attraverso 9 passaggi organizzati in 3 fasi di lavoro.<sup>71</sup>

Il SIN è dunque un quadro generale di lavoro, all'interno del quale possono essere utilizzate diverse metodologie di VIS, e in quanto tale è un riferimento essenziale anche per AMU, da tenere sempre presente e adottare laddove possibile. Per gli approfondimenti tecnici sui 9 passaggi del SIN, rinviamo all'apposita guida completa.<sup>72</sup>

Determinare l'attribuzione causale è un requisito per chiamare una valutazione "valutazione d'impatto", e in questo passaggio entrano in gioco

diverse metodologie applicabili. Per poter determinare l'attribuzione causale, è importante che la valutazione d'impatto sia realizzata come parte di un piano integrato di monitoraggio e valutazione, che generi e metta a disposizione dati e prove per poter determinare l'attribuzione causale e quindi informare le decisioni, come consente di fare il SIN.

### Process Tracing

Il **Process Tracing** (PT)<sup>73</sup> è un approccio qualitativo alla valutazione dell'impatto sociale che nasce in risposta alla diffusione del metodo quantitativo e controfattuale nell'ambito dello sviluppo internazionale. Il PT si inserisce nel filone di pensiero finalizzato a ricercare modelli che, seppur rigorosi, possano essere applicati con successo anche nei casi in cui tempo e risorse sono limitate e/o vi è mancanza di dati di riferimento dettagliati che possano sostenere un'evidenza controfattuale. Questo metodo consente, infatti, di misurare ex-post i cambiamenti avvenuti, identificando una serie di nessi causali senza la necessità di basarsi su gruppi di controllo.

Il principio di questo metodo è l'identificazione dei passaggi attraverso cui si è arrivati da un'ipotetica causa (es. un intervento per lo sviluppo del territorio) ad un preciso effetto (outcome) e la determinazione del grado di evidenza che risulta esserci tra la causa e l'effetto. In modo molto simile alla Teoria del Cambiamento, si spacchetta il meccanismo causale complessivo che connette questi due

<sup>71</sup> PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 7

<sup>72</sup> Cfr. PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016

<sup>73</sup> Cfr. LINK 2007 – SOCIAL VALUE ITALIA, *Valutare l'impatto della cooperazione internazionale. Una proposta metodologica*, 2018

elementi, in un processo affine a quello svolto da un investigatore, che raccoglie indizi finalizzati a testare la robustezza delle ipotesi di connessione attraverso test di probabilità.

Esistono tre varianti del PT, da impiegare a seconda degli elementi che si conoscono e di quelli che non si conoscono. Nel nostro caso, la variante da impiegare con maggior probabilità sarà quella del “controllo della teoria” (“theory-testing”) che presuppone di conoscere sia l’effetto verificatosi, sia il meccanismo attuato per raggiungere quell’effetto, sia di avere un’idea di come la causa abbia condotto all’effetto.

In questa variante, il processo del PT prevede 5 fasi:

1. Sviluppare un ipotetico meccanismo causale: partendo dalla teoria del cambiamento del progetto, identificare i dettagli e definire tutti i passaggi che possono aver portato dall’intervento realizzato all’effetto verificatosi;
2. Operazionalizzare il meccanismo causale: identificare evidenze empiriche osservabili che possano confermare il reale accadimento di ciascuno dei passaggi del meccanismo causale identificato e possano escludere l’accadimento di eventuali altri meccanismi causali concorrenti che avrebbero potuto generare l’effetto verificatosi;
3. Raccogliere i dati primari e secondari per ogni manifestazione osservabile di ciascun passaggio, dunque misurare indicatori;
4. Valutare la robustezza delle evidenze attraverso l’applicazione di quattro test a ciascuno dei passaggi del meccanismo di cambiamento:
  - la prova dell’indizio rivelatore (‘straw-in-the-wind’ test): dimostra che un effetto si è effettivamente verificato dopo una certa azione, dunque consegna un’informazione sulla possibilità del nesso causale, ma senza alcuna evidenza;
  - la prova del cerchio (‘hoop’ test): dimostra che prima dell’azione non si fosse già verificato altre volte l’effetto (in altre forme o un effetto simile) e che non ci siano state azioni alternative che possano aver causato l’effetto, dunque consegna un’informazione sulla plausibilità del nesso causale, è necessario ma non sufficiente a confermare l’ipotesi;
  - la prova della pistola fumante (‘smoking gun’ test): i protagonisti dell’effetto verificatosi riportano tracce e testimonianze sul fatto che quella precisa azione possa essere stata la causa dell’effetto stesso, dunque consegna un’informazione sulla probabilità del nesso causale, è sufficiente a confermare l’ipotesi ma non con certezza;
  - il test doppiamente decisivo (‘doubly decisive’ test): riporta prove inequivocabili del fatto che sia stata quella azione e solo quella a generare quell’effetto, dunque consegna un’informazione sulla certezza dell’ipotesi.
5. Definire le conclusioni del processo: sulla base della robustezza delle singole ipotesi, definire se il modello causale complessivo possa essere accettato o debba essere respinto. In questa fase si assegna un grado di evidenza a ciascun passaggio del meccanismo valutato: da debole (nel caso di positività del primo test soltanto) a forte (nel caso di positività dell’ultimo test). Il grado di evidenza complessivo del meccanismo sarà proporzionale a quello dell’anello più debole della catena, ovvero del passaggio meno evidente della catena.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Cfr. PUNTON AND WELL, *Applying Process Tracing in five steps*, Centre for Development Impact Practice Paper, Innovation and learning in impact evaluation, Institute of Development Studies, 2015



### Outcome Mapping

A differenza del Process Tracing che serve a determinare il grado di evidenza tra causa ed effetto, l'**Outcome Mapping (OM)**<sup>75</sup> è piuttosto una metodologia di lavoro per la rilevazione efficace degli effetti verificatisi, delle gerarchie tra di essi e dei percorsi che li hanno generati. In questo senso, potremmo considerare l'OM complementare e propedeutico al Process Tracing.

Rispetto ad altre metodologie di VIS, l'approccio della "mappatura dei risultati" si concentra non tanto sull'impatto, quanto su un tipo specifico di risultato: i risultati che si riflettono in un cambiamento nel comportamento di persone, gruppi o istituzioni, definiti "soci diretti" nella terminologia specifica dell'OM:

*«L'originalità di questa metodologia sta nel fatto che si discosta dalla valutazione dell'impatto di un programma di sviluppo (che è definito come il cambiamento della situazione; ad esempio, la rilevanza di una politica, l'eradicazione della povertà o l'attenuazione di un conflitto) e si concentra piuttosto sui cambiamenti nei comportamenti, nelle relazioni, nelle attività e/o nelle azioni delle persone, dei gruppi e delle organizzazioni con cui un programma di sviluppo lavora a stretto contatto. Pertanto, questo cambiamento di approccio modifica in modo significativo il modo in cui un programma fissa i suoi obiettivi, nonché il modo in cui ne vengono valutati i risultati».*<sup>76</sup>

In questo approccio gli outcomes vengono definiti come cambiamenti nel comportamento, nelle relazioni, nelle attività e/o nelle azioni di individui, gruppi e organizzazioni con cui un programma lavora direttamente. I soci diretti sono le persone, i gruppi e le organizzazioni con cui il programma ha un'interazione diretta e rispetto ai quali prevede di esercitare un'influenza.

In effetti, pur rientrando tra le metodologie di VIS maggiormente riconosciute ed applicate, l'OM si differenzia da buona parte di esse perché

*«...concentrare la valutazione sugli impatti dello sviluppo a lungo termine non fornisce necessariamente il tipo di informazioni e feedback di cui i programmi hanno bisogno per migliorare le proprie prestazioni. Per questi motivi, la mappatura dei risultati si concentra sui risultati piuttosto che sull'impatto, sebbene riconosca l'importanza dell'impatto come l'obiettivo finale che i programmi cercano di raggiungere. Il metodo dell'Outcome Mapping si basa sul principio che i soci controllano i cambiamenti e che, in quanto agenti esterni, i programmi di sviluppo riescono solo a facilitare il processo offrendo l'accesso a nuove risorse, idee o opportunità durante un determinato periodo. Il fatto di concentrarsi sul*

Cfr. PUNTON AND WELL, *Straws-in-the-wind, Hoops and Smoking Guns: What can Process Tracing Offer to Impact Evaluation?*, Centre for Development Impact Practice Paper, Innovation and learning in impact evaluation, Institute of Development Studies, 2015

<sup>75</sup> Cfr. [https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_mapping](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_mapping)

<sup>76</sup> SARAH EARL, FRED CARDEN, AND TERRY SMUTYLO, *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001: <https://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-development-programs>

*comportamento dei soci diretti non implica che il programma sia in grado di dire come, quando e perché avverrà un cambiamento in tali partner. Infatti, enfatizzando il cambiamento dei comportamenti, Outcome Mapping rende esplicito ciò che è accettato da chi opera da tempo nello sviluppo: che i programmi di maggior successo sono quelli che delegano potere e responsabilità ad attori endogeni».<sup>77</sup>*

Altri significativi aspetti distintivi dell'OM, rispetto agli altri approcci possono essere così sintetizzati:

- riconosce che ogni partner diretto ha una propria logica e un proprio modo di affrontare la responsabilità nel processo di cambiamento;
- non si basa su una struttura causa-effetto ma, al contrario, riconosce che il cambiamento è prodotto da eventi multipli, non lineari;
- non tenta di attribuire i risultati raggiunti a un singolo intervento o a una serie di interventi, ma analizza la relazione tra interventi e cambiamenti di comportamento; in questo modo l'OM presuppone che sia stato fornito un contributo al cambiamento, senza tentare di attribuirlo ad un solo fattore.

A questo riguardo, un merito dell'OM è quello di focalizzare accuratamente il rapporto fra l'influenza di un progetto o programma e l'influenza delle azioni dei diretti protagonisti sui loro processi di cambiamento. Nel grafico seguente, l'asse orizzontale indica il tempo di realizzazione di un progetto/programma, mentre quello verticale il grado di influenza sul cambiamento.

