

WORKING PAPER

IRPPS WP117

Come misurare il valore sociale

VADEMECUM

APRILE 2020

**M. Accorinti, M. G. Caruso, L. Cerbara,
K. Marchesano, L. Sperandio**



CNR – IRPPS

How to measure social value. Vademecum

M. Accorinti, M. G. Caruso, L. Cerbara, K. Marchesano, L. Sperandio

2020, p. 45 IRPPS Working papers 117/2020

Abstract: This Vademecum is an operative tool to help groups of volunteers for measuring the social impact produced by their activities on the territory. It is a practical guide that has already been experimented following a research work that is described in the book “Il volontariato è già un valore. Proposta di analisi e misurazione del valore sociale generato” by Marco Accorinti (2020). Rome: CNR-IRPPS e-Publishing.

Keywords: Social impact assessment, evaluating indicators, volunteering

CNR – IRPPS

Come misurare il valore sociale. Vademecum

M. Accorinti, M. G. Caruso, L. Cerbara, K. Marchesano, L. Sperandio

2020, p. 45 IRPPS Working papers 117/2020

Sommario: Il presente Vademecum è uno strumento operativo per aiutare i gruppi di volontariato a misurare l'impatto sociale prodotto dalle proprie attività sul territorio dove operano. Si tratta di una guida pratica che è stata già sperimentata a seguito di un lavoro di ricerca che è descritto nella monografia “Il volontariato è già un valore. Proposta di analisi e misurazione del valore sociale generato” a cura di Marco Accorinti (2020). Roma: CNR-IRPPS e-Publishing.

Parole chiavi: Valutazione impatto sociale, indicatori di valutazione, volontariato

Citare questo documento come segue:

Marco Accorinti*, Maria Girolama Caruso**, Loredana Cerbara***, Katia Marchesano****, Laura Sperandio***** (2020).

Come Misurare il valore sociale – Vedemecum.

Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali. (IRPPS Working papers n. 117/2020).

*Marco Accorinti, Docente di Roma Tre e ricercatore associato CNR-Irpps, email: marco.accorinti@uniroma3.it

**Maria Girolama Caruso, tecnologo CNR-Irpps, mariagirolama.caruso@irpps.cnr.it

***Loredana Cerbara, ricercatore CNR-Irpps, loredana.cerbara@irpps.cnr.it

****Katia Marchesano, assegnista di ricerca CNR-Irpps, katia.marchesano@uniparthenope.it

*****Laura Sperandio, Collaboratore Tecnico E.R. CNR-Irpps, laura.sperandio@irpps.cnr.it

Il presente Vademecum è frutto del lavoro congiunto degli autori che hanno redatto e poi sperimentato le attività descritte con i gruppi di volontari della Croce Rossa Italiana.

Esso è l'esito di un originale lavoro di ricerca descritto nella monografia "Il volontariato è già un valore. Proposta di analisi e misurazione del valore sociale generato" a cura di Marco Accorinti (2020). Roma: CNR-IRPPS e-Publishing.

Gli autori e il CNR-Irpps ringraziano l'Associazione Italiana della Croce Rossa per aver sostenuto finanziariamente il lavoro di ricerca e l'attività di diffusione del Vademecum.

Redazione: Marco Accorinti, Daniele Archibugi, Sveva Avveduto, Massimiliano Crisci, Fabrizio Pecoraro, Roberta Ruggieri, Tiziana Tesauro e Sandro Turcio.

Editing e composizione: Cristiana Crescimbene, Luca Pianelli, Laura Sperandio

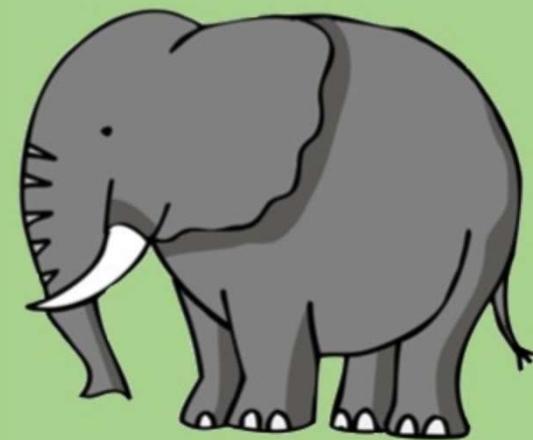
La responsabilità dei dati scientifici e tecnici è dei singoli autori.

© Istituto di Ricerche sulla Popolazione e le Politiche Sociali 2020. Via Palestro, 32 Roma



Un elefante arrivato dall'India era stato sistemato in una stanza buia. La popolazione curiosa di conoscere un tale animale si precipitò nella stalla. Poiché non si vedeva nulla a causa della mancanza di luce la gente si mise a toccare l'animale. Uno di questi toccò la proboscide e disse "questo animale assomiglia a un enorme tubo". Un altro toccò le orecchie: "si direbbe piuttosto che assomiglia a un grande ventaglio". Un altro toccando le zampe disse: "no quello che si chiama elefante è senza dubbio una specie di colonna". E così ciascuno di loro si mise a descriverlo a proprio modo. È veramente un peccato che non avessero avuto una candela per mettersi d'accordo.

Rumì, poeta mistico sufi del 1200



1. Iniziamo a parlare di valutazione

Come è possibile definire la valutazione per il Terzo settore?

Un tipo di valutazione: il Monitoraggio

Cosa sono gli indicatori?

2. Come progettare un percorso di valutazione

Facciamo un passo indietro: perché la valutazione

Cosa valutare?

Come si formula una domanda di valutazione?

Chi coordina la valutazione?

Quando si fa la valutazione?

Chi conduce la valutazione?

3. Come svolgere un percorso di valutazione

Prima di tutto: l'introduzione!

La redazione degli strumenti

La realizzazione delle attività

L'elaborazione dei risultati

4. Partiamo da noi: come misurare il valore sociale prodotto

A. Il gruppo si analizza (action research)

B. Il gruppo di volontari svolge una riflessione interna

Come scegliere il progetto da analizzare in termini di impatto

C. Il gruppo di volontari sperimenta un metodo di valutazione del valore sociale

Come misurare se il nostro progetto ha le condizioni per garantire un impatto sociale

Schema di sintesi relativo alle caratteristiche dell'organizzazione in termini di impatto sociale

Schema di sintesi relativo ai valori soglia degli indicatori assunti per misurare il valore sociale

D. Il gruppo di volontari condivide i risultati

Come rilevare le opinioni e avere informazioni?

Chi intervistare tra le Istituzioni locali?

Quasi una conclusione: Come sviluppare la coesione sociale?

Cosa intendiamo per...

COME MISURARE IL VALORE SOCIALE - VADEMECUM

La domanda che qualche volta viene posta dai gruppi di volontariato è: *“vorrei avere una valutazione del mio progetto... cosa devo fare?”*.

Con il Centro Nazionale della Croce Rossa Italiana abbiamo deciso di metterci in gioco e, anche se in maniera un po' incompleta, abbiamo pensato di dare alcuni spunti di riflessione e alcune indicazioni di massima per impostare un progetto di valutazione.

Ma vogliamo fare anche qualcosa di più. Provare a indicare un metodo di misurazione del valore sociale dell'attività condotta dai volontari.

Da alcuni anni si sente parlare sempre più di *“monitoraggio”, “impatto sociale”* e *“bilancio sociale”*. Il nuovo Codice del Terzo settore prevede la valutazione dell'impatto sociale come obbligo per le Reti associative nazionali ma in molti casi già alcune piccole e medie organizzazioni si stanno organizzando.

Fare volontariato è una cosa seria e spesso si è più concentrati sull'attività da svolgere più che sul riflettere su essa. È giusto e normale. Eppure un'esperienza di valutazione significa intraprendere un cammino di maggiore formazione e di consapevolezza sul valore del servizio che si svolge. Pensiamo che sia necessario introdursi alla conoscenza degli strumenti di valutazione e monitoraggio

per esplicitare in maniera chiara quale sia il valore dell'attività svolta.

