



---

# MANUALE OPERATIVO DELL'APPROCCIO PER RISULTATI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

2023

Per la redazione del presente Manuale, previsto dalla Convenzione 2022-2024 tra il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) e l'Agencia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS), è stato costituito il Gruppo di Lavoro composto da:

Il Gruppo Efficacia di AICS (Valeria Buoninfante, Riccardo Morpurgo, Maria Gemma Pinto, Donatella Procesi, Andrea Resta, Teresa Savanella, Mirko Tricoli) e Sogesid s.p.a (Gabriella Rossi Crespi, Andrea Stroppiana).

Si ringraziano, inoltre, il Vice Direttore Tecnico Leonardo Carmenati, gli Uffici Tematici della Vice Direzione Tecnica e le Sedi Estere AICS per il loro prezioso contributo.

## Sommario

<b>1. Integrare lo sviluppo sostenibile in una gestione basata per risultati.....</b>	<b>4</b>
1.1. Introduzione.....	4
1.1.1 Il ruolo del <i>sistema Italia</i> .....	4
1.2. L'evoluzione del concetto di "efficacia" nel contesto internazionale.....	5
1.3. L'allineamento della cooperazione italiana al nuovo scenario .....	6
<b>2. Teoria dell'Approccio Basato sui Risultati (<i>Results-Based Management - RBM</i>) .....</b>	<b>7</b>
2.1 La catena dei risultati - definizioni dei diversi livelli.....	7
2.1.1 Terminologia della Results Chain (RC) .....	9
2.2 Le ipotesi del QL .....	13
2.3 Gli indicatori del QL .....	15
2.1.2 Gli indicatori di obiettivo.....	16
2.4 Differenze e punti di contatto tra LFA, RBM, ToC.....	18
<b>3. La Teoria del Cambiamento nel quadro strategico della programmazione triennale della cooperazione allo sviluppo.....</b>	<b>19</b>
3.1. Che cos'è la Teoria del Cambiamento (ToC)?.....	19
3.2 La ToC nel sistema italiano di cooperazione allo sviluppo.....	20
3.3. Come utilizzare la ToC .....	21
3.4 Considerazioni finali.....	22
<b>Allegato I - Teoria del Cambiamento (ToC) 2021-2023 .....</b>	<b>22</b>

# 1. Integrare lo sviluppo sostenibile in una gestione basata per risultati

## 1.1. Introduzione

Il Manuale operativo dell'approccio per risultati di sviluppo sostenibile (*brev. il Manuale*) si propone di fornire indicazioni teoriche-pratiche per una gestione di programmi, iniziative e progetti dell'Agenzia Italiana di Cooperazione allo sviluppo (AICS) basata su un **approccio per risultati (*Result-based management - RBM*)**.

Costruire un approccio basato su risultati aiuta i Governi e i *partner di sviluppo*<sup>1</sup> ad affrontare sfide sempre più complesse, adottare resilienza e mitigare i rischi, garantendo che tutti i *partner* e gli sforzi in atto contribuiscano ad un impatto positivo sul benessere delle persone e del pianeta.

Con appena sette anni residui per realizzare l'Agenda 2030, considerata l'ampiezza delle sfide globali attualmente affrontate (dal cambiamento climatico, ai danni causati dalla pandemia globale, ai conflitti in atto) e i loro effetti devastanti sui progressi di sviluppo che erano stati compiuti negli ultimi anni, la ripresa economica e sociale non è mai stata così cruciale. Oggi più che mai, infatti, gli attori dello sviluppo sono chiamati a unire gli sforzi e **massimizzare l'impatto dei singoli interventi** per raggiungere uno sviluppo sostenibile collettivo.

In questa prospettiva, tracciare un quadro comune di risultati aiuta a delineare una traiettoria comune e a fornire metodi strutturati per gestire sfide complesse in modo efficace<sup>2</sup>.

### 1.1.1 Il ruolo del *sistema Italia*

Il presente Manuale, attraverso le indicazioni in esso contenute, vuole essere uno strumento pratico per ispirare l'azione di AICS e facilitare pratiche di sviluppo più armonizzate e di maggiore impatto, a partire dalle priorità strategiche definite dal Documento Triennale di Programmazione ed Indirizzo (DTPI) e in sinergia con l'intero sistema italiano di cooperazione allo sviluppo, nello spirito della Legge 125/2014.

La Teoria del Cambiamento allegata al Manuale allinea le priorità del DTPI ai pilastri dell'Agenda 2030 e propone indicatori concreti e misurabili su temi e settori prioritari – ad esempio il rafforzamento dei sistemi sanitari e dell'istruzione, l'accesso all'occupazione piena e produttiva e al lavoro dignitoso per giovani e donne, il sostegno a processi di ricostruzione e stabilizzazione civile, il potenziamento dei sistemi di produzione di energie rinnovabili, il rafforzamento delle capacità statistiche dei Paesi partner, la salvaguardia del patrimonio materiale e immateriale.

Si tratta di settori strategici nei quali il Sistema Italia vanta eccellenze che potranno essere coinvolte e far da base per il dialogo tecnico con i Paesi partner e con gli altri donatori bilaterali e multilaterali, in modo da

---

<sup>1</sup> Il termine include Ministeri, Agenzie e istituzioni che forniscono servizi bilaterali cooperazione allo sviluppo, nonché *partner* multilaterali per lo sviluppo, comprese le Agenzie delle Nazioni Unite, banche multilaterali di sviluppo, fondi globali e iniziative internazionali.

<sup>2</sup> *Impact by design - Effective Results Frameworks for Sustainable Development, 2023*, consultabile al seguente link: [https://one.oecd.org/document/DCD\(2023\)17/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2023)17/en/pdf)

assicurare una più elevata qualità dei progetti, una maggiore rispondenza alle dinamiche di sviluppo già in essere nei Paesi d'intervento, e una migliore capacità di misurare i risultati raggiunti.

## 1.2. L'evoluzione del concetto di "efficacia" nel contesto internazionale

A conclusione di una serie di conferenze e vertici internazionali che hanno avuto luogo nel 2015 ad Addis Abeba e a Parigi, la comunità internazionale dispone oggi di un nuovo e ambizioso quadro di collaborazione che permette a tutti i Paesi di affrontare insieme le sfide comuni. Si tratta dell'**Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile**, approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel 2015<sup>3</sup>, costruita attorno a **17 obiettivi di sviluppo sostenibile e 169 target**, da raggiungere entro il 2030.

Una delle maggiori novità dell'Agenda risiede nel fatto che tutti i Paesi, sia a basso reddito sia avanzati, debbano concorrere al raggiungimento degli obiettivi in essa richiamati. Ciascun Paese è quindi tenuto ad orientare le politiche nazionali e internazionali ai principi fondati su **cinque P: Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partnership**.

Anche l'Unione Europea (UE) e i suoi Stati membri contribuiscono alla realizzazione dell'Agenda 2030 e, con la sottoscrizione del *Nuovo consenso europeo in materia di sviluppo - "Il nostro mondo, la nostra dignità, il nostro futuro"*, intendono fornire una nuova visione collettiva e un nuovo piano d'azione per realizzare uno sviluppo sostenibile<sup>4</sup>.

