

Theory of Change per strutturare interventi sociali efficaci e misurabili a supporto delle comunità

Sabrina Liberalato

EY Senior Consultant Social Impact, Monitoring and Evaluation

11 giugno 2020 - ISVI - ISTITUTO PER I VALORI D'IMPRESA



Climate Change and Sustainability Services (CCaSS) - un approccio alla sostenibilità a 360°

Proponiamo idee e soluzioni per sostenere la competitività e la reputazione dei nostri clienti, integrando i principi della sostenibilità nelle strategie di business.

Un Team di 70 consulenti in Italia con competenze multidisciplinari (economisti, ingegneri, legali, geologi, informatici) in oltre 20 anni di esperienza abbiamo servito oltre 500 clienti seguendo oltre 1.600 progetti.



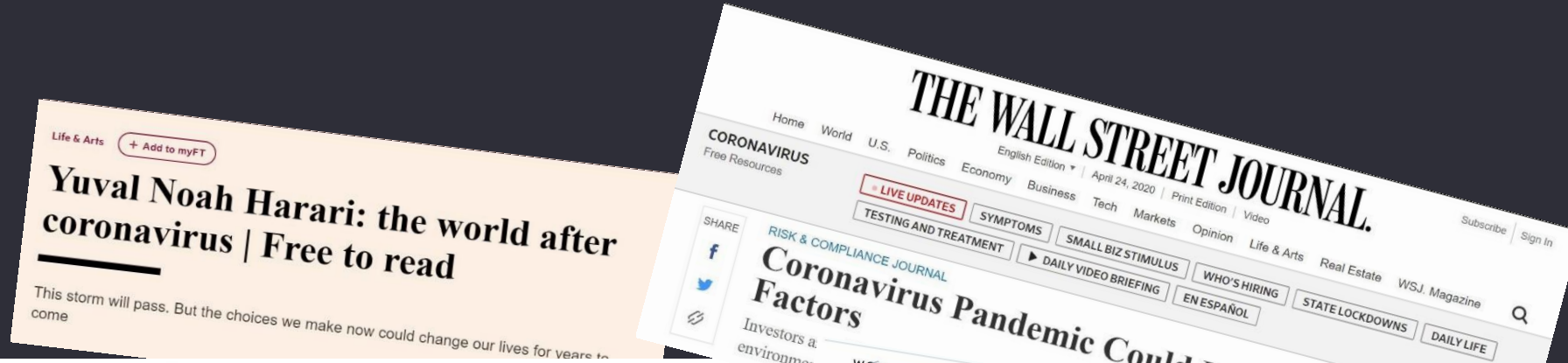
Contenuti e obiettivi del webinar

- ▶ Tematiche sociali emergenti
- ▶ Il ruolo delle aziende
- ▶ Theory of Change (ToC)
 - ▶ Cos'è
 - ▶ Elementi
 - ▶ Applicazioni e Strumenti
- ▶ Perché la ToC?

Obiettivo del webinar: Fornire spunti di riflessione per ripensare il ruolo delle imprese nello sviluppo, nel supporto e nell'implementazione di iniziative ad impatto sociale a supporto delle comunità.



Cosa è emerso durante la crisi dovuta al Covid-19 rispetto alle tematiche sociali?



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Cosa è emerso durante la crisi dovuta al Covid-19 rispetto alle tematiche sociali?

- ▶ Interdipendenza fra Paesi, sistemi, individui;
- ▶ Fragilità e forza del Terzo Settore, grande escluso e grande protagonista di questa crisi;
- ▶ Diversità ed esclusione - capillari sul territorio - enormi discrepanze nell'affrontare la crisi, legate all'accesso e alla qualità dei servizi e a livelli di wellbeing diversi;
- ▶ Insostenibilità dei modelli finora adottati;
- ▶ Rete a maglie larghe sul territorio che non riesce a far fronte alle necessità - principio di sussidiarietà;
- ▶ Presenza di problematiche complesse, fortemente interconnesse;
- ▶ **Nuovo ruolo delle imprese come attore chiave.**