Ogni esperienza seria va ponderata e ben preparata, così pure se si definisce un tempo per riflettere su *“cosa stiamo facendo”* e soprattutto su *“come lo stiamo facendo”*.

Fare valutazione è prima di tutto un'esperienza di conoscenza, consapevolezza e competenza, un servizio che possiamo fare all'Associazione ma soprattutto che può servire a noi stessi per essere sempre presenti e formati sull'attività che svolgiamo.

Questo vademecum pensato per un gruppo di volontari è stato progettato per essere un valido aiuto per quanti desiderino approfondire quali siano i compiti, gli strumenti, la metodologia per valutare un servizio, un intervento, un'attività, un progetto svolto dal gruppo. Esso è stato costruito in modo da presentare al gruppo in modo immediato e sintetico tutte le informazioni di maggiore interesse, e di cui bisogna essere al corrente per poi sperimentarsi concretamente in una esperienza di ricerca valutativa.

In altre parole è un prontuario di nozioni relative ai temi della valutazione in campo sociale e socio-sanitario ma che potrà essere facilmente applicato anche ai temi dell'ambiente, della cultura, della prevenzione e protezione

etc... insomma in ogni piccola o grande iniziativa promossa dai volontari.

Esso è strutturato in capitoli e gli argomenti sono descritti attraverso domande e risposte, forse molto semplificate, però attraverso la pratica valutativa partecipata ci si può cimentare insieme e provare a misurare, nel tempo, quale sia il livello di impatto sul territorio delle attività promosse.

Valutare non è una cosa facile. Se ne parla molto e non solo a scuola ma anche nei contesti! Speriamo che questo Vademecum possa aiutare i volontari della Croce Rossa Italiana attraverso poche idee semplici e stimoli chiari per realizzarla insieme.

Gera, Laura, Loredana, Katia e Marco (CNR-Irpps)

1. INIZIAMO A PARLARE DI VALUTAZIONE

È piuttosto frequente che in occasione di determinati momenti (ad esempio alla fine dell'anno) o quando si partecipa a un bando per un finanziamento, i responsabili di un gruppo di volontari si pongano alcune domande: *quale è il principale valore della nostra attività? come possiamo dare un giudizio su ciò che stiamo facendo? come possiamo valutare questo progetto?*

È quello il momento in cui si cerca un modo per saperne di più, per crescere, per confrontarsi, per effettuare una valutazione sistematica del proprio impegno e della propria attività.

Questo Vademecum vuole essere uno strumento utile per affrontare la questione non semplice della misurazione dell'impatto sociale dell'attività di un gruppo di volontariato. Però prima di entrare nel merito è bene confrontarsi su cosa bisogna intendere per *valutazione*, a cosa serve per il Terzo settore, cosa se ne sa e quali siano gli strumenti da usare per valutare l'attività di volontariato. Solo dopo questo passaggio è possibile mettersi a "misurare" qualcosa, sicuri che il metro che andiamo a utilizzare sia quello condiviso e utilizzato da tutti.

Si parte con *alcune definizioni di valutazione*.

L'apprezzamento sistematico e oggettivo su formulazione, realizzazione ed esiti di un progetto, programma o politica di sviluppo che si effettua in corso d'opera o dopo il completamento delle attività previste. Essa si propone di esprimere un giudizio sulla rilevanza e il raggiungimento degli obiettivi, su efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità. Una valutazione dovrebbe fornire informazioni credibili e utili insegnamenti appresi nei loro processi decisionali. Per valutazione si intende anche il processo di determinazione del valore e dell'importanza di un giudizio, nel modo più un'attività, politica o programma. Trattasi della formulazione di un giudizio, nel modo più sistematico e oggettivo possibile, su un intervento di sviluppo pianificato, in fase di realizzazione o già completato.

(Glossario OCSE-OECD, 2007)

La valutazione è principalmente (ma non esclusivamente) un'attività di ricerca sociale applicata, realizzata, nell'ambito di un processo decisionale, in maniera integrata con le fasi di programmazione, progettazione e intervento, avente come scopo la riduzione della complessità decisionale attraverso l'analisi degli effetti diretti ed indiretti, attesi e non attesi, voluti o non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali; in questo contesto la valutazione assume il ruolo peculiare di strumento partecipato di giudizio di azioni socialmente rilevanti, accettandone necessariamente le conseguenze operative relative al rapporto fra decisori, operatori e beneficiari dell'azione

Bezzi, C. (2003). Il disegno della ricerca valutativa. Milano, Franco Angeli, p.60

È qualcosa che facciamo in ogni momento della giornata. Valutiamo sempre, tutti i giorni. Fa parte della vita. Questo ovviamente se consideriamo un'accezione più colloquiale, generica del termine. Anche ora, qui in questa stanza, possiamo certamente dire cosa di questa ci piace e cosa non ci piace, esprimendo così un giudizio di valore. La valutazione non è mai una fotografia inerte: ha sempre uno scopo.

Scheerens, J., Mosca, S., Bolletta, R. (2011). Valutare per Gestire la Scuola. Governance, leadership e qualità educativa. Milano, Bruno Mondadori.

Qualunque metodo si adotti (sempre che esistano le condizioni per la sua attuazione) la valutazione di impatto può rispondere alla domanda "cosa funziona?" e alla domanda "per chi?": se cioè un intervento produca effetti (in media e per specifici gruppi) per le persone alle quali è indirizzato e quanto questi effetti siano vicini all'obiettivo ("validità interna"). La valutazione di impatto non dà invece una risposta alla domanda sul "come" l'intervento funzioni, ossia quale sia la catena causale che produce l'effetto. E quindi il metodo non offre una guida per capire se l'intervento avrebbe lo stesso effetto qualora fosse applicato a un altro gruppo o con una scala più ampia ("validità esterna")

http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/barca_it.htm.

Branca, F. (2009). Agenda for a reformed cohesion policy

L'approccio valutativo è un frame-work generale per osservare, esplorare e rielaborare alcuni aspetti della realtà sociale che risultano di interesse per la valutazione – da uno o più punti di vista, dei committenti, dei policy makers, dei beneficiari, dei valutatori – e che, nella pratica della ricerca valutativa, si traduce in una serie ragionata di scelte procedurali di tipo tecnico-metodologico e, dunque, in un modus operandi specifico che è "costruito su misura del programma da valutare" (Rossi, Freeman e Lipsey, 2003) e che ha la finalità di rispondere alle domande valutative formulate.

D'Alessandro, G., Lo Presti, V. (2018). Cosa intendiamo con le parole che usiamo? Un glossario comune sui termini chiave a disposizione di committenti e valutatori. Laboratorio per la Valutazione Democratica (LVD), disponibile in internet.

Come è possibile definire la valutazione per il Terzo settore?

È un processo di crescita di un Ente di Terzo settore, durante il quale si attivano riflessioni sulla propria esperienza e si sviluppa la capacità di giudicare le diverse attività in maniera articolata e partecipata.

La valutazione non è una attività come le altre, è un processo, un cammino che porta i volontari a conoscere/crescere/cambiare, a ottenere un incremento di qualità della propria attività.

Con la valutazione si vuole favorire un cambiamento nel modo di svolgere il volontariato e per tale ragione bisogna valorizzare sia la dimensione intellettuale-conoscitiva sia quella emotiva-motivazionale dei volontari.



Attenzione però...

Spesso si confonde la valutazione con altre forme di analisi.

La **valutazione** raccoglie diversi tipi di dati a seconda dell'approccio che il gruppo di volontari vuole dare: ci possono essere metodi diversi per sistematizzare le informazioni ai fini valutativi, ad esempio con l'aiuto di ricercatori esterni coadiuvati più o meno da volontari e con maggiore o minore partecipazione di *stakeholders* e beneficiari.