Prevedendo l'allineamento dell'azione esterna dell'UE all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, il *Nuovo consenso* rappresenta la risposta dell'UE alle tendenze e alle sfide globali più urgenti. Attraverso di esso, l'UE e i suoi Stati membri riaffermano il loro impegno ad applicare i **principi fondamentali dell'efficacia della cooperazione allo sviluppo** adottati a Busan nel 2011 e rinnovati al Forum ad alto livello di Nairobi nel 2016. Questi sono: **1) Titolarità delle priorità di sviluppo da parte dei Paesi partner; 2) Gestione basata sui risultati; 3) Partenariati inclusivi; 4) Trasparenza e responsabilità reciproca**. Per questo è importante che i Governi e i Paesi *partner* lavorino insieme in modo efficace per ottenere risultati sostenibili e garantire che **nessuno venga lasciato indietro**.

L'UE e i suoi Stati membri, oggi, applicano i principi di efficacia dello sviluppo concordati nel **Partenariato globale per un'efficace cooperazione allo sviluppo** (*ingl. GPEDC – Global Partnership for Effective Development Cooperation*)<sup>5</sup>, e si adeguano a quanto verrà concordato nei consessi che seguiranno, da ultimo, il nuovo Forum di Busan del dicembre 2023.

---

<sup>3</sup> Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 A/RES/70/1. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

<sup>4</sup> *The European Consensus on Development – "our world, our dignity, our future"*, consultabile al seguente link: [https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2019-09/european-consensus-on-development-final-20170626\\_en.pdf](https://international-partnerships.ec.europa.eu/system/files/2019-09/european-consensus-on-development-final-20170626_en.pdf)

<sup>5</sup> Il Partenariato Globale per un'efficace Cooperazione allo Sviluppo è il principale veicolo multilaterale per favorire l'efficacia dello sviluppo, al fine di massimizzare l'efficacia di tutte le forme di cooperazione allo sviluppo a beneficio delle persone, del pianeta, della prosperità e della pace. Esso riunisce governi, organizzazioni bilaterali e multilaterali,

Anche l'Italia partecipa alla GPEDC e all'attuazione dei principi dell'efficacia e, sempre in ambito OCSE/DAC, alla **Results Community**<sup>6</sup>, una rete informale dedicata alla gestione per risultati per una cooperazione efficace.

La *Results Community* opera come piattaforma di scambio di conoscenze, informazioni, buone pratiche e difficoltà incontrate dai Paesi membri, e propone indicazioni strategiche per guidare il dialogo con i Paesi *partner*. Essa ha contribuito inoltre a dare impulso al processo di revisione dei principi guida di gestione orientata a risultati di sviluppo sostenibile, confluiti nei *Guiding Principles on Managing for Sustainable Development Results (ingl. MfSDR)*<sup>7</sup>.

### 1.3. L'allineamento della cooperazione italiana al nuovo scenario

La cooperazione italiana, in particolare attraverso il ruolo di AICS, si sta allineando al dibattito internazionale sull'efficacia degli interventi e, conseguentemente, ad **introdurre in maniera progressiva l'approccio RBM**.

Il richiamo all'utilizzo delle logiche RBM appare già nella legge 125/2014, dove, all'art. 2, c. 3 si dice che nel realizzare le iniziative di cooperazione allo sviluppo *"l'Italia assicura il rispetto dei principi dell'efficacia concordati a livello internazionale (...) e della gestione basata sui risultati"*.

Una spinta verso questa direzione si è avuta con la *Peer Review* OCSE DAC del 2019, in cui si riconosce il percorso intrapreso dall'Italia per costruire un sistema di gestione basato sui risultati, che vada dal livello strategico fino al livello operativo, passando per la gestione della conoscenza, ribadendo l'importanza di una revisione del sistema e della cultura fino a quel momento esistenti, orientati più al singolo progetto che al raggiungimento di risultati strategici<sup>8</sup>.

Partendo da questi presupposti sono stati prodotti alcuni importanti documenti, dapprima il *Piano dell'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e della Direzione Generale per la Cooperazione allo*

---

società civile, settore privato e rappresentanti di parlamenti e sindacati, che si impegnano a rafforzare l'efficacia dei loro partenariati per lo sviluppo. <https://www.effectivecooperation.org/landing-page/about-partnership>

<sup>6</sup> [https://www.oecd.org/dac/results-development/results-community.htm#:~:text=The%20Results%20Community%20is%20an,Development%20Assistance%20Committee%20\(DAC\).](https://www.oecd.org/dac/results-development/results-community.htm#:~:text=The%20Results%20Community%20is%20an,Development%20Assistance%20Committee%20(DAC).)

<sup>7</sup> I principi guida sulla gestione dei risultati dello sviluppo sostenibile (MfSDR) mirano ad aiutare le organizzazioni ad affrontare le complesse sfide della cooperazione, per raggiungere risultati attesi e sostenere efficacemente lo sviluppo sostenibile. Questi principi hanno ribadito l'importanza della gestione basata sui risultati nella cooperazione allo sviluppo, riflettendo il contesto in evoluzione e l'insieme degli attori coinvolti. Essi sono: 1. Supporto agli obiettivi di sviluppo sostenibile e al cambiamento desiderato; 2. Adattamento al contesto; 3. Rafforzamento della *ownership* del Paese, responsabilità reciproca e la trasparenza; 4. Massimizzazione dell'uso delle informazioni di risultato per l'apprendimento e la presa di decisioni; 5. Promozione di una cultura dei risultati e dell'apprendimento; 6. Sviluppo di un sistema di risultati gestibile e affidabile.

[https://one.oecd.org/document/DCD/DAC\(2019\)37/FINAL/En/pdf#:~:text=Managing%20for%20Sustainable%20Development%20Results%20\(MfSDR\)%20approaches%20should%20maximise%20the,that%20leaves%20no%20Done%20be hind.&text=MfSDR%20supports%20the%20achievement%20of%20sustainable%20development%20outcomes.](https://one.oecd.org/document/DCD/DAC(2019)37/FINAL/En/pdf#:~:text=Managing%20for%20Sustainable%20Development%20Results%20(MfSDR)%20approaches%20should%20maximise%20the,that%20leaves%20no%20Done%20be hind.&text=MfSDR%20supports%20the%20achievement%20of%20sustainable%20development%20outcomes.)

<sup>8</sup> *Peer Review dell'OCSE sulla cooperazione allo sviluppo – Italia 2019*, consultabile in italiano al seguente link: [https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2020/05/PeerReviews\\_Italy-red.pdf](https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2020/05/PeerReviews_Italy-red.pdf)

*Sviluppo del MAECI per l'efficacia degli interventi 2020-2022*<sup>9</sup> e successivamente il *Policy Paper dal titolo Cooperazione Pubblica allo Sviluppo (CPS) - Verso una gestione orientata ai risultati di sviluppo sostenibile* (presentato da AICS al Comitato Congiunto del dicembre 2021).

Questi documenti pongono le basi per focalizzare la gestione dei programmi e dei progetti sull'impatto a medio-lungo termine, piuttosto che sui risultati delle singole attività.

Un ulteriore passo in avanti nel percorso verso l'integrazione di un sistema di gestione basato sui risultati nella cooperazione allo sviluppo è stato compiuto a partire dall'esercizio di programmazione 2022, attraverso l'adozione di una **Teoria del Cambiamento (Theory of Change - ToC)** che ha tradotto in *outcome* le indicazioni già presenti nel Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo 2021-2023 (DTPI).

