



Elementi di un nuovo approccio metodologico per il futuro

Orientamento all'impatto

Nel 2020 ARCS ha intrapreso un percorso di innovazione su:

- management
- progettazione
- monitoraggio e valutazione

Ha stretto una partnership con Open Impact, start-up romana che si occupa di innovazione sociale e valutazione d'impatto sociale. L'obiettivo di tale partnership è di permettere all'organizzazione di visualizzare, misurare e comunicare il proprio valore attraverso un nuovo sistema di valutazione dell'impatto dei propri progetti. Tale sistema includerà inoltre un'analisi dell'impatto organizzativo di ARCS e un programma di innovazione sociale all'interno dell'organizzazione.

Dare centralità alla valutazione dell'impatto sociale come matrice comune dell'azione di ARCS implica adottare una visione gestionale orientata a massimizzare l'impatto sociale, economico e ambientale di ogni singolo progetto e/o attività.

Per ottenere tale risultato diventa indispensabile implementare un sistema di monitoraggio e valutazione dei progetti già in fase di elaborazione delle proposte, con valutazioni d'impatto ex-ante.

Open Impact mette a disposizione del team di progettazione gli ultimi tools digitali disponibili per il calcolo dell'impatto. L'effetto moltiplicativo e trasformativo dei progetti e delle attività di ARCS saranno presentati in una sezione dedicata e specifica che fa parte della piattaforma di Open Impact all'interno della quale sarà possibile visualizzare la segmentazione dell'impatto totale generato da ARCS nelle sue diverse componenti o driver, ovvero per:

- progetto
- categoria di beneficiari
- categoria di finanziatori
- contesto geografico
- tipologia di outcome
- SDG
- dimensione del BES

Rafforzare la capacità di misurare, valutare e comunicare l'impatto si iscrive nella logica di un processo continuo di miglioramento che intende:

- valorizzare trasparenza e accountability nei confronti dei finanziatori attuali e futuri per consolidare la relazione con essi;
- valorizzare il capitale umano dell'organizzazione, rafforzando la consapevolezza circa il valore generato dal lavoro svolto e le condizioni di sostenibilità economica dell'organizzazione.

Cogliere la trasformazione

Ogni progetto consiste nella trasformazione di un investimento in forme di valore uguali o diverse. La trasformazione delle forme del valore genera un cambiamento ed è giustificata dall'impatto su un'area di cambiamento.

Nella logica progettuale più diffusa, la trasformazione porta l'investimento finanziario a generare un rendimento finanziario, un impatto economico-finanziario. Esso è calcolabile come *return on investment*, ma tale "ritorno" misura principalmente le ripercussioni della trasformazione sugli investitori selezionati e non su tutto l'ecosistema.

Nella cooperazione allo sviluppo, la trasformazione del valore avviene dal budget, un valore finanziario, in un valore di altro tipo: sociale, economico, ambientale. Queste tre dimensioni insieme sono concepite come *blended social value*. Il blended non può trovare spazio nella finanza tradizionale che guarda solo e solamente al ROI.



Metodologia

Per mappare la trasformazione del valore e della valutazione del progetto, Open Impact, partner strategico di ARCS per la misurazione dell'impatto, ha analizzato 98 modelli per la valutazione dell'impatto. Da questa analisi è nato un suo modello che si basa sulla metodologia SROI - Social Return on Investment.

Questo modello consente di utilizzare metriche finanziarie per misurare quanto ogni singolo risultato di un progetto generi un certo impatto sociale. Il risultato prodotto è un indice, un moltiplicatore d'impatto, che equivale al valore sociale prodotto diviso per il budget.

Il valore aggiunto di questo modello, già utilizzato strutturalmente in Paesi come la Scozia o il Portogallo, è evidenziato in molti studi. Esso permette di:

- mappare un vasto numero di risultati in diversi ambiti, e di presentarli in un unico framework;
- collegare i risultati agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile;
- utilizzare metriche finanziarie reali e verificate per ogni risultato.

Per il momento, il calcolo dello SROI è uno strumento di gestione dell'impatto, non uno strumento di contabilità.

Lo SROI può essere utilizzato per calcolare l'impatto e il fattore di moltiplicazione sia in fase previsionale, sia in chiusura o durante i progetti.

Non fornisce stime esatte e agisce sempre entro un margine di errore del 10%, soprattutto in fase di previsione. Il margine può essere progressivamente ridotto con un monitoraggio continuo dei dati provenienti dal campo.

Proprio nella progressiva riduzione del margine d'errore risiede l'importanza di un sistema di monitoraggio e valutazione che sia incorporato in tutte le fasi della progettazione e non solo in una parte di essa. Tale approccio serve a impostare la progettazione sulla base dell'impatto e non viceversa.

In una fase di ricerca ancor più avanzata e finalizzata alla tracciabilità dei 3 differenti tipi di valore, Open Impact ha elaborato il **Triple Value Mapping**, che applicato a progetti consente di scindere il blended nei differenti tipi di valore.

Si riporta nelle seguenti pagine un esempio della metodologia di analisi che porterà nel corso del 2022 ad avere una valutazione dell'impatto sociale globale delle attività di ARCS relative al 2021.

