

# SOCIAL IMPACT NAVIGATOR



GUIDA PRATICA PER ORGANIZZAZIONI  
ORIENTATE A RAGGIUNGERE  
MIGLIORI RISULTATI

Con  
spiegazioni  
step by step  
ed esempi  
pratici

Realizzato con il supporto di

Edizione italiana curata da

| BertelsmannStiftung



PHINEO   
act to impact

## Social Impact Navigator è pubblicato con il supporto delle seguenti organizzazioni

### Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung lavora per favorire l'inclusione sociale. Si impegna a promuovere questo obiettivo attraverso programmi indirizzati a sostenere l'educazione, la democrazia e il progresso sociale, a promuovere la salute, la cultura e lo sviluppo economico. Mediante le sue attività, Bertelsmann Stiftung cerca di stimolare i cittadini stessi ad impegnarsi per il bene comune. Fondata nel 1977 da Reinhard Mohn, la fondazione non profit possiede la maggioranza delle quote in Bertelsmann SE & Vo. KGaA. Bertelsmann Stiftung è una fondazione privata apartitica.

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### Social Value Italia

L'Associazione Social Value Italia viene fondata nel dicembre del 2015. La missione dell'Associazione è quella di promuovere in Italia la cultura e la pratica della misurazione del valore sociale a livello di Pubblica Amministrazione, organizzazioni del Terzo Settore, soggetti filantropici ed operatori economici e finanziari. L'associazione è affiliata a Social Value International, il più importante network internazionale sulla misurazione dell'impatto sociale, nato dalla fusione tra lo SROI Network e Social Impact Analysis Information.

[www.socialvalueitalia.it](http://www.socialvalueitalia.it)

Il suddetto lavoro è stato realizzato da PHINEO con il supporto di International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank. I risultati, le interpretazioni, e le conclusioni espresse in questo lavoro non riflettono necessariamente l'opinione dell'Executive Directors della World Bank o dei governi che rappresenta. La World Bank non garantisce per l'accuratezza dei dati inclusi in questo lavoro.



L'obiettivo finale è l'impatto sociale! Ogni ONP, istituzione pubblica così come molte imprese private cercano di generare benefici sociali. Per questo l'orientamento all'impatto dovrebbe permeare tutte le attività svolte. Tuttavia, l'esperienza mostra che questo non si verifica spesso. Molti attori associano all'orientamento all'impatto un lavoro complesso e costoso, e altri temono che l'analisi d'impatto sociale sia inappropriata e potrebbe innescare processi decisionali deboli.

Il nostro Social Impact Navigator offre risposte a queste preoccupazioni. Guarda oltre l'uso pratico dello strumento e sottolinea la necessità di adottare una mentalità orientata all'impatto che incoraggi l'applicazione olistica di metodi adeguati al contesto. Mostra, inoltre, la soddisfazione che può derivare dal comprovare e migliorare l'impatto. Come è consuetudine a PHINEO, abbiamo collaborato con diversi partners per rendere questa guida accessibile alla comunità internazionale. Speriamo che possa aiutare te e la tua organizzazione a raggiungere l'impatto.

Dr. Andreas Rickert

Andreas Rickert ricopre il ruolo di CEO di PHINEO dal 2010. Andreas ha lavorato per Bertelsmann Stiftung, World Bank, McKinsey e diverse istituzioni accademiche come la Stanford University e il Max-Planck Institute.

## PREFAZIONE

**Outcome e impatto dei progetti sono tra gli argomenti più discussi nel settore non profit. Le organizzazioni vogliono raggiungere i migliori risultati possibili per i loro beneficiari e, allo stesso tempo, i finanziatori richiedono maggior prova dei benefici prodotti dai progetti da loro sostenuti.**

Nel corso del nostro lavoro, abbiamo visto molte organizzazioni non profit e progetti realizzare grandi risultati. L'esperienza, la dedizione e le risorse messe a disposizione dagli individui in queste organizzazioni e progetti hanno aiutato a migliorare la vita delle persone, supportare la conservazione della natura, e rafforzare la coesione sociale. Il lavoro di queste organizzazioni e progetti è ogni giorno essenziale per migliorare il benessere della società.

Ogni organizzazione mira a raggiungere i migliori risultati possibili attraverso il proprio lavoro. Questo implica il monitoraggio di ogni fase del progetto per verificare il raggiungimento degli obiettivi pianificati. Tuttavia, molte organizzazioni non hanno né l'expertise né gli strumenti necessari per integrare sistematicamente l'orientamento all'impatto nel proprio lavoro. In contesti caratterizzati da risorse limitate, l'orientamento all'impatto viene spesso considerato auspicabile ma allo stesso tempo difficile o irrealistico.

Nei nostri workshop mostriamo come l'orientamento all'impatto può essere implementato in tutte le organizzazioni non profit indipendentemente dalle loro dimensioni, dal livello di sviluppo o dalle risorse disponibili. Attraverso il nostro lavoro

abbiamo registrato il crescente bisogno del settore non profit di assistenza pratica per riuscire ad adottare un'orientazione all'impatto nello svolgere le proprie attività. Le linee guida vogliono essere una risposta a questo bisogno. Abbiamo sviluppato il Social Impact Navigator per iniziare ad introdurre concetti rilevanti accompagnati da strumenti, suggerimenti ed esempi pratici per aiutare te e la tua organizzazione a rendere l'orientamento d'impatto un elemento essenziale delle tue azioni quotidiane.

In Germania, la pubblicazione, ora alla sua terza edizione, è stata accolta e ampiamente utilizzata dalle organizzazioni non profit, fondazioni e istituzioni pubbliche.

In partnership con Bertelsmann Stiftung e World Bank's Global Partnership for Social Accountability (GPSA) siamo lieti di presentare l'edizione inglese rivolta ad un pubblico internazionale.

*N.d.T. L'edizione italiana è curata dall'Associazione Social Value Italia.*

Speriamo che questa guida ti sia d'aiuto per adottare un orientamento all'impatto nel tuo lavoro e nello svolgimento del tuo lavoro e attendiamo tuoi feedback.

Bettina Kurz

Doreen Kubek



**Bettina Kurz**



**Doreen Kubek**

...sono membri del team PHINEO fin dalla sua fondazione nel 2010 e sono responsabili dei contenuti del Social Impact Navigator.

Con un background in scienze politiche, Bettina Kurz è stata coinvolta in diversi progetti della società civile presso la Bertelsmann Stiftung. È specializzata in analisi d'impatto, supporto all'orientamento all'impatto delle organizzazioni e sviluppo di programmi.

Doreen Kubek ha conseguito una laurea in Relazioni Internazionali e Scienze Sociali e ha lavorato in vari progetti nell'ambito delle politiche internazionali e dell'inclusione sociale. In PHINEO si occupa di monitoraggio e valutazione nel settore del non profit.

Per altre pubblicazioni di PHINEO:  
[www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)



# IL SOCIAL IMPACT NAVIGATOR PER ARRICCHIRE LA BORSA DEGLI ATTREZZI DEL TERZO SETTORE

Negli ultimi anni, il tema pianificazione, gestione e valutazione degli interventi realizzati dalle organizzazioni del Terzo Settore ha assunto una crescente rilevanza e strategicità. Si tratta di una trasformazione profonda che, da un lato, necessita di un ripensamento radicale dei modelli di generazione di valore sociale, dall'altro, implica l'adozione di strumenti più maturi e raffinati di reporting. Se, sino a pochi anni orsono, vi era un largo consenso sul fatto che le attività di un'organizzazione non profit generassero di per se benefici a vantaggio della comunità, questo assioma è stato progressivamente problematizzato, anche alla luce di interventi non sempre efficaci. Certamente, la riduzione di risorse per il sistema di welfare ha acuito questa tensione, facendo emergere la necessità di ri-orientare l'approccio delle organizzazioni in una prospettiva di impatto. Si tratta di un "salto" di paradigma tutt'altro che banale, rispetto al quale è opportuno disegnare ed implementare gli strumenti più adeguati ad accompagnare questo delicato passaggio. Come **Social Value Italia**, rete nata per promuovere la cultura della valutazione del valore sociale, abbiamo deciso di contribuire a questa riflessione attraverso diverse iniziative: l'organizzazione di momenti di scambio e confronto sulle pratiche di valutazione, la redazione del glossario "Le parole dell'impatto" e la formazione. Uno dei bisogni che abbiamo avvertito con

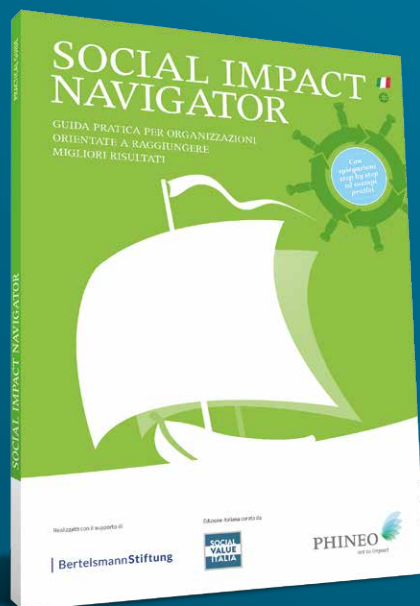
maggior urgenza tra le organizzazioni del Terzo Settore è l'assenza di strumenti in grado di accompagnarle lungo il percorso di riposizionamento degli interventi in una prospettiva di impatto. Da questo punto di vista, abbiamo immediatamente convenuto sulla qualità dei contenuti offerti dal **Social Impact Navigator**, che affronta lo sviluppo di progetti "orientati all'impatto", dalla fase di rilevazione del problema sociale sino alla valutazione dell'impatto dell'intervento. Si tratta di uno strumento estremamente versatile, in grado di rispondere sia alle grandi organizzazioni, che utilizzano approcci complessi, sia alle organizzazioni più piccole, rispetto alle quali il **Social Impact Navigator** fornisce preziosi suggerimenti per realizzare progetti orientati all'impatto.

Ci sentiamo in obbligo di ringraziare **Phineo** per avere realizzato questa guida e per la grande disponibilità nel mettere a disposizione del pubblico italiano questo strumento, senza alcun onere.

Siamo certi che il **Social Impact Navigator** potrà arricchire la borsa degli attrezzi delle organizzazioni del Terzo Settore affinché siano in grado di rafforzare il proprio modello di intervento e realizzare progetti orientati all'impatto che migliorino le condizioni di vita delle proprie comunità.

*Social Value Italia*





### *Edizione in lingua italiana*

**“Social Impact Navigator – guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati”**

Hanno contribuito alla traduzione: Valentina Langella, Federico Mento, Alice Pellegatta, Paolo Vischi.

<http://www.socialvalueitalia.it/>



# SOMMARIO

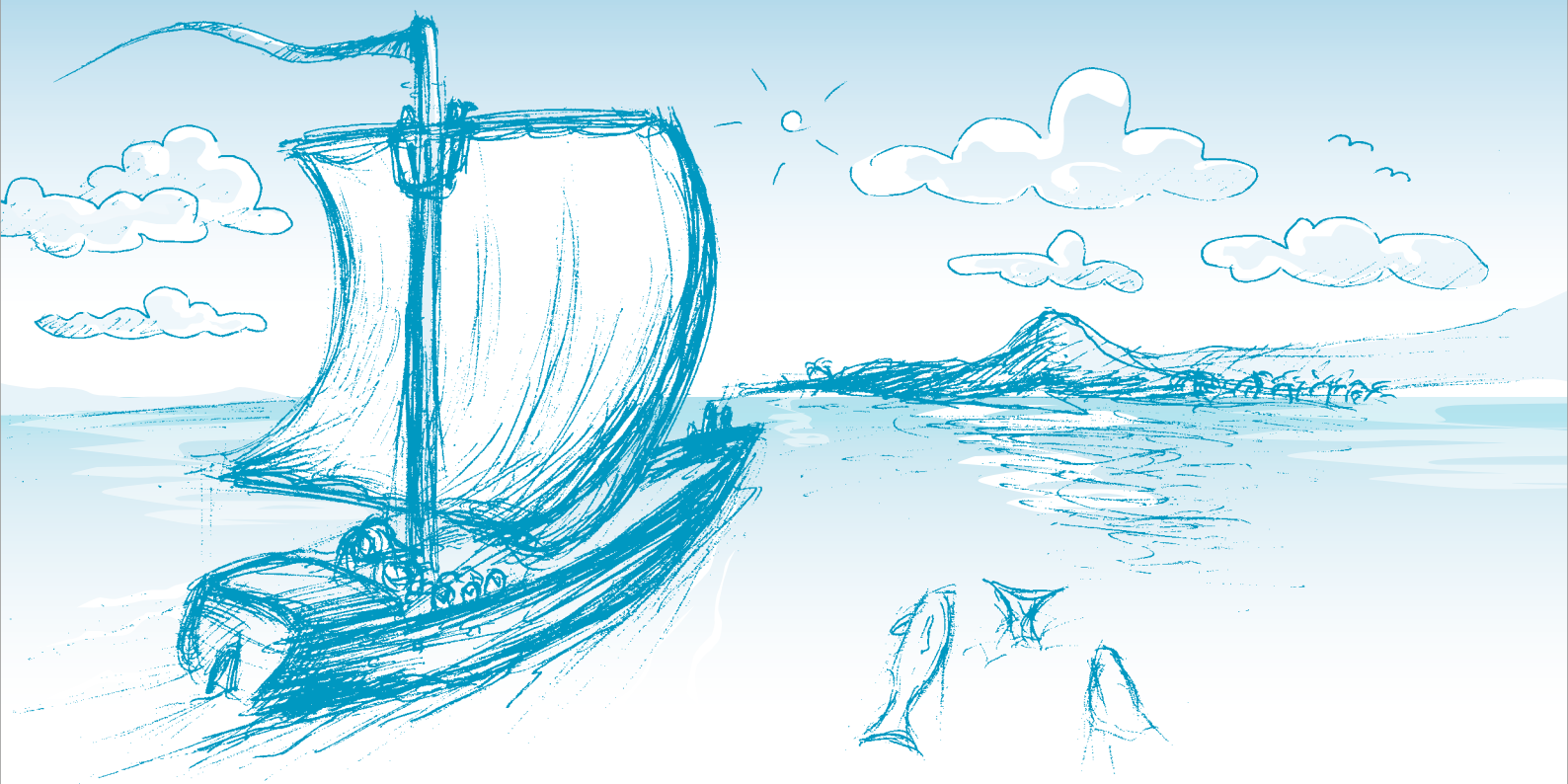
<b>Introduzione</b>	4
1. Introduzione all'argomento	4
2. Riguardo alla Guida	9
<b>PARTE 1 : PIANIFICARE I RISULTATI</b>	10
<b>1. Capire sfide e bisogni</b>	12
1.1 Tradurre l'istinto in conoscenza	13
1.2 Un approccio pratico all'analisi dei bisogni e ll'analisi di contesto	14
<b>2. Immaginare i risultati - determinare gli obiettivi del progetto</b>	25
2.1 L'importanza di stabilire gli obiettivi del progetto	26
2.2 Scegliere il giusto approccio per il progetto	27
2.3 Sviluppare e formulare gli obiettivi del progetto	27
<b>3. Fissare la rotta - il quadro logico</b>	33
3.1 Cosa sono i quadri logici e per cosa sono utilizzati?	33
3.2 Quadri logici e i loro elementi	34
3.3 Sviluppare un quadro logico	39
3.4 Sviluppare obiettivi di progetto dettagliati usando il quadro logico	42
3.5 Il ciclo dell'impatto	45
<b>PARTE 2 : ANALIZZARE I RISULTATI</b>	46
<b>4. Preparare un'analisi di impatto sociale</b>	48
4.1 Analisi d'impatto sociale, monitoraggio e valutazione	48
4.2 Questioni logistiche	50
4.3 A quali domande l'analisi dell'impatto sociale dovrebbe rispondere?	54
<b>5. Rendere i risultati verificabili - Formulare gli indicatori</b>	58
5.1. Che cosa sono gli indicatori? Perché sono necessari?	59
5.2 Tipologie di indicatori	60
5.3 Sviluppare gli indicatori	61
5.4 Quanto dovrebbe essere? - Linea di base e target	64
<b>6. Raccolta dei dati</b>	70
6.1 Raccolta dei dati - i passi messi in pratica	70
6.2 I risultati difficili da misurare	82
6.3 Criteri di qualità per la raccolta dati	85

*Cominciate col fare ciò che è  
necessario, poi ciò che è possibile.  
E all'improvviso vi sorprenderete  
a fare l'impossibile.*

San Francesco d'Assisi (\* ca. 1181 / 1182 – † 1226)

<b>7. Elaborazione e analisi dei dati</b>	86
7.1 Quando e con quale frequenza i dati dovrebbero essere elaborati e analizzati?	87
7.2 Chi è responsabile dell'elaborazione e analisi dei dati?	87
7.3 Quattro step, dall'elaborazione dei dati allo sviluppo di raccomandazioni operative	88
<b>PARTE 3: APPORTARE MIGLIORAMENTI AI RISULTATI</b>	98
<b>8. Imparare e migliorare</b>	100
8.1 I caratteri fondamentali di un'organizzazione che punta all'apprendimento	101
8.2 L'apprendimento all'interno dell'organizzazione	102
8.3 Imparare da e con le altre organizzazioni	104
8.4 Prendere buone decisioni	105
<b>9. Stesura del report finale</b>	108
9.1 Sviluppare una strategia di comunicazione per il progetto	108
9.2 Stesura del report	111
<b>10. Un impatto ulteriore - verso il successo</b>	116
10.1 I criteri per la scalata verso il successo	116
10.2 Strategie di scaling	117
10.3 Analisi dell'impatto sociale e processo di scaling	120
Conclusioni	122
Glossario	124
Per approfondire	126
Bibliografia	127
Appendice: Templates e Checklist	128
Ringraziamenti, stampa	140

# INTRODUZIONE



Immagina di voler intraprendere un viaggio per mare. Come lo pianifichereesti? Innanzitutto, penseresti probabilmente a dove andare, a chi vorresti portare con te, e come condurre i tuoi passeggeri a destinazione in sicurezza. Dovrai decidere l'imbarcazione e l'equipaggio di cui avrai bisogno per portare a termine questo obiettivo. Pianificherai la tua rotta, penserai ai rifornimenti che dovrai portare con te. Una volta che avrai risolto tutte queste necessità e che i passeggeri avranno prenotato il biglietto, potrai prendere il largo. Durante il viaggio, con l'aiuto del tuo equipaggio, devi controllare continuamente se state mantenendo la giusta rotta, o se invece sono necessarie alcune correzioni. Ti prenderai cura dei tuoi passeggeri, accontentandone le richieste. Così facendo il viaggio diventerà piacevole e i passeggeri si complimenteranno per il servizio e per i comfort della tua nave. Giunti a destinazione, tutti scenderanno dalla nave sani e salvi, ma soprattutto soddisfatti. Tu stesso sarai per lo più soddisfatto per la

riuscita del viaggio. A posteriori, ti verrà in mente che avresti potuto fare qualche cosa in maniera diversa. Ad esempio, uno dei passeggeri ha sofferto di mal di mare e un altro si è scottato gravemente, ma non c'erano medicine adeguate a bordo. Per il prossimo viaggio, ti assicurerai di avere abbastanza medicine e crema solare, in modo da essere in grado di reagire di fronte a differenti condizioni meteorologiche e di rispondere ai bisogni dei passeggeri. In questo modo il viaggio avrà sicuramente ancora più successo. Ma che cosa ha a che fare tutto ciò con questa guida o con il problema dell'impatto sociale?

## I. INTRODUZIONE ALL'ARGOMENTO

Così come ti preoccupi che tutto vada bene durante il tuo viaggio, allo stesso modo nel lavoro della tua organizzazione non profit devi cercare di raggiungere, nei tuoi progetti, il più ampio impatto possibile. Lavori, infatti

## La scala dei risultati



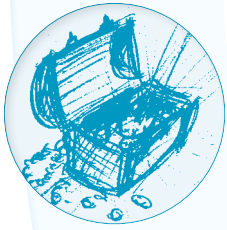
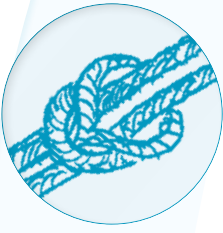
per migliorare le condizioni di vita dei più svantaggiati, per sostenere l'educazione, per proteggere l'ambiente o per rafforzare la coesione della comunità. L'idea di 'orientamento all'impatto' in questo contesto comporta un'attenzione particolare verso i risultati. Per avere, tuttavia, una visione più completa, dobbiamo capire che cosa s'intende con il termine 'risultati'.

### Cosa s'intende per "risultati"?

In termini di *orientamento all'impatto*, la parola "risultati" può assumere significati differenti. Per la gestione di progetti *orientati all'impatto*, è importante essere consapevoli di queste differenze e assicurarsi che tu e i tuoi partner siate in sintonia quando si parla di risultati. Il termine "risultati" si riferisce ai servizi e ai prodotti creati da un intervento così come agli effetti (intenzionali o non intenzionali, positivi e/o negativi) generati da un intervento nei confronti dei gruppi target, del loro ambiente

più immediato o della società in generale. I "risultati" al livello dei servizi e dei prodotti sono chiamati output, al livello di gruppi target sono chiamati outcome, infine impatto se ci si riferisce ai "risultati" al livello della società. Per quanto riguarda gli outcome si possono identificare diversi ambiti, come illustrato nella figura soprastante ("La scala dei risultati"). Questi includono lo sviluppo di nuove attitudini e/o abilità tra i membri dei gruppi target, cambiamenti nel loro comportamento e nelle loro condizioni di vita. Nel > **Capitolo 3** vengono discussi nel dettaglio i differenti livelli di risultati e il loro ruolo all'interno del quadro logico. Gli effetti di un progetto sono la conseguenza dei servizi e dei prodotti realizzati dal progetto. Questi output sono dunque un prerequisito per raggiungere gli outcome e l'impatto ma non sono effetti essi stessi.

Per esempio: se un progetto mira ad aiutare piccoli imprenditori ad acquisire le abilità necessarie per realizzare le proprie attività e



incrementare gli utili, allora l'output potrebbe prendere la forma di un corso di coaching e formazione imprenditoriale. In ogni caso, il numero di corsi di formazione che sono stati completati o il numero di partecipanti non sono sufficienti ad indicare se e quanto il progetto avrà successo. Fare parte del progetto non significa automaticamente che i piccoli imprenditori impareranno quelle abilità e che, attraverso le loro imprese, li aiuteranno a raggiungere uno stile di vita adeguato. Ma gli output sono un prerequisito per raggiungere gli outcome.

La ragione è molto semplice: se nessuno partecipa ai corsi, allora questi non porteranno ad alcun cambiamento nei gruppi target. Al contrario, se partecipando ai corsi imprenditoriali, i piccoli imprenditori acquisiscono utili conoscenze e abilità, allora saranno in grado di aumentare i loro margini e profitti; in questo caso, questi risultati (outcome) li renderanno capaci di assicurarsi uno stile di vita sostenibile. Se il progetto ha successo nell'aiutare i partecipanti a far crescere le loro imprese, contribuendo in questo modo a un generale una riduzione della povertà e della disoccupazione nella regione in cui opera, allora ha avuto un impatto a livello sociale. (Per informazioni più dettagliate sui vari livelli di risultati, > **Capitolo 3**).

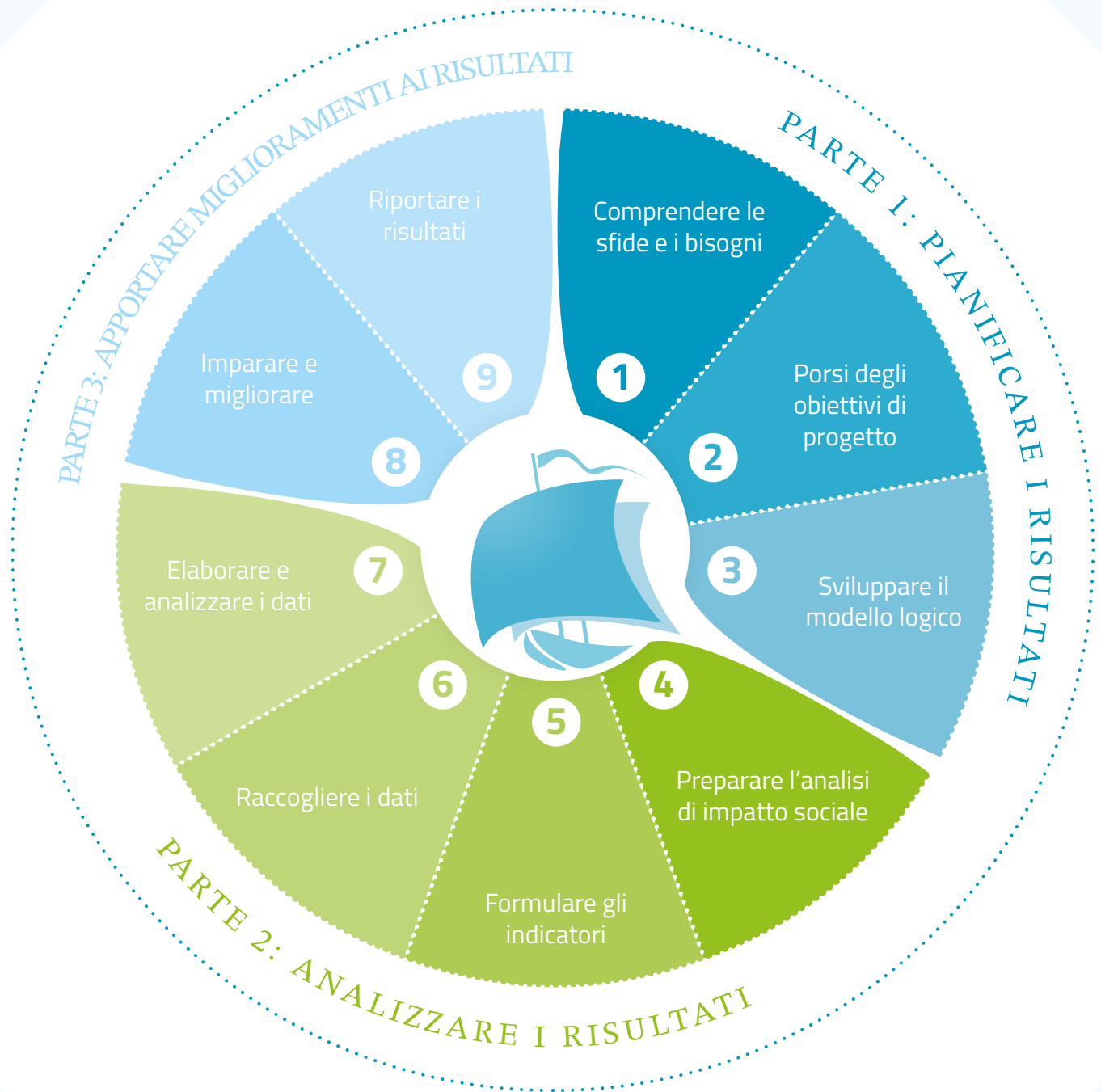
### Che cos'è l'orientamento all'impatto?

Orientamento all'impatto significa che un progetto è pianificato e implementato con l'obiettivo specifico di raggiungere alcuni risultati al livello degli outcome e dell'impatto. I risultati desiderati sono espressi come obiettivi concreti, verso cui l'intero lavoro del progetto viene successivamente orientato. Ci sono tre fasi principali di progetti orientati all'impatto, ognuna con le sue sotto-fasi, la

totalità delle quali produce il ciclo di progetto. Orientamento all'impatto significa che il progetto deve essere pianificato dall'inizio avendo in mente i risultati desiderati. Questo argomento è affrontato nella > **Parte 1** della guida. Mentre il progetto è in corso, è importante controllare periodicamente che tutto stia procedendo verso gli obiettivi precedentemente fissati, in modo da determinare se il progetto stia seguendo la strada giusta. Questo è il compito dell'analisi dell'impatto sociale (delineata nella > **Parte 2**), la quale utilizza il monitoraggio e la valutazione come suoi strumenti principali. Controllare i risultati usando gli strumenti del monitoraggio e della valutazione riveste un ruolo chiave nella gestione di progetti orientati all'impatto. I risultati dell'analisi dell'impatto sociale provvedono a dare una base per trarre apprendimenti relative al lavoro del progetto e per eseguire dei miglioramenti dove necessario. Di conseguenza, "migliorare i risultati" è il tema della terza fase del ciclo progettuale orientato all'impatto (affrontato nella > **Parte 3**). Usando i risultati della analisi dell'impatto, gli apprendimenti e i miglioramenti derivati da questo processo, può iniziare una nuova fase di pianificazione, e un nuovo ciclo progettuale può avere inizio. L'analisi dell'impatto sociale, le lezioni imparate, e le conclusioni tratte, offrono anche delle solide fondamenta quando le organizzazioni vogliono scalare il progetto o aiutare altri a implementare un'attività simile. Questo è l'oggetto del > **Capitolo 10**.

### Perché è importante l'orientamento all'impatto?

Perché adottare un orientamento all'impatto e analizzare i risultati del progetto? Con il tuo lavoro vuoi migliorare la situazione dei tuoi gruppi target, e allo stesso tempo, offrire



prodotti e servizi di alta qualità a coloro che partecipano al progetto. Ciò significa che devi considerare molto attentamente che cosa vuoi ottenere per i tuoi gruppi target e poi controllare periodicamente l'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

Un crescente numero di organizzazioni non profit sta cercando di analizzare e documentare gli effetti prodotti dai progetti. Tuttavia, questa non è ancora una pratica totalmente consolidata ed è spesso vista

come una grande sfida. Frequentemente, il coinvolgimento sul tema dell'impatto è visto piuttosto unidimensionalmente, nel senso della presentazione esterna e della legittimazione. In ogni caso, il significato essenziale dell'orientamento all'impatto risiede nel processo di apprendimento e in particolare nel continuo miglioramento del tuo lavoro. Solo chi è intimamente familiare con i risultati del proprio lavoro, compresi i suoi punti di forza e le sue debolezze, può usare questo sapere per crescere di più e

**Orientamento all'impatto attraverso il ciclo di progetto: le fasi della gestione di progetto orientato all'impatto.**



...rendere il tuo progetto efficace sin dall'inizio.

...comunicare in maniera più efficace i risultati del tuo lavoro.

...rendere credibile il tuo lavoro per i donatori.

*Un orientamento all'impatto ti aiuta a*

...stabilire cosa raggiungerai con il tuo lavoro

...motivare i tuoi dipendenti.

...imparare dagli errori

...migliorare continuamente i risultati del tuo lavoro.

giungere sistematicamente più vicino al raggiungimento dei propri obiettivi.

Per tornare al nostro esempio iniziale del viaggio per mare, potresti non averlo notato ma le procedure che hai seguito finora sono le stesse che hai utilizzato per quel viaggio. Hai pensato a dove andare e perché. Hai pianificato il viaggio, lo hai portato a termine, e hai controllato continuamente di essere diretto nella giusta direzione. Hai preso nota dei complimenti dei passeggeri, ma hai anche osservato come ci fossero alcune cose da fare in maniera differente nel futuro. Nel processo hai portato a termine un'analisi del tuo viaggio. Fissare degli obiettivi e analizzare i risultati e i processi è qualcosa che

facciamo costantemente nella quotidianità.

Raccogliamo informazioni, le processiamo, attribuiamo vari significati a diversi segmenti di dati e agiamo di conseguenza. I progetti orientati all'impatto delle organizzazioni non profit funzionano ovviamente in modo più complicato, ma seguono essenzialmente questi stessi passaggi. Non farti scoraggiare dalle sfide; al contrario, vedile come opportunità per far avanzare i tuoi progetti. Il tempo e l'impegno che metti in un progetto ben pianificato e in un'analisi pensata a fondo saranno in ogni caso fruttuosi. Non aspettare che i tuoi criteri di feedback e documentazione siano definiti dall'esterno – prendi le cose nelle tue mani e costruisci il tuo progetto orientato all'impatto.

## 2. RIGUARDO ALLA GUIDA

### Qual è l'obiettivo di questa pubblicazione?

La Guida all'Impatto Sociale fornisce un'introduzione di facile accessibilità al tema dell'orientamento all'impatto. Il nostro obiettivo è farti vedere come con pochi semplici passaggi, puoi pianificare ed eseguire il tuo progetto orientato all'impatto e analizzare i tuoi risultati. Offriamo strumenti utili per l'uso quotidiano che ti daranno un aiuto concreto nell'integrazione dell'orientamento all'impatto nel tuo lavoro progettuale, e che ti sosterranno nell'affrontare il tema dell'orientamento all'impatto all'interno della tua organizzazione. Più di ogni cosa, vogliamo spingerti a impegnarti in questo tema in prima persona.

### A chi è rivolta questa pubblicazione?

Questa pubblicazione è diretta alle organizzazioni della società civile e non profit,

e ai loro progetti e programmi che hanno avuto, per adesso, solo un'esperienza limitata con i temi dell'orientamento all'impatto e dell'analisi dell'impatto sociale. Vogliamo mostrare che compiendo alcuni piccoli, semplici passaggi, anche organizzazioni con risorse limitate per il monitoraggio e la valutazione possono controllare l'efficacia del loro lavoro e imparare da questi risultati.

### Com'è strutturata la Guida all'Impatto Sociale?

La struttura è basata sul ciclo progettuale dell'orientamento all'impatto presentato nella > **pagina 7**, e è suddivisa in tre parti: "Pianificare i risultati", "Analizzare i risultati", e "Migliorare i risultati". Il tema principale di questa pubblicazione è l'orientamento all'impatto nel contesto del lavoro progettuale. Anche se i processi organizzativi hanno una notevole influenza sui risultati di un progetto, essi non sono inclusi nei contenuti di questa pubblicazione.



### L'approccio teorico delineato in questa pubblicazione è illustrato usando un progetto immaginario:

Il progetto "Vite migliori attraverso un migliore programma gestionale" (VAM) si focalizza su un distretto di una città di media grandezza in un paese in via di sviluppo e attivo da quasi cinque anni.

Il contesto sociale di questa località specifica è caratterizzato da un reddito basso per la maggior parte della popolazione. Ciò ha conseguenze per le condizioni socio-economiche delle famiglie, per esempio per quanto riguarda la sanità, l'educazione, e la dipendenza economica da canali finanziari informali a tassi usurari.

In quest'area e in quelle contigue, sono i piccoli imprenditori (e.g. artigiani e venditori) a essere particolarmente colpiti da questi problemi.

Il bassi livelli di reddito sono spesso dovuti alle scarse abilità imprenditoriali dei piccoli imprenditori. Per esempio, è possibile che non sappiano gestire la contabilità, o non siano in grado di calcolare i costi singoli degli articoli, vendendo quindi in perdita. Non riuscendo a distinguere tra i propri conti e quelli del negozio, potrebbero inoltre perdere tracce dei flussi finanziari.

L'obiettivo di questo progetto è migliorare le capacità dei piccoli imprenditori in modo che possano realizzare profitti maggiori e più costanti e migliorare la situazione socio-economica delle loro famiglie.

A questo fine, VAM offre un corso formativo di educazione finanziaria, che in tre corsi ognuno dei quali dura tre giorni. I corsi includono temi come contabilità, pianificazione finanziaria e gestione d'impresa. Questi corsi di formazione sono tenuti da due insegnanti qualificati.

I partecipanti hanno inoltre a disposizione sessioni individuali, orientate verso i bisogni particolari dei partecipanti. Queste sessioni sono in parte tenute da volontari (compresi ex partecipanti del corso).

Il progetto VAM è seguito da un responsabile di progetto ed è stato promosso dal coordinatore del centro comunitario, dal preside della scuola locale, e dal direttore dell'associazione locale delle imprese.

I rappresentanti delle comunità religiose e dell'amministrazione municipale sostengono VAM come membri del comitato consultivo. I corsi previsti dal progetto hanno luogo nel centro comunitario locale. VAM è finanziato da una fondazione estera, che è anche responsabile del finanziamento del centro comunitario.

## PARTE 1: PIANIFICARE I RISULTATI

*Per colui che non sa verso che porto si sta dirigendo,  
nessun vento è favorevole.*

Seneca (4 a.c. – 65 d.c.)



### I contenuti della parte 1 sono:



**Nel Capitolo 1, imparerai come utilizzare l'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto per ottenere importanti informazioni riguardo i bisogni del tuo gruppo target e il contesto del tuo progetto (pianificato). Questo ti aiuterà a pianificare il progetto in maniera orientata all'impatto.**



**Nel Capitolo 2, imparerai come sviluppare gli obiettivi del progetto e un approccio progettuale generale, usando le analisi dei bisogni e le analisi del contesto come fondamenta.**



**Nel Capitolo 3, imparerai come utilizzare un quadro logico per sviluppare un metodo sistematico per la realizzazione degli obiettivi del tuo progetto.**



PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

Prima di salpare, avrai probabilmente considerato il tuo viaggio da svariati punti di vista. Tu e il tuo equipaggio, tra le altre vi sarete chiesti le seguenti domande:

- Perché prendiamo parte a questo viaggio?
- Quale destinazione vogliamo raggiungere con i nostri passeggeri?
- Che rotta dovremmo seguire?

Se prepari un progetto non profit invece di un viaggio per mare, le domande che fai a te stesso rimangono quasi le stesse. Esattamente come la pianificazione del viaggio ha un enorme impatto sul successo della traversata, la fase di pianificazione pone le fondamenta per un lavoro progettuale con un impatto efficace. I tre capitoli della **>Parte 1** di questa guida seguono quindi queste tre domande, e spiegano come i progetti possano essere pianificati in modo da essere orientati all'impatto.

Ma che significato ha questo per i progetti che sono già partiti? Se sei già in mare aperto – e sei quindi nel mezzo della fase di implementazione del tuo progetto, avendo già sorpassato con successo diversi ostacoli, e avendo portato a destinazione in sicurezza molti passeggeri. Ha senso in questo caso riflettere sulla pianificazione orientata all'impatto? Assolutamente, poiché come quando si è in mare aperto, dove il tempo può cambiare o i passeggeri possono soffrire di mal di mare, così le condizioni ambientali di un progetto e i bisogni del gruppo target possono cambiare a loro volta.

Come un'imbarcazione cerca di mantenere la giusta rotta, così un progetto, se coloro che ne sono responsabili vogliono che continui a essere un successo, deve essere rivisto e, se necessario, adattato. La fase di pianificazione si riferisce quindi non solo all'inizio del progetto, ma dovrebbe anche essere rivista regolarmente per tutta la durata del progetto.

# 1. CAPIRE SFIDE E BISOGNI

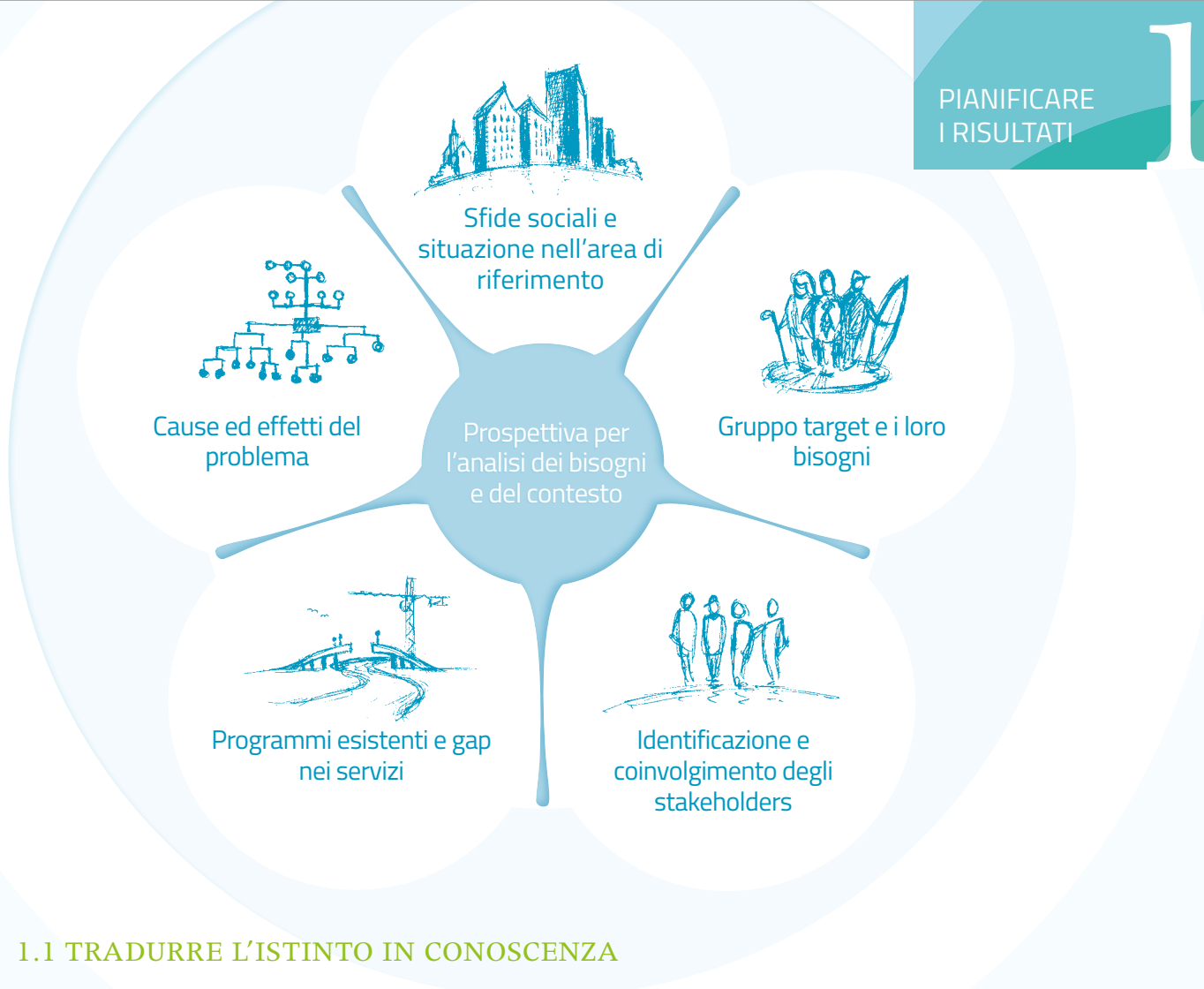


**In questo capitolo:**

- **Imparerai perché un'analisi delle sfide sociali, dei bisogni dei gruppi target, e del contesto più ampio del progetto crea le basi per un efficace lavoro progettuale.**
- **Imparerai quali elementi e domande sono rilevanti per le analisi dei bisogni e le analisi del contesto.**

Come decidere l'organizzazione di un viaggio per mare, chi prendere con te e che equipaggiamento avere a bordo? Prenoterai una traversata dell'Atlantico per l'intero gruppo solo perché questa ti sembra essere l'idea migliore per un viaggio di successo? O, ancora, farai indossare a tutti i passeggeri degli impermeabili, senza prendere in considerazione la destinazione, solo perché hai fatto un affare su un grosso ordine? In verità, pianificare un viaggio per mare con dei passeggeri è presumibilmente un po' diverso.

Dovrai probabilmente tenere in considerazione il contesto generale del viaggio: stai pianificando di fare una rilassante crociera nei caraibi o una spedizione nell'antartico con uno spacca ghiaccio? E per quanto riguarda i passeggeri? Chi hai a bordo? Come devi organizzare il viaggio in modo da soddisfare i tuoi passeggeri così che non se ne vadano al primo porto disponibile? Hai dei passeggeri nervosi, dato che è il loro primo viaggio e alcuni non sanno nemmeno nuotare? Ci sono persone che soffrono il mal di mare? Come puoi notare nel pianificare un viaggio per mare è necessario avere presente il contesto del viaggio, così come i bisogni dei singoli passeggeri. La pianificazione e l'esecuzione di progetti sociali non fanno differenza.



## 1.1 TRADURRE L'ISTINTO IN CONOSCENZA

Perché è così importante fare un'analisi approfondita non solo del più ampio contesto da cui emerge un progetto, ma anche dei bisogni dei suoi gruppi target? Per raggiungere gli obiettivi previsti un progetto deve essere confezionato su misura per il contesto locale e i bisogni dei suoi gruppi target. Questo può sembrare

ovvio a molte organizzazioni non profit che hanno già lavorato in un campo specifico per molti anni. Tuttavia, sia i progetti nuovi sia quelli già avviati hanno molto da guadagnare nel prestare un'attenzione particolare alla valutazione dei bisogni dei loro gruppi target e alla comprensione dell'ambiente in cui operano.

Fig: Dimensioni dell'analisi dei bisogni

### Buono a sapersi: L' analisi dei bisogni e l' analisi del contesto ti aiuteranno a...

#### ...fissare le corrette priorità nel tuo lavoro progettuale.

L'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto aiutano a determinare se c'è davvero bisogno di un progetto e, nel caso in cui ci sia, come questo si manifesta. Basandosi su queste informazioni, le organizzazioni e i donatori dovrebbero decidere quale progetto scegliere, sostenere o anche abbandonare.

#### ...confezionare il lavoro del tuo progetto su misura del tuo gruppo target.

Le persone verso cui i progetti sociali sono indirizzati dovrebbero ricevere offerte attinenti il più possibile alle loro situazioni e ai loro bisogni individuali. Un programma che risponde con precisione ai bisogni del gruppo target ha una buona probabilità di ottenere l'effetto desiderato.

#### ...identificare i principali stakeholder e includerli nel tuo lavoro.

Per l'implementazione di un progetto orientato all'impatto è vitale che i principali stakeholder – cioè, tutte le persone, i gruppi o le istituzioni che sono toccate (positivamente o negativamente) dal progetto, e/o che potrebbero influenzarlo – siano coinvolti dall'inizio. L'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto sono il momento ideale per inserire gli stakeholder nel progetto.

**...porre le fondamenta per il monitoraggio e la valutazione.**

All'interno dei tuoi progetti di monitoraggio e valutazione, le informazioni raccolte all'inizio del progetto serviranno come punto di partenza e confronto per i dati collezionati più avanti durante il corso del progetto.

**...usare le risorse efficacemente.**

L'analisi dei bisogni ti aiuterà a indirizzare la giusta quantità risorse lì dove ce n'è bisogno durante l'implementazione del progetto.

**...migliorare la qualità del lavoro nel tuo campo e nel contesto del progetto più in generale.**

Se condividi le informazioni che hai raccolto con altri soggetti che lavorano nella stessa area generale, aiuterai a far diventare il lavoro di altre organizzazioni più orientato all'impatto.

**...convincere i donatori della qualità del tuo lavoro.**

L'aver identificato e analizzato i bisogni dei gruppi target prima di iniziare il loro lavoro progettuale è indicativo dell'alta qualità del lavoro di un'organizzazione. Perciò, usa l'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto come base per la raccolta fondi.

## 1.2 UN APPROCCIO PRATICO ALL'ANALISI DEI BISOGNI E ALL'ANALISI DEL CONTESTO

L'obiettivo di un'analisi dei bisogni e di un'analisi del contesto è di raccogliere sistematicamente ed esaminare le informazioni per la pianificazione e l'implementazione di un progetto.

### Quando bisogna fare l'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto?

L'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto non solo forniscono le basi per la pianificazione di un nuovo progetto, ma possono anche aiutare a sviluppare ulteriormente progetti già in corso. Cambiamenti che concernono la struttura del progetto sono spesso introdotti nel mezzo del ciclo di vita di un progetto. Ciò può includere, per esempio, una modificazione della dimensione o della composizione del gruppo target – e quindi dei suoi bisogni – come quando il numero di giovani di una minoranza etnica in un distretto cittadino è aumentato. Inoltre, alcuni fattori da cui dipende il successo del progetto, ma su cui questo non ha alcuna influenza

diretta, possono essere modificati da sviluppi imprevisti (e.g. una riduzione nelle opportunità lavorative dei giovani).

È importante capire come questi cambiamenti influenzino il contesto generale del progetto, e chiedersi se nuovi progetti che affrontano gli stessi problemi sono in corso o se le precedenti iniziative sono state concluse.

È opportuno effettuare l'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto nelle seguenti situazioni:

- Prima dell'inizio di un progetto;
- Secondo intervalli regolari durante l'implementazione del progetto;
- Nel caso in cui il monitoraggio e la valutazione dei dati indichino che qualcosa non sta procedendo come pianificato;
- Quando si sta considerando se estendere il progetto su un'altra area;
- Quando bisogna introdurre elementi addizionali in un processo in corso così da affrontare dei problemi che sono stati identificati.



### Verso quale pubblico è indirizzata l'analisi e qual è il suo scopo?

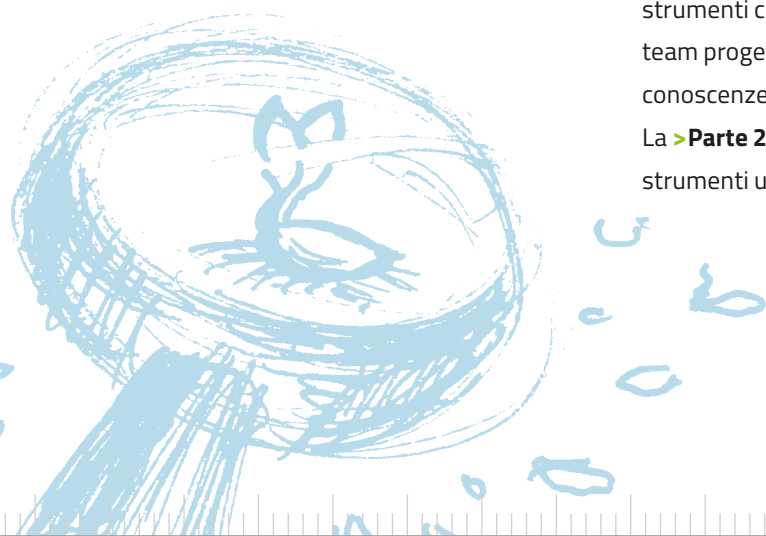
L'obiettivo dell'analisi dei bisogni e dell'analisi del contesto dovrebbe essere definito con chiarezza in anticipo. Sebbene attinente ai bisogni del gruppo target e al contesto generale del problema specifico di cui si occupa il progetto, il fulcro dell'analisi dipenderà dalle domande a cui si deve rispondere. Per esempio, nel caso di una proposta di progetto su scala nazionale, il promotore potrebbe essere intenzionato a conoscere il luogo d'inizio. Una fondazione potrebbe dover identificare i bisogni locali in modo da determinare l'allocazione dei fondi, o un'organizzazione potrebbe voler sapere se un progetto sta ancora soddisfacendo i bisogni del proprio gruppo target. Se ci sono piani per estendere il progetto, bisognerà porsi delle domande su come assicurare il successo del progetto nella nuova località. Oppure una nuova iniziativa locale potrebbe voler sapere quali problemi che sono affrontati in modo inadeguato è possibile contrastare efficacemente. Prima di iniziare, è quindi fondamentale riflettere sullo scopo dell'analisi e su come fare buon uso delle informazioni raccolte. Un notevole lasso di tempo dovrebbe essere investito nello sviluppo di un catalogo di domande a cui si deve rispondere.

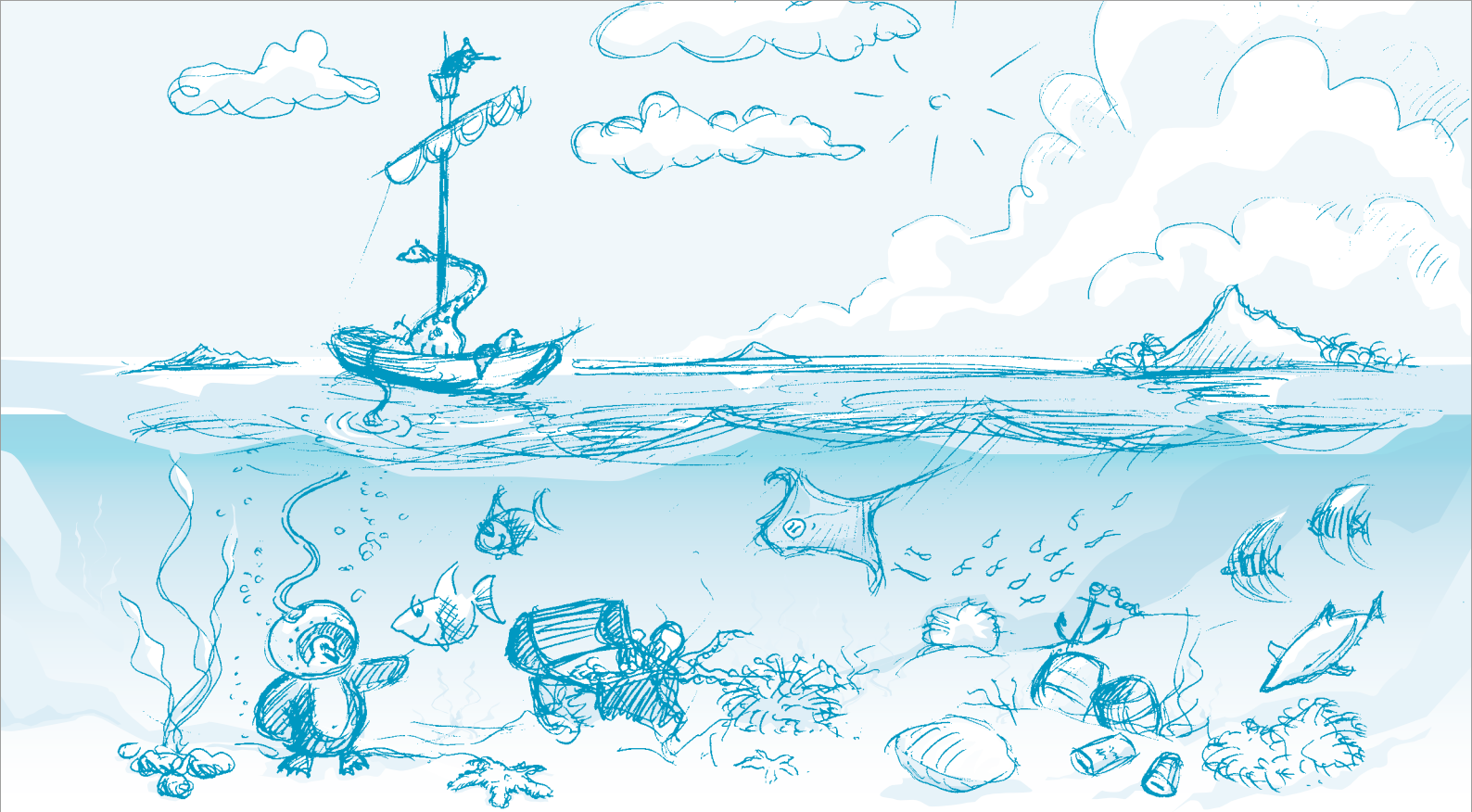
### Quanto impegno è impiegato nell'analisi dei bisogni e nell'analisi del contesto?

L'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto non dovrebbero cercare di raccogliere quante più informazioni possibili a qualunque costo. Nella maggior parte dei casi, non è necessario far condurre da esperti un costoso sondaggio prima dello sviluppo del quadro logico del progetto. Lo scopo è piuttosto quello di raccogliere informazioni rilevanti che forniranno una base per una pianificazione del progetto orientata ai bisogni. La quantità di lavoro impiegata dipenderà da quanto sarà difficile ottenere questo tipo di informazioni.

### La raccolta delle informazioni

Ci sono due modi per raccogliere informazioni per l'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto. Nella maggior parte dei casi, è possibile attingere da dati già disponibili. Finché queste informazioni provengono da fonti affidabili, dovresti fare uso di questa opportunità senza indugio. Se, tuttavia, non ci sono dati disponibili se le informazioni utilizzabili non sono sufficienti, allora è necessario raccogliere nuovi dati. In questo caso ci sono varie possibilità, dalla conduzione di complesse ricerche scientifiche alla creazione di strumenti che possono essere usati da un team progettuale con relativamente poche conoscenze avanzate e risorse limitate. La **>Parte 2** della guida tratterà i diversi strumenti utili per la raccolta dei dati.





### Elaborare domande per l'analisi dei bisogni e l'analisi dei contenuti

Per capire totalmente il contesto da cui è emerso un progetto, inclusi sia i bisogni locali sia l'ambiente generale del progetto, dovrebbe essere formulato un catalogo di domande per l'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto. Nella maggior parte dei casi, sono di fondamentale importanza le seguenti domande:

- 1 Quali è la sfida sociale da affrontare? È davvero così ad ampio raggio come era stato previsto? Qual è la situazione a livello locale?**
- 2 Chi sono i gruppi target? Di cosa hanno bisogno le persone dal progetto?**
- 3 Quali stakeholder dovrebbero essere coinvolti nel progetto?**
- 4 Che offerte esistono già nella località scelta? Che risultati hanno ottenuto? Ci sono lacune nei programmi di supporto esistenti che devono essere integrate?**

**5 In che ambiti ci sono opportunità di cooperazione? Dove invece potrebbe sorgere competizione?**

**5 Quali sono le cause e gli effetti della sfida sociale, e come sono correlati tra loro?**

Le sezioni seguenti approfondiscono questi cinque set di domande e forniscono dei pratici consigli per dare loro una risposta.