E' importante:

“Non confondere l'adempimento in cui consiste riempire una scheda di monitoraggio composta da tanti items (altrettanti indicatori) con l'apprendimento che si ricava da una ricerca valutativa che si ripromette di indagare sugli esiti di un programma o progetto.” (Nicoletta Stame, 1999)

Il Monitoraggio Vs

Si tratta di una funzione continuativa che utilizza la raccolta sistematica dei dati relativi a elementi stabiliti (tipo il numero di ore di attività di volontariato) per fornire, in corso d'opera, al gruppo di volontari e alle parti interessate, indicazioni sullo stato di avanzamento, sul conseguimento degli obiettivi e sull'utilizzazione dei fondi messi a disposizione.

(Glossario OCSE-OECD, 2007)

Valutazione

In altre parole: *Il monitoraggio di come viene eseguito un programma o un progetto (performance monitoring) è la raccolta di informazioni sui valori numerici (dati) raggiunti dagli indicatori che sono stati scelti (in anticipo da chi coordina il programma o il progetto) per misurare determinati aspetti della esecuzione di un programma o un progetto e raccolti nel corso dell'implementazione da persone interne all'organizzazione.*



Non è facile dire quando avviene il passaggio tra riflessione e valutazione o tra monitoraggio e valutazione. Sarebbe troppo semplice individuare elementi che possano far dire ad esempio "se è svolta da un professionista è valutazione!". Non è così, perché tutto può diventare una esperienza formativa o essere inserito in un processo di valutazione nel momento in cui chi lo ha proposto, chi lo ha organizzato, chi lo ha condotto, chi lo ha realizzato, chi lo ha condiviso... vive in prima persona un processo di revisione di ciò che sta facendo come volontario.

Il monitoraggio è la rilevazione periodica e sistematica di indicatori chiave, allo scopo di controllare la situazione o l'andamento di sistemi socio-economici o progetti. Esso implica dunque la continua ricerca di questioni e fattori legati a obiettivi predefiniti ed è essenziale per identificare problemi che devono essere risolti lungo il cammino, pur senza necessariamente essere capace di spiegarne l'origine o la ragione. La valutazione, è, invece, essenzialmente l'atto di determinare i risultati e gli effetti di un intervento in relazione ad alcune variabili d'interesse, e di

comprenderne le cause. Non ci si limita quindi alla sola misurazione di cosa è stato realizzato, che è compito del monitoraggio ma, attraverso la valutazione, si esprime un giudizio, si stabilisce cioè un valore o il merito di un intervento. Un giudizio che non è comunque arbitrario ma è basato sulla raccolta e sull'interpretazione di informazioni e come tale si configura come un processo di ricerca. Si tratta in altri termini di un giudizio argomentato.

La valutazione «costituisce l'attività di base per una pratica riflessiva..... un mezzo per esplorare una gamma di voci a una

varietà di differenti livelli» (Ashcroft e Palacio 1996: 94)^[2]

“La valutazione dell'impatto sociale degli enti di Terzo settore ha per oggetto gli effetti conseguiti dalle attività di interesse generale da essi svolte” (DM 23/2019).

Se la valutazione viene pensata come momento di crescita, di revisione critica, di sviluppo della propria azione, sarà gestita in modo da aiutare i volontari a non fermarsi al momento della raccolta delle informazioni o alle domande poste da un esperto, ma ad andare oltre e leggere il senso che ha il risultato dell'attività

valutativa per il proprio impegno di volontariato.

Valutazione in tal modo può diventare per una organizzazione basata su volontari, la riacquisizione di uno spazio di pensiero, un momento di trasformazione, di creatività, sia personale sia dell'organizzazione.

[2] Ashcroft, K., Palacio, D. (1996). *Researching into assessment and evaluation*. London, Kogan Page.

Cosa sono gli indicatori?

Tra gli strumenti di valutazione si usano molto spesso delle forme di codifica delle informazioni che descrivono le attività in termini di risultati raggiunti. Si tratta di *indicatori*, parametri, elementi di valutazione, che a loro volta *descrivono* in maniera sintetica i livelli raggiunti, ai quali si assegna un risultato in termini di punteggio. Ad esempio se svolgiamo insieme 50 interventi in un determinato anno e l'anno successivo ne abbiamo svolti 60, l'indicatore è positivo di 10 punti e può essere una buona cosa, può cioè indicare che abbiamo incrementato la nostra attività.

Nella prassi è comune imbattersi in alcuni "tipi" particolari di indicatori, che vengono sempre più spesso inclusi nei formulari di presentazioni di progetti e di attività come modelli di valutazione:

a) Indicatori di Input/Output/Outcome

b) Indicatori di Efficacia/Efficienza

SONO SOLO ALCUNI ESEMPI

- a) Indicatori di **input**: si riferiscono alle risorse (umane ed economiche) impegnate in un progetto/attività, ad esempio numero di soccorritori impegnati, costo del carburante;
- a) Indicatori di **output**: si riferiscono ai risultati raggiunti dal progetto, in termini di servizi erogati, numero di beneficiari intercettati, numero di ore di attività; a volte vengono denominati come "indicatori di realizzazione fisica";
- a) Indicatori di **outcome**: si riferiscono alle ricadute sociali di medio-lunga durata generate a partire dalla realizzazione del progetto, ad esempio la variazione degli incidenti stradali a seguito di un intervento di prevenzione;
- b) Indicatori di **efficienza**: si riferiscono al rapporto tra input "immessi" nella realizzazione del progetto e output prodotti;

Efficienza: capacità di massimizzare la quantità di prestazioni fornite (outputs) a parità di risorse impiegate (inputs), o di minimizzare le risorse a parità di prestazioni. cioè il rapporto tra risorse impiegate (inputs) e prodotti ottenuti (output).

- b) Indicatori di **efficacia**: si riferiscono al rapporto tra risultati raggiunti grazie al progetto e obiettivi iniziali.

N.B. Per avere buoni indicatori serve una definizione chiara e "misurabile" degli obiettivi del progetto/azione, così si può giudicare in maniera adeguata la sua qualità.

Nelle attività valutative è spesso richiesto di QUANTIFICARE I RISULTATI attraverso indicatori quali:

- Indicatori di realizzazione;
 - Indicatori di risultato;
 - Indicatori di impatto
- **Indicatori di realizzazione**: rappresentano le realizzazioni materiali e immateriali riferite all'attività realizzata (in termini di output, azioni, interventi etc.); ovvero si riferiscono alle modalità di trasformazione degli input in output e fanno riferimento all'efficacia interna. Sono misurati in unità fisiche o finanziarie
- Esempi: Numero di interventi attivati; Numero di partecipanti che beneficiano degli interventi; Numero di utenti di un dato servizio; Ammontare degli interventi completati (ad es. km percorsi in ABZ, etc.); Numero di nuovi accordi stipulati per una data iniziativa; Percentuale di impegni finanziari sul finanziamento disponibile (ovvero capacità di impegno); Percentuale di pagamenti effettuati sui fondi a budget (ovvero capacità di spesa); velocità di pagamento dei fornitori.
- **Indicatori di risultato**: sono gli effetti diretti e immediati sui beneficiari delle azioni finanziate. Rappresenta l'esito più immediato del programma di spesa preventivato.
- Esempi: Percentuale di partecipanti che hanno beneficiato dell'azione con esito positivo; Percentuale di partecipanti al corso che hanno raggiunto una frequenza superiore all'80%; Percentuale di utenti di uno specifico intervento o di un'area di interventi sulla popolazione di riferimento; Percentuale di utenti di un dato servizio rispetto al totale degli utenti; tempo medio di attesa per l'espletamento dell'intervento dell'ABZ.

- **Indicatori di impatto**: illustrano le conseguenze (es. impatto socioeconomico) al di là degli effetti immediati sui beneficiari diretti degli interventi. Essi esprimono l'impatto che il progetto, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sull'ambiente. Tali indicatori

sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori che non riguardano necessariamente l'organizzazione di volontariato. Possono essere distinti **due tipi** di impatto:

1. conseguenze emerse in un arco di tempo **specifico** e **direttamente** riconducibili all'azione svolta (**impatti specifici**);
2. conseguenze emerse nel **lungo periodo** e riferite ad una popolazione più **vasta** (**impatti globali**).

