



# L'approccio della Teoria del Cambiamento

Suggerimenti per una possibile integrazione all'interno del Bando  
*"Colture Proteiche: innovazioni per un'alimentazione sostenibile"*

13 dicembre 2024



# Introduzione

*La Teoria del cambiamento per la valutazione degli  
impatti*

# Premessa (1/2)

Spesso è difficile imparare qualcosa riguardo all'impatto di un progetto

I motivi di tali difficoltà possono essere molteplici

1. Il motivo più frequente: **gli obiettivi del progetto non sono esplicitati in modo chiaro e distinto**

*Se non è chiaro dove si vuole andare, è difficile capire se ci si è arrivati*

2. Un secondo motivo rilevante: **l'obiettivo del progetto è «svolgere le azioni previste»** (il progetto ha l'obiettivo di realizzare le attività x, y, z...)

*E' necessario distinguere tra obiettivi e strumenti*

3. Un terzo motivo: **non sono chiaramente identificati i nessi logici** (i meccanismi) in base ai quali le azioni svolte dovrebbero contribuire a raggiungere gli obiettivi previsti

*Se non è chiaro perché si intendano svolgere certe azioni, è difficile immaginarne e valutarne correttamente le conseguenze*

4. Un quarto motivo: **gli obiettivi sono espressi chiaramente, ma sono molteplici** (e talvolta in parziale contraddizione fra loro)

*Se gli obiettivi riguardano tante dimensioni più o meno confrontabili, la valutazione complessiva di un progetto è più costosa e più arbitraria*

# Premessa (2/2)

Non sempre, dunque, è evidente la *teoria del cambiamento («TdC»)* che sottende l'azione, cioè una **descrizione sintetica** che renda **esplicito** il modo in cui si **immagina** potrà realizzarsi il **cambiamento** che si intende produrre

Tale assenza comporta diversi problemi. Diventa, infatti, difficile:

- apprendere dalla propria esperienza;
- migliorare le proprie attività;
- comunicare gli esiti delle proprie iniziative;
- convincere qualcuno che potrebbe aiutarci a unirsi a noi (per esempio, con un contributo economico)

# Teoria e rappresentazione

Diversi approcci affrontano questo problema a partire dall'idea secondo cui, per valutare l'efficacia di un intervento, è necessario **esplicitare le proprie aspettative** (Goal Oriented Project Planning, Project Cycle Management, Theory of Change evaluation, ecc.)

Ogni approccio ha i propri strumenti (*logic model, logic framework, quadro logico, modello logico, ecc.*)

Tutti gli strumenti hanno qualcosa in comune:

- **sono rappresentazioni sintetiche** (*poche parole*), che rendono **esplicito** (*conoscibile da altri*) il modo in cui si **immagina** (*non si è sicuri, ma ci si crede*) potrà realizzarsi un **cambiamento** (*modifica della situazione esistente*) che si vuole produrre attraverso una **specificativa iniziativa**

# Le domande cruciali (1/2)

Tutti i possibili strumenti per la rappresentazione della TdC hanno l'obiettivo di rispondere ad alcune domande generali:

Domanda generale 1	Domanda generale 2	Domanda generale 3	Domanda generale 4
Cosa, esattamente, si intende cambiare? (cosa, esattamente, <b>non ci piace</b> della situazione che osserviamo <b>oggi</b> ?)	Cosa, esattamente, si vuole ottenere?(cosa, esattamente, <b>ci piacerebbe</b> poter <b>osservare</b> dopo che l' <b>intervento</b> sarà <b>concluso</b> ?)	Cosa, esattamente, si intende <b>fare</b> per cambiare le cose?	A prescindere da quel che si intende fare e da come lo si farà, <b>cosa o chi potrà agevolare oppure ostacolare</b> il cambiamento della situazione di partenza?