#### L'entità della sfida sociale e del contesto locale

Per chi è alle prime armi, è utile avere presente un quadro d'insieme dell'entità della sfida sociale affrontata dal progetto. Questo, per esempio, può includere la determinazione di quante persone sono toccate dal problema. Le informazioni possono essere ottenute in parte dalle risorse disponibili come statistiche governative e risultati di sondaggi ufficiali. I dati raccolti regolarmente, come le statistiche sulla disoccupazione, possono essere usati per valutare la situazione attuale, o per identificare andamenti problematici o miglioramenti.

Tuttavia, questo tipo di informazioni è spesso altamente aggregato e disponibile, per esempio, solo come una media per un'intera regione. Siccome è probabile che ci siano ampie variazioni tra le diverse località, i dati dovranno essere raccolti localmente in modo da essere in grado di capire aree più piccole come una città o un quartiere specifico. Oltre a determinare il numero di coloro che sono coinvolti, raccogliere dati demografici e dettagli riguardanti le infrastrutture locali è un passaggio cruciale per sviluppare una visione significativa della futura sede del progetto.

In alcuni casi, le informazioni raccolte forniranno delle risposte alle domande identificate, mentre in altri casi ti potranno solamente guidare verso una direzione specifica. Per esempio, il numero di pasti gratuiti forniti da una scuola in un distretto cittadino potrà solamente darti un'indicazione del livello socio-economico dei bambini che vivono in quel distretto. Potrà rivelarsi arduo acquisire informazioni utili e pertinenti al tuo lavoro. Per questa ragione, potrebbe essere di grande aiuto essere in contatto con organizzazioni che stanno già operando nell'area locale.

### Caso di Studio VAM

I promotori di VAM avevano ottenuto informazioni da un'ampia gamma di fonti quando iniziarono a considerare il loro progetto. Per prima cosa, esaminarono periodicamente lo sviluppo economico e sociale sia della nazione sia della regione. Allo stesso tempo, s'informarono dettagliatamente sulle condizioni del distretto cittadino in cui avrebbero offerto l'iniziativa. Le scuole, l'associazione delle imprese locali e il centro comunitario del distretto (al quale VAM è connesso) furono tutti in grado di esprimere un giudizio sulla situazione, così come fecero altre organizzazioni che lavorano nell'area. L'analisi sottolineò le difficoltà affrontate dai piccoli imprenditori nel distretto, e mostrò anche come la situazione economica locale fosse piuttosto debole a causa sia di problemi strutturali sia della più generale condizione economica nazionale. Gli stakeholder locali furono in grado di fornire ulteriori informazioni riguardo agli effetti causati dalla situazione del distretto, come la frustrazione generale e la mancanza di opportunità. Questo fu la causa, tra le altre cose, di una significativa fuga di giovani all'estero.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



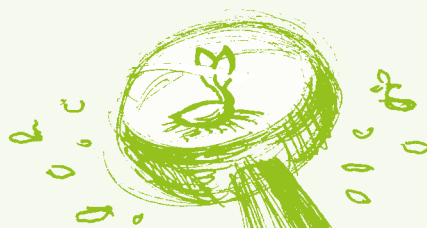
Tip

### Dove andare a trovare dati pertinenti e informazioni di base

**A livello nazionale**, gli enti e le agenzie della pubblica amministrazione così come gli uffici statistici nazionali e le università sono ottimi luoghi in cui trovare informazioni per l'analisi dei bisogni. Spesso anche le maggiori organizzazioni sanitarie e umanitarie attive nella regione hanno una buona comprensione della situazione locale sul campo.

**A livello internazionale**, diverse organizzazioni internazionali offrono database statistici, la maggior parte dei quali è gratuita:

- **Banca Mondiale:** <http://data.worldbank.org>
- **Nazioni Unite:** <http://data.un.org>
- **OECD:** <http://stats.oecd.org>
- **Eurostat:** <http://ec.europa.eu/eurostat>





## Tenere a mente punti di forza e potenziale

Le descrizioni dei contesti sono spesso rivolte verso i problemi e le deficienze su cui il progetto sta intervenendo. Il compito dei progetti sociali è certamente quello di alleviare la sofferenza, di risolvere i problemi e di lavorare in situazioni tutt'altro che piacevoli. Tuttavia, dovresti farti anche le seguenti domande:

- Dove, in questa particolare situazione e gruppo target, 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 speranze e i desideri dei partecipanti?

La visione positiva del potenziale dei gruppi target riveste un ruolo importante nel pianificare progetti orientati all'impatto.

## I gruppi target e i loro bisogni

Il gruppo target di un progetto può essere composto da individui o gruppi (e.g. famiglie, squadre o organizzazioni) in una area geograficamente definita come una municipalità, un quartiere o un'area rurale. Nel condurre un'analisi dei bisogni, dovresti cercare di definire i gruppi target il più chiaramente possibile, poiché ciò ti garantirà di personalizzare la tua pianificazione e implementazione al fine di ottenere risultati più efficaci. Domande utili nel definire un gruppo target possono comprendere: Chi fa parte del gruppo target? Quanti anni hanno? Da dove provengono (quartiere, distretto)? Di che estrazione sociale sono? Che tipo di educazione hanno ricevuto? Che cosa si sa riguardo alla loro situazione finanziaria? Che sfide devono affrontare? Qual è il loro status familiare? Dove risiedono le loro abilità e i loro punti di forza?

È generalmente opportuno distinguere tra gruppi target diretti e indiretti. I gruppi target diretti comprendono persone che sono coinvolte specificatamente nelle attività del programma o del progetto e che, quindi, possono essere identificati come i beneficiari. Questo tipo di gruppo target può a sua volta essere composto da vari sotto gruppi. Potrebbe quindi essere necessario introdurre offerte personalizzate all'interno del progetto. Per esempio, esso potrebbe includere la messa a disposizione di offerte adatte alle esigenze specifiche di bambini con problemi didattici speciali. Al contrario, i gruppi target indiretti comprendono quegli individui vicini al gruppo target diretto, i quali sono toccati indirettamente dal progetto. Questi spesso

contribuiscono al successo del progetto e dovrebbero essere presi in considerazione. Per esempio, i bambini fanno parte del gruppo target diretto di un progetto di tutoraggio, mentre i genitori fanno parte del gruppo target indiretto.

I gruppi target non dovrebbero essere definiti in maniera così ampia da minare la chiarezza dello scopo, ma la definizione non dovrebbe nemmeno così circoscritta da includere nella portata del progetto solo un piccolo numero di persone (fuorché il progetto non sia altamente specializzato). Molti progetti operano a una varietà di livelli e hanno quindi più di un gruppo target (e.g. se le operazioni di un progetto sono dirette verso i bambini, ma includono anche attività di lobby in favore dei diritti dei bambini).

## Identificare e aggiungere gli stakeholder

La maggior parte delle problematiche sociali sono complesse e saranno definite e valutate differentemente dai diversi stakeholder. Perciò, spesso, il processo di definizione dei problemi da affrontare per il progetto, fissare gli obiettivi del progetto e stabilire un approccio strategico non sono questioni di immediata risoluzione. Affinché la pianificazione e l'implementazione di un progetto abbiano successo, è necessario assicurarsi già dall'inizio la partecipazione di tutti gli individui, i gruppi e le istituzioni pertinenti. L'analisi degli stakeholder serve a identificare gli stakeholder attinenti e la loro predisposizione nei confronti del progetto. Che aspettative, speranze o paure hanno? Che tipo d'influenza, positiva o negativa, possono avere sul progetto? Insieme ai gruppi target, gli stakeholder aggiuntivi del progetto includono la direzione e lo staff del progetto.



## Caso di Studio VAM

Il gruppo target di VAM è formato dai piccoli imprenditori all'interno del distretto cittadino scelto. Il progetto mira ad aiutarli a perfezionare la loro educazione finanziaria e le loro abilità imprenditoriali, a incrementare il loro guadagno e a migliorare lo status socio-economico delle loro familiari. La maggior parte dei piccoli imprenditori possiede un livello relativamente basso di educazione di base.

Una considerevole quantità di informazioni riguardanti il gruppo target e il contesto locale è stata messa a disposizione dal preside della scuola locale e dal direttore dell'associazione delle imprese locali, entrambi tra i co-promotori del progetto.

Tuttavia, gli organizzatori del progetto hanno inoltre consultato i piccoli imprenditori in modo da determinare cosa volessero e di che cosa avessero bisogno.

Affinché il progetto VAM abbia successo, è vitale che i bisogni di ogni partecipante siano valutati individualmente. Prima dell'inizio dei corsi di formazione, ogni piccolo imprenditore è stato intervistato e sottoposto a un dettagliato questionario in modo da determinare i suoi specifici bisogni. Il team che si occupa del progetto inoltre monitora il cambiamento delle esigenze anno dopo anno. Per esempio, un anno c'è stato molto interesse nella discussione delle nuove regolamentazioni fiscali introdotte per i piccoli imprenditori. VAM aspira a rispondere a questa esigenza offrendo appropriati contenuti dei corsi. Dopo l'inizio del progetto è diventato presto chiaro che VAM avrebbe funzionato solo se le famiglie dei piccoli imprenditori avessero prestato supporto (per esempio, tenendo gli esercizi commerciali aperti durante i corsi di formazione). Perciò, le famiglie dei (potenziali) partecipanti sono state identificate come gruppi target indiretti, e svariate misure sono state implementate per includerle nel progetto.

Gli stakeholder esterni al progetto comprendono i finanziatori, i decisori politici, i rappresentanti della pubblica amministrazione, altre organizzazioni, persone coinvolte indirettamente dal progetto, gruppi di cittadini, rappresentanti di gruppi d'interesse e associazioni coinvolte.

### Modello di analisi degli stakeholder

La tabella della prossima pagina ti aiuterà a ottenere un quadro d'insieme dei tuoi stakeholder e a capire che tipo di influenza possano avere sul tuo progetto. Per renderla più chiara possibile, la tabella seguente è stata compilata usando il progetto VAM come esempio.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



Stakeholder	Come sono coinvolti nel progetto? Quali sono le loro aspettative riguardo al progetto?	Che influenza positiva possono portare al progetto? Dove risiede il loro potenziale?	Che influenza negativa possono avere sul successo del progetto? Dove risiedono le loro debolezze?	Quali sono le conseguenze del progetto? Come, questa categoria di stakeholder, può essere coinvolta?
-------------	--	--	---	--

## Gruppo target

Piccoli imprenditori (gruppo target diretto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>partecipano ai corsi del progetto</li> <li>vogliono guadagnare più soldi e migliorare le condizioni di vita delle loro famiglie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sono interessati al progetto e molto motivati</li> <li>volontà di cambiamento</li> <li>forniscono opinioni positive sul progetto ad altre persone.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero perdere motivazione qualora lo scopo del progetto non sia immediatamente chiaro, o qualora sembri richiedere troppo tempo. Ogni giorno in cui seguono un corso di formazione, è un giorno senza guadagno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la formazione è gratuita</li> <li>la formazione ha un orientamento pratico</li> <li>I partecipanti hanno regolarmente a disposizione l'opportunità di ricevere feedback.</li> </ul>
Famiglie dei piccoli imprenditori (gruppo target indiretto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>dovrebbero sostenere i partecipanti del progetto</li> <li>vorrebbero avere più fondi per la famiglia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>possono incoraggiare e motivare i partecipanti</li> <li>possono sostituire i partecipanti, rendendoli così liberi di seguire i corsi di formazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>eventualmente la loro attitudine può influenzare negativamente il progetto</li> <li>potrebbero impedire al gruppo target diretto di partecipare al progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devono essere coinvolte così che possano comprendere il progetto e supportare i partecipanti, o, almeno, non ostacolarli</li> <li>le mogli sono perciò invitate agli incontri informativi.</li> </ul>

## Altri stakeholder

Insegnanti	<ul style="list-style-type: none"> <li>forniscono i corsi di educazione finanziaria</li> <li>vogliono avere buone condizioni di lavoro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero fornire conoscenze, insegnare abilità e motivare i partecipanti</li> <li>potrebbero fornire opinioni positive sul progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>se non qualificati possono avere un effetto negativo sui partecipanti, minacciando così il successo del progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la preparazione e la competenza sociale degli insegnanti dovrebbero essere monitorata durante il progetto</li> <li>creazione delle opportune condizioni di lavoro e contratti.</li> </ul>
Istruttori	<ul style="list-style-type: none"> <li>sono responsabili della formazione individuale dei partecipanti</li> <li>mirano a sostenere i partecipanti</li> <li>sono disponibili a partecipare volontariamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>apportano un contributo importante assicurandosi che i partecipanti imparino i concetti necessari</li> <li>potrebbero reclutare altri istruttori e fare un resoconto positivo del progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>qualora gli istruttori non fossero adeguatamente esperti e preparati, potrebbero avere un effetto negativo sui partecipanti, minacciando quindi il successo del progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devono essere preparati come istruttori dall'inizio</li> <li>devono essere supportati, ricevere feedback e provvisti di opportunità per lo scambio di vedute e opinioni</li> </ul>
Direttori delle associazioni imprenditoriali locali	<ul style="list-style-type: none"> <li>vogliono sostenere i loro membri</li> <li>si aspettano che il progetto supporti i loro membri e migliori le condizioni economiche locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devono essere convinti del valore del progetto</li> <li>potrebbero mettere a disposizione le proprie conoscenze specialistiche riguardo le condizioni locali</li> <li>potrebbero convincere i loro membri a prendere parte nel progetto</li> <li>potrebbero fornire resoconti positivi sul progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero ritirare il loro sostegno qualora non fossero convinti riguardo al supporto del programma</li> <li>potrebbero non avere le risorse necessarie per sostenere attivamente il progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devono essere coinvolti nelle fasi di pianificazione e implementazione del programma.</li> </ul>
Finanziatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>forniscono i fondi necessari per il progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero essere disponibili a elargire altri fondi</li> <li>potrebbero fornire rapporti positivi sul progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero ritirare o ridurre il loro sostegno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devono essere coinvolti e tenuti informati con regolarità</li> </ul>
Amministrazioni municipali	<ul style="list-style-type: none"> <li>sperano che il progetto migliori l'economia locale e rivaluti l'immagine dell'area</li> <li>non hanno alcuna influenza diretta sul progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero rendere delle risorse disponibili per il progetto</li> <li>potrebbero fornire rapporti positivi sul progetto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero fornire rapporti negativi sul progetto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devono essere stabilite comunicazioni regolari da subito.</li> </ul>
Altre organizzazioni	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero offrire programmi nello stesso campo o per lo stesso gruppo target (e.g. attività di piacere per persone giovani)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>possibile effetto combinato attraverso la cooperazione (identificazione di possibili partecipanti futuri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>potrebbero essere concorrenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>devono essere stabilire comunicazioni regolari da subito.</li> </ul>

# ANALISI DEGLI STAKEHOLDER PER IL CASO DI STUDIO VAM



## Offerte locali preesistenti e lacune nel sostegno

All'avvio delle attività, pochissimi progetti trovano un campo completamente libero. In molti casi, ci sono già altre organizzazioni che operano nella stessa località e nello stesso ambito. Oltre a fare un sondaggio sul tuo gruppo target, dovresti inoltre fare attenzione a queste offerte preesistenti e agli approcci che hanno adottato. I nuovi progetti dovrebbero cercare di identificare delle lacune specifiche nei programmi esistenti in modo da colmarle con le proprie offerte. Queste potrebbero riguardare problematiche che non sono affrontate dagli altri progetti o aree nelle quali i bisogni non sono sufficientemente soddisfatti. È necessario quindi considerare se sia possibile instaurare una forma di collaborazione. È spesso possibile che, laddove ci siano molti progetti che operano adiacentemente, nascano delle pressioni concorrenziali tra le organizzazioni, per le quali si devono trovare delle soluzioni opportune a seconda dei diversi casi. Nella ricerca di strategie progettuali adeguate, dovrebbero essere esaminati gli approcci che hanno già avuto successo sul campo (le pratiche migliori), e dovrebbero

essere considerati dei modi per trasferire concetti (o degli elementi di questi) provati e testati nell'attuale località del progetto (> **Capitolo 10**).

### Capire le cause e gli effetti dei problemi: l'albero dei problemi

Nella maggior parte dei casi, i problemi sociali hanno così tante sfaccettature che un progetto è in grado di trovare una soluzione solamente per uno di questi aspetti. Indirizzare il lavoro in questa maniera è sensato, in quanto rende possibile un utilizzo mirato delle risorse disponibili e delle competenze. Tuttavia, per la gestione di un progetto orientato all'impatto, è importante comprendere il problema in tutta la sua complessità, e avere una concezione chiara del modo in cui i singoli fattori s'influenzano tra loro. Per esempio, un progetto che aiuta i giovani nella transizione tra scuola e lavoro può avere successo solo se ci sono un numero sufficiente di posti di lavoro disponibili.



### Caso di Studio VAM

Prima dell'inizio del progetto, i promotori di VAM hanno raccolto informazioni circa la presenza di altri progetti o programmi per piccoli imprenditori nella regione.

In aggiunta, hanno eseguito ricerche online e hanno consultato persone e istituzioni familiari con la condizione del distretto cittadino scelto e con i bisogni dei piccoli imprenditori. Hanno intrattenuto discussioni con la pubblica amministrazione e con i rappresentanti del comunità religiose locali, le quali hanno contatti molto stretti con le loro congregazioni. Questo processo ha rivelato che nessun programma di supporto individuale per piccoli imprenditori, come quello di VAM, è attualmente attivo.

VAM ha raccolto idee per il progetto, esaminando altri progetti di successo riguardanti corsi di formazione mirati al miglioramento delle abilità dei piccoli imprenditori, realizzati in altre località. Oltre ai colloqui individuali, gli organizzatori del progetto hanno attinto da linee guida, disponibili online, e da conferenze sul tema dello "sviluppo imprenditoriale per piccole-medie imprese".

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



### Quando e come sono coinvolti gli stakeholder?

Cerca di coinvolgere nel progetto i tuoi gruppi target e gli altri stakeholder il più presto possibile. Questo ti aiuta a integrare le conoscenze e le esperienze degli stakeholder, così come i bisogni e i desideri dei gruppi target, all'interno dell'idea del progetto. Inoltre, gli stakeholder si identificheranno con il progetto più facilmente se ne hanno cominciato a fare parte fin dall'inizio. Ciò aumenta anche la volontà di diventare coinvolti attivamente nel progetto. I gruppi target e gli altri stakeholder avrebbero così un ruolo attivo nella pianificazione, e ancora, a intervalli regolari, nell'implementazione del progetto. Nel capitolo sulla raccolta dei dati, sono proposte svariate opzioni per l'inclusione sistematica dei gruppi target e degli stakeholder. > **Capitolo 6**





# "Albero dei problemi"

Effects

Problems / Challenges

Causes



"Albero delle soluzioni" a pag 29

Il cosiddetto albero dei problemi è un utile strumento per analizzare le cause e le conseguenze di un problema. L'immagine a sinistra mostra come un albero dei problemi potrebbe sembrare nel caso del nostro esempio VAM. Le informazioni richieste possono essere reperite dai dati raccolti attraverso l'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto. Nel prossimo capitolo, spiegheremo come un albero delle soluzioni può essere sviluppato sulla base di un albero dei problemi di questo tipo. Ciò fornisce una buona base per sviluppare l'approccio al progetto e per specificare gli obiettivi del progetto.



### Formulare il problema correttamente

Il problema principale dovrebbe rappresentare un'esistente situazione negativa dal punto di vista del gruppo target. Per esempio: "I giovani non riescono a trovare lavoro dopo aver lasciato la scuola". Un errore comune è quello di identificare il problema nell'assenza di una soluzione specifica, come la mancanza di posti di lavoro. È importante, tuttavia, evitare questo tipo di formulazione poiché implica già una soluzione specifica (in questo caso sarebbe creare più posti di lavoro) prima di aver considerato se questo tipo di approccio è praticabile, se non ci siano altre soluzioni promettenti disponibili, e addirittura se la mancanza di posti di lavoro non sia in realtà una delle tante cause di un altro problema principale.

(Venro 2002: 9)

## Come creare un albero dei problemi

### Step 1: Definire il problema principale

Il primo passo è identificare il problema principale o la sfida centrale che il progetto intende risolvere. È importante in questa fase raggiungere un accordo con gli stakeholder partecipanti sulla natura del problema principale. Cerca di descriverlo nel modo più dettagliato possibile. Formularlo semplicemente come "alto numero di persone povere", per esempio, potrebbe essere troppo vago per servire come base di un progetto specifico. In questo caso un'alternativa migliore potrebbe essere: "i piccoli imprenditori hanno basse entrate". Ciò ti aiuta a inquadrare il gruppo target più da vicino.

### Step 2: Identificare cause ed effetti

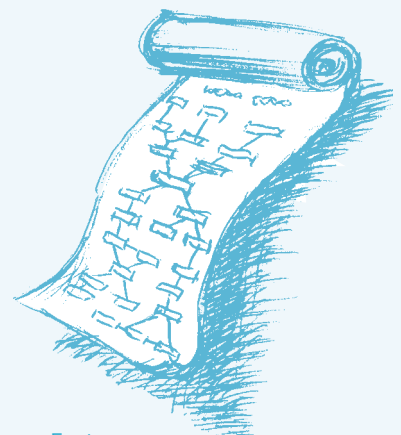
Il secondo passo è identificare le cause e gli effetti del problema principale. Per fare questo, le singole cause ed effetti devono essere formulati come negazioni (e.g. "I piccoli imprenditori non hanno adeguate competenze finanziarie e contabili", "Assenza di opportunità di formazione", "Bassi margini di profitto"). Le cause dirette del problema principale sono annotate nella riga al di sotto del problema principale. Sotto queste, sono annotate le "cause delle cause". Gli effetti diretti sono registrati nella riga al di sopra del problema principale, e le "conseguenze delle conseguenze" sono annotate in un'ulteriore riga sopra questi. In questo modo, l'albero dei problemi si allunga verso l'alto e verso il basso fino a che nessun'altra causa o effetto può essere identificato. Il problema centrale e ogni singola causa o effetto sono appuntati o attaccati a una lavagna. Dei connettori sono tracciati per mostrare i collegamenti tra le cause e gli effetti. Quando l'albero dei problemi è completato, bisogna controllare che sia logicamente coerente e non abbia lacune. Se necessario, dovrà essere corretto.

### Partecipanti:

L'albero dei problemi dovrebbe essere sviluppato dagli stakeholder rilevanti in collaborazione, se necessario, con degli esperti.

### Durata:

Da diverse ore a un giorno intero.



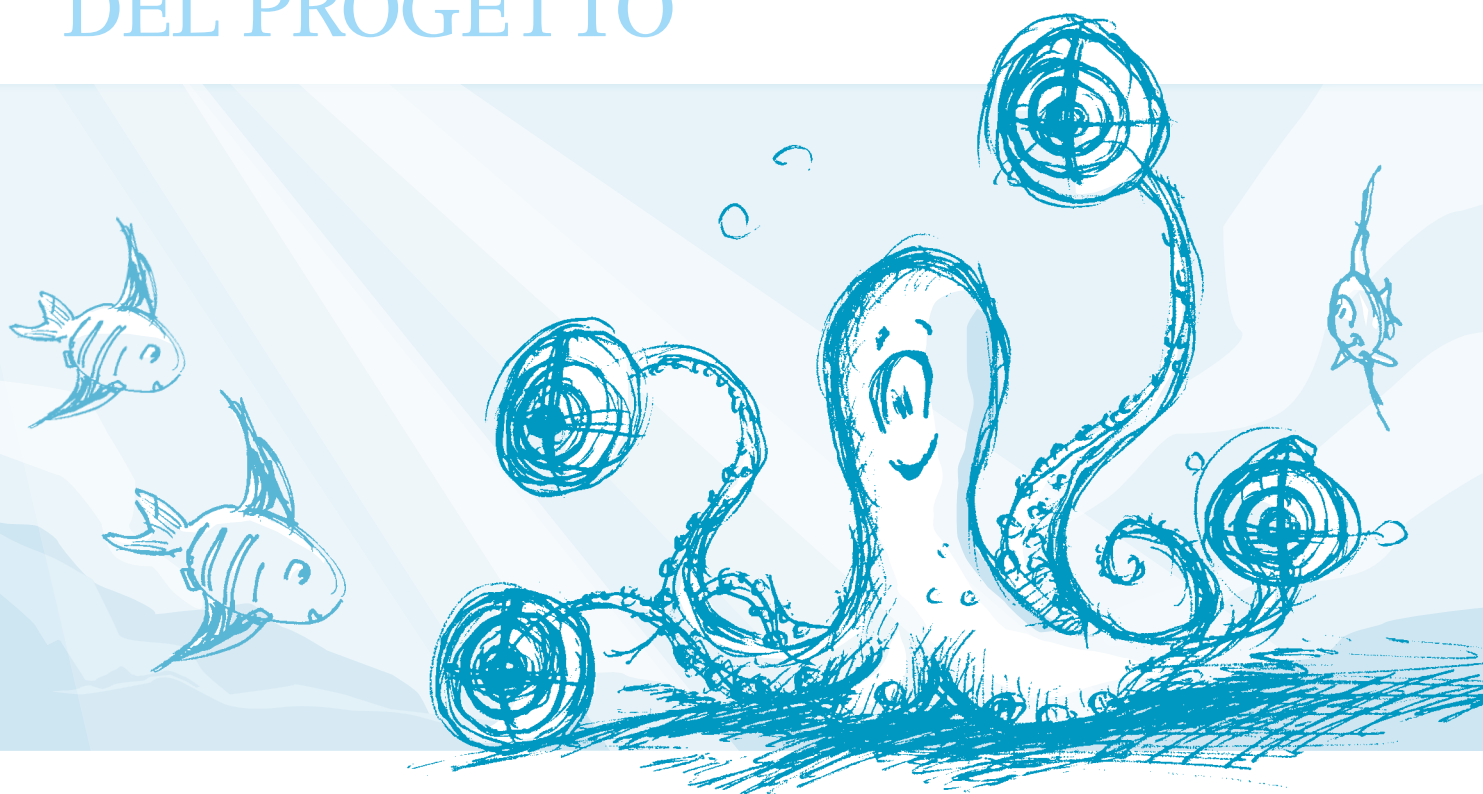
Fonte:  
<http://evaluationtoolbox.net.au>



**Usa questa checklist delle domande chiave dell'analisi dei bisogni e dell'analisi del contesto a cui hai risposto:**

	Si	No	Commenti
Il problema è stato definito chiaramente?			
Sono chiare le cause del problema?			
Sono chiari gli effetti del problema?			
Sono chiari l'ambito e la portata del progetto?			
È stata compresa totalmente la situazione del gruppo target?			
Sono stati compresi totalmente i bisogni del gruppo target?			
Sono stati compresi abbastanza il problema e i bisogni del gruppo target in modo da fornire una base per lo sviluppo del progetto?			
Sono state utilizzate le lezioni imparate dagli altri programmi?			
Sono state identificate le lacune negli altri programmi di supporto?			

## 2. IMMAGINARE I RISULTATI – DETERMINARE GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO



In questo capitolo imparerai...

- Perché è importante chiarire gli obiettivi per la pianificazione e l'implementazione di un progetto orientato all'impatto.
- Perché è così importante la differenza tra le attività e i risultati, e cosa sono i diversi livelli degli obiettivi progettuali.
- Come sviluppare e formulare gli obiettivi di un progetto.
- Come scegliere l'approccio adeguato per il tuo progetto tra le varie possibilità di raggiungere gli obiettivi del tuo progetto.

Partiresti per mare senza sapere dove il viaggio potrebbe portarti? Se sei certo della tua destinazione solo quando sei già in mare aperto, rischi di dover cambiare rotta durante il viaggio. Questa è una prospettiva potenzialmente costosa, siccome ti toccherà prendere delle deviazioni o, peggio, potresti addirittura non raggiungere il tuo scopo.

Salpare verso l'Antartico o un'isola dei mari del Sud implicata differenze nella pianificazione e l'implementazione di un viaggio. Ti sarà possibile prepararti adeguatamente per un viaggio e salpare correttamente solo se saprai la destinazione da raggiungere, e quale rotta dovrai scegliere per raggiungerla.

Il capitolo precedente descrive come ricercare e analizzare i bisogni. L'analisi dei bisogni e l'analisi del contesto determineranno se il problema affrontato dal progetto è così significativo e profondo come si ipotizza e come si manifesta esattamente. Su questa base, saranno sviluppati gli obiettivi del progetto. Il punto in questione è che gli stakeholder trovino un accordo riguardo a dove dirigere "il viaggio" del progetto: dove stiamo andando? Quali obiettivi dovrebbero essere raggiunti per il/i gruppi target? Come sapremo se il nostro lavoro ha avuto successo?



### Buono a sapersi: gli obiettivi nei progetti avviati

L'esame degli obiettivi del progetto non è un compito da fare una volta sola durante la fase di pianificazione del progetto. Anche nei progetti avviati è importante riflettere regolarmente sugli obiettivi del progetto. Poiché i bisogni dei gruppi target e il contesto generale del progetto sono soggetti a cambiamenti, potrebbe diventare necessario rivisitare e anche modificare gli obiettivi.

E, soprattutto, quando avrà il nostro lavoro esercitato un effetto diretto all'interno del gruppo target? Questo processo di ricerca dello scopo si concentra quindi sugli obiettivi del progetto. Il prossimo passaggio sarà determinare quale percorso scegliere per raggiungere gli obiettivi del progetto. Ciò è svolto sviluppando il cosiddetto quadro pubblico del progetto (> **Capitolo 3**).

## 2.1 L'IMPORTANZA DI STABILIRE GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

Iniziare un progetto è un po' come imbarcarsi in un viaggio per mare. Così come un'imbarcazione può mantenere la rotta solo se c'è una destinazione fissata, allo stesso modo un progetto può essere organizzato e implementato in modo orientato all'impatto solo se è chiaro che risultati si vogliono raggiungere. A prima vista ciò potrebbe sembrare abbastanza banale. Spesso, infatti, si assume che gli obiettivi sono così ovvi che non è necessario alcun procedimento di sviluppo dello scopo. In realtà invece, i progetti con obiettivi precisati insufficientemente sono abbastanza comuni.

Sviluppare gli obiettivi di un progetto è perciò una tappa molto importante nello svolgere il lavoro di un progetto orientato all'impatto, e merita molta attenzione! L'impegno che metti nella attenta preparazione di questi obiettivi ti ripagherà quasi sicuramente durante il corso del progetto.



### Buono a sapersi: Formulare gli obiettivi del tuo progetto in modo preciso può aiutare a...

#### ...fornire un orientamento

Se gli obiettivi del progetto sono stati formulati chiaramente durante il processo di pianificazione, sarà più facile mantenere il progetto sulla giusta strada durante le fasi successive. La ragione è che assegnare a tutti gli stakeholder un ruolo nello sviluppo degli obiettivi del progetto rafforza il senso di appartenenza di tutti coloro che sono coinvolti e aiuta a orientare il successivo lavoro progettuale.

#### ...stabilire una base per l'analisi dell'impatto

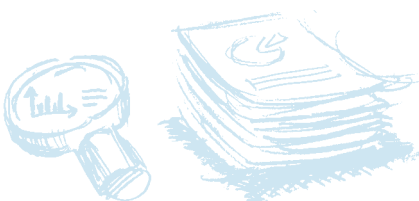
Il processo di monitoraggio e valutazione orientato all'impatto è impossibile nell'assenza degli obiettivi del progetto. Avere obiettivi specificati chiaramente permette di farsi le giuste domande durante l'analisi dell'impatto e consente lo sviluppo dei giusti indicatori.

#### ...motivare lo staff del progetto

Obiettivi chiari e realistici aiutano a motivare e orientare impiegati a tempo pieno, volontari e altri partecipanti al progetto. Quando l'intera squadra capisce e s'identifica con gli obiettivi del progetto, allora è più probabile che le energie si mantengano alte anche quando le cose si fanno difficili. Se tutti coloro che sono coinvolti sanno dove il progetto è diretto, saranno più motivati a contribuire attivamente al suo successo.

#### ...convincere terzi del valore del progetto

Gli stakeholder (in particolare quelli che finanziano il progetto) hanno diritto di sapere come sta andando il progetto che stanno supportando e come sono spesi i loro soldi. Avere obiettivi avvincenti può inoltre aiutare ad attrarre nuovi sostenitori e volontari. In aggiunta, puoi usare i tuoi obiettivi orientati all'impatto per accrescere il profilo pubblico del tuo progetto e trovare nuovi finanziamenti.







## 2.2 SCEGLIERE IL GIUSTO APPROCCIO PER IL PROGETTO

### Dall'albero dei problemi all'albero delle soluzioni

Il cosiddetto albero delle soluzioni offre un pratico meccanismo per lo sviluppo di obiettivi orientati all'impatto. L'albero delle soluzioni è costruito convertendo le asserzioni negazioni contenute nell'albero dei problemi (> **Capitolo 1**) in affermazioni. Per esempio, "I piccoli imprenditori non possiedono abilità contabili adeguate" diventa "I piccoli imprenditori possiedono abilità contabili adeguate" (Albero delle soluzioni > **a pagina 29**). Quando l'albero delle soluzioni è stato completato, dovrebbe essere rivisto per lacune e inconsistenze, e corretto se necessario. Un'ulteriore comparazione con l'albero dei problemi può aiutare in questo frangente.

### Identificare l'approccio corretto

Una volta che vi siete messi d'accordo sul processo di pianificazione della destinazione del viaggio, devi affrontare la domanda di come raggiungerla. Ci sono probabilmente diversi percorsi possibili, ed è ora necessario trovare quello il cui corso corrisponda meglio alle idee del tuo gruppo riguardo al viaggio, e, allo stesso tempo, guidi con il maggiore grado di certezza a destinazione. I criteri per la selezione della rotta includono sia un'idea di come il tuo viaggio dovrebbe essere organizzato e le sue prevalenti condizioni esterne, sia l'equipaggiamento della nave e l'esperienza dell'equipaggio. Come nell'esempio dei marinai, anche il tuo piano progettuale dovrebbe determinare "il percorso" (approccio) verso gli obiettivi del progetto.

Quando si pianifica il progetto, è importante considerare qual è l'approccio da adottare. I connettori contenuti nell'albero delle soluzioni offrono un quadro d'insieme del percorso per raggiungere i tuoi obiettivi, e mostrano diverse possibilità d'azione. Su questa base, è possibile selezionare un approccio adeguato al progetto. Com'era vero per gli obiettivi del progetto, la visione e la missione del progetto o dell'organizzazione influenzeranno fortemente questo processo di selezione. Inoltre, l'esperienza e le abilità della squadra di progetto, le spese previste in relazione alle risorse disponibili e la probabilità di raggiungere gli outcome desiderati usando l'approccio proposto devono tutti essere presi in considerazione.

## 2.3 SVILUPPARE E FORMULARE GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO

Una volta che hai completato l'albero delle soluzioni, puoi usarlo per desumere e formulare gli obiettivi orientati all'impatto per il tuo progetto.

Una varietà di termini sono spesso usati per descrivere diversi tipi di obiettivi, come scopi, obiettivi primari, obiettivi secondari, target chiave, target ad interim, obiettivi dettagliati, obiettivi progettuali, obiettivi sociali, e così via. Mentre queste distinzioni possono rivelarsi molto rilevanti nel formulare proposte di progetto, non c'è sfortunatamente un modo semplice per districarsi in questa giungla di termini se non studiare i casi individuali e comprendere come questi termini sono usati in ogni contesto particolare. Eppure, a prescindere dalla confusione dell'uso di questi termini, due distinzioni sono di importanza cruciale nello sviluppo e nella presentazione di obiettivi di progetto orientati all'impatto.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



### Coinvolgi gli stakeholder!

Un'implementazione del progetto, sostenibile e orientata all'impatto è possibile solo se gli stakeholder possiedono una visione comune degli obiettivi del progetto e forniscono il loro sostegno su questa base. È di vitale importanza che gli stakeholder siano coinvolti nella formulazione iniziale degli obiettivi del progetto, così come nella periodica revisione di questi obiettivi durante il progetto. Questo permette a tutti coloro che sono coinvolti di contribuire con le loro conoscenze e di offrire vedute contrastanti, che conducano alla creazione di obiettivi ragionevoli e realistici. Inoltre, sviluppare gli obiettivi in cooperazione con gli stakeholder, piuttosto che, presentarli solamente nella loro forma finale, è un prezioso mezzo per rafforzare la motivazione e il senso di appartenenza al progetto per tutte le parti coinvolte. Questo è particolarmente importante per gli impiegati a tempo pieno e i volontari che lavorano al progetto. Inoltre, anche i membri del gruppo target del progetto dovrebbero essere integrati il più possibile. Gli obiettivi dovrebbero essere sviluppati con loro, non per loro!



### Buono a sapersi:

Attività



Outcome  
o impatto

Innanzitutto, molte organizzazioni trovano spesso difficile distinguere tra i propri obiettivi di progetto e le proprie attività (previste). Secondo, è importante differenziare tra i livelli degli obiettivi: gli obiettivi-outcome sono i risultati al livello del gruppo target, mentre gli obiettivi-impatto producono il loro effetto al livello della società. Queste distinzioni sono affrontate nella sezione seguente.

#### Dalle attività all'outcome e all'impatto

Per molti anni, il lavoro di tipo progettuale si è focalizzato sulle attività e gli outcome del progetto – essenzialmente, “cosa succede durante il progetto” e “cosa fa il progetto”. In parte per questa ragione, molti direttori di progetto ancora oggi trovano difficile distinguere tra le attività/output e l'outcome e l'impatto di queste, o “cosa realizza il progetto attraverso le sue attività”.

Per questa ragione, in molti casi, si mandano agli stakeholder (in particolare quelli che erogano fondi) dei resoconti che descrivono la natura e la portata delle attività del progetto, con ulteriori informazioni come ad esempio il numero di partecipanti. Eppure, mentre queste informazioni dovrebbero essere inviate, spesso, dal punto di vista di un lavoro progettuale orientato all'impatto, sono lacunose nell'affrontare la domanda più importante: “che differenza abbiamo fatto con il nostro lavoro?”. A dire il vero, ottenere prove che illuminino l'effettivo impatto di un progetto non è sempre facile. Per questa ragione, le organizzazioni tendono a concentrare le loro attenzioni sulla descrizione delle loro attività e dei loro output.

Tuttavia, quelle organizzazioni che vogliono fare un'autentica differenza attraverso il loro

lavoro, devono considerare attentamente gli obiettivi del progetto. Obiettivi ben formulati, che siano chiaramente distinguibili dalle attività del progetto, sono la base per l'implementazione e la gestione di progetti orientati all'impatto. Al giorno d'oggi si richiede sempre più spesso che i report di progetto includano informazioni riguardanti lo sviluppo e la realizzazione degli obiettivi progettuali orientati all'impatto.

#### Differenti tipi di obiettivi progettuali

Quando stai considerando i possibili obiettivi del tuo progetto, dovresti farti le seguenti domande:

- A che gruppi target vuoi arrivare?
- Che cambiamenti dovrebbe apportare il progetto nei confronti dei gruppi target?
- Quali obiettivi saranno perseguiti dal progetto a livello sociale?

Nel rispondere a queste domande, diventerà evidente che ci sono diversi livelli di obiettivi. Questi possono essere distinti rispettivamente come obiettivi-outcome (a livello del gruppo target) e obiettivi-impatto (a livello della società).

Gli obiettivi-outcome descrivono gli effetti che si vogliono raggiungere all'interno del gruppo target del progetto. Si riferiscono ai benefici apportati dal progetto al gruppo target, così come ai cambiamenti che saranno realizzati all'interno del gruppo target come risultato del lavoro del progetto. Quando un obiettivo è raggiunto a livello del gruppo target, questo risultato può essere attribuito (almeno per la gran parte) alle attività del progetto.





# "Albero delle soluzioni"



Effetti

Box in verde: approccio utilizzato dal caso di studio

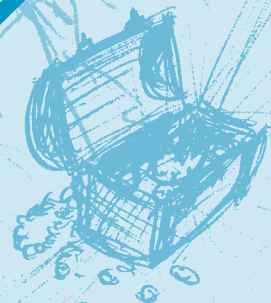
**Soluzione a livello del gruppo target**

**Le piccole imprese generano ricavi significativamente più alti**



Soluzioni

Cause



S	<b>Specifici</b>	Gli obiettivi del progetto dovrebbero essere espressi in modo chiaro e preciso. Cerca di essere chiaro anche per persone che hanno una comprensione superficiale del tema.
M	<b>Misurabili</b>	Gli obiettivi devono essere "misurabili". Perciò, ci deve essere un qualche modo di accertarsi se l'impatto desiderato è raggiunto o meno.
A	<b>Accettati</b>	Gli obiettivi del progetto devono essere accettati dagli stakeholder. Gli obiettivi dovrebbero essere intesi allo stesso modo da tutti coloro che sono coinvolti, e dovrebbero essere sostenuti da tutti i partecipanti.
R	<b>Realistici</b>	Gli obiettivi-outcome e gli obiettivi-impatto devono essere raggiungibili. Questo non significa che devi essere certo di avere successo, ma deve essere almeno possibile.
T	<b>Time-framed</b>	Spesso è difficile specificare un termine finale per raggiungere i tuoi obiettivi. Ci dovrebbe essere però almeno una cornice temporale per il raggiungimento degli obiettivi. Per esempio, nello scegliere il tempo appropriato per l'analisi dell'impatto, fa una grande differenza se i risultati possono essere, o è previsto che siano, raggiunti durante la vita attiva del progetto, o solo qualche tempo dopo. In questi termini specificare una cornice di tempo fornisce orientamento.

**Fig. sopra: I criteri SMART sono utili per formulare obiettivi-impatto chiari e raggiungibili**

Gli obiettivi-impatto fanno riferimento a quegli effetti a livello sociale a lungo termine, che il progetto aiuta a raggiungere o influenzare. Nella maggior parte dei casi, i risultati a questo livello non possono essere attribuiti esclusivamente al lavoro del progetto, ma sono influenzati da una vasta gamma di fattori. Per un singolo progetto, gli obiettivi-impatto a livello sociale possono essere formulati come segue: "Il progetto contribuisce a..." Gli obiettivi-impatto a livello sociale saranno collegati da vicino alla visione dell'organizzazione del progetto

### Formulare gli obiettivi

Quando hai identificato i tuoi obiettivi, arriva il momento di formularli in modo che possano essere usati nel tuo lavoro progettuale orientato all'impatto. Ciò significa che gli obiettivi devono poter essere utilizzati come base per lo sviluppo degli indicatori (> **Capitolo 5**), i quali a loro volta sono usati per l'analisi dell'impatto (> **Capitolo 6**).



#### Caso di studio VAM

VAM ha stabilito il seguente come obiettivo-outcome a livello delle condizioni di vita del gruppo target:

*"I piccoli imprenditori che hanno partecipato al progetto hanno aumentato i loro guadagni entro sei mesi dal completamento dei corsi."*

**Nel formulare obiettivi-outcome per il gruppo target del tuo progetto, i seguenti punti dovrebbero essere tenuti a mente:**

- In questo stadio, concentrati sull'obiettivo-outcome centrale del tuo progetto. Questo è lo scopo che vuoi raggiungere – nello specifico, quel cambiamento nelle condizioni di vita del gruppo target che vuoi ottenere con il progetto (riferisciti qui alla casella verde dell'albero delle soluzioni). Il prossimo passaggio (> **Capitolo 3**) sarà quello di formulare gli obiettivi per i vari stadi del quadro logico che saranno necessari per realizzare questo obiettivo-outcome.

- Inizia la frase specificando i gruppi target che beneficeranno dall'outcome.

- Nel formulare gli obiettivi, usa voci verbali attive per descrivere come le condizioni di vita del gruppo target cambieranno nel momento in cui l'outcome desiderato sarà raggiunto. Chiediti: Quali nuove opportunità saranno emerse per i membri dei gruppi target che prendono parte al progetto? Come saranno cambiate le situazioni sociali, finanziarie o di vita in generale?

- Riferisci l'obiettivo come se i risultati desiderati fossero già stati raggiunti.

- Gli obiettivi dovrebbero essere espressi positivamente, descrivendo lo stato delle cose che desideri ottenere. Evita di usare negazioni che attirino l'attenzione su situazioni problematiche, e focalizzati invece sui risultati positivi che possono rilasciare energia nel lavoro progettuale. Per esempio, al posto di dire, "I giovani partecipanti non sono più disoccupati dopo l'aver lasciato la scuola," è meglio dire, "I giovani partecipanti iniziano programmi di formazione volontari dopo l'aver lasciato la scuola."

**Nel formulare obiettivi-impatto a livello sociale, i punti seguenti dovrebbero essere tenuti a mente:**

Gli obiettivi-impatto a livello sociale cui il progetto sta contribuendo, saranno espressi in modo più astratto degli obiettivi a livello del gruppo target. Piuttosto che essere connessi ai membri di un gruppo, questi impatti sono connessi alla società in generale, o almeno a una parte della società, per esempio la popolazione che vive all'interno di una regione specifica. I cambiamenti a cui si tende dipenderanno normalmente su molti fattori diversi e saranno spesso osservabili solo nel lungo periodo. Dal punto di vista del progetto, è quindi solitamente poco utile formulare una cornice di tempo all'interno della quale questi obiettivi devono essere raggiunti.

Gli obiettivi-impatto a livello sociale possono essere formulati trasformando i problemi sociali identificati in affermazioni – cioè, se il problema non esistesse più, come si presenterebbe la situazione (fai riferimento alla casella blu dell'albero delle soluzioni)?



**Buono a sapersi:**

Come per gli obiettivi del progetto, l'esame di potenziali approcci al progetto non è un compito da svolgere una volta sola durante la fase di pianificazione del progetto.

Anche nei progetti esistenti, è importante controllare regolarmente l'approccio di fondo, e adattarlo quando e dove necessario.



**Caso di studio VAM**

**VAM ha stabilito il seguente come obiettivo-impatto a livello sociale:**

*"Attraverso questo lavoro, VAM aiuta a migliorare la situazione economica nel distretto"*



## Checklist per la formulazione degli obiettivi del progetto

### Caso di studio VAM

L'approccio di VAM è esaminato nell'albero delle soluzioni presentato a **pagina 29**.

VAM lavora direttamente con i piccoli imprenditori locali. Migliorando l'educazione finanziaria e le abilità imprenditoriali dei partecipanti ai corsi di formazione, mira a consentire loro di avere ricavi più elevati, e, così, a migliorare la situazione socio-economica delle loro famiglie.

VAM ha adottato consapevolmente questo approccio per varie ragioni. I promotori del programma credono che sia importante lavorare direttamente a contatto con le persone coinvolte, e inoltre reputano questo approccio quello in grado di produrre i risultati più immediati e diretti.

I promotori hanno accesso ai piccoli imprenditori principalmente attraverso l'associazione delle imprese locali e il centro comunitario. Inoltre, conoscono personalmente numerose persone che vivono nelle vicinanze e che desiderano partecipare al progetto, e hanno contatti con un buon numero di stakeholder collegati al progetto.

	Si	No	Commenti
Piuttosto che descrivere le attività del progetto, il piano identifica gli effetti che queste attività dovrebbero produrre nel gruppo target.			
La formulazione dell'obiettivo del progetto indica chiaramente chi beneficerà dagli outcome e dall'impatto attesi.			
L'obiettivo descrive come sarà una situazione in futuro.			
L'obiettivo del progetto è stato formulato positivamente.			
Una cornice temporale in cui realizzare l'obiettivo è stata specificata.			
È possibile accertarsi se l'obiettivo è stato raggiunto o no.			
Raggiungere l'Obiettivo rappresenta una sfida positiva per il team di progetto. Cioè, dovremo lavorare duro, ma il successo è un risultato realistico.			
Gli stakeholder del progetto sono stati coinvolti nella formulazione degli obiettivi, e gli obiettivi sono accettati e sostenuti da tutti i partecipanti.			
Gli obiettivi e l'approccio del nostro progetto sono coerenti con la nostra visione e la nostra missione.			
Gli obiettivi del nostro progetto ci motivano nel nostro lavoro.			

Ora che hai determinato gli obiettivi del progetto sia a livello della società sia a quello delle condizioni di vita del gruppo target del tuo progetto, e hai inoltre identificato

l'approccio di fondo del progetto, il tuo prossimo passo sarà quello di sviluppare questi temi più nel dettaglio attraverso la creazione di un quadro logico.

## 3. FISSARE LA ROTTA – IL QUADRO LOGICO



In questo capitolo imparerai...

- Che cosa sono i quadri logici e perché sono utili per il lavoro progettuale orientato all'impatto.
- Com'è costruito un quadro logico semplice, e come i suoi elementi individuali funzionano assieme.
- Come sviluppare un quadro logico.

Insieme con i tuoi passeggeri e l'equipaggio, hai deciso verso dove dovrete andare. Con questa destinazione in mente, è tempo di stabilire il modo migliore per raggiungere il tuo obiettivo. Così come fai uso di carte nautiche e della tua esperienza di marinaio per guidarti nel tuo viaggio per mare, allo stesso modo il cosiddetto quadro logico ti aiuta, durante la pianificazione orientata all'impatto del tuo progetto, a trovare il percorso più promettente e attuabile verso i risultati.

### 3.1 COSA SONO I QUADRI LOGICI E PER COSA SONO UTILIZZATI?

I quadri logici sono utilizzati dal 1970 per la pianificazione e la valutazione dei progetti. Il loro ruolo è fornire una descrizione sistematica delle relazioni logiche tra le risorse, le attività e i risultati di un progetto. Questo rende possibile monitorare la plausibilità e l'attuabilità di un progetto. Un quadro logico mostra inoltre come funziona, o come dovrebbe funzionare, il progetto e fornisce una base per stabilire se il progetto continui a essere sulla giusta via. In questo modo, il quadro logico costituisce la base per la gestione e il lavoro progettuale orientato all'impatto.







## Buono a sapersi: i quadri logici ti aiutano...

### ...a rivedere le ipotesi riguardo i risultati del tuo progetto:

Nella maggior parte dei casi, abbiamo un'idea su come il nostro progetto "funzionerà". Questo significa che abbiamo delle supposizioni su come il progetto realizzerà i risultati attraverso il suo lavoro. Ma, mentre queste supposizioni spesso si riveleranno essere sensate, vale la pena qualche volta fare un passo indietro per riconsiderarle. Ciò è imperativo mentre il progetto è in fase di pianificazione; tuttavia, anche quando il progetto è in corso, dovresti riguardare regolarmente il quadro logico sulla base dell'esperienza guadagnata, e fare tutte le modifiche che si rendono necessarie.

### ...quando stai sviluppando i dettagli degli obiettivi del progetto:

Puoi usare il quadro logico per sviluppare sistematicamente gli obiettivi per i singoli stadi del progetto.

### ...a gestire il progetto:

Il quadro logico descrive nel dettaglio le relazioni tra i vari stadi del progetto (input, output, outcome e impatto) nella loro sequenza logica. Su questa base può essere prodotto un piano dettagliato della gestione del progetto.

### ...con l'analisi dell'impatto sociale:

Il quadro logico aiuta a determinare quali problematiche l'analisi dell'impatto sociale dovrebbe affrontare, quali domande dovrebbero essere fatte, e quali indicatori dovrebbero essere usati per rispondere al meglio a queste domande.

### ...a sviluppare l'apprendimento interno:

Un quadro logico sviluppato in collaborazione con gli stakeholder rilevanti istituisce una comprensione condivisa del progetto, creando quindi la base per un apprendimento comune.

### ...con la comunicazione esterna e il raccoglimento fondi:

Un quadro logico che è stato completato attentamente può aiutarti a presentare il progetto in modo convincente ai finanziatori e agli altri stakeholder. Dimostra che i responsabili del progetto hanno un piano ben organizzato, e chiarisce quali risorse saranno necessarie.



### Attenzione a non confondere la terminologia!

Come per gli obiettivi di progetto, la terminologia associata agli elementi del quadro logico non è sempre usata in modo uniforme.

#### La Guida all'Impatto Sociale usa la seguente terminologia:

<i>Input</i>	Le risorse finanziarie, umane e materiali usate per il progetto.
<i>Risultati</i>	Gli output, outcome o impatto (voluti o non voluti, positivi e/o negativi) di un progetto o di un intervento.
<i>Output</i>	I servizi o i prodotti generati da un progetto così come uso di questi da parte del gruppo target.
<i>Outcome</i>	Gli effetti del progetto a livello del gruppo target.
<i>Impatto</i>	Gli effetti del progetto a livello della società.

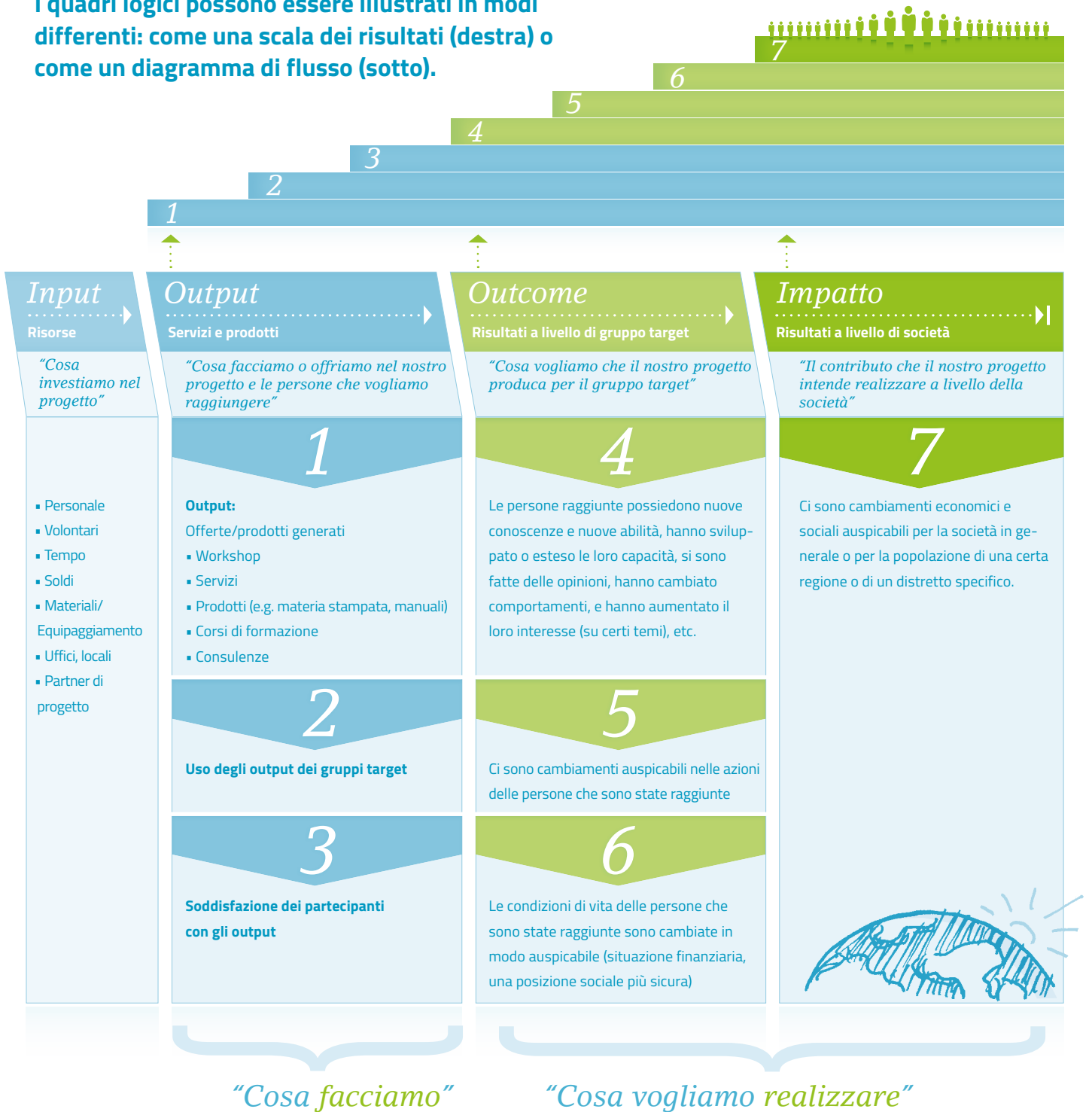
Source: see OECD (2009)

## 3.2 QUADRI LOGICI E I LORO ELEMENTI

I quadri logici hanno numerose varianti, con vari nomi. La più conosciuta in questo campo comprende i concetti di logica di programma, teorie del cambiamento e catene d'impatto. Generalmente, questi strumenti forniscono rappresentazioni semplici e schematiche delle operazioni di un progetto. Le pagine seguenti descriveranno la variante conosciuta specificamente come quadro logico, una delle versioni di questa famiglia di strumenti più largamente utilizzata, e adattabile alla maggior parte dei progetti. Per capire il quadro, è importante conoscerne i vari componenti e come questi sono legati tra di loro.