Esempi: Percentuale di partecipanti che hanno beneficiato dell'azione con esito positivo; Percentuale di partecipanti al corso che hanno raggiunto una frequenza superiore all'80%; Percentuali di inserimento nel mercato del lavoro a distanza di 6/12 mesi dal termine delle attività; Percentuale di variazione del numero di incidenti stradali sul territorio; Percentuale di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti urbani; Percentuale di famiglie sotto la soglia di povertà.

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Sarebbe utile, quando in un gruppo di volontariato emerge un desiderio o una richiesta di valutazione per sé stessi o perché altri (il Comune ad esempio) la chiedono, organizzare un incontro durante il quale tutti i volontari, individualmente, rispondono alla domanda "cosa intendo io per valutare la mia attività di volontariato?".

Al termine, si mettono insieme le risposte e si discutono, magari confrontando ciò che emerge con le definizioni indicate in precedenza. Solo attraverso lo scambio sarà possibile essere sicuri di ciò che si vuole realmente perseguire con l'attività di valutazione, per questo è necessario arrivare a una definizione condivisa che determinerà le azioni di misurazione successiva e l'individuazione di indicatori per poter valutare il cambiamento.

2. COME PROGETTARE UN PERCORSO DI VALUTAZIONE

DOPO AVER CHIARITO COSA SIA LA VALUTAZIONE, SI RIPERCORRONO IN QUESTA PARTE LE FASI DI COSTRUZIONE DI UN PERCORSO “FORMATIVO” CHE PUÒ ESSERE UTILE A UN GRUPPO DI VOLONTARI CHE ABBIANO IL DESIDERIO/LA NECESSITÀ DI IMPOSTARE UNA ATTIVITÀ VALUTATIVA. IL METODO PROPOSTO SARÀ QUELLO DELLE “DOMANDE E RISPOSTE”: IN MANIERA SINTETICA SI CERCHERÀ DI AIUTARE I GRUPPI A IMPOSTARE UNO SPECIFICO PROGETTO DI VALUTAZIONE. CHIARAMENTE LE INDICAZIONI E GLI ESEMPI FORNITI DOVRANNO ESSERE ADATTATI ALLE ESIGENZE DEL GRUPPO.

Facciamo un passo indietro: perché la valutazione?

Sempre più spesso si parla di valutazione dei servizi e anche il nuovo Codice del Terzo settore richiede agli Enti di effettuare una valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte, in particolare da quelle realizzate dai volontari. Talvolta poi, in alcuni bandi di finanziamento di progetti viene esplicitamente richiesta una attività di valutazione e/o di monitoraggio specifica. Però può anche succedere che i responsabili di un Ente del Terzo settore propongano di effettuare una valutazione di una specifica attività o dell’insieme delle azioni realizzate dai volontari.

In ciascuno dei casi appena nominati è però importante provare a dare una risposta chiara e precisa alla seguente domanda: ***quali sono i motivi per i quali come volontari effettuiamo un percorso di valutazione? quali sono le richieste che provengono da fuori e quali dall’interno del nostro gruppo?***

Alcune possibili risposte:

1. il gruppo di volontari si rende conto dell’importanza di fare una valutazione sistematica ma non sa come fare, gli mancano strumenti operativi o non sa come contattare un esperto valutatore;
2. sono cambiate le condizioni istituzionali, sono cambiate le richieste di servizi, sono cambiate le leggi e la valutazione è imposta, però contestualmente il gruppo di volontari si accorge di aver bisogno di conoscere pratiche e strumenti valutativi per rispondere alle richieste esterne;
3. aumentano i servizi e le attività svolte dai volontari, senza però aver chiaro quali di questi siano importanti e il gruppo di volontari sente l’esigenza di condividere priorità e interessi per cui ha bisogno di avere una sorta di metro per misurare la rilevanza di ciascuna attività;
4. il gruppo di volontari ha deciso di specializzarsi sulla metodologia valutativa ed esperimenta un percorso valutativo accompagnato da una strumentazione specifica o da un valutatore esperto;
5. il gruppo di volontari si sente molto bravo nello svolgere le attività ma sente anche il bisogno di un riconoscimento esterno delle proprie capacità e quindi ha pensato di far svolgere una valutazione da un valutatore esterno.

Possono però anche esserci altre possibili risposte, forse meno facili ma alla stessa maniera, vere.

6. il gruppo di volontari vive un momento di difficoltà o di stanchezza, ha bisogno di ricentrare la propria attività sulle iniziative/azioni/progetti che creano valore; la valutazione offre una pausa rispetto all'attività quotidiana e può aiutare a mantenere forte la motivazione rispetto alle cose che si fanno;

7. Il gruppo di volontari sente il bisogno di fare qualcosa insieme, avere un obiettivo e una azione comune che li coinvolga tutti e la valutazione si presenta come una attività trasversale ma utile per ogni iniziativa;

8. il gruppo di volontari vede che la propria attività risulta limitata e non integrata con quella di altri quindi si interroga se sia possibile una verifica della propria capacità di essere presenza significativa sul territorio.

Passo successivo: ***quale delle otto situazioni ci rappresenta come gruppo?***

Riflettiamoci insieme e ragioniamo su quale sia il nostro punto di partenza.

Se è tutto il gruppo di volontari o parte di esso a chiedere o sentire l'esigenza di una attività di valutazione è importante ricordare che ogni singolo volontario ha i suoi motivi per voler fare una certa cosa e arriverà con aspettative e desideri propri anche nella fase progettuale della valutazione.

Se invece sono più Enti del Terzo settore a promuovere un percorso valutativo oppure l'organizzazione di coordinamento nazionale o regionale, è comunque importante dedicare del tempo a individuare i veri motivi che hanno portato a una decisione e cosa si vuole ottenere con la valutazione. In questa fase si può scoprire anche che

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Difficilmente è possibile svolgere una attività valutativa in un gruppo di volontari non ancora formato o non abituato a lavorare insieme. Non si può sperare nei risultati impliciti perché la valutazione implica completa adesione alle finalità per la quale viene svolta, altrimenti rischia di far perdere tempo a tutti. Ogni cosa, ogni attività, ogni trasformazione richiede tempo. I volontari possono aspettarsi che facendo una attività valutativa insieme, si crei gruppo; i responsabili che propongono la valutazione possono aspettarsi di svolgere una azione collettiva... È bene tenere a mente che è possibile che entrambe le parti rimarranno deluse.

In questa fase di analisi delle domande valutative si può prevedere un momento di confronto con tutti i volontari sulle necessità emergenti, del tipo:

Secondo voi, quale è in questo momento, per il nostro gruppo di volontariato, la valutazione più importante da fare?

Se potessi scegliere tu, su quale progetto, attività vorresti avere un giudizio argomentato?

CON LA VALUTAZIONE NON SI PUÒ OTTENERE TUTTO!

Cosa valutare ?

Eccoci al quesito legato alla DOMANDA DI VALUTAZIONE, o definizione della pratica di valutazione. Una volta deciso l'ambito, il progetto, l'attività, su cui effettuare la valutazione, bisogna decidere cosa valutare. Si tratta cioè di esplicitare una domanda.

Le domande di valutazione costituiscono una componente fondamentale del processo valutativo poiché possono fornire informazioni e analisi utili a formulare giudizi motivati e a influenzare i percorsi di sviluppo dei progetti/interventi/azioni.

Se non si esprime in maniera chiara una domanda, una esplicita richiesta di valutazione, l'attività che verrà svolta rischia di essere omnicomprensiva e quindi non centrata sul risultato, cioè su cosa effettivamente vada valutato e cosa no, cosa serva per la valutazione e cosa no, quale strumento di analisi usare e quale no...

IDEE PER FORMULARE DOMANDE VALUTATIVE

Un obiettivo valutativo, oltre a indicare la finalità che si vuole raggiungere, deve anche essere chiaro e concreto rispetto alla vita del gruppo di volontariato: *sono i volontari che effettuano l'attività e saranno sempre loro a valutarsi!*

Nel definire le domande valutative è indispensabile tener presenti le diverse richieste provenienti dall'esterno (il Comune, gli utenti dei servizi e i loro familiari, i donatori etc.) ma anche di quelle che esprime il gruppo di volontari partecipanti. Una volta presa coscienza delle varie esigenze, queste devono essere selezionate e concretizzate in domande specifiche.