Il presente Manuale vuole essere pertanto una guida operativa all'utilizzo della ToC. Partendo dall'ultima versione per il 2023 (in allegato) si propone come lo strumento che accompagna gli operatori del settore nelle fasi di identificazione, formulazione, attuazione e monitoraggio di iniziative e programmi di cooperazione.

## 2. Teoria dell'Approccio Basato sui Risultati (*Results-Based Management – RBM*)

### 2.1 La catena dei risultati - definizioni dei diversi livelli

**La Catena dei Risultati – Results Chain (RC)**, come concetto e terminologia, ha radici che possono essere fatte risalire al concetto di "Gestione per Risultati" (*Management for Results*), una filosofia e pratica di gestione che si è sviluppata progressivamente nel corso del secolo passato. Questo approccio si concentra sulla misurazione e il raggiungimento di risultati specifici piuttosto che solo sull'attuazione di attività o di processi. La RC è espressione di un **approccio alla gestione orientato ai risultati (RBM)**, mirato a garantire che ogni fase di un progetto contribuisca efficacemente al raggiungimento degli obiettivi superiori, inclusi quelli di lungo periodo.

L'uso della RC nell'ambito della cooperazione internazionale, come nel caso della cooperazione UE o del sistema UN, è legato al modello del **Quadro Logico (QL) o Logical Framework (LF)**.<sup>10</sup> Il QL era inizialmente un metodo sviluppato dall'USAID (*United States Agency for International Development*) per migliorare la pianificazione e la valutazione dei progetti. Da allora, questo approccio è stato adottato e adattato da varie Organizzazioni internazionali, tra cui l'UE, nei programmi di sviluppo e cooperazione, per garantire che questi fossero efficaci, efficienti ed allineati con gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

---

<sup>9</sup> Piano AICS-DGCS per l'efficacia degli interventi (2021-2022) consultabile al seguente *link*:

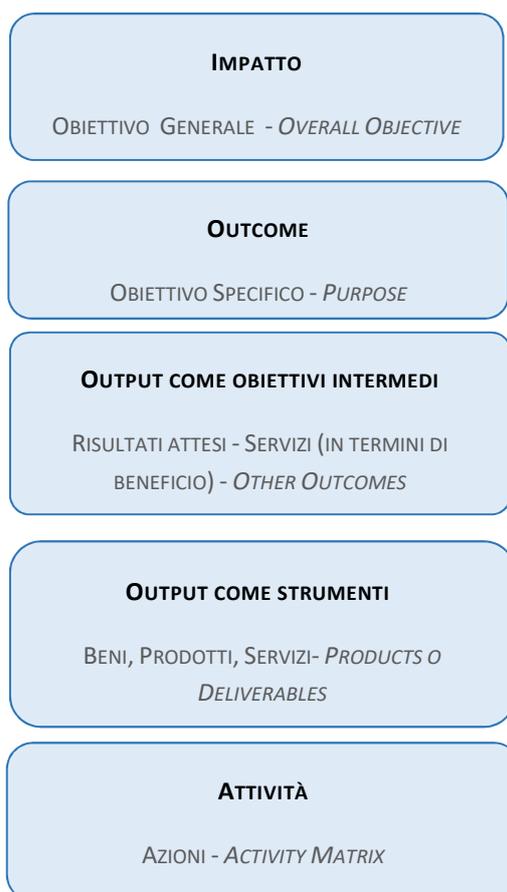
[https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2019/12/2019\\_11\\_19\\_final\\_piano\\_aics-dgcs\\_efficacia\\_interventi.pdf](https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2019/12/2019_11_19_final_piano_aics-dgcs_efficacia_interventi.pdf)

<sup>10</sup> Nei primi QL e fino all'intera prima decade del nuovo millennio la Catena dei Risultati veniva chiamata "Logica di Intervento".

Il QL (o LF in inglese) è a sua volta distinto dal **Logical Framework Approach (LFA)**, anche se si tratta di concetti strettamente correlati e spesso usati in modo intercambiabile nel contesto della gestione delle iniziative di cooperazione. Le differenze maggiori risiedono nel fatto che mentre l’LFA è un processo che guida l’analisi e le decisioni in ogni fase del ciclo di vita del progetto, il QL (o LF) è un prodotto rappresentato sotto forma di matrice, che sintetizza e visualizza le componenti chiave di una iniziativa ed è il risultato finale del processo del LFA.

Passando ad analizzare la struttura della RC, questa risulta composta da **cinque livelli (impatto, outcome, output come obiettivi intermedi, output come strumenti, attività)**, anche se spesso soltanto quattro livelli vengono formalmente rappresentati. Le attività, infatti, non fanno rigorosamente parte della RC, ma della “matrice delle attività”, come la definisce l’UE, e pertanto, spesso sono collocate all’esterno della catena dei risultati. Nonostante ciò, per convenzione, le attività, trovandosi sotto agli altri 4 livelli, vengono considerate parte della RC.

**Di seguito si propone la visualizzazione grafica della RC.**



I due livelli contrassegnati dal termine *output* sono quelli che possono generare il maggior grado di confusione. Essi verranno esaminati più avanti. Gli *input* invece, vale a dire le risorse, si trovano al di fuori della RC. In una visualizzazione logica verticale questi si troverebbero al di sotto delle attività.

### 2.1.1 Terminologia della Results Chain (RC)

Di seguito si propone una definizione dei diversi termini che compongono la Results Chain, tenendo presente che non è il nome che viene usato per ogni livello logico ad essere importante, ma il significato che ad esso viene attribuito.

#### 2.1.1.1 Impatto (o obiettivo/i generale/i)

**L'impatto è un beneficio che si raggiunge nel lungo periodo**, vale a dire dopo il conseguimento dell'obiettivo specifico e quindi, dopo la fine dell'iniziativa e come conseguenza ed effetto del raggiungimento dell'*outcome* stesso.

Esso deve essere coerente con gli SDGs dell'Agenda 2030 (o con i 169 *Target*), descrivendo le ricadute positive collaterali, sia direttamente sui beneficiari, o anche sull'intera collettività. Per questa ragione, gli impatti possono essere più di uno, in quanto le ricadute di un cambiamento importante in molte occasioni non si limitano ad un solo aspetto o ad un solo settore.

L'impatto non deve in nessun caso essere formulato in maniera generica (ad esempio: "migliorata la qualità della vita"), ma va formulato in modo preciso e univoco, descrivendo in maniera chiara e comprensibile i benefici che l'iniziativa contribuirà ad apportare anche dopo la sua conclusione.

Se da una parte l'impatto è definito in funzione dell'*outcome*, descrivendone gli effetti, da un altro punto di vista, però, l'impatto deve essere parte della strategia preesistente alla scelta del cambiamento che si vuole ottenere con l'iniziativa. Tale cambiamento dovrà collocarsi nella logica di lungo periodo che l'organizzazione proponente ha stabilito a monte.

#### **Impatto (Obiettivo/i Generale/i)**

*Descrive gli **effetti** che l'**outcome** contribuisce a raggiungere **dopo il termine** dell'iniziativa coerentemente **con gli SDGs**. Mostra il **mainstreaming** dell'iniziativa che si inserisce, con il suo outcome, nel loro flusso. Si trova quindi al di **fuori dal controllo** diretto dell'iniziativa.*

I cinque elementi indicati nel box in grassetto devono essere contemporaneamente presenti nella formulazione di impatto nella logica RBM.