I quadri logici possono essere illustrati in modi differenti: come una scala dei risultati (destra) o come un diagramma di flusso (sotto).



### Input

Gli input sono le risorse necessarie per garantire l'implementazione del progetto. Comprendono in primo luogo il personale strutturato e i volontari e le loro ore di lavoro, le risorse finanziarie, i locali, e l'equipaggiamento indispensabile per l'implementazione del progetto. Per creare un piano di progetto realistico, si dovrebbe fare una lista di tutte le risorse che saranno

necessarie. Nel nostro teorico caso di studio, le risorse disponibili per il progetto sono il manager di progetto (20 ore a settimana), due formatori indipendenti, cinque coach volontari, i finanziamenti, la stanza nel centro comunitario e il materiale di corso. Data l'importanza della collaborazione di VAM con l'associazione delle imprese locali, anche la cooperazione con questa organizzazione è una risorsa necessaria.

## Output

Gli output sono i prodotti e i servizi generati da un progetto – cioè, ciò che un progetto fa e offre, così come l'uso di questi prodotti e servizi da parte del gruppo target. Si possono distinguere tre livelli di output (livelli 1-3 nel quadro logico).

### ■ LIVELLO 1

Gli output del livello 1 sono i servizi e i prodotti (quantificabili) del progetto che sono resi disponibili per il gruppo target. Nel nostro esempio, gli output di progetto di livello 1 sono i corsi di formazione e le sessioni di coaching offerte, i piani di studio e il materiale prodotto, e le sessioni informative che supportano i corsi.

### ■ LIVELLO 2

Le offerte rese disponibili da un organizzazione (output di livello 1) non sono automaticamente utilizzate dal gruppo target. Perciò, l'effettiva utilizzazione da parte del gruppo target dei prodotti e dei servizi a livello degli output è resa dal livello 2. Nel nostro esempio, gli output di livello 2 sono il numero di piccoli imprenditori che prendono parte al corso di formazione e nelle sessioni di coaching.

Gli output di livello 1 e 2 possono essere collegati direttamente con gli input, permettendo di trarre conclusioni sul grado di efficienza dell'implementazione del progetto. Quindi, l'organizzazione VAM può determinare, per esempio, quanto costa il progetto per ogni partecipante.

### ■ LIVELLO 3

Gli output a questo livello si riferiscono alla soddisfazione dei partecipanti con i

servizi e i prodotti. Nel nostro esempio, gli output di livello 3 sono rappresentati dalla soddisfazione dei partecipanti per i corsi di formazione e le sessioni di coaching. Questo riveste un ruolo fondamentale nel passare dalla partecipazione al progetto agli outcome prodotti all'interno del gruppo target come conseguenza della partecipazione. Questo è un elemento critico, poiché è solamente quando i partecipanti sono soddisfatti delle offerte – cioè, quando sentono di essere in buone mani e trattati con serietà, e hanno l'impressione che l'offerta gli sia utile – si apriranno all'influenza del progetto. Questa soddisfazione è la base per la quale il lavoro svolto porta agli outcome tra i partecipanti. Tuttavia, non c'è nessuna garanzia che gli outcome desiderati saranno raggiunti. È possibile, dopotutto, che ai partecipanti piacciono i corsi di formazione di VAM e che esprimano la loro soddisfazione poiché, per esempio, possono avere delle amichevoli discussioni con altri partecipanti, mangiare bene o (potenzialmente) ricevere un permesso per diem e non dover andare a lavoro. Questo non significa necessariamente che, finiti i corsi, avranno appreso delle nozioni utili nel loro lavoro quotidiano. La soddisfazione dei partecipanti è, infatti, una condizione sufficiente ma non necessaria per il raggiungimento degli outcome desiderati.

## Dagli output agli outcome e all'impatto

Il passaggio dagli output agli outcome e all'impatto è cruciale per il successo del progetto. Perciò la distinzione tra questi livelli è importante nel preservare l'orientamento all'impatto del progetto. La differenza tra output e outcome e

impatto può essere constatata usando l'esempio del progetto VAM. Per prima cosa, gli organizzatori del progetto VAM si sono dedicati a fondo nel loro progetto, iniziando e guidando le sessioni di formazioni e di coaching, producendo materiali, e disseminando informazione su VAM. I piccoli imprenditori della regione fanno uso di questa offerta. Tuttavia, questa attività ha prodotto di per sé un outcome positivo per i partecipanti? Mentre gli output sono una precondizione necessaria se un progetto vuole raggiungere gli outcome desiderati, questi outcome sono possibili solo se i partecipanti sperimentano dei cambiamenti positivi che, in definitiva, migliorino il loro status socio-economico. Così come nel capitolo sugli obiettivi di progetto, bisogna fare una distinzione tra i risultati a livello del gruppo target (outcome) e i risultati a livello della società (impatto). Entrambi sono esposti di seguito nel dettaglio.

#### Risultati a livello del gruppo target (outcome)

Gli outcome sono i risultati del progetto a livello del gruppo target. Essi illustrano quali cambiamenti positivi il progetto intende apportare all'interno del gruppo target. Gli outcome sono suddivisi in tre livelli (i livelli 4-6 del quadro logico).

##### ■ LIVELLO 4

Gli outcome di livello 4 del quadro logico sono composti dai cambiamenti nelle conoscenze, nella consapevolezza, nella abilità nei partecipanti del gruppo target. Per esempio, i partecipanti nel nostro

esempio imparano l'importanza di un esercizio contabile accurato per una gestione di successo di un'impresa, e come i conti dovrebbero essere gestiti.

##### ■ LIVELLO 5

Gli outcome di livello 5 del quadro logico si basano sul livello di outcome precedente, riferendosi ai cambiamenti nel comportamento e nelle azioni dei partecipanti. Perciò, nel nostro caso di studio, i partecipanti non solo arrivano a apprendere l'importanza di una buona contabilità, ma applicano attivamente e indipendentemente le nuove conoscenze acquisite.

##### ■ LIVELLO 6

Gli outcome di livello 6 del quadro logico si basano ulteriormente sugli outcome di livello 5. Il comportamento cambiato crea una base per i cambiamenti desiderati nelle condizioni di vita del gruppo target. Per esempio, questo potrebbe includere miglioramenti nelle loro situazioni finanziarie e/o sociali. Perciò, nel nostro caso di studio, i partecipanti hanno adesso un guadagno più elevato, e lo status socio-economico delle loro famiglie è migliorato. Usando come base l'albero delle soluzioni, uno o più obiettivi di progetto (obiettivi-outcome) sono stati già identificati e formulati per questo livello di risultati (> **Capitolo 2**).

#### Risultati a livello della società (impatto)

##### ■ LIVELLO 7

Mentre i risultati a livello del gruppo target sono chiamati outcome, i cambiamenti desiderati a livello della società sono



**Perché è  
particolarmente  
importante la  
suddivisione dei vari  
livelli di outcome e  
la presentazione del  
progresso fatto?**

Per essere in grado di determinare se sei sulla giusta via con il tuo progetto, e per essere in grado di presentare i risultati del tuo progetto in maniera sofisticata, è importante formulare gli obiettivi di progetto per i vari livelli di outcome del quadro logico. Questo pone le fondamenta per capire il progresso dei partecipanti.

Se, nel nostro caso di studio, i responsabili del progetto VAM valutassero il successo dell'iniziativa solamente in termini di aumento del guadagno, un livello di guadagno stabile indicherebbe che il progetto ha fallito. Tuttavia, è possibile che i partecipanti fossero ora in grado di migliorare il loro livello di educazione e di ridurre la loro dipendenza economica da

prestatori di soldi privati – entrambi i quali sono fattori chiave per assicurarsi il successo imprenditoriale nel lungo termine - mantenendo però un guadagno costante.

Un altro esempio potrebbe riguardare un progetto mirato ad aiutare i giovani ad entrare nel mercato del lavoro che assume come indicazione del proprio successo se e quanti giovani hanno trovato un lavoro dopo aver seguito dei corsi di formazione o aver ricevuto delle consulenze. Definire il successo di un progetto solamente in questi termini sarebbe molto poco lungimirante, siccome ci saranno numerosi partecipanti che, anche se non avranno un lavoro, avranno comunque migliorato il loro livello di educazione,

# Impacts

denominati impatto. Questi possono includere cambiamenti nelle condizioni socio-economiche della società. Tuttavia, siccome un riferimento alla società in generale non è nella maggior parte dei casi né utile né possibile, l'impatto generalmente si riferisce solo a una parte della società, per esempio la popolazione all'interno di uno specifico distretto municipale o regione. Usando l'albero delle soluzioni come base, uno o più obiettivi di progetto (obiettivi-impatto) sono già stati identificati e formulati per questo livello di risultati (> **Capitolo 2**). Nel

nostro esempio, il lavoro di VAM ha contribuito a migliorare le condizioni socio-economiche dell'area target. A questo livello, le persone non devono necessariamente entrare in diretto contatto con le attività dell'organizzazione per beneficiare dai risultati del progetto. È possibile che partecipino solo indirettamente ai cambiamenti sociali e economici prodotti, come nel caso delle conseguenze positive di un più basso tasso di disoccupazione o di un miglioramento nelle condizioni di vita in un distretto cittadino. Tuttavia, questo significa

saranno proattivi nella gestione delle proprie candidature e saranno in grado di parlare con più sicurezza ai colloqui di lavoro. In breve, avranno acquisito fiducia perché saranno più preparati grazie ai corsi di formazione. Anche se un partecipante non trova lavoro immediatamente dopo un corso di formazione, lui/lei avrà migliorato le sue possibilità considerevolmente. I cambiamenti non hanno luogo da un giorno all'altro, ma piuttosto fanno parte di un processo costante. Così come uno scalatore non raggiunge la cima della montagna in unico scatto, così i piccoli imprenditori non migliorano le loro abilità di gestione e il loro status socioeconomico da un giorno all'altro. Invece, questo succede quando ha luogo una serie di piccoli cambiamenti. Questa sequenza di tappe progressive è chiamata "distanza percorsa", un bel modo illustrativo di esprimere il fatto che ogni pezzetto di progresso raggiunto può essere considerato come una pietra miliare sulla via per arrivare all'obiettivo (finale). Si suppone, in questi casi, che i cambiamenti di comportamento seguono un certo schema: per prima cosa, le conoscenze devono essere presenti (livello 4), poi queste conoscenze devono essere usate (livello 5), e infine ha luogo il cambiamento nelle condizioni di vita (livello 6). Tuttavia, spesso, è il concreto, misurabile outcome a livello dei risultati che conta. Lo scalatore ha raggiunto la cima? Il disoccupato ha trovato un lavoro? Il piccolo imprenditore ha registrato un aumento dei ricavi dopo il progetto? Il senzatetto ha un alloggio ora? Questi sono gli

outcome concreti che i donatori spesso richiedono e sono ricercati nei resoconti dei progetti. Di per sé non c'è nulla di sbagliato in questo, ma, siccome le tappe che devono essere completate per raggiungere questi obiettivi sono almeno egualmente importanti, non ci si dovrebbe focalizzare solo su questo tipo di risultati. I cambiamenti nelle conoscenze, nei comportamenti e nelle azioni dei partecipanti (i cosiddetti outcome astratti) sono il fattore veramente decisivo nel determinare se un obiettivo – il miglioramento delle condizioni di vita (per esempio, attraverso un lavoro ottenuto o un aumento dei ricavi) – può essere raggiunto attraverso le potenzialità proprie dei partecipanti. Se, infatti, uno scalatore fosse semplicemente collocato sulla cima della montagna da una funivia o da un elicottero, la prossima volta non sarebbe preparato per scalare questa o quella montagna da solo. Semplicemente gli mancherebbero le conoscenze richieste, come sapere in che modo si allaccia un'imbragatura o come si legge la descrizione di un percorso, e molto probabilmente non sarebbe nemmeno abbastanza in forma per fronteggiare una scalata. Allo stesso tempo, se viene dato un lavoro a un giovane senza che questo prima si sia preparato o abbia acquisito le conoscenze appropriate, l'obiettivo di un progetto per l'occupazione giovanile sarebbe ufficialmente raggiunto. Tuttavia, ci sarebbe un serio rischio che la prossima volta che il giovane debba trovare lavoro, non riesca a soddisfare i prerequisiti. Ciò accade perché non è passato attraverso gli stadi di sviluppo necessari per consentirgli di soddisfare le richieste impostegli dalla vita professionale. Per questa ragione ha senso che sia posta un'enfasi significativa sul progresso descritto ai vari livelli di outcome. Inoltre, questo influenza il modo in cui il progetto è gestito, e come i partecipanti sono integrati nel processo. I partecipanti dovrebbero essere visti qui come qualcosa di più che semplici beneficiari. Piuttosto, gli dovrebbe essere assegnato un ruolo attivo mentre i processi di cambiamento sono pianificati, implementati e rivisti, e dovrebbero aiutare a capire cos'altro o cosa di nuovo dovrebbe essere fatto per raggiungere l'obiettivo. La rappresentazione del progresso individuale ha un'altra importante funzione insieme al suo ruolo nella gestione di progetti orientati all'impatto: aiuta a motivare gli impiegati del progetto, i partecipanti e addirittura i donatori, e a farli rimanere coinvolti e a sostegno del processo. Ciò accade perché è motivante per tutti quelli coinvolti nel progetto osservare i progressi e festeggiarli insieme!

anche che il progetto ha meno influenza sui risultati a livello dell'impatto (sociale) piuttosto di quanta ne abbia sui risultati a livello degli outcome (gruppo target), poiché i cambiamenti nella società sono influenzati da molti fattori in aggiunta al progetto stesso. Perciò, è cosa comune dire che un progetto mira a contribuire all'impatto, ma a realizzare gli outcome. In aggiunta, l'impatto si manifesta tipicamente solo dopo un certo tempo, il che significa che la relazione causale tra il progetto e l'impatto può essere

determinata solo usando metodi piuttosto complessi (>**Capitolo 6**)

### Nessi tra i singoli elementi del quadro logico

Le frecce tra i singoli elementi del quadro logico rappresentano la relazione (causale) e le supposizioni di fondo associate con le operazioni del progetto. Anche se a prima vista ciò può sembrare astratto, queste connessioni diventeranno più chiare quando inizierai a sviluppare il tuo quadro logico.





### Coinvolgi i tuoi stakeholder!

Come durante lo sviluppo degli obiettivi di progetto, dovresti coinvolgere gli stakeholder interessati, e, se necessario, degli esperti nella formulazione dei quadri logici.

## 3.3 SVILUPPARE UN QUADRO LOGICO

Un quadro logico può essere sviluppato in due direzioni – o lavorando dall’impatto desiderato fino agli input necessari, o dagli input all’impatto. Ha senso, infatti, fare uso di entrambi questi approcci, poiché lavorando all’indietro, dall’impatto fino agli input, è adatto alla pianificazione dei progetti orientati all’impatto. Il vantaggio qui è che in questo modo la pianificazione si focalizza sui risultati che gli organizzatori sperano di ottenere attraverso il progetto. Al contrario, i progetti che iniziano la pianificazione sulla base delle risorse input disponibili, seppure partano da una prospettiva realistica, corrono il rischio di pensare solo in termini di continuazione delle attività esistenti e di mantenere lo status quo, piuttosto che pensare fuori dagli schemi e aprirsi a nuove idee o nuove visioni progettuali. Pianificare partendo dagli input per arrivare all’impatto può aiutarti nel secondo step, quando devi portare a termine un esame di plausibilità del tuo quadro logico.

### Step 1: Pianificazione orientata all’impatto – dall’impatto agli input

Per un processo di pianificazione che va dall’impatto agli input, il quadro logico si sviluppa da destra verso sinistra. Nei singoli stadi di pianificazione, la domanda è “che cosa deve essere fatto o che cosa deve accadere per ottenere l’impatto, gli outcome e gli output desiderati?”

Il punto d’inizio per questo processo di pianificazione dovrebbero essere i tuoi obiettivi-impatto a livello della società (livello 7) e i tuoi obiettivi-outcome a livello del gruppo target (livello 6), già identificati usando come base l’albero delle soluzioni. Il processo può essere diviso nei seguenti singoli step:

**1.** Che cosa deve accadere per migliorare le condizioni a livello sociale?

Ciò richiederà cambiamenti nelle condizioni di vita delle persone del gruppo target!

Esempio di progetto: Che cosa deve accadere per migliorare le condizioni sociali nella località target? I piccoli imprenditori devono (tra gli altri cambiamenti) generare ricavi più elevati.

**2.** Che cosa deve accadere per produrre i cambiamenti nelle condizioni di vita degli individui target?

Devono avere luogo dei cambiamenti nei comportamenti o nelle azioni degli individui del gruppo target!

Esempio di progetto: Che cosa deve accadere per far sì che i piccoli imprenditori generino ricavi più elevati? Devono (tra gli altri cambiamenti) pianificare e gestire in modo realistico le previsioni e le spese.

**3.** Che cosa deve accadere per produrre i cambiamenti nei comportamenti o nelle azioni delle persone del gruppo target?

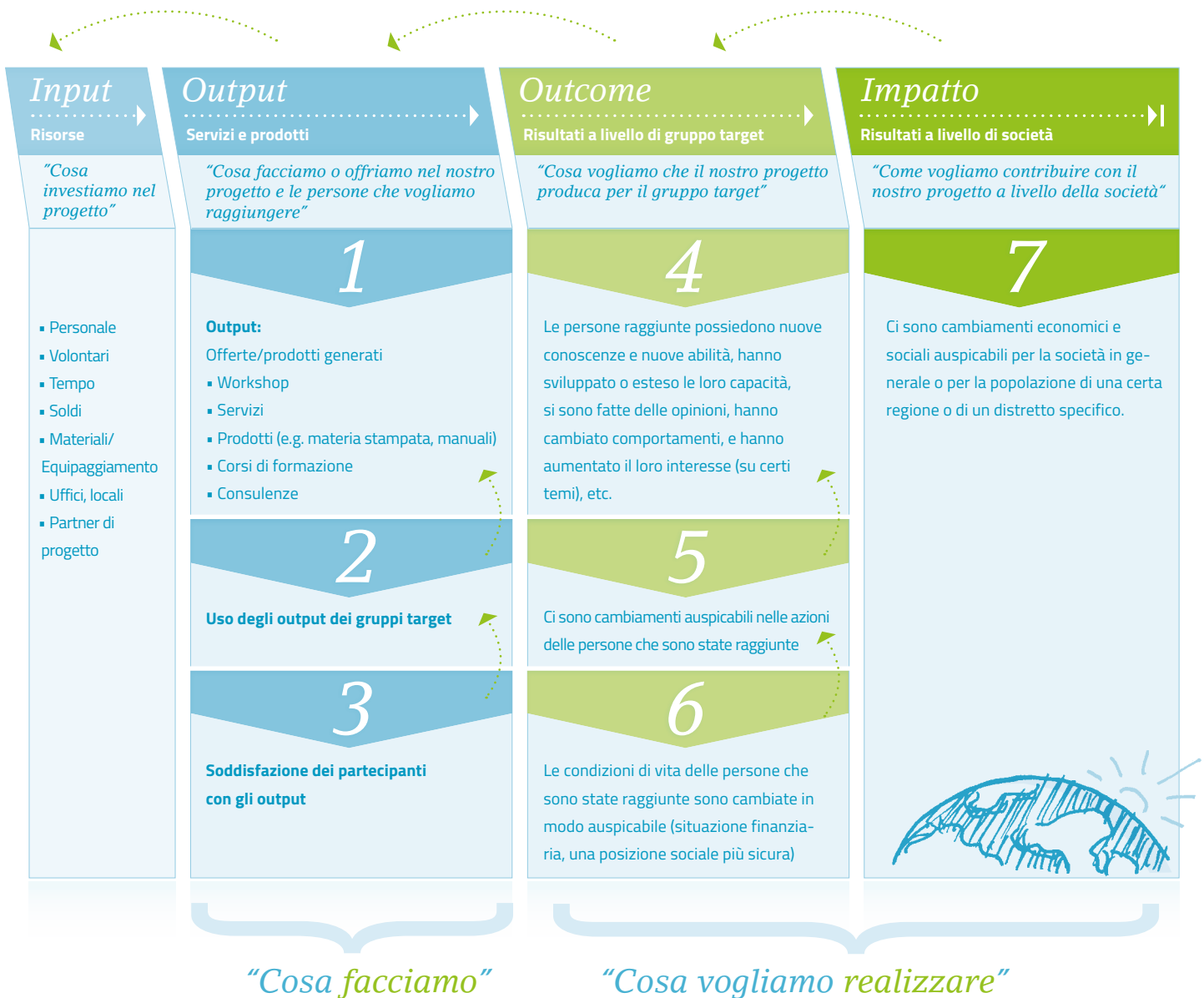
Alcuni aspetti delle conoscenze o delle attitudini delle persone del gruppo target devono cambiare!

Esempio di progetto: Che cosa deve cambiare per consentire ai piccoli imprenditori di pianificare e gestire in modo realistico le previsioni e le spese? I piccoli imprenditori devono imparare abilità contabili di base.

**4.** Che cosa deve accadere per cambiare le conoscenze e le attitudini dei partecipanti nel gruppo target?

I partecipanti devono essere soddisfatti dei servizi di cui hanno usufruito.





Esempio di progetto: Che cosa deve accadere per consentire ai piccoli imprenditori di imparare abilità contabili di base? Devono essere soddisfatti dei corsi di formazione e devono percepire i contenuti come qualcosa di valido e utile.

**5.** Quali precondizioni devono essere soddisfatte per rendere i partecipanti soddisfatti dei servizi?  
I partecipanti devono utilizzare i servizi!

Esempio di progetto: Quali precondizioni devono essere realizzate per consentire ai piccoli imprenditori di essere soddisfatti con il programma di formazione?  
Devono partecipare ai corsi di formazione.

**6.** Quali precondizioni devono essere soddisfatte per far in modo che i servizi siano utilizzati?  
I servizi devono essere disponibili!

Fig. pagina opposta:  
Gli obiettivi del progetto  
basati sul quadro logico  
del caso di studio VAM

Esempio di progetto: Quali precondizioni devono essere soddisfatte affinché i piccoli imprenditori partecipino ai corsi di formazione? Bisogna fornire dei corsi di formazione.

**7.** Quali precondizioni devono essere soddisfatte per assicurarsi che i servizi siano disponibili?

Devono essere disponibili sufficienti risorse input!

Esempio di progetto: Quali precondizioni devono essere soddisfatte per assicurarsi che la formazione possa essere fornita? Devono essere disponibili le necessarie risorse finanziarie e umane.

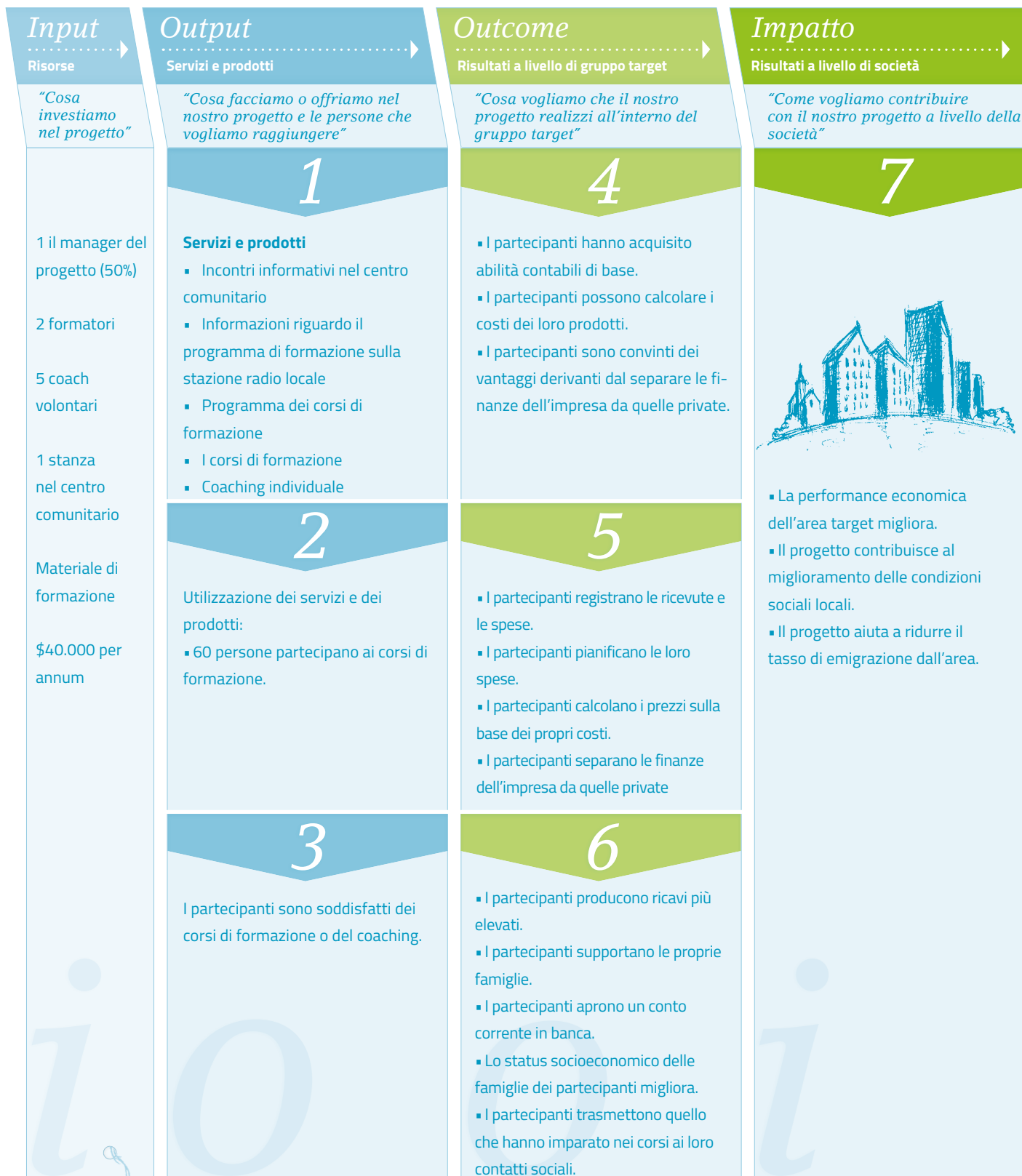
### Step 2: L'esame di plausibilità – Dagli input all'impatto

Per portare a termine un esame di plausibilità, il quadro logico deve essere letto dagli input all'impatto (da sinistra verso destra). Deve essere esaminata la plausibilità di ogni

relazione "se-allora" tra i singoli step. I singoli step possono essere divisi come segue:

- 1.** Se le risorse input necessarie sono disponibili e sono state investite nel programma, allora le attività pianificate possono essere implementate e i servizi offerti (livello 1).
- 2.** Se i prodotti e i servizi sono disponibili, allora possono essere utilizzati dal gruppo target (livello 2).
- 3.** Se i prodotti e i servizi sono utilizzati, allora le precondizioni per la soddisfazione degli utilizzatori /partecipanti sono state raggiunte (livello 3).
- 4.** Se i partecipanti sono soddisfatti dei servizi, allora la precondizione per la creazione dei cambiamenti desiderati nelle conoscenze e nelle attitudini delle persone all'interno del gruppo target è stata adempita.
- 5.** Se sorgono i cambiamenti desiderati nelle conoscenze e nelle attitudini del gruppo target, allora nuove/differenti azioni potrebbero essere intraprese dal gruppo target (livello 5).
- 6.** Se queste azioni sono intraprese, allora dei cambiamenti nelle condizioni di vita dei partecipanti diventano possibili (livello 6).
- 7.** Se cambiano le condizioni di vita dei partecipanti al progetto, allora la nuova situazione contribuisce a creare dei cambiamenti a livello della società (livello 7).





*"Cosa fa VAM"*

*"Cosa VAM vuole ottenere"*



## Checklist sulla qualità del quadro logico

Si No Commenti

L'organizzazione ha sufficienti risorse input per implementare le attività necessarie per realizzare gli outcome e l'impatto desiderati (o è probabile che le risorse input necessarie diventeranno disponibili durante il corso del progetto)?

Sono stati compresi tutti gli output necessari per il successo del progetto?

Gli output, outcome e l'impatto sono stati differenziati in modo chiaro?

Sono stati differenziati i singoli livelli di outcome (4-6)?

I vari elementi del quadro logico sono stati collegati con nessi logici?

Gli obiettivi del progetto ai livelli degli outcome e dell'impatto sono stati formulati come dei cambiamenti?

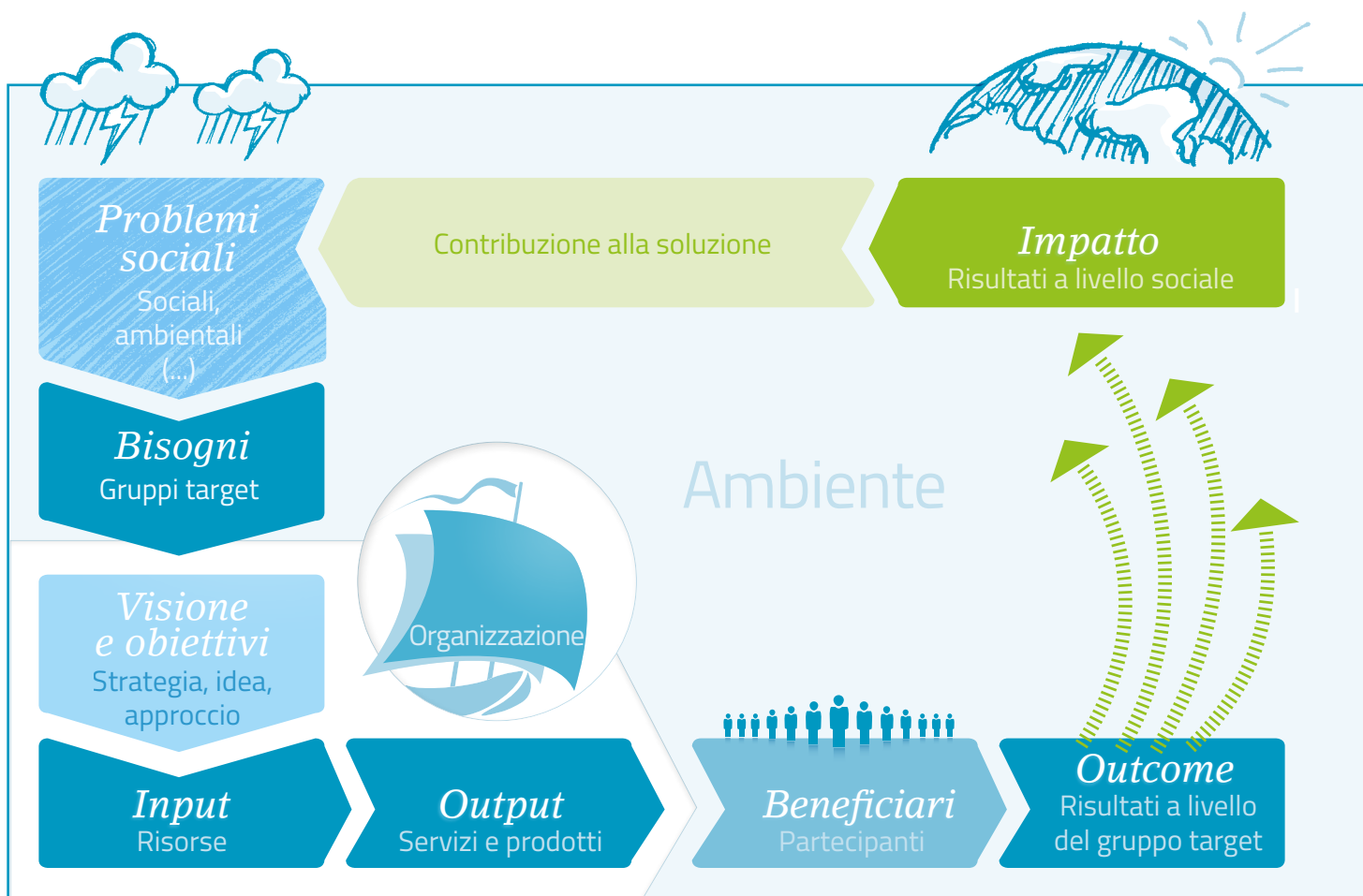
Gli stakeholder interessati sono stati inclusi nella produzione del quadro logico e gli è stato richiesto di fornire feedback?



### Quando sai di aver pianificato a sufficienza?

Le fondamenta per il lavoro di progettazione orientato all'impatto sono poste nella fase di pianificazione del progetto. Perciò, dovresti essere certo di esserti preso abbastanza tempo per la pianificazione. Tuttavia, tieni a mente che la pianificazione non è un processo che si svolge una volta sola, ma deve essere sempre ricontrollato durante il corso della gestione progettuale orientata all'impatto. Dopo un certo periodo, dovresti quindi cominciare l'implementazione, e poi pianificare ancora o adattare il piano originale durante il processo, sulla base della nuova esperienza acquisita.

Così come puoi pianificare troppo poco, puoi anche sbagliare il momento giusto per iniziare a implementare il tuo progetto a causa della troppa pianificazione. È necessario in questo frangente trovare il giusto equilibrio tra pianificazione, esecuzione, riflessione e adattamento. L'analisi d'impatto sociale orientata all'apprendimento ti aiuta a ottenere le informazioni di cui hai bisogno per gestire il tuo progetto in modo orientato all'impatto. Imparerai come implementare un'analisi d'impatto sociale orientata all'apprendimento, e come integrarla nel lavoro della tua organizzazione o progetto, nella **> Parte 2** di questo manuale.



### 3.4 SVILUPPARE OBIETTIVI DI PROGETTO DETTAGLIATI USANDO IL QUADRO LOGICO

Nel generare il quadro logico, hai sviluppato gli obiettivi di progetto per i vari stadi del quadro logico. Ora devi cercare di formularli sulla base dei criteri per formulare gli obiettivi di progetto delineati precedentemente nel **> Capitolo 2**. Il prossimo passo è sviluppare gli indicatori che saranno usati per verificare se questi obiettivi di progetto siano stati raggiunti (**> Capitolo 5**).

### 3.5 IL CICLO DELL'IMPATTO

Il cosiddetto ciclo dell'impatto illustra come i vari elementi si combinano assieme. Dopo aver esaminato le sfide sociali e i relativi bisogni del gruppo target, l'organizzazione definisce i suoi obiettivi e il suo approccio di progetto in modo orientato all'impatto, condizionata dalla

propria visione organizzativa. Alcuni input (risorse) devono essere disponibili per essere in grado di realizzare questi obiettivi. Da queste risorse, il progetto produce gli output (servizi e prodotti). Se questi sono utilizzati dagli individui che compongono il gruppo target, ciò fornisce le fondamenta per realizzare i risultati desiderati a livello del gruppo target (outcome). I risultati a livello del gruppo outcome possono, nel prossimo step, contribuire ai risultati a livello della società (impatto). Ciò porta a un cambiamento nelle condizioni sociali, che a sua volta potrebbe generare nuovi bisogni, rendendo necessario riadattare gli obiettivi del progetto e riconsiderare le risorse necessarie e gli output offerti dal progetto. La pianificazione e l'adattamento formano, quindi, un continuo processo durante la vita del progetto.



## PARTE 2: ANALIZZARE I RISULTATI

*Non tutto ciò che può essere contato conta, e non tutto ciò che conta può essere contato.*

Albert Einstein (\* 1879 – † 1955)



### I contenuti della parte 2 sono:



**Nel Capitolo 4, imparerai come esporre le logistiche di un'analisi d'impatto sociale e come formulare le domande usate in quest'analisi.**



**Nel Capitolo 5, imparerai come sviluppare gli indicatori della raccolta dati.**

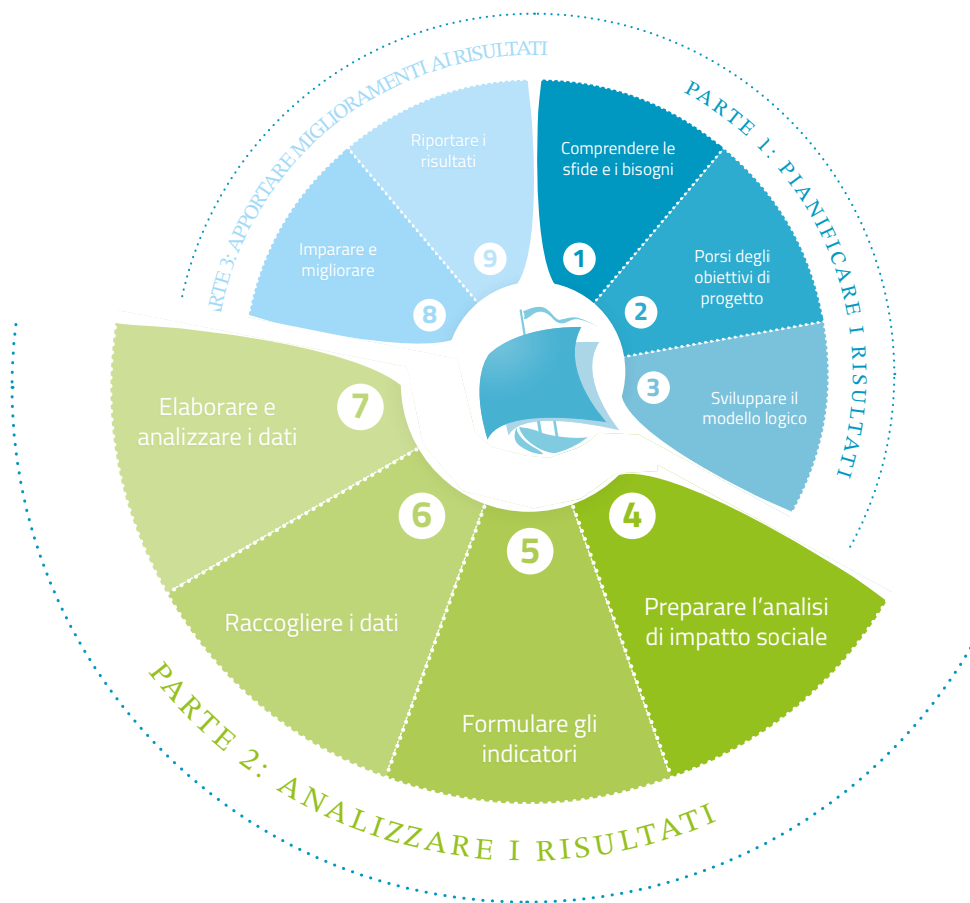


**Nel Capitolo 6, verrai introdotto ai vari metodi di raccolta dati e imparerai come determinare i giusti strumenti per la tua analisi d'impatto sociale.**



**Nel Capitolo 7, imparerai come analizzare e scomporre i dati raccolti in modo da essere sicuro di ottenere delle informazioni che puoi usare per giungere alle tue conclusioni e scegliere le azioni da intraprendere.**





PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

Una volta decisa la destinazione e scelta la rotta da seguire, puoi partire per il tuo viaggio. Tuttavia, sappi che la maggior parte dei viaggi non va secondo i piani. Devi perciò controllare periodicamente di essere sulla giusta rotta, di star raggiungendo i tuoi obiettivi, e che i tuoi passeggeri stanno bene. Queste informazioni ti aiuteranno a determinare se puoi continuare sulla rotta scelta o se invece devi adattare i tuoi piani.

Nel tuo lavoro progettuale, esattamente come in un viaggio per mare, dovrai confrontare il tuo piano con gli effettivi sviluppi del progetto sul campo. Che cosa era stato pianificato e che cosa è stato effettivamente fatto? Che cosa hai realizzato? Il progetto sta operando come previsto? Perché o perché no?

La **>Parte 2** di questo manuale mostra come utilizzare l'analisi d'impatto sociale per raccogliere le informazioni critiche di cui avrai bisogno per rispondere a queste e altre domande.

Idealmente, l'analisi d'impatto sociale dovrebbe essere sviluppata mentre sei ancora nella fase di pianificazione dell'intero progetto. Tuttavia anche se il tuo progetto è già in corso da qualche tempo, è sempre possibile e ragionevole introdurre e implementare i meccanismi di monitoraggio e valutazione.





**Buono a sapersi:  
Il ruolo chiave del  
monitoraggio nel  
project management  
orientato all'impatto**

Le discussioni sull'analisi di impatto sociale spesso si concentra fortemente sulla questione della valutazione. Tuttavia, sebbene la valutazione ha certamente una funzione importante nel contesto dell'analisi di impatto, non si dovrebbe perdere di vista il monitoraggio.

**Il monitoraggio agisce come un sistema di allarme precoce** che rileva se un progetto sta subendo sviluppi inaspettati. È essenziale inoltre se si vuole reagire ai problemi al loro sorgere, prima che il progetto sia a rischio. Allo stesso tempo, il monitoraggio aiuta anche vedere i successi. Anche progetti che non sono in grado di sostenere valutazioni onerose, possono rendicontare i risultati, nell'ambito di un monitoraggio sistematico.

**Il monitoraggio orientato all'impatto** rappresenta un contributo chiave per l'apprendimento, è usato per guidare il progetto e pone le basi per le valutazioni. Tuttavia, i valutatori spesso ritengono che i dati del monitoraggio non abbiano una qualità adeguata come base per la valutazione. Ciò ha un effetto negativo sulla qualità e la validità della valutazione e contribuisce ad aumentarne i costi.

## 4. PREPARARE UN'ANALISI DI IMPATTO SOCIALE

In questo capitolo imparerai...

- Cosa significa "analisi dell'impatto sociale", "monitoraggio" e "valutazione"
- Quando si devono effettuare il monitoraggio e la valutazione
- Chi dovrebbe effettuare il monitoraggio e la valutazione e quali stakeholder dovrebbero essere inclusi nell'analisi di impatto sociale
- Quanto costano il monitoraggio e la valutazione e da dove questo denaro può venire
- Come sviluppare domande per la analisi di impatto sociale

Avrete bisogno di raccogliere informazioni al fine di valutare se il vostro percorso sta seguendo la direzione giusta. Tuttavia, per prima cosa dovrete soddisfare i prerequisiti per la raccolta. Quale membro dell'equipaggio è seduto in vedetta ed è in continua osservazione della rotta della nave? Questa persona ha sufficiente conoscenza ed esperienza per questo compito? Quando e con quale frequenza i passeggeri dovrebbero essere intervistati per capire se sono soddisfatti del viaggio, così come il beneficio che ne hanno tratto? Dovrai portare un esperto esterno a bordo per questo compito? Quanto sforzo comporterà la raccolta di queste informazioni e da dove verranno le risorse necessarie? E, soprattutto, si dovrà decidere quali informazioni si desidera veramente raccogliere. Dal mare di dati, dovrai pescare le informazioni specifiche rilevanti per te.

Quando sei coinvolto nella gestione di progetti orientati all'impatto, così come

accade con i viaggi per mare, dovrai porre le basi per la l'analisi dell'impatto sociale prima di poter iniziare raccogliere i dati per l'analisi stessa. Però, prima di entrare in questioni logistiche relative all'analisi di impatto, abbiamo bisogno di chiarire i concetti di analisi di impatto sociale, monitoraggio e valutazione.

### 4.1 ANALISI DI IMPATTO SOCIALE, MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

#### Cosa si intende per analisi di impatto sociale?

Il termine „analisi di impatto sociale“ può essere utilizzato sia in un'accezione circoscritta sia in un senso più ampio. L'analisi di impatto sociale, nella prima accezione, significa la raccolta dei dati relativi agli outcome e agli impatti del progetto.

Quando si lavora nell'ambito della gestione di progetti orientati all'impatto è utile considerare l'analisi dell'impatto sociale in un senso più ampio. È importante, in questo caso, chiedersi non solo se un progetto ha ottenuto risultati, ma anche quali sono i fattori chiave che hanno contribuito a questi risultati. Così, nel senso ampio utilizzato, l'analisi di impatto sociale copre sia l'effetto ultimo e l'impatto sia i risultati prodotti dal progetto, la qualità, ed esamina ulteriormente i presupposti su cui si basa il progetto.

Nelle discussioni su risultati e impatto dei progetti, il termine „misurazione dell'impatto“ è talvolta usato pensando che gli effetti e l'impatto possano essere quantificati e precisamente misurati. Tuttavia, effetti e



	Monitoraggio	Valutazione
Cosa vuoi sapere?	Cosa sta succedendo?	Con quanta efficacia e perché si sono verificati i cambiamenti?
Perché?	Valutare i progressi, fornire le informazioni per compiere scelte e fare aggiustamenti; stabilire una base per analisi future (es. valutazione)	Descrivere e valutare progressi e risultati; giungere a conclusioni e trarre raccomandazioni.
Quando?	Durante il progetto	In un momento specifico del progetto, a conclusione del progetto, o qualche tempo dopo la fine del progetto
Chi?	Personale interno al progetto	Interno o esterno
In che sezione del quadro logico?	Focus su input, output e outcome relativamente facili da misurare	Focus su outcome e impatto

impatti nel contesto del lavoro sociale sono generalmente più complessi e spesso non si prestano ad essere „misurati“. Così, il termine „analisi“ di impatto sociale sembra più appropriato in questo contesto.

### Monitoraggio e valutazione – simili ma differenti

Il monitoraggio e la valutazione sono diversi modi di raccolta e analisi dei dati di progetto nel contesto dell'analisi di impatto sociale. Spesso, sono raggruppati come „M&E“ (dall'inglese Measurement & Evaluation). Le due attività sono certamente strettamente correlate ed entrambe hanno un ruolo importante nella gestione di progetti ad impatto. Quindi che cosa hanno in comune e quali sono le differenze?

**Il monitoraggio** prevede la raccolta regolare di informazioni con l'obiettivo di verificare l'avanzamento del progetto rispetto al piano originario, nonché la conformità con gli standard (di qualità).

Nel caso del viaggio in mare, esempi di monitoraggio sono l'osservazione continua della rotta o la registrazione delle miglia nautiche percorso. Il monitoraggio è ottimo per registrare gli input e gli output di un programma e per tenere traccia degli effetti più facilmente misurabili.

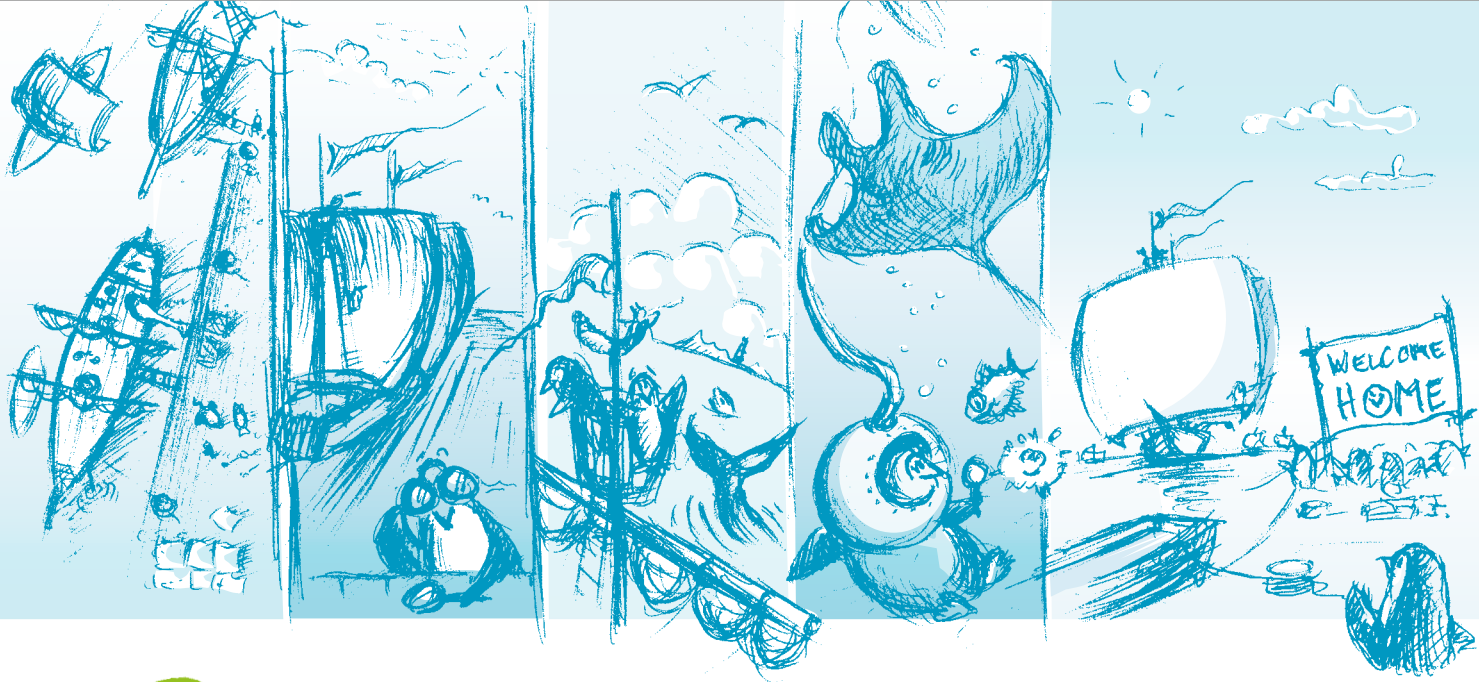
I risultati che sono meno facili da quantificare sono di solito affrontati attraverso la **valutazione**.

La valutazione non solo comporta la generazione dei dati che possono essere utilizzati, come nel monitoraggio, al fine di garantire che il progetto stia procedendo secondo quanto previsto – è anche un controllo, per verificare che il percorso sia quello giusto.<sup>1</sup> Se il monitoraggio offre indicazioni che il progetto non sta procedendo secondo i piani, allora una valutazione può aiutare a stabilire il motivo per cui ciò accade. Per il viaggio per mare, un esempio di valutazione potrebbe essere un'indagine tra i passeggeri, dopo il viaggio, per determinare se e in che misura hanno beneficiato del viaggio.

### Fig. Confronto tra monitoraggio e valutazione;

Fonte: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2011: 20).

<sup>1</sup> Stockmann (2007: 18)



## Tip

### Valutazione finale o intermedia?

In particolare, nei progetti con tempistiche ravvicinate, le valutazioni si svolgono spesso alla fine del progetto. Naturalmente, fare il punto dopo la conclusione del progetto ha senso e le informazioni raccolte sono necessarie per la relazione finale ai donatori. Tuttavia, oltre a soddisfare obblighi di rendicontazione, la valutazione al termine di un progetto è sovente di scarso beneficio. Infatti, quando i risultati sono disponibili, lo staff di progetto è già occupato in altre iniziative e, anche se le persone tengono in considerazione la valutazione, non è più possibile rispondere retrospettivamente ai risultati. Se si ha la possibilità, si dovrebbe tentare di effettuare una valutazione in un momento in cui si può ancora fare uso dei risultati per la gestione del progetto (valutazione intermedia). A tal fine, si suggerisce di parlare con i finanziatori e decidere insieme quali potrebbero essere tempistiche ragionevoli per valutare il progetto.

## 4.2 QUESTIONI LOGISTICHE

### Quando monitoraggio e valutazione dovrebbero essere effettuate?

Per utilizzare le informazioni nel miglior modo possibile, devono essere raccolte al momento giusto. Ciò sarà determinato, da un lato, da quando i dati possono effettivamente essere raccolti e, dall'altro, dalle domande a cui si tenta di rispondere.

**A livello di processi e output**, una questione chiave è se le attività erogate sono stati eseguite secondo il programma e il piano finanziario. Questa informazione sarà di interesse primario per i project manager. In questo caso, la raccolta dei dati dovrebbe svolgersi regolarmente (settimanale, mensile o trimestrale, a seconda delle necessità) nel contesto del monitoraggio, in modo che i problemi possano essere affrontati per tempo.

**A livello di effetti e impatti**, si tratta di risultati che si manifesteranno solo a medio o lungo termine. La raccolta dei dati è in molti casi più costosa o complessa di quella per gli output.

I dati a livello di outcome sono, quindi, raccolti e analizzati con minor frequenza. Tuttavia, anche a questo livello, ci sono informazioni

relativamente facili da raccogliere e possono essere rilevate regolarmente.

La raccolta dei dati non dovrebbe limitarsi alla fine di un progetto, perché il punto è quello di imparare dai risultati e migliorare la gestione. L'analisi di impatto sociale dovrebbe pertanto essere un processo continuo durante l'intero corso del progetto.

### La valutazione all'inizio del progetto

consente, nel contesto di una valutazione delle necessità e del contesto, di fare un passo indietro e confrontare le esigenze del gruppo target con gli obiettivi del progetto e l'approccio pianificato.

**Il monitoraggio continuo** e le valutazioni intermedie consentono di determinare se il progetto è (ancora) sulla strada giusta. Sulla base di queste conoscenze, si avrà la possibilità di effettuare gli aggiustamenti necessari.

**La valutazione finale** viene effettuata quando un progetto si conclude. Di solito, questa comporta una valutazione di tutto il progetto.

Alcuni progetti sono perennemente 'aperti'. In questi casi, ha molto più senso identificare un punto nel futuro dove una valutazione

**Caso studio BIP:** BIP raccoglie costantemente i dati durante la fase di monitoraggio. Vengono registrati sia gli output, numero di training course e di sessioni di coaching, che gli outcome intesi come i cambiamenti (miglioramenti) dei partecipanti rispetto alle conoscenze.

È stata condotta una valutazione dopo 2.5 anni al fine di stabilire come la partecipazione al progetto abbia influito sull'acquisizione delle business skills.

Il prossimo anno BIP festeggerà il suo quinto anniversario. Gli organizzatori dei progetti hanno stabilito fosse arrivato il momento giusto per svolgere una valutazione, esaminando in maniera sistematica gli effetti sullo status socio-economico delle famiglie dei partecipanti. Per maggiori informazioni sulle modalità di raccolta dei dati utilizzate da BIP si veda il **Capitolo 6**.



complessiva può essere effettuata.

Ad esempio, quando un nuovo modulo del progetto deve essere sviluppato o se il progetto deve essere trasferito o esteso ad altre location.

**Una valutazione ex-post** si svolge dopo il completamento di un progetto ed è costruita per identificare gli effetti di medio-lungo termine di un'iniziativa. Un esempio qui potrebbe essere uno studio che tiene traccia della situazione sociale dei partecipanti e delle loro famiglie per un decennio dopo il completamento di un progetto.

Se i vostri dati di monitoraggio dovessero suggerire che le cose vanno in una direzione diversa da quella prevista, si dovrebbe prendere in considerazione la conduzione di una valutazione, **indipendentemente dal 'quando'**.

### Chi dovrebbe eseguire l'analisi di impatto sociale?

Mentre il monitoraggio è ancorato all'ambito della gestione interna del progetto, le valutazioni possono essere fatte da operatori interni o fornitori di servizi esterni.

Dove le valutazioni sono percepite come un fardello, si è tentato di esternalizzare questo lavoro ad un professionista esterno. Però, si dovrebbe tenere a mente che le valutazioni esterne sono generalmente più onerose di quelle interne effettuate dal personale del progetto. Inoltre, non tutti i progetti hanno effettivamente bisogno di una valutazione esterna.

Una valutazione richiede allo stesso tempo competenze tecniche e metodologiche

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



### Dove trovare buoni valutatori esterni?

- Nei dipartimenti universitari che si occupano di questioni affini (ad esempio, scienze sociali)
- Presso aziende o liberi professionisti che si specializzano nella valutazione
- Attraverso segnalazioni di altre organizzazioni che lavorano in ambiti simili
- A conferenze specialistiche
- Attraverso il suggerimento di donatori (ad esempio, fondazioni che valutano i loro progetti regolarmente)

**Una raccomandazione: i contatti suggeriti da altri non possono mai sostituire un incontro personale!**



	Vantaggi	Svantaggi
Valutazione interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consuetudine con il progetto</li> <li>■ Accesso all'informazione</li> <li>■ Necessità di un breve training</li> <li>■ Risparmi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Eccessiva vicinanza al progetto, mancanza di neutralità</li> <li>■ Conflitti di ruolo</li> <li>■ Assenza di competenze appropriate</li> </ul>
Valutazione esterna	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Saperi esperti</li> <li>■ Conoscenze metodologiche</li> <li>■ Neutralità</li> <li>■ Accettazione degli stakeholder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mancanza di familiarità con il progetto</li> <li>■ Costi</li> <li>■ Necessità di accordi complessi</li> </ul>



**Vantaggi e svantaggi di valutazione interna ed esterna**



## Caso studio BIP:

Per il processo di monitoraggio di BIP, è dovere dei formatori raccogliere i dati dai partecipanti e dai coach. I dati vengono poi elaborati e valutati dal project manager.