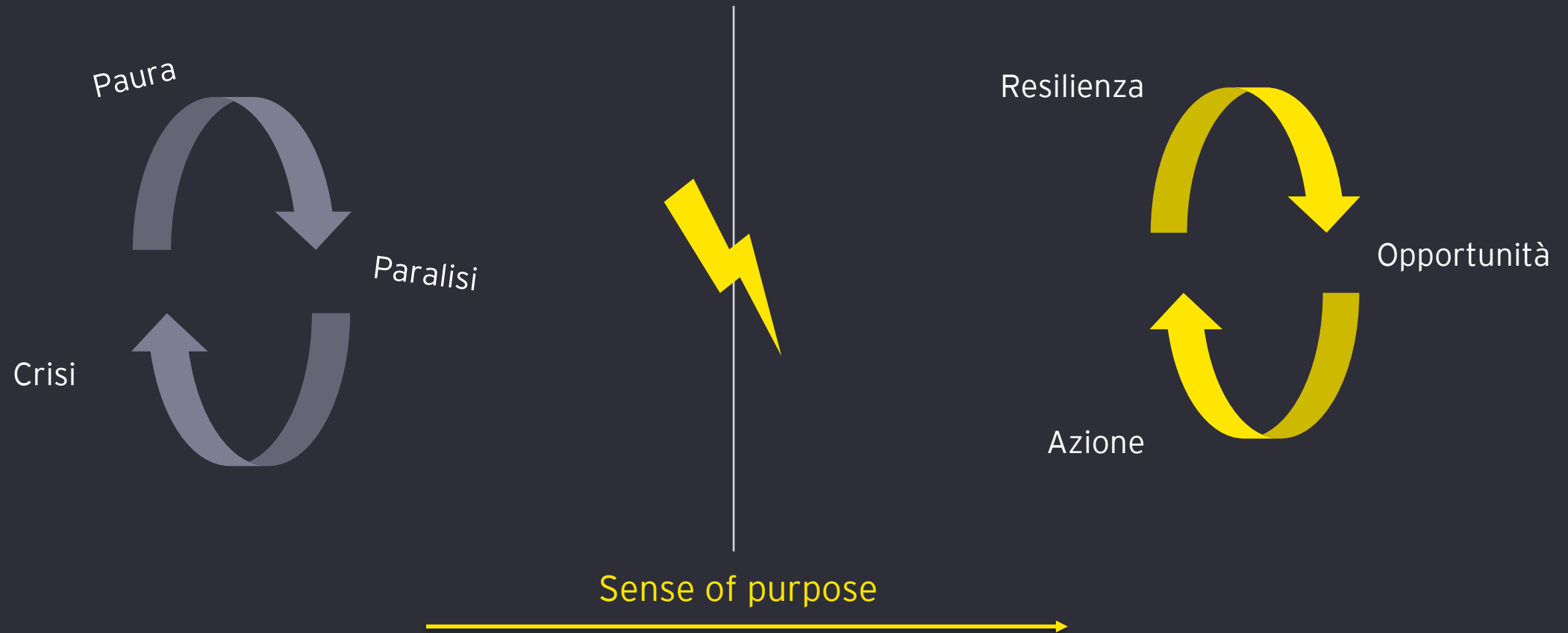


Ricordare che:

- ❖ La crisi è un acceleratore di dinamiche e **può essere vista come un'opportunità.**
- ❖ Un aspetto è emerso in maniera consistente e coerente a livello planetario: **non si può ritornare ai modelli di vita precedente**, da un punto di vista economico, ambientale e sociale.

Il ruolo delle imprese a sostegno delle comunità

Occorre concentrarci su cosa ~~non potremo più fare come prima.~~
possiamo creare di nuovo.



Impatto sociale o esternalità positiva?



Ricordare che:

impatto sociale

≠

esternalità positiva

È importante tenere a mente questa distinzione per **evitare il fenomeno dell'impact washing**, in cui ogni intervento è considerato avere un impatto sociale, anche se non presenta i criteri di intenzionalità, misurabilità e addizionalità.