Focus

Il processo che ARCS sta costruendo con Open Impact e che già nel 2020 ha applicato alla valutazione di progetti in fase previsionale, si compone di 3 step principali:

- ① Innovare la modalità di costruzione del logical framework (LF)
- ② Introdurre stabilmente un impact framework (IF) collegato al logical framework
- ③ Utilizzare logical e impact framework per alimentare il sustainability framework (SF)

Eccoli a confronto:

① Logical Framework

	Contenuto	Indicatore	Baseline	Target	Fonti di Verifica	Assunzioni
Obiettivo generale						
Obiettivo specifico						
Risultato						
Output						
Attività						

Analizziamo il Logical Framework in base alle sue componenti orizzontali:

- la sezione Obiettivo Generale e Obiettivo Specifico sono importanti per la focalizzazione delle aree di cambiamento intenzionali;
- la sezione Risultato è quella più immediatamente collegabile all'IF, potendo essere elaborata per la definizione degli outcome;
- le sezioni Output e Attività sono importanti perché consentono di collegare le voci di budget, quindi di investimento, con il LF e IF;
- la colonna indicatori permette di collegare il campo di intervento nel framework di sostenibilità desiderato. Questo elemento ricorre sia nel LG, che nell'IF e nel SF. Per esempio, se la scelta è di utilizzare gli SDG, si potranno riportare gli SDG (OSS) con i rispettivi sotto obiettivi come indicatori di obiettivo generale, specifico e risultato.

③ Sustainability Framework

SDGs	Net Present Value	Dimensioni del valore			Casability valore economico (% Inv. with impact)	Tempo di rientro
		Economico	Sociale	Ambientale		
	Tot	EV	SV	EnV	FV	

② Impact Framework

Output	Outcome	Cashability outcome	Tipologia outcome	Categoria Outcome	Indicatore	Quantity	Proxy Fin	Duration	Mitigatori	Valore sociale lordo	Net Present Value	SDGs

I 3 step fondamentali dell'impact framework sono:

- identificazione degli outcome, che, come anticipato, parte dal link con la sezione Risultato del LG, e in base alla intenzionalità di impatto espressa dall'Obiettivo generale e dagli Obiettivi Specifici, alimenta l'IF a partire dalla definizione degli outcome.
- qualificazione degli outcome. Ciascun outcome identificato verrà analizzato in base a:
 1. cashability, ovvero il livello di misurabilità dell'outcome attraverso l'utilizzo di metriche finanziarie. Ciascun outcome verrà qualificato come cashable/non cashable;
 2. tipologia, ovvero la metodologia di misurazione possibile per l'outcome. Ciascun outcome verrà qualificato come hard se la sua misurazione è quantitativa e fondata su dati oggettivi, come soft se la sua misurazione è qualitativa e fondata su dati soggettivi;
 3. categoria, ovvero se l'outcome in questione attiene a un livello micro-meso-macro di cambiamento. Ciascun outcome verrà qualificato come "people" se ha un livello micro, "community" se ha un livello meso, "society" se ha un livello macro;
 4. indicatore, ovvero la metrica di misurazione individuata per dare misurabilità all'outcome;
 5. proxy finanziaria, ovvero il valore di approssimazione finanziaria che abilita la trasformazione delle unità di outcome in metrica finanziaria.
- quantificazione degli outcome, ovvero la misurazione degli outcome. Ciascun outcome viene misurato moltiplicando quantity (che corrisponde al target degli interventi) per la proxy finanziaria e ciò viene a sua volta moltiplicato per la duration (ovvero per l'arco temporale su cui si stima di dispiegare gli effetti di cambiamento positivo). Il valore che ne risulta è un gross social value, che, dopo l'applicazione di mitigatori d'impatto, viene trasformato in net social value.

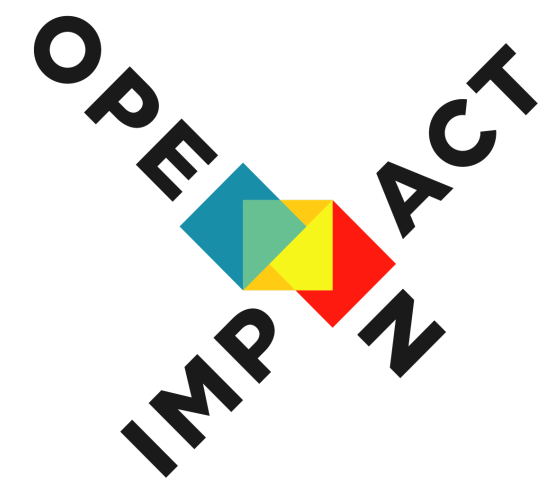
Il sustainability framework consta di 3 passaggi chiave:

1. Assume come driver i NPV collegati agli SDGs già identificati con l'IF;
2. Ciascun NPV viene distinto in 3 possibili forme di valore: economico, sociale e ambientale per determinare quanta parte del valore generato dagli impatti è ascrivibile a ciascuna forma di valore generabile;
3. Il valore economico viene poi analizzato in termini di cashability per determinare quanta parte del valore economico è trasformabile in valore finanziario che potrebbe remunerare investimenti con capitale di rischio. Tale valore viene anche valutato in termini di tempo di rientro (Pay Back Time) per determinare l'orizzonte temporale del rimborso del capitale investito.