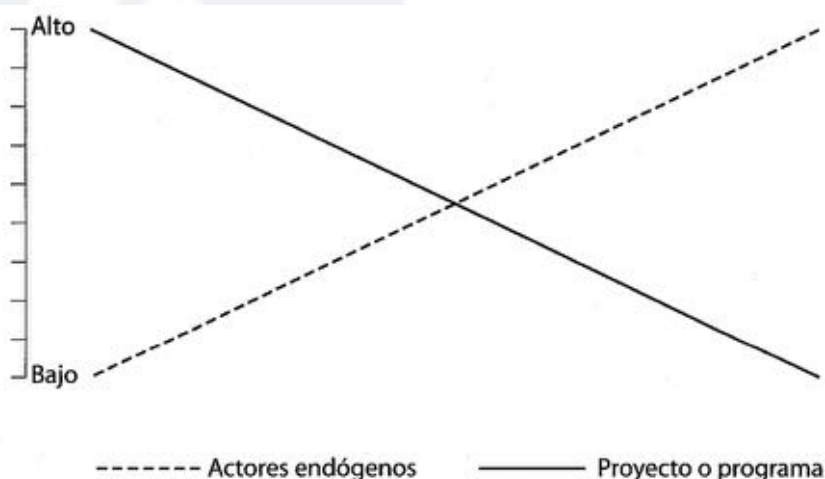


Fig. 2. Influencia relativa a lo largo de la cadena de resultados. Fuente: Smutylo 2001.

78

All'inizio il progetto ha un'alta influenza progressivamente decrescente, nella fase di impiego delle risorse, realizzazione delle attività e fornitura degli output. In questa fase, invece, il grado di influenza dei protagonisti del cambiamento è basso e progressivamente crescente. Il punto di incrocio delle due linee

<sup>77</sup> SARAH EARL, FRED CARDEN, AND TERRY SMUTYLO, *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001: <https://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-development-programs>

<sup>78</sup> SARAH EARL, FRED CARDEN, AND TERRY SMUTYLO, *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001: <https://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-development-programs>

coincide con la fase della consegna degli output da parte del progetto ai protagonisti: da quel momento i gradi di influenza si invertono, perché si passa gradualmente all'utilizzo degli output da parte degli utenti, allo sviluppo di capacità o competenze e, progressivamente al cambiamento di comportamento. Così, man mano che gli output vengono impiegati ed i graduali cambiamenti iniziano ad avvenire, sempre più il progetto/programma perde influenza sul cambiamento, mentre ne guadagnano i protagonisti del cambiamento, fino al punto in cui il vero impatto dipende quasi esclusivamente da loro.

Altro aspetto distintivo dell'OM è che

*«collegando la valutazione organizzativa al monitoraggio dei cambiamenti nei soci diretti, Outcome Mapping riconosce che anche il programma stesso dovrà cambiare durante l'intera iniziativa. Se il programma non è in grado o non vuole riconoscere il ruolo dei suoi partner diretti e adattarsi ad essi, finirà per distruggere la sua ragion d'essere. La mappatura dei risultati incoraggia un programma a considerarsi un'organizzazione dinamica i cui obiettivi, metodi e relazioni con i partner devono essere periodicamente ripensati e adattati».*

Dal punto di vista operativo, la metodologia dell'OM serve particolarmente ad impostare e realizzare il lavoro di rilevamento delle informazioni utili alla valutazione d'impatto, in tre fasi: nella fase della pianificazione intenzionale, nella fase del monitoraggio dei risultati e nella fase della valutazione.

Nella fase di pianificazione, il processo di mappatura dei risultati aiuta un gruppo di lavoro di progetto o programma a definire in maniera specifica gli attori che intende raggiungere, i cambiamenti che spera di vedere e le strategie appropriate per raggiungerli. Questa fase si compone di 7 passaggi finalizzati ad identificare:

1. La visione del cambiamento finale auspicato;
2. La strategia (o missione) con cui si auspica di raggiungere il cambiamento finale;
3. I soggetti strategici (soci diretti e partner) del cambiamento: individui, gruppi o organizzazioni con cui il progetto interagisce direttamente;
4. Il cambiamento comportamentale auspicato per ogni tipo di partner affinché contribuisca al cambiamento finale;
5. I "marcatori di progresso", ovvero affermazioni che descrivono la progressione graduale del cambiamento di comportamento nel partner, fino ad arrivare al cambiamento finale. Essi rappresentano le informazioni che possono essere raccolte per monitorare i risultati dei soci diretti; pertanto, sono centrali nel processo di monitoraggio. Possono includere risultati imprevisti, non descrivere un cambiamento di stato e non contenere percentuali o scadenze;
6. Le mappe strategiche, cioè i diversi tipi di strategie utilizzate dal gruppo di lavoro per contribuire e supportare il raggiungimento dei cambiamenti desiderati a livello dei partner;
7. Le pratiche organizzative ovvero i modi in cui il gruppo di lavoro opererà e si organizzerà per adempiere alla sua missione, considerando che per supportare il cambiamento nei partner anche il gruppo di lavoro stesso dev'essere in grado di cambiare e adattarsi alle circostanze mutate (capacità di adattamento).

Nella fase di monitoraggio dei risultati, l'OM fornisce una serie di strumenti per raccogliere informazioni sui risultati del processo di cambiamento, misurati in termini di cambiamenti nel comportamento, nelle azioni o nelle relazioni, che possono essere influenzati dal progetto. Questa fase prevede la definizione e l'impiego di quattro strumenti:



1. Le priorità di monitoraggio ovvero le aree prioritarie del progetto da monitorare;
2. Il diario dei risultati: strumento per raccogliere dati sui marcatori di progresso nel tempo;
3. Il diario delle strategie: strumento per raccogliere dati sulle attività realizzate;
4. Il diario delle prestazioni: strumento per raccogliere dati sulle pratiche organizzative del gruppo di lavoro.

Infine, per la fase di valutazione l'OM aiuta a generare un piano di valutazione che specifichi esattamente cosa verrà valutato, lo scopo e i criteri per la valutazione, le domande chiave di valutazione, quale modello logico del cambiamento si sia verificato e la metodologia con cui i dati verranno raccolti, analizzati, sintetizzati e riportati.

Dal punto di vista espressamente valutativo,

*«l'Outcome Mapping riconosce che esistono difficoltà che vanno oltre l'ambito del programma, ma limita la valutazione delle prestazioni alla sfera di influenza diretta del programma. In questo modo, spinge il programma verso una maggiore disponibilità a correre dei rischi; ritiene che l'assunzione di rischi sia una condizione necessaria per promuovere lo sviluppo. Questo è un approccio diverso da quello della maggior parte dei quadri logici, che tendono a limitare la visione e la portata collegando intenzionalmente attività minori del programma all'impatto sullo sviluppo, riducendo significativamente le possibilità di contributi significativi per lo sviluppo costringendo il programma a creare un nesso causale tra ciascuna attività e un risultato misurabile».*<sup>79</sup>

### Social Impact Assessment

Piuttosto che una metodologia di valutazione, il **Social Impact Assessment (SIA)** è un approccio alla valutazione dell'impatto sociale, utilizzato soprattutto in fase di valutazione ex-ante e focalizzato soprattutto su informazioni qualitative anziché quantitative. Anche per quest'ultimo motivo, un ruolo prioritario nel SIA è riconosciuto alle pratiche partecipative che coinvolgano le parti interessate dal cambiamento: attraverso la partecipazione all'intero processo, si punta a rendere più oggettive e significative le variabili qualitative che vengono misurate.

I tre passaggi principali nell'approccio SIA sono:

- Definizione del valore sociale generato, attraverso la teoria del cambiamento;
- Identificazione, attraverso il coinvolgimento degli stakeholder, dei tre principali indicatori di impatto sociale più fortemente correlati con i risultati sociali desiderati e definizione della metodologia di calcolo;
- Pianificazione chiara e fattibile del processo di misurazione dell'impatto e del monitoraggio continuo delle conseguenze non intenzionali e/o negative delle attività.

Le principali attività che costituiscono l'approccio SIA sono:

- identificare le persone interessate;
- facilitare e coordinare la partecipazione di queste ultime;

<sup>79</sup> SARAH EARL, FRED CARDEN, AND TERRY SMUTYLO, *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001: <https://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-development-programs>

- documentare e analizzare il contesto storico locale dell'intervento pianificato in modo da poter interpretare le risposte all'intervento e valutare gli impatti cumulativi;
- raccogliere dati di riferimento di una linea di base (profilazione sociale);
- fornire un quadro del contesto culturale locale e sviluppare una comprensione dei valori della comunità locale, in particolare di come si relazionano con l'intervento pianificato;
- identificare e descrivere le attività che possono causare impatti;
- analizzare i probabili impatti e come le diverse parti interessate potrebbero rispondere;
- individuare possibili alternative, compresa un'opzione di non realizzazione dell'intervento;
- individuare misure di mitigazione dei possibili impatti sociali negativi ed eventuali misure di compensazione;
- sviluppare strategie per affrontare impatti residui o non mitigabili;
- analizzare i potenziali conflitti tra le parti interessate e i possibili processi di risoluzione;
- contribuire allo sviluppo di competenze e di capacità nella comunità;
- individuare possibili forme di accordi istituzionali e di coordinamento appropriato fra le parti;
- agevolare l'attuazione di programmi di monitoraggio e gestione.



### Raccolta e analisi dei dati per la valutazione dell’impatto

Per poter valutare l’impatto sociale ai vari livelli di progetto è necessario organizzare accuratamente la raccolta e l’analisi dei dati relativi agli indicatori individuati. Come efficacemente illustrato dalla metodologia del Social Impact Navigator, la raccolta dei dati si compone di alcuni passaggi da effettuare dalla fase di pianificazione a quella di realizzazione.

Occorre anzitutto **disegnare un piano di raccolta dati**, in fase di pianificazione del progetto, che stabilisca gli indicatori, le fonti di raccolta dati, gli strumenti di raccolta dati, i tempi e la frequenza, le figure responsabili della raccolta. Lo schema proposto in basso sintetizza questi aspetti e può essere utile come strumento di pianificazione della raccolta dati.