Alcune problematiche sociali post covid-19 e possibili aree di intervento per le aziende

Si prospettano all'orizzonte occasioni di responsabilità e proattività in linea con i *Sustainable Development Goals (SDGs)*, per risolvere potenziali problematiche emergenti, tra cui



Aumento della dispersione scolastica

Con la chiusura delle scuole, si è potenzialmente incrementato, per molti bambini, il rischio di dispersione scolastica, specialmente in quelle zone in cui l'istruzione rimane l'unica alternativa alla strada. A questo si è aggiunta la sospensione di tutte le attività educative da parte di associazioni, parrocchie e cooperative.¹

SDG - Goal 4



Impoverimento di un largo bacino di famiglie

La pandemia del Covid-19 causerà una perdita stimata di quasi 25 milioni di posti di lavoro nel mondo², allargando il bacino di famiglie a rischio povertà. Da non sottovalutare, inoltre, l'impatto sullo stile di vita anche per chi tornerà a lavorare regolarmente.

SDG -Goal 1, 8, 10



Aumento della povertà educativa

La raccomandazione di stare in casa può essere praticabile normalmente da molti bambini e ragazzi ma c'è una considerevole parte della popolazione che non ha accesso agli strumenti della didattica a distanza (computer, smartphone, tablet). Questa situazione va ad aumentare il fenomeno della povertà educativa e della dispersione scolastica³.

SDG - Goal 4, 10



Necessità di interventi secondo il principio di sussidiarietà

La risposta operativa all'emergenza Coronavirus ha portato numerose strutture ospedaliere e assistenziali (RSA) a fronteggiare gravi disagi economici e operativi. Inoltre, molte fasce deboli - anziani, persone senza dimora, persone con disabilità etc.- affrontano criticità crescenti. Nello scenario post-pandemia sarà necessario un intervento integrativo da parte del settore privato.

SDG - Goal 1, 2, 3, 4, 10, 11



Aumento dei casi di violenza domestica

L'obbligo imposto dal *lockdown* e la richiesta di restare, in maniera quasi esclusiva, con la propria famiglia per molte donne e i loro figli, significa una convivenza forzata con il proprio aggressore e una difficoltà maggiore nel raggiungere i servizi anti-violenza.⁴

SDG - Goal 5

Aree di intervento prioritarie: Marginalità sociale; Lavoro; Salute; Disuguaglianza e violenza di genere; Diversità e inclusione.

Cosa si intende per “progettualità sociale”?

La progettualità sociale si definisce come un insieme di iniziative per **generare un cambiamento utile per una comunità**, al fine di risolvere o ridurre problematiche umanamente e socialmente significative. È caratterizzata da una dimensione di **intenzionalità** rispetto al raggiungimento dei risultati desiderati e di **rigore metodologico** per garantire sia un utilizzo efficace delle risorse durante un intervallo di tempo definito, che la massimizzazione dell'efficacia, attraverso una solida mappatura dei bisogni, ottenuta grazie al coinvolgimento degli stakeholder.

La progettualità sociale si sviluppa secondo principi di **territorialità**, cioè di risposta a bisogni di una determinata comunità, e di **sussidiarietà**, ovvero di esternalizzazione di servizi, generalmente di competenza delle istituzioni pubbliche o governative, offerti da enti privati o soggetti del privato sociale.

Idealmente, qualsiasi iniziativa ad impatto sociale dovrebbe risultare complementare con le altre progettualità presenti sul territorio di riferimento e **in linea con gli SDGs**.

Chi fa riferimento alla Theory of Change (ToC)



Organizzazioni internazionali

La ToC risulta essere uno strumento essenziale per implementare al meglio l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile. La Theory of Change, infatti, si focalizza sulla strategia (*how*) da perseguire per agire nel rispetto degli SDGs (*what*)¹.



Fondazioni e ONG

La ToC è una metodologia utilizzata per la pianificazione, la partecipazione e la valutazione².

Once we commit to an area of need, we define our major goals and identify a clear path to achieving them³.



Imprese

La Theory of Change ha permesso di conciliare teoria e pratica e allo stesso tempo ha dato una svolta alla pianificazione e alla visione strategica della Fondazione. Una sorta di "cambiamento mentale" utile ad analizzare e monitorare costantemente l'impatto del progetto⁴.