Domande e valutazione sono strettamente connesse in quanto una domanda di valutazione è concreta solo quando si riesce a verificare il suo raggiungimento e si possono perciò prevedere indicatori che dimostrano il perseguimento/raggiungimento degli obiettivi proposti. Ma gli obiettivi devono essere chiari e definiti perché, in qualsiasi ambito professionale (ad esempio un medico, un geometra, un insegnante) avere un obiettivo vago o generico non consente di misurare attraverso l'uso di opportuni indicatori, appunto, se l'azione persegua la giusta finalità.

Un esempio? Se un uomo va da un medico per una visita, il medico per accertare se l'uomo sta bene non controlla "lo stato di salute dell'uomo", cioè non può avere come riferimento un concetto astratto, ma considererà indicatori fisiologici tipo il battito cardiaco, la pressione, il risultato di analisi cliniche etc. Sono questi che attesteranno le condizioni di salute dell'uomo. Verificati questi aspetti, il medico potrà effettuare la sua valutazione sullo stato di salute dell'uomo.



Con la valutazione non si può essere generici: più si è vaghi, meno si saprà se l'impegno messo nello svolgere l'attività sia servito a cambiare qualcosa.

Per aiutare nella definizione delle domande di valutazione, di seguito si forniscono alcuni obiettivi specifici che si possano considerare come aspetti generali di una attività valutativa a cui sono associati alcuni possibili quesiti. Si tenga presente che si tratta, di formulazioni generalizzate che vanno adattate al singolo progetto/intervento e soprattutto che devono rispondere alle esigenze valutative del gruppo, **non di questo vademecum!**

OBIETTIVO SPECIFICO	DOMANDE DI VALUTAZIONE
Sviluppare la capacità di approfondimento e i dispositivi per la qualità dell'intervento dei servizi svolti dai volontari	<p>Quali incrementi si sono verificati nella adozione sistematica di dispositivi?</p> <p>Le attività avviate hanno consentito di comprendere le istanze del territorio?</p> <p>Si è verificato un potenziamento del sistema di verifica e valutazione delle azioni?</p> <p>Come vengono utilizzati i risultati delle valutazioni?</p> <p>I progetti che hanno adottato modelli di autovalutazione o hanno conseguito una certificazione di qualità, hanno migliorato la tempistica di realizzazione dei progetti stessi? la capacità di intervenire?</p> <p>Quali ricadute ha avuto la definizione del piano integrato di interventi sul coinvolgimento degli utenti?</p> <p>Quali sono state le ricadute sulle modalità di funzionamento del servizio, in termini di gestione del tempo, degli spazi, delle risorse umane, professionali, finanziarie e materiali?</p>
Migliorare le competenze dei volontari	<p>Le iniziative di formazione per il personale volontario hanno avuto un impatto sull'innalzamento delle competenze chiave, in particolare sulle discipline tecnico-scientifiche?</p> <p>Quali cambiamenti si sono verificati, a seguito degli interventi sulla formazione del personale volontario? nelle scelte metodologiche a supporto dell'intervento?</p> <p>La partecipazione del personale volontario a percorsi di formazione ha determinato l'avvio di attività di sperimentazione sulle metodologie di intervento?</p> <p>Sono stati realizzati interventi formativi per le attività di auto-aggiornamento dei volontari?</p>
Sviluppare reti tra gli attori del sistema e in relazione ai bisogni del territorio	<p>Quali effetti hanno avuto gli interventi per il rafforzamento dei centri di servizio del volontariato?</p> <p>Gli interventi svolti stanno determinando la creazione di reti o centri di azione su diverse aree tematiche e trasversali? se no, perché, cosa lo impedisce?</p>
Migliorare e sviluppare forme e contenuti dell'informazione e pubblicizzazione degli interventi del gruppo	<p>Le attività di diffusione e informazione sui servizi resi dal Gruppo di volontariato hanno migliorato e implementato i servizi stessi? l'immagine del Gruppo di volontariato?</p> <p>Sono state sviluppate iniziative di promozione? di diffusione? sui contenuti?</p> <p>Le iniziative per migliorare la capacità di gestione dei processi e delle emergenze si stanno rivelando efficaci?</p>

La formulazione completa di una domanda di valutazione prevede anche un'articolazione che comprenda

1. l'attività specifica dei volontari,
2. l'indicazione del comportamento osservabile,
3. l'indicazione delle condizioni di contesto in cui il comportamento si può osservare,
4. l'indicazione dei soggetti che verranno coinvolti nell'attività valutativa.

Come si formula una domanda di valutazione?

I cinque stadi per la formulazione di una domanda valutativa sono:

Primo stadio: scrivere la domanda in forma libera.

Secondo stadio: annotare i comportamenti che, se ottenuti, coinvolgerebbero il gruppo verso la valutazione.

Terzo stadio: operare una cernita tra i vari cambiamenti ipotizzati.

Quarto stadio: descrivere in modo completo ogni comportamento... e trovare gli strumenti di raccolta delle informazioni.

Quinto stadio: sottoporre le formulazioni della domanda al seguente test *"Se il gruppo di volontari raggiungesse questo comportamento atteso, potresti dire che il gruppo ha raggiunto un livello di qualità elevato?"*. Se si arriva a rispondere in maniera affermativa al quesito test, allora l'analisi delle domande valutative sarà completa.

L'unico modo per apprendere a valutare è... fare valutazione! Solo obbligandosi a programmare il proprio tempo, le proprie risorse, le proprie attività e azioni ci si abitua a riflettere, giudicare, valutare, verbalizzare quello che si sta facendo come gruppo.

IL QUADRO PROGETTUALE/VALUTATIVO

AZIONE SOCIALE QUALE TIPO DI ATTIVITÀ	AMBITO SCIENTIFICO E OPERATIVO COME SI PUÒ INDICARE
Vedere una situazione	Conoscenza
Analizzare una situazione	Ricerca sociale
Definire motivi per un cambiamento	Politica
Definire condizioni e risorse per realizzare azioni	Programmazione
Procurarsi risorse necessarie	Reperimento fondi
Compiere azioni per cambiamento	Realizzazione
Controllare ciò che è avvenuto	Valutazione

CHI COORDINA LA VALUTAZIONE?

Porsi questa domanda significa arrivare a decidere di affidare a qualcuno la responsabilità dell'attività di valutazione.

Spesso nei gruppi di volontariato le attività vengono decise insieme e anche realizzate insieme. Per effettuare una valutazione bisogna che siano chiari i ruoli. Infatti se tutti i volontari hanno partecipato alla definizione del progetto di valutazione, sarà utile se non addirittura necessario dare a qualcuno l'incarico di coordinarne l'organizzazione e la realizzazione.

??Come???

Soluzione 1, più semplice ma anche meno coinvolgente: si incarica un consulente/valutatore esterno che opererà sulla base delle domande valutative esplicitate dal gruppo di volontari.

Soluzione 2, meno semplice ma trascinante: si realizza un percorso di valutazione partecipato che a differenti livelli coinvolga tutti quanti i volontari.

In entrambi i casi è importante definire un accordo tra tutti i volontari, anche se sarà difficile e per questo è bene che ci sia uno, una persona o un gruppo, che sia chiamato a decidere, tenendo però conto di diversi fattori, come:

1. le attività operative svolte dal gruppo di volontari,
2. gli impegni già presi e le relative scadenze,
3. il calendario e gli impegni sociali, tipo le festività, il periodo degli esami etc.

Il segreto della riuscita di una attività di valutazione per un gruppo di volontari non dipende solo dalle capacità del coordinatore o del gruppo di coordinamento, ma molto merito può andare anche a una buona organizzazione che metta i volontari nelle migliori condizioni per poter svolgere il compito.

Oltre a un coordinatore ci vuole una segreteria!