Progetto		Piano di raccolta dati per il caso studio SIF								
<b>Obiettivo</b>	Obiettivo del progetto (definizione dell'impatto sociale)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)	Questionari di valutazione (pre-esistente o da progettare)
<b>Indicatore</b>	Indicatore di valutazione (definizione dell'impatto sociale)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)	Numero di indicatori (pre-esistente o da progettare)
<b>Fonti di dati</b>	Fonti di dati (definizione dell'impatto sociale)	Documentazione del progetto	Documentazione del progetto	Partecipanti	Partecipanti e stakeholder	Partecipanti, stakeholder	Partecipanti	Partecipanti	Partecipanti	Partecipanti, stakeholder
<b>Frequenza di raccolta dati</b>	Frequenza di raccolta dati (definizione dell'impatto sociale)	+	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Strumenti di raccolta dati</b>	Strumenti di raccolta dati (definizione dell'impatto sociale)	Questionari	Questionari	Questionari	Questionari	Questionari	Questionari	Questionari	Questionari	Questionari
<b>Responsabile della raccolta dati</b>	Responsabile della raccolta dati (definizione dell'impatto sociale)	Coordinatore del progetto	Coordinatore del progetto	Figli e team	Stakeholder	Stakeholder	Stakeholder	Stakeholder	Stakeholder	Stakeholder
<b>Strumenti di analisi dei dati</b>	Strumenti di analisi dei dati (definizione dell'impatto sociale)	Analisi di contenuto	Analisi di contenuto	Analisi di contenuto	Analisi di contenuto	Analisi di contenuto	Analisi di contenuto	Analisi di contenuto	Analisi di contenuto	Analisi di contenuto
<b>Strumenti di valutazione dell'impatto</b>	Strumenti di valutazione dell'impatto (definizione dell'impatto sociale)	+	+	+	+	+	+	+	+	+

80

La raccolta dei dati può avvenire con diverse metodologie e strumenti: questionari, basi di dati disponibili sul contesto o risultanti dalle attività realizzate (come fogli presenze, registri, ecc.), interviste a figure-chiave, analisi di documenti; per l’analisi qualitativa è possibile ricorrere a storie di vita, casi di studio, interviste in profondità individuali e di gruppo, osservazioni partecipanti. La scelta dello strumento da

<sup>80</sup> PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 72

utilizzare dipende da cosa vogliamo sapere, ovvero da quale indicatore abbiamo scelto: ad esempio sarà diverso cercare di sapere quante persone hanno partecipato ad un'attività o in quale misura il progetto abbia generato cambiamenti per un certo tipo di partecipanti.

In generale, nella scelta delle metodologie e degli strumenti di raccolta dati, occorre trovare un equilibrio tra l'esigenza di "oggettività" scientifica delle informazioni - ovvero standardizzazione e comparabilità - e l'esigenza di comprensione specifica della qualità e della dinamica dei cambiamenti verificatisi nel singolo progetto. Il grafico in basso rende bene l'idea dei metodi possibili e di questa duplice esigenza.



81

Dal nostro punto di vista, strumenti come aneddoti, casi studio o documentazione foto-video, se adeguatamente analizzati, non forniscono solo dati "convincenti dal punto di vista emotivo" ma consentono anche di capire il come e il perché determinati effetti si siano prodotti nella vita delle persone, quale portata abbiano quegli effetti per quelle persone e quali possibilità abbiano di essere sostenibili nel tempo.

La scelta del metodo da usare implica anche una valutazione dei costi e delle risorse da mettere in campo, che aumentano man mano che si va verso strumenti più "oggettivi e scientifici". Tuttavia, oltre agli aspetti economici, per AMU è importante anche valutare quali strumenti siano maggiormente rispettosi della dignità delle persone coinvolte. Come abbiamo già accennato, "utilizzare" delle persone che non hanno partecipato ad un progetto semplicemente come gruppo di controllo per misurare i risultati di chi ha partecipato potrebbe in alcuni casi non essere rispettoso della loro dignità. Allo stesso tempo, dedicare del tempo e un'attenzione personale intervistando una persona in profondità, può consentire di instaurare un

<sup>81</sup> PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 74

rapporto di fiducia maggiore rispetto alla consegna di un questionario da compilare, e di conseguenza può consentire di far emergere informazioni importanti nella vita di quella persona, che dal questionario non sarebbero emerse.

Per quanto riguarda, in particolare, il punto di vista dei partecipanti al progetto, dei suoi protagonisti, è importante creare le condizioni affinché possa essere espresso spontaneamente e libero da condizionamenti: questionari o altri strumenti (come colloqui individuali, focus group, interviste, ecc.) saranno preferibilmente semi-strutturati, per dare la possibilità ai partecipanti di esprimere il loro pensiero in maniera aperta.

Tutte queste valutazioni vanno fatte in fase di pianificazione del piano di raccolta dati del progetto. La guida pratica sul Social Impact Navigator offre un'utile e approfondita descrizione dei principali metodi, evidenziandone i rispettivi vantaggi e svantaggi.<sup>82</sup>

Un suggerimento importante, a prescindere dallo strumento scelto, è quello di testarlo prima di applicarlo, per verificare che sia davvero il più adeguato ed efficace. A questo proposito, è utile chiedersi:

- Le domande sono formulate in modo chiaro, senza che possano provocare fraintendimenti?
- Il gruppo target ha familiarità con il linguaggio e le parole utilizzate o potrebbero esserci delle componenti estranee alla conoscenza del partecipante?
- Il contenuto delle domande è ragionevole? Abbiamo evitato domande che possano provocare disagio nella persona intervistata?
- Le istruzioni per le persone che effettueranno il processo di raccolta dati sono chiare e non fraintendibili?
- La lunghezza del questionario/intervista è ragionevole? Consente al partecipante di non perdere la concentrazione e la pazienza?<sup>83</sup>

Sia per l'attività di monitoraggio dei dati che per quella di valutazione interna, è utile designare una persona responsabile dell'unione e gestione dei dati e della loro analisi. Nel nostro caso, lavorando sempre in affiancamento ai nostri partner locali, potremo designare un responsabile della raccolta e gestione dati da parte della controparte locale affiancato dal coordinatore di progetto di AMU nella responsabilità di analisi ed elaborazione dei dati. Questo consentirà anche di ridurre l'eccessiva dipendenza delle conclusioni dall'esperienza e personalità di una sola persona. Nell'analizzare i dati, può essere utile tenere presenti le domande di controllo raccomandate nella seguente tabella.

---

<sup>82</sup> PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 76-81

<sup>83</sup> Cfr. PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 85

Domande per l'individuazione dei dati <b>Step 1</b>	Domande per il controllo di qualità <b>Step 2</b>	Domande per l'individuazione dei benchmark <b>Step 3</b>	Domande per l'analisi dei dati raccolti <b>Step 4</b>
<p>Vi sono dei trend o dei raggruppamenti specifici nei dati?</p>	<p>Sono stati effettuati dei controlli di qualità durante l'elaborazione dei dati?</p> <p>Ci sono delle differenze sostanziali che potrebbero far pensare a degli errori nell'elaborazione dei dati?</p>	<p>Come si relazionano i risultati finali ai risultati iniziali, quelli pianificati e quelli provenienti da altri progetti?</p> <p>I risultati sono migliori/peggiori rispetto a quanto ci si aspettasse?</p> <p>Ci sono sviluppi particolarmente evidenti che comportano una netta deviazione dal piano iniziale di progetto?</p>	<p>Ci sono delle relazioni evidenti?</p> <p>Se questo non è il caso, perché?</p> <p>Ci sono dei cambiamenti evidenti nelle assunzioni fondamentali o nel contesto del progetto (per esempio rispetto ai bisogni dei target di progetto)?</p>
<p><b>Tip.</b></p>			<p>Come si può cambiare la situazione?</p> <p>Il progetto deve essere adattato?</p> <p>Il piano del progetto deve essere adattato?</p> <p>Che cosa sarebbe necessario fare?</p>

84

Nella fase di analisi dei dati raccolti bisogna scegliere anche quali paragoni sia utile effettuare con i dati disponibili, in base alle domande valutative prioritarie:

- un confronto prima-dopo, confrontando i dati della linea di base con quelli intermedi o finali per capire in che direzione ci stiamo muovendo;
- un confronto con il valore-obiettivo, per verificare se stiamo andando nella direzione desiderata e a che punto siamo nel percorso verso il raggiungimento dell'obiettivo;
- un confronto tra diverse configurazioni di progetto: se, ad esempio, sia stato più efficace un corso di formazione professionale oppure singole esperienze di apprendimento sul lavoro in azienda;
- un confronto tra gruppi e sottogruppi di partecipanti, per capire in che modo le caratteristiche diverse dei partecipanti abbiano influito sui risultati;
- un confronto fra i nostri dati ed i valori di riferimento del settore (benchmark), per capire come ci stiamo muovendo rispetto ad altri progetti simili o alla media del settore.

Una nota importante, parlando di valutazione di impatto, riguarda la rilevazione e la conservazione dei dati ai fini delle analisi e comparazioni successive. Nell'organizzare e implementare il sistema di raccolta dei dati è necessario registrare e codificare accuratamente i dati dei partecipanti, al fine di poter confrontare i dati delle stesse persone nei diversi momenti di rilevazione.

Qualora sia necessario o opportuno fare in modo di non poter risalire all'identità specifica di chi abbia fornito informazioni personali, si può ricorrere a sistemi di codifica dell'identità dei partecipanti, omettendo i dati anagrafici. In ogni caso, occorre sempre assicurarsi che i dati raccolti siano protetti contro

<sup>84</sup> PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 88

l'accesso di parti terze e che ai partecipanti sia garantito l'accesso alle informazioni sui risultati della raccolta dati.

Infine, nella fase di analisi dei dati è molto importante per AMU creare le condizioni perché in merito alla valutazione del progetto possano esprimersi ed essere presi in considerazione i diversi punti di vista coinvolti: dei partecipanti e della comunità locale, della controparte locale/partner locali, di AMU e di eventuali valutatori esterni.

Occorre quindi una metodologia di analisi che metta ciascuno di questi soggetti in condizioni di esprimere il proprio punto di vista sui dati raccolti, in particolare i partecipanti e la controparte locale. Questa metodologia può articolarsi in 4 fasi principali:

1. raccolta dei dati, unica e coordinata fra tutti i soggetti coinvolti;
2. riflessione autonoma sui dati raccolti e quindi sul progetto (da parte della controparte locale insieme o distintamente dai partecipanti, da parte di AMU, da parte di un eventuale valutatore esterno);
3. restituzione e sintesi dei diversi punti di vista;
4. redazione del documento di valutazione finale.

Rispetto alla restituzione dei diversi punti di vista - in vista della sintesi finale - possiamo organizzarla in due modalità, secondo l'opportunità del caso:

- ognuno (partecipanti, controparte, AMU, ecc.) svolge la valutazione dal proprio punto di vista, quindi ci si incontra per il confronto esponendo i vari punti di vista, infine qualcuno è incaricato di fare una sintesi (valutazione/restituzione/sintesi);
- ognuno fa la sua valutazione, quindi una persona si incarica di fare una sintesi dei vari punti di vista, infine viene condiviso il documento di sintesi (valutazione/sintesi/restituzione).

Nel caso di valutazione dell'impatto diretto, ovvero dei cambiamenti avvenuti a seguito del progetto nella vita dei partecipanti, la restituzione dovrebbe essere considerata un'attività di progetto, quindi inserita all'interno del cronogramma di progetto.



## COSA valutiamo?

Nell'effettuare la valutazione d'impatto dei progetti, occorre partire dalla **valutazione "di performance"** degli stessi, ovvero la valutazione tecnica che riguarda il funzionamento del progetto e la trasformazione delle risorse in attività e prodotti, fino alla generazione di risultati. A partire da questa valutazione possiamo sviluppare la valutazione di impatto, sia dell'impatto diretto – nella vita dei partecipanti al progetto – sia dell'impatto indiretto – nel contesto di riferimento.