Source: 1) UN.org; 2) Fondazione Cariplo; 3) Bill and Melinda Gates Foundation; 4) Chiesi Foundation

Chi fa riferimento alla Theory of Change (ToC)

La Theory of Change è utilizzata dai centri di ricerca sul *development* delle più importanti università del mondo. È considerata una delle tre componenti fondamentali (insieme a *Program & Materials Development* ed *Evaluation Plan*) dell'*Innovation Model*¹.



Inoltre, nelle organizzazioni, risulta apportare i seguenti benefici²:

- **Costruire** migliori relazioni interpersonali;
- **Aumentare** la proattività dei team;
- **Migliorare** la competenza e gli *outcome* del management;
- **Influenzare** la cultura organizzativa.



Source: 1) Center on the Developing Child - Harvard University; 2) Yale School of Medicine.

Cos'è la Theory of Change (ToC) ?

La Teoria del cambiamento di un intervento descrive i **nessi causali** a partire dagli output, attraverso i risultati (outcome) fino all'impatto. Essa identifica ulteriormente i fattori esterni che influenzano il cambiamento, cioè i fattori che determinano se un risultato possa portare al successivo. Questi fattori sono chiamati driver e presupposti. La ToC è un approccio che ha il vantaggio di incorporare la logica prevista di un intervento nel suo contesto di implementazione.

UNEP - UN Environment Program - Evaluation Department

A theory of change might be expressed as, **"If we do X, Y and Z, it will lead to W"**

USAID - United States Agency for International Aid

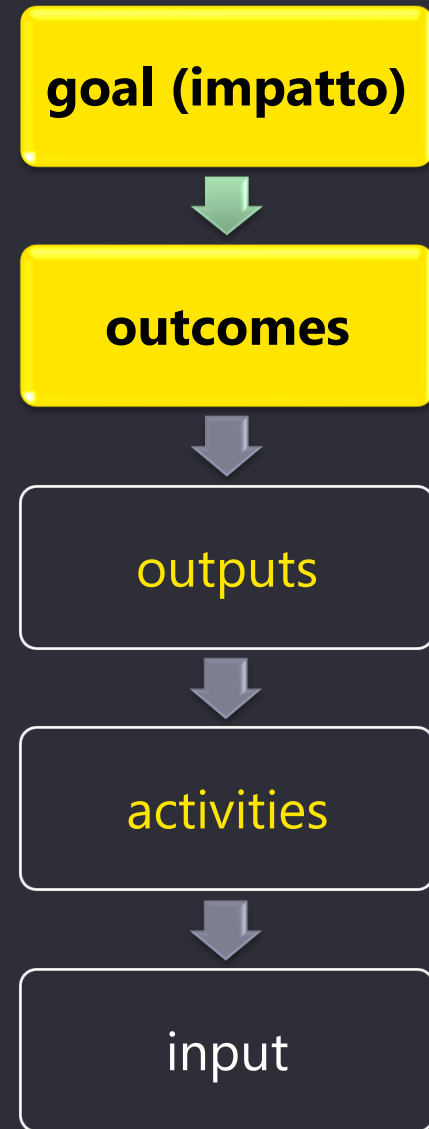
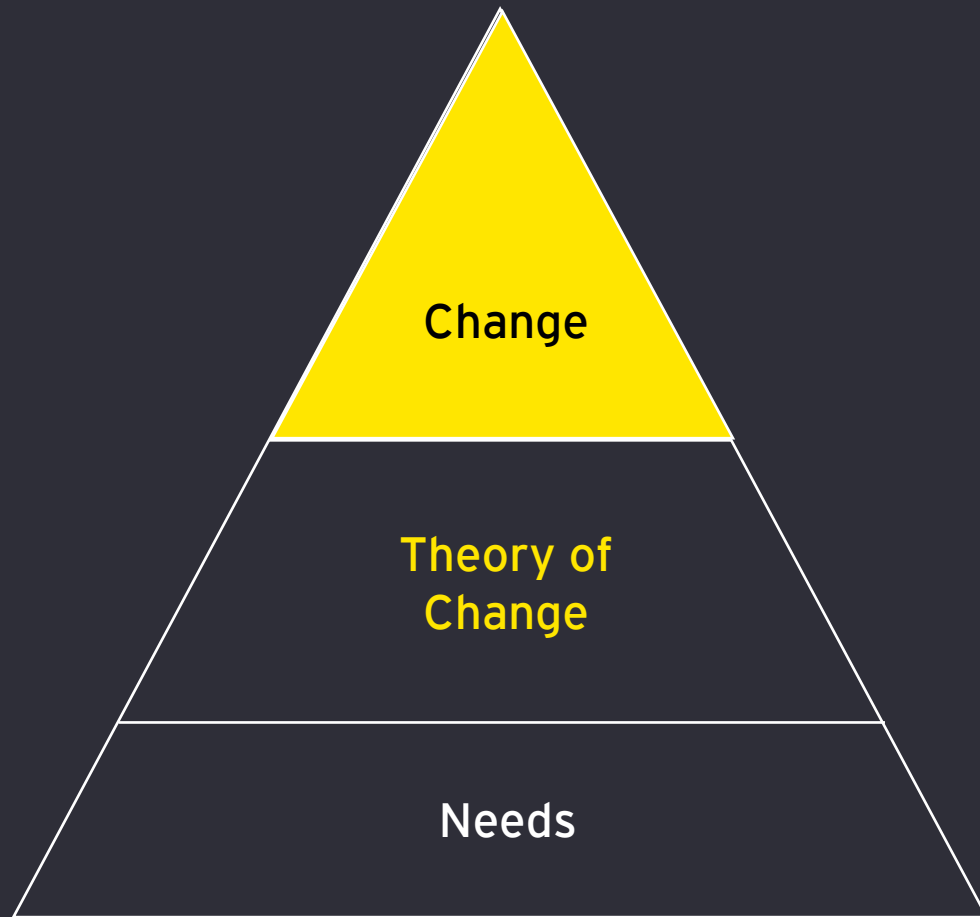
La Teoria del Cambiamento è un **processo rigoroso e partecipativo** attraverso il quale l'organizzazione e gli stakeholder articolano i loro obiettivi di lungo termine (impatto) e identificano a ritroso le condizioni necessarie per raggiungerli. Queste condizioni sono rappresentate dagli outcome prefissati,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