---

*L'impatto è un concetto ampio che ingloba tutti gli effetti: previsti e non previsti, positivi e negativi, diretti e indiretti, attribuibili all'iniziativa, dopo la sua conclusione (lungo periodo).*

---

#### 2.1.1.2 Outcome (o obiettivo specifico)

L'*outcome* (o obiettivo specifico) è il "centro di gravità" dell'iniziativa. Esso esprime un **miglioramento di una condizione negativa relativa al gruppo target** (da disoccupato a occupato, da malato a sano, da escluso a incluso, ecc.), altre volte esso può esprimere un cambiamento rilevante per il benessere dello stesso gruppo (aumento della produzione, della sicurezza, della scolarizzazione, salvaguardia della biodiversità, del patrimonio culturale, ecc.). Esso designa la riuscita del progetto, la ragione per cui si utilizzano i fondi e si impiegano le risorse, nonché il traguardo da raggiungere **entro la fine dell'iniziativa**.

È la *scommessa* (tra donatore ed Ente esecutore) su cui il progetto non ha e non può garantire il controllo (seppur mantenendone la responsabilità), perché è il risultato del **mutamento dei comportamenti esterni all'iniziativa stessa**.

#### **Outcome** (Obiettivo Specifico)

*Descrive il **cambiamento** che l'iniziativa vuole produrre **entro il suo svolgimento**, coerentemente **con gli SDGs** ed i loro target. È un **beneficio rilevante per il gruppo target** che si raggiunge tramite un **cambiamento nei loro comportamenti**, situandosi, pertanto **fuori dal controllo** diretto dell'iniziativa, ma a cui l'iniziativa contribuisce in modo determinante.*

Se i sei elementi evidenziati in grassetto nel box qui in alto non si realizzano tutti e contemporaneamente, l'*outcome* non è correttamente espresso. Di conseguenza, declinazioni di *outcome* quali "Istituzioni rafforzate; Funzionari formati; PPP costituito ecc." non sono correttamente formulate in una logica RBM.

Anche l'*outcome*, come l'impatto, deve riferirsi agli OSS e ai Target dell'Agenda 2030. La comunità internazionale sottolinea inoltre l'importanza del fatto che esso sia **unico nei progetti**, mentre possa essere più di uno nei programmi integrati.

#### 2.1.1.3 Le due accezioni di *output*

Gli *output* possono presentarsi a due livelli: come espressione degli obiettivi intermedi, o nell'accezione di strumenti, intesi come beni o prodotti (o anche servizi) realizzati durante la fase di esecuzione. Si tratta di due livelli simili nel nome, ma profondamente diversi nei contenuti.

La maggior parte dei donatori utilizza la terminologia “*output*” per entrambe le definizioni, pur essendo dei livelli della RC aventi caratteristiche completamente diverse, e che pertanto necessitano di indicatori di natura diversa.

Entrambe le accezioni fanno parte anche del QL, benché la prima delle due (*output* come obiettivi intermedi) sia qualitativamente più rilevante in termini di informazioni veicolate rispetto alla seconda (*output* come strumenti), la quale è in parte già indirettamente contenuta nella descrizione delle attività.

Ciò che accomuna i due livelli di *output* e li differenzia dal livello superiore di *outcome* è il controllo che l’iniziativa esercita sul loro raggiungimento. Essendo entrambi parte della strategia selezionata per il raggiungimento dell’*outcome*, essi devono poter essere “controllabili” e non possono essere condizionati da comportamenti di terzi né da fattori sui quali l’iniziativa non può esercitare alcun controllo.

Gli *output* possono essere considerati anche come ***milestone intermedie***, necessarie, ma non sufficienti al successo dell’iniziativa, sulle quali il monitoraggio dovrà poi, in via preferenziale, concentrare l’attenzione nell’espletamento della propria funzione di assistenza al *management*.

#### 2.1.1.4 *Output come obiettivi intermedi (Risultati attesi - servizi in termini di beneficio)*

Il terzo livello della RC contiene gli *output* nell’accezione di obiettivi intermedi. Questo livello, che corrisponde ai “risultati attesi”, descrive i servizi (benefici) resi dagli *output* come strumenti, funzionali a raggiungere l’*outcome*.

Questi obiettivi intermedi, nell’approccio LFA, emergono dall’albero degli obiettivi (che per sua natura non può contenere né beni né prodotti, bensì, appunto, obiettivi).

---

Più avanti si vedrà come nella ToC allegata al presente documento gli output individuati rappresentino le possibili strategie (a livello di progetto) utilizzate per raggiungere l’*outcome*. Essi pertanto devono essere intesi nella loro accezione di “obiettivi intermedi” e non in quella di “prodotti” (beni o servizi).

---

E’ bene segnalare che a livello internazionale alcuni donatori tendono ad identificare il termine *output* nella RC attribuendogli solamente il livello di *output* come “prodotti”, in quanto questi ultimi sono generalmente più facili da misurare. Va però tenuto presente che, ad esempio, un ospedale o una diga, così come un corso di formazione o una campagna di informazione, possono essere considerati sia beni sia servizi ma non costituiscono ancora un beneficio (né, quindi, un obiettivo), e dovrebbero pertanto essere ricompresi nel livello 4 “*output* come strumenti” non potendosi configurare come obiettivi intermedi<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Il dibattito sui due concetti, in ambito UE, ha portato nel 2017 EuropeAid a riformulare la *Result Chain* nelle PRAG del 2018 e 2019<sup>11</sup> con il livello “*Other Outcome*” che include gli “*Intermediate Outcomes*”.

#### **Output come obiettivi Intermedi (Risultati attesi)**

*Descrivono i **servizi (benefici)** resi dagli strumenti (output come strumenti) **funzionali** a raggiungere l'outcome. Essendo parte delle strategie scelte dall'iniziativa si trovano **sotto al controllo** della stessa.*

##### 2.1.1.5 Output come strumenti (beni, prodotti, servizi)

Gli *output* possono anche essere intesi e formalizzati come strumenti, tangibili o intangibili, beni e prodotti concepiti per rendere un servizio.

In quest'ottica l'ospedale, il corso di formazione, la scuola o la campagna di sensibilizzazione sono gli strumenti, mentre l'accesso alle cure sanitarie, la capacità acquisita, l'accesso all'educazione, la sensibilità sono invece gli outcome intermedi resi dagli strumenti stessi ed acquisiti attraverso il loro utilizzo.

Non va quindi confuso un volantino (strumento) e l'informazione ricevuta dallo stesso (servizio reso dal volantino); un corso di formazione (strumento) e le capacità acquisite di fare qualcosa in modo diverso (servizio reso dal corso); una scuola o un ospedale (strumenti) e l'accesso all'educazione o all'assistenza sanitaria (servizi resi da scuola e ospedale).

Gli strumenti e i benefici prodotti attraverso il loro utilizzo, andranno poi misurati con indicatori di natura completamente diversa ed entrambi necessitano di essere rappresentati sia nella RC che nel QL.