1. una buona segreteria di una attività di valutazione ha due compiti principali:

1.a coordinare i partecipanti alla valutazione, cioè con tutte quelle persone che possono essere un utile riferimento per esprimere il giudizio di merito sull'attività/sul progetto che si vuole valutare (si chiamano in linguaggio tecnico STAKEHOLDERS -> vedi glossario);

1.b contattare i volontari che dovranno svolgere le azioni necessarie per condurre la valutazione.

Alla segreteria spetterà anche il compito di raccogliere e risolvere eventuali problemi organizzativi dei partecipanti e dei volontari.

2. una buona segreteria di una attività di valutazione si deve occupare dell'allestimento e della conservazione del materiale, che, comunque deve essere preventivamente condiviso e concordato con i volontari.

3. una buona segreteria di una attività di valutazione deve occuparsi di conservare tutti i risultati delle informazioni raccolte, utili a fini della redazione del rapporto finale di valutazione.

4. una buona segreteria di una attività di valutazione sarà anche responsabile delle risorse e del budget messo a disposizione per realizzare le attività, perché una valutazione richiede un impegno di tempo ma anche delle risorse economiche.

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Prima di iniziare una attività valutativa è necessario ricordarsi di scegliere e organizzare il materiale in base al tipo di valutazione che si vuole realizzare. Difficile dare indicazioni precise su cosa sia necessario e cosa no. Tuttavia anche a partire da quanto verrà proposto in seguito, si possono dare alcune indicazioni come promemoria di lavoro, ma chiaramente non tutto il materiale citato dovrà essere disponibile:

- una sala o uno spazio dove poter lavorare,
- una sala o uno spazio dove poter raccogliere il materiale,
- una sala o uno spazio dove poter organizzare incontri/riunioni/scambi,
- un sistema di comunicazione efficace e adatto al gruppo di lavoro,
- un computer che consenta l'archiviazione e l'elaborazione delle informazioni,
- un sistema di proiezione slide o di diffusione delle informazioni,
- un registratore per le interviste o i focus group,
- una lavagna a fogli mobili o comunque la possibilità di scrivere cartelloni.

È bene tener presente che in ogni gruppo di volontari, anche quello più coeso e storico, non tutti hanno lo stesso tempo a disposizione, la stessa disponibilità, le stesse capacità. Una buona segreteria organizzativa non ha solo compiti gestionali ma deve anche avere la capacità di gestione dell'attività valutativa. Se il gruppo di volontari ha un responsabile, ad esempio il/la presidente del Comitato, sarebbe bene non dargli/darle questo ruolo. Forse potrebbe essere più adatto assegnarlo a chi ha un ruolo intermedio, ad esempio un componente del consiglio direttivo, che ha le capacità gestionali, l'autorevolezza e la necessaria conoscenza dell'organizzazione e delle azioni che essa svolge ma può disporre di un tempo maggiore e di una migliore capacità di concentrazione.

Coordinare una attività di valutazione è un ruolo che richiede precisione e capacità di organizzare il proprio lavoro e quello degli altri. Inoltre rispetto agli esterni, al coordinatore potrebbe spettare i compiti di essere il referente, una sorta di "padrone di casa". In molti casi potrebbe quindi essere utile che il coordinatore conosca bene anche le tecniche e gli strumenti di valutazione in modo da poterli presentare anche all'esterno del gruppo di volontari che le ha pensate e programmate.

QUANDO SI FA LA VALUTAZIONE?



La valutazione fa riferimento a un periodo, a un prima e un dopo e ne misura le caratteristiche.

Per tale motivo è molto importante decidere e stabilire le date in cui non solo si effettua la valutazione ma anche del periodo che considera come riferimento per valutare i cambiamenti e/o gli effetti. Di solito si parla di tempo 0 (t0) per indicare ciò che era prima dell'intervento, tempo 1 (t1) prima erogazione, primo mese o primo anno di intervento, tempo 2 (t2) per indicare il secondo periodo etc. Si valuta la differenza tra t0 e t1, tra t1 e t2, tra t0 e t2 etc.

Poi c'è anche il calendario associativo. Generalmente i primi tre mesi dell'anno (gennaio-marzo) sono un buon periodo per valutare l'attività dell'anno precedente. Però spesso il "calendario sociale" non coincide con il calendario solare e l'anno associativo si chiude ad esempio a giugno. Non solo, ma se si decide di valutare un progetto che nella sua realizzazione inizia a settembre e termina a maggio, non si può rimanere fissati alla data del 31 dicembre dell'anno bisognerà arrivare almeno al 30 giugno.

Le date di riferimento per la valutazione saranno quindi collegate all'attività da valutare e quindi indicate in fase di definizione delle domande di valutazione.

Le date di svolgimento di una attività di valutazione concreta sono importanti *perché ci vuole tempo per fare bene le cose!*

Oltre al periodo è necessario prestare attenzione agli orari e ai giorni in cui realizzare l'attività valutativa:

- il giorno dell'attività di volontariato? ma poi si bloccano le attività?
- un altro giorno? ma quale va bene per tutti i volontari?
- un orario buono per tutti? ma come è possibile stimare quanto tempo occorra per fare la valutazione?
- uno o più fine settimana? potrebbe essere meglio concentrare le ore, concentrarsi sul compito, produrre di più, circoscrivere l'impegno.



CHI CONDUCE LA VALUTAZIONE?



Il ruolo della guida dell'attività di valutazione è molto diverso da quello del coordinatore, che è molto diverso da quello della segreteria organizzativa.

Una buona valutazione non si fa da sola e non basta aver definito degli strumenti di rilevazione per aver compiuto la valutazione. Tanti bravi consulenti come pure tanti bravi volontari o testimoni privilegiati (->) possono svolgere molte bellissime attività ma non necessariamente fornire informazioni o elaborazioni utili per una valutazione.

Se al coordinatore si possono lasciare i compiti relativi all'organizzazione, a chi conduce la valutazione spettano altri incarichi:

la guida deve essere l'elemento di processo; è la persona che aiuta il gruppo a far comprendere il filo logico delle attività valutative; è la persona che favorisce il percorso formativo connesso alla valutazione;

la guida è colui che deve saper cogliere le necessità del gruppo di volontari e anche ciò che aiuta ma soprattutto ciò che non aiuta il processo valutativo (ad esempio la stanchezza, l'eccessivo impegno, la noia, la disorganizzazione, l'allontanamento dalle domande valutative).

In alcuni casi la guida è un esperto esterno che conosce le tecniche di valutazione. Però sarebbe importante che la guida non entrasse nel merito di ciò che avviene nel gruppo di volontari: deve essere attento al processo e a ciò che accade ma non dare giudizi o tanto meno giudicare qualcuno nelle sue affermazioni.

A volte potrebbe essere utile chiedere a un volontario di un'altra organizzazione di svolgere il compito di condurre la valutazione del proprio gruppo. *Ma è solo una idea!* È bene ribadire che la guida non sia il responsabile del gruppo perché si corre il rischio che da una parte i volontari non si sentano liberi di esprimersi o che l'attività di valutazione diventi l'occasione per polemiche e tensioni oppure che si vada nella direzione di ratificare ciò che già si fa, senza uno sforzo critico costruttivo, nella direzione del cambiamento.



3. COME UN PERCORSO DI VALUTAZIONE

CHIARITO COSA SIA LA VALUTAZIONE E COSTRUITA L'INTELLAIATURA DI UN PERCORSO VALUTATIVO, SI RIPERCORRONO IN QUESTA PARTE LE FASI DI REALIZZAZIONE DELLA VALUTAZIONE SEMPRE PENSANDO A UN GRUPPO DI VOLONTARI CHE ABBIANO IL DESIDERIO/LA NECESSITÀ DI IMPOSTARE UNA ATTIVITÀ DI VALUTAZIONE. IL METODO PROPOSTO SARÀ QUELLO DELLE "DOMANDE E RISPOSTE". SI RIMANDA AL GLOSSARIO POSTO ALLA FINE DEL VADEMECUM PER LA DEFINIZIONE DEGLI SPECIFICI TERMINI CHE VERRANNO UTILIZZATI.