Per la valutazione, è stato coinvolto un ricercatore del Dipartimento di Economia della City University, gli studenti hanno contribuito alla valutazione come parte del loro corso di studi.



### Chiarire il ruolo degli stakeholder nell'analisi di impatto

- Che ruolo hanno gli stakeholder nella conduzione un'analisi di impatto sociale?
- Quali informazioni generate dall'analisi si riveleranno rilevanti per gli stakeholder?
- Possono facilitare, influenzare, frenare o evitare specifiche linee di indagine? Hanno particolari speranze, interessi o timori riguardanti la raccolta dei dati? Hanno domande specifiche a cui rispondere?
- Se sì, questo ha conseguenze sulla raccolta dati pianificata? Dovrebbero, ad esempio, essere scelte altre domande o forme di partecipazione?

che spesso non sono disponibili all'interno dell'organizzazione. A volte, ha senso procedere per vie interne, talvolta ha più senso far appello a expertise esterne, deve essere deciso caso per caso.

L'indipendenza di un valutatore esterno può anche diventare uno svantaggio se ha difficoltà ad ottenere informazioni. È estremamente importante per il successo della valutazione creare una forte cooperazione tra il valutatore esterno e gli stakeholder del progetto.

Per questo, il valutatore deve avere la fiducia degli stakeholder, ma deve allo stesso tempo mantenere la sua imparzialità. L'analisi di impatto sociale non dovrebbe concentrarsi sulla soddisfazione di obblighi di reporting; piuttosto i risultati delle analisi dovrebbero essere compresi e utilizzati come base per una riflessione critica e un processo di apprendimento sul progetto. Questi spunti possono essere forniti esternamente soltanto fino a un certo punto. Nella forma mista di valutazione interna ed esterna, i membri dello staff di progetto effettuano la valutazione congiuntamente con un consulente esterno, che porta esperienza e un punto di vista esterno. Questo unisce i vantaggi di entrambi gli approcci.

Indipendentemente dal fatto che le valutazioni siano effettuate internamente o esternamente, dovrebbe essere chiaro chi ha responsabilità primaria dell'analisi di impatto. Tutte le informazioni dei processi di analisi dovrebbero convergere a questa persona, che è il contatto principale per qualsiasi questione inerente la misurazione e la valutazione. Naturalmente, devono essere messe a disposizione sufficienti risorse per questi compiti di coordinamento. Dove necessario, le competenze devono essere sviluppate internamente al team di progetto.



### Buono a sapersi: un valutatore dovrebbe avere le seguenti competenze:

- L'esperienza e la conoscenza del settore specifico del progetto ed esperienza di valutazione in quest'area
- Buona conoscenza della metodologia e un elevato standard di qualità
- Oggettività (notare, tuttavia, che nemmeno un valutatore può essere completamente obiettivo perché avrà opinioni e valori e lavorerà sulla base di precedenti esperienze. Per questo motivo, i punti in cui il valutatore apporta il suo parere devono essere chiariti nella valutazione)
- Buone capacità di comunicazione (Orale e scritta)
- Una personalità affidabile e veritiera, nonché sensibilità nei rapporti con i gruppi target (ad esempio, in caso di temi di diversità di genere)

### Chi dovrebbe essere coinvolto nel processo di analisi di impatto?

Come principio generale, la gestione dei progetti di impatto sarà positiva solo se le organizzazioni promotrici e la leadership del progetto forniscono il loro pieno sostegno. Il progetto deve essere sostenuto attivamente in quanto attività di sviluppo organizzativo, con sufficienti risorse messe a disposizione, specifiche procedure e chiare responsabilità stabilite.

Tuttavia, in sede di assegnazione delle responsabilità per l'analisi dell'impatto sociale, è importante evitare di creare l'impressione che le altre persone del progetto non abbiano responsabilità in merito.



Tutto il personale del progetto dovrebbe essere coinvolto nel M&E perché il primo scopo dell'analisi dell'impatto sociale è che tutti apprendano dai risultati!

### A parte il personale del progetto, chi dovrebbe prendere parte all'analisi dell'impatto sociale?

Durante il corso del progetto, avrete già identificato gli stakeholder (> **Capitolo 1**). Il contributo degli stakeholder non è solo importante durante la fase di pianificazione e implementazione, ma anche per la parte di analisi dell'impatto sociale. Infatti, questo processo deve essere supportato dagli stakeholder. Si suggerisce di coinvolgere frequentemente gli stakeholder importanti nel processo di analisi degli impatti sociali. In questo modo è possibile assicurare la qualità delle procedure e dei risultati, evitando allo stesso tempo obiezioni ad uno stadio più avanzato.

### E quanto costa il tutto?

Durante la pianificazione dell'analisi degli impatti sociali è importante che si tenga conto di quanto il monitoraggio e la valutazione costeranno e da dove provengono i fondi.

In generale, è bene considerare che il budget dell'analisi dell'impatto sarà compreso tra il 3 e il 10 percento del totale del progetto. La spesa principale consisterà del costo del personale. In aggiunta, vi saranno i costi di stampa del report, i costi per la comunicazione dei risultati, i costi di amministrazione e possibilmente anche i costi di trasporto.

Mentre i costi di monitoraggio dovrebbero essere solitamente inclusi nel budget

come costi di gestione del progetto (project management), la valutazione (potenzialmente esterna) è in molti casi una componente separata del budget. A volte, una porzione del budget totale di progetto è dedicata specificatamente all'M&E e al processo di reporting associato. Spesso però, tali provvedimenti non sono previsti.

Come è possibile implementare delle misure utili di M&E anche nel caso in cui le risorse siano limitate?

Se il vostro budget è limitato, potrebbe avere più senso valutare una piccola ma rilevante parte del progetto invece che tentare di raccogliere dati che coprano l'intero progetto, a discapito della qualità della valutazione. Alcuni metodi di raccolta dei dati sono più dispendiosi di altri, e lo scopo è quello di selezionare i metodi che incontrano i vostri interessi specifici rimanendo comunque all'interno del budget limitato. Una panoramica delle diverse metodologie di raccolta dati è disponibile al > **Capitolo 6**.

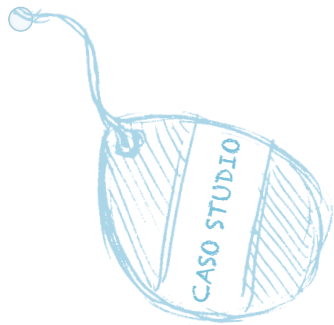
Nota: durante la pianificazione dei costi, è utile includere delle voci per l'analisi dei dati raccolti e utilizzate queste analisi per sviluppi e comunicazione future! Questi costi sono spesso ignorati.



### Rispondere alle seguenti domande può aiutare a tenere i costi sotto controllo

- Le informazioni che si stanno raccogliendo sono tutte necessarie?
- Alcune di queste informazioni sono già disponibili da qualche parte?
- La traccia del questionario è appropriata – o è troppo lunga?
- È possibile utilizzare strumenti meno costosi?
- Quali compiti dovrebbero essere portati a termine da valutatori esterni e quali possono essere affidati al personale del progetto?





### Caso studio BIP:

la maggior parte del monitoraggio BIP è implementato da trainer e coach quale parte delle loro attività. Le informazioni sono poi unificate e processate dal manager del progetto.

La valutazione è stata principalmente portata a termine da studenti dell'università di economia quale parte del loro corso, comportando quindi costi limitati.

Il follow-up è stato pianificato per essere eseguito da un controllore esterno. La Fondazione, che fornisce la maggior parte dei fondi per il progetto, ha accettato di prendersi carico delle spese.

### Gestire in modo realistico le aspettative dell'analisi dell'impatto sociale



Le analisi dell'impatto sociale sono spesso accompagnate da alte aspettative. Gli stessi manager di progetto desiderano verificare che l'analisi mostri i risultati attesi. Inoltre, i donatori sono più pressanti nel chiedere che siano dimostrati i risultati dei progetti da loro sostenuti. Queste aspettative sono in parte difficili da adempiere per questioni metodologiche; ma le risorse disponibili per l'analisi degli impatti sono anch'esse spesso un fattore limite. Come bisogna comportarsi nel caso in cui rispondere a determinate domande necessiti una spesa sproporzionata? In questo caso, è necessario parlare con i donatori. Indicate quali costi sono associati a quale raccolta di informazioni, e considerate insieme se la spesa è proporzionata ai risultati attesi. Se i donatori ritengono importante che determinate informazioni siano ottenibili attraverso una spesa ulteriore, bisogna considerare assieme le possibilità di acquisizione le risorse necessarie.

### 4.3 A QUALI DOMANDE L'ANALISI DELL'IMPATTO SOCIALE DOVREBBE RISPONDERE?

Dopo che le problematiche logistiche sono state risolte e chiarite, è il momento di procedere con la raccolta dei dati. L'analisi degli impatti sociali può sembrare un compito estremamente complesso e travolgente, ma è possibile rendere le cose gestibili se si riesce a considerare in anticipo per chi sarà portata a termine l'analisi, quale scopo deve avere e che informazioni si vogliono ottenere. Partendo da queste basi, si possono formulare le domande che dovrebbero trovare risposta

grazie all'analisi degli impatti ed è possibile selezionare appropriati indicatori e strumenti di controllo.

### Che cosa deve dirci l'analisi dell'impatto sociale?

L'analisi dovrebbe:

- Identificare le sfide e i bisogni ai quali il progetto sta rispondendo (>Capitolo 1)
  - Determinare quali output ha generato il progetto e trarre conclusioni riguardo all'implementazione del progetto. Nella maggior parte dei casi, in un questionario quantitativo degli output sarà semplice rispondere alla domanda; "che cosa è stato fatto?", però all'interno di un contesto più ampio di analisi di impatto sociale, vorrete anche sapere quanto bene sono state portate a termine le vostre attività, se queste sono state fatte con il livello di qualità pianificato, se sono all'interno delle tempistiche pianificate e all'interno del budget previsto.
  - Determinare se e fino a che livello il progetto ha raggiunto gli obiettivi ai vari livelli del modello logico.
  - Determinare se il modello logico funziona. Le assunzioni (logiche) su cui si basa la strategia del progetto dovrebbero essere confrontate in modo critico con l'esperienza pratica acquisita durante l'implementazione.
- Bisognerebbe tenere in considerazione tutti questi aspetti nel corso dell'analisi dell'impatto sociale. Comunque il focus dell'analisi può variare a seconda delle principali aree di interesse. Vista la variabilità delle possibili domande, dovrà essere necessaria una scelta saggia. Se vengono sviluppate delle domande

## Suggerimenti per formulare le domande dell'analisi dell'impatto sociale



- Ricordati che raccoglierai i dati per scopi diversi: di quali informazioni avrai bisogno per il tuo report? Di quali informazioni avrai bisogno per trarre validi insegnamenti e apportare miglioramenti al lavoro di progetto?
- Lo sviluppo delle domande per l'analisi dell'impatto sociale non è un processo unico. Le domande che sono state formulate all'inizio del progetto possono essere adattate nel tempo. Alcune potrebbero diventare irrilevanti e nuove domande potrebbero invece essere inserite.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

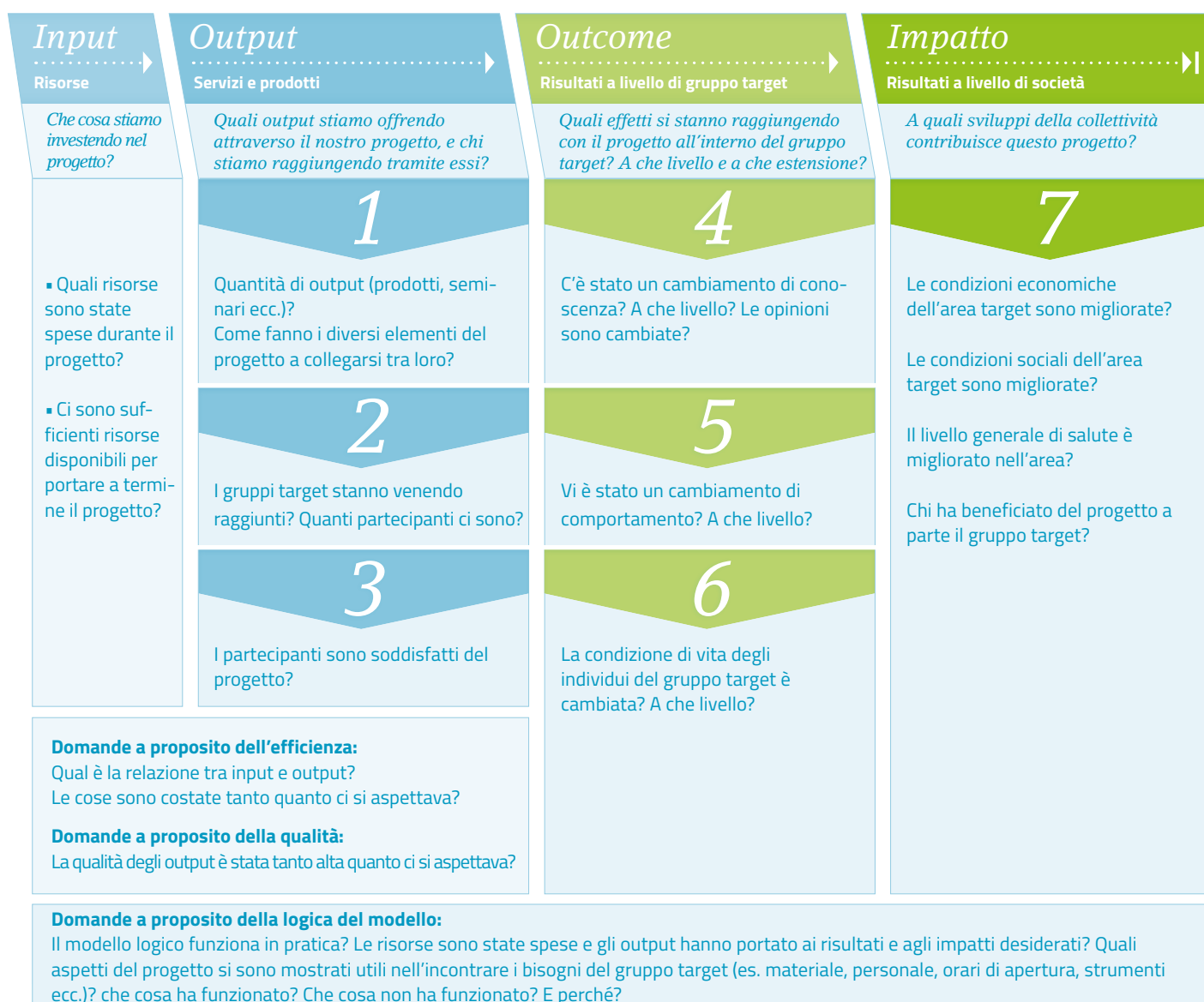
ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

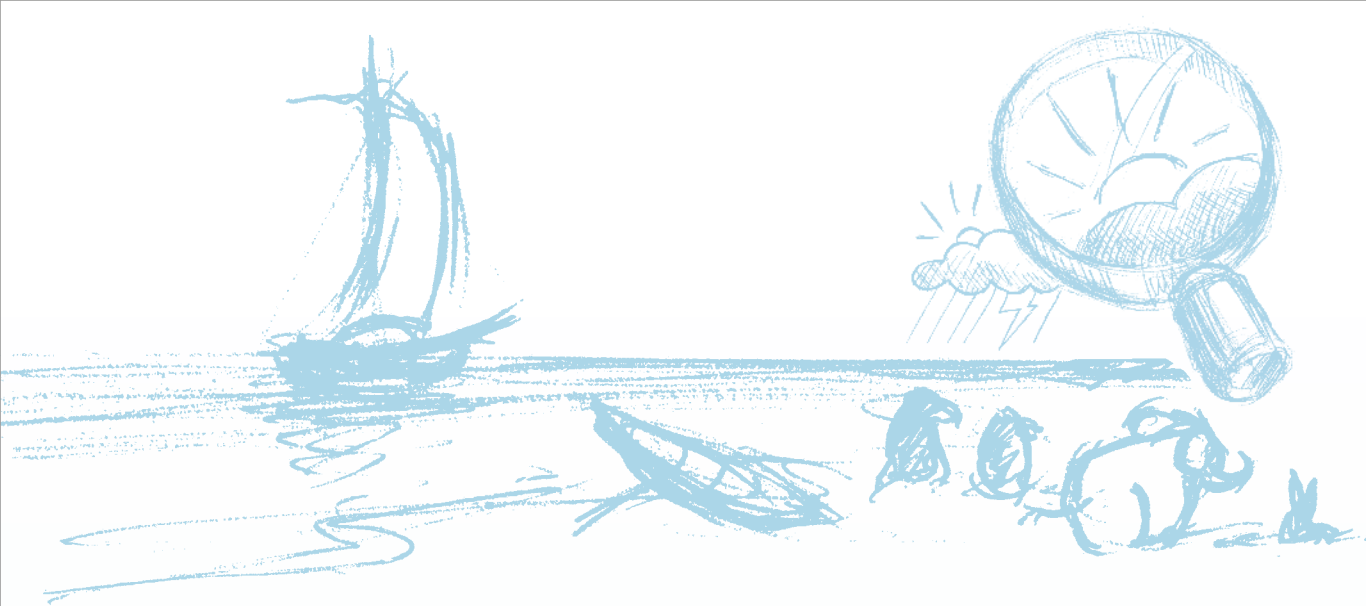
3

Fig. panoramica delle domande per l'analisi dell'impatto sociale, basate sul modello logico



per la valutazione che seguono il metodo logico stabilito come fondamento, questo

vi permetterà di strutturare la vostra analisi dell'impatto e fissare le priorità.



### **Pensa ai processi e ai risultati insieme**

Fino a poco tempo fa, le valutazioni e i report si concentravano principalmente sulle attività di progetto. Oggi, invece, sempre più frequentemente le organizzazioni non profit devono dimostrare i risultati e gli impatti del loro lavoro, mentre i processi non sono più parte centrale di interesse.

Ai fini dell'implementazione e della gestione di progetti orientati all'impatto, è invece importante considerare sia i processi che i risultati, catturando entrambi in quanto parte integrante dell'analisi dell'impatto sociale. Questo perché si vuole conoscere quali risultati si stanno raggiungendo, ma si vuole anche sapere quale parte del progetto sta maggiormente contribuendo a essi, o dove sono localizzati gli ostacoli che non hanno permesso di raggiungere risultati (ancora) migliori.



### **Tieni in considerazione i risultati inaspettati e negativi**

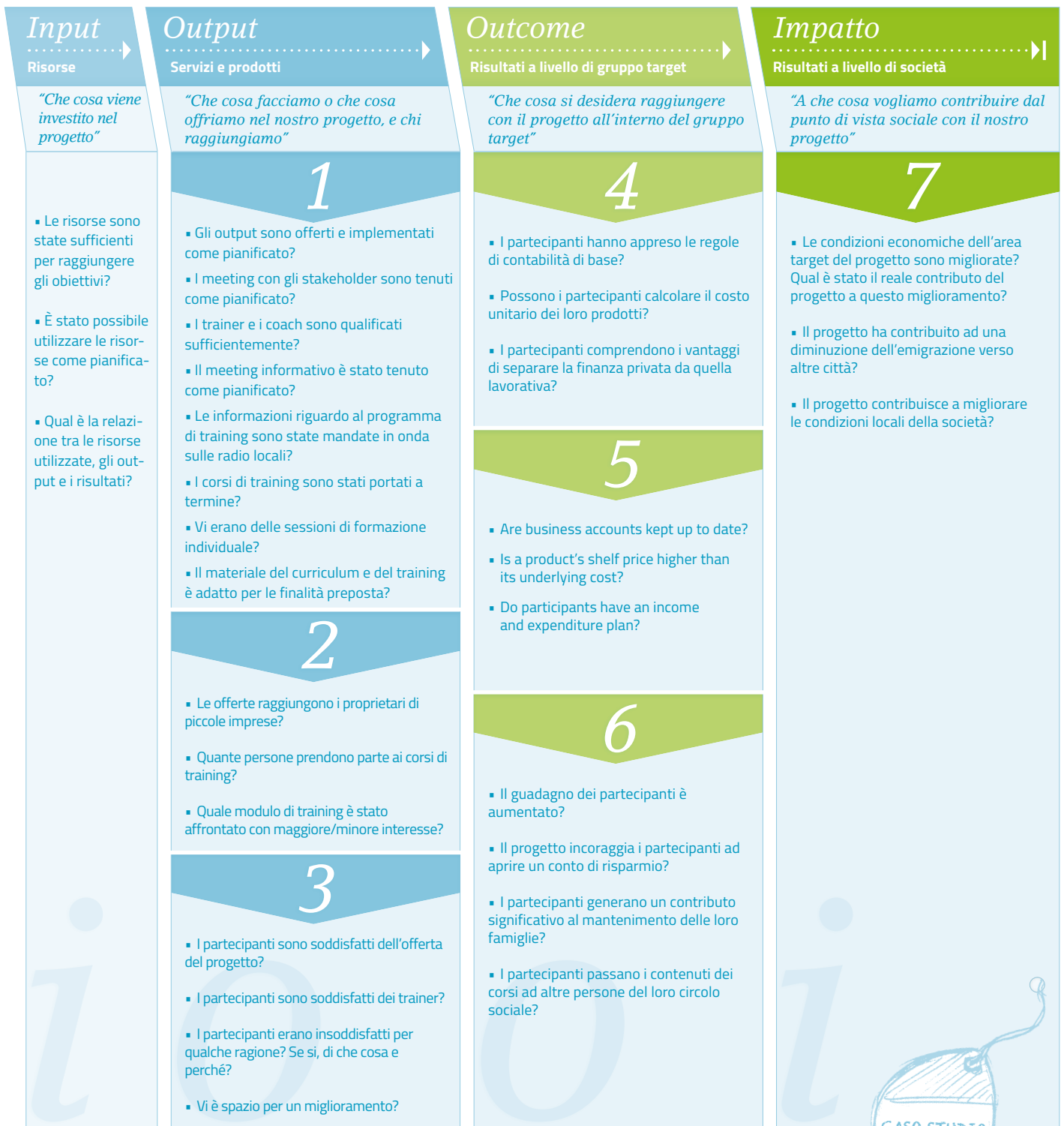
L'analisi degli impatti sociali, tenta di determinare che cosa è stato raggiunto con il tuo progetto e quali cambiamenti positivi sono stati raggiunti per il gruppo target. Però non dimenticare che il progetto può produrre anche risultati che non erano pianificati. Questi possono essere sia positivi che negativi.

Per questo motivo, è bene domandarsi:

- Chi non ha trovato beneficio dal progetto? Quali (componenti dei) gruppi target non sono stati raggiunti?
- Quali obiettivi non sono stati raggiunti?
- Quali risultati inaspettati si sono presentati?
- Ci sono stati dei risultati negativi?

Una volta che sono state formulate le domande per l'analisi dell'impatto sociale, lo step successivo è di sviluppare degli indicatori che aiuteranno a rendere le domande del questionario significative (> **Capitolo 5**) e a identificare gli strumenti appropriati per il processo di raccolta dei dati (> **Capitolo 6**).

**Domande di monitoraggio e valutazione, sviluppate  
in base al modello logico per il caso studio BIP**



# 5. RENDERE I RISULTATI VERIFICABILI – FORMULARE GLI INDICATORI



In questo capitolo imparerai...

- **Che cosa sono gli indicatori e perché sono necessari**
- **I diversi tipi di indicatori**
- **Che cosa rende degli indicatori dei buoni indicatori e come fare a svilupparli**
- **Cosa sono la linea di base e i valori target e per che cosa vengono usati**

Come è possibile capire di essere sulla giusta strada in un viaggio in mare? Possibilmente attraverso i riferimenti sulla costa e i fari che si superano? Attraverso le informazioni derivanti dal sistema GPS e il numero di miglia percorse? Oppure perfino prestando attenzione ai cambiamenti di temperatura o la comparsa di iceberg? In tutti questi esempi, nel determinare lo stato del viaggio della tua imbarcazione, hai usato indicatori visibili, misurabili e tangibili.

Anche nel tuo progetto, devi determinare in continuazione se ciò che stai facendo ti sta tenendo sulla buona strada. E per fare questo – come nel caso del viaggio in mare – avrai bisogno di evidenze che ti permettano di giudicare se stai raggiungendo gli scopi del tuo progetto. Nel capitolo precedente abbiamo semplicemente guardato gli obiettivi del progetto, al modello logico e alle domande per l'analisi dell'impatto sociale. È il momento di considerare come è possibile determinare se ti stai attenendo agli obiettivi del progetto e come rispondere alle domande del questionario di valutazione. Per entrambi questi compiti, avrai bisogno dei cosiddetti indicatori. Il primo passo è quello di svilupparli e poi nei passi successivi raccoglierai i dati su questa base per l'analisi dell'impatto sociale (> **Capitolo 6**).



## 5.1 CHE COSA SONO GLI INDICATORI? PERCHÉ SONO NECESSARI?

### Che cosa sono gli indicatori?

Anche se gli obiettivi del progetto sono stati formulati in modo più attento possibile, nella maggior parte dei casi non sarà del tutto chiaro se essi siano stati effettivamente raggiunti. È proprio qui che gli indicatori possono svolgere un ruolo. Il concetto di "indicatore" può essere visto alternativamente come "evidenza". Per esempio, la presenza di pesce all'interno del porto indica un basso livello di inquinamento delle acque. Nel vostro viaggio in mare, un faro che indica l'entrata nel porto può servire per indicare il raggiungimento di un obiettivo. Vi sono numerosi indicatori lungo la via che possono aiutare a determinare se abbiamo intrapreso il giusto percorso. Questi possono includere informazioni riguardanti la costa, i cambiamenti climatici e ambientali lungo la strada, la direzione delle correnti, la velocità della nostra barca o il numero di miglia nautiche percorse. Determinare gli indicatori per il vostro progetto potrebbe essere più complesso ma il principio di base è lo stesso.

### Perché sono necessari gli indicatori?

Per decidere se le cose procedono come pianificato o se invece è necessario apportare delle variazioni, devono essere disponibili le informazioni necessarie per

fare questo tipo di valutazione. Così, per una gestione progettuale orientata agli impatti è importante che questo genere di informazioni siano disponibili in modo tempestivo lungo l'intero ciclo del progetto.

**Nella fase di pianificazione**, gli indicatori sono utilizzati per descrivere la situazione iniziale, le necessità e per definire gli obiettivi del progetto in maniera concreta. Per una gestione del progetto orientata agli impatti è importante che gli indicatori siano specificati, per quanto possibile, durante la fase di pianificazione. Ciò aiuterà, durante la fase di pianificazione, a chiarire quali aspetti sono rilevanti lungo il ciclo del progetto. Quali obiettivi possiamo e dovremmo regolarmente osservare? Come saremo in grado di determinare il grado di avanzamento e i risultati raggiunti dal nostro progetto?

**Durante l'implementazione** del progetto gli indicatori risultano essere uno strumento importante che permette agli organizzatori di esaminare i progressi, imparare continuamente e controllare l'efficacia della gestione di progetto. Gli indicatori possono essere utilizzati per determinare se il progetto è ancora sulla buona strada per raggiungere i suoi obiettivi come specificato nelle diverse fasi del modello logico. La regolare supervisione degli indicatori è quindi un aspetto necessario della gestione di progetto orientata agli impatti.

Per quanto riguarda la **revisione finale** del progetto, gli indicatori forniscono la base per l'analisi e la valutazione di quanto è stato raggiunto. I risultati possono essere comparati con la situazione all'inizio del progetto in modo da determinare se gli obiettivi del progetto siano stati raggiunti.



## 5.2 TIPOLOGIE DI INDICATORI

### Indicatori diretti ed indiretti

Gli **indicatori diretti** sono direttamente correlati con quello che intendono descrivere. Possono essere formulati per circostanze e variazioni quantificabili, come gli output, o per risultati (outcome) facili da misurare nella comparazione.

In molti casi possono essere ottenuti a partire dagli obiettivi del progetto. Per esempio, in un progetto che vuole aumentare i livelli di reddito tra i piccoli imprenditori promuovendo lo sviluppo di capacità imprenditoriali, si può utilizzare come indicatore diretto di efficacia il numero di partecipanti all'interno del progetto dei quali sia aumentato il reddito.

Tuttavia, in molti casi, gli indicatori non sono così chiari e facili da ottenere. Può essere necessario utilizzare **indicatori indiretti** o **approssimazioni (proxy)** che possono affidarsi all'osservazione di condizioni solo in modo indiretto. Questi sono utilizzati quando misurare risulta essere impossibile o troppo costoso. Un classico esempio relativo all'utilizzo di questi indicatori proxy è rappresentato da un censimento per una grande area, poco accessibile e abitata da una popolazione nomade. Dal momento in cui risulterebbe infattibile contare ogni singolo individuo, una soluzione potrebbe essere volare di notte al di sopra dell'area e utilizzare il numero di fuochi d'insediamento come indicatore indiretto. A questo punto, moltiplicando questo numero per la dimensione media dei nuclei familiari si ottiene una stima ragionevole del numero totale di persone presenti nell'area. In un altro esempio, se si vuole determinare il numero

di bambini in condizioni di povertà in un particolare quartiere della città, un indicatore indiretto possibile può essere il numero di bambini di quel quartiere che usufruisce del servizio di distribuzione gratuita di pasti a mezzogiorno.

Gli indicatori indiretti sono particolarmente utili quando vengono descritti fattori qualitativi come le tematiche riguardanti la qualità della vita o cambiamenti di attitudine, motivazione o comportamenti, in cui non è chiaro come i fattori si manifestino. Poniamo il caso in cui si sia interessati a scoprire se le persone che hanno preso parte al tuo progetto hanno aumentato il loro grado di consapevolezza. Come si può esprimere? Forse i partecipanti possono offrire la loro opinione più spesso in discussioni di gruppo, avere un maggiore contatto sociale con gli altri partecipanti o il loro linguaggio del corpo e postura potrebbe mostrare un miglioramento significativo. In questi casi, non vi è un singolo e chiaro indicatore disponibile e un numero di indicatori indiretti potrebbe essere necessario per sottolineare i cambiamenti e giudicare se gli obiettivi sono stati raggiunti. È importante notare che questi indicatori sono altamente dipendenti dal contesto e devono essere sviluppati con riferimento all'ambito specifico del progetto e della sua situazione sociale.

### Indicatori per i vari livelli del modello logico

Gli indicatori sono necessari a tutti i livelli del modello logico per permettere di determinare se il progetto sta correttamente seguendo il suo corso o meno. Questi indicatori quindi servono da punto di riferimento per il processo di gestione del progetto. Secondo il modello logico gli indicatori possono essere suddivisi

in **indicatori di impatto (outcome), di output ed input**. Per i progetti orientati all'impatto, anche gli indicatori legati alla qualità del progetto sono importanti.

#### **Indicatori di outcome e di impatto**

Al fine di determinare se e a quale livello il progetto ha prodotto dei risultati e degli impatti, bisogna creare degli indicatori di outcome e d'impatto. Mentre gli indicatori di impatto mostrano i risultati e livello sociale a lungo termine, è anche importante formulare degli indicatori di outcome ai vari livelli del modello logico, in quanto questo aiuterà a capire e rappresentare il progresso dei partecipanti al vostro progetto.

#### **Indicatori di output**

Gli output sono la base e la pre-condizione per raggiungere risultati in un progetto. In particolare nei primi stadi del progetto, gli output potrebbero essere gli unici fattori monitorabili, in quanto i risultati e gli impatti appariranno solamente in fasi successive. Se non è ancora possibile verificare i risultati del progetto, si dovrebbe essere comunque in grado di determinare le conclusioni iniziali riguardanti gli output e creare quindi degli indicatori appropriati per questo lavoro. Tuttavia, il fatto che gli indicatori dei risultati quantificabili nella fase di output siano semplici da trovare potrebbe portare a porre troppa attenzione agli indicatori di output e meno attenzione a quelli degli outcome e degli impatti. Se volete sapere se il vostro progetto sta raggiungendo i risultati desiderati, sarà necessario sviluppare degli indicatori per misurare gli impatti e gli outcome.

#### **Indicatori di input**

Gli indicatori di input sono importanti per due ragioni principali: in primo luogo, perché sono

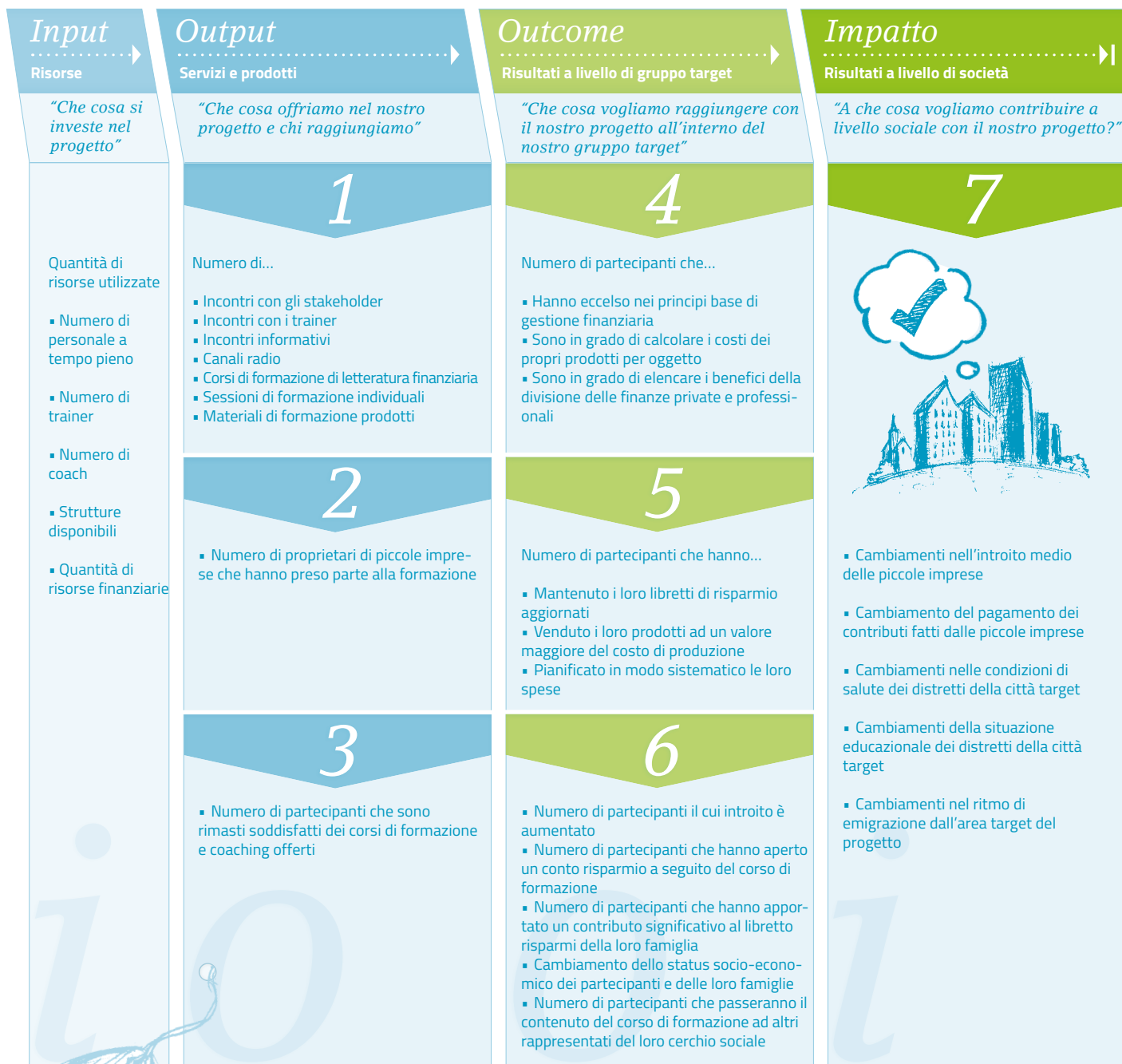
in grado di fornire informazioni riguardanti le risorse che sono investite nel progetto, in secondo luogo perché forniscono delle indicazioni sull'efficienza di progetto. Se gli input sono posizionati in relazione agli output, agli outcome e agli impatti, allora è possibile rispondere a domande guidate orientate ai dati, come ad esempio: "quale livello di input ha fornito un certo livello di output (efficienza)?" "Quale livello di input ha portato a determinati risultati ed impatti?"

#### **Indicatori di qualità**

Nonostante non siano legati direttamente al modello logico, gli indicatori di qualità possono fornire informazioni utili sulla qualità degli output prodotti, un aspetto fondamentale per il successo di un progetto focalizzato sul calcolo dell'impatto. È necessario formulare degli standard di qualità del lavoro durante il processo di pianificazione del progetto e stabilire degli indicatori per questi standard. Per esempio, gli standard di formazione potrebbero richiedere che gli educatori siano in possesso delle qualificazioni di educazione finanziaria o numerosi anni di esperienza nel campo. Più avanti, durante la fase di monitoraggio, i criteri di qualità possono essere paragonati con gli sviluppi. In particolare se gli outcome e gli impatti di un progetto sono difficili da valutare si dovrebbe tentare di dimostrare la qualità del progetto tramite specifici e rilevanti indicatori di qualità.

### **5.3 SVILUPPARE GLI INDICATORI**

Gli indicatori dovrebbero idealmente essere sviluppati il prima possibile, preferibilmente durante la fase di pianificazione del progetto. Però questo non significa che non sarà possibile aggiungere indicatori durante il corso



**Fig. Indicatori per il progetto BIP - caso studio**

del progetto o in concomitanza con la fase di valutazione del progetto. Gli indicatori sono sviluppati in risposta a specifiche domande, ed è abbastanza probabile che nuove domande sorgano durante il progetto. Nella fase di sviluppo degli indicatori si dovrebbero includere gli individui che prenderanno parte ai processi di pianificazione e realizzazione dell'analisi dell'impatto sociale. In aggiunta al personale del progetto, si

dovrebbero includere i rappresentanti del finanziamento del progetto. Loro saranno in grado di fornire utile supporto nello sviluppo e nell'organizzazione degli indicatori in base alla loro visione e in base alle loro aspettative del progetto.

Si dovrebbe puntare a sviluppare degli indicatori per tutti i livelli del modello logico, in quanto la raccolta dei dati in tutte queste aree

è importante per la gestione del progetto da un punto di vista degli impatti. Questo è vero anche se non si finirà a raccogliere dati per tutte le categorie – per esempio, se i vostri interessi sono indirizzati verso determinate domande, oppure se le vostre risorse non dovessero essere sufficienti per una analisi estesa.

I 4 step successivi possono fornire orientamento nel momento di sviluppo degli indicatori di progetto:

### Step 1: raccogliere le idee

Quando si sviluppano gli indicatori, bisognerebbe iniziare dagli obiettivi del progetto, che sono stati determinati per ogni livello del modello logico, e dalle domande che sono state sviluppate per l'analisi dell'impatto sociale (> **Capitolo 2**). Scrivetele in modo tale che tutti possano vederle, per esempio in un flip chart, e affrontatele uno per uno. Discutete in gruppo i criteri comuni di raggiungimento di un certo obiettivo, oppure come pensate di rispondere alle domande dell'analisi dell'impatto sociale. Lo scopo di questo primo step è di raccogliere le idee e non di valutarle – quindi, raccogliete tutto, senza limitarvi. Annotate le idee di tutti, o fate in modo che un componente del gruppo le scriva su dei cartoncini che sarà possibile allocare a specifici obiettivi o domande.

### Step 2: organizzare e definire le idee

I suggerimenti che avete collezionato possono adesso essere organizzati e definiti. Controllate tutte le idee, raggruppatele insieme in modo sensato, eseguite aggiunte appropriate e eliminate i duplicati. In alcuni casi, un indicatore sarà necessario per definire gli obiettivi del progetto, in particolare per i fattori quantitativi, come per esempio il

numero dei partecipanti che sono in grado di ottenere profitto. Per gli obiettivi più complessi, più indicatori – solitamente un'unione di fattori qualitativi e quantitativi – saranno necessari per descrivere il raggiungimento degli scopi o gli sviluppi ottenuti. Cercate di capire se gli indicatori coprono le diverse dimensioni che la vostra valutazione e i vostri obiettivi possano avere. Per esempio, come è possibile esprimere il raggiungimento di un obiettivo come "i partecipanti hanno migliorato le proprie competenze in educazione finanziaria"? È presente una dimensione quantitativa di questo obiettivo? Quali dimensioni descrittive ci sono in questo caso?

### Step 3: formulare gli indicatori

Per fare in modo che un indicatore sia significativo e misurabile dovrebbe rispondere a tutti gli elementi del criterio SMART (specific = specifico, measurable = misurabile, accepted = accettato, realistic = realistico, time-framed = collocato nel tempo) che sono stati specificati nel > **Capitolo 2**. Formulate gli indicatori in modo tale da rendere chiaro quello che si vuole raggiungere, per chi e in quale lasso di tempo. A seconda dei vostri interessi, potrebbe essere appropriato includere gli aspetti come il dove (città o distretto) e il livello di qualità. A proposito dei criteri SMART, potrebbe non sempre essere possibile includere la componente del tempo (come nel caso della formulazione degli obiettivi). Quando si lavora sulla formulazione, tenete in considerazione quale potrebbe essere la forma appropriata di un indicatore o in quali unità di misura dovrebbe essere misurato. Le opzioni includono quantità, totali, medie, percentuali di un totale, ammontare, variazione percentuale ecc.

La sfida nella formulazione i criteri SMART è la

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

Obiettivo	Dimensione	Indicatori
Piccole imprese che hanno aumentato in modo significativo il loro fatturato dopo aver preso parte al training	Quantificabile	Numero dei partecipanti che hanno aumentato il loro fatturato di almeno il 20% entro 6 mesi dall'aver intrapreso il corso
I partecipanti mostrano capacità di gestione migliori (dati non verificabili in modo diretto)	Quantificabile	Numero di partecipanti al training
		Numero di partecipanti che hanno mantenuto il loro libretto risparmi aggiornato per 3 mesi dopo il training
	Descrittivo	Partecipanti che hanno familiarità con le capacità di gestione del libretto risparmi
		Partecipanti che sono in grado di portare a termine semplici attività di gestione del libretto risparmi
		Partecipanti che hanno un realistico e plausibile piano budget
	Partecipanti in grado di calcolare i costi per-prodotto e utilizzare questo dato per strutturare i propri prezzi	



### Utilizza un altro set di indicatori come ispirazione

Quando bisogna sviluppare i propri indicatori, è utile orientarsi con l'aiuto di altre organizzazioni che operano nel campo, o che hanno precedentemente sviluppato un set di indicatori su una determinata area (disponibili online). Tuttavia, non adottate questi modelli in toto, in quanto nessun progetto sarà identico al vostro e la formulazione di indicatori è uno step fondamentale del vostro progetto.

#### Caso studio BIP:

Piuttosto che dire "La maggioranza dei piccoli imprenditori ha aumentato i propri ricavi", questo indicatore potrebbe essere meglio formulato: "Il numero di piccoli imprenditori, partecipanti alle attività, che insistono nel distretto hanno aumentato del 20% i ricavi entro 6 mesi dal corso sull'alfabetizzazione finanziaria".

tendenza di enfatizzare in modo esagerato gli indicatori al livello degli output, o gli indicatori i cui risultati sono "numerabili". Per questo motivo, è necessario trovare una giusta unione degli indicatori che mettano in luce entrambi i lati qualitativi e quantitativi. Per i progetti orientati all'impatto, risulta molto importante anche sviluppare gli indicatori che possano misurare i cosiddetti soft outcome (> **Capitolo 3**)

#### Step 4: scelta degli indicatori

In alcuni casi, potremmo aver formulato troppi indicatori, dovendo quindi porre delle priorità tra questi. Lo scopo non è quello di avere più indicatori possibile, ma piuttosto di selezionare un piccolo gruppo di indicatori che possano fornire importanti informazioni. È bene ricordare che per ogni obiettivo e domanda avremo bisogno di almeno un indicatore, e in alcuni casi più di uno, per fare in modo di tracciare delle conclusioni significative. In fin dei conti sarà necessario decidere quali sono gli indicatori importanti per la gestione del progetto orientato al calcolo dell'impatto e quali hanno una priorità più alta di altri, rendendoli quindi più interessanti o rilevanti. Alla fine del processo dovrete avere un gruppo di indicatori "SMART",

chiaro e valido, ai quali è possibile assegnare un target di valori nello step successivo.

Per assicurare che un indicatore sia praticabile, è prima necessario capire se è possibile raccogliere i dati necessari. Controllate che ci sia una fonte di dati appropriata e che questa sia anche accessibile. Lo step successivo è di calcolare se lo sforzo necessario per raccogliere i dati sia relazionabile ai benefici apportati dalle informazioni ottenute (> **Capitolo 6**).

### 5.4 QUANTO DOVREBBE ESSERE? – LINEA DI BASE E TARGET

#### Linea di base

I dati della linea di base contengono informazioni riguardanti la situazione iniziale, prima dell'inizio del progetto. In assenza di questa informazione, non è possibile determinare quali sviluppi – se presenti – si sono verificati sin dall'inizio del progetto e quali risultati potrebbe aver generato il progetto. Un esempio di questo caso potrebbe essere la quantità di proprietari delle piccole imprese che partecipano al training che pianificano in modo sistematico le proprie





## Suggerimenti per selezionare gli indicatori

■ Scegliere indicatori che riflettono sia gli aspetti qualitativi e quantitativi del vostro progetto, ricordando che "non tutto ciò che può essere contato conta, e non tutto ciò che conta può essere contato" (A. Einstein)

■ Ricordare che lo scopo principale dell'analisi dell'impatto sociale è quello di imparare dai risultati e di apportare i cambiamenti necessari al progetto. Quando si scelgono gli indicatori, chiedetevi di quali informazioni avete bisogno per comprendere se i partecipanti al progetto stanno facendo i progressi desiderati. Quali informazioni saranno necessarie per capire se sarà necessario apportare migliorie al progetto oppure semplicemente adattarlo a nuove informazioni? Come è possibile capire se alcune cose non stanno procedendo secondo i piani?

■ In aggiunta all'apprendimento e al miglioramento, le richieste di reportistica giocano un ruolo importante quando si tratta di selezionare gli indicatori giusti. Bisognerebbe includere gli stakeholder e gli sponsor nel progetto alla prima opportunità, scambiarsi idee riguardo le aspettative, gli obiettivi e la verifica dei risultati e considerare assieme quali dati dovrebbero essere raccolti usando quali indicatori.

spese. Se questo dato non è stabilito prima dell'inizio del progetto, risulterà molto difficile calcolare se il valore è effettivamente cambiato dall'inizio alla fine. Idealmente, i dati iniziali di base saranno raccolti in base al contesto dei bisogni della valutazione e al contesto dell'analisi, o comunque non più tardi di un anno dopo l'inizio del progetto.

Più lungo è stato il progetto più sarà difficile

determinare la linea di base. Può anche capitare che anche negli stadi iniziali del progetto gli organizzatori non siano ancora a conoscenza di quali indicatori saranno necessari nel corso del progetto. Quali opportunità ci sono per creare un paragone all'inverso?

La linea di base sarà paragonata con i dati provenienti dalla valutazione e dal

### Caso studio BIP

Nella tabella sottostante vengono riassunti i possibili indicatori per i risultati intangibili.

Gli indicatori per i risultati intangibili sono di solito degli indicatori indiretti. Essi dipendono fortemente dal contesto e dall'ambiente culturale, e devono essere formulati individualmente per ogni progetto. È possibile però utilizzare gli altri progetti come spunto e come fonte di idee utili.

Categorie	Potenziali indicatori
<b>Comportamenti, atteggiamenti, capacità personali</b> (inclusa la motivazione, sicurezza personale, affidabilità)	<p>Numero/percentuale di partecipanti che...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipano regolarmente ai training e agli altri programmi offerti quali il coaching</li> <li>Cercano attivamente supporto dai mentori</li> <li>Hanno riportato di loro iniziativa un miglioramento nella loro sicurezza personale</li> <li>Discutono in modo più aperto i problemi e le sfide</li> <li>Mantengono una comunicazione costante e regolare</li> </ul>
<b>Capacità pratiche</b>	<p>Numero/percentuale di partecipanti che...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorano la comunicazione verbale/scritta (per esempio con le banche e i creditori)</li> <li>Tengono regolarmente libri contabili</li> <li>Sviluppano e aderiscono a piani finanziari</li> <li>Sviluppano una comprensione dei diritti legali e delle loro responsabilità</li> </ul>
<b>Capacità professionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Numero di contatti business acquisiti</li> <li>Numero di contratti con dipendenti formalizzati</li> <li>Numero di fondi risparmio aperti</li> <li>Migliorata capacità di delegazione</li> <li>Necessità/sfide identificate ai primi stadi</li> <li>Capacità di leadership migliorata</li> <li>Capacità informatiche migliorate</li> </ul>





## Che cosa fare quando è stata prodotta la linea di base?

Per avere un'idea della situazione dei partecipanti prima dell'inizio del progetto – per esempio – chiedete come una persona valuta la propria situazione ad oggi (durante o dopo il progetto). Questa risposta dovrebbe essere raccolta in base ad una scala di valori. Chiedere poi come la stessa persona si valuterebbe in modo retrospettivo pensando alla sua situazione prima dell'inizio del progetto utilizzando la stessa scala di valori. Questi "valori di base retrospettivi" possono essere particolarmente significativi nel contesto degli outcome individuali e 'soft', in quanto i partecipanti hanno spesso imparato durante il corso ad agire in modo più efficace e accurato su sé stessi e sulla propria situazione, rendendoli quindi più in grado di giudicare la propria situazione precedente. In aggiunta, terze parti interessate, quali i membri della famiglia, potrebbero esprimere una valutazione oggettiva ed spiegare come vedevano la situazione del partecipante prima e dopo il progetto. Se si dovesse capire quali sono gli indicatori importanti solamente durante il progetto, le informazioni riguardo a questi indicatori devono essere raccolte retrospettivamente. Degli archivi potrebbero essere utili in questo contesto, in quanto potrebbero contenere una collezione di aneddoti e descrizioni personali di persone che sono state incluse nel progetto sin dall'inizio. Se il vostro progetto è già in azione e non dovesse essere possibile raccogliere informazioni retrospettivamente, potete anche usare un determinato punto del progetto per raccogliere i dati necessari, e usare le informazioni ottenute in questo momento come punto di riferimento per future raccolte dati.



### Buono a sapersi: Social Value International

Social Value International è il network globale che si occupa di impatto sociale e valore sociale.

I suoi membri condividono lo stesso obiettivo: cambiare il modo in cui la società considera il valore al fine di migliorare l'uguaglianza, il benessere e la sostenibilità ambientale.

Il network supporta, connette e rappresenta i suoi membri attraverso training, condivisione delle conoscenze, e networking. I membri che fanno parte di questa comunità professionale provengono da 45 paesi, appartenenti a differenti settori e discipline. Per ulteriori informazioni vedere.

[www.socialvalueint.org](http://www.socialvalueint.org)

monitoraggio, che possono essere raccolti durante o dopo la vita del progetto. Questo vi permetterà di formulare delle affermazioni riguardo allo sviluppo nel tempo (>**Capitolo 7**). Però, in aggiunta alla linea di base, una componente di importante riferimento nella gestione dei progetti orientati al calcolo degli impatti sono i cosiddetti valori target.

### Valori target

Il progetto BIP ha raggiunto il suo scopo se metà dei partecipanti hanno appreso la capacità di gestione della contabilità? Oppure se anche solo un partecipante ha aumentato il proprio introito? Oppure i manager del progetto saranno soddisfatti solamente se tutti i partecipanti avranno virtualmente migliorato il proprio status socio-economico? Per poter fare affermazioni riguardo al raggiungimento degli obiettivi, gli indicatori devono essere definiti in anticipo. Inoltre, è necessario specificare su che cosa si fondano i valori target, perché questi – quando raggiunti – saranno la rappresentazione del raggiungimento degli obiettivi. Quello che inizialmente può sembrare semplicemente una questione di numero si mostrerà fondamentale per essere specifici sugli obiettivi che ci si è posti. Il progetto può essere pianificato in dettaglio basandosi su questi concetti, in quanto vi sarà una grande differenza per quanto riguarda le risorse richieste per il progetto se BIP desidera raggiungere 10 o 100 proprietari di piccole imprese con il proprio programma di coaching e training.

I valori target derivano in parte dai bisogni del gruppo target. Ovviamente, dopo aver partecipato al progetto, tutti i proprietari delle piccole imprese dovrebbero essere

in grado di portare a termine semplice pratiche di contabilità e dovrebbero anche aver aumentato i ricavi. Però è importante porsi delle aspettative realistiche. I target realistici derivano dalla propria esperienza,

da esperienze con progetti simili (>**Capitolo 7** – “benchmark”), oppure da un paragone tra la linea di base ed i risultati raccolti durante il progetto. Se non vi è né esperienza né valori target all’inizio del progetto, il valore target dovrebbe essere posto seguendo la vostra miglior conoscenza come guida, usando la quantità di risorse disponibili per il progetto come fattore limitante. Questo valore può essere aggiustato più avanti nel progetto quando le informazioni necessarie saranno disponibili.

### Stabilire valori target: incentivo o rischio?

I manager dei progetti spesso esitano quando arriva il momento di formulare dei valori target, spaventati dal fatto che potrebbero non essere raggiunti. Inoltre, soprattutto a livello degli outcome e degli impatti, è spesso difficile affermare in anticipo che cosa può essere realisticamente raggiunto. Però,

porsi dei target sensati aiuta a mantenere le aspettative del progetto realistiche e a pianificare le risorse. I valori target possono cambiare durante il progetto? Sì, assolutamente! I valori target possono essere corretti sulla base dei dati raccolti durante il progetto – o alternativamente, il progetto o il livello di risorse possono essere aggiustati per rendere i valori target raggiungibili.



#### Non dimenticate

I valori target possono (e dovrebbero) fornire motivazione, agire da sfide stimolanti. Per questa ragione, evitate di porvi dei target di progetto troppo alti o troppo bassi!

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



## I Principi di Social Value

*Social Value International* ha definito Sette Principi. Questi Principi identificano gli elementi fondamentali da considerare per chiunque voglia sostenere delle decisioni che fanno riferimento ad una definizione più ampia di valore. Sono principi di “contabilità sociale” generalmente accettati.

- 1. Coinvolgere gli stakeholder** - Attraverso il coinvolgimento degli stakeholder, informare su cosa e come sarà misurato e valutato il valore sociale.
- 2. Comprendere il cambiamento** - Spiegare come si è prodotto il cambiamento e valutarlo attraverso i risultati ottenuti, riconoscendo i cambiamenti positivi e negativi, attesi ed inattesi.
- 3. Valutare ciò che conta** - Riconoscere il valore degli stakeholder per poter prendere decisioni riguardo all’allocazione delle risorse tra due diverse opzioni. Il valore si riferisce al peso dei differenti outcome. Questo viene stimato sulla base delle preferenze degli stakeholders.
- 4. Includere solo ciò che è materiale** - Determinare quali informazioni e risultati devono essere inclusi nel calcolo per fornire un’immagine realistica e onesta, tale da permettere agli stakeholder di avanzare delle conclusioni ragionevoli rispetto all’impatto.
- 5. Non sovrastimare** - Attribuirsi esclusivamente il valore generato dalle attività.
- 6. Essere trasparenti** - Evidenziare le basi per cui possiamo considerare l’analisi accurata ed onesta e mostrare ciò che è stato raccolto e discusso con gli stakeholder.
- 7. Verificare il risultato** - Assicurare una certificazione appropriata e indipendente.