#### **Output come Strumenti (beni, prodotti, servizi)**

*Descrivono gli **strumenti, tangibili o intangibili**<sup>12</sup> beni, prodotti, servizi, che l'iniziativa predispone per erogare i servizi (livello superiore). Come è evidente si trovano **sotto al controllo** (totale) della iniziativa.*

##### 2.1.1.6 Attività

Anche chiamate *Azioni*, le Attività sono la parte operativa dell'iniziativa. Rappresentano ciò che viene realizzato con le risorse a disposizione. Ogni attività implica quasi sempre uno o più prodotti (*output* come

---

<sup>12</sup> Strumenti **tangibili o materiali** sono quelli che restano quando una attività è finita (ad esempio: un ospedale, un volantino, un sito Web, una ristrutturazione di una scuola). Strumenti **intangibili o immateriali** coincidono con parte delle attività, perché la loro vita termina con queste ultime (es. un corso di formazione, uno spot radiofonico, una campagna TV...).

strumenti). Per evitare di avere un numero di *output* uguale o maggiore rispetto al numero delle attività, si consiglia di selezionare solo gli *output* (prodotti) materiali-tangibili giudicati più rilevanti.

#### Attività

*Tutto ciò che si fa e che ha bisogno delle risorse dell'iniziativa per esistere (umane, fisiche, finanziarie e tempo). L'iniziativa ne è direttamente responsabile e ne ha pieno controllo.*

#### 2.1.1.7 Input

Gli input corrispondono alle risorse e possono essere di diversa natura. In una logica causa-effetto dal basso verso l'alto si collocano al di sotto delle attività.

#### Input

*Risorse umane, risorse materiali, risorse finanziarie, risorsa tempo.*

## 2.2 Le ipotesi del QL

Nel QL le ipotesi sono alla base di una sana analisi del rischio e si ritrovano nell'ultima colonna della matrice. Di seguito sono riportate due definizioni<sup>13</sup> di ipotesi che differiscono di poco l'una dall'altra, ma che contribuiscono, nel loro insieme, a rendere più chiaro il significato di questo termine.

Le ipotesi sono:

- I presupposti esterni al progetto che è importante che si verifichino affinché si compia la sequenza descritta nella RC;
- Le supposizioni, situate fuori dall'intervento progettuale, indispensabili affinché si possano svolgere le attività e predisporre gli *output* funzionali al raggiungimento degli obiettivi previsti a tutti i livelli.

Un' ipotesi, per sua natura, ha sempre il carattere dell'incertezza. Si parla infatti di **ipotesi esterne al progetto**, la cui veridicità viene supposta, ma sulle quali non vi è mai assoluta certezza.

---

<sup>13</sup> A. Stroppiana, "Progettare in contesti difficili", Franco Angeli, Roma, 2009.

Le ipotesi sottendono comunque a dei fattori di rischio; il fatto però che esse siano sempre espresse in positivo denota la previsione/speranza che il rischio che esse celano non si concretizzi.

Il significato intrinseco delle ipotesi viene spiegato bene nella ToC, in base alla quale i processi di cambiamento non avvengono in modo lineare (se faccio A ottengo B), ma in modo fortemente multidirezionale ed interconnesso. La ToC sostiene che ogni azione può contribuire al verificarsi di un effetto, il quale non è attribuibile soltanto a tale azione, ma ad una molteplicità di altre condizioni esterne e parallele che si debbono verificare affinché il cambiamento si produca. Si passa dalla logica denominata *attribution* ad una denominata *contribution*; tale logica è suggellata dall'analisi delle ipotesi nell'approccio RBM che, sotto questo punto di vista, è totalmente in linea con l'approccio ToC.

Attraverso un'analisi ben fatta sulle ipotesi è pertanto possibile mettere in luce tutte le interconnessioni necessarie affinché un obiettivo si possa raggiungere, interconnessioni che costituiscono appunto la ToC.

Generalmente, le ipotesi, in una iniziativa, si identificano partendo da un'analisi del rischio che poggia su **tre pilastri** diversi:

1. Rischi derivanti da ciò che il progetto ha scelto di fare (raffronto tra le attività e ciò che potrebbe non andare nella direzione auspicata durante il loro svolgimento);
2. Rischi derivanti dagli ostacoli non rimossi dalle attività (analisi comparativa degli ostacoli che si prevede di rimuovere tramite le attività e quelli che le attività non considerano o non rimuovono ma che si frappongono sul cammino del cambiamento);
3. Rischi derivanti dai possibili impatti negativi e indesiderati che potrebbero prodursi (ipotesi che emergono in seguito ad un'analisi degli effetti negativi e non previsti collegati all'iniziativa).

Le ipotesi accompagnano l'iniziativa non solo nella sua formulazione, ma anche nella sua esecuzione, quindi è opportuno considerare una loro eventuale rimodulazione in fase di realizzazione. Questo implica un continuo monitoraggio del loro "persistere come fattori in positivo".

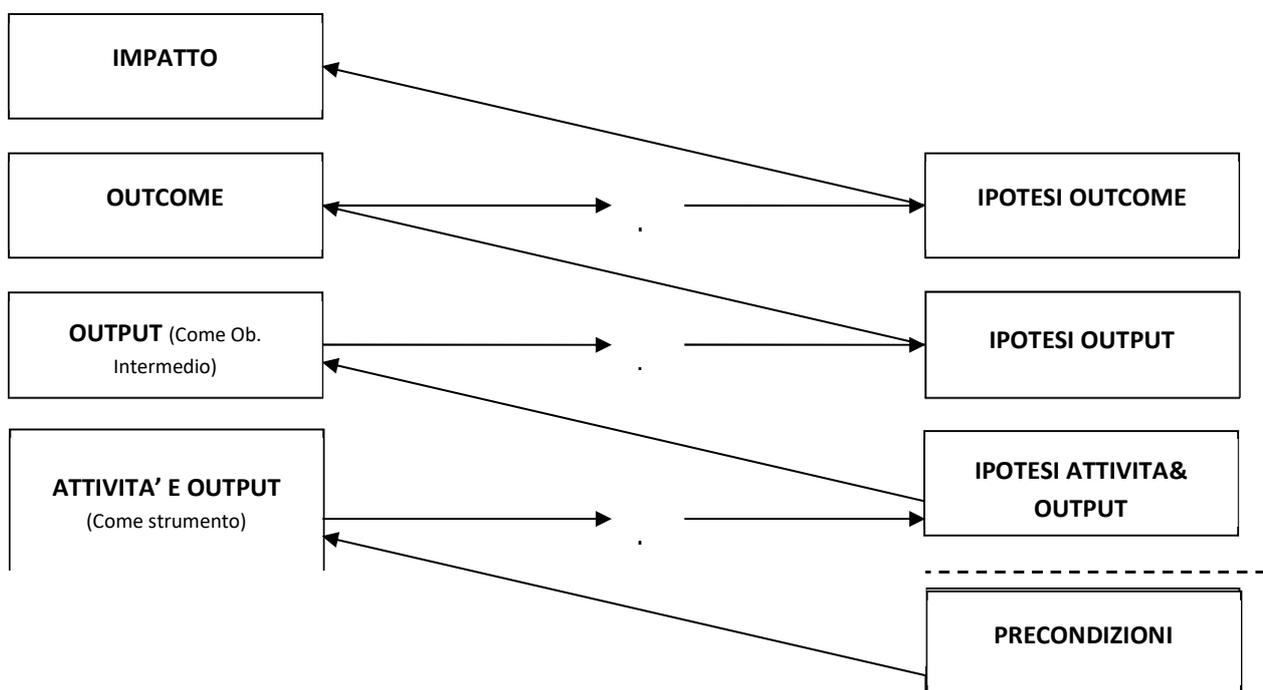
Nella fase di monitoraggio è importante verificare costantemente le ipotesi e i loro indicatori, che dovranno essere sia di efficienza sia di efficacia, oltre che di contesto, e basati su ipotesi periodicamente aggiornate.