La valutazione di performance si articola nei seguenti aspetti:

- **Sintesi dei dati di progetto e del contesto;**
- **Metodologia e strumenti di valutazione** utilizzati, in relazione agli obiettivi della VIS individuati per lo specifico progetto;
- Valutazione della **rilevanza** (pertinenza) e **qualità di concezione** del progetto;  
Per "rilevanza" o "pertinenza" si intende l'adeguatezza dei risultati e degli obiettivi di progetto al contesto in cui esso si realizza ed ai bisogni delle persone coinvolte, considerando anche l'esistenza di altri interventi in risposta agli stessi bisogni. Nel valutare la qualità di concezione si esaminerà anche il processo di partecipazione alla definizione delle dimensioni di valore della misurazione di impatto da parte dei soggetti a vario titolo coinvolti;
- Valutazione della **strategia di intervento** e della **sua coerenza**.  
Per "coerenza" si intende la compatibilità, la complementarità o competitività dell'intervento con le politiche nazionali/regionali/locali nel settore in cui si interviene, con eventuali interventi di altre organizzazioni, con le politiche e con le capacità tecniche e finanziarie del finanziatore e delle organizzazioni realizzatrici;
- Valutazione dell'**efficienza**, ovvero:
  - Risorse impiegate, attività realizzate e prodotti generati: confronto fra quanto previsto e quanto realizzato e rapporto fra le tre dimensioni;
  - Tempi di realizzazione rispetto al cronogramma previsto;
  - Trait-taking e trait-making;<sup>85</sup>
- Valutazione della **qualità di beni e servizi offerti**, in riferimento a standard tecnici e professionali nel settore di intervento ed in riferimento alla soddisfazione dei bisogni da parte dei partecipanti;
- Valutazione dell'**efficacia**, ovvero:
  - Livello di raggiungimento dei risultati e degli obiettivi specifici e livello di influenza dei prodotti erogati sul conseguimento degli stessi;
  - Quanti e quali beneficiari diretti e indiretti e in che tempi hanno raggiunto risultati e obiettivi;
  - Qualità e coerenza degli indicatori e delle fonti di verifica utilizzati.
- Valutazione dell'**impatto**, ovvero:

<sup>85</sup> Questo tipo di analisi osserva in quale misura il progetto ha valorizzato risorse già disponibili in loco (*trait-taking*) e in quale misura il progetto ha contribuito a creare nuove risorse e capacità in loco che prima non esistevano (*trait-making*). Cfr. A.O. HIRSCHMAN, *Development Projects Observed*, Brookings Institutions, Washington DC 1967





- Valore sociale aggiunto generato, nelle quattro dimensioni dello sviluppo umano, con particolare riferimento all'aumento delle capacità personali e collettive di soddisfare i propri bisogni in un territorio/comunità/popolazione target;<sup>86</sup>
- Cambiamenti generati (previsti e non previsti) a differenti livelli: cambiamenti nella qualità della vita (in positivo o in negativo) a partire da cambiamenti di comportamento, cambiamenti istituzionali, cambiamenti di giudizio/opinione, di relazione, verificatisi a seguito del progetto nei partecipanti (impatto diretto) e nella comunità di riferimento (impatto indiretto);
- Effetti moltiplicatori dell'impatto.
- Valutazione della **sostenibilità**, ovvero della capacità di autonomia locale dal punto di vista tecnico, gestionale e finanziario, e impatto ambientale del progetto; capacità locale di mantenere attivi nel tempo i cambiamenti generati senza compromettere le opportunità di altri e delle generazioni future;
- Influenza di **fattori esterni**;
- Focus sulla valutazione dell'**impatto relazionale** del progetto: a) sui protagonisti, come rafforzamento del "capitale relazionale" individuale; b) sulle loro comunità di riferimento, come rafforzamento del "capitale relazionale" territoriale;
- **Conclusioni e raccomandazioni**;
- **Allegati**: rapporti di monitoraggio e di valutazione intermedi; rapporti di missione; dati e documenti raccolti sugli indicatori impiegati per la valutazione; ecc.

Per quanto riguarda la valutazione dell'impatto, per i progetti di sviluppo umano integrale **AMU realizza normalmente la valutazione dell'impatto sociale diretto**, ovvero quello che si realizza nella vita dei partecipanti al progetto, in termini di valore sociale aggiunto e di cambiamenti di comportamento. La valutazione dell'impatto sociale indiretto, invece, viene realizzata solo in specifici casi, qualora ce ne sia una specifica necessità e condizioni adeguate.

Abbiamo evidenziato che esiste un tipo di impatto sociale che per AMU ha valore prioritario rispetto ad altri, ovvero l'impatto relazionale, che intende esprimere la dimensione della "fraternità" stimolata attraverso i progetti, per i protagonisti di essi e per il territorio. Questa sarà dunque oggetto di una specifica attività di valutazione, ogni qualvolta sia possibile. La **valutazione dell'impatto relazionale** farà riferimento a metodologie scientifiche di ricerca come la Social Network Analysis - o la metodologia del GREUS - arricchita da apporti teorici provenienti dalla prospettiva conosciuta come Paradigma del dono, che permettono di qualificare i legami osservati in termini di beni relazionali e di potenzialità generativa di essi.

Prevediamo due livelli di valutazione d'impatto relazionale:

- un micro-livello, che si riferisce alla qualità della dotazione relazionale dei singoli partecipanti;
- un macro-livello, che si riferisce alla qualità delle relazioni tra gli attori locali e tra questi e gli attori/partner internazionali del progetto.

<sup>86</sup> Capacità professionali, relazionali, organizzative, gestionali, cooperative, di rete, ecc. Per maggiore dettaglio si rimanda alla "Tabella del Valore sociale aggiunto" allegata.



In fase di valutazione si adatterà come strumento un questionario da somministrare ai singoli partecipanti e uno alle organizzazioni, con due sezioni distinte nel rapporto di valutazione: una per il micro-livello e una per il macro-livello.

Anche per questo tipo di valutazione vanno definiti indicatori, più o meno aggregati, qualitativi e quantitativi, specifici per i due livelli o comuni. A questo proposito, alcuni indicatori utili riguardano:

- I nodi delle reti, quindi caratteristiche individuali di persone o enti, dette proprietà di base, che cambiano a seconda che si parli di persone o enti:
  - appartenenza ad un certo settore;
  - appartenenza a comunità/movimenti;
  - collocazione geografica;
  - età;
  - condizione lavorativa;
  - condizione sociale;
  - titolo di studio.
- Le relazioni, in particolare:
  - contenuti;
  - molteplicità (numero di contenuti presenti nei legami, considerata misura della loro forza);
  - frequenza;
  - durata;
  - intensità soggettiva;
  - direzione (unidirezionalità, bidirezionalità, reciprocità diretta);
  - strategicità del legame ai fini della progettazione;
  - motivazioni della relazione, tra obbligo/libertà, interesse/gratuità (perché si partecipa ad un progetto, motivazioni per cui si entra in relazione);
  - qualità dei legami in termini di “beni relazionali”.
- La rete nel suo insieme e in particolare:
  - ampiezza;
  - eterofilia/omofilia, secondo ad esempio i settori di appartenenza (pubblico, privato, terzo settore), l’area geografica di riferimento, l’appartenenza o meno a comunità/movimenti, ecc.;
  - coesione e/o densità;
  - indice di reciprocità (transitività, reciprocità indiretta);
  - indice di potenzialità generativa di beni relazionali.

Per render conto efficacemente dell’impatto relazionale realizziamo analisi diacroniche nel tempo che permettano di osservare i cambiamenti quali-quantitativi degli indicatori sopra indicati, fotografando almeno due volte le configurazioni relazionali ai due livelli indicati precedentemente (micro e macro-livello), realizzando quindi un’analisi dinamica delle reti.

Si valuterà l’opportunità di creare un software, dedicato a questo tipo di valutazione, che faciliti nella fase di raccolta, oltre che di analisi dei dati.

## CHI valuta?

Fatte salve specifiche esigenze dei finanziatori indicate nei relativi bandi, per la VIS dei singoli progetti AMU adotta la seguente metodologia:

- In funzione delle risorse finanziarie disponibili e dell'opportunità rispetto alla situazione del contesto e dei partecipanti, la VIS dei singoli progetti (o parti specifiche di essa) può essere affidata ad un valutatore esterno o ad un valutatore interno, o ad entrambi congiuntamente, tenendo conto dell'entità finanziaria, della durata, della complessità del progetto e dell'opportunità;
- Nel caso in cui la valutazione sia fatta internamente, del suo coordinamento viene incaricato il personale del Settore Cooperazione allo Sviluppo;<sup>87</sup>
- Nella scelta delle responsabilità per la valutazione dell'impatto sociale, è importante tenere conto di alcune competenze necessarie da parte dei valutatori selezionati, quali ad esempio:
  - Esperienza e conoscenza del settore specifico del progetto;
  - Buona conoscenza della metodologia e un elevato standard personale di qualità;
  - Capacità di oggettività e di distinzione fra evidenze e pareri;
  - Buone capacità di comunicazione (orale e scritta);
  - Personalità affidabile e veritiera, e sensibilità nei rapporti con i gruppi partecipanti.

Le risorse umane da impiegare nella VIS saranno definite di volta in volta, in base alle specifiche esigenze dei progetti. Per quanto riguarda invece le risorse umane necessarie per effettuare la valutazione di impatto relazionale del progetto, sono normalmente previste le seguenti:

- 1 esperto valutatore (con il compito di formare l'operatore locale sulle modalità di raccolta dei dati ed eventualmente anche il coordinatore interno di progetto);
- 1 operatore locale (o più di uno a seconda del progetto) più vicino possibile ai beneficiari, che si occupi della raccolta dei dati. Questa persona viene formata dall'esperto valutatore sul lavoro da svolgere;
- 1 coordinatore di progetto (referente AMU del progetto) che si occuperà di coordinare questa attività di valutazione;
- 1 esperto sull'analisi dei dati (che può coincidere con l'esperto valutatore o agire in stretta collaborazione con lui);
- partecipanti e attori locali del progetto.

<sup>87</sup> A tal proposito, per organizzare al meglio il lavoro del personale del settore, sarà necessario avere una programmazione annuale delle VIS da realizzare nel corso dell'anno.