PRIMA DI TUTTO: L'INTRODUZIONE!

Ogni attività di valutazione ha un suo momento introduttivo.

Si tratta di presentare l'attività del gruppo di volontari a livello generale e quella specifica oggetto della valutazione. In particolare potrebbe essere utile, per i volontari che valutano e per coloro che sono o saranno coinvolti nell'attività di valutazione di:

1. descrivere la storia del proprio gruppo e le finalità associative (senza dilungarsi troppo però, ad esempio non richiamando la storia della Croce Rossa Italiana partendo da Henry Dunant, ma solo le tappe principali della presenza dell'Associazione sul territorio);
2. descrivere le attività e soprattutto i destinatari, gli utenti, per i quali si svolge il servizio di volontariato;
3. illustrare il proprio collegamento con le altre realtà che operano sul territorio a partire dalle Istituzioni locali;

4. presentare il gruppo di volontari, chi sono, quali servizi svolgono, quanto impegno possono dare in termini di servizio etc.;

5. presentare le risorse a disposizione e l'articolazione delle attività del Comitato nella settimana/mese;

6. definire la motivazione che ha ispirato la attività valutativa e quali siano le aspettative al riguardo.

Si tratta in altre parole di definire esplicitandolo per iscritto il momento storico della vita del gruppo di volontariato in cui si possa arrivare ad affermare

“noi ci siamo e vogliamo riflettere su quale valore apportiamo al nostro territorio” oppure più semplicemente **“valutiamo perché...”**.

LA REDAZIONE DEGLI STRUMENTI

Nell'affrontare la parte relativa agli strumenti di valutazione occorre prima chiarire a cosa si fa riferimento. Nella prima parte del Vademecum, utilizzando alcune definizioni di studiosi si è detto che la valutazione è essenzialmente una attività di ricerca e di individuazione dei cambiamenti intervenuti a seguito di un intervento, un progetto, un'azione. Tali cambiamenti possono essere ritenuti come effetti, cioè risultati dell'azione stessa (anche *outcome*). Ora proprio per evidenziare i cambiamenti occorrono indicatori utili a quantificare o stimare il grado di conseguimento di ciò che il progetto, l'intervento, l'azione ha inteso avere. In altri termini sarebbe possibile dire che si può anche verificare lo scarto esistente tra i risultati conseguiti e i risultati effettivamente ottenuti, in relazione, ad esempio, alle risorse impiegate.

Se si parte dall'idea che qualsiasi azione sociale intrapresa da un gruppo di volontari sia quella di apportare un cambiamento negli individui per i quali è pensata, potrebbe essere utile comprendere almeno i seguenti ambiti:

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Per redigere in maniera partecipata l'introduzione all'attività valutativa, si possono scegliere due strade.

1. demandare a una persona o a un gruppo di persone di proporre un testo e poi chiedere a tutti i volontari di esprimersi al riguardo apportando modifiche e integrazioni;
2. provare a stimolare una riflessione comune attraverso tecniche di animazione che chiedano ai volontari di esprimersi su alcuni punti e poi farne una sintesi da restituire al gruppo; i punti sui quali confrontarsi possono essere:
 - 2.1 le tappe più importanti della nostra storia sono...
 - 2.2 le attività di volontariato che svolgiamo sono...
 - 2.3 i bisogni principali che affrontiamo nella nostra attività di volontari sono...
 - 2.4 le organizzazioni o le istituzioni con cui siamo in rapporto come gruppo di volontari sono...
 - 2.5 facciamo valutazione perché...
 - 2.6 ciò che riteniamo più importante nella nostra attività di volontariato è...

1. in che cosa sono cambiati gli utenti alla conclusione dell'intervento/progetto/azione svolti,
2. quanto di questo cambiamento è il risultato dell'intervento/progetto/azione svolti,
3. quale è stata l'importanza dei volontari nella realizzazione dell'intervento/progetto/azione svolti,
4. c'è un effetto generalizzabile anche per il contesto di riferimento e non solo per i principali destinatari,
5. quale è stata la attività maggiormente adeguata ai fini del cambiamento e quale quella meno,
6. il metodo di intervento è risultato appropriato al livello dei cambiamenti riscontrati.

Per valutare se l'azione, l'intervento o il progetto sia stato adeguato non è solo una questione di metodo o di procedure da applicare, piuttosto dipende dalla possibilità che i volontari siano coinvolti attivamente nella definizione degli strumenti che consentono di raccogliere informazioni utili alla valutazione.

Diverse tecniche possono essere impegnate per valutare prima, durante o dopo una specifica azione/attività progetto. Gli strumenti più comunemente utilizzati sono quelli della ricerca sociale applicata: questionari, interviste, focus group, schede, check list, osservazione partecipante.

Si tratta di strumenti codificati nella ricerca sociale. Tuttavia esistono anche delle procedure meno strutturate che possono aiutare il gruppo di volontari ad acquisire un insieme di informazioni necessarie per una attività valutativa "scientificamente" definita. Possono esserci: scambi strutturati in una discussione, la rilevazione di opinioni in forma anonima, le scale di reazione etc. Si esaminano i principali e si rimanda alla bibliografia per ulteriori riferimenti

I QUESTIONARI

Il più tradizionale strumento di ricerca quantitativa e quello attraverso cui è possibile raccogliere informazioni da un numero anche molto alto di persone, in maniera contestuale e generalizzata.

Cosa è un questionario?

<https://it.wikipedia.org/wiki/Questionario>

<https://www.youtube.com/watch?v=z1dG21kz7KM>

https://www.youtube.com/watch?v=JJ_LbXFueLk

È uno strumento utilizzato in psicologia, sociologia, economia, negli studi di mercato e nelle indagini di opinione, che serve per raccogliere informazioni in modo standardizzato e su campioni più o meno grandi, tali per cui è possibile poi costruire una matrice dati (una raccolta sistematica di informazioni confrontabili nel tempo) ed effettuare analisi di tipo matematico/statistico.

Come formulare domande in un questionario?

Evitare parole tecniche, gergo, parole straniere o qualsiasi linguaggio specifico di settore che potrebbero confondere o scoraggiare i partecipanti all'indagine.

Bisogna essere specifici e concreti.

Testare l'indagine o il questionario in via preliminare con gli amici, soprattutto per comprendere se le domande risultano chiare e di immediata comprensione.

Evitare le domande ambigue o quelle che richiedono di tornare con la memoria a oltre dieci anni prima. Evitare domande con più argomenti nella stessa formulazione (ad esempio: la seguente situazione ti sembra semplice o giusta? Risposte Sì No. Se la risposta è Sì non si può sapere se l'intervistato intendeva 'semplice' oppure 'giusta'. Se invece l'intervistato ritiene che la situazione sia semplice ma non giusta, non trova nelle risposte quella adatta alla sua situazione)

Non utilizzare domande tendenziose ad esempio: "Molte persone si lamentano del fatto che i tempi di attesa al pronto soccorso sono troppo lunghi. Sei una di queste?" in questo caso la domanda afferma ciò che si sta chiedendo, spingendo gli intervistati a rispondere in un determinato modo. Le domande dovrebbero essere formulate in modo neutro, senza significati particolari o con accezioni negative o positive per non indurre la risposta che l'intervistato interpreta come più desiderata, anziché dare quella veritiera.

Seguire il consiglio di chi ha già effettuato un questionario.

Le domande che poni dipendono dalle informazioni che vuoi ottenere. Per essere efficaci, le domande del questionario devono rispettare alcune regole comuni:

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Test di verifica delle domande di un questionario

Questa domanda è fondamentale per la valutazione?
Qualcuna delle domande è formulata in un modo che potrebbe essere considerato offensivo?

Le persone intervistate sentono di poter rispondere liberamente al questionario? (In caso contrario, il questionario può essere somministrato in forma anonima)

Le domande sono facilmente comprensibili o sono formulate in modo poco chiaro?

Le domande sono pertinenti e interessanti per la persona che risponde?