Haplin, Clark 2013

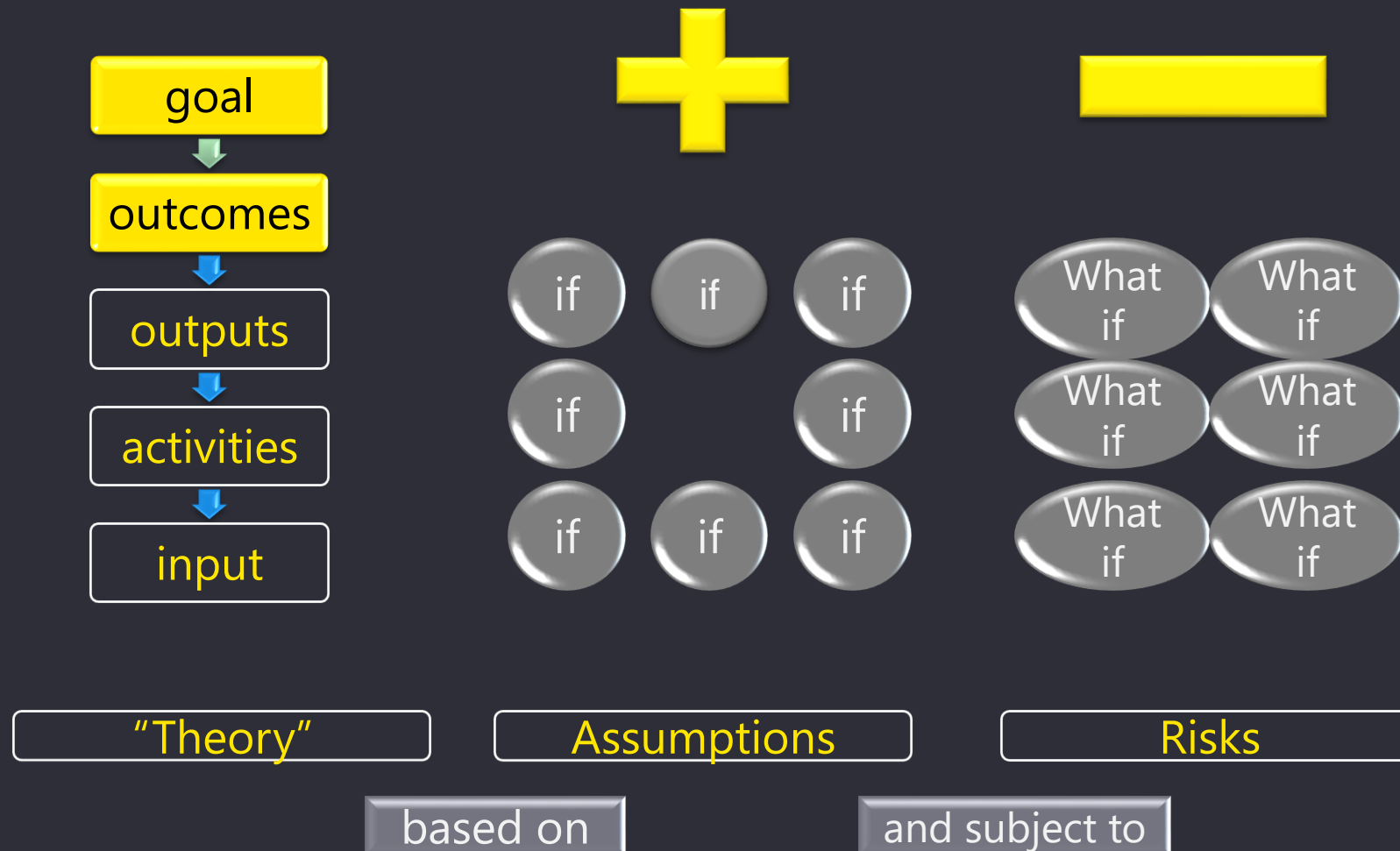
Si tratta del **racconto che mette insieme** a) la descrizione delle attività da realizzare b) l'esplicitazione delle ipotesi su ciò che accadrà in seguito e grazie a tali realizzazioni e c) la spiegazione delle motivazioni che stanno alla base di tali ipotesi.

Martini e Sisti, 2009

Come si struttura la Theory of Change?