Livello	Obiettivo	Indicatore	Dati iniziali	Valori obiettivo	Basi per il valore obiettivo
Output	I corsi di alfabetizzazione finanziaria sono eseguiti	Numero dei training di alfabetizzazione finanziaria offerti	Nessun training di capacità finanziarie è stato eseguito precedentemente. Nessun training di capacità finanziarie è stato eseguito precedentemente	Tre corsi di training sono portati a termine durante questo anno	È stato rilevato che circa 120 operatori di piccole imprese necessitano training di capacità finanziarie. Viste le risorse disponibili, il target iniziale era stato posto a tre corsi di training
Output	Proprietari delle piccole imprese frequentano i corsi di training	Numero dei partecipanti ai corsi	Ogni corso di training ammette 25 partecipanti	60 partecipanti che completano il corso di training	L'esperienza mostra che non tutti i partecipanti presenti il primo giorno di corso frequenterà il training fino alla fine. Quindi ci sono più partecipanti registrate di quanti siano necessarie per raggiungere l'obiettivo
Outcome	I partecipanti conoscono a fondo le regole di base di gestione della contabilità	Percentuale dei partecipanti in grado di rispondere a domande e compiti di gestione della contabilità in modo corretto senza bisogno di supporto	Alla fine del corso di training, almeno 75% dei partecipanti sono in grado di mettere in pratica principi base di gestione della contabilità	At the end of the training course, at least 75% of participants are able to apply basic bookkeeping principles.	Gli organizzatori della BIP si sono posti come obiettivo che la maggior parte dei partecipanti al progetto sarebbero stati in grado di mettere in pratica i principi base di gestione della contabilità dopo aver completato il training di alfabetizzazione finanziaria
Outcome	I partecipanti raggiungono un guadagno mensile più alto	Determinare e paragonare la quantificazione degli introiti può risultare difficile. Inoltre, in molte culture parlare apertamente di guadagni non è pratica comune. Quindi, i pagamenti eseguiti dai partecipanti per i loro familiari è un indicatore indiretto. Questo include i pagamenti regolari quali rette scolastiche per i bambini, ma anche spese singole come ad esempio di costi per un funerale.	È risultato impossibile o comunque molto difficile stabilire un punto di riferimento iniziale per i guadagni. Le dichiarazioni dei pagamenti sono disponibili. Se necessario, le dichiarazioni possono essere ottenute retrospettivamente.	Dopo 6 mesi, 50% dei partecipanti hanno dichiarato di sentirsi in grado di fornire un supporto finanziario maggiore alla propria famiglia (grazie ad un guadagno maggiore). Per esempio ora possono pagare le rette scolastiche per i loro figli e non devono chiedere un prestito per finanziare un funerale	Il valore obiettivo per il BIP è stato ricavato da un progetto simile che ha definito questo valore in una sua valutazione
Outcome	I partecipanti aprono un conto di risparmio presso una banca	Percentuale dei partecipanti con un conto di risparmio in banca	Il 20% dei partecipanti registrati per il training hanno un conto di risparmio	Dopo un anno di training, almeno il 50% dei partecipanti ha aperto un conto di risparmio	I proprietari delle piccole imprese aspirano ad essere indipendenti dai prestiti privati (usurai). Dopo un anno, solamente metà dei partecipanti hanno generato abbastanza guadagno aggiuntivo per poter versare regolarmente nel conto deposito. Il valore obiettivo era stato posto in base all'esperienza.
Impatto	Riduzione dell'emigrazione	Percentuale di emigrazione	Durante lo scorso anno, 50% dei giovani maturati/laureati è emigrato in città più grandi	Per gli obiettivi a questo livello sociale, gli organizzatori del BIP non hanno ritenuto opportuno porre dei valori obiettivo, in quanto i tassi di emigrazione sono influenzati da numerosi fattori, e risulta complesso determinare l'effettiva influenza del progetto BIP	Per gli obiettivi a questo livello sociale, gli organizzatori del BIP non hanno ritenuto opportuno porre dei valori obiettivo, in quanto i tassi di emigrazione sono influenzati da numerosi fattori, e risulta complesso determinare l'effettiva influenza del progetto BIP
Qualità	Coaching di alta qualità è offerto a livello individuale	Percentuale di sessioni di coaching individuali fornite da specifici esperti in materia.	Precedentemente, la metà delle sessioni di coaching erano eseguiti da personale esperto, mentre l'altra metà era portata a termine su base volontaria da alunni delle edizioni precedenti del corso	Tutte le sessioni di coaching sono eseguite da esperti in materia	Questo standard di qualità è specificato all'interno della strategia di progetto

Utilizzando l'esempio di accompagnamento come punto di partenza, alcuni esempi di indicatori, dati di partenza associati e valori target, sono mostrati qui. Abbiamo anche descritto le ragioni dietro a questi valori target. Potete trovare questa tabella come esempio per il vostro progetto nella sezione dei documenti scaricabili per questa pubblicazione:

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

**Caso studio BIP:** Utilizzando l'esempio di accompagnamento come punto di partenza, alcuni esempi di indicatori, dati di partenza associati e valori target, sono mostrati qui. Abbiamo anche descritto le ragioni dietro a questi valori target. Potete trovare questa tabella come esempio per il vostro progetto nella sezione dei documenti scaricabili per questa pubblicazione: [www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)



### Lavorare con i partecipanti per definire valori target individuali



I valori target non si pongono solamente a livello del progetto, ma devono anche essere sviluppati in base agli scopi e alle finalità dei partecipanti. Ove possibile, questi target individuali dovrebbero essere sviluppati in collaborazione con il partecipante stesso. Quindi i trainer e i proprietari delle piccole imprese all'interno dei corsi BIP si uniscono per pianificare problematiche quali la frequentazione del corso o le finalità di guadagno per i sei mesi successivi al corso. Pianificare gli scopi insieme può essere altamente motivante e permettere di rendere individuale la gestione del progetto coinvolgendo il partecipante stesso.



### Checklist per lo sviluppo degli indicatori

	Si	No	Commenti
Ogni obiettivo o domanda di valutazione è assegnata ad almeno un indicatore			
Gli indicatori combaciano con i criteri SMART			
Ogni aspetto di ogni obiettivo è coperto da un indicatore			
Non sono presenti più indicatori che misurano la stessa cosa			
I valori obiettivo sono (dove possibile e appropriato) assegnati agli indicatori			
Gli stakeholder sono stati coinvolti nello sviluppo degli indicatori			

# 6. RACCOLTA DEI DATI



In questo capitolo imparerai...

- Come identificare le fonti appropriate per il processo di raccolta dati.
- Quali sono i metodi di raccolta dati disponibili e come fare a selezionare il metodo più appropriato per i tuoi bisogni.
- Come approfondire i risultati che sono difficili da verificare.
- Quali criteri di qualità è necessario tenere a mente nel momento di raccolta dei dati.

Con il vento in poppa e i passeggeri a bordo della tua barca a vela siete in direzione della vostra meta. Grazie ai vostri indicatori, volete anche sapere quali sono i caratteri che è importante tenere d'occhio per controllare di essere sulla via corretta. Ma come è meglio monitorare questi indicatori? Stare di vedetta, guardare attraverso il binocolo, segnare la vostra posizione con l'aiuto di un sestante, ascoltare le informazioni alla radio, leggere

la carta nautica, fare domande ai vostri passeggeri. Ci sono numerose modalità per raccogliere informazioni per il vostro viaggio.

Nel vostro progetto, avete adesso determinato di quali informazioni necessitate per la gestione del vostro progetto di misurazione dell'impatto. Avete sviluppato domande per l'analisi dell'impatto sociale e creato indicatori. Ora dovete considerare come fare per raccogliere le informazioni necessarie.

## 6.1 RACCOLTA DEI DATI – I PASSI MESSI IN PRATICA

La procedura per raccogliere i dati è spiegata successivamente in tre principali passi. Nel primo passo, è necessario sviluppare un piano di raccolta dati che ci aiuterà a strutturare il processo e ci



fornirà una visione generale dei diversi passi. Nel secondo passo sarà necessario identificare le fonti dei dati – che significa capire esattamente da dove si vogliono raccogliere i dati di nostro interesse. Nel terzo passo, abbiamo la vera e propria raccolta dei dati. Ci sono diverse metodologie per raccogliere i dati, e qui sarà necessario decidere il metodo che combacia con i nostri interessi individuali e il contesto del nostro progetto.

Lo scopo delle pagine seguenti non è quello di rendervi esperti nella raccolta dei dati, ma di fornire una introduzione alle diverse possibilità di raccolta dei dati. I diversi metodi hanno diversi livelli di complessità. Alcuni metodi possono essere applicati con relativamente poca esperienza e poche risorse. Però, per quanto riguarda molti altri metodi risulta necessario e utile consultarsi con degli esperti (> **Capitolo 4.2** questioni logistiche).

### Step 1: disegnare un piano di raccolta dati

L'esempio di piano per la raccolta dei dati di > **pagina 91** vi permetterà di strutturare e pianificare la vostra raccolta di dati e fornire un'importante visione generale del processo.

### Step 2: identificare le fonti di raccolta dei dati

Dopo aver creato un piano di raccolta dei dati, è il momento di capire da dove raccogliere i dati necessari per la vostra analisi di impatto sociale. Prima che si inizi con la raccolta di dati, è necessario che determiniate quali fonti sono in grado di darvi i dati per ogni vostro singolo indicatore.

Le prime fonti di dati includono i membri del gruppo target e altri stakeholder, come anche documenti interni ed esterni. Ogni indicatore deve essere accoppiato almeno con una fonte di dati.

È utile considerare le seguenti domande:

- È possibile accedere alle fonti dei dati in modo semplice?
- I costi di questo processo sono accettabili?
- Le fonti in questione sono in grado di fornire dei dati di alta qualità?

Una volta identificate le fonti dei dati, il prossimo passo è determinare quale metodo è meglio utilizzare per la raccolta delle informazioni.

### Step 3: acquisizione dei dati

Ci sono due modalità di acquisizione dei dati. È possibile da un lato utilizzare dati pre-esistenti oppure raccogliere dati nuovi.

#### Utilizzare dati pre-esistenti

Una quantità considerevole di dati e informazioni sarà già disponibile. In aggiunta a dati esterni, quali statistiche ufficiali e risultati di questionari, è possibile attingere a dati interni. È possibile trovare tali dati in materiali di documentazione del progetto, documentazione e rapporti annuali, all'interno di documenti contenenti informazioni riguardanti i partecipanti e, soprattutto, attingendo alle conoscenze dello staff di progetto. I colleghi sono una risorsa unica di informazioni e dovrebbero essere utilizzati fin dall'inizio del progetto.



### Non sovraccaricare il tuo progetto con troppi dati!

**Cerca di trovare un equilibrio tra nella tua raccolta dati: "tanti quanto necessario" e "il numero più basso possibile"**

Non raccogliere troppe informazioni che si accumulerebbero senza essere utilizzate. Nessuno ha la capacità di valutare una quantità infinita di dati. Considera attentamente prima di cominciare il processo di raccolta quali informazioni sono necessarie e quali saranno effettivamente utilizzate.

<b>Domande</b>	Elenca le domande della vostra analisi degli impatti sociali	Quanti corsi di educazione finanziaria sono stati portati a termine?	Quante persone hanno preso parte ad ogni corso di training?	I partecipanti sono soddisfatti dai moduli di training?	I partecipanti hanno migliorato le proprie capacità di business?	I partecipanti utilizzano i principi base di gestione dei conti?	L'introito/guadagno dei partecipanti è aumentato?	Quanti partecipanti hanno aperto un conto di risparmio?	Quanti miglioramenti sono stati suggeriti dai partecipanti, trainer e coach?
<b>Indicatore</b>	Inserisci gli indicatori che potrebbero aiutare a rispondere alle domande	Numero dei corsi di educazione finanziaria che sono stati realizzati	Numero di partecipanti per ogni training per il periodo X	Numero di partecipanti soddisfatti dei moduli di training	Numero dei partecipanti che hanno migliorato le loro abilità di business	Qualità dei documenti di contabilità dei partecipanti	Numero di partecipanti il cui guadagno è aumentato	Numero di partecipanti che hanno aperto un conto di risparmio	Nessun indicatore determinato
<b>Fonti di dati</b>	In questa area, inserisci le informazioni necessarie per rispondere alle domande	Documentazione del progetto	Documenti di registrazione, liste di partecipanti	Partecipanti	Partecipanti e trainer	Partecipanti, trainer, coach	Partecipanti	Partecipanti	Partecipanti, trainer, coach
<b>I dati sono già disponibili?</b>	In molti casi, le informazioni sono già disponibili da documenti di registrazione, liste di partecipanti ecc.	si	si	no	no	no	no	no	no
<b>Strumento di raccolta dati</b>	Inserite la lista degli strumenti che pensate di usare	Monitoraggio del progetto	Monitoraggio del progetto	Questionari, focus group	Osservazione	Analisi dei documenti	Interviste	Interviste (telefoniche)	Focus group
<b>Quando e con quale frequenza i dati verranno raccolti i dati?</b>	In quale momento del piano temporale del progetto pensate di portare a termine la raccolta di dati? Quando dovrete presentare i dati?	Continuativamente	Continuativamente	Ogni 6 mesi	Una valutazione finora	Inizialmente su base mensile e poi ogni 2-3 mesi	Ogni 6 mesi	Annualmente	Due volte all'anno durante gli eventi di approfondimento di gruppo
<b>Chi si occuperà della raccolta dei dati?</b>	Chi è in grado e autorizzato a raccogliere i dati avendo anche sufficienti risorse di tempo?	Manager di progetto	Manager di progetto e trainer	Manager di progetto	Valutatore esterno	Trainer	Manager di progetto	Manager di progetto	Manager di progetto
<b>Realizzabilità: Sì/No</b>	La raccolta dati pianificata può essere completata in tempo e ci sono abbastanza fondi, è il processo eticamente valido?	si	si	si	si	si	si	si	si



Un piano esemplificativo è disponibile sul sito web di PHINEO Download center, al seguente indirizzo [www.phineo.org/publikationen](http://www.phineo.org/publikationen)

<sup>1</sup> c.f. BMFSFJ (2000: 39f.)

### Raccogliere nuovi dati

Se i dati pre-esistenti non sono sufficienti, o non fossero proprio esistenti, è necessario raccogliere nuovi dati. Ci sono diversi modi per fare questo. Per questo motivo, dovete considerare attentamente quale sia l'approccio più ragionevole e pratico. Questo dipenderà dalla quantità di risorse disponibili, ma anche quali dati devono essere raccolti, a che livello di approfondimento e quale sia lo scopo informazionale previsto.

### Metodi di raccolta dei dati

Un metodo appropriato di raccolta dati deve essere scelto in base alle domande specifiche del progetto e ai rispettivi indicatori a loro associati. Tenendo questo a mente, faremo una distinzione tra metodi di raccolta dati quantitativi e qualitativi.

I metodi quantitativi sono utilizzati se le informazioni che stiamo raccogliendo possono essere espresse con un numero. I metodi di raccolta quantitativi sono particolarmente appropriati quando:

- Vi è la necessità di presentare dati precisi,
- Si desidera avere una visione generale,
- Vi è la necessità di paragonare due gruppi o delle persone,
- Si stanno esaminando le relazioni statistiche tra problema e cause assunte,
- È necessario dimostrare che il processo abbia apportato dei successi quantificabili

I **metodi quantitativi** includono la misura, la conta, l'analisi quantitativa dei dati secondari (per esempio, utilizzando la statistica), varie forme di questionari e test e osservazioni strutturate.

I **metodi qualitativi** permettono di raccogliere dati qualitativi. I dati qualitativi non sono esprimibili con semplici numeri o cifre. Hanno principalmente una funzione descrittiva e permettono di raggiungere una comprensione più profonda della situazione e delle circostanze. La dimensione qualitativa è importante per la gestione del progetto orientato all'impatto, perché le relazioni causali e le interdipendenze devono essere accertate tanto quanto la dimensione quantitativa. I metodi di raccolta dati qualitativi sono in questo caso caratterizzati da un focus sul "come" e sul "perché" di uno sviluppo o di una serie di circostanze. I metodi qualitativi sono particolarmente appropriati quando:

- La situazione deve essere approfondita entro un contesto specifico,
- Lo scopo è scoprire come le persone o i gruppi si sentono riguardo alle loro situazioni, oppure quali aspettative hanno o desiderano,
- È necessario dimostrare e tenere traccia dello sviluppo dei dati qualitativi,
- Lo scopo è quello di pianificare un progetto orientato all'impatto.

I metodi qualitativi includono, tra altri strumenti, anche diverse forme di interviste (individuali e approfondimenti di gruppo), osservazioni e analisi di documenti.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



### Domande utili per decidere il metodo di raccolta dati

#### Di quali informazioni avete bisogno?

La scelta del metodo dipende da che cosa state cercando. Per fare in modo di determinare di quali informazioni avete bisogno tenete a mente esattamente quello che desiderate sapere. Per esempio, volete sapere quante persone avete raggiunto nel gruppo target? O volete sapere se il progetto è stato di successo (o di successo minore) per un certo gruppo di persone?

#### Per che cosa vi servono le informazioni?

Nel prossimo passo, dovete considerare esattamente per quale motivo necessitate una certa informazione. Per esempio, se avete bisogno di dimostrare la rilevanza di un problema ai finanziatori o ai donatori del progetto i dati quantitativi sono probabilmente i più adatti. I metodi qualitativi sono particolarmente appropriati quando si tratta di trovare dei dettagli specifici oppure fare delle distinzioni. Essi possono anche permettere di raggiungere una comprensione più profonda del progetto e sono essenziali per descrivere il progresso qualitativo del progetto.



## Scelta dei metodi di raccolta dati

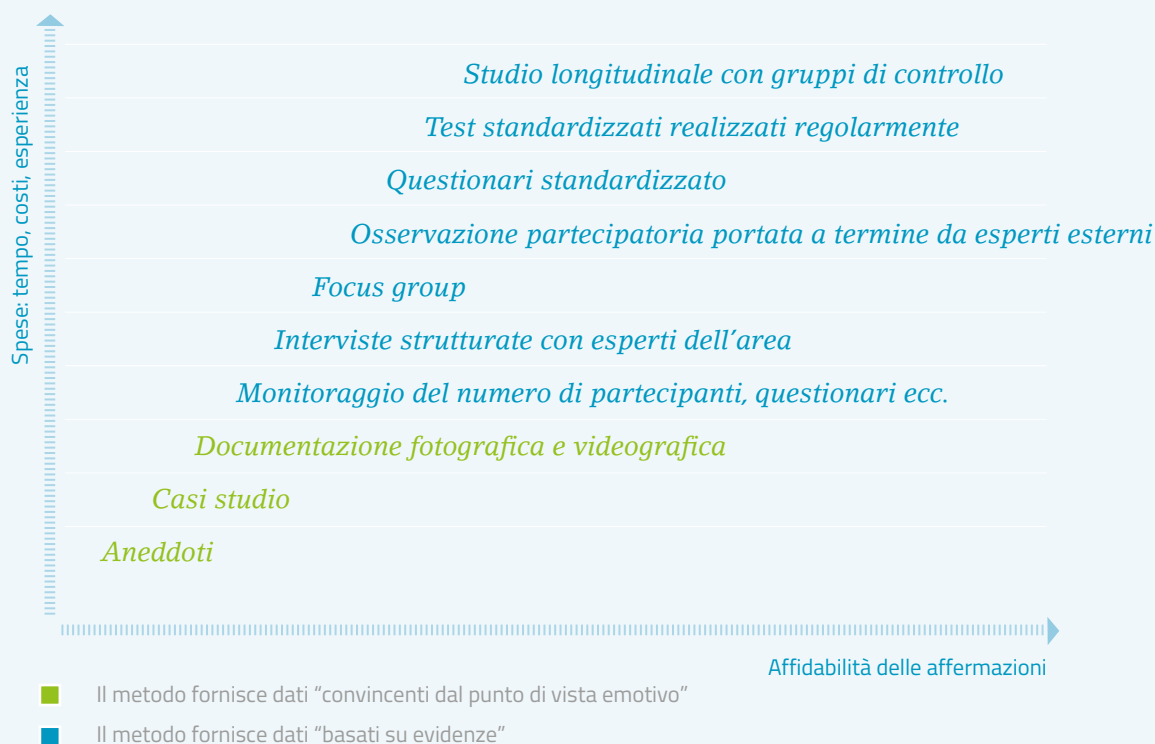


Fig. tipologia dei metodi di raccolta dati

### Scegliere i metodi appropriati

Non è sempre semplice decidere quale sia il metodo giusto per raccogliere i dati. Può essere di aiuto discutere le diverse opzioni con gli esperti o con i rappresentanti di organizzazioni che stanno realizzando progetti simili. La sezione successiva presenta alcuni dei metodi più importanti per raccogliere i dati. Questa non è sicuramente una lista completa e le descrizioni non puntano a fornire una guida dettagliata per la realizzazione. Piuttosto, i metodi sono



#### All'inizio, meno è meglio

Anche piccole organizzazioni, con poche risorse disponibili, possono individuare metodi di raccolta dei dati appropriati ai loro bisogni. Non fatevi inibire – semplicemente iniziate con piccole misure facili da maneggiare che successivamente possono essere approfondite.

presentati brevemente, mettendo in risalto i vantaggi e gli svantaggi di ognuno. L'esempio BIP mostra come ogni metodo può essere messo in pratica.

La bibliografia (> **pagina 127**) include le pubblicazioni che presentano in modo più dettagliato i diversi metodi di acquisizione dei dati.

Non è indispensabile essere "un professionista della valutazione" per poter raccogliere i dati di analisi di impatto sociale. I metodi per acquisire i dati differiscono tra loro sostanzialmente soprattutto riguardo all'investimento e alla quantità di esperienza richiesta, così come per la significatività dei risultati e la riproducibilità delle affermazioni. Il grafico soprastante mostra una iniziale panoramica di questi metodi.

Si dovrebbe quindi prendere in esame la motivazione per cui è necessaria

l'informazione e quale grado di riproducibilità e validità sono richieste nelle circostanze specifiche. Ad esempio, durante un viaggio per mare vi è una differenza sostanziale tra usare coordinate esatte per definire un passaggio sicuro attraverso acque pericolose e riassumere le tue impressioni personali in una cartolina destinata ad un tuo amico a casa. È possibile implementare alcuni metodi di collezione dati in modo autonomo. Se questo viene fatto, i risultati potrebbero essere meno precisi di quelli ottenuti avvalendosi di metodi con base scientifica ma considerevolmente più complessi. In molti casi, comunque, i risultati saranno sufficientemente accurati e utili come base per le discussioni, i processi di apprendimento e i miglioramenti del progetto.

Se però si volessero raggiungere delle decisioni ad ampio spettro sulla base dei dati – ad esempio per estendere o per completare un progetto, o inserire dei cambiamenti importanti – è necessario che i dati siano affidabili. In questo caso è necessario scegliere metodi per la raccolta dati che abbiano base scientifica e, meglio ancora, lasciare che il processo di acquisizione sia svolto da esperti.

Gli outcome specifici e gli indicatori associati alla vostra analisi di impatto sociale influenzeranno anch'essi la scelta del metodo di raccolta dati.

Lo schema successivo può aiutare nell'identificazione del metodo corretto:

#### Panoramica

vd. Schmidt (2012: 79)



#### Suggerimenti per creare i questionari

- Predisponi il questionario in modo chiaro e fornisci informazioni chiare su come compilarlo
- Accertati che le domande siano sintetiche e formulate in modo chiaro
- Accertati che le domande siano focalizzate su un singolo argomento
- Non utilizzare domande in negativo (esempio; sei insoddisfatto dell'offerta?)
- Evita termini come "ogni tanto", "spesso", "raramente", "normalmente", in quanto le persone spesso li interpretano in modo differente
- Evita di formulare le domande in modo tale che i rispondenti possano essere influenzati dal loro background (ad esempio: "in quali modi la partecipazione al progetto ha migliorato la vostra vita?")
- Sarebbe sempre utile che nella preparazione del questionario fossero coinvolte persone esperte. Questo è particolarmente importante se stai predisponendo un questionario che deve essere utilizzato ripetutamente nel tempo.



## Descrizione dei più importanti metodi di acquisizione dati



### I questionari

**Descrizione:** le indagini scritte che utilizzano i questionari sono probabilmente il modo più diffuso per raccogliere i dati. Per esempio, i questionari possono essere utilizzati per testare la soddisfazione dei partecipanti ad un progetto o ad un attività. Attraverso i questionari è possibile chiedere ai partecipanti cosa hanno imparato e come utilizzeranno questa conoscenza nella pratica. Sottoponendo ai partecipanti un questionario prima e dopo un progetto o un seminario, è possibile stabilire come essi siano cambiati. I questionari possono essere compilati e restituiti di persona, per posta, online, etc.

Poiché le risposte sono molto dipendenti dalla modalità con cui le domande sono formulate, è necessaria attenzione per assicurarsi della qualità delle domande stesse (vedi suggerimenti per creare un questionario, pagina 94). Possono essere predisposte domande chiuse o aperte. Le domande chiuse hanno alcune possibili risposte tra le quali al rispondente è richiesto di scegliere, sono più facili da valutare quando il numero di rispondenti è elevato. D'altro canto, le domande chiuse non danno l'opportunità di raccogliere informazioni che non sono già incluse nel range delle risposte previste. Al contrario, le domande aperte permettono ai rispondenti di formulare le loro risposte che possono contenere informazioni utili.

#### + Vantaggi

- Un gran numero di partecipanti può essere analizzato in un breve periodo di tempo
- I dati possono essere riassunti facilmente
- I rispondenti possono rimanere anonimi

#### — Svantaggi

- La formulazione di un questionario richiede tempo e professionalità
- Può realizzarsi una bassa percentuale di rispondenti
- Non vi è la possibilità di un follow-up successivo
- Le possibilità di risposta sono limitate

**Caso studio BIP:** Alla fine di ogni corso di formazione, BIP utilizza un questionario per misurare la soddisfazione dei partecipanti nei singoli moduli e il giudizio dei partecipanti riguardante i benefici che la partecipazione al corso ha loro prodotto. Un'ulteriore questionario è usato per valutare quanto i partecipanti siano soddisfatti dei loro formatori.



### Interviste individuali

**Descrizione:** le interviste con singoli stakeholder aiutano ad indagare singoli punti di vista su un determinato argomento. Le interviste semi strutturate (cioè che contengono sia domande aperte che chiuse) sono un buon modo per ottenere una visione approfondita di un certo argomento. Per esempio interviste individuali sono appropriate, in un contesto di analisi dei bisogni, oppure per sviluppare un concetto per un modulo di un progetto. Le interviste individuali sono anche utili per ottenere l'opinione individuale dei partecipanti sia durante che dopo un progetto. Infine, esse sono particolarmente adatte per identificare i modi per migliorare un progetto, perché il contesto dell'intervista permette domande di follow-up a differenza dei questionari scritti.

Vi sono diversi modi per condurre interviste. La scelta del formato dell'intervista dipende dalla persona che deve essere intervistata, dall'argomento che deve essere esaminato e dagli obiettivi delle interviste. Scegliendo un formato è meglio chiedere l'aiuto di un esperto. Bisogna anche tenere in considerazione chi effettuerà le interviste. Se le domande sono poste dal personale del progetto vi è il rischio che gli intervistati daranno le risposte che ritengono siano desiderate dall'intervistatore. Se vengono utilizzati intervistatori esterni è necessario che abbiano la capacità di suscitare fiducia e di persuadere, quindi, gli intervistati a condividere le informazioni. È necessario anche prestare attenzione che gli intervistati vengano da un gruppo rappresentativo non troppo omogeneo così da assicurare che le risposte nel loro complesso siano affidabili e abbiano un buon grado di validità.

Lo scopo non è quello di raccogliere più informazioni possibili nella speranza che esse contengano qualcosa di rilevante, è bene decidere in anticipo quale sia lo scopo dell'intervista e che cosa si vuole trovare e formulare le domande chiave di conseguenza

#### + Vantaggi

- Gli stakeholder sono coinvolti
- I dati sono rilevanti
- Sono possibili dati inaspettati
- Sono possibili risposte che potrebbero non essere emerse in situazioni di gruppo
- Le domande di follow-up sono possibili

#### — Svantaggi

- Richiedono tempo
- Gli intervistatori devono essere formati
- I risultati possono essere difficili da quantificare e valutare

**Caso studio BIP:** BIP intervista individualmente i partecipanti dopo che hanno preso parte ad un corso di formazione. Ai partecipanti viene chiesto che cosa dei contenuti dei corsi possono utilizzare nelle loro vite e come questo ha cambiato il loro modo di operare nel business





## Buono a sapersi: quante persone devono essere intervistate per ottenere affermazioni "rappresentative"?

Nei progetti che prevedono un numero piccolo di partecipanti è possibile ottenere dati su tutti i partecipanti. Al contrario in progetti che coinvolgono molti partecipanti deve essere effettuata una selezione. Praticando questa selezione, è importante prestare attenzione che il gruppo sottoposto al questionario sia scelto in modo casuale a partire dal gruppo complessivo dei partecipanti, in modo da garantire la qualità dei risultati delle indagini.

La grandezza del campione in uno **studio quantitativo** è dipendente da quanto deve essere preciso il risultato dell'indagine stessa. In ricerche che hanno meno di 300 individui, includere tutti sarebbe l'ideale. In ogni caso possono essere ottenute affermazioni relativamente accurate con soli 300 individui intervistati anche in caso di popolazione più ampia.<sup>3</sup>

Nella letteratura che riguarda quante **interviste qualitative** dovrebbero essere condotte non vi è consenso. Nella maggior parte dei casi il campione richiesto è più piccolo di quello che sarebbe richiesto nelle indagini quantitative. A seconda dell'argomento che deve essere analizzato "la saturazione teorica" si raggiungerà dopo un certo numero di conversazioni, indicato che ulteriori conversazioni non forniranno conoscenza ulteriore. Creando il campione bisogna prestare attenzione alla maggiore eterogeneità possibile e allo stesso tempo, per quanto possibile, scegliere il rappresentante tipico del gruppo di stakeholder che deve essere analizzato.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> vd. Zewo (2011: 78), <sup>4</sup> vd. Zewo (2011: 80)

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



## Interviste ad esperti (individuali o di gruppo)

**Descrizione:** con questo termine si intende un'intervista effettuata ad esperti dell'argomento, decision-maker e personaggi che hanno la competenza di eseguire una verifica completa della situazione e dei gruppi target. Il punto centrale non è sugli individui in quanto tali ma piuttosto in quanto esperti in un contesto specifico o come rappresentanti di un gruppo.

Gli esperti possono garantire informazioni su argomenti specifici sui quali il progetto è carente. La conversazione con gli esperti, a livello individuale o come tavola rotonda, può essere utilizzata quando un problema o una situazione deve essere valutata da diversi punti di vista ad esempio durante la fase di pianificazione di un progetto. È anche importante coinvolgere esperti a intervalli regolari durante lo svolgimento del progetto.



### Vantaggi

- Sforzo organizzativo modesto
- Economicamente vantaggioso
- Permette la sintesi delle opinioni
- Coinvolge i decision-maker
- Costituisce uno stimolo per la partecipazione successiva degli esperti nel progetto



### Svantaggi

- La discussione può essere troppo teorica/accademica

**Caso studio BIP:** le interviste da parte di esperti sono organizzate in vari contesti: per le analisi dei bisogni, persone a conoscenza di condizioni affrontate dai piccoli imprenditori (ad esempio il responsabile di un'associazione di affari locali, un rappresentante della pubblica amministrazione locale, un amministratore della scuola che fa parte di un comitato) sono invitati ad un incontro sotto forma di tavola rotonda e viene loro richiesto di esprimere la propria opinione. Ad intervalli regolari durante il progetto, i formatori sono interrogati riguardo alla loro valutazione dei progressi dei partecipanti.



## Gruppi di discussione (focus group)

**Descrizione:** i focus group sono discussioni con numerosi partecipanti e un moderatore che si focalizzano su un argomento relativamente circoscritto. Al contrario delle interviste individuali, l'enfasi nelle interviste di gruppo ricade sulla discussione tra i partecipanti piuttosto che sull'interazione con il moderatore. I partecipanti possono scambiarsi opinioni ed imparare l'uno all'altro.

Durante la discussione i partecipanti si possono ispirare l'un l'altro e arrivare a dichiarazioni progressivamente più profonde. I focus group sono quindi particolarmente utili quando si deve discutere di esperienze e problemi condivisi e si devono sviluppare soluzioni comuni. Questo li rende uno strumento utile per la gestione di un progetto orientato all'impatto. Al contrario le interviste individuali sono più utili per stimolare opinioni ed esperienze individuali.

Le discussioni di gruppo in genere sono usate insieme ad altri metodi. La scelta dei partecipanti è critica per definire la qualità del focus group. I partecipanti sono in grado di parlare liberamente tra di loro? La composizione del gruppo ha riunito prospettive diverse favorendo lo sviluppo di una discussione costruttiva?

### + Vantaggi

- Gli stakeholder sono coinvolti
- Sono possibili risultati inaspettati
- Si ottiene un valore aggiunto dallo scambio tra i partecipanti (diversità di prospettive)
- Sono possibili domande di follow-up

### - Svantaggi

- È piuttosto lungo in termini di tempo
- È necessaria esperienza per moderare le sessioni
- I risultati possono essere difficili da valutare e quantificare
- I partecipanti potrebbero non essere del tutto sinceri

**Caso studio BIP:** una volta l'anno il manager del progetto BIP invita i partecipanti a un focus group. La discussione si concentra sullo scambio di esperienze tra i partecipanti e anche sui cambiamenti sociali della comunità. Tra gli altri argomenti, il modello logico del progetto è discusso e suggerimenti per i corsi futuri sono raccolti.



## Discussioni informali / aneddoti

**Descrizione:** le discussioni informali con i partecipanti e gli stakeholder avvengono durante tutto il progetto. Sono un buon metodo per ottenere informazioni e controllarne altre ottenute tramite altri metodi. Parlare in modo informale con le persone permette di evitare situazioni "artificiali" di interviste durante le quali può succedere che le persone diano risposte "socialmente accettabili" che ritengono essere quelle desiderate dall'intervistatore.

Le discussioni informali sono anche un buon modo per ottenere informazioni da gruppi target indiretti (come ad esempio membri delle famiglie di piccoli imprenditori che partecipano al progetto). Le interviste offrono l'opportunità di captare e imparare quali sono le conseguenze non volute del progetto. È possibile identificare risultati positivi e negativi che potrebbero non essere stati previsti durante la pianificazione del progetto. Per esempio, i membri della famiglia dei partecipanti potrebbero loro stessi pensare di avvantaggiarsi delle opportunità educative e quindi migliorare la loro capacità di accrescere la loro situazione socio-economica.

Le informazioni provenienti dalle interviste informali come anche quelle provenienti dalle evidenze aneddotiche dovrebbero essere raccolte durante tutto il progetto. Il personale del progetto dovrebbe svolgere il compito di registrare il contenuto delle conversazioni nel modo più sistematico possibile. È possibile fornire sia allo staff volontario che quello impiegato il materiale necessario per tenere traccia delle interazioni, come un registro di dati. Durante gli incontri, i volontari dovrebbero essere incoraggiati a tenere traccia delle discussioni informali e altre evidenze aneddotiche.

### + Vantaggi

- Vi è diretto contatto con il gruppo target
- Si ricevono informazioni riguardo effetti non pianificati
- Forniscono contenuto aggiuntivo per le comunicazioni (storytelling)
- Richiede poco investimento in termini di risorse ed esperienza

### - Svantaggi

- È difficile generalizzare i risultati
- I contributi potrebbero non essere oggettivi

**Caso studio BIP:** BIP richiede ai formatori e ai coach di documentare esempi di cambiamenti positivi e negativi che sono stati sperimentati dai partecipanti e che sono attribuibili alla partecipazione al programma di training. Ci sono opportunità di discussioni informali e raccolta di evidenze basate su aneddoti durante i corsi di training e le sessioni di coaching individuali. I risultati di queste conversazioni sono presentati ai regolari incontri con il manager di progetto.



### Le buone domande sono indispensabili per ottenere risposte utili<sup>5</sup>

Il modo in cui le domande sono formulate ha un effetto diretto sulle risposte che si ricevono. Per questo motivo ha senso valutare attentamente le domande che vengono poste. Di seguito diversi suggerimenti per formulare le domande:

- Fare una chiara differenza tra domande chiuse e aperte. Le domande chiuse sono utili per ottenere informazioni specifiche. In generale le domande chiuse hanno solo una possibile risposta corretta, oppure si può rispondere loro con un "sì e no". Per esempio: "quanti hanno hai?", "attualmente hai un prestito?". Le domande aperte sono utili per stimolare nuove idee, prospettive o discussioni. Esse richiedono la partecipazione dei rispondenti. Per esempio: "potete descrivere la situazione con maggiori dettagli?", "quali opportunità pensate che il progetto vi offra?". Le domande aperte e chiuse possono essere usate anche contemporaneamente. Per esempio: "hai già ottenuto un prestito?" (Domanda chiusa), in congiunzione con "secondo la tua opinione, come mai è stato difficile migliorare il tuo margine di profitto?" (domanda aperta)
- Fate uso delle classiche domande da giornalisti: Chi? Quando? Cosa? Dove? Perché? Come? Queste domande aiutano ad analizzare e comprendere che cosa è successo e perché. Quando questo è successo? Perché quella cosa è stata utile?
- State attenti quando ponete queste domande che l'intervistato non si senta giudicato, soprattutto evitando la ripetizione troppo frequente di domande con il "perché".

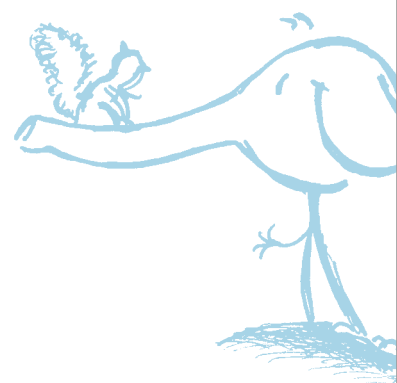
<sup>5</sup> vd. Herrero (2012: 34f)

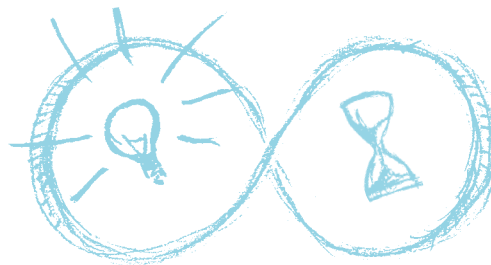
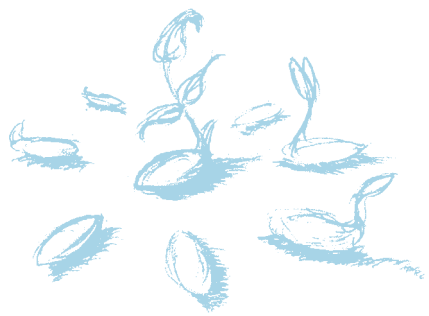


### Tenere a mente: continuate a tenere i partecipanti informati durante la procedura di raccolta dati e controllate che i dati siano sicuri

Se state raccogliendo dati dai partecipanti dovete informarli e ottenere il loro consenso. Questa informazione dovrebbe essere ottenuta il prima possibile durante il progetto, durante la fase di registrazione, se esiste. Nel caso di partecipanti minori, i genitori devono essere informati.

Per quanto possibile la raccolta dati dovrebbe essere anonima e/o conclusioni riguardo specifici partecipanti non dovrebbero essere possibili nella fase di elaborazione dei dati. Per quanto riguardo la protezione dei dati assicuratevi che tutti i dati siano protetti contro l'accesso di parti terze e altrettanto che le identità dei partecipanti siano protette. Ricordatevi di garantire ai partecipanti le informazioni sui risultati dei dati su richiesta.





## Osservazioni sistematiche

**Descrizione:** in alcuni casi ha più senso osservare sistematicamente cosa sta accadendo piuttosto che porre domande. Eventi, individui, gruppi e spazi sociali possono essere osservati avendo in mente specifiche domande e i risultati possono essere analizzati ed interpretati. Le osservazioni costituiscono un buon mezzo per verificare le risposte fornite attraverso le interviste e i questionari o per aumentare la conoscenza riguardo ad argomenti che non erano stati coperti da questi altri metodi. Le osservazioni aiutano anche ad identificare ulteriori domande che successivamente possono essere indagate con gli altri metodi. In un'osservazione partecipata, l'osservatore interagisce più o meno attivamente con il processo che lui o lei sta osservando. In un'osservazione non partecipata l'osservatore rimane al di fuori del processo. Durante l'osservazione non celata i soggetti che vengono osservati sono consapevoli dell'osservazione (o potrebbero scoprirlo), mentre nelle osservazioni coperte questo non accade. È molto importante avviare osservazioni con domande prefissate, ma è importante essere aperti anche a intuizioni inaspettate.

### + Vantaggi

- Contatto diretto con il gruppo target e lo spazio/contesto sociale
- Permette di raccogliere informazioni che possono essere di aiuto con la comunicazione (storytelling)

### - Svantaggi

- Richiede investimento di tempo
- Gli osservatori devono essere formati
- Le sfere personali/private devono essere rispettate

**Caso studio BIP:** le osservazioni sistematiche non sono usate per le raccolte dati dei progetti BIP, questo tipo di osservazioni potrebbero per esempio essere utilizzate per individuare i cambiamenti del comportamento sociale tra i giovani durante la partecipazione nelle sessioni di formazione.



## Test e misurazioni

**Descrizione:** i test e le misurazioni possono fornire informazioni importanti in vari passaggi del ciclo del progetto. All'inizio del progetto possono offrire informazioni sulla situazione del gruppo target (per esempio test di matematica per studenti, indagine dello stato di salute dei partecipanti in un'indagine di salute pubblica). I test spesso utilizzano metodi quantitativi ma metodi qualitativi o misti sono altrettanto possibili.

### + Vantaggi

- Possono mostrare i cambiamenti nel tempo
- Permettono una buona confrontabilità usando test standardizzati

### - Svantaggi

- Richiedono discreta quantità di tempo
- La loro realizzazione richiede esperienza
- I test standardizzati potrebbero non essere appropriati in alcune situazioni specifiche del gruppo target

**Caso studio BIP:** i formatori dell'alfabetizzazione finanziaria stabiliscono il livello di conoscenza dei partecipanti all'inizio del corso. Alla fine del corso un test viene proposto per stabilire quanto i partecipanti sanno mettere in pratica quello che hanno imparato.



## Studio dei casi

**Descrizione:** lo studio dei casi si focalizza sullo studio dei partecipanti o su un gruppo chiaramente definito. Un insieme di metodi può essere utilizzato con interviste semi-strutturate, osservazioni sistematiche, focus group ecc. Lo studio dei casi è utile quando si cerca di presentare esempi di risultati, in particolare outcome e impatto. I casi studio in combinazione con affermazioni quantitative, consentono un quadro informativo dei risultati del progetto e attraverso la miscela di dati qualitativi e quantitativi costituiscono una buona base per gli sviluppi ulteriori del progetto.



### Vantaggi

- Connessione diretta con i gruppo target
- Sviluppa informazioni che possono essere d'aiuto con la comunicazione (storytelling)



### Svantaggi

- Possono essere difficili da generalizzare

**Caso studio BIP:** attualmente il BIP non ha realizzato uno studio di casi sistematico che seguano il progresso dei singoli partecipanti. In ogni caso, le informazioni raccolte durante i processi di monitoraggio (risultati di test, interviste, aneddoti ecc.) e le informazioni qualitative delle discussioni nei focus group possono essere usate per presentare casi generalizzati.



## Analisi di documenti

**Descrizione:** i documenti interni ed esterni possono contenere informazioni importanti per l'analisi di impatto sociale. I documenti interni possono includere sia documenti sul concept di progetto, report o verbali di riunioni. Questi contengono informazioni riguardo al modello logico del progetto, gli obiettivi e i risultati del progetto e i cambiamenti insorti durante lo sviluppo del progetto. Queste informazioni offrono un buon punto di partenza per sviluppare domande per una valutazione. Documenti esterni possono includere studi esterni, indagini, o statistiche ufficiali. Questi dati possono essere di particolare interesse e possono essere utili per fornire standard di confronto.



### Vantaggi

#### Dati interni

- Sono dati rilevanti per target specifici e l'ambito sociale del progetto
- Sono poco costosi e veloci
- Coinvolgono lo staff del progetto o dell'organizzazione

#### Dati esterni

- Poco costosi
- Relativamente affidabili metodologicamente
- La raccolta regolare dei dati permette il confronto nel tempo



### Svantaggi

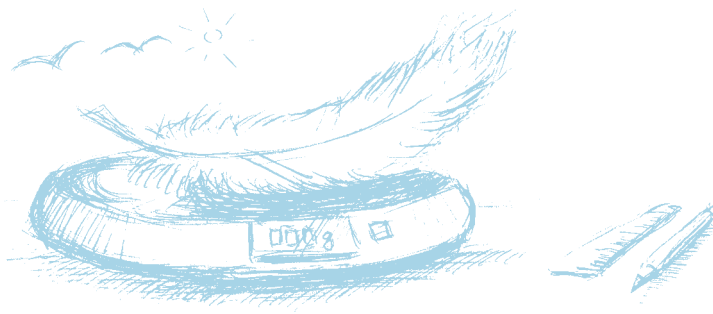
#### Dati interni

- Conclusioni oggettive possono essere difficili
- Potrebbero non fornire informazioni sulla relazione causa effetto
- Le informazioni potrebbero essere incomplete o non aggiornate

#### Dati esterni

- Spesso sono altamente aggregati e non legati all'ambiente sociale e target del progetto
- Potrebbero non essere aggiornati

**Caso studio BIP:** nel realizzare la valutazione esterna, il valutatore ha attinto alla strategia originale del progetto BIP e ai dati di monitoraggio del progetto. Se utile, i dati possono essere anche presi da statistiche ufficiali e resoconti riguardanti le condizioni del mercato locale o le condizioni economiche dei piccoli imprenditori locali.



## Buono a sapersi: cosa sono i gruppi di controllo?

Nel contesto di una valutazione, un gruppo di controllo è un gruppo che viene usato come base per il paragone con il gruppo che ha preso parte al progetto. Il gruppo di controllo non partecipa al progetto. Per questo motivo il paragone tra i due gruppi è possibile, dando la possibilità di formulare ipotesi e affermazioni sul funzionamento del progetto.

Il gruppo di controllo funge da criterio per assegnare un determinato livello di significatività e attendibilità dei risultati della valutazione, in quanto se non vi fosse la possibilità di un paragone gli effetti osservati nei partecipanti potrebbero essere dipesi da altre influenze che esulano dal progetto stesso. Le valutazioni dell'impatto che includono un gruppo di controllo sono però molto costose e quindi sono condotte molto raramente.

## 6.2 I RISULTATI DIFFICILI DA MISURARE

In alcuni casi, effettuare il controllo dei risultati può essere complesso. La sezione successiva fornisce una serie di esempi che risultano difficili da dimostrare e descrive inoltre i possibili approcci per l'analisi dell'impatto sociale in questi casi.

### **Sfida: effettuare una verifica dei risultati che impiegano del tempo per apparire**

Numerosi progetti sociali tentano di raggiungere degli effetti (outcome e impatti) che si manifestano solamente dopo un determinato periodo di tempo. Per fare in modo di effettuare delle affermazioni riguardo a questi casi, i dati devono essere raccolti al termine del progetto, oppure dopo che i partecipanti hanno interrotto la loro partecipazione al progetto. Nella maggior parte dei casi questo processo può essere una sfida, in quanto può essere costoso e difficile mantenere i contatti con i partecipanti di progetti passati dopo un determinato lasso di tempo. In questi casi, mantenere un database con i contatti aggiornato ha un valore inestimabile e può essere anche utile spiegare ai partecipanti che saranno contattati anche dopo il termine del progetto.

Una sfida aggiuntiva consiste nella verifica che determinati effetti a lunga durata siano effettivamente attribuibili alle attività di progetto. Questo perché i partecipanti saranno stati soggetti a numerosi altre influenze nel tempo trascorso. In rari casi la

valutazione degli impatti si avvale di un gruppo di controllo.

È possibile domandare ai partecipanti dei corsi precedenti di giudicare quanto il progetto ha influenzato la loro situazione corrente. In questo caso è possibile ispirarsi al modello logico insieme agli effetti verificabili che sono stati prodotti durante la loro partecipazione al progetto. Se durante il progetto è stato stabilito che i risultati ottenuti dai partecipanti durante il progetto hanno raggiunto un livello 4 (cambiamenti in consapevolezza, conoscenza, comportamenti e capacità) e un livello 5 (cambiamenti nel comportamento), allora è possibile assumere che il progetto comporterà degli effetti a lungo termine per quanto riguarda le condizioni di vita degli individui (Livello 6).

### **Sfida: i partecipanti non possono/non vogliono essere intervistati**

In alcuni progetti può risultare difficile intervistare i partecipanti. Questo può dipendere da una serie di ragioni. Alcuni partecipanti tendono a non voler partecipare alle interviste in quanto ritengono che questo possa causare loro uno svantaggio. Per esempio, potrebbero essere vittime di violenza o coinvolti in atti criminali. In questi casi specifici è fondamentale garantire il massimo livello di anonimato. Alcuni altri partecipanti non si trovano nella condizione di poter partecipare a delle interviste (come ad esempio bambini piccoli o anziani affetti da malattie neurodegenerative). In questi casi è possibile aggirare parzialmente il problema intervistando le persone a loro vicine (come parenti o badanti).

<sup>1</sup> Fonte: vedi United Way (1996: 74ff)



**Sfida: dimostrare i risultati delle attività di sensibilizzazione**

I progetti che consistono in campagne di sensibilizzazione si trovano spesso in difficoltà nel rappresentare gli interessi di specifici gruppi o sensibilizzare alla causa di soggetti con interessi speciali. Esempi includono campagne contro il fumo oppure problemi legati alle politiche ambientali, politiche di educazione o inclusione. Gli obiettivi in questi casi includono influenzare sia i decision-makers che l'opinione pubblica e stimolare processi di cambiamento sociale che si manifestano in una variazione di consapevolezza e comportamento. In questi casi risulta difficile comprovare i risultati. Gli effetti di queste campagne possono essere valutati solitamente tramite analisi su larga scala (esempio: situazione di salute della popolazione) che risultano però difficili da effettuare per delle piccole organizzazioni. Per questo motivo, il modello logico dovrebbe guidare verso obiettivi parziali per i quali è possibile raccogliere i dati. Un esempio potrebbe essere l'influenza esercitata con successo su determinati decision-makers e moltiplicatori. Essa potrebbe essere verificata determinando se questi rappresentanti hanno accettato le richieste o hanno adottato le proposte delle organizzazioni includendole all'interno dei loro messaggi. Un'opzione alternativa potrebbe essere quella di vedere se vi è stato un aumento dell'attenzione mediatica su quel determinato argomento. In questo caso, la tecnica della "mappa degli outcome" si dimostra uno strumento utile per lo sviluppo e la valutazione degli obiettivi del progetto (per avere maggiori informazioni sull'argomento "letture aggiuntive" alla fine di questo manuale).

**Sfida: la verifica dei risultati quando i gruppi target sono delle organizzazioni**

Nei progetti in cui i gruppi target sono delle organizzazioni e non degli individui, i risultati consistono in qualsiasi beneficio riportato dalle organizzazioni target derivante dal supporto del progetto. Cambiamenti della struttura o modello base delle operazioni dell'organizzazione sono definiti a medio termine, i risultati a lungo termine invece sarebbero rappresentati da un miglioramento nell'efficienza del lavoro dell'organizzazione. Questi risultati possono essere in parte rappresentati utilizzando dati quantitativi, ma i dati qualitativi sono generalmente i maggiormente utilizzati. Per esempio, se un progetto supporta il processo di assunzione e gestione dei volontari dell'organizzazione, allora il risultato corrispondente ad un outcome di livello 4 sarebbe quello di attrarre e supervisionare i volontari. Outcome di livello 5 invece corrisponderebbero all'effettiva applicazione di queste nuove conoscenze da parte dell'organizzazione. Outcome di livello 6 corrisponderebbero ad un maggior successo dei progetti a seguito della migliorata gestione dei volontari.

**Sfida: verificare i risultati al livello degli impatti**

Le sfide che si presentano quando si tenta di determinare i risultati al livello di collettività (impatti) sono simili a quelli che si devono affrontare quando i risultati sono visibili solo alla fine di un progetto. Tale situazione si presenta in quanto i cambiamenti a livello sociale si realizzeranno in modo effettivo solo parecchio tempo dopo la fine del progetto. Questa è una delle ragioni per cui risulta difficile attribuire determinati risultati ad un

**Buono a sapersi: in che cosa consiste il ritorno sociale di un investimento? (SROI)**

Il ritorno sociale di un investimento è un approccio che si ritrova nella misurazione dell'impatto sociale e che si propone di valutare il valore aggiunto sociale creato da progetti (sociali). Questo concetto è stato al centro di numerose discussioni ma anche di alcune critiche.

L'analisi SROI si impegna a quantificare i risultati di un progetto ed esprimerli sotto forma di valore monetario. In generale esso tenta di misurare quanto si è risparmiato a seguito dell'applicazione del progetto. Per esempio, la riuscita reintegrazione dei prigionieri permette al governo una riduzione delle spese delle prigioni e della supervisione degli assistenti sociali. Le procedure di analisi SROI sono processi molto costosi, che richiedono un alto livello di esperienza. Inoltre, considerando la complessità della società e l'interdipendenza degli effetti, risulta complesso determinare quale sia il valore informativo di tale dato.



## Suggerimenti utili per il processo di raccolta dati

- Iniziate a pianificare il processo di raccolta dati durante la fase di pianificazione del progetto
- Selezionate gli strumenti di raccolta dati in base alle domande alle quali volete trovare risposta e in base agli indicatori correlati
- Non raccogliete troppi dati – ma concentratevi sulle domande centrali del progetto
- Partite da informazioni già esistenti prima di raccogliere dati nuovi
- Sviluppate gli strumenti di raccolta dati in modo da non raccogliere troppi dati
- Usate una varietà di fonti di dati e metodi di raccolta dati
- Testate gli strumenti di raccolta dati prima di utilizzarli

solo progetto, in quanto numerosi fattori avranno avuto un'influenza all'interno del complesso contesto sociale. In questo caso risulta quindi molto complesso isolare "l'impatto netto" di un singolo progetto. Questo non significa però che non si dovrebbero fare dei tentativi per trarre delle conclusioni incentrate sui risultati del progetto a livello della società.

### **Sfida: verificare i risultati dei progetti open-offer**

Per i progetti open-offer indirizzati ai bambini, ai giovani oppure agli anziani, può risultare complesso sviluppare delle affermazioni riguardo all'efficacia del progetto. Questo fa sì che i manager di progetto si trovino in difficoltà per giustificare le loro attività. Il gruppo di partecipanti o visitatori è spesso eterogeneo e la partecipazione di questi ultimi può essere spesso irregolare, rendendo quindi difficile lo sviluppo degli obiettivi e la verifica dei risultati.

Durante la fase di sviluppo degli obiettivi e degli indicatori, i progetti open-offer dovrebbero quindi chiedere: perché i partecipanti usufruiscono delle nostre offerte? Per esempio, si presume che un luogo di incontro per anziani non sia scelto solamente perché il caffè è particolarmente buono o la torta è poco costosa. I visitatori avranno anche l'interesse di conoscere nuove persone conversare con loro e fare delle attività insieme in modo tale da migliorare la loro qualità di vita. Quali sarebbero gli obiettivi e gli indicatori più appropriati in questo caso?

Anche se persone esterne alla situazione possono sviluppare l'idea che giovani e bambini si rechino in un centro per bambini e giovani solo per "divertirsi" questa opportunità

potrebbe fornire loro lo spazio per sviluppare (tra le altre cose) le loro capacità personali, politiche, sociali e culturali ed imparare ad assumersi le responsabilità. Quali sarebbero i giusti obiettivi o indicatori in questo caso?

I questionari qualitativi, i casi studio e la raccolta di evidenze aneddotiche sono metodologie appropriate in questo caso e, in combinazione con i dati quantitativi e le affermazioni dei partecipanti riguardo al livello di soddisfazione del progetto, è possibile creare un disegno convincente sul successo del progetto.

### **Sfida: verifica dei risultati nei progetti di prevenzione**

Se si osserva un calo nelle infezioni di AIDS oppure una riduzione nella quantità di gravidanze non pianificate, come è possibile attribuire tali risultati ad una domanda del progetto?

Se il progetto ha lavorato direttamente con il gruppo target e dopo un po' di tempo alcuni partecipanti hanno smesso di frequentare, è possibile condurre un questionario e determinare se gli effetti desiderati si sono verificati e sono persistiti nonostante il tempo. Per la maggior parte dei progetti l'utilizzo di gruppi di controllo non è pratico. Sarà utile però fare dei paragoni tra gruppi simili, per esempio due gruppi di giovani della stessa scuola ma diverse sezioni o provenienti da scuole diverse nella stessa città uno dei quali non ha preso parte al progetto. Tali paragoni possono dare un'idea sull'efficienza del progetto e se gli obiettivi sono stati raggiunti.

Anche in questo caso è utile utilizzare il modello logico in combinazione con i risultati verificabili raggiunti durante il corso del

progetto (“sfida: effettuare una verifica dei risultati che impiegano del tempo per apparire”).

### 6.3 CRITERI DI QUALITÀ PER LA RACCOLTA DATI

#### Utilizzate una varietà di fonti di dati e di metodi per la raccolta dati

Per fare in modo di avere la certezza di aver impostato la giusta rotta per il viaggio in mare, non vi limiterete solamente a tenere conto di quello che vedete dalla vostra cabina di comando, ma vi baserete anche sulle informazioni fornite dal GPS e dalle carte nautiche. Osservare una determinata cosa tramite diverse prospettive permette di assegnare un valore più elevato ai nostri risultati e evitare di sbagliare strada durante la navigazione.