# Le domande cruciali (2/2)

Per rispondere alle domande generali appena viste, è necessario rispondere a un più ampio insieme di domande specifiche:

Domande specifiche 1	Domande specifiche 2	Domande specifiche 3	Domande specifiche 4
<p>A. Quali dati descrivono la situazione che si intende cambiare?</p> <p>B. Quali sono le caratteristiche dei soggetti che risentono della situazione che si intende cambiare</p> <p>C. Quanti sono i soggetti che risentono della situazione che si intende cambiare?</p>	<p>A. Qual è il valore atteso (delle variabili che descrivono la situazione di partenza) che ci si aspetta di osservare al termine del progetto, se tutto sarà andato per il verso giusto?</p> <p>B. Qual è l'orizzonte temporale del cambiamento che si intende produrre?</p>	<p>A. Quali metodi si intende adottare?</p> <p>B. Perché si è convinti che possano funzionare?</p> <p>C. Cosa accadrà grazie all'intervento, in grado di produrre il cambiamento atteso?</p> <p>D. Cosa si potrà osservare sulla strada del cambiamento?</p> <p>E. In quali parti (Azioni o <i>Work Package</i>) è diviso l'intervento?</p> <p>F. Quali risorse (figure professionali, competenze, esperienze, beni materiali e immateriali) sono necessarie per realizzare ogni azione (o <i>Work Package</i>)?</p> <p>G. Come saranno utilizzate le risorse? (per lo svolgimento di quali attività?)</p> <p>H. A quali destinatari saranno rivolte le attività previste?</p> <p>I. Cosa sarà «consegnato» ai beneficiari effettivi?</p> <p>J. Una volta ricevuti i «deliverable», cosa cambierà per i beneficiari effettivi?</p>	<p>A. Quali fattori e/o attori potrebbero agevolare il cambiamento?</p> <p>B. Quali fattori e/o attori potrebbero ostacolare il cambiamento?</p> <p>C. Su quali dei fattori/attori di cui alle domande precedenti non si ha proprio alcuna possibilità di influenza?</p> <p>D. Quali, invece, dovrebbero essere considerati/coinvolti all'interno dell'intervento?</p>

# Come rispondere in modo convincente

Rispondere a un elenco di domande potrebbe sembrare abbastanza semplice.

In realtà, non lo è. Le tre maggiori difficoltà, di solito, sono (in ordine crescente di importanza):

1. trovare il **giusto compromesso fra spiegazioni di dettaglio e semplicità** (poche parole per dire “esattamente”...);
2. spiegare in **modo preciso come e perché** si è convinti che gli interventi proposti genereranno un cambiamento
3. spiegare in **modo preciso quale cambiamento** si è davvero convinti di poter generare

Per rispondere alle difficoltà, è necessario **concentrarsi sui soli elementi chiave**, riducendo al minimo indispensabile i dettagli, ponendosi dalla parte del lettore, cercando di trasmettere a quest’ultimo il **cuore dell’idea progettuale**.

# La necessità di innovare

Per generare cambiamenti, *all'interno di un determinato contesto*, è necessario introdurre una novità. Senza innovazioni, mutamenti del contesto potrebbero avvenire ugualmente, ma difficilmente tali cambiamenti dipenderanno dall'iniziativa

È dunque necessario porsi ancora un'altra domanda:

L'iniziativa che intendo realizzare porta davvero una novità *nel contesto in cui si svolge?*

*«Non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose»*



*Albert Einstein*

# Un approccio condiviso

Per costruire una buona teoria del cambiamento (TdC) è utile avviare un percorso condiviso, circolare e ricorsivo

È cioè necessario:

- aprire un dialogo con soggetti anche esterni alla propria organizzazione (come, ad esempio, i potenziali partner);
- elaborare versioni via via più definite della TdC (la prima versione non sarà mai quella giusta)
- (ri)mettere in discussione i presupposti su cui si fonda l'intervento e le aspettative che si hanno riguardo ai suoi esiti

# In definitiva: perché vale la pena utilizzare la teoria del cambiamento?

Permette di:

1. chiarire **quale cambiamento** si sta perseguendo e **come** si ritiene di poterlo raggiungere
2. **condividere facilmente** e in poco tempo la strategia adottata con altri soggetti interessati all'intervento, favorendo la **comunicazione** e l'**allineamento**
3. identificare le **ipotesi fondamentali** su cui si basa il progetto. Riconoscere queste assunzioni è cruciale per affrontare **potenziali rischi** e per pianificare **strategie di mitigazione**, riducendo la probabilità di fallimenti legati a presupposti errati
4. avere una solida base per un piano di **monitoraggio intelligente** e per la **valutazione rigorosa dell'impatto** del progetto

# Focus specifici

*Elementi chiave per l'adozione della TdC all'interno  
del Bando*

# Il cambiamento auspicato

In termini generali, il bando mira a rafforzare la competitività delle filiere proteiche, non solo aumentando il livello di conoscenza attraverso attività di ricerca, ma anche trasferendo tali conoscenze e favorendone l'utilizzo da parte degli operatori sul campo

Nei vostri progetti, sarete chiamati a contestualizzare tale obiettivo generale, specificandolo in relazione alla/e varietà oggetto delle vostre ricerche, al territorio in cui condurrete le vostre sperimentazioni, alle caratteristiche dei soggetti che operano nel vostro territorio

# La sostenibilità al centro (1/2)

Il bando sostiene attività (ricerca e trasferimento di conoscenza) focalizzate sull'**ottimizzazione** dell'utilizzo della **risorsa idrica**

Nei vostri progetti, dovrete contestualizzare tale aspetto, specificando la/e **varietà** oggetto di studio e i **metodi** che si intendono utilizzare per **ridurre il consumo di acqua** nella sua coltivazione

## La sostenibilità al centro (2/2)

Il bando sostiene attività (ricerca e trasferimento di conoscenza) focalizzate sull'individuazione e sperimentazione di **nuove varietà più resilienti** ai cambiamenti climatici

Nei vostri progetti, dovrete contestualizzare tale aspetto, specificando la **scelta della/e varietà** oggetto di studio, le prospettive di **miglioramento della sua resilienza** e le aspettative di **concreta adozione e messa in campo**

# La strategia di intervento

In termini generali, il bando ritiene necessario:

- una stretta **interazione** tra i **diversi attori** coinvolti (ricercatori, decisori politici, imprenditori agricoli, cittadini-consumatori)
- la **co-generazione di conoscenza** e la sua **applicazione**

Nei vostri progetti, dovrete declinare tali indicazioni generali specificando gli **attori coinvolti**, il loro **ruolo** e le **modalità di interazione** fra gli stessi

# Indicazioni operative

*La teoria del cambiamento nel Project Form*

# A ciascuno campo il suo seme...

Ciascuno dei campi del Project Form dovrà contribuire alla rappresentazione della Teoria del Cambiamento del vostro Progetto

Quindi, nelle prossime slide, cercheremo di darvi una mano a costruire una sorta di *check-list* con cui potrete verificare che il vostro Progetto risponda alle domande che abbiamo visto in precedenza

# Background

Indicazioni per la compilazione del campo	Domande generali e <i>specifiche</i> a cui si dovrebbe rispondere
<p>Describe the background of the proposed project, explain the characteristics, causes and relevance of the problem to be addressed, explore the existing knowledge, describe the gap[s] the project intends to fill.</p>	<p><b>Cosa, esattamente, si intende cambiare?</b> <i>Quali dati descrivono la situazione che si intende cambiare?</i> <i>Quali sono le caratteristiche dei soggetti che risentono della situazione che si intende cambiare</i> <i>Quanti sono i soggetti che risentono della situazione che si intende cambiare?</i></p>

# Objective

Indicazioni per la compilazione del campo	Domande generali e <i>specifiche</i> a cui si dovrebbe rispondere
<p>Clearly describe the challenge you want to address. Specify the context and why it is important. Explain the objectives you aim to achieve by addressing this challenge. What should the project deliver to achieve project success?</p>	<p><b>Cosa, esattamente, si vuole ottenere?</b> <i>Qual è il valore atteso (delle variabili che descrivono la situazione di partenza, il background) che ci si aspetta di osservare al termine del progetto, se tutto sarà andato per il verso giusto?</i> <i>Qual è l'orizzonte temporale del cambiamento che si intende produrre?</i></p>