## QUANDO valutiamo?

Abbiamo già definito che per AMU la VIS non si limita al momento finale in cui vengono analizzati i dati raccolti sugli effetti di un progetto, ma è invece un processo continuo che va dalla definizione della catena del cambiamento, dei termini di riferimento e delle metodologie da utilizzare - in fase di progettazione - al monitoraggio degli indicatori, alla riflessione sull'impatto e alla valutazione finale. È importante ribadire, a questo riguardo, che la formulazione della valutazione di impatto e l'identificazione delle metodologie da utilizzare avvengono nella fase iniziale di elaborazione del progetto, in modo da stabilire previamente il campione da analizzare e l'eventuale gruppo di controllo e raccogliere i dati utili e le variabili relative agli effetti e agli impatti chiave.

Detto questo, occorre tener conto della distinzione fra impatto diretto, di breve termine nella vita dei beneficiari, e impatto indiretto, di lungo termine nella comunità di riferimento, e dunque della diversità dei tempi necessari a realizzare una valutazione di questi due diversi tipi di impatto.

**La VIS relativa all'impatto diretto di breve termine si realizza nell'ambito della durata del progetto**, prevedendo nel cronogramma del progetto stesso appositi tempi e attività all'avvio, durante e a conclusione delle attività previste. A questo riguardo, è opportuno prevedere margini abbastanza larghi – dai 3 ai 6 mesi di tempo – sia all'inizio del progetto per l'impostazione dei sistemi di raccolta dei dati e l'aggiornamento della linea di base, sia alla fine del progetto per la raccolta finale dei dati, l'analisi e la stesura dei rapporti di valutazione. La raccolta e l'analisi intermedia dei dati viene realizzata – normalmente – a conclusione di ciascuna annualità di progetto.

La VIS relativa all'impatto di lungo termine, nei casi particolari in cui sarà ritenuta opportuna, si realizza a distanza di tempo dalla conclusione del progetto, mediamente 3-5 anni dopo. Con particolare riferimento alla valutazione di impatto relazionale ed alle sue componenti, considerando che non è sempre possibile coinvolgere tutti i partecipanti al progetto a distanza di tempo dalla conclusione dello stesso, nel caso di valutazioni effettuate dopo qualche anno dalla conclusione del progetto un'analisi di questo tipo può essere effettuata prevalentemente a livello macro (ovvero con gli enti/istituzioni/ONG locali) valutando, caso per caso, la fattibilità di una valutazione sul micro-livello.



## La comunicazione dei risultati

Come sappiamo, un approccio efficace alla valutazione dell'impatto per i progetti di cooperazione internazionale prevede di comunicare l'impatto rilevato ai partecipanti, ai partner, ai sostenitori e finanziatori ed alla più ampia comunità sociale e politica.

Nello stesso tempo, come abbiamo detto, lo scopo principale della VIS per AMU è l'apprendimento interno, partendo quindi da una comunicazione degli esiti della VIS al proprio interno. A questo proposito,

*«la leadership dell'organizzazione, le risorse disponibili per l'apprendimento, una cultura che punta all'apprendimento e alla tolleranza dei fallimenti, la struttura dell'organizzazione, l'effettiva gestione della conoscenza e uno stile di gestione trasparente delle informazioni sono elementi fondamentali. [...] Una delle componenti fondamentali è la disponibilità di tempo che risulta fondamentale per permettere ai membri dello staff di incontrarsi e riflettere sulle potenziali lezioni da imparare. [...] Un altro pilastro centrale di un'organizzazione che si focalizza sull'apprendimento è la trasparenza. Un'organizzazione dev'essere preparata a rendere i propri risultati pubblici e mostrare i risultati del progetto agli stakeholder e di conseguenza rendere le informazioni accessibili»<sup>88</sup>.*

Per trasformare efficacemente gli esiti della VIS in apprendimento duraturo per la squadra di lavoro di AMU e delle proprie controparti, è importante pianificare accuratamente – già in fase di progettazione – il percorso e gli eventi di apprendimento interno, fissando un calendario per incontri e scambi di informazioni, così come le persone-chiave che dovrebbero partecipare. Nel percorso di apprendimento degli esiti della VIS, è importante tenere traccia delle decisioni e delle lezioni apprese, verificare quanto queste si stiano trasformando in conoscenza e competenza della squadra. Infine, è importante celebrare i successi ottenuti e riscontrati attraverso la VIS, sia internamente che – quando opportuno – con eventi aperti al pubblico.

Anche in merito alla comunicazione esterna degli esiti della VIS, è importante pianificare una strategia fin dalla fase iniziale di progettazione, individuandone i destinatari prioritari, i momenti della diffusione, le modalità, i mezzi ed i costi.

Riguardo alla documentazione della reportistica da produrre, è necessario chiederci quali siano le informazioni che interessino ai destinatari che abbiamo individuato, quale forma di rapporto sia più adeguata a loro e con quale frequenza pubblicare rapporti.

Rispetto ai contenuti di un rapporto di comunicazione sulla VIS, è importante tener presente che le risultanze della VIS vanno sintetizzate per poter essere comunicate efficacemente all'esterno (ma anche all'interno): non è utile riportare tutti i singoli dati raccolti, si produrrebbero documenti eccessivamente lunghi che scoraggerebbero la lettura e non consentirebbero così di raggiungere lo scopo comunicativo desiderato.

In questo senso, che la VIS venga svolta da personale interno o da personale esterno, raccomandiamo che la documentazione finale sia organizzata in:

- un documento di sintesi della lunghezza massima di 10 pagine e/o una presentazione grafica (in immagini, diapositive, ecc.) disponibile almeno in lingua italiana;

<sup>88</sup> PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 101-102

- un rapporto completo, con i dati integrali dell'analisi che possono essere allegati o messi a disposizione su richiesta, disponibile in italiano o in una lingua a scelta fra inglese, francese, spagnolo e portoghese.

Per strutturare un buon rapporto sintetico di comunicazione riportiamo qui una tabella semplice ma efficace, come promemoria.<sup>89</sup>

The Social Reporting Standard offre, poi, ulteriori modelli ed orientamenti utili al riguardo.<sup>90</sup>

Per quanto riguarda il rapporto completo, esso dovrà contenere almeno informazioni sui seguenti aspetti, così come riportato nel formulario AMU per la valutazione:

- Sintesi dei dati di progetto e del contesto;
- Metodologia e strumenti di valutazione utilizzati;
- Valutazione della pertinenza e qualità di concezione del progetto;
- Valutazione della strategia di intervento;
- Valutazione dell'efficienza;
- Valutazione della qualità di beni e servizi offerti;
- Valutazione dell'efficacia;
- Valutazione dell'impatto, con chiara distinzione delle informazioni sull'impatto di breve termine nella vita dei partecipanti (outcome) e dell'impatto di lungo termine nella vita della comunità di riferimento;
- Valutazione della sostenibilità;
- Influenza di fattori esterni;
- Focus sulla valutazione dell'impatto relazionale del progetto;
- Conclusioni e raccomandazioni;
- Allegati: rapporti di monitoraggio e di valutazione intermedi; rapporti di missione; dati e documenti raccolti sugli indicatori impiegati per la valutazione; ecc.



<sup>89</sup> PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 111

<sup>90</sup> [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)

Infine, è utile strutturare i rapporti comunicativi in forma graficamente efficace a far percepire le informazioni rilevanti in maniera rapida e chiara, come suggerito dal grafico accanto.<sup>91</sup>

**Visualizzare i risultati**

**Tipp**

**Fogli di calcolo**  
sono utili per presentare dati quantitativi ordinati per categoria.

**Grafici a barra**  
sono utili per presentare le distribuzioni per categoria

**Grafici a torta**  
sono utili per presentare la distribuzione all'interno di un singolo indicatore

**Citazioni**

"BIP MI HA AIUTATO A MIGLIORARE IL MIO BUSINESS. I NOSTRI TRAINER SONO STATI DAVVERO DI SUPPORTO"

**+8%** INTORNO ALL'INIZIATIVA BIP MI!

**Dati rapidi**  
I dati chiave sono offerti in modo conciso, ad esempio un valore percentuale di rilievo è presentato usando una breve descrizione

**Storie/casi studio**  
"Da quando Mr. Robert ha frequentato il corso di formazione, la situazione economica della sua famiglia è migliorata in modo significativo".

FILE | © PHINEO gGmbH 2016, www.phineo.org - Social Impact Navigator



<sup>91</sup> PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016, p. 114

## 7. Riferimenti bibliografici

### Normativa italiana sulla VIS:

- Legge 6 giugno 2016, n. 106, recante “Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale”
- Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23/07/2019, recante “Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore” (GU n.214 del 12-9-2019)

### Riferimenti di enti pubblici nazionali e internazionali sulla VIS:

- MAECI-DGCS, Guida della DGCS per la valutazione d’impatto degli interventi di cooperazione allo sviluppo, Roma, 2020, [https://www.esteri.it/mae/it/cooperaz\\_sviluppo/valutazione-degli-interventi-di.html](https://www.esteri.it/mae/it/cooperaz_sviluppo/valutazione-degli-interventi-di.html)
- COMMISSIONE EUROPEA, *Approcci proposti per la misurazione dell’impatto sociale*, Bruxelles 2014
- COMMISSIONE EUROPEA, *International Cooperation and Development, Practical Guide, Annex C - Logical framework (E3d)*:  
<https://ec.europa.eu/europeaid/prag/annexes.do?annexName=E3d&lang=en>
- OCSE/DAC, *Principle of evaluation of development assistance*, 1991  
<http://www.oecd.org/development/evaluation/50584880.pdf>
- OCSE/DAC, *Evaluation Criteria*  
<https://search.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>
- OCSE/DAC, *Guidance For Evaluating Humanitarian Assistance In Complex Emergencies*,  
<https://www.oecd.org/dac/evaluation/2667294.pdf>

### Metodologie della VIS:

- LINK 2007 – SOCIAL VALUE ITALIA, *Valutare l’impatto della cooperazione internazionale. Una proposta metodologica*, 2018 <https://www.socialvalueitalia.it/associazione/wp-content/uploads/2018/02/Valutare-limpatto-della-cooperazione-internazionale-visualizzazione-1.pdf>
- PHINEO – BERTELSMANN STIFTUNG – SOCIAL VALUE ITALIA, *Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*, 2016  
<https://www.socialvalueitalia.it/associazione/wp-content/uploads/2017/07/Social-Impact-Navigator-ITA-pagine-singole-1-1.pdf>
- GIANFRANCO MAROCCHI, *La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle organizzazioni del terzo settore*, Welforum.it, 4/11/2019; Welfare oggi, 6/2017
- PUNTON AND WELL, *Applying Process Tracing in five steps*, Centre for Development Impact Practice Paper, Innovation and learning in impact evaluation, Institute of Development Studies, 2015:  
[https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/5997/CDIPracticePaper\\_10\\_Annex.pdf%3Bjsessionid%3DCE0D6DBFAD41B99D3E24335484813FBA%3Fsequence%3D2](https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/123456789/5997/CDIPracticePaper_10_Annex.pdf%3Bjsessionid%3DCE0D6DBFAD41B99D3E24335484813FBA%3Fsequence%3D2)