In qualsiasi analisi dei risultati, è importante combinare numerose fonti e metodi di raccolta dati in modo tale da avere una controprova o verifica della qualità dei dati e permettere un eventuale miglioramento di questi. Per un’analisi ben strutturata, si dovrebbe far uso di metodi qualitativi e quantitativi, effettuando così la cosiddetta “triangolazione”.

#### Testate i vostri metodi di raccolta dati

Prima di cominciare la raccolta dei dati, bisognerebbe testare i vostri strumenti di raccolta dati (utilizzando ad esempio i questionari che avete sviluppato o le linee guida delle interviste). Non importa quanto bene abbiate sviluppato i vostri strumenti o pianificato le procedure, vi saranno sempre dei caratteri in grado di minacciare il livello di qualità del vostro processo. Per questo

motivo è sempre importante e utile testare i vostri strumenti con un numero limitato di persone e intervistare le persone target dopo il test.

Durante il cosiddetto pre-test, prestate attenzione ai caratteri seguenti:

- Le domande sono formulate in modo chiaro, senza che possano provocare fraintendimenti? Il gruppo target è familiare con il linguaggio e le parole utilizzate o potrebbero esserci delle componenti estranee alla conoscenza del partecipante?
- Il contenuto delle domande è ragionevole? Vi siete impegnati nell’evitare che le domande possano provocare sconcerto o disagio nel lettore?
- Le istruzioni per le persone che effettueranno il processo di raccolta dati sono chiare e non fraintendibili?
- La lunghezza del questionario ragionevole? In alcuni casi i questionari risultano essere troppo lunghi e i partecipanti perdono la concentrazione e diventano impazienti, comportando effetti negativi sulla qualità delle risposte.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

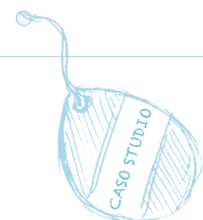
2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

#### Caso Studio BIP

Per fare in modo di determinare se le capacità di business e le condizioni socioeconomiche dei partecipanti stanno migliorando, BIP raccoglie i dati facendo uso di diversi metodi. Dei questionari vengono distribuiti ai partecipanti e durante un focus group viene domandato loro di descrivere le proprie capacità personali di business e di sottoporsi ad un test alla fine del corso di educazione finanziaria. In aggiunta, ai formatori e i coach viene richiesto di valutare il progresso del partecipante.



# 7. ELABORAZIONE E ANALISI DEI DATI



In questo capitolo imparerai:

- Come elaborare i dati che avete raccolto e ottenere delle informazioni da questi
- Come trarre delle conclusioni concrete e formulare delle raccomandazioni a partire da queste informazioni

Quando raccogliete e analizzate insieme al vostro equipaggio il feedback che ricevete dai vostri passeggeri sia durante che dopo il viaggio in mare, è importante che includiate anche le vostre impressioni e informazioni incluse quelle di altre persone che hanno compiuto il viaggio. Avete raggiunto l'obiettivo con tutti i passeggeri a bordo? Il viaggio è andato come pianificato? I passeggeri hanno trovato il viaggio piacevole? Vi è stato possibile trarre qualcosa dal viaggio? Qualcuno si è sentito male durante il viaggio? Se sì, perché? Quali lezioni si possono apprendere per viaggi futuri?

Il capitolo precedente ha presentato una serie di metodi per la raccolta dati. Una volta acquisiti i dati, una buona parte del lavoro è stata fatta. Sarebbe stato però uno spreco di tempo raccogliere tutti questi dati e lasciare i questionari riempirsi di polvere, oppure scomparire sotto forma di fogli Excel sul vostro computer. I dati sono un tesoro che deve essere valorizzato una volta portato alla luce. Il passo successivo consiste quindi nel trasformare questi dati in informazioni dalle quali imparare e che puoi usare per una gestione del progetto orientata all'impatto.

A seconda dei vostri interessi, della quantità e qualità dei vostri dati, la fase di elaborazione dei dati può essere faticosa. In alcuni casi, sarà necessaria esperienza e conoscenza degli esperti. Lo scopo di questo capitolo non è però quello di rendervi degli esperti professionisti dell'elaborazione dei dati ma piuttosto di creare una serie di suggerimenti che vi permettano di gestire i dati che avete

TIPP

## Che cosa vogliamo sapere?

Non effettuate delle analisi per il solo gusto di svolgerle. È importante che teniate a mente i vostri interessi specifici e le domande alle quali volete rispondere durante tutto il processo di analisi!

raccolto per poterli utilizzare nel vostro piccolo progetto di analisi dell'impatto sociale.

In quattro semplici passi, le sezioni a venire vi mostreranno come tirare delle conclusioni utili da un'apparente montagna di informazioni, e di conseguenza sviluppare delle raccomandazioni operative. Prima di iniziare, è importante avere un'idea di quando l'analisi dei dati dovrebbe essere eseguita e di chi si assume la responsabilità per essa.

### 7.1 QUANDO E CON QUALE FREQUENZA I DATI DOVREBBERO ESSERE ELABORATI E ANALIZZATI?

Esperienze passate dimostrano che i dati che non vengono utilizzati o elaborati subito dopo la loro raccolta tendono ad essere persi. Quindi è consigliabile elaborare e analizzare i dati non appena terminata la loro raccolta. Questa è l'unica maniera con la quale sarà possibile essere certi che le informazioni provengano direttamente dal progetto e che la comunicazione di questi sia effettivamente corrente. Inoltre, questo sarà l'unica opportunità che avrete per raccogliere dati aggiuntivi in caso vi doveste rendere conto dell'imprecisione o non chiarezza di alcuni dati.

Questo significa che il ritmo di raccolta dati si muove di pari passo con il processo di elaborazione (> **Capitolo 4:** "quando si dovrebbe svolgere l'M&E?"). Per l'analisi dei dati le tempistiche dipendono direttamente dalla serie individuale di domande che sono state fatte. Per esempio, i dati potrebbero essere analizzati poco tempo dopo la loro raccolta per permettere lo sviluppo di una

fotografia dello status quo. Gli stessi dati però possono essere utilizzati per delle analisi aggiuntive in un secondo momento, se per esempio si stanno verificando degli sviluppi nel tempo.

### 7.2 CHI È RESPONSABILE DELL'ELABORAZIONE E ANALISI DEI DATI?

Per i monitoraggi e le valutazioni interne, l'elaborazione iniziale dei dati dovrebbe essere portata a termine dalle persone che hanno anche raccolto i dati. Se più persone sono state coinvolte nel processo di raccolta, può risultare utile designare una sola persona per l'unione dei dati e la gestione della loro analisi. Nel caso di valutazioni esterne, l'elaborazione dei dati è un lavoro che verrà svolto dal valutatore esterno.

La qualità dei risultati dell'analisi dipenderà direttamente e fortemente da chi si è occupato della loro elaborazione. Per questo motivo, la fase di analisi dei dati non dovrebbe avvenire a porte chiuse! Parlate del processo con i colleghi di progetto, coinvolgete gli stakeholder in modo tale che vi possano supportare nello sviluppo e scrutinio dei risultati delle analisi. In questo modo, sarà anche possibile integrare le diverse interpretazioni dei risultati, sarà possibile individuare eventuali errori e il desiderato processo di apprendimento sarà così fondato su solide basi fin dall'inizio. Se si tratta di una valutazione esterna, il rappresentante della valutazione esterna dovrebbe presentare i dati agli stakeholder di progetto che hanno una connessione con i temi della valutazione, con la possibilità di fornire un feedback.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

#### Caso Studio BIP

Le informazioni raccolte da BIP durante il corso del monitoraggio sono inizialmente elaborate dal manager del progetto che effettua anche una prima analisi. I risultati sono presentati e discussi durante i meeting della leadership di BIP. Quando necessario, i partecipanti e i formatori sono anch'essi invitati a prendere parte a questi incontri.

Quando i risultati della valutazione esterna sono presentati (incentrati su "capacità di business dei partecipanti"), anche i trainer, i coach e alcuni partecipanti prendono parte all'incontro; in questo modo è possibile discutere i risultati della valutazione in quanto essi vengono confrontati tra le varie esperienze dei diversi stakeholder.





## Suggerimento: le domande seguenti vi aiuteranno a lavorare con i vostri dati

Domande per l'elaborazione dei dati <i>Step 1</i>	Domande per il controllo di plausibilità <i>Step 2</i>	Domande per l'analisi dei dati (comparativa) <i>Step 3</i>	Domande per l'analisi dei dati (conclusioni) <i>Step 3</i>	Domande per lo sviluppo di raccomandazioni operative <i>Step 4</i>
Vi sono dei trend o dei raggruppamenti specifici nei dati?	<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>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>



Quali domande aggiuntive saranno necessarie per rispondere a queste domande? Quali punti dovrebbero essere esaminati o analizzati con maggiore attenzione?

### 7.3 QUATTRO STEP, DALL'ELABORAZIONE DEI DATI ALLO SVILUPPO DI RACCOMANDAZIONI OPERATIVE

La sezione seguente vi mostrerà come procedere nei quattro step dai dati che avete raccolto per la vostra analisi dell'impatto sociale allo sviluppo delle raccomandazioni operative, che possono essere di aiuto – quando necessario – per rendere il vostro progetto più orientato all'impatto.

Nonostante sia relativamente utile trarre conclusioni dai dati, nella maggior parte dei casi, i dati grezzi devono essere elaborati in modo tale da trasformarli in informazioni utilizzabili (step 1). La qualità dell'elaborazione iniziale è di fondamentale importanza e dovrebbe essere valutata prima di continuare

con gli step successivi (step 2). Quando infine si analizzeranno i dati (step 3), sarà necessario contestualizzare questo passo, disegnare delle inter-connessioni appropriate, identificare dei trends e valutare e interpretare i risultati su base comparativa

Infine, le raccomandazioni operative possono essere sviluppate sulla base dei risultati delle analisi (step 4).

#### Step 1: elaborare i dati

I dati che sono stati raccolti devono prima di tutto essere messi sotto una forma che ne permetta la valutazione. La preparazione include un processo di elaborazione sistematica analisi dei dati. La vera natura dell'elaborazione dipenderà direttamente dalle modalità di raccolta dei dati (> **Capitolo 6** "metodi di raccolta dei dati"). I dati quantitativi



PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

possono essere organizzati in un foglio (ad esempio usando Microsoft Excel). Nel caso di dati qualitativi ottenuti tramite questionari o interviste con domande aperte, i concetti chiave devono essere prima di tutto assemblati e consolidati.

### Step 2: controllo di plausibilità

Nonostante lo step del controllo della plausibilità può sembrare uno step apparentemente piccolo, si tratta di una fase molto importante. Questo perché gli errori e le imprecisioni che possono essersi accumulate nella fase di raccolta dati possono causare delle profonde

distorsioni nella valutazione. I controlli di qualità dovrebbero essere eseguiti in modo continuativo durante il processo di valutazione. Mentre il processo di elaborazione dei dati dovrebbe essere eseguito da un numero limitato di persone, i controlli di plausibilità dovrebbero includere gli stakeholder che conoscono il progetto abbastanza bene da poter valutare i risultati dell'elaborazione dei dati. Per esempio, il personale del progetto si ritroverà molto probabilmente in una posizione di giudicare se i dati sono in accordo o disaccordo con la loro esperienza e le loro aspettative. Dove necessario, è utile chiedere il supporto di esperti.

## Preparare i dati usando un foglio di calcolo

ID del partecipante *	Sviluppo delle capacità di gestione dei conti (su una scala da 1 a 6)		Ha completato il corso?		Ha preso parte alle sessioni di coaching?		È in grado di applicare le capacità di gestione dei conti insegnate nel corso?		Il guadagno è aumentato?	
	6 mesi	12 mesi	si	no	si	no	si	no	si	no
101	3	6	x		x		x		x	
102	2	5	x		x		x		x	
103	1	3		x	x			x		x
104	1	4	x		x		x			x
...										
...										
Total / Average	1.75	4.5	3	1	4	0	3	1	2	2

### Step 3: analisi dei dati

L'elaborazione dei dati dello step 1 è puramente descrittivo in quanto i risultati sono presentati "come tali". Essi potrebbero includere affermazioni come: "il 30% dei nostri partecipanti sono stati in grado di espandere la loro impresa".

L'analisi dei dati si struttura e si riflette a partire da questa descrizione; in molti

casi esso avviene tramite l'utilizzo di un'interpretazione comparativa e una valutazione dei risultati. È importante notare che, a questo punto, "valutazione" non consiste in semplici affermazioni che giudichino se il progetto è "buono" o "non buono". Piuttosto lo scopo è quello di posizionare i risultati all'interno di un determinato contesto e di poi determinare, a partire da questo riferimento base, se il

\* **Note:** Invece che usare i nomi, i fogli di lavoro sono organizzati usando codici anonimi. Questo protegge l'anonimato delle informazioni e ne agevola la gestione quando si analizzano grosse quantità di dati.

## Caso studio BIP

All'interno del progetto BIP, sia i formatori che i coach sono incaricati di raccogliere dati di monitoraggio a intervalli regolari e di comunicare questi ultimi al manager di progetto.

Il manager di progetto supporta fin dall'inizio i formatori e i coach in questo processo, assicurando quindi un'alta qualità dei dati raccolti.

Durante la fase di elaborazione e consolidamento dei dati, il manager di progetto rivede la credibilità dei dati e si consulta con i formatori e i coach per vedere se ci sono domande irrisolte. Gli incontri interni del team interno di BIP forniscono un ulteriore controllo di qualità.



progetto sta procedendo come pianificato. Per la gestione di progetti mirati all'impatto, l'analisi dei dati è una fase importante in quanto fornisce la possibilità di creare una base per imparare e migliorare.

## Fare paragoni: una fase importante da approssciare con cautela

I paragoni sono un aspetto chiave per l'analisi dei dati. Essi permettono di costruire le fondamenta per realizzare una valutazione dei risultati. Tuttavia, molte persone del mondo non-profit non gradiscono paragonare i propri risultati con quelli ottenuti in altri progetti. Vi sono numerose ragioni per le quali questo accade. Molti lavori sembrano riflettere dei caratteri talmente unici che i rappresentanti faticano a vedere il terreno per un paragone. Ci sono poi ulteriori paure, non del tutto infondate, legate all'idea che i responsabili delle organizzazioni possano fare uso di questi paragoni e risultati per delineare future decisioni di investimenti e supporto finanziari. In realtà, paragoni puramente quantitativi che mancano di interpretazioni contestualizzanti non sono una buona base decisionale. Per esempio il numero di persone che passano dalla scuola al mondo lavorativo in una regione economicamente debole non può essere paragonato con regioni in cui il tasso di opportunità di lavoro è maggiore senza tener conto del mercato del lavoro di quella regione. Misurare il successo tenendo conto esclusivamente del tasso di passaggio scuola-lavoro come un numero isolato potrebbe anche avere l'effetto che i progetti il cui finanziamento dipende da quel parametro sveglieranno lavorino sui giovani delle aree già più avvantaggiate che permettono di mostrare maggior successo. Questa cosiddetta "scrematura" comporta a volte che i "casi difficili" vengano esclusi

dal progetto e che quindi non gli venga neanche data una possibilità. Quindi, durante la fase di paragone è importante fare attenzione a interpretare i risultati all'interno del giusto contesto. Tuttavia i paragoni, nonostante le soprannominate difficoltà, stabiliscono una base fondamentale per l'apprendimento e il miglioramento (> **Capitolo 8**). L'assenza di paragoni rende ulteriormente più complesso determinare quanto un progetto è stato di successo e in che modo si stia sviluppando effettivamente. I paragoni forniscono basi per la discussione, per l'apprendimento (collettivo) e per i processi decisionali.

## Modalità di paragoni

Perché siano utili, i paragoni devono essere effettuati considerando uno specifico background o specifiche domande. Diversi tipi di paragoni possono essere fatti a seconda del tipo di dati raccolti durante l'analisi di impatto sociale. Mentre la maggior parte dei paragoni saranno interni, e quindi guarderanno a degli aspetti del progetto stesso, altri tipi di paragoni si pongono come obiettivo quello di mettere in relazione dati e risultati di altri progetti. Il tipo di paragone da usare per il vostro progetto dipende direttamente dal tipo di domande alle quali volete rispondere.

La sezione successiva introduce una serie di modalità diverse di paragone, mentre l'esempio BIP spiegherà brevemente come i paragoni possono essere utilizzati per delineare potenziali conclusioni all'interno del processo di analisi dei dati.

## 1. Confronto prima-dopo

Un paragone prima e dopo ci permette di notare i cambiamenti avvenuti nel tempo.

	Percentuale di persone che depositano in modo regolare nei loro conti di risparmio		
	Membri parte di associazioni di imprese, totale	Membri di associazioni di imprese che prendo parte ai corsi di training di alfabetizzazione finanziaria	Membri di associazione di imprese che non prendono parte ai corsi di alfabetizzazione finanziaria.
Prima dell'inizio del progetto (valore iniziale)	10%	10%	10%
Dopo 6 mesi	20%	30%	10%
Dopo 12 mesi	30%	45%	15%

**Esempio:** lo scopo è quello di vedere se vi è stato un cambiamento (positivo) nel comportamento tra i membri delle associazioni di imprese che hanno preso parte al corso di alfabetizzazione finanziaria (tabella soprastante).

*Conclusioni plausibili:* la proporzione di persone che hanno partecipato al corso di alfabetizzazione finanziaria e che versa in modo regolare su conti di risparmio è aumentata del 35% in 12 mesi. Per capire quanta influenza ha avuto la partecipazione al corso, è necessario effettuare analisi aggiuntive. Per esempio, il numero di persone che hanno preso parte al corso può essere paragonato con la percentuale di membri delle associazioni delle imprese locali che non ha preso parte al corso. Potrebbe anche essere possibile che il numero di conti risparmio è salito perché una nuova banca che offre delle condizioni o tassi favorevoli ha aperto nelle vicinanze. In questo caso, la partecipazione al corso di alfabetizzazione finanziaria potrebbe non essere stato il fattore predominante per l'aumento osservato.

## 2. Confronto con il valore-obiettivo

Un paragone con il valore obiettivo consiste nel confrontare i risultati con l'effettivo valore obiettivo che vi siete posti per il progetto.

**Esempio 1:** lo scopo è quello di capire se la percentuale di partecipanti al corso che è stata in grado di aumentare il proprio guadagno è cresciuta tanto quanto sperato.

\*1: nel primo anno, il progetto non ha (ancora) raggiunto i valori obiettivo. In questo caso, sarebbe utile considerare e valutare se delle modifiche delle procedure e contenuti del corso potrebbero portare ad un miglioramento. È utile valutare anche se il valore obiettivo che ci si è posti è troppo elevato, in questo caso esso deve essere aggiustato. Questo può succedere abbastanza frequentemente nelle fasi preliminari di un progetto. In questo caso dei paragoni con altri progetti (simili) può essere di aiuto.

\*2: dopo aver raggiunto i valori obiettivo nel secondo anno, la percentuale è scesa nuovamente nel gruppo di partecipanti del terzo anno. Questo trend richiede

Prima e dopo la comparazione

Confronto con il valore obiettivo, esempio 1

	Percentuale di persone il cui guadagno è aumentato entro un anno dalla conclusione del corso		
	Valore corrente	Valore obiettivo	Variazione (delta)
Corso anno 1	50%	70%	-20 <sup>*1</sup>
Corso anno 2	70%	70%	0
Corso anno 3	60%	70%	-10 <sup>*2</sup>

attenzione ma non deve diventare certo causa di esagerata preoccupazione. Le ragioni potrebbero dipendere direttamente dal progetto (ci sono dei segni che suggeriscono una caduta nella qualità, o sta diventando necessario adattarsi a delle richieste di cambiamento?), oppure le ragioni potrebbero

dipendere da cause esterne (come per esempio cambiamenti nelle condizioni economiche della regione). Può essere di aiuto in questo caso fare riferimento all'albero dei problemi (> **Capitolo 1**), che riporta lo spettro completo di causa ed effetto che opera all'interno del progetto.

**Esempio 2:** lo scopo è quello di determinare se i partecipanti al corso di alfabetizzazione finanziaria sono soddisfatti dei formatori e coach

Molto soddisfatto	Soddisfatto	Insoddisfatto	Molto insoddisfatto	Totale
10% (N=6)	50% (N=30)	30% (N=18)	10% (N=6)	100% (N=60)

*Conclusioni plausibili:* il 40% dei partecipanti risulta non soddisfatto dei formatori. Nonostante i manager di progetto non abbiano dei veri e propri obiettivi di paragone in questo caso, questo dato è stato considerato in comune accordo sia sorprendente che troppo alto. Oppure le

ragioni potrebbero dipendere da cause esterne (come per esempio cambiamenti nelle condizioni economiche della regione). Può essere di aiuto in questo caso fare riferimento all'albero dei problemi (> **Capitolo 1**), che riporta lo spettro completo di causa ed effetto che opera all'interno del progetto.

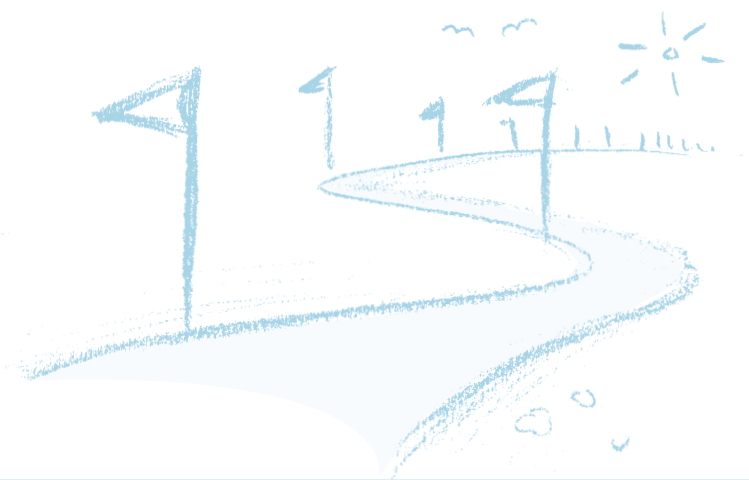
**Esempio 3:** paragone tra le aspettative/obiettivi stabiliti dai partecipanti e i formatori riguardo ai risultati finali

	Obiettivo posto in comune accordo a 6 mesi dalla fine del corso	Risultato raggiunto dopo 3 mesi	Risultato raggiunto dopo 6 mesi
Aumento del profitto margine	Il margine di profitto deve aumentare almeno del 10%	Il margine di profitto è aumentato del 5%	Il margine di profitto è aumentato dell'8%

I proprietari di piccole imprese decidono insieme che tipo di miglioramenti (realistici), in questo caso riguardo all'aumento del margine di profitto, vorrebbero raggiungere.

Conclusioni plausibili: in base ai risultati le domande che seguono dovrebbero essere

affrontate insieme ai partecipanti "quali degli obiettivi che ci siamo posti abbiamo raggiunto? Dove possiamo già congratularci con i nostri raggiungimenti? Dove c'è ancora da lavorare? Quali misure potrebbero fornire il supporto necessario, per esempio organizzare corsi di formazione e coaching aggiuntivi?"



PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

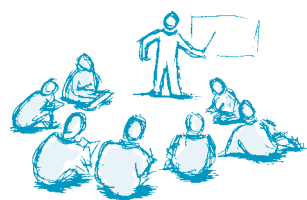
MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

### 3. Confronto tra diverse configurazioni di progetto

Un paragone tra diverse configurazioni dell'implementazione di un progetto permette dedurre quali aspetti hanno maggiormente contribuito al successo. Se non fosse subito chiaro quali fattori potrebbero servire come focus delle analisi, allora delle considerazioni

e ragionamenti aggiuntivi sono necessari: quali sono i diversi elementi del progetto (per esempio, coaching individuali oppure corsi aggiuntivi con bisogni speciali) e i fattori di qualità (per esempio, coaching individuali svolti da esperti)?



BIP con coaching  
individuale

BIP senza  
coaching individuale



Per esempio, se il concetto di un progetto ha subito una variazione a seguito di una valutazione, i risultati della prima valutazione possono essere paragonati con quelli della nuova valutazione in modo tale da determinare se i cambiamenti apportati hanno contribuito al raggiungimenti di risultati diversi o migliori.

Conclusioni plausibili: le sessioni di coaching individuale sembrano avere degli effetti positivi sul guadagno dei partecipanti e di conseguenza anche sui loro standard di vita. In questo esempio gli organizzatori del progetto avevano già avuto l'impressione, derivante dalla conduzione giornaliera delle attività, che le sessioni di coaching individuali componessero una parte importante e un fattore fondamentale per il raggiungimento

dei goal del progetto. L'analisi dei dati ha confermato la loro impressione. Possono essere utilizzati per trarre delle conclusioni riguardo ai fattori che contribuiscono al successo di un progetto? Per esempio, i partecipanti il cui guadagno è aumentato, hanno ricevuto coaching individuale? I partecipanti che hanno mostrato un netto miglioramento nelle loro abilità di gestione dei conti gli sono gli stessi che hanno avuto la possibilità di seguire delle sessioni di coaching individuali tenute da esperti? Le risposte a queste domande potrebbero essere utili per lo sviluppo di criteri di qualità per il progetto. Nel caso di BIP, era stato deciso che le sessioni di coaching individuali sarebbero state tenute da degli esperti in futuro, piuttosto che da volontari come eseguito precedentemente.

**Esempio:** lo scopo è quello di capire se i partecipanti che hanno preso parte alle sessioni individuali oltre che al corso hanno raggiunto con maggiore probabilità un aumento nei loro guadagni e migliorato i loro stili di vita.

**Esempio:** lo scopo è determinare se tutti i gruppi target sono stati raggiunti come pianificato

Partecipanti		
Uomini	Senza educazione primaria	25
	Con educazione primaria	15
Donne	Senza educazione primaria	5
	Con educazione primaria	20
Totale	N =	60

#### 4. Paragone tra i gruppi e i sotto gruppi target

Per alcune serie di domande. Risulta utile formulare, nella fase di elaborazione ed analisi, delle serie di domande che differiscono tra i gruppi e i sotto gruppi.

*Conclusioni plausibili:* tra i bisogni iniziali dell'analisi, BIP ha identificato le donne che

non presentano educazione primaria quale target particolarmente bisognoso e ha previsto di fornire un supporto specifico per questa categoria. Ci sono però poche donne senza educazione primaria rispetto agli altri gruppi all'interno dell'insieme dei partecipanti del corso in questione. Le ragioni di questo trend andrebbero tenute in considerazione. I numeri riflettono in modo esatto la situazione effettiva del gruppo di partecipanti? Potrebbe essere che in determinate aree della città, vi siano meno donne senza educazione primaria disposte a prendere parte al corso di training, oppure che in determinati settori di business (per esempio, carpenteria) vi siano relativamente meno donne coinvolte. Alternativamente, gli organizzatori dovrebbero trovare un modo per incoraggiare in modo effettivo questo determinato gruppo target a prendere parte al progetto.

#### 5. Paragone tra progetti e benchmarking

Il processo di benchmarking è una forma di apprendimento tra organizzazioni molto utile. Un benchmark può essere considerato come una misura standard o un valore di riferimento. Il processo di benchmarking è quindi un processo visto come modalità di lavoro con degli standard di riferimento. Con il termine benchmarking, in questo caso intendiamo (un continuo) confronto di costi, risultati ed effetti di altri progetti simili. I progetti potrebbero essere progetti simili tra diverse organizzazioni o progetti simili in località diverse. Il benchmarking può interessare l'intero progetto, ma spesso risulta più utile focalizzarsi su un determinato elemento del progetto.

Se dei progetti devono essere paragonati devono avere un certo livello di similarità tra loro. Nonostante i progetti siano strutturati

in modo diverso, ci sono alcuni progetti che (almeno in parte) non hanno assolutamente nessuna similitudine con gli altri. Per questo motivo, risulta utile tenere gli occhi aperti e tentare di trovare continue connessioni e similarità tra progetti.

Condurre un benchmark "metodologicamente corretto" sarà probabilmente un processo molto costoso, che richiederà esperienza e informazioni che esulano dagli scopi di questo documento. Il concetto che è però necessario apprendere è che il processo di benchmarking è in grado di fornire un orientamento molto utile per il futuro sviluppo di un progetto. Il processo di benchmarking è particolarmente utile in quanto permette di imparare sia da che con le altre organizzazioni.

Si potrebbe portare a termine un benchmark quotidiano tenendo d'occhio le organizzazioni che stanno realizzando progetti paragonabili.



Se noti che una determinata organizzazione è particolarmente brava a raggiungere i risultati o lavorare in modo più efficiente della tua organizzazione, oppure ha degli elementi aggiuntivi interessanti all'interno del proprio piano di progetto, allora interpellali! Così facendo puoi creare conoscenza migliorando i processi interni della tua organizzazione, concetti e risultati, e allo stesso tempo incoraggiare lo scambio di idee tra organizzazioni per il miglioramento mutuale.



PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

**Esempio:** paragone del miglioramento degli stili di vita dei partecipanti ai diversi progetti

Località del progetto	BIP	Progetto 2	Progetto 3
Miglioramento degli stili di vita delle famiglie dei partecipanti al progetto	60%	55%	70%

*Conclusioni plausibili:* il paragone tra due progetti simili rivela che uno di questi (progetto 3) ha riportato un miglioramento più elevato per quanto riguarda gli stili di vita delle famiglie dei partecipanti rispetto al progetto BIP. Considerando questo dato, è prima di tutto necessario capire se i progetti sono effettivamente paragonabili, se essi operano all'interno della stessa regione o in una regione con condizioni paragonabili e se effettivamente i risultati del progetto sono in modo consistente sempre positivi. Oppure se magari un gruppo di partecipanti

particolarmente bravi ha deviato i risultati. Come step successivo, il team del progetto BIP dovrebbe mettersi in contatto con il team dell'altro progetto per apprendere qualsiasi fattore che possa aver influito sul successo del progetto (per esempio, maggior numero di sessioni individuali, oppure un supporto individuale maggiore e più intenso da parte dei coach). Gli organizzatori del progetto BIP dovrebbero poi decidere se i fattori descritti dai rappresentanti dell'altro progetto potrebbero essere effettivamente integrabili all'interno del loro progetto.



**Prestate attenzione alle conclusioni fasulle!**

Il processo di analisi dei dati dovrebbe essere il più oggettivo possibile.

Quindi, quando si tratta di portare a termine una valutazione e un'analisi, bisognerebbe specificare in modo chiaro quali sono le assunzioni e i valori di giudizio che sottostanno all'interpretazione dei dati. Per esempio, nonostante la decisione di un giovane di diventare un parrucchiere possa apparire un risultato insoddisfacente per coloro che hanno un atteggiamento più orientato al valore dei corsi accademici, è bene tener conto che potrebbe trattarsi del sogno di una giovane donna.

**Caso studio BIP**

In alcuni casi, l'analisi vi permetterà di capire che saranno necessari dati aggiuntivi (possibilmente utilizzando altri strumenti). Quando uno dei questionari del progetto BIP ha mostrato un livello inaspettato di insoddisfazione dei partecipanti nei confronti dei corsi di formazione, gli organizzatori hanno deciso di arrivare fino in fondo alla questione e condurre un focus-group qualitativo con i partecipanti.



Domande per l'elaborazione dei dati <i>Step 1</i>	Domande per il controllo di plausibilità <i>Step 2</i>	Domande per l'analisi dei dati (paragone) <i>Step 3</i>	Domande per l'analisi dei dati (conclusioni) <i>Step 3</i>	Domande per lo sviluppo di raccomandazioni operative <i>Step 4</i>
<p>Quanti partecipanti mettono in pratica le nuove capacità di gestione dei conti imparate nel corso?</p> <p>Quanto è cambiato il loro atteggiamento nei confronti delle spese?</p>	<p>Was the evaluation subject to quality controls?</p>	<p>A che livello i risultati ottenuti possono essere paragonati con quelli attesi?</p>	<p>Perché si verifica un determinato evento?</p> <p>È possibile identificare delle cause o delle connessioni?</p>	<p>Come è possibile apportare dei cambiamenti? È necessario apportare degli adattamenti al progetto? I piani dovrebbero essere adattati? Se sì, quali adattamenti dovrebbero essere eseguiti?</p>
<p>60% dei partecipanti mettono in pratica le capacità di gestione dei conti dopo 3 mesi dalla fine del corso.</p> <p>Da quando hanno frequentato il corso, i partecipanti hanno iniziato a tenere traccia delle spese fatte.</p>	<p>I dati sono stati raccolti dai formatori e soggetti a controlli casuali da parte del manager di progetto.</p> <p>I risultati sono discussi poi durante gli incontri di valutazione</p>	<p>Il progetto non soddisfa pienamente il raggiungimento del valore obiettivo per cui il 75% dei partecipanti applica le capacità di gestione dei conti al di fuori dei corsi.</p> <p>La qualità della gestione dei conti dei partecipanti è moderata.</p>	<p>I partecipanti che non hanno educazione primaria tendono in particolare a fallire nell'applicazione delle capacità di gestione dei conti, oppure tendono ad applicarle in modo mediocre. Livelli più alti di educazione sono a quanto pare un elemento chiave per raggiungere un livello alto di successo nelle capacità di gestione dei conti.</p>	<p>In aggiunta agli elementi già esistenti del progetto, bisognerebbe dare ai partecipanti un maggiore supporto per permettergli di applicare le capacità apprese.</p> <p>Quindi, BIP ha preso la decisione di offrire corsi aggiuntivi per i partecipanti che presentavano un livello particolarmente basso di educazione.</p>



**Fig. i 4 passi di elaborazione dati sono illustrati attraverso l'esempio BIP**

#### Step 4: conclusioni e raccomandazioni operative

Se i risultati non sono messi in pratica anche la raccolta dati più meticolosa risulta essere vana. Lo scopo del quarto step è quello quindi di permettere di formulare delle raccomandazioni e delle azioni a partire dai risultati ottenuti dall'analisi dei dati. Le raccomandazioni sono la prima applicazione pratica dei risultati dell'analisi dell'impatto sociale. Questo è anche un passo chiave per la gestione di un progetto orientata all'impatto e può generare ottimi benefici se messo in pratica in modo attento.

Sviluppare le raccomandazioni senza intavolare un'attenta discussione è sicuramente un modo per impedirne la giusta realizzazione. Come anche nelle altre fasi del piano del progetto orientato al calcolo dell'impatto, un approccio partecipatorio è la chiave per il successo. I risultati dovrebbero essere presentati agli stakeholder rilevanti per permettere una discussione all'interno di un contesto di workshop. Potrebbe essere appropriato invitare degli esperti a prendervi parte. Le raccomandazioni dovrebbero essere formulate insieme sulla base dei risultati delle discussioni, in modo

## Che cosa è possibile fare con i risultati non particolarmente buoni

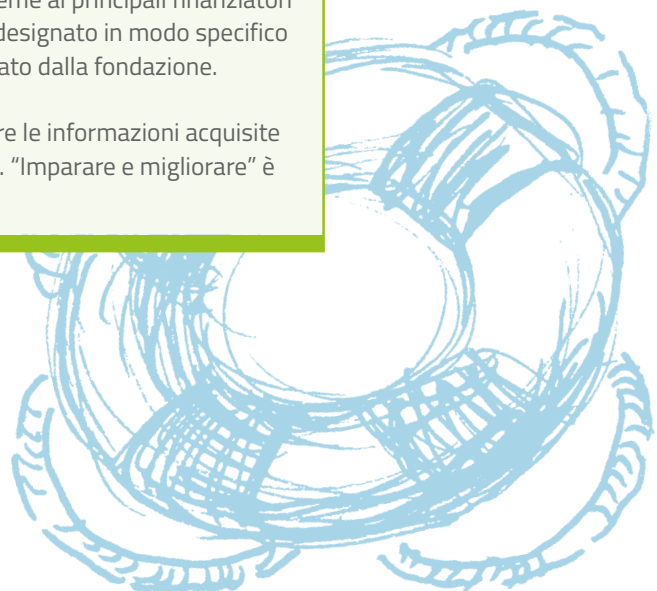


Anche se avete eseguito un lavoro eccellente nel vostro progetto, i risultati potrebbero non rispondere completamente alle vostre aspettative (oppure le aspettative degli stakeholder). Che cosa è possibile fare in questi casi? Prima di tutto, è necessario cercare di capire le ragioni legate a questa discrepanza osservata durante l'analisi dei dati. Queste discrepanze potrebbero trovarsi sia all'interno che all'esterno del progetto. Inoltre i risultati dovrebbero essere posti sempre in un contesto più ampio rispetto a quello generale del progetto, tentando in questo modo di capire come dovrebbero essere interpretati. In questa situazione l'albero dei problemi è uno strumento molto utile (>**Capitolo 1**)

Il monitoraggio sistematico durante tutto il progetto dovrebbe permettervi di evitare eventuali sorprese di "risultati non significativi". Fate in modo di mantenere un contatto continuo con gli stakeholder e di tenerli aggiornati riguardo agli sviluppi. Spiegate in modo esatto il perché alcuni risultati non corrispondono alle aspettative e quali sono le misure che state adottando per risolvere questo problema. Tendenzialmente, i finanziatori apprezzeranno quest'iniziativa e supporteranno il processo di apprendimento e miglioramento piuttosto che tirarsi indietro dal progetto. All'interno di alcuni risultati dell'analisi BIP, per esempio, era stato osservato un basso livello di educazione tra i partecipanti al corso di alfabetizzazione finanziaria. Il management di BIP, insieme ai principali finanziatori del progetto, hanno sviluppato un modulo di progetto designato in modo specifico per gestire questo problema che è attualmente finanziato dalla fondazione.

In ogni caso, sarebbe sempre meglio cercare di utilizzare le informazioni acquisite per introdurre miglioramenti e imparare diverse lezioni. "Imparare e migliorare" è infatti il tema del prossimo capitolo (>**Capitolo 8**).

tale da permettere agli stakeholder di identificarvisi ed essere pronti a realizzare e agire da supporto negli step successivi.



## PARTE 3: APPORTARE MIGLIORAMENTI AI RISULTATI

*Tutto può essere fatto in modo migliore  
di come lo si è fatto in precedenza*

Henry Ford (\*1863 – † 1947)



### I contenuti della parte 3 sono i seguenti:



**Nel capitolo 8, scoprirai in quale modo è possibile imparare dai risultati dell'analisi dell'impatto sociale, permettendoti di adattare e migliorare le strutture, i processi e le strategie del tuo progetto di lavoro.**



**Nel capitolo 9, imparerai in quale maniera utilizzare i risultati dell'analisi dell'impatto sociale per preparare un report e comunicare i risultati.**



**Nel capitolo 10, imparerai a determinare se e come sia possibile estendere in modo effettivo il tuo progetto, utilizzando come punto di partenza i risultati positivi ottenuti nella tua analisi di impatto sociale.**

PIANIFICARE  
I RISULTATI

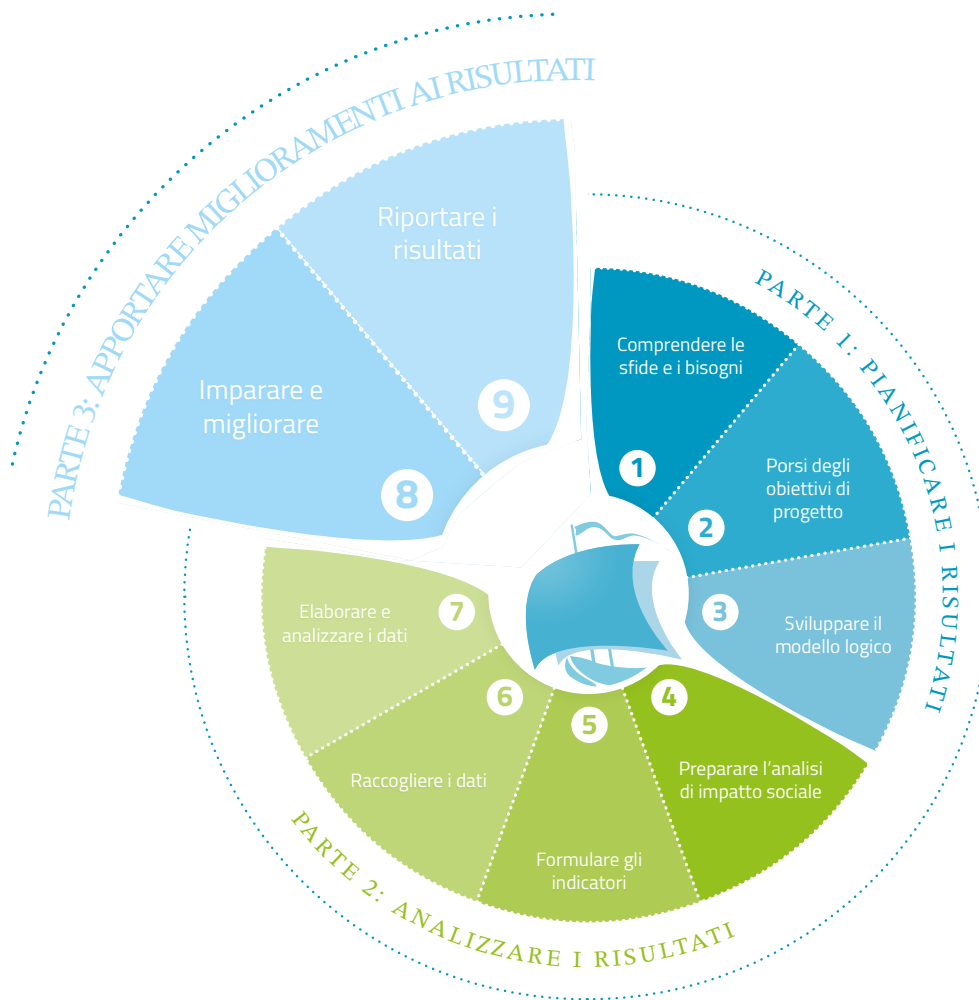
1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



A questo punto avete sviluppato una certa esperienza durante il vostro viaggio in mare. Dopo aver pianificato il viaggio, siete salpati e dopo un viaggio emozionante e avventuroso vi state avvicinando alla vostra destinazione. Durante questo processo, avete apportato degli aggiustamenti al vostro viaggio di tanto in tanto, avete tenuto un registro e avete redatto il vostro diario di viaggio. Visto il feedback considerevolmente positivo dei vostri passeggeri, vi state iniziando a domandare come potrebbe essere possibile dare la possibilità ad un gruppo più ampio di persone di partecipare a questo viaggio.

Anche durante la gestione del vostro progetto orientato all'impatto avete raggiunto una grande quantità di traguardi: avete redatto i vostri obiettivi di progetto e il modello logico di quest'ultimo, avete eseguito un processo di valutazione e monitoraggio, avete raccolto dati in base ai vostri indicatori, avete anche valutato i risultati e sviluppato

delle raccomandazioni a partire da questi. L'analisi dell'impatto sociale risulta avere però poco senso se i risultati che sono stati trovati non vengono utilizzati in modo produttivo; sarebbe come gareggiare per una maratona e congratularvi con voi stessi appena prima di superare la linea del traguardo e, senza terminare la gara, andare a prendere un caffè.

La > **Parte 3** di questo manuale tenta di spiegare come è possibile utilizzare i risultati ottenuti durante l'analisi dell'impatto sociale.

I processi di apprendimento, miglioramento e comunicazione non dovrebbero essere visti come processi distaccati dal progetto, in quanto essi sono complementari e si sovrappongono l'un l'altro. Mentre vi avventurate in questa prossima sezione, tenete a mente che quelle elencate non sono azioni da svolgere in modo lineare, da eseguire una dopo l'altra, ma fanno parte di un processo intrecciato.

# 8. IMPARARE E MIGLIORARE



**In questo capitolo imparerai:**

- **Perché imparare è una fase importante nei progetti orientati all'impatto**
- **Quali caratteri rendono un'organizzazione attenta all'apprendimento**
- **Come imparare e sviluppare miglioramenti a partire dai risultati della tua analisi.**

Dopo il vostro viaggio in mare, sarà il momento di sedervi con il vostro equipaggio e riflettere sul livello di raggiungimento degli obiettivi posti e sulla qualità generale del viaggio stesso. Discuterete che cosa potrebbe essere fatto in modo diverso nel prossimo viaggio, in modo tale da permettere un raggiungimento ancora migliore dei risultati, e registrerete il tutto nel vostro report finale di viaggio. Anche durante il viaggio però avete comunque intrapreso conversazioni e discussioni con il vostro equipaggio e i vostri passeggeri, in modo tale da permettervi

di reagire prontamente e rapidamente ad eventuali lamentele o problemi.

Se le vostre informazioni di navigazione mostravano deviazioni durante il corso del viaggio, avrete apportato dei cambiamenti. E quando i feedback e degli avanzi nei piatti vi mostreranno che forse i vostri passeggeri non hanno apprezzato appieno la cena, lo farete presente al vostro equipaggio durante gli incontri. È successo che alcuni passeggeri si sentissero male durante il viaggio, ma che la cucina non disponeva degli ingredienti necessari per preparare dei piatti appositi per coloro che soffrivano di nausea. Avete però considerato insieme come migliorare il cibo nonostante questa situazione.

L'apprendimento richiede una regolare revisione dei risultati emersi dall'analisi dell'impatto sociale, guidata dalla costante domanda "se e con quale passo il progetto si sta muovendo verso il raggiungimento



degli obiettivi". Nel corso del processo di apprendimento è possibile identificare i punti di forza, i punti deboli e le potenzialità non sfruttate. Inoltre è possibile capire dove è necessario trarre delle conclusioni riguardo a potenziali miglioramenti.

In questo ambito, l'apprendimento è un prerequisito per la qualità, per i risultati e per gli sviluppi futuri del vostro progetto. Un'organizzazione che effettua una valutazione e un monitoraggio ma che non porta a termine uno scrutinio o un processo di apprendimento a partire dai risultati, rischia di rimanere stagnante e di continuare con un trend di *Business As Usual* (BAU), anche se i risultati non sono stati raggiunti o il contesto del gruppo target necessita di cambiamenti. L'analisi dei dati dell'analisi di impatto sociale (> **Capitolo 7**) fornisce delle basi per l'apprendimento.

Come funziona il lavoro di apprendimento orientato all'impatto in pratica? La sezione successiva vi permetterà di dare uno sguardo ai requisiti per l'apprendimento, poi spiegheremo come l'apprendimento funziona all'interno di un'organizzazione e tra diverse organizzazioni.

## 8.1 I CARATTERI FONDAMENTALI DI UN'ORGANIZZAZIONE CHE PUNTA ALL'APPRENDIMENTO

L'apprendimento effettivo a partire da un'analisi di impatto sociale richiede la disponibilità dei dati e la presenza di una determinata condizione e atmosfera all'interno dell'organizzazione. 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. L'apprendimento non è un processo sporadico o isolato; piuttosto, si tratta di un processo dinamico che si realizza in modo continuo durante tutto il ciclo del progetto. Per facilitare i processi di apprendimento, la leadership dell'organizzazione deve promuovere l'assimilazione di nuovi concetti e assicurarsi che viga una cultura che supporti questo processo. In un ambiente improntato all'apprendimento, le informazioni devono essere accessibili e distribuite al fine di imparare.

Allo stesso tempo la leadership dell'organizzazione deve fornire le risorse necessarie per permettere un miglioramento della conoscenza. 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. L'apprendimento può anche coinvolgere delle spese, se per esempio risulta necessario chiamare un esperto che possa stabilire un sistema di gestione dell'educazione.

La cultura che punta all'apprendimento deve andare di pari passo con la cultura dell'*apprendimento dagli errori*. Questo significa che vi è l'accettazione degli errori e delle debolezze, con lo scopo di imparare da questi e fare miglioramenti. I membri dello staff dell'organizzazione devono essere incoraggiati a contribuire alla discussione e devono potersi sentire liberi di parlare apertamente. Se gli errori e le debolezze che vengono identificati nel corso dell'analisi dell'impatto sono utilizzate per incolpare o punire le persone, uno scambio equo ed aperto sarà impossibile. Significherebbe perdere un'occasione di apprendimento e i membri dello staff cominceranno a vedere l'analisi dell'impatto sociale come uno

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



### Buono a sapersi: quali sono i benefici dell'apprendimento

Imparare a partire dai risultati della vostra analisi dell'impatto sociale...

- Migliora in continuazione il processo e idealmente anche i risultati del progetto
- Permette di accumulare esperienza all'interno del progetto e dell'organizzazione
- Fornisce le fondamenta per prendere decisioni importanti
- Aiuta a motivare il personale dando visibilità ai successi e contribuendo alla forte identificazione con il lavoro del progetto
- Promuove la comprensione tra i membri dello staff del bisogno di un'analisi di impatto sociale e incoraggia l'accettazione delle decisioni che sono state prese sulla base di questa analisi

**Caso studio BIP:** Quando il progetto Bip è iniziato, le idee e la conoscenza erano radicate nella mente di poche persone. Non vi era la necessità di discutere numerose problematiche, perché tutti erano a conoscenza della struttura e dell'organizzazione del processo. Con l'aumentare del numero di partecipanti, dei trainer e dei coach, però, è stato necessario entrare in una nuova ottica e capire che non era più possibile assumere che tutti fossero a conoscenza degli ultimi sviluppi di progetto. Il dipartimento di management ha quindi optato per investire nell'apprendimento. Sono stati istituiti dei workshop su base regolare che permettono lo scambio di idee e informazioni tra il personale a tempo pieno e i volontari. In quanto parte del sistema di gestione della conoscenza, le decisioni sono al momento raccolte e archiviate in modo sistematico.

Le decisioni importanti sono comunicate ai formatori e ai coach tramite SMS e/o posta elettronica. La documentazione per i corsi di formazione è tenuta nell'ufficio del manager di progetto e le persone coinvolte nel progetto possono accedervi. Per quanto riguarda la filosofia di apprendimento dagli errori e fallimenti, i trainer e i coach sono incoraggiati a condividere esperienze di fallimento durante i workshop. I membri dello staff possono presentare argomenti, domande e problemi che sorgono durante il corso delle loro attività per essere in questo modo inclusi all'interno dell'agenda dei workshop. All'inizio di ogni incontro, ogni partecipante è incoraggiato a commentare brevemente gli eventi che si sono verificati durante le attività di progetto dall'ultimo incontro. Questi commenti solitamente vengono introdotti con frasi tipo: "mi è piaciuto particolarmente.../secondo me "questo" è andato particolarmente bene" e poi, "in questa situazione sono stato/a insoddisfatto/soddisfatto/non è andata bene/si è verificato un problema/è stata una sfida per me". I membri dello staff in questo modo imparano ad aprirsi riguardo ai propri fallimenti come anche ai successi e questo permette lo sviluppo di una cultura focalizzata sull'apprendimento reciproco.



strumento di controllo. Un'altra componente che promuove l'apprendimento è la struttura organizzativa con ruoli e responsabilità ben definiti per raccogliere, usare e condividere la conoscenza.

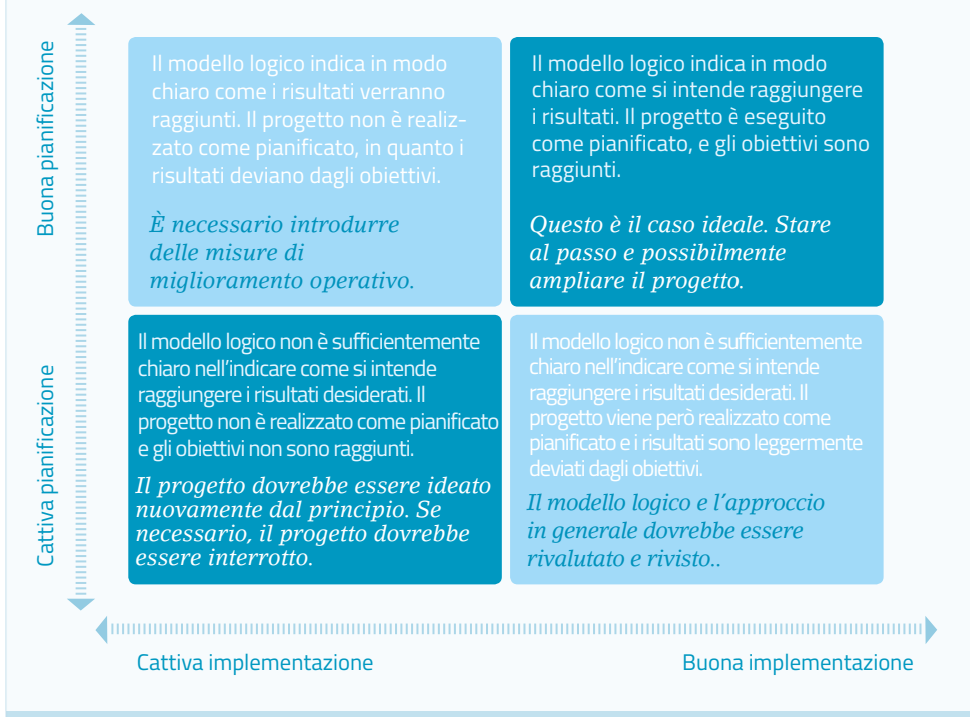
Soprattutto all'interno di organizzazioni non profit che hanno un grande numero di membri dello staff (inclusi i volontari) non sempre presenti o con un alto tasso di ricambio, è importante stabilire un processo di documentazione per evitare di perdere dati importanti. Per fare in modo che le lezioni apprese siano disponibili a lungo termine, risulta utile avere un sistema di knowledge management, che semplifica l'accesso a informazioni rilevanti e rende la raccolta, documentazione e accumulo di conoscenza molto più semplice. In molti casi questo può essere raggiunto con strumenti semplici. Un altro pilastro centrale di un'organizzazione che si focalizza sull'apprendimento è la trasparenza. Un'organizzazione deve essere preparata a rendere i propri risultati pubblici e mostrare i risultati del progetto agli stakeholder e di conseguenza rendere le

informazioni accessibili. Solo la trasparenza permette ad un'organizzazione di svilupparsi. È necessario fare una distinzione tra trasparenza interna ed esterna – che da un lato consiste in trasparenza a livello aziendale, nei confronti dei membri dello staff o dei manager nel primo caso, e nei confronti degli stakeholder o del pubblico nel secondo caso. La trasparenza incoraggia il dialogo e l'apprendimento reciproco. Allo stesso tempo funge da funzione legittimatrice, in quanto mostra in modo chiaro quello che si è raggiunto con il progetto e come i finanziamenti sono stati utilizzati (> **Capitolo 9**).

## 8.2. L'APPRENDIMENTO ALL'INTERNO DELL'ORGANIZZAZIONE

Una modalità per offrire opportunità concrete mirate all'apprendimento è quella di organizzare incontri frequenti. Decisioni riguardanti la frequenza, le modalità di organizzazione e i partecipanti dovrebbero essere prese a seguito della valutazione dei dati dell'analisi dell'impatto sociale e degli

## Esame del modello logico e della sua implementazione



argomenti che si vogliono affrontare. Una distinzione fondamentale può essere fatta tra l'apprendimento basato sul monitoraggio e l'apprendimento basato sull'elaborazione dei risultati.

I dati di monitoraggio sono raccolti regolarmente e quindi offrono un ottimo punto di partenza per incontri di discussione. Incontri frequenti permettono in primo luogo l'istituzione di specifici forum di discussione sul progresso del progetto, basati sui dati di monitoraggio disponibili e le percezioni delle persone coinvolte. Questo processo si verifica principalmente a livello del team di progetto. Specificatamente, questo significa capire se il progetto è sulla buona strada e se si sta dirigendo verso i risultati desiderati. Questo permetterà di apportare degli aggiustamenti non appena questi vengono notati.

Durante questi scambi di informazioni regolari è bene riferirsi alle domande di monitoraggio dati nel seguente modo: dove abbiamo/non abbiamo raggiunto i nostri risultati? Perché? Quanta differenza si nota tra i risultati ottenuti e quelli attesi? Dove risulta necessario investigare

in modo più attento (per esempio attraverso una valutazione specifica) per fare in modo di identificare le ragioni legate ai nostri risultati?

Le valutazioni vengono svolte meno frequentemente, per cui gli incontri di apprendimento legati ai risultati possono essere pianificati quando necessari. Per questo motivo, le valutazioni possono dare l'opportunità per intavolare discussioni più approfondite e processi di apprendimento. In altre parole, quando si apprende a partire dai risultati delle valutazioni, non si avrà solamente la possibilità di controllare che le attività stiano procedendo secondo i piani, ma avrete modo di guardare e valutare i piani stessi. È possibile trarre le conclusioni e formulare le raccomandazioni per il futuro orientamento del lavoro e il focus dello scrutinio può essere composto proprio dagli obiettivi del progetto e dall'analisi dell'impatto sociale. Per esempio, le conclusioni spiegano in modo chiaro che gli obiettivi devono essere ridefiniti e che la direzione del progetto deve essere riallineata?