Ongoing evaluation of the project "DROIT: Rights, Social Inclusion, Professional Orientation and Protection of Young Adults, Women and the Disabled in Lebanese Prisons"

Use the **arrows below** to move between the slides, or **click** on the center to choose the desired page of the report.
Kindly remember to **scroll** for pages whose size exceeds your screen.



1) PROJECT INFORMATION

The project DROIT works with inmates, former inmates, civil society and authorities to alleviate conditions of the inmates and improve social integrations for the former inmates. The evaluation has been conducted by Open Impact in the period June/July 2021. It is an ongoing evaluation that takes into account the period of the project September 2018 - June 2021. The project will be officially concluded the 31st of July 2022. The project faced **two main constraints** that also negatively affected the evaluation. Firstly, the COVID-19 pandemic, which hindered the natural flow of the activities. Even more dramatic, the catastrophic economic crisis of Lebanon, which began in 2019 and led to uncontrollable inflation, and inevitably disrupted the overall project management.

2) METHODOLOGY OF THE EVALUATION

Open Impact relies upon the SROI (Social Return on Investment) methodology in order to provide an estimation of the project's impact. The computation begins with the selection of the **project activities' impact areas**, defined as **outcomes**. Subsequently, **indicators** used to measure the outcome and **quantity** of beneficiaries affected by each outcome are selected. Finally, a **financial approximation** (proxy) for each outcome is selected. The **blended impact** (social, environmental, economic) value is obtained by multiplying the proxy for the quantity and then applying different outcome deflators. The impact is calculated year by year based on the duration of the project. The sum of the outcomes' impact over the duration, computed with the formula of the Net Present Value, is the **total impact**.

3) DURATION

The duration is the effect of the impact produced by the outcomes. In this case, **the duration is set to 3 years**, equal to the length of the project.

4) THE IMPACT FRAMEWORK

The impact framework, reported synthetically below, is the **main framework** used for the impact calculation with the SROI methodology.

4) FINANCIAL APPROXIMATIONS

The financial approximations (**proxies**) express the **unitary value** linked to the assessment of a social/environmental/economic change. Given the current economic situation in Lebanon, the value of the proxies is expressed in Euro and has been contextualized to the estimated value of the changes for the years 2018/2019, before the crisis.

5) NEXT STEPS

The next slides include the findings of the evaluation correlated by other elements of the framework which qualify and better describe the characteristics of the impact.

Outcome	Indicatore	Quantity	Proxy fin.	Social Value
Improved spaces for pregnant women	Number of available safe spaces for pregnant women	1	Cost of creation of the space	€ 15.000,00
Improved capacity of the civil society to raise awareness and formulate policy advisory (deal with the institutions)	Number of Civil Society Organizations involved in the formulation of papers and policies	10	Value of contribution of single member of the task force	€ 35.000,00
Improved autonomy for disabled inmates	Number of disable-friendly accesses activated in the prison (stairs, corridors, elevators)	1	Wheelchair or disability access - initial cost	€ 6.500,00
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow drugs rehabilitation cases	Number of external patients followed	180	Social cost of service per user	€ 53.820,00
Improved psychosocial wellness of the inmates	Number of group and/or sessions with a psychologist	493	Equivalent cost of psychological session	€ 36.975,00
Higher budget for the penitentiary system	Number of inmates benefitting from budget	6900	Differential of social costs of prisoners	
Improved income of female inmates with long-term sentence	Number of inmates producing income through the project	16	Yearly income for vocational worker	€ 53.760,00
Improved inmate(s) soft-skills, language and IT basic skills	Number of inmates who completed training	116	Social cost of equal education per person	€ 58.000,00
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow legal cases	Number of lawyers in partner NGOs activated	2	Average yearly salary of a lawyer with extra drug related charges	€ 30.360,00
Increased capacity of the local shelter	Number of meals provided	72000	Meal cost	€ 324.000,00
Improved capacity of the civil society to raise awareness and formulate policy advisory (deal with the institutions)	Number of papers published or delivered to an institution	1	Social cost of production and outreach of advisory policy paper	€ 110.000,00
Increased awareness over prisoners and people with disabilities	Number of public officers trained to better support prisoners with disabilities	20	Cost of equal training performed	€ 8.000,00
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to provide social services	Number of social workers in partner NGOs activated	2	Average social cost of average psychosocial service	€ 34.500,00
Improved family relationships of the inmates	Number of spaces made available for interaction in the centres	1	Cost of refurbishment and creation of interaction spaces as reported by project officials	€ 4.500,00
Better living spaces for inmates	Number of spaces renewed	2	Cost of renewal of spaces	€ 32.000,00
Improved family relationships of the inmates	Numbers of family reconciliation sessions	179	Cost of a family reconciliation session	€ 13.425,00
Positive behavioural changes in inmates	Reported cases of avoided law infraction	3	Social cost of event: Theft and handling stolen goods (over 18)	€ 17.064,00

6) GENERAL FINDINGS

The result of the evaluation shows that, regardless of the challenging context of the project, **the impact of the project is neutral**. This means that the impact generated, once monetized, is equal to the investment. Moreover, the impact multiplier underlines how, **for each euro invested, the project generates one euro of blended impact**. In this slide it is possible to visualize the project's **outcomes**, the **value** of their impact and filter them by **SDG**.