- PUNTON AND WELL, *Straws-in-the-wind, Hoops and Smoking Guns: What can Process Tracing Offer to Impact Evaluation?*, Centre for Development Impact Practice Paper, Innovation and learning in impact evaluation, Institute of Development Studies, 2015:  
[https://www.adcoesao.pt/sites/default/files/avaliacao/4\\_3straws-in-the-wind\\_hoops\\_and\\_smoking\\_guns\\_what\\_can\\_process\\_tracing\\_offer\\_to\\_impact\\_evaluation\\_abril\\_2015.pdf](https://www.adcoesao.pt/sites/default/files/avaliacao/4_3straws-in-the-wind_hoops_and_smoking_guns_what_can_process_tracing_offer_to_impact_evaluation_abril_2015.pdf)
- SARAH EARL, FRED CARDEN, AND TERRY SMUTYLO, *Outcome mapping: building learning and reflection into development programs*, 2001: <https://www.idrc.ca/en/book/outcome-mapping-building-learning-and-reflection-development-programs> (disponibile in inglese, spagnolo, arabo e thay)
- [https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_mapping](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_mapping) (disponibile in inglese e spagnolo)
- Outcome Mapping Learning Community (disponibile in Inglese, Francese e Spagnolo):  
<https://www.outcomemapping.ca/>
- ELENA LASIDA & ANOUK GREVIN, *¿Conoces el valor social de tú empresa?*, presentazione al seminario di studi tenutosi a Tafi del Valle (Argentina) dal 19 al 20 febbraio 2019.
- ELENA LASIDA, *Évaluer l'utilité sociale : une approche relationnelle*,  
<https://fonda.asso.fr/ressources/evaluer-lutilite-sociale-une-approche-relationnelle>
- AVISE, *Mode d'emploi « Évaluer l'impact sociale. Un éclairage pour ceux qui financent une activité d'utilité sociale »*, 2017, <https://www.avise.org/ressources/mode-demploi-evaluer-limpact-social>
- World Café: <http://www.theworldcafe.com/tools-store/hosting-tool-kit/>

#### Teoria del Cambiamento:

- CHANGELAB, *Progettare con la teoria del cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale*, maggio 2019: <https://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2019/06/progettare-teoria-cambiamento-changelab-2019.pdf>
- CHRISTIAN ELEVATI (a cura di), *La theory of change per la cooperazione internazionale. Una guida introduttiva*, InfoCooperazione, 2017: <http://bit.ly/2skgx4V>
- CENTRO STUDI LANG SULLA FILANTROPIA STRATEGICA (a cura di), *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 d'impatto sociale*, Philanthropy Insights n.5\_2017,  
<https://docplayer.it/133910906-Manuale-operativo-per-la-theory-of-change.html>
- ANNIE E. CASEY FOUNDATION, *Theory of Change: a practical tool for action, results and learning*, 2004: <https://www.aecf.org/m/resourcedoc/aecf-theoryofchange-2004.pdf>
- ELLEN HARRIES, LINDSAY HODGSON AND JAMES NOBLE, *Creating your theory of change. NPC's practical guide*, 2014: <https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2018/07/Creating-your-theory-of-change1.pdf>
- JAMES NOBLE, *Theory of change in ten steps*, 2019: <https://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2019/10/Theory-of-Change-10-Steps-Updated.pdf>

- IPAL Keystone, *Developing a theory of change. A guide to developing a theory of change as a framework for inclusive dialogue, learning and accountability for social impact*, 2009: [http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/2\\_developing\\_a\\_theory\\_of\\_change\\_0.pdf](http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/2_developing_a_theory_of_change_0.pdf)
- IPAL Keystone, *Theory of change template*, 2009: [http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/keystone\\_theory\\_of\\_change\\_template\\_july\\_2009\\_0.pdf](http://www.mspguide.org/sites/default/files/resource/keystone_theory_of_change_template_july_2009_0.pdf)
- HIVOS, *Theory of change thinking in practice*, 2015: [https://hivos.org/assets/2020/10/hivos\\_toc\\_guidelines.pdf](https://hivos.org/assets/2020/10/hivos_toc_guidelines.pdf)
- IÑIGO RETOLAZA EGUREN, *La théorie du changement. Une approche pensée-action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social*, 2010 : [http://www.gestionorienteeverslimpact.org/sites/default/files/resource/ltc\\_francais\\_hd1.pdf](http://www.gestionorienteeverslimpact.org/sites/default/files/resource/ltc_francais_hd1.pdf)
- TIESS, *La théorie du changement*, 2018 : [https://bit.ly/ToC\\_3](https://bit.ly/ToC_3)
- PATRICIA ROGERS, *Théorie du changement*, Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF, 2014 : <https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/MB2FR.pdf>
- UNDG-UNDAF, *Théorie du changement. Note d'orientation complémentaire relative aux PNUAD*, 2017 : <https://unsdg.un.org/fr/download/523/569>

#### **Nuovo Quadro Logico:**

- DEVCO, *Guidance note on using DEVCO's revised logical framework*, 2015: [https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2016/09/CONCORD\\_Guidelines\\_DEVCO\\_ApplicationForms\\_2016\\_logframe.pdf](https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2016/09/CONCORD_Guidelines_DEVCO_ApplicationForms_2016_logframe.pdf)
- CONCORD, *Guidance note on application forms. Annex I: Guidance note on using DEVCO's revised logical framework*, 2016: [https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2016/09/CONCORD\\_Guidelines\\_DEVCO\\_ApplicationForms\\_2016\\_logframe.pdf](https://concordeurope.org/wp-content/uploads/2016/09/CONCORD_Guidelines_DEVCO_ApplicationForms_2016_logframe.pdf)
- INFO-COOPERAZIONE, *Nuovo Quadro Logico di EuropeAid: restano molti nodi da sciogliere*, aprile 2016: <https://www.info-cooperazione.it/2016/04/nuovo-quadro-logico-di-europeaid-restano-molti-nodi-da-sciogliere/>
- INFO-COOPERAZIONE, CHRISTIAN ELEVATI (a cura di), *Contributi all'interpretazione del nuovo quadro logico europeaid*, luglio 2016: [https://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2017/04/Paper-nuovo-LF\\_2016\\_it.pdf](https://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2017/04/Paper-nuovo-LF_2016_it.pdf)
- INFO-COOPERAZIONE, CHRISTIAN ELEVATI (a cura di), *I cambiamenti nel Quadro Logico EuropeAid 2018: passo avanti o indietro?*, ottobre 2018: [http://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2018/10/PAPER\\_LF\\_EuropeAid2018\\_InfoCooperazione.pdf](http://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2018/10/PAPER_LF_EuropeAid2018_InfoCooperazione.pdf)
- FORMEZ, *La matrice del quadro logico*, a cura di Federico Bussi e Mariarosaria Russo, novembre 2017: [http://focus.formez.it/sites/all/files/7.2.5\\_lo\\_matrice\\_quadro\\_logico\\_0.pdf](http://focus.formez.it/sites/all/files/7.2.5_lo_matrice_quadro_logico_0.pdf)

#### **Reciprocità e sviluppo di comunione:**

- CHIARA LUBICH, *Quattro aspetti dell'Economia di Comunione da sottolineare. Discorso alla Scuola per operatori di Economia di Comunione (Castelgandolfo 6-9/4/2001), «L'Economia di Comunione. Storia e profezia»*, Roma 2001
- G. SANZE, *Tutti poveri, tutti ricchi*, rivista Gen's 3-2016

- PAPA FRANCESCO, *Videomessaggio del santo padre Francesco ai partecipanti all'Evento internazionale online "The economy of Francesco - i giovani, un patto, il futuro"*, Assisi 21/11/2020, <https://francescoeconomy.org/event-programme/>
- VANDANA SHIVA, *An economy of abundance: how to foster bottom-up development?*, intervento all'evento "The economy of Francesco - i giovani, un patto, il futuro", Assisi 21/11/2020, <https://francescoeconomy.org/event-programme/>
- WILLIAM BAUSCH, *Storytelling: Imagination and faith*, Twenty-Third Publications, Mystic, CT 1984, pp. 68-69
- LUIGINO BRUNI, *Il prezzo della gratuità*, Città Nuova 2006
- MARIA LICIA PAGLIONE, *L'economia di Comunione in Brasile: verso uno sviluppo integrale e relazionale? Una proposta socio-economica da un'ispirazione di Chiara Lubich*, in "Visioni LatinoAmericane 26 (2022)", EUT Edizioni Università di Trieste, Trieste 2022, pp. 73-91
- ATD 4° Monde-Oxford University, *Determinare le dimensioni della povertà e misurarle con i diretti interessati*, Paris 2016, <https://www.atd-quartmonde.org/mesurer-autrement-pauvrete-nouvelle-recherche-participative-datd-quart-monde/>
- ATD 4° Monde-Oxford University, *Les dimensions cachées de la pauvreté*, Paris 2019, <https://www.atd-quartmonde.org/nos-actions/changer-la-societe/plaidoyer-international/dimensions-cachees-pauvrete/>

#### Teorie dello sviluppo umano e della cooperazione:

- AMARTYA SEN, *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, 2000
- MARIA MONTESSORI, *Il metodo della pedagogia scientifica*, 1909
- MARSHALL ROSENBERG, "Inventario dei bisogni", Center for Nonviolent Communication, 2005, <https://www.cnvc.org/training/resource/needs-inventory>
- MANFRED MAX-NEEF, *Human scale development*, New York, 1991, <https://psicologiadeibisogni.it/bisogni-umani-fondamentali-by-manfred-max-neef/>
- ABRAHAM MASLOW, *Toward a psychology of being*, 1962
- R. CHAMBERS, *Rural development: putting the last first*, Longman, New York 1983
- A.O. HIRSCHMAN, *Development Projects Observed*, Brookings Institutions, Washington DC 1967
- NUOVA DIDATTICA - UNIVERSITÀ by EDITRICE LA SCUOLA, *Capacitazione*, a cura di Barbara De Canale, consultato il 24/4/2020: <https://nuovadidattica.wordpress.com/agire-valutativo/10-la-valutazione-delle-ricadute-della-formazione-e-degli-apprendimenti-nei-contesti-non-formali-e-informali/capacitazione/>