Un'ipotesi va inserita nel QL se sussistono *contemporaneamente* queste due condizioni:

- a) l'ipotesi presenta un margine abbastanza concreto di non realizzarsi (quindi il rischio che nasconde è reale) - **Fattore probabilità**.
- b) il fatto di non realizzarsi porterebbe un serio danno all'iniziativa - **Fattore rilevanza**.

Le ipotesi nella loro funzione "ponte" tra due livelli diversi della RC rispondono ad una logica che si chiama "logica a zig-zag" perché legano, come mostrato nella figura in basso, ogni casella a quella che si trova al di sopra di esse. La logica a zig-zag va letta nel modo seguente:

- Se le ipotesi identificate come **Precondizioni** si confermano e permangono vere, è possibile dare seguito alle attività e predisporre gli *output* strumentali previsti sui quali l’iniziativa ha pieno controllo;
- Le attività e i relativi *output* strumentali, se le ipotesi al loro livello risultano confermate, porteranno agli *output* di secondo livello (*output* come obiettivi intermedi) previsti;
- Gli *output* (come obiettivi intermedi), se le ipotesi al loro livello risultano confermate porteranno all’*outcome* a loro collegato;
- L’*outcome*, se le ipotesi al loro livello risultano confermate porteranno all’impatto dell’iniziativa;



### 2.3 Gli indicatori del QL

Nella RC, i livelli per i quali è richiesta la presenza di indicatori sono: l’impatto, l’*outcome* e gli *output* (di entrambi i livelli).

Gli indicatori dei primi tre livelli della RC (*impatto*, *outcome*, *output* come obiettivi intermedi) hanno natura diversa rispetto agli indicatori di *output* come strumenti.

I primi, detti **indicatori di obiettivo** (perché misurano i cosiddetti “livelli obiettivo”, vale a dire: *impatto*, *outcome*, *output* come obiettivi intermedi) sono i più complessi da formulare, monitorare e valutare, ma

forniscono informazioni per accompagnare l'iniziativa nel perseguimento dei suoi obiettivi (impatto ed efficacia).

I secondi, detti **indicatori di output come strumento** sono misurazioni descrittive di prodotti, beni e servizi che l'iniziativa fornisce e rende disponibili attraverso le attività. Sono gli indicatori più immediati e semplici da formulare perché descrivono le caratteristiche dei prodotti nei loro elementi "numerabili". Essi possono limitarsi a descrivere il puro numero di qualcosa (persone formate, unità di monitoraggio fluviale installate, km di strada riabilitata, volantini distribuiti, ecc.) oppure possono concentrarsi anche su alcune delle qualità richieste dai prodotti stessi (uomini/donne, abili/disabili, indigeni/non indigeni ... tra i partecipanti ad un corso; tipologia dei destinatari di una campagna di sensibilizzazione, ubicazione geografica di scuole costruite, o strade riabilite, ecc.).

### 2.1.2 Gli indicatori di obiettivo

Più nel dettaglio, **gli indicatori di obiettivo** rappresentano il tentativo di fornire una descrizione specifica e dettagliata di idee e concetti non univoci e difficilmente quantificabili. Essi risultano peraltro anche utili per qualificare e quantificare termini generici, quali ad esempio: "migliorato", "aumentato" "facilitato", "ridotto", ecc. Parallelamente essi sono lo strumento principale per dare una definizione non soggettiva a obiettivi dal significato differenzialmente interpretabile, laddove questi rispecchino concetti dalle molte sfaccettature ed interpretazioni.

Gli indicatori di obiettivo, nella catena dei risultati, rappresentano le **tracce empiriche** lasciate dal raggiungimento degli obiettivi ai diversi livelli, tracce quindi rilevabili con i nostri sensi, visibili, evidenti e riscontrabili. Una buona definizione di indicatore lo descrive come "un livello osservabile di un concetto indagato"<sup>14</sup>.

Gli indicatori non sono descrizioni oggettive, ma rappresentazioni condivise e quindi provvisorie e mutevoli. Se vogliamo tradurre un concetto in modo che sia empiricamente rilevabile lo dobbiamo ancorare a qualcosa che definiremo "variabile".

Nella formulazione dei QL e delle RC, a volte gli obiettivi sono espressi con concetti semplici e abbastanza facili da descrivere con delle variabili osservabili e misurabili; altre volte, invece, sono espressi attraverso concetti e definizioni complessi (come l'integrazione sociale, l'emancipazione femminile o la sensibilità ambientale) che non si possono descrivere con una sola variabile, ma che necessitano di essere scomposti in tante variabili diverse. Essendo **ogni obiettivo sempre un beneficio**, il beneficio implica necessariamente un cambiamento il quale, per sua natura, sarà sempre rilevabile e, quindi, misurabile. Ogni cambiamento lascia sempre una traccia, pertanto non esistono obiettivi non misurabili. Piuttosto si potrà dire che non tutti gli obiettivi sono misurabili con un solo indicatore.

---

<sup>14</sup> C. Bezzi, "Glossario critico della ricerca sociale", Bonanno, Acireale, 2022.

Si guardi ad esempio al concetto di “emancipazione femminile”. Esso può tradursi in un insieme di variabili quali: avere un lavoro; decidere sul proprio tempo libero; disporre del proprio stipendio; avere voce sul numero e sull’educazione dei figli; scegliere chi sposare; poter decidere se e cosa studiare. Tradurre un concetto di questa natura in termini osservabili e, quindi, misurabili significa scendere dal generale allo specifico, cercando la massima affinità di significato, consapevoli che la corrispondenza della variabile con il concetto sarà solo molto parziale. Nell’esempio appena proposto, la variabile “avere un lavoro” si sovrappone solo parzialmente al concetto di “emancipazione” e lo descriverà in modo estremamente incompleto. Per questo sarà necessario utilizzare variabili (che potranno generare altri indicatori).

Gli indicatori sono in grado di cogliere quindi **un solo aspetto alla volta della realtà** complessa che si vuole descrivere; da qui la necessità di doverne usare diversi per descrivere contenuti dalle molte facce e sfumature.

#### GLI INDICATORI di OBIETTIVO

- Descrivono aspetti osservabili/rilevabili di concetti non univoci;
- Sono tracce empiriche lasciate da concetti non direttamente osservabili, e hanno un grado inferiore di generalità

Gli indicatori, inoltre, possono essere “puri”, definiti anche “variabili”, oppure essere funzionali ad un programma o un’iniziativa. Essi si compongono di **cinque elementi**, ma non sempre tutti e cinque gli elementi saranno richiesti.

1. La variabile, quindi l’indicatore puro propriamente detto indica **cosa** è empiricamente rilevabile (ad esempio il fatto che *chi coltiva riesca ad irrigare le proprie terre*);
2. Il gruppo *target* (specifica **a quale gruppo** la variabile fa riferimento (ad esempio *i coltivatori di cotone a basso reddito e proprietari di massimo 2 ettari*);
3. La dimensione comunica **quanto** grande è il cambiamento, l’ampiezza della variazione (ad esempio *il numero aumenta del 13%*);
4. La copertura geografica esprime **dove** la variabile si può rilevare con quelle caratteristiche (ad esempio *nell’intera provincia di Agua Dulce*);
5. Il *timing* indica **quando** la variazione può essere misurata (ad esempio *a partire dal ventesimo mese dall’inizio dell’iniziativa*).