L'analisi dell'impatto sociale si è mostrata come uno strumento pratico, guidando verso i

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



**L'illustrazione  
soprastante vi  
permetterà di  
valutare in modo  
obiettivo il vostro  
modello logico e la  
sua attuazione**

-----  
Illustrazione basata su  
Stiftung Zewo (2011: 107)



## Suggerimenti per i meeting orientati all'apprendimento

- Pianificate in modo specifico gli eventi di apprendimento, usando ad esempio un "calendario di apprendimento", all'interno del quale saranno fissati tutti gli incontri e gli scambi di informazioni
- In occasione degli incontri, cercate di strutturare l'agenda in anticipo
- Ponete la partecipazione obbligatoria e fate in modo che le persone abbiano la possibilità di prendersi del tempo per partecipare
- Focalizzatevi sulla risoluzione dei problemi e imparate per il futuro piuttosto che continuare a guardare al indietro alla ricerca dei responsabili degli errori commessi
- Pendete decisioni in accordo con gli altri e siate specifici riguardo ai passi futuri da compiere. Le domande contenute all'interno del "Ciclo di apprendimento attivo" alla fine di questo capitolo può essere d'aiuto
- Tenete traccia delle decisioni e delle "lezioni apprese" e rendetele disponibili agli altri
- Durante i meeting successivi, cercate di vedere quali nuovi passi sono stati fatti a seguito dell'introduzione delle novità
- In ultimo, non dimenticate di utilizzare i meeting come occasione per celebrare i successi raggiunti!



**Caso studio BIP:** in occasione del meeting fissato per analizzare i risultati del processo di monitoraggio, i dati di monitoraggio correnti sono rivisti, discussi e messi in paragone attraverso l'esperienza dello staff. In questa occasione si traggono anche le conclusioni preliminari.

Ci sono diversi segnali che suggeriscono una crescente insoddisfazione dei partecipanti con i corsi di formazione, ma i dati di monitoraggio riportano anche una crescente richiesta di iscrizioni ai corsi di formazione. Alcuni partecipanti hanno fatto presente che gli orari dei corsi non si allineano con gli impegni lavorativi. Inoltre i due formatori hanno comunicato che con l'aumentato numero di iscrizioni il loro tempo disponibile per le sessioni individuali sarebbe diminuito.

Il gruppo ha discusso insieme come migliorare la situazione e ha decretato che gli orari dei corsi futuri dovrebbero essere pianificati in modo tale da andare incontro con le richieste dei partecipanti. È stato inoltre deciso che dei formatori aggiuntivi dovrebbero essere assunti per poter gestire al meglio la crescente domanda di formazione.

risultati che desideravate? È possibile che ci sia uno scambio di informazioni e che si imparino delle lezioni una volta che i risultati sono stati assemblati e valutati. Per esempio, una bozza del report può permettere di intavolare una discussione prima che venga prodotta una versione finale. Domande possibili per il gruppo possono essere: quale parte del progetto è stata di maggior successo? Sono stati commessi degli errori o sono state perse delle occasioni? In quali attività è necessario apportare degli adattamenti? È possibile identificare delle best practice? Il modello logico funziona una volta messo in pratica? È necessario uno sviluppo aggiuntivo? Le assunzioni di progetto riguardo ai risultati attesi sono giuste?

*Le revisioni* regolari dei dati di monitoraggio e una pianificazione di incontri di apprendimento (lessons learnt) sono accorgimenti particolarmente importanti per il team di progetto e per il lavoro in corso. Dove appropriato anche altri stakeholder dovrebbero essere coinvolti. In particolare quando risulta necessario gestire i risultati della valutazione, gli stakeholder rilevanti dovrebbero essere inclusi quali partecipanti.

## 8.3 IMPARARE DA E CON LE ALTRE ORGANIZZAZIONI

Oltre che imparare all'interno dell'organizzazione, i risultati della

valutazione e del monitoraggio possono essere usati per scopi di apprendimento e scambio di conoscenza tra le organizzazioni.

In particolare, quando le organizzazioni



## Suggerimenti per apprendere da e con le altre organizzazioni

- Sii familiare con il contesto generale del progetto: prima di tutto approfondite che tipo di progetti sono stati realizzati dalle organizzazioni simili alla vostra, ma investigate anche l'area target. Quali sono le organizzazioni attive in queste tematiche? Le organizzazioni si completano l'un l'altra oppure si sovrappongono? Un'analisi di contesto come anche una incentrata sui bisogni, dovrebbe essere già stata realizzata nella fase di pianificazione, ma entrambe dovrebbero essere portate a termine su base regolare (> **Capitolo 1**).
- In modo tale da fare uso del potenziale di apprendimento, prendete contatto con le altre organizzazioni! Nella maggior parte dei casi vi renderete conto che anche loro hanno domande e problemi simili. Esponete la vostra esperienza e chiedete loro un feedback. Potrebbe infatti esserci l'occasione di cooperare con altre organizzazioni.
- Presentate i vostri risultati in modo trasparente e incoraggiate le altre organizzazioni ad essere anch'esse trasparenti con voi. La trasparenza aiuta a rendere i criteri e la qualità, insieme alle best practice, sia accessibili sia potenzialmente replicabili, e inoltre incoraggia il mutuo apprendimento all'interno del settore.

condividono i gruppi target e hanno simili strategie di progetto, scambi di questo tipo potrebbero essere di beneficio. Potrebbe aiutare l'organizzazione a confermare o identificare i criteri essenziali per raggiungere il successo e una buona qualità all'interno del gruppo target; può anche chiarire che cosa significa avere aspettative e obiettivi realistici. In aggiunta, contatti e scambi con le altre organizzazioni possono aiutare ad identificare eventuali mancanze all'interno dei servizi offerti e sviluppare altre misure ad hoc come conseguenza. Nonostante il contatto diretto con altre organizzazioni e lo scambio attivo di informazioni risulta essere il modo migliore, è possibile anche apprendere indirettamente dalle altre organizzazioni. La reportistica trasparente dei risultati delle esperienze fornisce le fondamenta per questo processo di apprendimento reciproco (> **Capitolo 9**).

## 8.4 PRENDERE BUONE DECISIONI

Un beneficio chiave di una analisi dell'impatto sociale orientata all'apprendimento è che vi può permettere di indirizzare il vostro lavoro verso gli obiettivi del vostro progetto. Se durante il vostro viaggio per mare vi rendete conto che state deviando dalla vostra destinazione, non aspetterete certamente di raggiungere un'altra isola diversa dalla vostra destinazione prima di raddrizzare la rotta. Cercherete infatti di riportare la vostra barca sulla dritta rotta il prima possibile. È possibile anche che in base alle condizioni meteorologiche sarà necessario fare una breve deviazione. Sulla base delle informazioni che avete raggiunto fino a questo punto, sarà possibile cambiare il corso del viaggio per un breve periodo di tempo, ma senza perdere di vista i vostri obiettivi originari. L'analisi degli impatti vi permette di capire

dove vi trovate in relazione ai vostri obiettivi e lo studio dei vostri risultati può permettervi di prendere decisioni accurate. Il processo di analisi però, mostrerà i risultati solamente se le intuizioni saranno messe in pratica, inserendo quindi i miglioramenti pianificati. Trasformare i risultati e le intuizioni specifiche in azioni e piani compone l'ultimo passo per la gestione del percorso orientato all'impatto. Questo passo non dovrebbe essere però considerato la conclusione del processo. Una volta che i processi, le attività e gli obiettivi sono stati aggiustati, inizia una nuova fase durante la quale i risultati e le attività sono analizzate, adattate e riconsiderate. Ripetere le fasi di pianificazione, revisione e adattamento vi permetterà di avvicinarvi gradualmente ai vostri obiettivi.

La scelta di condurre questi meccanismi dipenderà dalla grandezza della vostra organizzazione e dalle risorse disponibili. Organizzazioni di piccole dimensioni con risorse limitate, potrebbero riuscire solamente a raccogliere i dati di monitoraggio. Al contrario, organizzazioni di grandezza maggiore potrebbero disporre di un sistema interno di auditing o di un sistema di gestione della qualità (> **pagina 126**). Grande o piccola che sia, comunque, tutte le organizzazioni non profit possono far uso dei risultati dell'analisi di impatto sociale per condurre i loro progetti e la loro organizzazione. Per esserne certi, la complessità e la precisione delle informazioni raccolte dipenderà dagli obiettivi del monitoraggio e della valutazione, ma anche le decisioni prese sulla base di dati limitati saranno comunque più precise di quelle basate su percezioni istintive.

La checklist nella pagina successiva, può darvi la possibilità di determinare quanto la vostra organizzazione è pronta ad abbracciare un processo di apprendimento e dove potrebbe esserci spazio per apportare miglioramenti.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

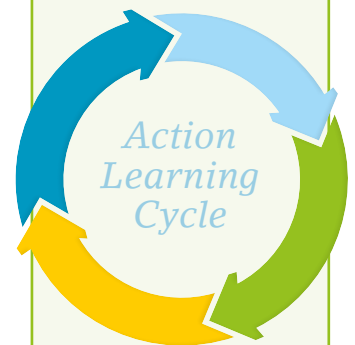
MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



### L'apprendimento e il miglioramento vanno di pari passo

L'apprendimento e il miglioramento sono collegati in modo indissolubile. Niente è più frustrante che essere a conoscenza di qualcosa che non funziona e notare che nulla sta cambiando.



Impara i concetti del Ciclo di apprendimento attivo a > **pagina 127**



## Checklist: la vostra organizzazione è un'organizzazione che punta all'apprendimento?

	Si	No	Commenti
All'interno della nostra organizzazione ritagliamo del tempo per riflettere sul lavoro svolto e i risultati raggiunti (utilizzando i risultati dell'analisi dell'impatto sociale quale punto di partenza) e discutiamo dei diversi concetti. Apertamente.			
Utilizziamo i risultati dell'analisi dell'impatto sociale per imparare le lezioni			
Accettiamo la possibilità di fare errori, ma utilizziamo questi come punto di partenza per l'apprendimento			
Il management dell'organizzazione supporta l'apprendimento e i processi ad esso connessi, fornendo incentivi per questi			
I processi di apprendimento sono parte integrante delle procedure di lavoro			
Le responsabilità per la gestione dell'apprendimento e della conoscenza sono state suddivise in modo chiaro			
Vi sono specifici processi di raccolta dei risultati e condivisione della conoscenza			
Abbiamo sufficienti risorse da investire nei processi di apprendimento			
Facciamo uso delle occasioni che si presentano per imparare e apprendere da altre organizzazioni			

### Caso studio BIP:

BIP organizza un incontro su base annuale incentrato sulla strategia; il contenuto di questo incontro è basato sui risultati di valutazione e monitoraggio. L'agenda include l'analisi del processo di raggiungimento degli obiettivi, tenendo in considerazione possibili miglioramenti da apportare nel futuro. Oltre al team BIP e al comitato consultivo, gli incontri sono frequentati anche dai formatori, da alcuni partecipanti e alcuni finanziatori. I risultati sono presentati a questo gruppo eterogeneo e le aspettative e le esperienze degli stakeholder sono presi in esame in questa sede. Per esempio all'incontro incentrato sulla strategia è stato decretato che un investimento maggiore sulle sessioni di formazione individuale avrebbe apportato dei benefici, prendendo quindi la decisione di investire maggiormente in questo aspetto.

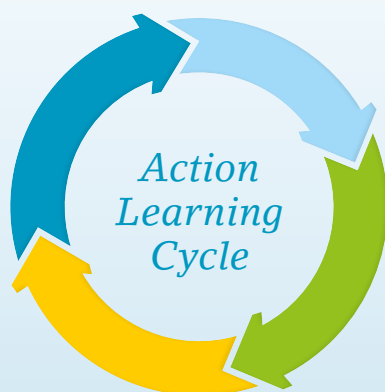
### Una breve deviazione: i sistemi di gestione per la qualità

I sistemi di gestione della qualità come le valutazioni hanno lo scopo di assicurare la presenza e il miglioramento del livello di qualità. Nella maggior parte dei casi, essi sono usati per ottenere una panoramica continua dell'organizzazione, delle sue strutture e dei suoi processi. Le valutazioni rappresentano un aspetto della gestione della qualità, fornendo informazioni che permettono di gestire il livello di qualità all'interno delle attività di project management. È possibile trovare online informazioni aggiuntive riguardo ai sistemi di gestione della qualità utilizzati all'interno delle organizzazioni no-profit, come ad esempio al seguente sito web: [www.efqm.org](http://www.efqm.org) oppure [www.iso.org](http://www.iso.org)



## 1 AZIONE:

Descrivete il progetto o l'evento. Domande utili sono: che cosa è successo? Chi era coinvolto? Chi l'ha fatto? Quali percezioni hanno avuto le persone e che cosa desiderano?



## 2 RIFLESSIONE:

Tornate indietro mentalmente agli step del progetto o evento. Nell'ambito dell'analisi dell'impatto sociale, le fasi di monitoraggio e valutazione produrranno informazioni rilevanti per questo passo. Domande utili sono: perché gli eventi sono andati come sono andati? Che cosa ha causato questo risultato? Che cosa è risultato utile? Che cosa è stato d'intralcio? Quali aspettative avevamo? Quando supposizioni avevamo fatto? Le aspettative e le supposizioni sono state confermate? Che cosa vi ha sorpreso (positivamente o negativamente)? L'esperienza precedente può essere d'aiuto per calibrare e organizzare le nostre impressioni?

## 4 PIANIFICAZIONE:

La fase di pianificazione collega l'apprendimento e quello che dovrebbe essere fatto in un futuro. Utilizzare questo tipo di esame delle esperienze passate, come punto di partenza, vi permette di considerare che cosa andrebbe fatto per attenersi agli obiettivi. Domande utili sono: quali sono le implicazioni pratiche dei risultati delle riflessioni e dei processi di apprendimento? Che cosa vogliamo fare? Che cosa dovrebbe succedere? Che cosa dovrebbe cambiare? Come possiamo fare per evitare di ripetere gli stessi errori? Come possiamo integrare queste nuove intuizioni all'interno del nostro progetto?

## 3 APPRENDIMENTO:

La valutazione influenza in modo minimo come agiremo nel futuro per fare le cose. Per fare passi avanti è necessario trarre delle lezioni e delle conclusioni. Le domande seguenti possono essere una guida utile: che cosa abbiamo imparato? Quali nuove intuizioni ho appreso o imparato? Quali supposizioni sono state confermate? Quali nuove domande sono emerse? In retrospettiva, che cosa si sarebbe potuto fare diversamente?

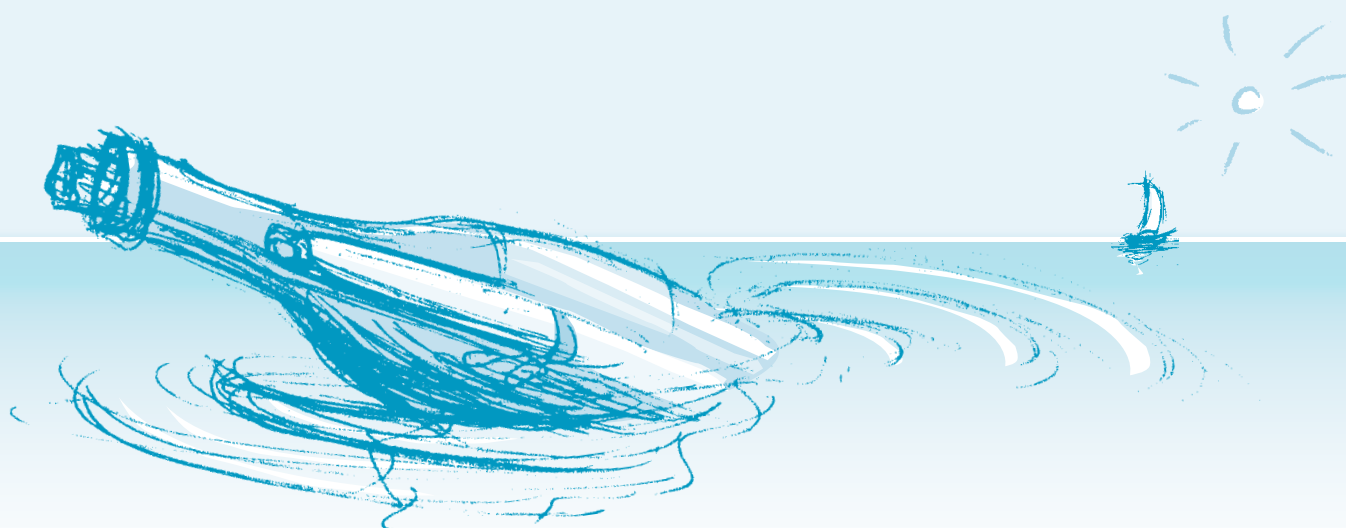
Fonte: Barefoot Collective (2009: 109)

### Utilizzare il "ciclo di apprendimento attivo"

Quello che viene definito il ciclo di apprendimento attivo è uno strumento che presenta una serie di domande che possono aiutarvi a riflettere sul vostro lavoro, imparare lezioni e quindi integrare le nuove intuizioni apprese all'interno del piano futuro e del progetto. Il ciclo di apprendimento attivo può essere quindi utilizzato per tutto il progetto oppure per elementi individuali, come ad esempio un singolo evento o incontro. Se terrete traccia scritta di questo processo di riflessione, allora avrete già a disposizione un piccolo report del progetto o dell'evento in questione e di conseguenza anche una raccolta delle lezioni imparate e dei futuri passi da fare nel processo di pianificazione. Potrete ritornare su questa documentazione durante uno stadio del progetto più avanzato e determinare se i passi pianificati e i cambiamenti sono stati eseguiti.



# 9. STESURA DEL REPORT FINALE



In questo capitolo imparerai ...

- Quali domande andrebbero poste per sviluppare una strategia di comunicazione efficace per il vostro progetto
- A quali aspetti risulta importante prestare attenzione quando si procede con la stesura di un report scritto
- Come procedere con la stesura e la consegna di un report di progetto convincente

Avete sperimentato molte cose durante il vostro viaggio. Anche durante il corso del vostro percorso, avete mandato continui report in itinere. Ora, una volta a casa, vi guarderete indietro e scriverete un report sul viaggio. Il contenuto e la forma di questo report dipenderà molto da chi dovrà leggerlo. Mentre alcuni destinatari preferiranno un semplice riassunto, altri (come ad esempio i vostri colleghi) saranno interessanti ad un report più dettagliato. Alcuni vorranno sapere che cosa veniva offerto nel menù o che tipo di

condizioni metereologiche avete trovato. Altri saranno più interessati a sapere il percorso che avete fatto e se avete effettivamente raggiunto la vostra destinazione.

Inoltre, altri vorranno sapere se avete incontrato delle difficoltà lungo il viaggio e che cosa fareste di diverso nel prossimo.

In aggiunta alle esperienze del viaggio, dovrete anche riportare i risultati ottenuti dal vostro progetto di lavoro. Questo vi permette di imparare insieme con i vostri stakeholder, e vi permette di sviluppare dei miglioramenti. Tuttavia, il report finale vi permette anche di legittimare il vostro lavoro e di supportare i vostri sforzi comunicativi.

## 9.1 SVILUPPARE UNA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE PER IL PROGETTO

Al fine di essere in grado di riferire i risultati del vostro progetto, è importante pianificare



## Definire i destinatari del report: chi deve ricevere, quali informazioni?

Le domande seguenti possono aiutarvi a redigere dei report ben mirati:

### Caratteristiche dei lettori/destinatari

- Chi sono i lettori/destinatari, e quanta conoscenza hanno delle tematiche trattate?
- Qual è la loro posizione in relazione al progetto (interno, esterno, influente, non influente)?
- Qual è la loro funzione in relazione alle tematiche del report (decision-maker, partner collaborativo, gruppi target)?
- Quanto tempo dovranno investire per leggere il report?
- Quali richieste hanno per quanto riguarda la forma e il linguaggio da utilizzare?

### Interessi dei lettori/destinatari:

- Quali aspettative hanno i lettori/destinatari?
- Quali sono i contenuti che li interessano maggiormente?
- In quali risultati sono maggiormente interessati?
- Quali conclusioni gli interessano?
- Quali aspettative hanno riguardo al dettaglio dei vari argomenti trattati?

### Atteggiamenti dei lettori/destinatari

- Quali speranze e paure hanno i lettori/destinatari riguardo alle tematiche del report?
- Qual è il loro atteggiamento nei confronti dell'autore del report?
- Su quale piano i risultati del progetto possono essere particolarmente rilevanti per loro (per esempio, gli permetterà di produrre più lavoro, limitare/espandere gli scopi delle loro azioni)?

Fonte: vedere BMFSFJ (2000: 86).

una strategia di comunicazione. Sviluppate questa componente durante una fase iniziale (idealmente durante la fase di progettazione) per rendere chiaro per chi e in quale momento potranno interessare i risultati.

Avrete bisogno di redigere diversi tipi di report strutturati in base ai vostri destinatari e alle finalità che intendete raggiungere. Dovreste tenere in considerazione:

- Chi sarà il destinatario del vostro report;
- Qual è lo scopo di questo report e che cosa sperate di raggiungere;
- Qual è il contenuto rilevante e interessante per gli specifici destinatari;
- Con quale frequenza e in quali occasioni si dovrebbe redigere il report; e
- Quale forma di report è più adatta per ogni singolo caso.

### I destinatari e gli scopi del report

Come primo passo, è necessario considerare che riceverà i vostri report. Questi possono

essere i vari stakeholder come, ad esempio, i finanziatori di progetto a cui siete tenuti a riferire, ai manager e ai membri dello staff all'interno dell'organizzazione, oppure addirittura al pubblico in generale nel caso fosse stato parte del target del progetto.

Tentate di capire quali sono le informazioni interessanti per i gruppi target del vostro report, così come quale forma di reporting sarà più appropriata per loro. Queste informazioni forniranno una base per una comunicazione efficace.

### Frequenza del report

Quando vi troverete a decidere quando e con quale frequenza sarà necessario pubblicare i report, è bene tenere in mente i fattori esterni, interni e le possibili problematiche. I finanziatori solitamente specificheranno con quale frequenza desiderano ricevere il report e preciseranno inoltre le date di scadenza. Un Consiglio di Amministrazione che si riunisce alla fine di ogni trimestre avrà bisogno della

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



Cosa rende utile  
un report?

Stakeholder	Scopi della comunicazione	Dati e contenuti rilevanti	Tempistiche e frequenza	Formato appropriato
<b>Internal reporting</b>				
<b>Executive board</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informazioni su un progetto in corso da usare come base per il processo decisionale e come guida del progetto</li> <li>Obblighi di reportistica</li> <li>Legittimazione</li> <li>Apprendimento di gruppo</li> <li>Celebrare i successi</li> </ul>	Contenuto comprensivo e informazione di background	Report interim, basati sui dati di monitoraggio, come garantito; ad esempio, seguendo un nuovo report di valutazione, eventi speciali, incontri del board ecc.	Una relazione scritta (possibilmente con una sintesi per l'executive board) e presentazioni orale, per esempio da parte del gruppo di valutazione o da chi ha diretto il progetto, insieme a una discussione dei risultati a livello di gestione, di sezione e di squadra
<b>Management</b>				
<b>Staff di progetto/volontari</b>				
<b>Reportistica esterna</b>				
<b>Finanziatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obblighi di reportistica</li> <li>Legittimazione</li> <li>Punto di partenza per ricevere ulteriori fondi</li> <li>Evidenziare le sfide e capire come affrontarle</li> <li>Celebrare i successi</li> </ul>			Report scritto dotato di executive summary (riassunto), oppure un formato che tenga in considerazione le richieste di reporting e gli interessi dei finanziatori
<b>Gruppi target</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Credibilità</li> <li>Obblighi di reportistica</li> <li>Legittimazione</li> </ul>	I contenuti sono strutturati in modo da affrontare gli interessi di ogni gruppo target in maniera appropriata	Report interim a partire dai dati di monitoraggio, quando garantiti; ad esempio seguendo una nuova evoluzione del report o un evento importante; a seconda delle richieste di reportistica dei finanziatori	Presentazione orale e/o un documento riassuntivo con appropriate tabelle, grafici e illustrazioni  Report scritto, scambi personali, seminari, conferenze
<b>Partner di cooperazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obblighi di reportistica</li> <li>Legittimazione</li> <li>Evidenziare le sfide e capire come affrontarle</li> <li>Apprendimento di gruppo</li> <li>Celebrare i successi</li> </ul>			
<b>Pubblico generale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obblighi di reportistica</li> <li>Legittimazione</li> <li>Creazione di interesse</li> </ul>			Articoli, siti web, social media, report annuali, comunicati stampa

## Overview del piano di comunicazione per i risultati del M&E

documentazione e reportistica in tempo per quell'incontro. Mentre gran parte di questo risulta abbastanza ovvio, è importante che questi processi vengano presi in considerazione, in quanto influenzano i tempi di raccolta e la valutazione dei dati.

Si dovrebbe anche prendere in considerazione la frequenza con cui i vari tipi di risultati possono essere comunicati. Ad esempio, è solitamente possibile scrivere un report sui output in modo relativamente breve, mentre gli outcome e gli impatti spesso diventano evidenti solo dopo un po' di tempo.

### Strutturare il report

I formati di comunicazione possono variare da relazioni informali per telefono, fax, e-mail, o discussioni di gruppo o individuali, in formati più formali come briefing, presentazioni, o relazioni scritte e pubblicazioni. A seconda degli obiettivi e dei destinatari, può anche risultare appropriato combinare più di un formato, per esempio unire un report scritto e una presentazione, oppure preparare un report per il pubblico e riassumere i risultati principali in un comunicato stampa.

## 9.2 STESURA DEL REPORT

Un report scritto è l'elemento centrale all'interno della strategia di reportistica. Ma cosa è richiesto esattamente affinché un report sia trasparente? Qual è la struttura migliore per un report? A cosa dovrete prestare attenzione quando scrivete il report sul vostro progetto? Il seguente paragrafo include consigli utili in merito.

### Trasparenza dei risultati

Al fine di rendicontare i vostri output, i risultati e l'impatto in modo trasparente, è necessario come minimo presentare i risultati specifici del vostro progetto. Tuttavia, redigere un report in maniera trasparente e che sia orientato al calcolo degli impatti, richiede molto più di questo. È anche necessario porre i risultati che avete raggiunto all'interno di un contesto più ampio del modello logico.

**I risultati di un progetto possono essere valutati in modo appropriato solo all'interno di un contesto di obiettivi precedentemente fissati e attività già realizzate.**

#### Che cosa dovrebbe raggiungere il progetto?

Presentazione di:

- Sfide per la società
- Gruppi target e i loro bisogni
- Visione e obiettivi del progetto
- Strategia di progetto

#### Che cosa sta facendo il progetto per raggiungere gli obiettivi?

- Presentazione dell'approccio di progetto
- Presentazione delle attività, dei prodotti e servizi sviluppati dal progetto

*Reportistica trasparente ed orientata all'impatto*

#### Quali risultati sono stati raggiunti grazie al lavoro del progetto?

- Presentazione dei risultati al livello degli outcome e degli impatti

#### Come è possibile identificare i risultati?

- Presentazione dei metodi utilizzati per l'analisi dell'impatto sociale

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



### Caso studio BIP

BIP raggiunge i propri stakeholder nelle seguenti modalità:

#### Partecipanti

Informazioni nelle sessioni di training, avvisi dei centri abitati, telefonate, SMS, informazioni sui canali radio locali

#### Formatori

Incontri regolari, e-mail, telefonate

#### Finanziatori

Una regolare newsletter di quattro pagine che fornisce informazioni riguardo le attività dei centri abitati e le novità riguardo a BIP; questa newsletter è mostrata al pubblico e distribuita come file PDF, Report individuali come richiesto dai finanziatori

#### Stampa regionale

Comunicazioni stampa frequenti e regolari, inviti a eventi importanti

#### Organizzazioni partner

Conversazioni personali regolari durante le riunioni, chiamate ed e-mail.

#### Pubblico

Newsletter, sito web, social media, stampa



## Buono a sapersi: la trasparenza nel settore non profit

Le discussioni riguardo alla trasparenza all'interno del settore non profit si focalizzano principalmente sulle rendicontazioni pubbliche nell'ambito finanziario e sulla governance. Ad oggi, tuttavia, non vi sono delle linee guida o una generale comprensione riguardo a cosa andrebbe comunicato e con quale grado di dettaglio.

I donatori mostrano una considerevole fiducia quando danno supporto finanziario alle organizzazioni non profit. Una crescente richiesta di monitoraggio riguardanti queste donazioni appare quindi comprensibile. I donatori dovrebbero avere la possibilità di sapere non solo come i loro soldi sono stati spesi (ad esempio, salari degli insegnanti o libri scolastici), ma anche quali sono stati i risultati e gli impatti raggiunti (ad esempio, il crescente numero di bambini istruiti, il calo del tasso di disoccupazione). In termini pratici questo significa riportare sia dati sulla gestione delle finanze sia sui risultati conseguiti.

PHINEO raccomanda alle organizzazioni di essere diligenti nella trasparenza, soprattutto nelle seguenti aree:

- **Project work:** Produrre informazioni sulle attività, obiettivi, beneficiari, sui problemi sociali affrontati dal progetto; rapporto sul quadro logico, output, outcome ed impatti.
- **Struttura organizzativa:** Struttura organizzativa: Produrre informazioni circa la visione, strategia e risorse umane, processi di governance ed accountability dell'organizzazione.
- **Finanza:** produrre documentazioni circa i ricavi ed i costi, specificando le fonti di finanziamento e l'allocazione delle risorse, così come il bilancio.

### Informazioni aggiuntive

Organizzazioni come **New Philanthropy Capital** hanno stabilito **principi della buona reportistica d'impatto** per aiutare associazioni di beneficenza e imprese sociali a condividere la loro esperienza sull'impatto.  
<http://www.thinknpc.org/publications/the-principles-of-good-impactreporting-2/>

La **Global Reporting Initiative (GRI)** fornisce una guida specifica di settore per tutte le segnalazioni delle organizzazioni del settore ONG, che consente loro di misurare e riferire la loro performance di sostenibilità.  
<https://www.globalreporting.org/standards/sector-guidance/sectorguidance/ngo/Pages/default.aspx>

**PriceWaterhouseCoopers (PwC)** Paesi Bassi ha istituito il **PwC Transparency Awards** nel 2004, un premio per riconoscere la qualità e la trasparenza della rendicontazione da parte delle organizzazioni senza scopo di lucro. I premi sono stati adottati da altre società di PwC in tutto il mondo. PwC Germania ha lavorato anche con gli esperti locali per sviluppare la "Check Transparency", uno strumento online globalmente accessibile che fornisce alle ONG e alle imprese sociali un rapporto di auto-valutazione gratuita contenente informazioni preziose sulla trasparenza della loro segnalazione.  
<http://www.transparency-check.com>

I paesi in via di sviluppo devono affrontare sfide enormi per l'accesso a informazioni aggiornate sull'aiuto, lo sviluppo e i flussi umanitari - informazioni di cui hanno bisogno per pianificare e gestire tali risorse efficacemente. Allo stesso modo, i cittadini e i donatori dei paesi in via di sviluppo non hanno le informazioni di cui necessitano per controllare come i loro governi usano tali risorse. L'**International Aid Transparency Initiative (IATI)** si propone di affrontare queste sfide rendendo di più semplice accesso e aiuto informazioni sulla spesa, l'utilizzo e la comprensione. <http://www.aidtransparency.net>

### Strutturare il report

Quando componete il vostro report, dovrete spiegare sia il contesto in cui è inserito il vostro progetto (quello che si suppone che si realizzi con il progetto, e che cosa si sta facendo per raggiungere questo obiettivo) sia i risultati (ciò che è stato ottenuto dalle attività e in che modo i risultati possono essere identificati), e poi presentare le conclusioni che si possono trarre da questi fattori, strutturando il rapporto di conseguenza.

The Social Reporting Standard (SRS)

(> **pagina 113**) offre una struttura utile e un modello per un reporting trasparente.

È possibile utilizzarlo sia per la redazione del vostro progetto sia come base per il rapporto annuale della vostra organizzazione.

### Presentare le informazioni in modo chiaro e comprensibile

Mentre la struttura generale del vostro report è importante, si deve anche prestare attenzione al modo in cui preparare e presentare le vostre informazioni e dati, così come alla qualità del testo. Se i lettori dovessero trovare il testo troppo lungo o troppo difficile da capire, allora è improbabile che possa essere letto da tutti. Come regola generale, un rapporto non presenta tutti i dati raccolti nel dettaglio. Se si desidera includere ulteriori informazioni dettagliate, questo può essere collocato in un'appendice alla fine del report. Occorre fare attenzione ad esprimere le cose in modo comprensibile, fornire una sintesi utile dei risultati. Evitare le frasi lunghe, gergo e l'uso eccessivo di statistica, evidenziando punti chiave.



## Il Social Reporting Standard (SRS)

### Perché raccomandiamo l'SRS

Il SRS fornisce un quadro di riferimento per le organizzazioni senza scopo di lucro e per i loro progetti. Lo standard aiuta soprattutto a documentare e comunicare un modello logico del progetto. Inoltre, esso comprende e presenta altri importanti elementi di segnalazione come la struttura organizzativa e le finanze, utilizzando la SRS può quindi produrre un quadro completo dell'organizzazione. Gli utenti del SRS possono dimostrare, più chiaramente, i loro risultati ai finanziatori, presentando, così, argomenti più convincenti quando si cercano ulteriori finanziamenti.

▶ Un rapporto con il SRS offre un chiaro vantaggio con i donatori e finanziatori, tanto da rispondere in modo proattivo a molte delle domande che i finanziatori di solito pongono.

La precisa documentazione del modello logico è anche utile per la gestione interna del progetto, poiché una serie di questioni relative ai risultati delle attività sono considerate nel processo di utilizzo dell'SRS. Il SRS fornisce inoltre un punto di partenza efficace per una presentazione trasparente all'esterno. Attraverso l'SRS, sarete in grado di confrontare la vostra documentazione relativa a diversi anni (comparabilità), e sarà impiegato molto meno lavoro (efficienza) quando state richiedendo/comunicando con le organizzazioni finanziarie.

**La SRS vi aiuta a rendicontare su uno o più progetti e sull'intera organizzazione. Lo standard di riferimento è composto da tre sezioni:**

### **A** Una panoramica e l'introduzione

- Presentate la vision su cui i basa la vostra organizzazione o il vostro progetto
- Presentate il soggetto del vostro report, fornendo una panoramica delle tematiche presenti (o non) all'interno del vostro progetto

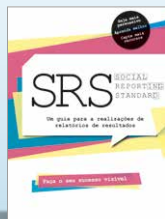
### **B** Il vostro lavoro e i risultati

- Definite il problema sociale che avete deciso di affrontare e spiegate quale sia il vostro approccio per gestirlo, quali componenti lo causano e come si mira a mitigarli
- Presentate i risultati della società descrivendo le risorse impiegate, il lavoro svolto e i risultati raggiunti
- Fornite una pianificazione e una visione generale spiegando gli obiettivi futuri, le principali opportunità e i rischi, e esaminando i potenziali sviluppi

### **C** La vostra organizzazione

- Fornite informazioni generali inerenti la vostra organizzazione
- Presentate la struttura della governance
- Presentate l'assetto proprietario, le collaborazioni e le organizzazioni associate
- Documentate l'impatto ambientale e il profilo culturale del vostro posto di lavoro
- Presentate i beni dell'organizzazione, le entrate e le uscite, integrando i vostri report finanziari o usando l'esempio fornito.

SRS è un progetto realizzato grazie al contributo di: Ashoka Germany, Auridis GmbH, PHINEO gAG, BonVenture Management GmbH, Schwab Foundation, Universität Hamburg, Technische Universität München, Vodafone Germany Foundation con il supporto di German Federal Ministry of Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth (BMFSFJ).



1  
PIANIFICARE  
I RISULTATI

2  
ANALIZZARE  
I RISULTATI

3  
MIGLIORARE  
I RISULTATI

L'SRS è disponibile nelle seguenti lingue::

- Inglese
  - Francese
  - Tedesco
  - Greco
  - Spagnolo
  - Polacco
  - Portoghese
- Ed è gratuito!

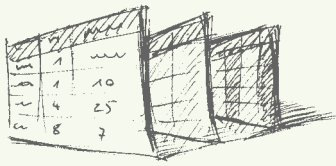


Per informazioni sulle linee guida, gli esempi da usare, e un esempio di report da usare direttamente, visitate il seguente sito web:

[www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)



## Visualizzare i risultati



### Fogli di calcolo

sono utili per presentare dati quantitativi ordinati per categoria.



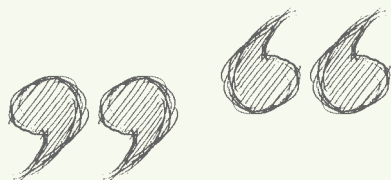
### Grafici a barra

sono utili per presentare le distribuzioni per categorie



### 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% *Wattay  
Wattay  
Wattay*

### 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".

Utilizzare elementi grafici o diagrammi per un'efficace presentazione visiva di informazioni.

Mettetevi nella posizione dei lettori quando si sta redigendo il report. Che cosa si può fare per aiutare gli esterni a capire il vostro lavoro e quello che avete raggiunto? Come si può preparare un report interessante e diversificato? Cercare di raggiungere un buon equilibrio tra i fatti e l'intrattenimento così come tra ciò che piace alla testa e al cuore. Vari strumenti e forme di presentazione possono essere utilizzate per raggiungere questo obiettivo. Insieme con la rappresentazione dei vostri risultati attraverso l'utilizzo di grafici e diagrammi, si può anche integrare un feedback positivo dai gruppi target. Storie di successo dei gruppi target hanno un particolare fascino emotivo. Ad esempio, è possibile condividere l'esperienza di un partecipante su come il progetto lo ha aiutato. Si dovrebbero anche includere immagini e fotografie per migliorare l'aspetto visivo complessivo.

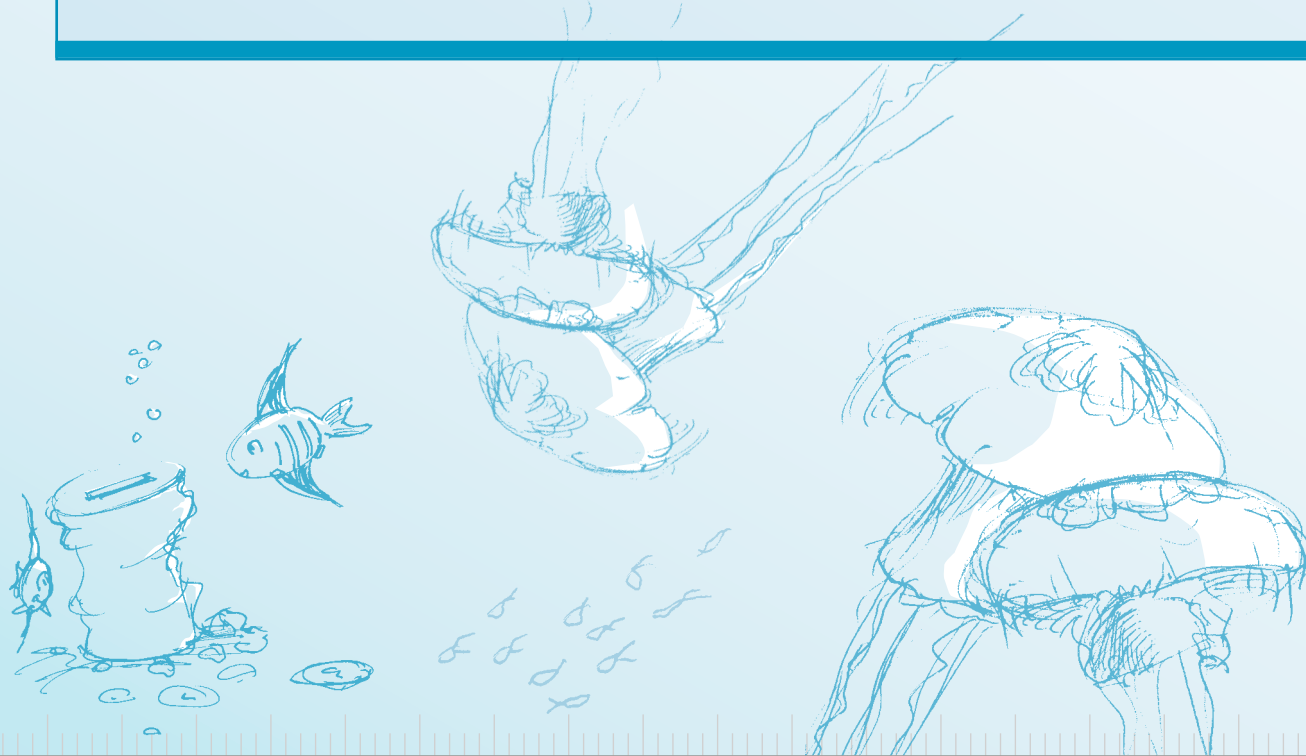
### Pubblicazione delle informazioni

- Una volta scritto il vostro report sul progetto, rendetelo disponibile ai vostri stakeholder.
- Rendete disponibili sul vostro sito web il vostro report e i risultati disponibili, in modo che le parti interessate possano avere un facile accesso alle informazioni.
- Se l'organizzazione produce un report annuale scritto, questo dovrebbe includere anche i risultati del vostro progetto di lavoro. Il report annuale dovrebbe essere reso disponibile anche sul sito web dell'organizzazione, e dovrebbe fare riferimento in modo trasparente al lavoro del progetto, ai risultati ottenuti, alle strutture organizzative e alle risorse finanziarie.



## Checklist: criteri per un report di buon livello

I nostri report sono	Spiegazione	Si	No	Commenti
RILEVANTI E UTILI	I report dovrebbero servire uno scopo specifico. L'informazione dovrebbe quindi essere preparata con riferimento alle esigenze dei diversi stakeholder.			
PUNTUALI	I rapporti dovrebbero essere preparati abbastanza presto per i loro usi previsti. I risultati che vengono comunicati troppo tardi o troppo irregolarmente sono di scarsa utilità.			
COMPLETI	Le relazioni devono contenere informazioni sufficienti. Tuttavia, è anche importante evitare l'annegamento dei lettori in una marea di informazioni.			
ACCURATI	I dati di supporto dovrebbero essere inclusi per sostenere i risultati. Questo può variare da prove aneddotiche a feedback da individui ai risultati dimostrati da una valutazione esterna.			
SEMPLICI DA CAPIRE E DA USARE	I rapporti dovrebbero essere adattati al loro target di riferimento. La lingua e il formato devono essere chiari, precisi e facili da capire.			
COERENTI	È importante utilizzare un modello e un struttura uniformi (ad esempio, nei report annuali), in modo tale da consentire il confronto nel corso del tempo.			
ECONOMICAMENTE VANTAGGIOSI	La quantità di risorse utilizzate per la redazione dovrebbe essere ragionevolmente correlata ai benefici attesi.			
TRASPARENTI	I documenti del report dovrebbero essere resi disponibili agli stakeholder ed essere pubblicati sul sito web dell'organizzazione per le altre parti interessate.			



# 10. UN IMPATTO ULTERIORE – VERSO IL SUCCESSO

Tip

## Maggiori informazioni sul processo di riproduzione ed estensione del progetto

Il problema delle strategie e dei fattori di successo nel processo di scalata verso progetti efficaci è molto ampio. Per questo motivo all'interno di questo manuale può essere fatto solo un riassunto. È però possibile trovare delle informazioni più dettagliate nel "Scaling Social Impact in Europe" Bertelsmann Stiftung (Eds.), Gütersloh 2015.



Un'altra ottima fonte di informazioni è il Social Replication Toolkit, pubblicato da International Centre for Social Franchise (London 2015), che può essere trovato su: <http://toolkit.the-icsf.org>

In questo capitolo imparerai...

- Quali vantaggi si possono ottenere attraverso l'effettiva scalata dei concetti di progetto
- Come identificare i progetti idonei alla scalata
- Quali opportunità esistono per il processo di scalata
- Quale ruolo gioca l'analisi dell'impatto sociale nel supportare la scalata

Inspirato dal successo del tuo viaggio per mare, trascorrerai del tempo, dopo il tuo ritorno, pensando a come si possano raggiungere più passeggeri e portarli verso le loro destinazioni. Tu vorresti effettuare più viaggi, partire per più porti e offrire ulteriori destinazioni. Pensi di espandere la tua flotta e far crescere il tuo equipaggio, cercando i modi per finanziare e realizzare questo.

Se, con l'aiuto della vostra analisi di impatto sociale, avete stabilito che il progetto ha

raggiunto i risultati previsti, la realizzazione del progetto in altre regioni può anche contribuire a raggiungere più persone e quindi, in ultima analisi, un maggiore impatto.

## 10.1 I CRITERI PER LA SCALATA VERSO IL SUCCESSO

Il trasferimento di un progetto di successo in altre regioni può essere un obiettivo ragionevole per la vostra organizzazione. Ma la replica non è fine a sé stessa. Dovresti porti tre domande chiave: C'è bisogno di un progetto come il tuo in altri luoghi? Siete in grado e disposti ad allargare il progetto? E infine: Può il vostro progetto essere replicato in altre regioni?

La domanda finale riguarda il progetto stesso. Non tutti i progetti sono fatti per essere sottoposti a scaling. Una caratteristica chiave è avere una comprensione chiara del modello logico del progetto. Qual è il problema che state cercando di risolvere? Come risolverete



## Buono a sapersi:

### Tre buone ragioni per incrementare il successo

#### 1. Raggiungere un impatto più grande all'interno un gruppo/i target:

Per molti problemi sociali esistono degli approcci che hanno già dimostrato il loro funzionamento. Piuttosto che reinventare il progetto in ogni nuova località ha più senso procedere con la scalata dei concetti progettuali. In questo modo è possibile raggiungere un grande numero di persone usando una strategia che ha già dimostrato il suo potenziale, fornendo una base per possibili migliori effetti.

#### 2. Raggiungere "di più" insieme

In molti casi le risorse disponibili per risolvere i problemi sociali sono limitate. Per questo motivo risulta ancora più importante gestire queste risorse nel modo più efficiente possibile. Adottando approcci che hanno già dimostrato il loro valore, le organizzazioni possono ridurre i costi dello sviluppo di un progetto ed evitare il lungo processo di tentativi ed errori che possono essere commessi durante lo sviluppo degli nuovi progetti.

#### 3. Condividere l'apprendimento all'interno di un network

Quando si replicano progetti efficienti, le best practices possono essere realizzate in unione con partner in numerose località, e possono essere sviluppate ulteriormente grazie allo scambio e all'apprendimento condiviso. Nell'interesse del gruppo target, le organizzazioni, dovrebbero cooperare e promuovere una cultura di scambio.

PIANIFICARE  
I RISULTATI

ANALIZZARE  
I RISULTATI

MIGLIORARE  
I RISULTATI

questo problema per il vostro specifico gruppo target? Ed in ultimo, come potete dimostrare che il vostro progetto ha un potenziale di successo ed efficienza in un'altra località?

Il modello logico che avete sviluppato deve fornire una struttura in grado di indicare come il progetto dev'essere realizzato in altre regioni, in modo tale da renderlo di successo con o senza la vostra diretta assistenza. Il contesto e le condizioni in altre regioni possono essere molto differenti rispetto a quelle che avete incontrato nella vostra area di partenza. Dovete quindi avere un'idea di quali possano essere gli standard di qualità essenziali per il successo del progetto, e quali standard possano essere adattati per coprire le nuove condizioni. In generale, più il progetto è semplice e standard, più sarà idoneo allo scaling.

Se deciderete che il vostro progetto è idoneo allo scaling, il prossimo passo è quello di

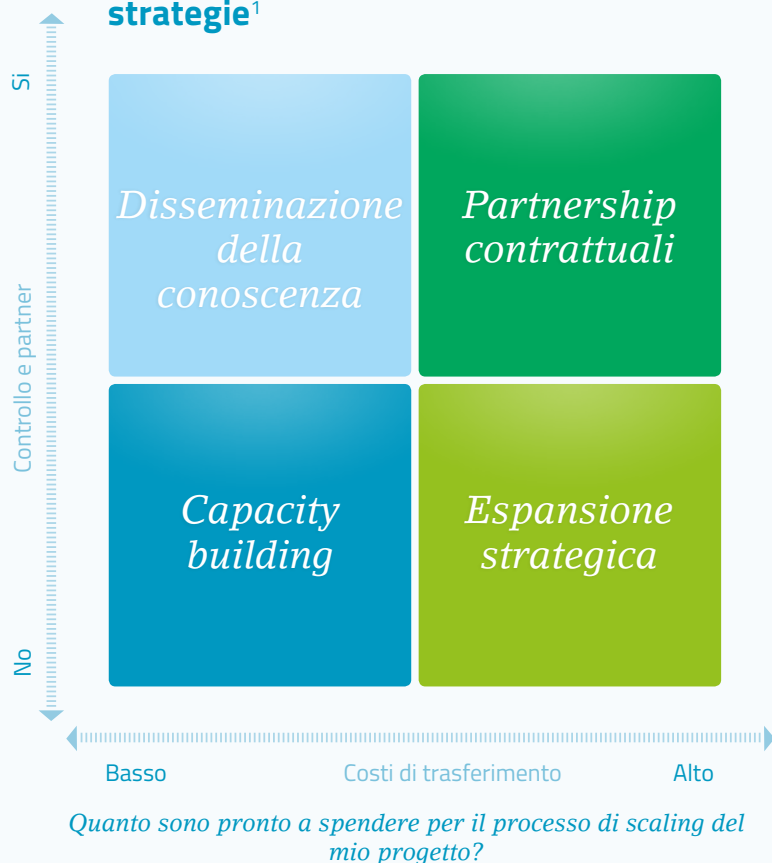
decidere quali metodi volete utilizzare per eseguire questo processo.

### 10.2 STRATEGIE DI SCALING

Se volete fare in modo che più persone possibili possano beneficiare da un progetto efficace, numerose strade possono condurvi verso questa meta. La modalità più semplice per promuovere scaling è certamente quello di disseminare la conoscenza rilevante, per esempio attraverso la relazione di un manuale caricato su internet. Alternativamente, potreste rendere il materiale del vostro progetto disponibile alle organizzazioni partner tramite degli accordi. Oppure potete decidere di stabilire il progetto in un'altra regione da soli.



## La matrice a "quattro entrate" delle strategie<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Fonte: basata su Bertelsmann Stiftung (2013: 23)

Anche se è impossibile definire in modo esatto l'ammontare dei costi in anticipo, è vitale avere un'idea chiara di come desiderate minimizzare i costi o se siete pronti ad impegnarvi in un investimento maggiore.

Rispondere a queste domande vi aiuterà a decidere la strategia appropriata per la vostra organizzazione come mostrato nella matrice. Invece „la diffusione della conoscenza” e „le partnership contrattuali” sono intese verso il trasferimento del progetto e delle lezioni imparate verso le altre organizzazioni. La „capacity building” e „l'espansione strategica” sono strategie collegate al processo di scaling all'interno della propria organizzazione.

### Diffusione della conoscenza

Se volete replicare il vostro progetto usando una strategia di trasferimento della conoscenza, questo significa che dovrete rendere l'idea del vostro progetto disponibile alle altre organizzazioni che a loro volta realizzeranno l'idea adattandola alle nuove località. Come ideatori del progetto, potreste fornire un supporto durante i primi momenti per i destinatari del progetto, per esempio fornendo informazioni, assistenza (tecnica), o fornendo suggerimenti per la realizzazione. Ci sarà però un livello basso di cooperazione nelle fasi successive. Questa forma di scaling è alquanto comune nei settori no-profit. Essa richiede costi più bassi ma allo stesso tempo permette la rapida replicazione del concetto nelle nuove condizioni locali. Tuttavia, offre poca possibilità all'ideatore di esercitare un'ulteriore controllo.

### Due domande importanti possono aiutarvi a scegliere la strategia giusta per la vostra organizzazione:

1. Siete disponibili a condividere il vostro approccio rinunciando così al controllo? Oppure risulta importante per la vostra organizzazione mantenere il controllo completo dell'idea del progetto e della sua realizzazione?
2. Quanto tempo e quanti soldi siete disposti ad investire per il processo di scaling del vostro progetto? Ogni strategia di scaling ha i suoi costi - per esempio un manuale deve essere scritto, nuovi partner devono essere trovati e convinti, e in molti casi dei contratti dovranno essere stipulati e il loro risultato sarà soggetto a un certo numero di sviste.





## Domande chiave: Criteri per la scalata di un progetto

Le domande successive possono aiutarvi a decidere se un progetto può essere replicato con successo da altre parti:

### Bisogno

C'è un bisogno effettivo del progetto in altre località e c'è la volontà di investire tempo e i soldi per la sua realizzazione?

### Prontezza

La vostra organizzazione è pronta e disponibile a trasferire il vostro progetto? Avete l'esperienza necessaria?

L'organizzazione ha le necessarie risorse umane e finanziarie per permettere il trasferimento?

### Modello di Successo

Siete a conoscenza di quali siano i fattori più importanti legati al successo del vostro progetto?

Il concetto del vostro progetto è abbastanza „semplice“ e standard da permettere ad altre persone in altri paesi di realizzarlo?

Avete sufficienti prove per convincere gli altri che il vostro progetto è efficiente e di successo?

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3

## Partnership contrattuali

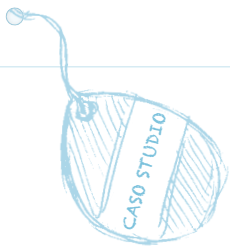
È possibile estendere un progetto con l'aiuto di partnership strette con altre organizzazioni indipendenti. Queste, poi, realizzeranno il progetto nelle loro regioni; allo stesso tempo, voi ideatori del progetto continuerete ad esercitare un certo livello di controllo. I diritti e gli obblighi dell'ideatore e dei destinatari del progetto possono essere specificati nel contratto. Per esempio, il contratto può includere i dettagli riguardo alle risorse e al know-how che sarà fornito dall'ideatore del progetto. Allo stesso tempo gli obblighi di reportistica del destinatario del progetto, come anche i costi di licenza, le condizioni d'uso dei diritti di brand, e gli standard di qualità richiesti saranno presenti sul contratto. Mentre l'ideatore del progetto potrà esercitare più influenza utilizzando questo modello, una partnership

*Cooperare insieme è un inizio;  
sostenersi insieme è un progresso;  
lavorare insieme è un successo*

Henry Ford (\*1863 – † 1947)

contrattuale comporta anche dei maggiori costi e delle procedure standard, offrendo anche meno ambiti per l'adattamento locale, rispetto ad una situazione di open transfer.

Ci sono quattro tipi di modello contrattuale per questo tipo di trasferimento di progetto. Questi includono il trasferimento all'interno di un network, una franchise sociale, una licenza e una joint venture.



### Caso studio BIP

Le notizie riguardo al successo di BIP si diffondono. A seguito di questo successo, vengono richieste sempre di più idee per motivare le piccole imprese in altre aree.

Sempre più richieste di cooperazione giungono agli uffici di BIP. Il team di BIP sta valutando insieme come rispondere a queste richieste. Da una parte BIP desidera che il proprio progetto venga offerto in modo indipendente in quante più località possibili. Dall'altra parte, in questo momento, è importante assicurare la qualità e la buona realizzazione del progetto.

Per via di restrizioni finanziarie e di tempo, il team di BIP ha deciso di iniziare con la redazione di un manuale che permetta la diffusione della conoscenza. Grazie all'analisi dell'impatto sociale, il team dispone già di numerosi documenti scritti sulle esperienze e sugli aspetti che assicurano la qualità particolarmente necessari per la realizzazione del modello BIP.

Grazie a questo manuale, il progetto BIP è al momento offerto in numerose località, permettendo un miglioramento delle condizioni di vita di numerosi proprietari di piccole imprese. Una volta all'anno il team BIP invita tutti coloro che hanno adottato il modello del progetto ad incontrarsi e cogliere l'occasione di scambiarsi esperienze.

In un successivo step, il team di BIP pianifica di lavorare con i maggiori investitori del progetto per offrire un programma "train-the-trainer" per la formazione e il coaching di alfabetizzazione finanziaria.

### Capacity building

Lo scaling up di un progetto non deve sempre comportare il trasferimento dell'approccio a un'altra organizzazione. Forse potreste accrescere l'impatto del vostro progetto in una regione dove siete già attivi, aiutando più persone, ma senza includere l'espansione in altre regioni. Potreste raggiungere lo scaling del vostro progetto attraverso l'espansione regionale della vostra organizzazione, solitamente una località alla volta, oppure ottimizzando i processi esistenti e le strutture in modo tale da raggiungere più persone usando la stessa quantità di risorse. Molti progetti pilota iniziano attraverso l'ottimizzazione delle azioni all'interno di una regione, e solo successivamente colgono l'opportunità per espandersi in altre regioni. Questa strategia di scaling offre un ampio raggio di influenza e controllo.