SDGs



€ 1,98Mln

Budget

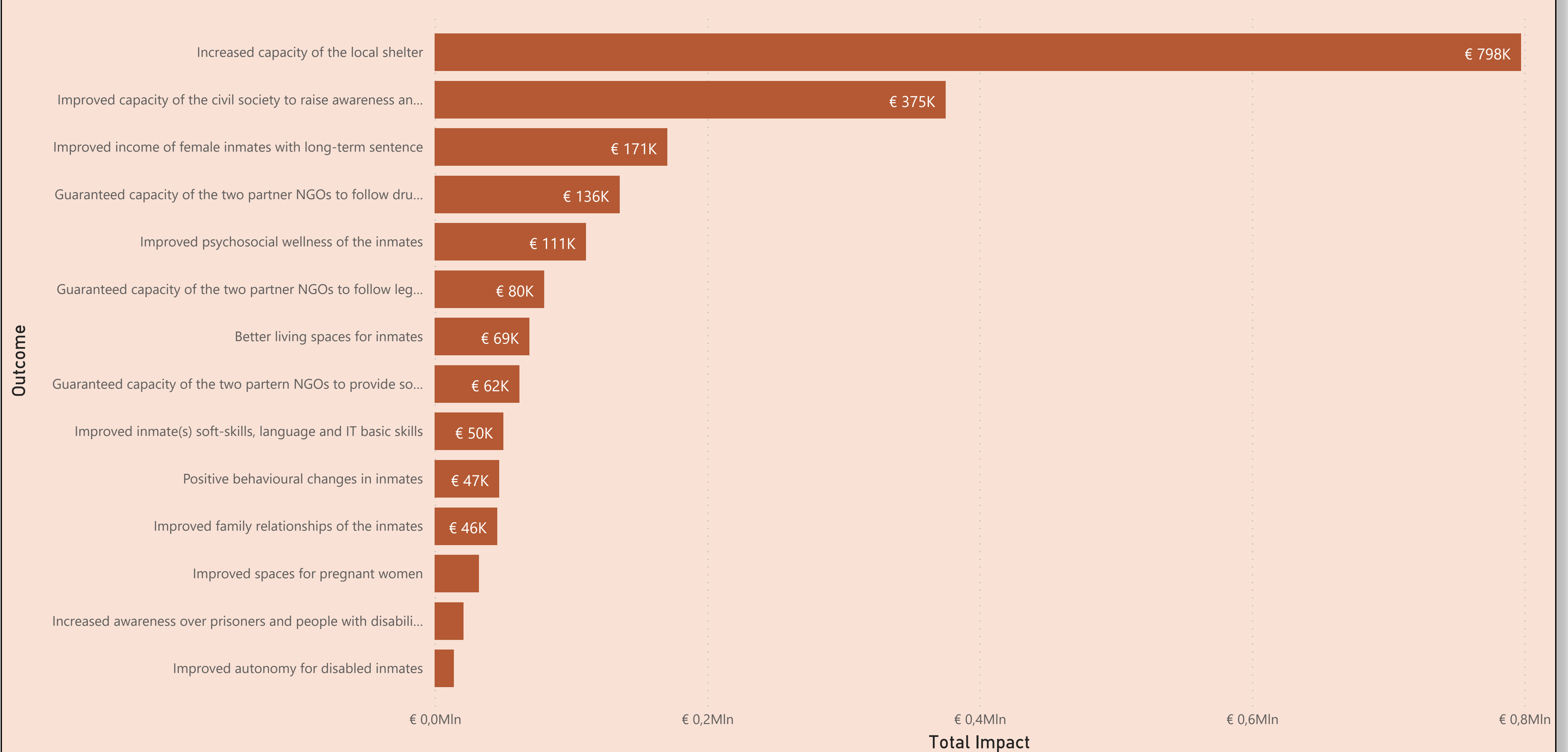
€ 2,01Mln

Total Impact

1,02

Impact Multiplier

Total Impact per Outcome



Outcome	Total Impact
Increased capacity of the local shelter	€ 797.678,97
Improved capacity of the civil society to raise awareness and formulate policy advisory (deal with the institutions)	€ 291.135,40
Improved income of female inmates with long-term sentence	€ 170.742,97
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow drugs rehabilitation cases	€ 135.705,69
Improved psychosocial wellness of the inmates	€ 111.022,51
Improved capacity of the civil society to raise awareness and formulate policy advisory (deal with the institutions)	€ 84.011,19
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow legal cases	€ 80.353,37
Better living spaces for inmates	€ 69.446,05
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to provide social services	€ 62.241,13
Improved inmate(s) soft-skills, language and IT basic skills	€ 50.434,78
Positive behavioural changes in inmates	€ 47.368,92
Improved family relationships of the inmates	€ 36.103,88
Improved spaces for pregnant women	€ 32.552,84
Increased awareness over prisoners and people with disabilities	€ 21.173,48
Improved autonomy for disabled inmates	€ 14.106,23
Improved family relationships of the inmates	€ 9.765,85
Higher budget for the penitentiary system	