# Co-design pathway

Indicazioni per la compilazione del campo	Domande generali e <i>specifiche</i> a cui si dovrebbe rispondere
<p>In terms of stakeholders, identify the entities involved in the challenge. Explain their roles and how they can contribute.</p>	<p><i>Chi potrà agevolare oppure ostacolare il cambiamento della situazione di partenza?</i></p> <p><i>Su quali degli attori di cui sopra, non si ha proprio alcuna possibilità di influenza?</i></p> <p><i>Quali, invece, sarebbe meglio coinvolgere all'interno dell'intervento?</i></p> <p><i>Quali risorse (figure professionali, competenze, esperienze, beni materiali e immateriali) sono necessarie per realizzare ogni azione (o Work Package)?</i></p>

# Experimental plan

Indicazioni per la compilazione del campo	Domande generali e <i>specifiche</i> a cui si dovrebbe rispondere
<p>Describe:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>i) actions planned (WPs and tasks);</li><li>ii) methods adopted, specifying their originality and innovation</li><li>iii) expected outputs;</li><li>iv) milestones and deliverables.</li></ul> <p>Please consider potential pitfalls and caveats, discuss difficulties and limitations of the proposed procedures and suggest alternative approaches to achieve expected objective.</p> <p>Provide a timetable (Gantt).</p>	<p><b>Cosa, esattamente, si intende fare per cambiare le cose?</b> <i>Quali metodi si intende adottare?</i> <i>Perché si è convinti che possano funzionare (es. quali esperienze analoghe di successo, di altri soggetti, in contesti simili o adattabili, hanno portato a preferire un certo metodo rispetto ad alternative)?</i> <i>Cosa si potrà osservare sulla strada del cambiamento?</i> <i>In quali parti (Azioni o Work Package) è diviso l'intervento?</i> <i>Come saranno utilizzate le risorse? (per lo svolgimento di quali attività?)</i> <i>A quali e quanti destinatari saranno rivolte le attività previste?</i> <i>Cosa sarà «consegnato» ai beneficiari effettivi?</i></p>

# Project originality

Indicazioni per la compilazione del campo	Domande generali e <i>specifiche</i> a cui si dovrebbe rispondere
<p>Describe what makes your proposal unique and original. How it represents an advancement beyond the state of art?</p>	<p><i>L'iniziativa che intendo realizzare porta davvero una novità nel contesto in cui si svolge?</i></p> <p><i>Quali sono gli elementi di novità (rispetto a quanto fatto finora, dai soggetti coinvolti in questa proposta o da altri soggetti) che caratterizzano la strategia che intendo adottare per affrontare il problema di partenza?</i></p>

# Outcomes and impact

Indicazioni per la compilazione del campo	Domande generali e <i>specifiche</i> a cui si dovrebbe rispondere
<p>Use this section to describe the project impact on the academic debate and on the agri-food system.</p> <p>In particular:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>i. describe how your proposal contributes in advancing new knowledge,</li><li>ii. explain how the proposed project would impact on the crop/ group of crops identified in the project,</li><li>iii. explore how the new collaborative model can foster the dissemination of research results and</li><li>iv. explain how the project intend to transfer research findings to the agro-food sector and how this could generate on economic growth.</li></ol>	<p><i>Una volta ricevuti i «deliverable», cosa cambierà per le diverse categorie (altri ricercatori, operatori del settore agricolo, altri operatori economici del territorio) di beneficiari effettivi?</i></p>

# Contribution to sustainability and food quality

Indicazioni per la compilazione del campo	Domande generali e <i>specifiche</i> a cui si dovrebbe rispondere
<p>Describe how the proposed study can contribute to support the move towards more sustainable agri-food production which embrace economic, social and environmental objectives and how the proposed study can improve food quality (safety, nutrition and sensory quality)</p>	<p><i>Cosa accadrà grazie all'intervento, in grado di produrre il cambiamento atteso?</i></p> <p><i>Quale catena di eventi/cambiamenti sarà innescata grazie all'intervento, in grado di condurre a una produzione agroalimentare più sostenibile?</i></p>