#### Indicatori:

- United Nations, *Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development*, <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>
- Kasia Kedzia and Chris Gegenheimer, *The "Do You Believe Me?" Test for Choosing Indicators*, 2015, <https://chemonics.com/blog/the-do-you-believe-me-test-for-choosing-indicators/>

- Banca Mondiale, database di indicatori per settori di sviluppo: <https://data.worldbank.org/indicator>
- Unione Europea, Capacity4dev, Results and Indicators for Development: <https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators>
- People in Need, *Guidance on SMART indicators for Relief and Development Projects*: <https://www.indikit.net/>
- Bond UK, *Impact Builder hub of outcomes, indicators and data collection tools*: <https://www.bond.org.uk/resources/impact-builder>
- Cooperación Española, Directorio de resultados-tipo (edición 2019): [https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/directorio\\_de\\_resultados.pdf](https://www.cooperacionspanola.es/sites/default/files/directorio_de_resultados.pdf)
- US State Department, Bureau of Population, Refugees, and Migration, *General NGO Guidelines, Appendix C Sectors and Standardized Indicators*: <https://www.state.gov/funding-opportunities/general-ngo-guidelines/#AppendixC>
- CARE – ACCESSAFRICA, *Key Performance Indicators for Linkages of Village Savings and Loan Associations to Formal Financial Institutions*: [https://mangotree.org/files/galleries/1381\\_Key\\_Performance\\_Indicators\\_for\\_Linkages.pdf](https://mangotree.org/files/galleries/1381_Key_Performance_Indicators_for_Linkages.pdf)
- SEEP Network - FSD Africa, *Savings Groups Evidence & Learning Initiative*: <https://seepnetwork.org/Savings-Groups-Evidence-Learning-Initiative>
- IRIS+ Impact Reporting and Investment Standards: <https://iris.thegiin.org>
- Global Impact Investing Network: <https://thegiin.org/>
- IRIS+ Navigating Impact Project: <https://navigatingimpact.thegiin.org/>



## ALLEGATO 1: Quadro di riferimento dei bisogni

Dimensione economico/materiale (bisogni e funzioni fisiologiche)	Dimensione umana (bisogni e funzioni psicologico-cognitive)	Dimensione socio-relazionale (bisogni e funzioni di relazione con gli altri)	Dimensione spirituale (bisogni e funzioni di appartenenza e di senso vitale)
<b>BISOGNI FISIOLGICI:</b> Sicurezza alimentare; buona salute; condizioni abitative dignitose (casa, rifiuti, acque nere, elettricità, gas, connessione internet).	<b>BISOGNI FISIOLGICI</b> Esprimere le proprie potenzialità psicologiche ed emotive.	<b>INTERDIPENDENZA</b> Qualità e quantità di relazioni all'interno di un contesto sociale; comunione; gratuità e reciprocità nelle relazioni; relazionarsi con l'esterno; comunicazione.	<b>CELEBRAZIONE:</b> Speranza; metabolizzare e accettare le perdite; coltivare credenze; festa.
<b>SUSSISTENZA:</b> buona salute (cure sanitarie); condizioni economiche dignitose (reddito sufficiente), lavoro dignitoso.	<b>AUTONOMIA e LIBERTÀ</b> Autoanalisi e presa di coscienza; sapere, conoscere e capire; scegliere.	<b>GIOCO:</b> Relazione; allegria; compagnia; gestire lo stress; organizzazione; mettere da parte i brutti pensieri per un momento; sdrammatizzare/non prendersi troppo sul serio.	<b>AFFETTO:</b> Rapporto con il trascendente; coltivare credenze; dialogare con altre culture; valorizzare le culture locali; amare la natura che ci circonda.
<b>PROTEZIONE:</b> Sicurezza sociale; accesso a sistemi sanitari; investire e pianificare; far fronte ai bisogni primari senza erodere il patrimonio familiare; risparmiare.	<b>INTEGRITÀ/IDENTITÀ/AUTOREALIZZAZIONE</b> Esprimere le potenzialità professionali, gestionali e organizzative; sviluppare competenze e talenti; crescere nelle conoscenze e competenze.	<b>AFFETTO:</b> Qualità e quantità di relazioni all'interno di un contesto sociale; relazionarsi con l'esterno; condivisione; prendersi cura dell'altro.	<b>COMUNIONE SPIRITUALE</b> Consapevolezza ed esercizio della propria cosmo-visione; comunione con il creato e con la vita.



	<p><b>PROTEZIONE e SICUREZZA</b>          Sicurezza personale;          sicurezza emotiva;          adattamento e flessibilità;          cooperazione;          resilienza psichica ed emotiva.</p>	<p><b>PARTECIPAZIONE e LIBERTÀ</b>          Partecipazione alla vita politica;          cittadinanza attiva; leadership e gestione; risoluzione dei problemi;          lavoro di squadra; critica e autoanalisi.</p>	<p><b>IDENTITÀ:</b>          Dialogo con le altre culture;          inclusione; valorizzare le culture locali; percepire il proprio valore nel cosmo.</p>
	<p><b>AFFETTO:</b>          Cura di sé stessi;          valorizzazione di sé;          esprimere emozioni.</p>	<p><b>IDENTITÀ:</b>          Inclusione; condivisione;          partecipazione/cittadinanza attiva;          percepire il proprio valore rispetto al contesto di riferimento; partecipare alla vita politica e sociale.</p>	
	<p><b>TEMPO LIBERO e CREAZIONE:</b>          Immaginazione; divertimento;          rilassamento; inventare, costruire, comporre; interpretare; progettare.</p>		
	<p><b>COMPRESIONE:</b> analisi critica;          autoanalisi e discernimento;          consapevolezza; studio; meditazione.</p>		

N.B.: I bisogni qui elencati costituiscono una sintesi delle principali classificazioni scientifiche dei bisogni umani pubblicate. Si veda ad esempio:

- L’“Inventario dei bisogni” di Marshall Rosenberg;
- La classificazione dei bisogni di Max-Neef;
- La “piramide dei bisogni” di Abraham Maslow.



Via Cavalieri di Vittorio Veneto, 11  
 00046 Grottaferrata (Roma)



Tel. +39 06 94792170



Fax +39 06 94790359



info@amu-it.eu



www.amu-it.eu

## ALLEGATO 2: Quadro di riferimento del valore sociale aggiunto

Dimensione economico/materiale (bisogni e funzioni fisiologiche)	Dimensione umana (bisogni e funzioni psicologico-cognitive)	Dimensione socio-relazionale (bisogni e funzioni di relazione con gli altri)	Dimensione spirituale (bisogni e funzioni di appartenenza e di senso vitale)
Capacità di ottenere maggiore accesso ai diritti	Capacità e potenzialità psicologiche ed emotive	Capacità di miglioramento della qualità e quantità di relazioni all'interno di un contesto sociale	Capacità di esercitare il rapporto con il trascendente
Capacità di aumentare il reddito	Capacità e potenzialità professionali	Capacità di coltivare e aumentare la gratuità e la reciprocità nelle relazioni	Capacità di coltivare credenze, dialogo interculturale, valorizzazione delle culture locali
Capacità di miglioramento delle condizioni di salute	Capacità e potenzialità comunicative (mediazione, linguistiche, gestione del conflitto)	Capacità di coltivare rapporti di comunione con gli altri	Capacità di coltivare rapporti di comunione con il creato e con il trascendente
Capacità di migliorare le condizioni abitative (casa, gestione rifiuti, acque nere, elettricità, gas, connessione internet)	Capacità e potenzialità gestionali/organizzative (economia domestica, ecc.)	Capacità di partecipazione alla vita politica e di esercizio della cittadinanza attiva	Capacità di consapevolezza ed esercizio della propria cosmovisione
Capacità di raggiungere e conservare la sicurezza alimentare	Capacità e potenzialità cognitive e culturali		Capacità di coltivare la speranza

### ALLEGATO 3: Quadro sinottico dei principali bisogni e fattori di soddisfazione<sup>92</sup>

NECESSITÀ	Essere	Avere	Fare	Essere in	SODDISFATTORI
<b>Sussistenza</b>	Sano fisicamente e mentalmente	Cibo, abitazione, abbigliamento, riposo/sonno, cura delle malattie	Alimentarsi/re, vestirsi, riposare/dormire, espressione sessuale, movimento/esercizio, cura del proprio corpo e della propria mente	Ambiente vitale, sano e sociale	Cibo salutare, casa (con arredi, servizi idrici, elettricità, raccolta rifiuti, depurazione delle acque reflue, condizionamento caldo/freddo, assicurazione contro i fenomeni naturali, ecc.), abbigliamento, cure mediche, farmaci, attenzione alla salute mentale, ecc.
<b>Sicurezza / protezione</b>	Autonomia, equilibrio, adattabilità, solidarietà	Lavoro, sicurezza sociale, sistemi sanitari, sicurezza della proprietà, protezione fisica, diritto contro l'arresto o la detenzione arbitraria, protezione contro la discriminazione e la difesa dell'odio razziale, religioso o di altro tipo	Cooperare, prevenire, pianificare, curare, difendere, proteggere	Ambiente vitale, sano e sociale	Contratto di lavoro, attività produttiva propria, iscrizione al sistema sanitario, leggi di tutela (nei vari ambiti), polizia giudiziaria, ordinamento, solidarietà sociale, sostegno, cura, ecc..

<sup>92</sup> I bisogni qui elencati costituiscono una sintesi delle principali classificazioni scientifiche dei bisogni umani pubblicate. Si veda ad esempio:

- L'“Inventario dei bisogni” di Marshall Rosenberg;
- La classificazione dei bisogni di Max-Neef;
- La “piramide dei bisogni” di Abraham Maslow;
- I diversi studi sui bisogni di Simone Weil.