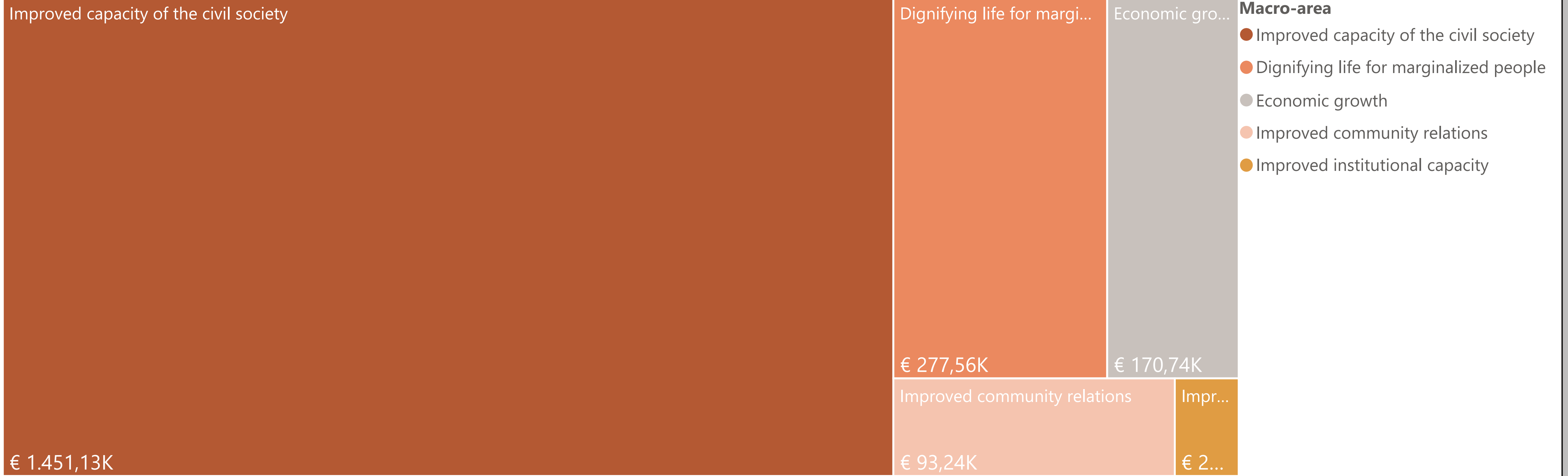
7) OTHER FINDINGS

The visualizations below show the impact by **Macro-Area** (the project's areas of intervention) and the impact by **category** and **typology**. The category is the outreach of the change: **person** (individual), **community** (group), **society** (collectivity). The **typology** is the degree of measurability of the outcome: **hard** (measurable with quantitative metrics), **cashable** (measurable by financial metrics), **soft** (measurable with qualitative or perceptive metrics).