Va aggiunto che ogni indicatore deve essere corredato dalla sua **linea di base (baseline)** ovvero il valore numerico della variabile prima dell’avvio dell’iniziativa. Senza la *baseline*, non sarà possibile misurare alcun cambiamento. La *baseline* rappresenta il valore iniziale della variabile; buona pratica è esprimere anche il **valore target** (a fine progetto) e i **valori intermedi**, che andranno verificati nel corso della realizzazione

dell'iniziativa<sup>15</sup>. Infine, laddove possibile e utile, gli indicatori possono essere disaggregati per genere, per età, per fasce di reddito, o secondo altre caratteristiche.

## 2.4 Differenze e punti di contatto tra LFA, RBM, ToC

Le differenze tra LFA e RBM non sono sostanziali, ma per lo più procedurali.

L'RBM è un approccio più recente nel panorama internazionale, che enfatizza maggiormente gli aspetti di gestione, monitoraggio e valutazione delle iniziative, piuttosto che quelli di identificazione e formulazione delle stesse, su cui più si concentra l'LFA.

**L'RBM pone maggior risalto al raggiungimento di obiettivi tangibili e misurabili** come risultato della realizzazione di attività e prodotti; **l'LFA invece, si concentra molto di più sulle fasi anteriori all'esecuzione dell'iniziativa.**

Anche se l'LFA fornisce una struttura chiara, questa può apparire al contempo piuttosto rigida, e la sua natura lineare può non catturare adeguatamente la complessità e la dinamicità dei contesti di sviluppo. Al contrario **l'RBM è più flessibile e adattabile**, e consente una maggiore reattività ai cambiamenti, oltre a porre maggiore enfasi sull'apprendimento continuo e l'adattamento in fase di realizzazione.

L'RBM, inoltre, si concentra maggiormente sull'efficacia e sull'impatto. In esso, la valutazione dei risultati è centrale, con un'enfasi sulla misurazione del cambiamento, l'apprendimento e sull'impatto di lungo termine.

Per quanto riguarda i rapporti tra LFA e ToC, possiamo ricordare che fin dal suo nascere, LFA si è basato sull'analisi dei legami causali che avrebbero potuto portare ai cambiamenti desiderati. Tali legami venivano costruiti a partire da un'analisi dei problemi che doveva in seguito portare ad un'analisi degli obiettivi, delle strategie ed infine alla formulazione di un quadro logico specifico. Per la sua natura intrinseca, dunque, **l'LFA si trova totalmente in linea con la ToC**, di cui potrebbe considerarsi una declinazione operativa.

La ToC, a differenza dell'LFA, non è una teoria strutturata in modo univoco, ma è molto flessibile nella sua applicazione, ed è soggetta a continua revisione da parte degli *stakeholder*, la quale dovrebbe portare ad un progressivo "aggiustamento del tiro" *in itinere*. Essa si muove a partire dagli obiettivi senza dover transitare attraverso i problemi. L'LFA, al contrario, propone una visione e una formulazione più statica dell'impianto di una iniziativa.

---

*La ToC prevede la possibilità di apportare continui aggiustamenti, mostrando la sua maggiore versatilità e utilità come strumento di formulazione di strategie operative piuttosto che di proposte progettuali. Queste ultime pertanto risultano meglio*

---

<sup>15</sup> Il nuovo QL prevede, infatti, che la colonna degli indicatori sia integrata da 3 ulteriori colonne (linea di base, valore intermedio e valore target della variabile).

*formulate e gestite tramite l'LFA, che per sua natura è meno propenso ad accettare cambiamenti in itinere e revisione dei processi.*

---

ToC ed LFA rappresentano ad ogni modo percorsi validi e consolidati che partono da presupposti estremamente vicini e simili avendo una base concettuale comune.

### 3. La Teoria del Cambiamento nel quadro strategico della programmazione triennale della cooperazione allo sviluppo

#### 3.1. Che cos'è la Teoria del Cambiamento (Toc)?

La Teoria del Cambiamento (Toc) è una descrizione (o un'illustrazione) di come e perché ci si aspetta che un cambiamento desiderato avvenga in un particolare contesto<sup>16</sup>. Viene solitamente rappresentata attraverso un diagramma che mostra le connessioni tra interventi e risultati, i percorsi causali e le catene di risultati.

L'idea di una "Teoria del Cambiamento" non è nuova, ed è un concetto già sviluppato nel mondo anglosassone a partire dagli anni Novanta. Essa è considerata da molti come uno strumento flessibile e in grado di aiutare a semplificare scenari complessi. Pertanto, è diventata col tempo sempre più popolare tra professionisti che operano in contesti lavorativi diversi<sup>17</sup>.

Si tratta di un approccio declinabile in una serie di applicativi diversi e soggettivi, è una teoria (ma si dovrebbe parlare al plurale di teorie) che mette il cambiamento al centro ed analizza le condizioni ed i passaggi logici attraverso i quali tale cambiamento potrebbe avvenire. Non è strutturata in modo rigido ed univoco, è pertanto un approccio multidimensionale ed estremamente flessibile.

---

<sup>16</sup> *What is theory of change?* consultabile al seguente link: <https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

<sup>17</sup> *UK Aid Connect - Guidance Note: Developing a Theory of Change*, consultabile al seguente link: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5964b5dd40f0b60a4000015b/UK-Aid-Connect-Theory-of-Change-Guidance.pdf>

### *Che cos'è il cambiamento?*

Il cambiamento può essere centrato su una miriade di aspetti diversi che ne costituiscono l'oggetto. Possiamo parlare di cambiamento di relazioni, di status, di condizione, di livello economico, di accesso, relativo alla salvaguardia di qualcosa). Esso può presentarsi con una scala di intensità estremamente variegata, sia geografica sia organizzativa (quartiere, villaggio, provincia, nazione, regione geografica, ma anche individuale, familiare istituzionale, di gruppo etnico o religioso). Si tratta di un fenomeno complesso, frutto di interazioni diverse e difficilmente prevedibili.

Spesso non è realistico cercare di attribuire un cambiamento ad una iniziativa specifica o ad un insieme di iniziative. Per sua natura il cambiamento è il risultato di un'alchimia di elementi nella quale può essere difficile districare totalmente le responsabilità ed i meriti. I processi di cambiamento delineati da un soggetto di cooperazione sono relativi a quel contesto specifico e a quel momento dato. Cambiando gli attori ed il momento, cambierebbe la mappa del cambiamento.

## 3.2 La ToC nel sistema italiano di cooperazione allo sviluppo

L'esigenza per la cooperazione italiana di dotarsi di una propria ToC nasce dalla necessità di indirizzare non solo AICS ma tutti gli operatori del Sistema Italia verso scelte e azioni capaci di generare un cambiamento condiviso e duraturo.

La ToC allegata al presente Manuale è strutturata in modo tale da seguire il DTPI 2021-2023, ed è soggetta ad aggiornamenti nel tempo, in linea con le strategie adottate.

Partendo da questi presupposti, gli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030, suddivisi nei cinque Pilastri (Persone, Prosperità, Pace, Pianeta, Partenariati) a loro volta recepiti nel DTPI, sono stati identificati come **outcome** della Toc.