### Espansione Strategica

Per poter raggiungere più persone e più regioni, potete aprire nuove filiali e uffici della vostra organizzazione in altre località. Le filiali non sono indipendenti ma faranno legalmente parte della vostra organizzazione. Questo significa che la vostra organizzazione dovrà coprire i costi di espansione. Tuttavia, manterrete il controllo sulla realizzazione del progetto, in quanto l'idea del progetto non è stata consegnata ad altre organizzazioni. Un'espansione strategica di un progetto può anche significare che potreste estendere le vostre attività per coprire gruppi target aggiuntivi o includere una serie di attività o servizi complementari.

## 10.3. ANALISI DELL'IMPATTO SOCIALE E PROCESSO DI SCALING

L'analisi di impatto sociale gioca un ruolo

importante nel processo di scaling del progetto, sia fornendo una base per l'espansione e contribuendo alla garanzia della qualità nell'ambito del progetto replicato. Come può il tuo sistema M&E aiutare il processo di scaling del vostro progetto?

### Analisi dell'impatto sociale quale base dell'impatto di scaling

L'analisi dell'impatto sociale vi dice se il progetto ha effettivamente raggiunto gli obiettivi, e se possono verificarsi maggiori effetti tramite l'espansione del progetto. Se state considerando espandere il vostro progetto, una buona idea è quella di commissionare una valutazione esterna. Questo vi permetterà di confermare l'efficacia del vostro progetto, identificare i gap nell'idea, e indicare i punti in cui potrebbe essere necessario un adattamento nel caso in cui il progetto dovesse essere replicato con successo. I risultati chiari dell'analisi dell'impatto sociale vi permetteranno di convincere più facilmente altre persone e altre organizzazioni - in particolare i potenziali destinatari e finanziatori del progetto - che il vostro progetto è valido per essere scalato. L'opinione imparziale fornita dalla valutazione esterna aumenta la reputazione e la legittimazione del vostro progetto.

### Sviluppo della qualità

Nel corso dell'analisi dell'impatto sociale del progetto originario, raccoglierete e documenterete i dati, trarrete le conclusioni e imparerete lezioni riguardo a come e perché il vostro progetto genera determinati outcome e impatti.

Questo non vi aiuterà solamente di verificare il progresso in relazione ai vostri obiettivi, ma vi permetterà di identificare

i criteri con i quali è possibile valutare i risultati e la qualità. Una volta a conoscenza dei criteri di successo e qualità sarete in grado di comunicarli. Questo è un passo particolarmente importante per il processo di scaling del progetto.

### Assicurare la qualità

Per fare in modo che in partners siano in grado di mettere in pratica l'idea di base del vostro progetto in altre aree, mantenendo un determinato livello di qualità, dovrete fornire loro determinate informazioni – soprattutto durante le prime fasi di progetto – riguardo la struttura del progetto e le sue procedure, come anche l'analisi dell'impatto sociale e i mezzi che avete utilizzato per raggiungere un certo livello di qualità. Potete fare uso delle lezioni apprese dall'analisi dell'impatto sociale quando redigerete i materiali come un manuale o programmi di formazione per coloro che sono interessati ad attuare il modello. Quando un progetto è stato trasferito con successo, l'analisi dell'impatto sociale continua a giocare un importante ruolo di garanzia della qualità. Per una partnership stipulata tramite contratto oppure la creazione di filiali, spesso vengono usati un sistema standard di reportistica e un sistema uniforme di assurance della qualità. Questo significa che coloro che hanno preso in mano il vostro modello di progetto dovranno pubblicare gli stessi report mantenendo lo stesso formato e gli stessi livelli di qualità, stando all'interno di specifiche tempistiche e scadenze. Nel caso di una distribuzione aperta a organizzazioni indipendenti tramite trasferimento di conoscenze, ci sono meno possibilità di scambio una volta terminate le fasi iniziali. In questi casi risulta più importante che coloro che prendono in mano il concetto del progetto siano a conoscenza dell'importanza dell'analisi dell'impatto sociale, e che gli sia

offerto sufficiente materiale e opportunità di formazione per la realizzazione.

### Apprendimento esponenziale

L'apprendimento a partire dall'analisi dell'impatto sociale è tanto importante per i progetti replicati quanto lo è per il progetto originario. Una procedura di reportistica standard può permettere un paragone dei risultati ottenuti nei diversi progetti e nelle diverse località e permette quindi di trarre delle conclusioni. Quali sono i principali fattori generali e specifici di quella regione che assicurano il successo del progetto? Quali criteri sono determinanti per far sì che il progetto abbia il risultato desiderato per un target specifico?

PIANIFICARE  
I RISULTATI

1

ANALIZZARE  
I RISULTATI

2

MIGLIORARE  
I RISULTATI

3



*Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito.*

Antoine de Saint-Exupery (\* 29.6.1900 – † 31.7.1944)

Quali lezioni possono essere apprese a partire dai successi degli altri team di progetto? Consolidare e paragonare i risultati permette di capire quello che è stato maggiormente di effetto e identificare così le best practice. Le conoscenze acquisite non solo aiuteranno coloro che hanno adottato il modello, ma forniranno anche una base per il miglioramento e l'ulteriore sviluppo dell'idea originale del progetto. In questo modo può sorgere una rete di apprendimento che contribuisce alla scalata verso un lavoro efficace, attraverso l'apprendimento comune e un continuo processo di sviluppo e miglioramento.



## CONCLUSIONI

A meno che siate uno di quei lettori che iniziati un libro dalla fine, a questo punto avrete affrontato circa 120 pagine ricche di informazioni e immagini, e avrete esplorato il ciclo completo della gestione orientata al calcolo dell'impatto.

Nella **>Parte 1**, avrete appreso come incorporare i risultati voluti durante la fase di pianificazione di un progetto e come usare un'analisi dei bisogni nello sviluppo degli obiettivi del progetto orientato al calcolo degli impatti ed a un modello logico.

Con gli obiettivi del progetto in mente, è necessario determinare periodicamente se e in quale misura l'implementazione è efficace nel portare avanti il progetto per raggiungere gli obiettivi mirati. La **>Parte 2** ha quindi fornito una panoramica della gamma di possibilità di monitoraggio e valutazione dei risultati, e ha introdotto una varietà di metodi di elaborazione dei dati.

La **>Parte 3** ha sottolineato come potete usare le informazioni che avete raccolto. L'apprendimento e il miglioramento sono stati presentati come elementi centrali del ciclo della gestione impact-oriented, e le idee sono state presentate su come comunicare in modo efficace i vostri risultati dell'analisi dell'impatto ad un pubblico più vasto.

Il caso di studio presentato durante tutto il manuale illustra come l'orientamento all'impatto può essere integrato nelle operazioni quotidiane di un progetto anche modesto, a condizione che le attività e le misure sono accuratamente su misura per il contesto e le esigenze di un progetto.

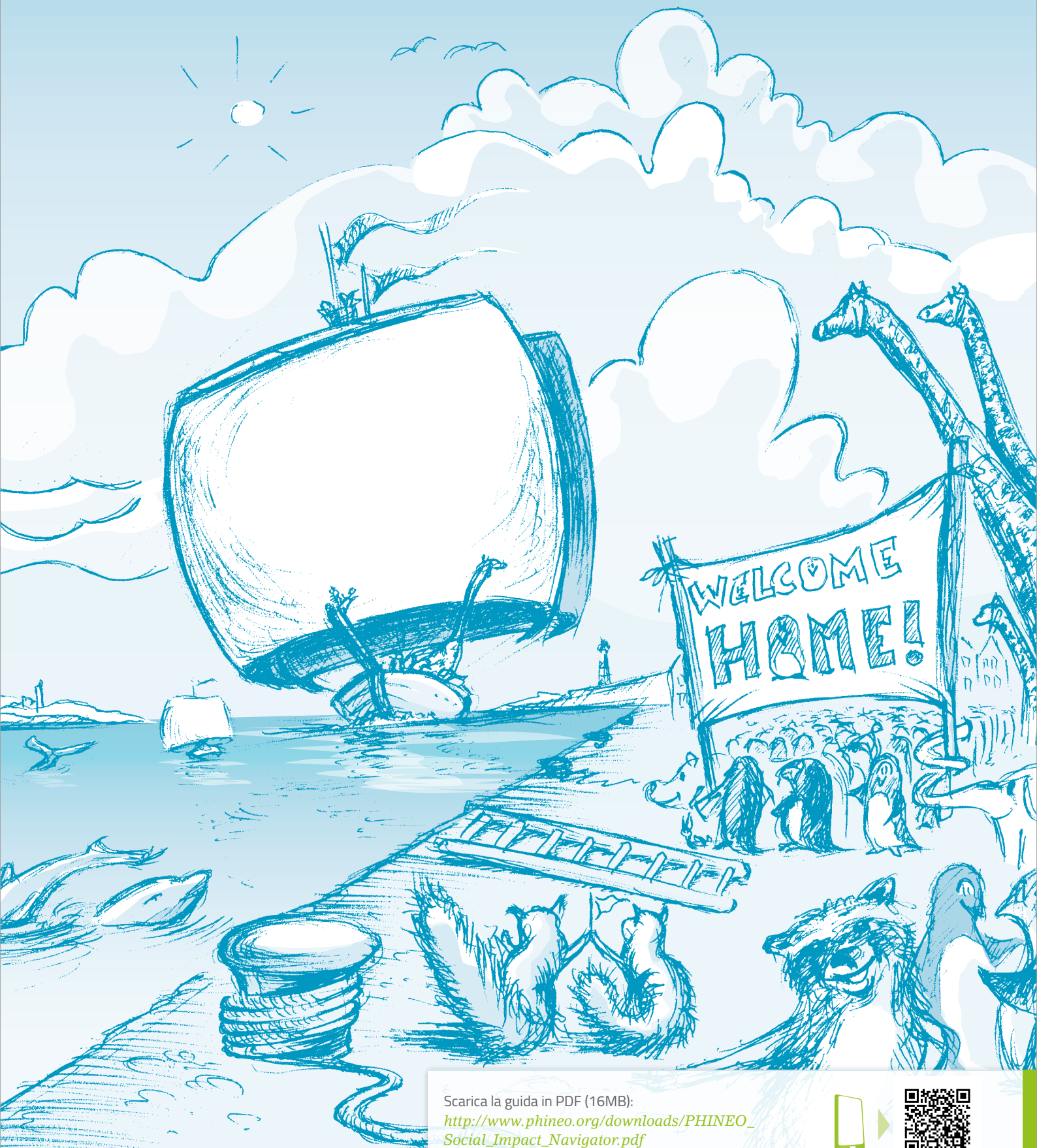
In effetti, avete percorso un lungo viaggio come lavorare per raggiungere di un più profondo impatto sociale. E ora, che avete

acquisito esperienza, inizierete presto un altro viaggio.

Alla fine di ogni ciclo di gestione orientata al calcolo dell'impatto, un nuovo ciclo ha inizio visto il continuo lavoro della vostra organizzazione. Se voi e la vostra organizzazione siete nuovi nel mondo dell'orientamento all'impatto, avrete probabilmente trovato più difficile percorrere i primi passi. Ma una volta che il ciclo di gestione orientato al calcolo dell'impatto sarà integrato all'interno del lavoro della vostra organizzazione, i benefici supereranno presto gli sforzi fatti per applicare questa forma di management.

Ma, qualunque sia la vostra esperienza con la gestione orientata al calcolo dell'impatto, che siate nuovi oppure esperti in materia con un focus di particolare interesse sul progetto, ci auguriamo che questa guida si rivela utile per il vostro progetto di lavoro e che abbiate gradito la lettura il materiale presentato qui. Soprattutto, ci auguriamo che questa guida vi abbia motivato a esplorare i risultati e gli impatti del vostro lavoro. I progetti orientati al calcolo degli impatti portano benefici a tutti: i gruppi target beneficiano dalle misure ideate per soddisfare le loro esigenze, lo staff di progetto è motivato per essere parte di un progetto efficiente, i finanziatori hanno la soddisfazione di vedere i loro soldi essere ben spesi, e le altre organizzazioni non profit possono trarre vantaggio di miglioramenti settoriali derivanti dagli scambi che si sono realizzati durante il lavoro di gestione orientata al calcolo dell'impatto, ed infine, la società in generale avrà tratto beneficio da una società migliore e più giusta.

Vi auguriamo tutti i successi con i vostri progetti e il piacere di raggiungere un maggiore impatto sociale!



Scarica la guida in PDF (16MB):

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Social\\_Impact\\_Navigator.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Social_Impact_Navigator.pdf)



Per maggiori informazioni e materiali, inclusi templates, checklist e altre pubblicazioni gratuite di PHINEO, vai su: [www.phineo.org/publikationen/](http://www.phineo.org/publikationen/)







**A** **Analisi dell'impatto sociale**

Utilizzato in senso stretto, questo termine comprende l'analisi di dati che si riferiscono specificatamente ai risultati e all'impatto previsti di un progetto. Tuttavia, una visione più ampia dell'analisi dell'impatto sociale è utile nel contesto della gestione di progetti orientati al calcolo dell'impatto. In questo caso, è importante chiedersi non solo se un progetto ha ottenuto risultati, ma anche definire quali specifici fattori sono stati cruciali nel produrre questi risultati. L'analisi dell'impatto sociale, inteso in un senso più ampio, comprende un'analisi di risultati e dell'impatto del progetto e degli output del progetto e la loro qualità, nonché una valutazione delle ipotesi di base del progetto.

**Analisi di contesto**

Un'analisi del contesto esamina gli attori nella regione e possibili modalità di relazione con loro, mentre analizza anche gli attori con obiettivi e gruppi target simili, attori i cui concetti potrebbero essere utili e adattabili alla regione attualmente sotto esame e attori con progetti simili, dai quali possono essere apprese alcune indicazioni. Gli obiettivi di un'analisi del contesto possono prevenire duplicati di altri progetti, il coordinamento con altre organizzazioni, oppure, lo stabilire utili accordi di collaborazione.

**B** **Benchmark**

Esempi di parametri di riferimento possono includere risultati ottenuti nel recente passato da altre organizzazioni analoghe, o semplicemente un livello di produzione che potrebbero essere realisticamente anticipato nelle circostanze date.

**E** **Efficacia**

La misura in cui gli obiettivi di un progetto sono stati raggiunti o si può prevedere di realizzare. Il concetto

è utilizzato anche come misura di carattere generale (o criterio di giudizio) del vantaggio o del valore di un progetto - cioè, la misura in cui un progetto ha raggiunto o si può aspettare che raggiunga i suoi obiettivi.

**Efficienza**

La misura di come input o risorse economiche (fondi, esperienza, tempo, ecc.) sono tradotti in risultati.

**I** **Impatto (risultati a livello sociale)**

Mentre i risultati di un progetto a livello del gruppo target sono qui indicati come i risultati, l'impatto si riferisce ai cambiamenti sociali o economici a livello sociale. Gli obiettivi a impatto sono, a questo livello, i cambiamenti desiderati del progetto. Poiché il riferimento all'intera società è per lo più né utile né possibile, il termine impatto si riferisce generalmente solo ad una parte della società, ad esempio la popolazione che si trova all'interno di uno specifico comune o regione.

**Indicatore**

Marcatore o segno naturalmente parziale dell'esistenza di un insieme di circostanze che non sono direttamente misurabili. Gli indicatori sono indispensabili per la misurazione di situazioni complesse durante le procedure di monitoraggio e valutazione.

**Input**

Sono le risorse finanziarie, umane e materiali utilizzate per un progetto.

**L** **Linea guida (baseline)**

Informazioni sulla situazione del gruppo target prima dell'inizio del progetto o del programma. Questo può servire come punto di riferimento per valutare il progresso futuro o per altri scopi comparativi.

**M** **Metodi di raccolta dati**

I mezzi impiegati per l'acquisizione di dati per le finalità di monitoraggio e valutazione. Questo può includere questionari scritti o interviste, osservazioni, interviste con esperti, casi di studio, la raccolta di riscontri empirici o l'analisi dei documenti.

**Modello logico**

Uno strumento per sviluppare e descrivere come un intervento (per esempio un progetto o un programma) si intende possa contribuire ai risultati attesi. Altri approcci e definizioni sono "la teoria del cambiamento", "la cornice dei risultati", "cornice logica" (logframe), "la catena dei risultati", oppure "la teoria del programma",

**Monitoraggio**

Un processo continuo di raccolta dati sistematico durante lo svolgimento di un progetto, con l'obiettivo di ottenere informazioni correnti per i fini della gestione del progetto. A questo proposito, saranno raccolte soprattutto informazioni sui progressi raggiunti, obiettivi ottenuti, e la spesa di risorse disponibili.

**O** **Obiettivi**

L'obiettivo di massimo grado a cui un intervento di sviluppo si ritiene possa contribuire.

**Obiettivi "di un progetto"**

I risultati attesi di un progetto che contribuiscono a migliorare le condizioni fisiche, finanziarie, istituzionali, sociali, ambientali o di altro tipo per le persone, gruppi, organizzazioni o gli elementi dell'intera società.



### Outcome (livello di risultati del gruppo target)

Gli outcome sono i risultati del progetto a livello del gruppo target, e rappresentano un elemento fondamentale del modello logico. Allo stesso modo, gli obiettivi dell'outcome si riferiscono ai cambiamenti positivi che il progetto intende produrre tra i partecipanti del progetto stesso. Gli outcome possono essere definiti a tre livelli (livelli 4-6 nel modello logico): evoluzione delle conoscenze, attitudini o competenze (livello 4); cambiamenti comportamentali (livello 5); e cambiamenti nello stato o nelle condizioni di vita degli individui target (livello 6).

### Output

Sono i servizi e i prodotti ottenuti da un progetto – quindi, le attività o le offerte di un progetto così come l'utilizzo del gruppo target dei prodotti o servizi. Gli output sono alla base della capacità di un progetto di ottenere risultati a livello di outcome e impatti.

### Orientamento all'impatto

Questo indica che un progetto è pianificato e realizzato con lo scopo di raggiungere il risultato. I risultati desiderati sono indicati come obiettivi concreti che servono a orientare e guidare il lavoro complessivo.

### R Risultati

L'output, gli outcome o l'impatto (attesi o inattesi, positivi o negativi) di un progetto o di un intervento.

### S Standard dei rapporti sociali (SRS)

SRS propone un quadro generale delle organizzazioni e progetti. È particolarmente utile nel documentare e comunicare modelli logici di progetti o di fornitori di servizi. Un rapporto SRS inoltre fornisce dettagli sistematici della struttura e della risorsa finanziaria di una organizzazione. Pertanto l'uso di un SRS fornisce una panoramica

comprensiva dell'organizzazione oggetto di reporting.

### Ritorno sociale dell'investimento (SROI)

Il ritorno sociale dell'investimento è un parametro di misurazione dell'impatto sociale, in termini di valore sociale aggiunto creato da un progetto (sociale). Si è molto discusso negli ultimi anni, ma è stato anche oggetto di notevoli critiche. Nell'analisi SROI, i risultati del progetto sono quantificati e espressi in termini monetari.

### Stakeholder

Agenzie, organizzazioni, gruppi o individui, che hanno un interesse diretto o indiretto in un progetto.

### T Gruppi target

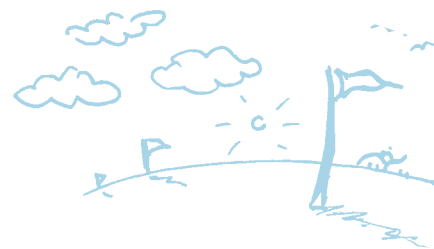
Gli specifici individui, gruppi o organizzazioni che traggono un vantaggio dal progetto avviato.

### Teoria del cambiamento

modello logico

### V Valutazione

La valutazione sistematica ed obiettiva di un progetto o programma in corso o completato, la sua attuazione, e i suoi risultati. Obiettivi di una valutazione possono includere: stimare se gli obiettivi sono rilevanti, sono stati raggiunti, e forniscono un meccanismo di sviluppo efficiente nonché una la valutazione dell'efficacia degli obiettivi, e i risultati a lungo termine e la sostenibilità. Una valutazione dovrebbe fornire informazioni che siano credibili e utili, permettendo l'incorporazione di informazioni acquisite nel processo decisionale del progetto.



### Valutazione dei bisogni

Una valutazione dei bisogni è una considerazione empirica delle sfide sociali (in termini di grado, urgenza, ecc.), di fronte a una situazione locale specifica (ad esempio, in un comune), insieme con i bisogni e le esigenze dei membri del gruppo target (ad esempio, grado di istruzione, background culturale, contesto familiare). I requisiti del progetto o del programma possono essere derivati dai risultati della valutazione dei bisogni.



Fonte: OECD Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management, Parigi 2009; Univation: Eval-Wiki: Glossar der Evaluation, Colonia 2010, [www.wiki.org/glossar/Kategorie:A\\_bis\\_Z](http://www.wiki.org/glossar/Kategorie:A_bis_Z)

## PER APPROFONDIRE

### Introduzione generale overview

Herrero, Sonia: "Integrated Monitoring. A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve Results", Berlin 2012. [www.inprogressweb.com/resources](http://www.inprogressweb.com/resources)

Rossi, Peter H./ Lipsey, Mark W./ Freeman, Howard E.: "Evaluation. A Systematic Approach," Seventh Edition, Thousand Oaks 2004.

Shapiro, Janet: "Monitoring and Evaluation," CIVICUS Toolkits, Johannesburg 2001. <http://www.civicus.org/view/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

United Way of America: "Measuring Program Outcomes: A Practical Approach," Arlington 1996. [www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/](http://www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/)

### Analisi dei bisogni e del contesto

Altschuld, James W.: "The Needs Assessment Kit," Thousand Oaks 2010.

IMAS (International mine action standards): "Data collection and needs assessment," Geneva 2005. [http://www.parkdatabase.org/files/documents/2005\\_Data-Collection-and-Needs-Assessment\\_MRE-Best-Practice-Guidebook\\_IMAS.pdf](http://www.parkdatabase.org/files/documents/2005_Data-Collection-and-Needs-Assessment_MRE-Best-Practice-Guidebook_IMAS.pdf)

### Stabilire gli obiettivi del progetto

Pawlak, Edward J./ Vinter, Robert D.: "Designing and Planning Programs for Nonprofit and Government Organizations," San Francisco 2004.

### Quadro Logico

Dewson, Sara/ Eccles, Judith et al.: "Guide to Measuring Soft Outcomes and Distance Traveled," The Institute for Employment Studies, Brighton 2000. <http://www.dwp.gov.uk/docs/distance.pdf>

Funnell, Sue C./ Rogers, Patricia J.: "Purposeful Program Theory: Effective Use of Theories of Change and Logic Models," San Francisco 2011.

Innovation Network: "Logic Model Workbook," Washington n.d. [http://www.innonet.org/client\\_docs/File/logic\\_model\\_workbook.pdf](http://www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf)

University of Wisconsin: "Enhancing Program Performance with Logic Models," Madison 2003. [www.uwex.edu/ces/lm-course/](http://www.uwex.edu/ces/lm-course/)

### Preparare l'analisi d'impatto

Preskill, Hallie/ Jones, Natalie: "A Practical Guide for Engaging Stakeholders in Developing Evaluation Questions," (Robert Wood Johnson Evaluation Series), Princeton 2009. <http://www.rwjf.org/content/dam/web-assets/2009/01/a-practical-guide-for-engaging-stakeholders-in-developing-evaluation>

### Formulare gli indicatori

United Way of America: "Measuring Program Outcomes: A Practical Approach," Arlington 1996, Step 3: Specify Indicators for your Outcomes, pgs. 59-80.

### Raccolta dati

Database offering information on different methods for data acquisition published by the University of Wisconsin-Extension: <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evaldocs.html>

Database on different methods for data acquisition including guidelines and checklists published by EuropeAid: [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/index_en.htm)

Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T.: "Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs," Ottawa 2001. [www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-26586-201-1-DO_TOPIC.html)

NGO-IDEAs: "Tiny Tools for Impact Assessment," [http://www.ngo-ideas.net/tiny\\_tools/](http://www.ngo-ideas.net/tiny_tools/)

### Strumenti per indagini online

<http://surveymonkey.com/>  
<http://hostedsurvey.com/home.html>

### Analisi dei dati

The Urban Institute: "Analyzing Outcomes Information- Getting the most from Data," Washington 2004. <http://www.urban.org/>

[UploadedPDF/310973\\_Outcomes Information.pdf](#)

### Impara e migliora

Argyris, C., & Schön, D.: "On Organisational Learning: A Theory of Action Perspective," 2nd edition, Oxford 1999.

Barefoot Collective: "The Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change," n.p. 2009. [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

Gill, Stephen J.: "Developing a Learning Culture in Nonprofit Organizations," Thousand Oaks 2010.

### Stesura del report

New Philanthropy Capital: "Principles of Good Impact Reporting for Charities and Social Enterprises," London 2012, <http://www.thinknpc.org/publications/the-principles-of-good-impact-reporting-2/>

SRS Consortium: Social Reporting Standard. <http://www.social-reporting-standard.de/en>

Torres, Rosalie T./ Preskill, Hallie/ Piontek, Mary E.: "Evaluation Strategies for Communicating and Reporting. Enhancing Learning in Organizations," 2nd edition, Thousand Oaks 2005

### Scaling up

Bertelsmann Stiftung (Ed.): "Scaling Social Impact in Europe," Guetersloh 2015. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/scaling-social-impact-in-europe/>

Grantmakers for Effective Organizations: <http://scalingwhatworks.org>

International Centre for Social Franchise: "Social Replication Toolkit," London 2015. <http://toolkit.the-icsf.org/Home>

The Social Enterprise Coalition: "The Social Franchising Manual," London 2011. [http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Social\\_Franchising\\_manual.pdf](http://www.socialenterprise.org.uk/uploads/editor/files/Publications/Social_Franchising_manual.pdf)

Nota:

Data la natura di internet, non possiamo garantire che le URL menzionate siano attive.

## BIBLIOGRAFIA

Barefoot Collective: "The Barefoot Guide to Working with Organisations and Social Change," n.p. 2009. [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): "Skalierung sozialer Wirkung. Handbuch zu Strategien und Erfolgsfaktoren von Sozialunternehmen," Gütersloh 2013

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): "Zielgeführte Evaluation von Programmen – ein Leitfaden," QS Nr. 29, Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe, Bonn 2000

Pacific Research and Evaluation Associates: "Community Sustainability Engagement Evaluation Toolbox," <http://evaluationtoolbox.net.au/>

European Venture Philanthropy Association: "A Practical Guide to impact Measurement," Brüssel 2013. [http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2012/11/EVPA-Full-Manuel-Final-Version\\_A4.pdf](http://evpa.eu.com/wp-content/uploads/2012/11/EVPA-Full-Manuel-Final-Version_A4.pdf)

Grantmakers for Effective Organizations (GEO): "Four Essentials for Evaluation," Washington DC n.d. <http://geofunders.org/geo-publications/567-four-essentials>

Herrero, Sonia: "Integrated Monitoring. A Practical Manual for Organisations That Want to Achieve Results," Berlin 2012. [www.inprogressweb.com/resources](http://www.inprogressweb.com/resources)

Hoelscher, Philipp: "Kredit statt Spende? – Venture Philanthropy als Soziale Investition," in: Forschungsjournal Soziale Bewegung 1/2011, p. 32.

Innovation Network: "Evaluation Plan Workbook," Washington DC 2006. [www.innonet.org](http://www.innonet.org)

International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies: "Project/programme monitoring and evaluation (M&E) guide," Genf 2011

OECD Development Assistance Committee (DAC): "Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management," Paris 2009

Schmidt, Stefan: "Regionale Bildungslandschaften wirkungsorientiert gestalten – Ein Leitfaden zur Qualitätsentwicklung," Gütersloh 2012

Shapiro, Janet: "Monitoring and Evaluation," CIVICUS Toolkits, Johannesburg 2001. <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>

Stockmann, Reinhard: "Handbuch zur Evaluation: Eine praktische Handlungsanleitung," Münster 2007

The Urban Institute: "Key Steps in Outcome Management," Series on Outcome Management For Nonprofit Organizations, Washington 2003. [www.urban.org](http://www.urban.org)

The World Bank: "Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System," Washington DC 2004. [http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016\\_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2004/08/27/000160016_20040827154900/Rendered/PDF/296720PAPER0100steps.pdf)

UNDP: "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluation for Development Results," New York 2009. <http://web.undp.org/evaluation/handbook/>

United Way of America: "Measuring Program Outcome: A Practical Approach," Arlington 1996. [www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/](http://www.liveunited.org/Outcomes/Resources/MPO/)

Univation Institut für Evaluation Dr. Beywl & Associates GmbH: "Eval-Wiki: Glossar der Evaluation," [www.eval-wiki.org/glossar/](http://www.eval-wiki.org/glossar/)

University of Wisconsin-Extension: "Enhancing Program Performance with Logic Models," Madison 2003. [www.uwex.edu/ces/lcourse/](http://www.uwex.edu/ces/lcourse/)

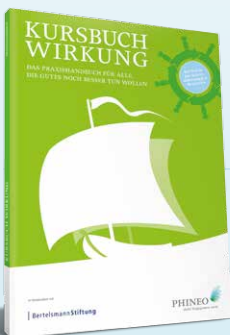
VENRO: "Prüfen und Lernen. Praxisorientierte Handreichung zur Wirkungsbeobachtung und Evaluation," Bonn 2002. [http://www.venro.org/fileadmin/Publikationen/Einzelveroeffentlichungen/Evaluation\\_und\\_Wirkungsbeobachtung/pruefen\\_lernen.pdf](http://www.venro.org/fileadmin/Publikationen/Einzelveroeffentlichungen/Evaluation_und_Wirkungsbeobachtung/pruefen_lernen.pdf)

W.K. Kellogg Foundation: "Evaluation Handbook," Battle Creek 2004. [www.wkcf.org](http://www.wkcf.org)

Stiftung ZEW: "Outcome and Impact Assessment in International Development – ZEW Guidelines for Projects and Programmes," Zurich 2011. <http://impact.zewo.ch/en/impact>

Nota:

Data la natura di internet, non possiamo garantire che le URL menzionate siano attive.



### LO SAPEVI CHE QUESTA GUIDA È DISPONIBILE GRATUITAMENTE ANCHE IN TEDESCO E SPAGNOLO?

**EDIZIONE TEDESCA:** "Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen," ca. 19 MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)



**EDIZIONE SPAGNOLA:** "¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?," ca. 27 MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG\\_SPANISCH.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_SPANISCH.pdf)



## APPENDICE: CHECKLIST & TEMPLATE

*La cosa più difficile è la decisione iniziale di agire, il resto è solo tenacia.*

Amelia Earhart (\*1897 – †1937)



Stakeholder	Come sono coinvolti nel progetto? Quali sono le loro aspettative riguardo al progetto?	Che influenza positiva possono portare al progetto? Dove risiede il loro potenziale?	Che influenza negativa possono avere sul successo del progetto? Dove risiedono le loro debolezze?	Quali sono le conseguenze del progetto? Come, questa categoria di stakeholder, può essere coinvolta?
-------------	---	--	---	--

▶ Gruppo target


▶ Altri stakeholder




### Checklist: criteri per un report di buon livello

I nostri report sono	Spiegazione	Si	No	Commenti
RILEVANTI E UTILI	I report dovrebbero servire uno scopo specifico. L'informazione dovrebbe quindi essere preparata con riferimento alle esigenze dei diversi stakeholder.			
PUNTUALI	I rapporti dovrebbero essere preparati abbastanza presto per i loro usi previsti. I risultati che vengono comunicati troppo tardi o troppo irregolarmente sono di scarsa utilità.			
COMPLETEI	Le relazioni devono contenere informazioni sufficienti. Tuttavia, è anche importante evitare l'annegamento dei lettori in una marea di informazioni.			
ACCURATI	I dati di supporto dovrebbero essere inclusi per sostenere i risultati. Questo può variare da prove aneddotiche a feedback da individui ai risultati dimostrati da una valutazione esterna.			
SEMPLICI DA CAPIRE E DA USARE	I rapporti dovrebbero essere adattati al loro target di riferimento. La lingua e il formato devono essere chiari, precisi e facili da capire.			
COERENTI	È importante utilizzare un modello e un struttura uniformi (ad esempio, nei report annuali), in modo tale da consentire il confronto nel corso del tempo.			
ECONOMICAMENTE VANTAGGIOSI	La quantità di risorse utilizzate per la redazione dovrebbe essere ragionevolmente correlata ai benefici attesi.			
TRASPARENTI	I documenti del report dovrebbero essere resi disponibili agli stakeholder ed essere pubblicati sul sito web dell'organizzazione per le altre parti interessate.			





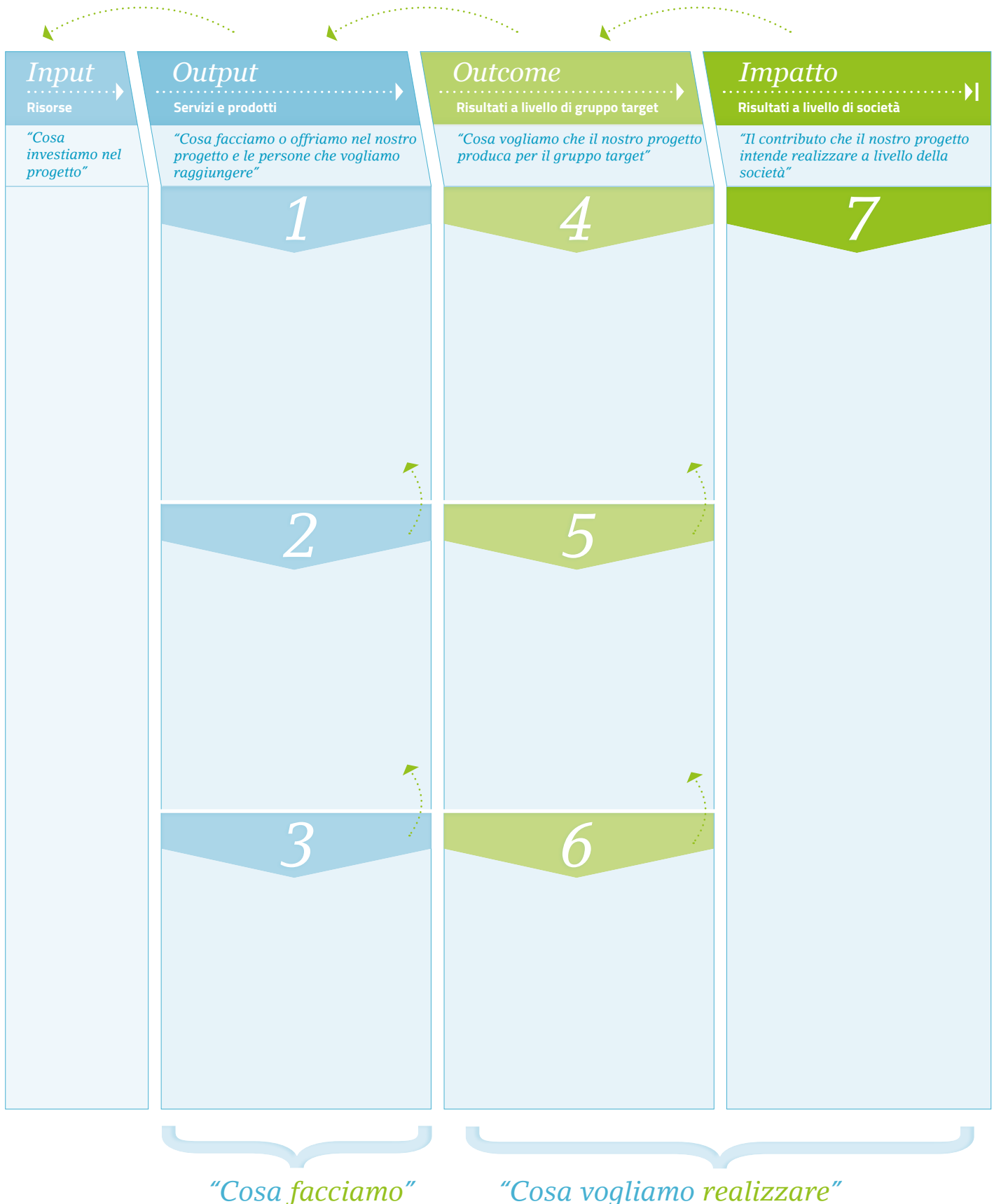
**Usa questa checklist delle domande chiave dell'analisi dei bisogni e dell'analisi del contesto a cui hai risposto:**

	Si	No	Commenti
Il problema è stato definito chiaramente?			
Sono chiare le cause del problema?			
Sono chiari gli effetti del problema?			
Sono chiari l'ambito e la portata del progetto?			
È stata compresa totalmente la situazione del gruppo target?			
Sono stati compresi totalmente i bisogni del gruppo target?			
Sono stati compresi abbastanza il problema e i bisogni del gruppo target in modo da fornire una base per lo sviluppo del progetto?			
Sono state utilizzate le lezioni imparate dagli altri programmi?			
Sono state identificate le lacune negli altri programmi di supporto?			



## Checklist per la formulazione degli obiettivi del progetto

	Si	No	Commenti
Piuttosto che descrivere le attività del progetto, il piano identifica gli effetti che queste attività dovrebbero produrre nel gruppo target.			
La formulazione dell'obiettivo del progetto indica chiaramente chi beneficerà dagli outcome e dall'impatto attesi.			
L'obiettivo descrive come sarà una situazione in futuro.			
L'obiettivo del progetto è stato formulato positivamente.			
Una cornice temporale in cui realizzare l'obiettivo è stata specificata.			
È possibile accertarsi se l'obiettivo è stato raggiunto o no.			
Raggiungere l'Obiettivo rappresenta una sfida positiva per il team di progetto. Cioè, dovremo lavorare duro, ma il successo è un risultato realistico.			
Gli stakeholder del progetto sono stati coinvolti nella formulazione degli obiettivi, e gli obiettivi sono accettati e sostenuti da tutti i partecipanti.			
Gli obiettivi e l'approccio del nostro progetto sono coerenti con la nostra visione e la nostra missione.			
Gli obiettivi del nostro progetto ci motivano nel nostro lavoro.			



**Il modo migliore per impostare il tuo logic model:**

Comincia alla fine! Inizia dal punto 7 e vai a ritroso fino al punto 1 per creare il tuo logic model.





### Checklist sulla qualità del quadro logico

	Si	No	Commenti
L'organizzazione ha sufficienti risorse input per implementare le attività necessarie per realizzare gli outcome e l'impatto desiderati (o è probabile che le risorse input necessarie diventeranno disponibili durante il corso del progetto)?			
Sono stati compresi tutti gli output necessari per il successo del progetto?			
Gli output, outcome e l'impatto sono stati differenziati in modo chiaro?			
Sono stati differenziati i singoli livelli di outcome (4-6)?			
I vari elementi del quadro logico sono stati collegati con nessi logici?			
Gli obiettivi del progetto ai livelli degli outcome e dell'impatto sono stati formulati come dei cambiamenti?			
Gli stakeholder interessati sono stati inclusi nella produzione del quadro logico e gli è stato richiesto di fornire feedback?			

Basi per il valore obiettivo							
Valori obiettivo							
Dati iniziali							
Indicatore							
Obiettivo							
Livello	Output	Output	Outcome	Outcome	Outcome	Impatto	Qualità



## Checklist per lo sviluppo degli indicatori

	Si	No	Commenti
Ogni obiettivo o domanda di valutazione è assegnata ad almeno un indicatore			
Gli indicatori combaciano con i criteri SMART			
Ogni aspetto di ogni obiettivo è coperto da un indicatore			
Non sono presenti più indicatori che misurano la stessa cosa			
I valori obiettivo sono (dove possibile e appropriato) assegnati agli indicatori			
Gli stakeholder sono stati coinvolti nello sviluppo degli indicatori			



Spiegazione	
<b>Domande</b>	Elenca le domande della vostra analisi degli impatti sociali
<b>Indicatore</b>	Inserisci gli indicatori che potrebbero aiutare a rispondere alle domande
<b>Fonti di dati</b>	In questa area, inserisci le informazioni necessarie per rispondere alle domande
<b>I dati sono già disponibili?</b>	In molti casi, le informazioni sono già disponibili da documenti di registrazione, liste di partecipanti ecc.
<b>Strumento di raccolta dati</b>	Inserite la lista degli strumenti che pensate di usare
<b>Quando e con quale frequenza i dati verranno raccolti i dati?</b>	In quale momento del piano temporale del progetto pensate di portare a termine la raccolta di dati? Quando dovrete presentare i dati?
<b>Chi si occuperà della raccolta dei dati?</b>	Chi è in grado e autorizzato a raccogliere i dati avendo anche sufficienti risorse di tempo?
<b>Realizzabilità: Si/No</b>	La raccolta dati pianificata può essere completata in tempo e ci sono abbastanza fondi, è il processo eticamente valido?



## Checklist: la vostra organizzazione è un'organizzazione che punta all'apprendimento?

	Si	No	Commenti
All'interno della nostra organizzazione ritagliamo del tempo per riflettere sul lavoro svolto e i risultati raggiunti (utilizzando i risultati dell'analisi dell'impatto sociale quale punto di partenza) e discutiamo dei diversi concetti. Apertamente.			
Utilizziamo i risultati dell'analisi dell'impatto sociale per imparare le lezioni			
Accettiamo la possibilità di fare errori, ma utilizziamo questi come punto di partenza per l'apprendimento			
Il management dell'organizzazione supporta l'apprendimento e i processi ad esso connessi, fornendo incentivi per questi			
I processi di apprendimento sono parte integrante delle procedure di lavoro			
Le responsabilità per la gestione dell'apprendimento e della conoscenza sono state suddivise in modo chiaro			
Vi sono specifici processi di raccolta dei risultati e condivisione della conoscenza			
Abbiamo sufficienti risorse da investire nei processi di apprendimento			
Facciamo uso delle occasioni che si presentano per imparare e apprendere da altre organizzazioni			

Lo sapevi?

# DISPONIBILE ANCHE IN ALTRE LINGUE!



Nuova!



## Edizione in lingua tedesca

Con una seconda pubblicazione:

1. Per le ONG: "Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen", ca. 19 MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)

2. Una nuova risorsa per le fondazioni: "Kursbuch Stiftungen – Förderprojekte wirkungsorientiert gestalten" ca. 20MB incl. new templates!

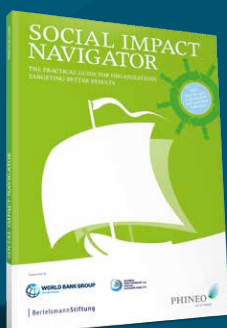
[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Kursbuch-Stiftungen.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Kursbuch-Stiftungen.pdf)



## Edizione in lingua spagnola

¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?, ca. 27 MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG\\_SPANISCH.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_SPANISCH.pdf)



## Edizione in lingua inglese

"Social Impact Navigator – the practical guide for organizations targeting better results", ca. 17MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Social\\_Impact\\_Navigator.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Social_Impact_Navigator.pdf)



[www.social-impact-navigator.org](http://www.social-impact-navigator.org)



Non è richiesta la registrazione - scarica direttamente il PDF e migliora il tuo lavoro da lì!  
Per ulteriori pubblicazioni gratuite visita il sito [www.phineo.org/publikationen/](http://www.phineo.org/publikationen/)

## RINGRAZIAMENTI

Vogliamo ringraziare tutti coloro che hanno reso possibile l'edizione italiana della guida, in primo luogo Phineo che ha offerto con entusiasmo la disponibilità nel condividere i contenuti del Social Impact Navigator.

Un particolare ringraziamento al gruppo di lavoro che ha realizzato la traduzione della Guida.

Per favore contattaci se hai domande rispetto al materiale di questo manuale:  
Bettina Kurz, [Bettina.Kurz@phineo.org](mailto:Bettina.Kurz@phineo.org)  
Doreen Kubek, [Doreen.Kubek@phineo.org](mailto:Doreen.Kubek@phineo.org)  
Dr. Philipp Hoelscher,  
[Philipp.Hoelscher@phineo.org](mailto:Philipp.Hoelscher@phineo.org)

Interessato ad usare questa pubblicazione?  
Contattaci, saremo lieti di darti una risposta!

## STAMPA

Edizione italiana 2017

Editore: Social Value Italia

Traduzione: Valentina Langella, Federico Mento,  
Alice Pellegatta, Paolo Vischi.

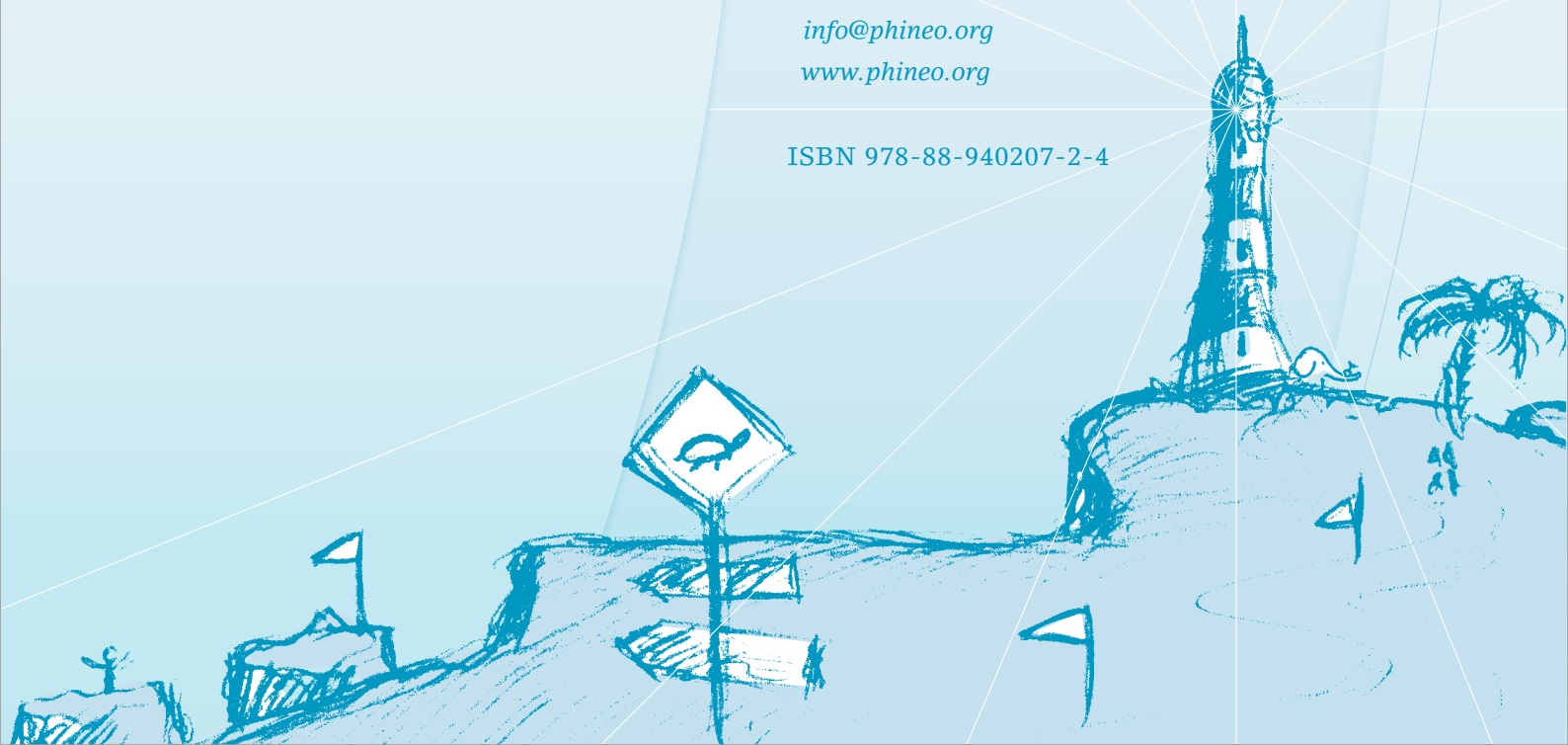
Edizione inglese e tedesca:  
Phineo gAG, Berlino

Autori: Bettina Kurz, Doreen Kubek  
Disegno e grafica: Stefan Schultze  
Hanno collaborato alla versione inglese:  
Beate Holthusen, Sonja Schäffler  
Traduzione: Barbara Serfozo, John Borland,  
Richard Holmes

Contatti  
Social Value Italia  
Via Guido Reni 9, Roma  
+39.063243000  
[presidenza@socialevalueitalia.it](mailto:presidenza@socialevalueitalia.it)  
[segreteria@socialvalueitalia.it](mailto:segreteria@socialvalueitalia.it)  
[www.socialvalueitalia.it](http://www.socialvalueitalia.it)

PHINEO gAG  
Anna-Louisa-Karsch-Str. 2  
10178 Berlin, Germany  
Tel. +49.30.52 00 65 – 400  
Fax +49.30.52 00 65 – 403  
[info@phineo.org](mailto:info@phineo.org)  
[www.phineo.org](http://www.phineo.org)

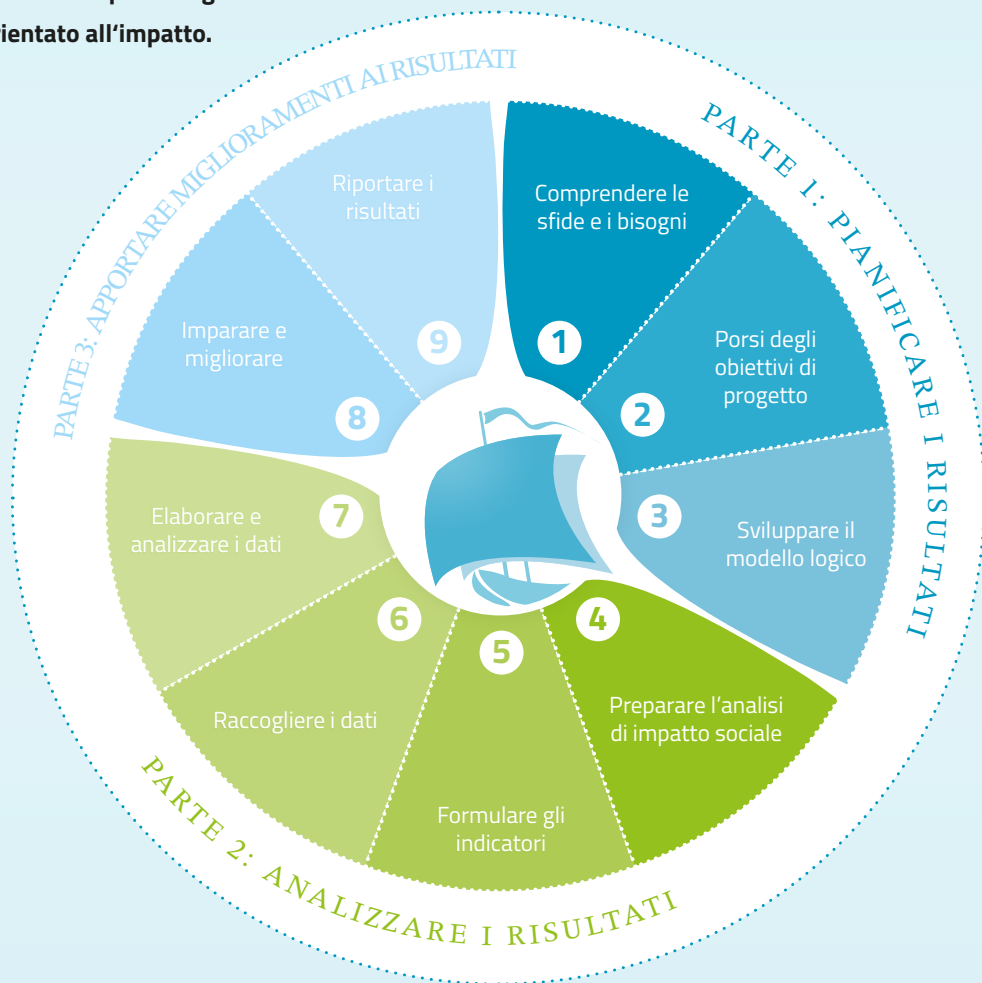
ISBN 978-88-940207-2-4



**Orientamento all'impatto attraverso il ciclo di progetto: Gli step di una gestione di progetto orientato all'impatto.**

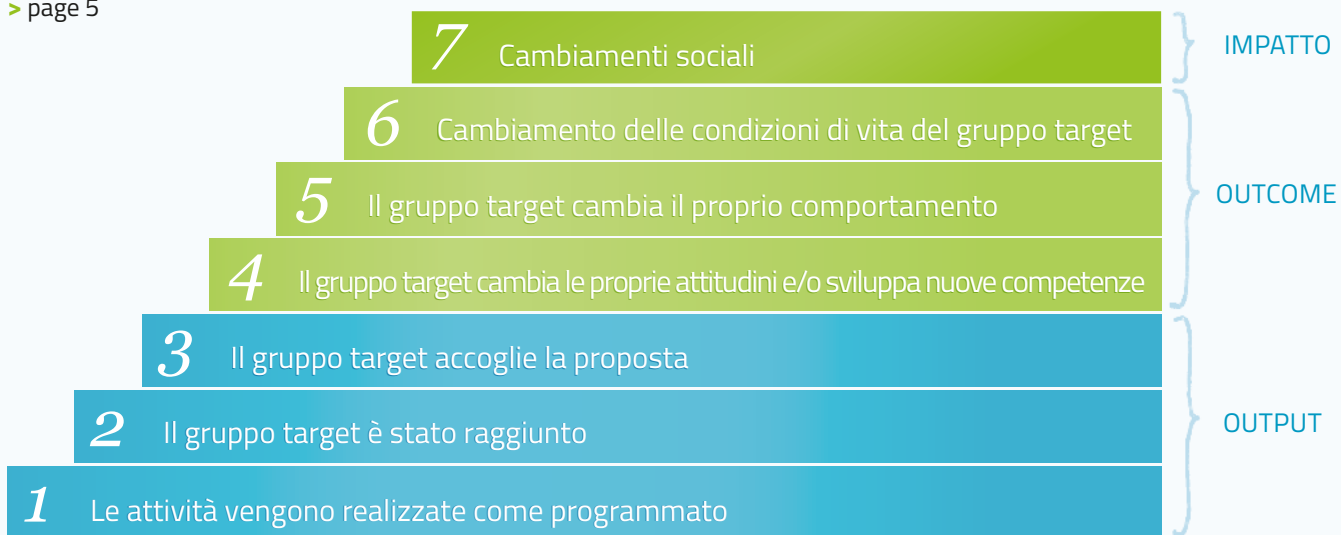
A PRIMA VISTA

> pag. 7



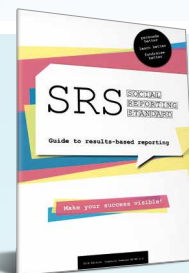
**Changing society: La scala dei risultati**

> page 5



**Report trasparenti: The Social Reporting Standard (SRS) page 113**

oppure [www.social-reporting-standard.de](http://www.social-reporting-standard.de)





PUBBLICAZIONE GRATUITA,  
disponibile in altre lingue, scegli la tua!

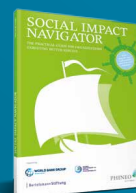
# PHINEO

*Facendo bene ancora meglio  
- ciò che noi sosteniamo*

PHINEO è un think tank e un'organizzazione di consulenza, non profit per un efficace coinvolgimento sociale. Il nostro obiettivo è rafforzare la società civile, aiutando coloro che intendono raggiungere un maggior impatto sociale. PHINEO realizza analisi di impatto sociale, attribuisce

un riconoscimento alle organizzazioni non profit e ai loro progetti. Offriamo seminare e consulenza individualizzate alle organizzazioni non profit, agli investitori sociali, come fondazioni, aziende, filantropi, a family offices, così come al settore pubblico. [www.phineo.org](http://www.phineo.org)

*Disponibile in  
diverse lingue!*



## → Edizione in lingua tedesca

Una seconda pubblicazione adesso:

**1. Per ONG: "Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen",** ca. 19 MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf)

**2. Una nuova risorsa per fondazioni e donatori: "Kursbuch Stiftungen – Förderprojekte wirkungsorientiert gestalten"** ca. 20MB include nuovi template!

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Kursbuch-Stiftungen.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Kursbuch-Stiftungen.pdf)

## → Edizione in lingua spagnola

**¿Cómo hacer proyectos sociales con impacto?**, ca. 27 MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_KURSBUCH\\_WIRKUNG\\_SPANISCH.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG_SPANISCH.pdf)

## → Edizione in lingua inglese

**"Social Impact Navigator – the practical guide for organizations targeting better results",** ca. 17MB

[http://www.phineo.org/downloads/PHINEO\\_Social\\_Impact\\_Navigator.pdf](http://www.phineo.org/downloads/PHINEO_Social_Impact_Navigator.pdf)



[www.social-impact-navigator.org](http://www.social-impact-navigator.org)



Scarica gratuitamente in diverse lingue dal sito. Il Social Impact Navigator è disponibile in tedesco, italiano e spagnolo.