Dietro la Theory of Change



La ToC - Mappa vs Territorio

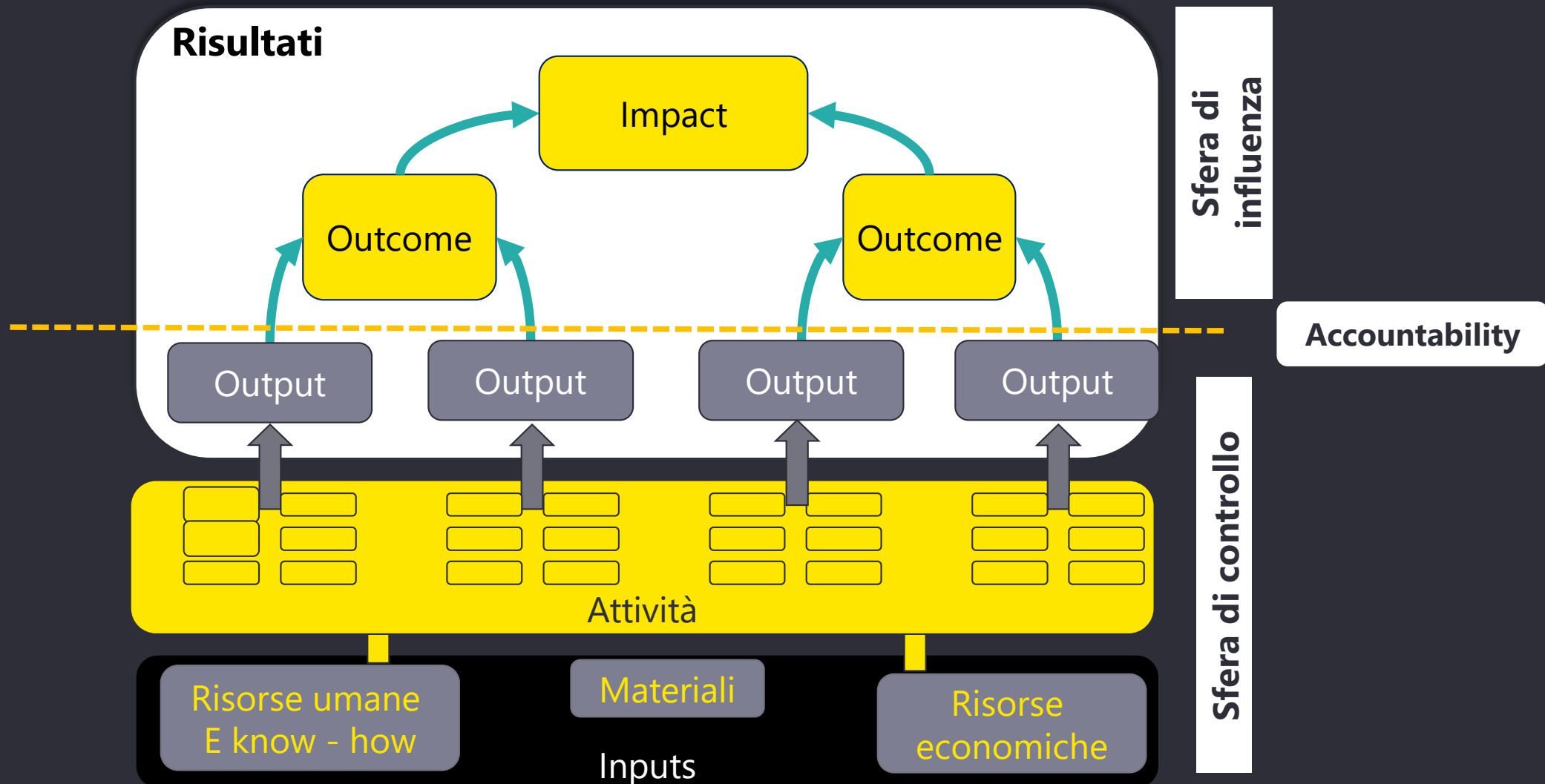
La realtà in cui si opera, il contesto, gli stakeholder, gli enablers, la rete costituisce il nostro **territorio** di riferimento.