In un momento successivo sono stati identificati anche gli **output (come obiettivi intermedi)** e gli indicatori. La scelta di **outcome**, **output** e **indicatori**, in numero limitato rispetto all'ampiezza dell'Agenda 2030, rispecchia i temi e i fattori di sviluppo a cui l'Italia, attraverso il DTPI, attribuisce maggiore rilevanza e dove maggiori sono le competenze che il Sistema Italia può apportare, in maniera specifica e riconoscibile.

Gli **output** selezionati derivano dall'esperienza concreta di AICS negli specifici settori di riferimento. A volte è possibile trovare lo stesso **output** correlato ad **outcome** differenti. Non si tratta di un errore metodologico, ma è espressione del fatto che **output uguali possono essere funzionali al raggiungimento di outcome differenti**.

Gli **indicatori**, nella ToC, corrispondono ad indicatori già codificati a livello internazionale, in particolare in ambito OCSE DAC, ma anche UE (Capacity4Dev e GAP III)<sup>18</sup>, per facilitare la comparabilità e l'azione sinergica con gli altri donatori, e l'utilizzo condiviso con i Paesi partner. In tal modo, sarà possibile utilizzarli anche per una valutazione ex ante delle proposte progettuali degli Organismi Internazionali, verificandone la corrispondenza con le linee d'indirizzo della cooperazione italiana.

Essendo gli indicatori previsti in un numero limitato e circoscritto, qualora non sia stata rilevata una corrispondenza efficace tra gli indicatori codificati e gli **output** selezionati, l'indicatore non è stato riportato, e la rispettiva casella di riferimento potrebbe risultare vuota.

---

<sup>18</sup> Indicatori OCSE DAC consultabili qui: [https://one.oecd.org/document/DCD\(2023\)20/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DCD(2023)20/en/pdf) ; Indicatori UE consultabili qui: [https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators\\_en](https://capacity4dev.europa.eu/resources/results-indicators_en) ; indicatori GAPIII consultabili qui: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/gender-action-plan-iii-towards-gender-equal-world\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/gender-action-plan-iii-towards-gender-equal-world_en)

È bene notare che gli indicatori presenti nella ToC sono indicati con l'espressione **“variabili per indicatori”**. Essi infatti non sono esaustivi ma sono da considerarsi un'utile guida per formulare indicatori più specifici nel momento in cui si formulano le iniziative.

La scelta ed il corretto utilizzo degli indicatori è fondamentale in quanto permette di costruire un sistema di monitoraggio e valutazione interni che costituiscono un momento di verifica fondamentale della correttezza della ToC. Va qui stabilito se realmente il raggiungimento di taluni obiettivi stia conducendo, o abbia condotto, al raggiungimento degli obiettivi superiori nella catena logica. Il fattore *learning* è fondamentale, e la necessità di cambiare approccio *in itinere* non deve essere un ostacolo, ma un fattore di qualità e di utilità di ciò che si sta facendo.

Fatte queste premesse, una prima definizione di ToC della Cooperazione italiana potrebbe essere la seguente:

**“UNA SERIE DI PERCORSI PRIORITARI DI OUTCOME E OUTPUT (CORREDATI DA INDICATORI) CONCATENATI IN LOGICHE DI CAUSA-EFFETTO, ATTRAVERSO I QUALI AICS (UFFICI TEMATICI E SEDI ESTERE) D’INTESA CON LE AMBASCIATE E IN DIALOGO CON I PAESI PARTNER E TUTTI I DIFFERENTI STAKEHOLDER, ESTERNI ED INTERNI, (ORGANISMI INTERNAZIONALI, ENTI PUBBLICI ITALIANI, UNIVERSITÀ, SETTORE PRIVATO PROFIT E NO PROFIT) SONO INVITATI A MUOVERSI PER IL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE (OSS) SELEZIONATI NEL TRIENNIO CONSIDERATO”**.

### 3.3. Come utilizzare la ToC

Si è detto come la ToC rappresenti uno strumento strategico costruito seguendo la logica della catena dei risultati e di come rifletta, in sostanza, quanto riportato nel DTPI.

Esercizi simili sono stati portati avanti, negli anni, da quasi tutti gli organismi internazionali, da molte cooperazioni bilaterali, da ONG/OSC e da altri soggetti di cooperazione, desiderosi di tradurre le loro priorità strategiche in una “Teoria del Cambiamento”, come punto di riferimento su cui basare programmi ed iniziative di cooperazione.

La ToC, definendo a vari livelli i diversi tipi di obiettivi, rappresenta un valido supporto nell'indirizzare l'azione della cooperazione italiana, improntandola su obiettivi predefiniti, chiari e condivisi, come raccomandato a più riprese anche dalla citata *Peer Review* dell'OECD DAC.

Per questa ragione, a livello iniziale, nella fase di programmazione degli interventi, le Ambasciate e le Sedi estere AICS lavorano, di raccordo con le istituzioni locali, per identificare gli *outcome* (obiettivi di lungo periodo) su cui si concentreranno programmi e iniziative, e di conseguenza le risorse per realizzarli.

Nel costruire i Programmi Indicativi Pluriennali (PIP) o i singoli interventi di cooperazione, le Sedi estere AICS dovranno rifarsi alla ToC, adattandola al contesto di riferimento (quindi considerando come prioritari gli obiettivi posti dai singoli governi dei Paesi *partner*) e individuando *baseline* ed indicatori credibili, partendo (o prendendo spunto) da quelli proposti dalla ToC stessa.

Riguardo questi ultimi concetti, si ritiene importante richiamare l'attenzione sui piani di sviluppo dei Paesi *partner*, sui *Country Framework* già esistenti e sui meccanismi di monitoraggio e valutazione già in atto nei

Paesi di riferimento, che permettono di individuare le reali necessità e di conseguenza misurare l'impatto e il cambiamento atteso.

Rispetto all'individuazione di *baseline* attendibili, oltre che nei documenti strategici dei Paesi *partner*, occorre riferirsi, per quanto possibile, ai sistemi statistici nazionali dei Paesi partner e agli organismi internazionali a supporto dei vari settori tematici (salute, formazione, impiego, ecc.).

### 3.4 Considerazioni finali

Nella ToC che accompagna il presente documento sono stati presentati solo determinati possibili percorsi. Questo non esclude che altri aspetti possano essere messi in luce ed essere alla base della formulazione di programmi o iniziative, o che altri *output* possano esplicitarsi in catene logiche funzionali all'ottenimento degli *outcome* selezionati.

La Toc propone catene logiche lineari e semplici, senza la pretesa che queste possano considerarsi esaustive. Deve pertanto essere interpretata come una traccia, passibile di miglioramenti e aggiustamenti, sicuramente da adattare ai diversi contesti e alle sfumature proprie di ogni Paese *partner*.

La ToC, infine, è uno strumento utile ad indirizzare l'azione di tutti i soggetti di cooperazione individuati dalla L. 125/2014 e a valorizzare l'apporto di ciascuno. Come definito dal Documento finale della Conferenza di Busan nel 2011 e ripreso dalla Legge 125/2014, la cooperazione allo sviluppo si realizza non solo attraverso gli aiuti finanziari; per essere efficace richiede un'azione coordinata tra tutti i soggetti, istituzionali e non, incluso il settore privato profit e non profit, ed una razionalizzazione in ottica RBM delle risorse, per il raggiungimento di obiettivi condivisi, in grado di generare un impatto positivo sul lungo periodo.

## Allegato I – Teoria del Cambiamento (ToC) 2021-2023