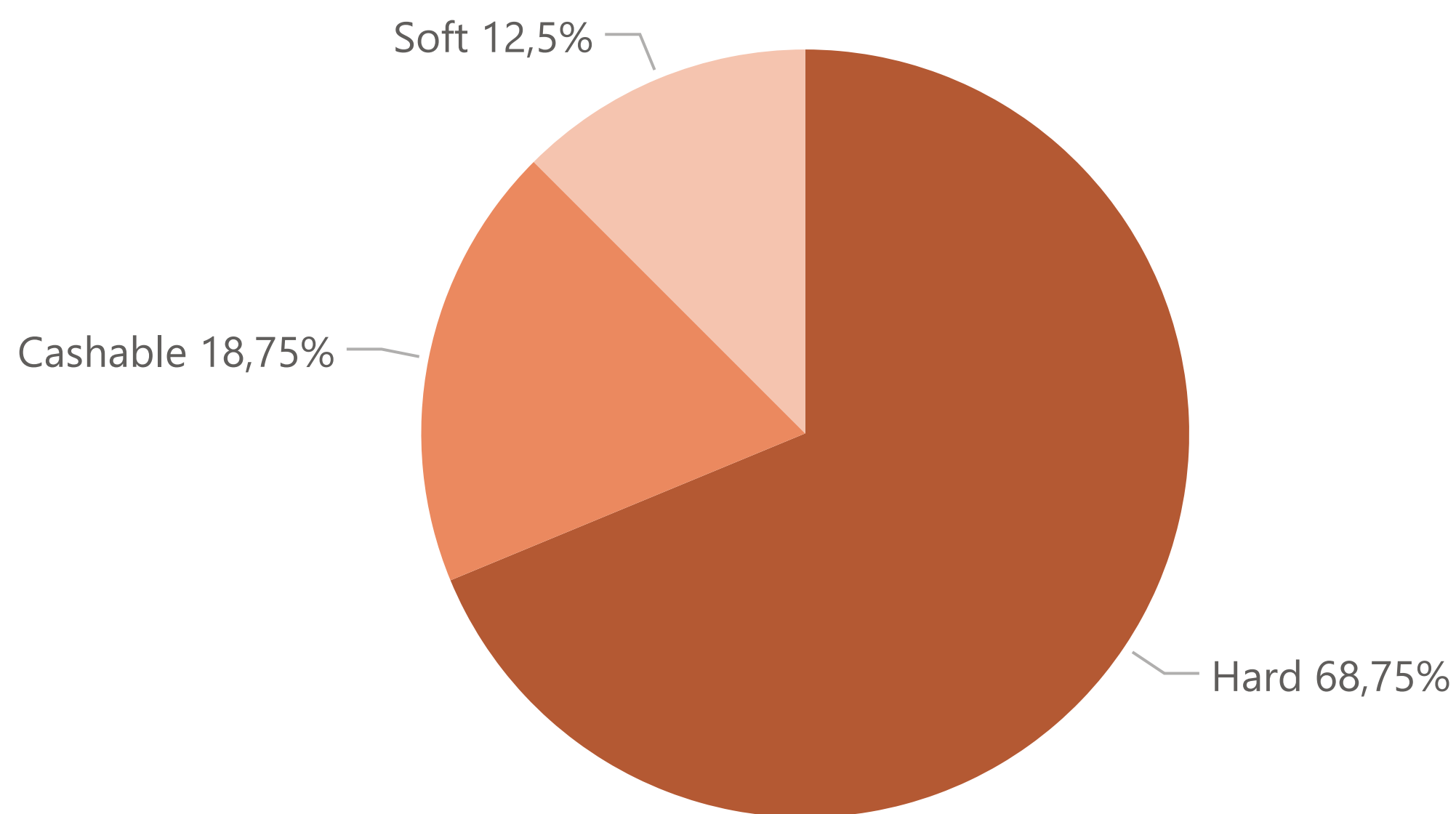
SDGs



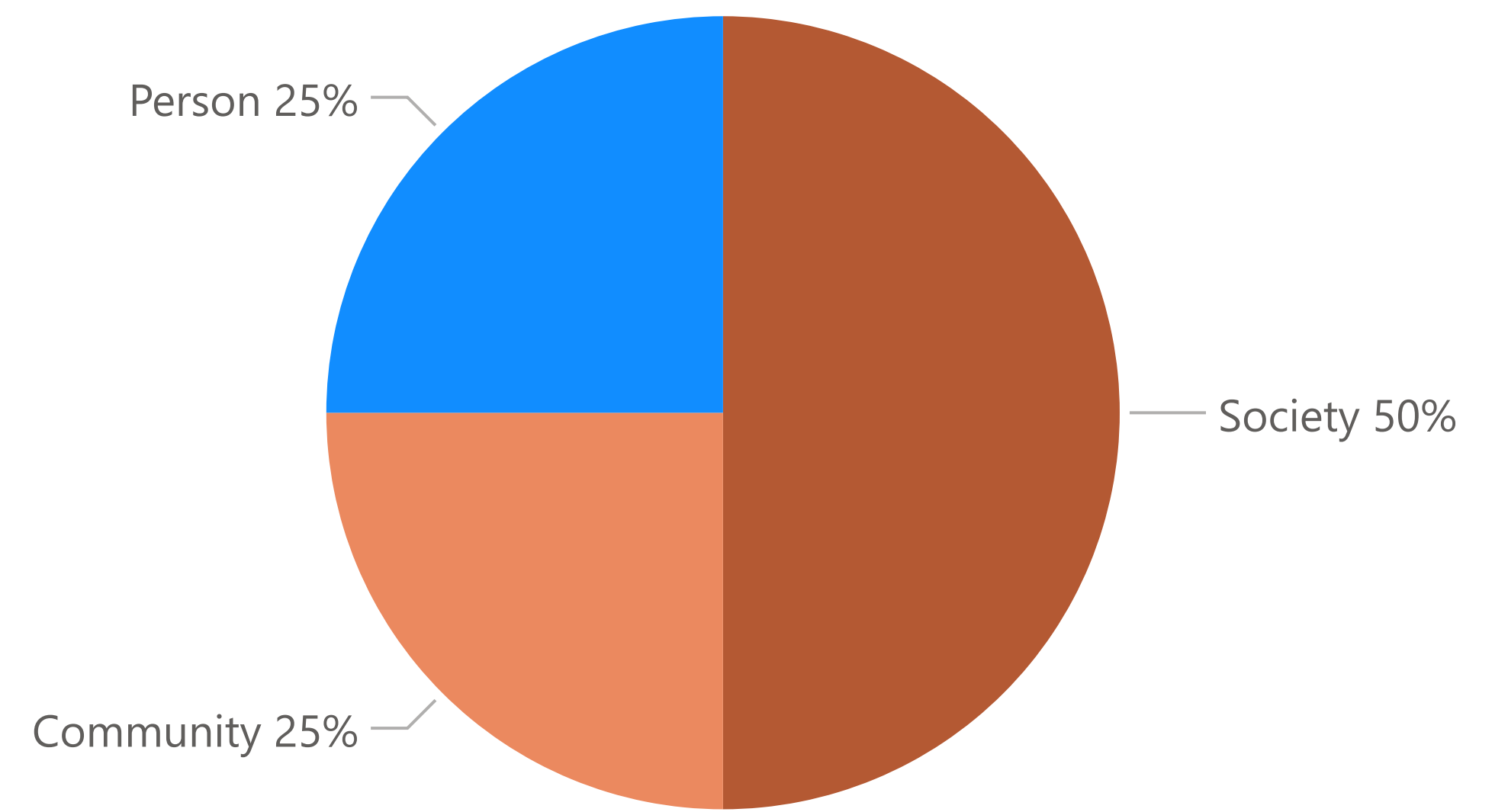
Total Impact per Macro-area



Total Impact per Typology



Total Impact per Category



Outcome

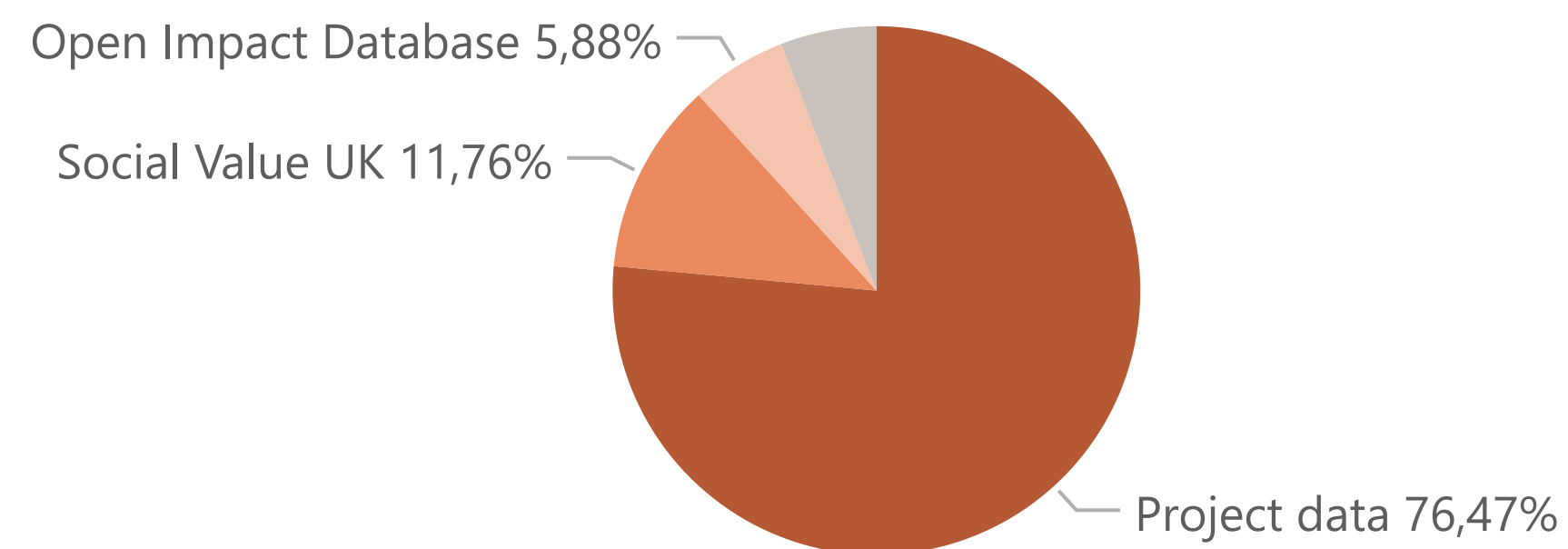
- Better living spaces for inmates
- Guaranteed capacity of the two partner NGOs to provide social services
- Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow drugs rehabilitation cases
- Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow legal cases
- Higher budget for the penitentiary system
- Improved autonomy for disabled inmates
- Improved capacity of the civil society to raise awareness and formulate policy advisory (deal with the institutions)
- Improved family relationships of the inmates
- Improved income of female inmates with long-term sentence
- Improved inmate(s) soft-skills, language and IT basic skills
- Improved psychosocial wellness of the inmates
- Improved spaces for pregnant women
- Increased awareness over prisoners and people with disabilities
- Increased capacity of the local shelter
- Positive behavioural changes in inmates

8) CONSTRAINTS: PROXIES

The dramatic Lebanese context made it hard to find validated international sources for the proxies, mostly because they could not be contextualized.

This difficulty explains the graphic on the right, reporting how the majority of the sources are internal project data.

Outcomes per Proxy Source



9) CONSTRAINS: INDICATORS AND QUANTITIES

What separates an impact evaluation from the traditional M&E approach is the capacity to be driven by the change/outcome rather than the output. The current context of Lebanon makes it impossible for workers to collect impact data, which often requires close contact with beneficiaries and regular monitoring. For this reasons, by looking at the indicators, it is possible to notice that they are based upon the project's outputs rather than the expected changes. The same also applies for the quantity of the beneficiaries, in this case listing those who benefited from an output rather than perceived the change.