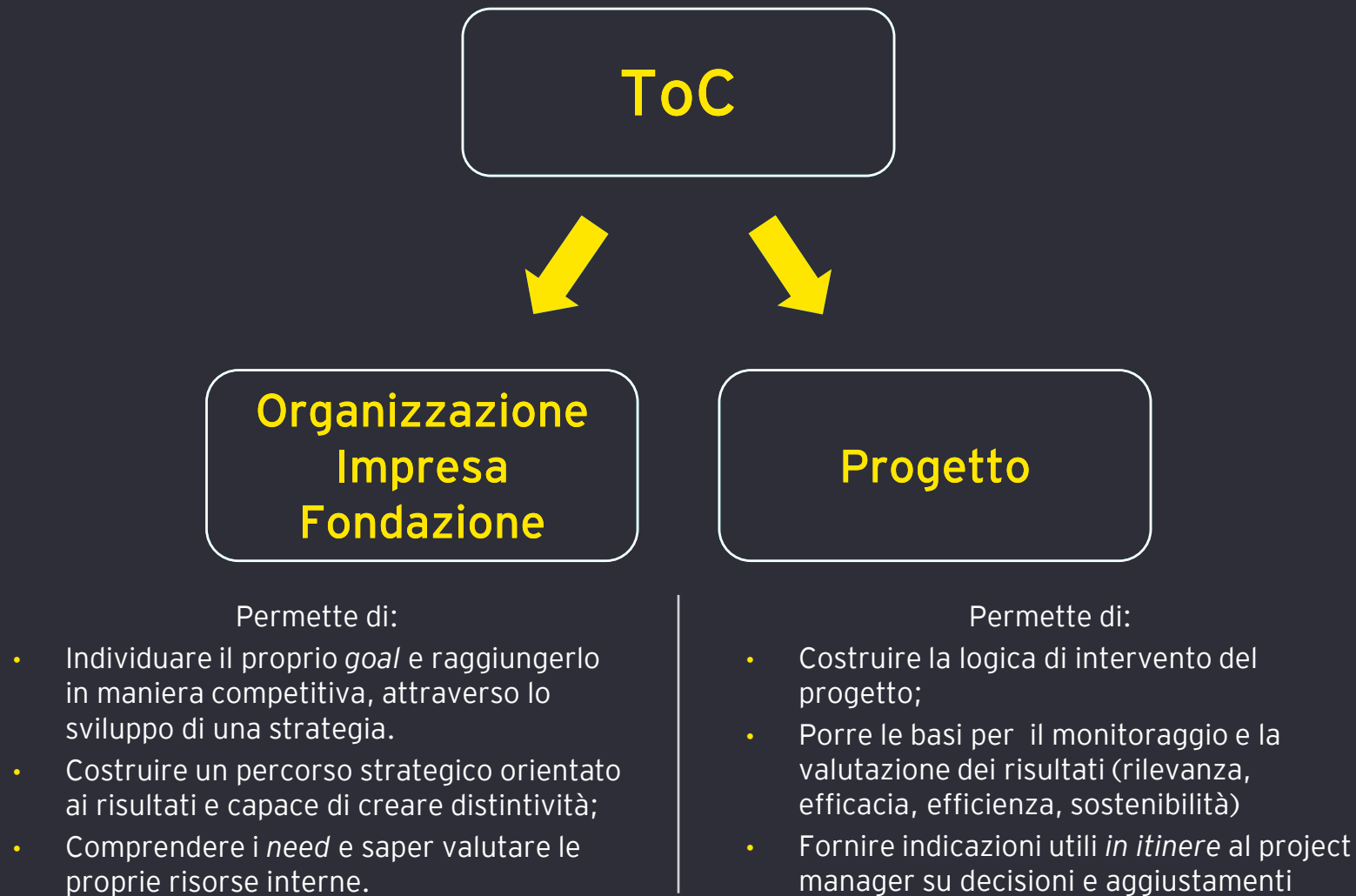
La ToC è la **mappa** che si decide di tracciare.

Maggiore è la conoscenza del territorio (stakeholder, problematiche, risks, assumptions), maggiore sarà l'aderenza della mappa alla realtà, maggiore la capacità della mappa di portare a destinazione.



Rappresentare la ToC attraverso un diagramma: il Logic Model





Perché la ToC?



È strategica

- Consente di ottenere un **posizionamento distintivo**
- Facilita la **comunicazione verso l'esterno** (Bilancio sociale)
- Utilizza un **linguaggio condiviso** e accessibile
- Garantisce una maggiore **coesione interna** attraverso la condivisione di un obiettivo comune



È funzionale

- Favorisce la **coprogettazione**, tracciando un percorso chiaro e orientato ai risultati
- Migliora la **flessibilità organizzativa**
- Permette una sistematizzazione dei processi e l'adozione di sistemi di **monitoraggio, misurazione e valutazione**
- Permette allineamento e armonizzazione fra **strategia per l'intervento sociale** e **purpose aziendale**



È attuale

- Presenta un chiaro allineamento con i **Sustainable Development Goals (SDGs)**
- Facilita l'ottenimento del supporto da parte di donatori nazionali e internazionali, a partire dall'Unione Europea
- Valorizza l'aspetto della **sostenibilità**, rispetto a tempo e risorse

Riferimenti:

- Lucia Martina, Senior Manager
lucia.Maria.Martina@it.ey.com
+39 3385903544
- Sabrina Liberalato, Senior Consultant
sabrina.Liberalato@it.ey.com
- Edoardo Sangiovanni, Junior Consultant
edoardo.Sangiovanni@it.ey.com



Grazie!