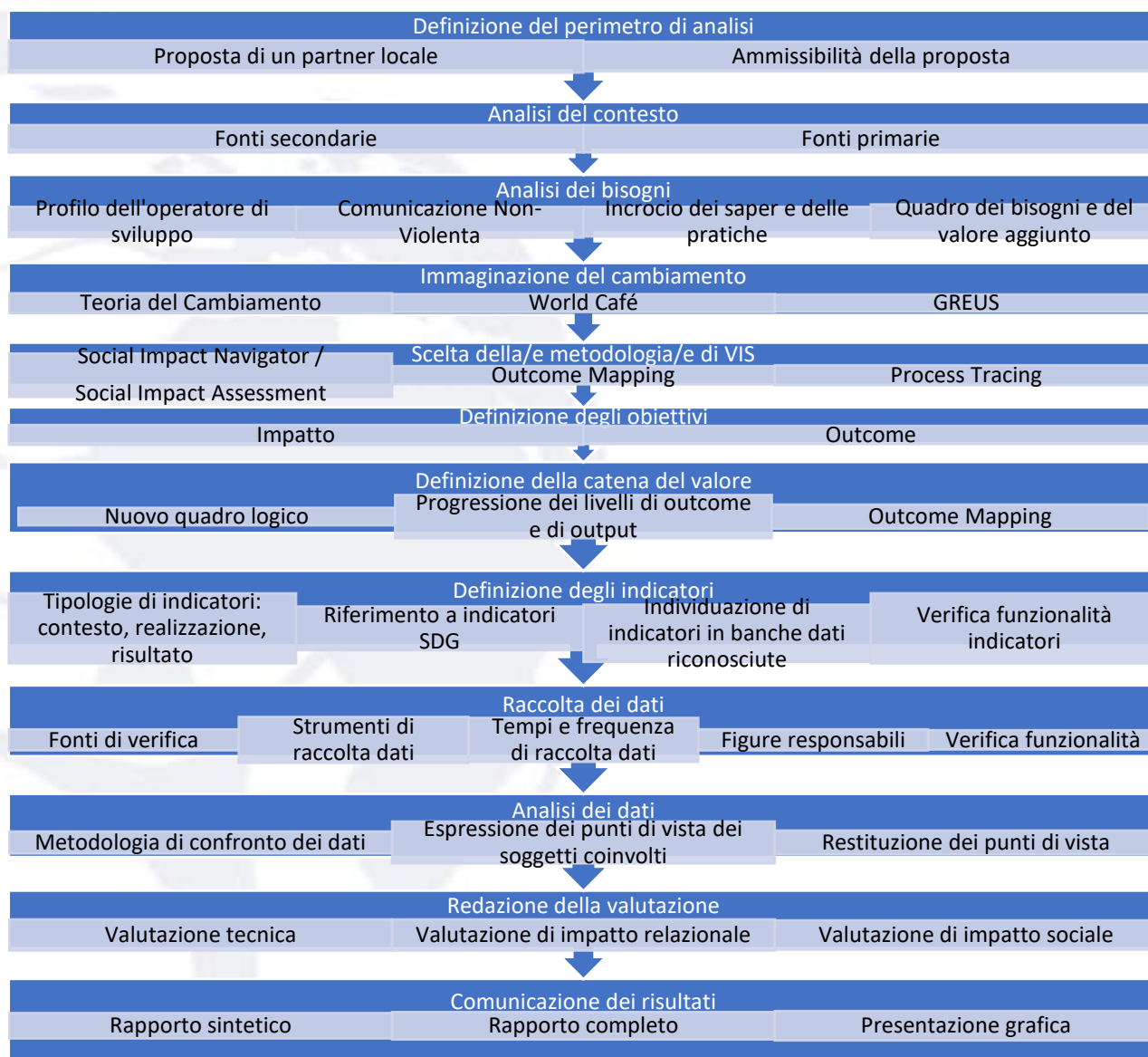
<p><b>Affetto</b></p>	<p>Autostima, solidarietà, tolleranza, generosità, passione, disponibilità, umorismo, successo, accettazione, gratitudine, coerenza, collaborazione, compassione, comunicazione, conoscere/essere conosciuti, connessione, fiducia, considerazione, cooperazione, empatia, comprensione/essere compresi, stabilità, inclusione, interconnessione, appartenenza, realtà condivisa, reciprocità, rispetto/rispetto di sé, sicurezza emotiva, vedere/servire</p>	<p>Famiglia, amicizia, comunità, gruppi, interazione con la natura (animali, piante, giardini), interazione sociale, conoscenza di sé</p>	<p>Conoscere, condividere, curare, coltivare, apprezzare, creare insieme, accarezzare, esprimere emozioni</p>	<p>Privacy, intimità, casa, riunioni</p>	<p>Politiche per la famiglia (maternità/paternità, orari ridotti, asili nido, ecc.), casa, tempo libero, spazi verdi, piazze, parchi, teatro, cinema, sport, spazi di socializzazione, spazi di spiritualità, spazi comunitari, mezzi di trasporto (bus , metro, piste ciclabili), ecc.</p>
<p><b>Comprensione intellettuale</b></p>	<p>Consapevolezza critica, comprensione, pensiero, riflessione, ricettività, curiosità, meraviglia, disciplina, intuizione, razionalità, scoperta, creazione, costruzione, contributo al bene comune, autocomprensione</p>	<p>Conoscenza, letteratura, insegnanti, metodo, accompagnamento, riferimenti di vita, cultura</p>	<p>Indagare, educare, studiare, sperimentare, realizzare, meditare/riflettere, interpretare, contribuire</p>	<p>Aree di interazione formativa: scuole, università, accademie, comunità (sociali e politiche), famiglia, casa</p>	<p>Istruzione-formazione a diversi livelli, materiali di studio, libri, computer, accesso a internet, trasporti, abbigliamento, cibo, orari di studio, spazio studio, biblioteca, assistenza accademico/culturale, dialogo con i docenti, scambio con i colleghi, laboratori, viaggio studio, alloggio per studio, partecipazione a seminari</p>

<p><b>Partecipazione</b></p>	<p>Adattabilità, ricettività, solidarietà, convinzione, dedizione, rispetto, passione, inclusione, opinione</p>	<p>Diritti, responsabilità, obblighi, attribuzioni, lavoro, partecipazione alla cosa pubblica ed elettorale</p>	<p>Cooperare, associarsi, collaborare, proporre, condividere, dissentire, attenersi, discutere, concordare, esprimere un parere</p>	<p>Aree di interazione partecipativa: comunità (sociale, educativa, politica), cooperative, associazioni, chiese, quartieri, famiglia</p>	<p>Spazi di incontro (stanze, case, patii, ecc.), strumenti di comunicazione (radio, proiettore, microfono, audio), materiali (carta, penne, clip, stampanti), tempo libero, trasporti, cibo, leggi nazionali sulla libera espressione, circolazione, associazione, quadro giuridico associativo, diritto di manifestare, strumenti per il lavoro, ecc.</p>
<p><b>Tempo libero</b></p>	<p>Curiosità, ricettività, immaginazione, spensieratezza, umorismo, tranquillità, relax, divertimento, piacere, gioia, umorismo</p>	<p>Giochi, spettacoli, feste, calma, festa, divertimento, interazione con la natura, interazione sociale</p>	<p>Vagare, astrarre, sognare, desiderare, fantasticare, rilassarsi, divertirsi, giocare, esprimersi artisticamente</p>	<p>Privacy, intimità, spazi di incontro personali e sociali, svago, ambienti, paesaggi</p>	<p>Casa, parchi, spazi verdi, piazze, bar, cinema, teatro, concerti, campi sportivi, zoo, gite, spettacoli, laboratori hobby, feste comunitarie, feste sociali, riti comunitari, feste di famiglia (compleanni, nascite, anniversari, ecc.), piscine, passeggiate, spazi per l'espressione artistica</p>

<b>Creatività</b>	Passione, volontà, intuizione, immaginazione, audacia, autonomia, inventiva, problem solving	Conoscenze, abilità, abilità, metodo, lavoro, libertà	Lavorare, inventare, ideare, costruire, progettare	Aree di produzione, laboratori, atenei, spazi espressivi	Istruzione, strumenti, laboratori, ecc.
<b>Senso</b>	Comprensione, espressione di sé, capacità, creatività, scoperta, esplorazione, sfida, obiettivo, varietà, realizzazione, chiarezza, consapevolezza, contributo, crescita, scoperta, speranza, esplorazione, varietà, incoraggiamento, realizzazione, connessione, dolore, trascendenza	Apprendimento, incoraggiamento/sostegno, partecipazione, riferimenti di vita, valori, commemorazione	Lavora, contribuisci, collabora, comprendi, esplora, scopri, ringrazia, condividi, commemora	Ambiente di vita e sociale	Spazio personale, familiare, comunitario (casa), spazio per la celebrazione religiosa/rituale, spiritualità
<b>Identità</b>	Appartenenza, coerenza, differenza, autostima, etica, spontaneità, accettazione, mancanza di pregiudizio, trascendenza	Simboli, lingua, usi, costumi, gruppi e persone di riferimento, valori, norme, ruoli, memoria storica, lavoro	Impegnarsi, integrarsi, definirsi, conoscersi, riconoscersi, crescere	Ambienti quotidiani, sfere di appartenenza	Spazio e tempo per la conoscenza di sé, per l'educazione informale alla cultura (costumi, momenti artistici, comunità), spazio, tempo e risorse per l'interazione sociale, l'espressione artistica
<b>Integrità</b>	Autenticità, onestà, presenza, sincerità, solidarietà, trasparenza, accettazione di sé/altri, onore, trascendenza				Spazi e accompagnamento per la conoscenza di sé, la trascendenza, il senso della vita

<p><b>Libertà</b></p>	<p>Autonomia, autostima, volontà, passione, apertura, determinazione, ribellione, verità, rispetto, indipendenza, scelta</p>	<p>Libertà di movimento, pensiero, coscienza e religione; libertà di opinione, espressione, riunione pacifica, libertà di associazione; uguaglianza davanti alla legge, diritto a un equo processo, presunzione di innocenza, proprietà privata e collettiva</p>	<p>Non essere d'accordo, scegliere, differenziare, incontrare, assumere</p>	<p>Plasticità spazio-temporale</p>	<p>Quadro giuridico per la tutela della persona nei diritti civili e politici, protezione della polizia, mezzi di comunicazione, sistema giudiziario trasparente, ecc.</p>
<p><b>Uguaglianza</b></p>	<p>Autonomia, autostima, apertura, rispetto, interdipendenza, accettazione, identità, responsabilità</p>	<p>Pari diritti civili e politici senza discriminazioni di genere, orientamento sessuale, etnia, cultura, pensiero, religione, ecc.</p>	<p>Condividere, scambiare, interagire, collaborare, collaborare, esprimersi, rispettare, assumersi responsabilità</p>	<p>Ambiente di vita e sociale</p>	<p>Quadro giuridico per la tutela delle persone nei diritti civili, politici ed economici, organizzazioni pubbliche, private, civili a favore della parità dei diritti; politiche pubbliche, azioni civili, ecc.</p>
<p><b>Pace</b></p>	<p>Armonia, bellezza, comunione, equilibrio, spiritualità, uguaglianza, ispirazione, ordine, quiete, solitudine, tranquillità</p>	<p>Stabilità economica e sociale, ambienti sicuri, interazione sociale pacifica, ordine spaziale, giustizia legale</p>			

## ALLEGATO 4: Flusso di lavoro pratico della VIS



### NOTA REDAZIONALE:

Le fotografie presenti nel documento ritraggono alcuni protagonisti dei progetti realizzati da AMU.

Si ringraziano Gianpaolo Bucci, Yuska Ferreira e archivio AMU.