Outcome	Indicator	Quantity
Positive behavioural changes in inmates	Reported cases of avoided law infraction	3
Increased capacity of the local shelter	Number of meals provided	72000
Increased awareness over prisoners and people with disabilities	Number of public officers trained to better support prisoners with disabilities	20
Improved spaces for pregnant women	Number of available safe spaces for pregnant women	1
Improved psychosocial wellness of the inmates	Number of group and/or sessions with a psychologist	493
Improved inmate(s) soft-skills, language and IT basic skills	Number of inmates who completed training	116
Improved income of female inmates with long-term sentence	Number of inmates producing income through the project	16
Improved family relationships of the inmates	Number of spaces made available for interaction in the centres	1
Improved family relationships of the inmates	Numbers of family reconciliation sessions	179
Improved capacity of the civil society to raise awareness and formulate policy advisory (deal with the instutions)	Number of Civil Society Organizations involved in the formulation of papers and policies	10
Improved capacity of the civil society to raise awareness and formulate policy advisory (deal with the instutions)	Number of papers published or delivered to an institution	1
Improved autonomy for disabled inmates	Number of disable-friendly accesses activated in the prison (stairs, corridors, elevators)	1
Higher budget for the penitentiary system	Number of inmates benefitting from budget	6900
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow legal cases	Number of lawyers in partner NGOs activated	2
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow drugs rehabilitation cases	Number of external patients followed	180
Guaranteed capacity of the two partern NGOs to provide social services	Number of social workers in partner NGOs activated	2
Better living spaces for inmates	Number of spaces renewed	2

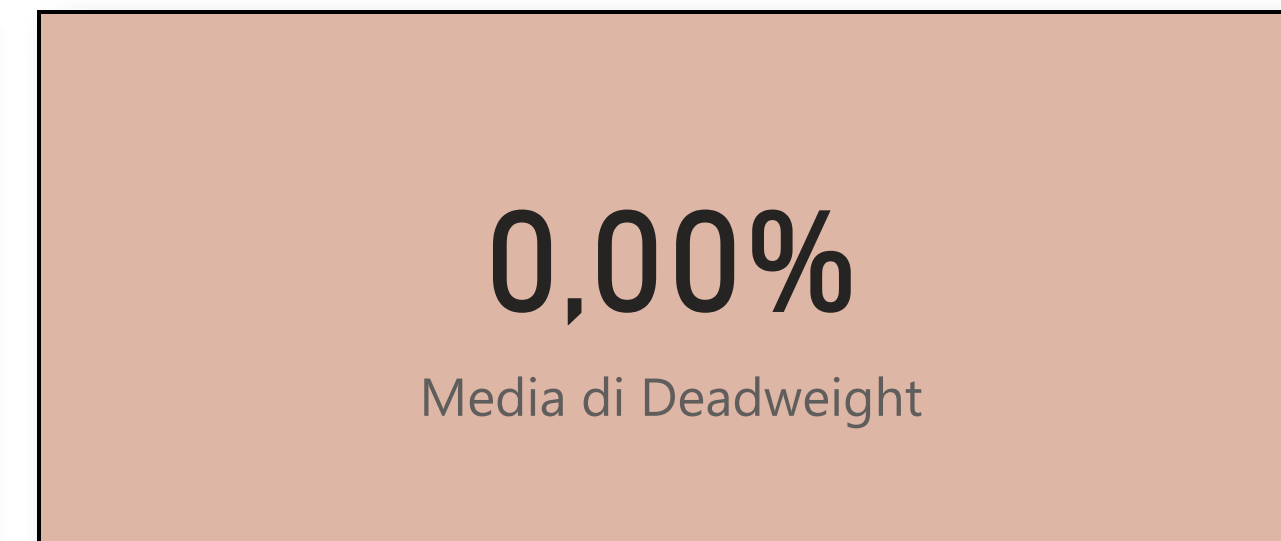
10) OUTCOME DEFLATORS

There are **4 types** of **outcomes deflators**, which are applied to each outcome. Only the drop-off is applied between each year, for each outcome. They are explained in this slide. Moreover, it is also possible to filter by clicking the outcomes' section below.

Outcome
Positive behavioural changes in inmates
Increased capacity of the local shelter
Increased awareness over prisoners and people with disabilities
Improved spaces for pregnant women
Improved psychosocial wellness of the inmates
Improved inmate(s) soft-skills, language and IT basic skills
Improved income of female inmates with long-term sentence
Improved family relationships of the inmates
Improved capacity of the civil society to raise awareness and formulate policy advisory (deal with the institutions)
Improved autonomy for disabled inmates
Higher budget for the penitentiary system
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow legal cases
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to follow drugs rehabilitation cases
Guaranteed capacity of the two partner NGOs to provide social services
Better living spaces for inmates

DEADWEIGHT

The percentage of the impact deducted because there is already a systemic change ongoing. In the scenario of Lebanon there is no systemic change towards inmates' rights, so the percentage is zero.



ATTRIBUTION

The percentage of the impact deducted because the change is not entirely attributable to the implementing entity, but also to other entities. In this case, UNODC already works in the same jail, while UNICEF already buys handicraft products realized by the trained female inmates. This explains the 10% discount.



DISPLACEMENT

The percentage of the impact deducted because the positive impact produced by the project's affects negatively other entities. In this case, certain outcomes had a systemic positive impact, therefore the deflator becomes a boost.



DROP-OFF

The percentage of the impact deducted because of the obsolescence of the outcomes over the course of time. Tangible outcomes tend to reduce their effect and intangible outcomes tend to stabilize or increase over the time. In this project there is a blend of both tangible and intangible outcomes.

Drop-off year 2	Drop-off year 3
2,83%	3,49%