Si tratta di un questionario con domande chiuse, viene fornita un'ampia scelta di risposte o si sta cercando di ottenere una risposta specifica dai destinatari limitando il numero di opzioni disponibili?

I QUESTIONARI DI GRADIMENTO

<https://blog.gagroup.it/gabriellipartner/questionario-di-gradimento-come-e-perche>

http://www.assiprov.it/Documenti/Modulistica_per_progettazione/Fac_simile_di_Questionario_di_gradimento

Un tipo specifico di questionari sono quelli che hanno a che fare con il gradimento, cioè cercano di esplicitare ciò che piace e ciò che non piace di un determinato oggetto di valutazione.

Un'indagine sul gradimento può aiutare ad avere informazioni per valutare un intervento, un progetto, dalla parte di chi ne ha beneficio. Serve per definire con precisione quello che piace o non piace agli utenti ma può dare i margini di miglioramento per crescere. Ad esempio, cosa pensa l'utente dei tuoi servizi? adeguati? L'assistenza fornita dai volontari è buona? Quella dei dipendenti? C'è qualcosa che gli utenti non gradiscono?

Da tener presente che le dimensioni del campione del tuo questionario di gradimento ne determineranno l'accuratezza. È pressoché impossibile sottoporre un sondaggio a tutti gli utenti, ma prendere a campione solo un piccolo numero può dare luogo a una distorsione dei dati. Più alto è il numero di risposte, più accurati saranno i dati raccolti, più elementi avrà la attività di valutazione. Inoltre, quando si parla di 'campione', anche se non si tratta di un campione probabilistico, è buona norma che sia 'sparso', cioè che consideri tutte le unità statistiche (cioè gli individui) più diversi tra loro che si possano trovare. Per ottenere ciò ad esempio è bene non concentrare le interviste in un solo giorno della settimana o in un solo orario perché questo può avere l'effetto di escludere sistematicamente alcune persone, come ad esempio chi lavora o chi ha particolari impegni in alcuni momenti, come i genitori con i figli piccoli o gli studenti.

LE INTERVISTE

<https://www.youtube.com/watch?v=WUeOG65ygGY>

Si tratta di conversazioni tra due persone in maniera guidata da chi conduce la ricerca e ha lo scopo di indagare valori, credenze e atteggiamenti del suo interlocutore. Sono due i tipi di interviste utilizzati per la valutazione: libere o semi-strutturate, nel primo caso non c'è una traccia ma si lascia la persona libera di esprimersi, nel secondo caso si presentano, anche in ordine diverso, le stesse domande o gli stessi argomenti a più persone e poi se ne fa una sintesi.

In generale l'intervista nella ricerca sociale è una tecnica di rilevazione di informazioni, usata per rispondere a interrogativi di ricerca, basata su un rapporto tra intervistatore e intervistato, nel quale l'intervistatore pone interrogativi e l'intervistato risponde attenendosi alle regole stabilite dal ricercatore.

Una volta definita la valutazione con le sue caratteristiche, e l'ambito spazio-temporale di riferimento, le persone da intervistare saranno tutte quelle che possiedono quelle caratteristiche, in quello spazio definito e in quel tempo fissato, per fornire informazioni rilevanti ai fini valutativi.

L'intervista maggiormente conosciuta è quella condotta personalmente da un intervistatore, spesso a un singolo intervistato. Nella ricerca sociale, in realtà, ci sono vari altri tipi di conduzione dell'intervista, alcuni dei quali non prevedono nemmeno la presenza fisica dell'intervistatore ad esempio le interviste postali e le interviste telefoniche o quelle on-line. Molto spesso, soprattutto nell'ultimo caso, prendono la forma di un questionario, ma si differenziano se non solo chiedono all'intervistato di esprimere il proprio pensiero con un numero o una crocetta, ma anche attraverso l'elaborazione di informazioni e concetti.

Per definire le domande di una intervista o i suoi argomenti (quella che in linguaggio tecnico è detta "traccia"), si parte sempre dal modello di valutazione, cioè l'insieme dei concetti rilevanti che vogliamo trattare acquisire per avere elementi valutativi.

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Esempi di applicativi che possiamo utilizzare per comporre un questionario.

Google Form, che permette di strutturare, diffondere (via email, via social o sul proprio sito web) i questionari ed elaborare direttamente le risposte.

SurveyMonkey contiene migliaia di domande già scritte e certificate create da team di esperti in metodologia d'indagine. È facile trovare e aggiungere i tipi di domande più frequenti per categoria d'indagine. Ogni domanda e risposta impostata è stata scritta per ridurre le distorsioni e fornirti le risposte più precise possibili.

Survio fornisce uno strumento gratuito e facile per qualsiasi tipo di sondaggio online. Il prodotto fornisce numerosi modelli già pronti per indagini, layout e stili. È possibile creare facilmente un nuovo sondaggio con contenuti professionali e un proprio look in pochi click! È possibile visualizzare le risposte raccolte in tempo reale, utilizzando le tabelle, grafici, resoconti PDF e file di dati per la maggior parte dei tipi di file. Limesurvey che consente un utilizzo a vari livelli, dai meno esperti di informatica, che possono usufruire dei servizi on line ai più esperti che possono addirittura installare il software sui propri server e personalizzarlo.

Qualtrics, un po' più complesso, ma in grado di integrare molti servizi aggiuntivi.

I FOCUS GROUP

Secondo Wikipedia un focus group (o gruppo di discussione), che nasce negli Stati Uniti a opera di due sociologi intorno al 1940, K. Lewin e R. K. Merton, è una tecnica qualitativa utilizzata nelle ricerche delle scienze umane e sociali, in cui un gruppo di persone è invitato a parlare, discutere e confrontarsi riguardo all'atteggiamento personale nei confronti di un tema, di un prodotto, di un progetto, di un concetto, di una pubblicità, di un'idea o di un personaggio. Le domande sono fatte in modo interattivo, infatti, i partecipanti al gruppo sono liberi di comunicare con gli altri membri, seguiti dalla supervisione di un conduttore (in genere il ricercatore o un suo assistente).

Nel mondo del marketing, i focus group sono uno strumento importante per l'acquisizione di riscontri riguardo ai nuovi prodotti.

In particolare, i focus group permettono alle aziende che desiderano sviluppare, esaminare un nuovo prodotto, di discutere, osservare il prodotto, prima che esso sia messo a disposizione del pubblico. Ciò può fornire informazioni rilevanti sull'accettazione del prodotto da parte del suo mercato.

In valutazione il focus group è una tecnica per lo sviluppo di discussioni guidate di gruppo centrate su uno specifico argomento. L'obiettivo è di rilevare le percezioni dei partecipanti rispetto a un progetto che si sta sviluppando o su un fenomeno che si sta osservando. E' uno strumento particolarmente adatto allo sviluppo di indagini qualitative e viene utilizzato proprio perché si vuole arrivare alla comprensione del fenomeno studiato piuttosto che alla sua documentazione o misurazione.

LE SCHEDE/LE CHECK LIST

La check-list è un elenco di comportamenti o eventi prelezionati di cui si vuole accertare la presenza o misurare la frequenza, in un determinato intervallo di tempo, nel momento stesso in cui si manifestano. Vengono utilizzate seguendo una procedura consolidata: il ricercatore/osservatore, guardando la persona o la situazione da analizzare, individua il comportamento della persona o del gruppo e annota la frequenza con cui ogni singolo comportamento individuato si presenta. È necessario che la lista sia formulata a priori e in maniera completa, comprendendo tutti i possibili comportamenti che interessano la situazione in esame.

In particolare le check-list comportamentali hanno avuto un'ampia diffusione all'interno della ricerca valutativa per alcune loro caratteristiche: permettono la raccolta di dati conservando in qualche misura la spontaneità e la ricchezza del comportamento così come si verifica naturalmente;

non richiedono strumenti sofisticati e non risultano intrusive (non fanno domande) come altri strumenti; per la loro strutturazione, restringono il numero dei comportamenti da osservare e in tal modo orientano il ricercatore a definire più chiaramente la domanda di valutazione.

La durata complessiva dell'osservazione può variare da intervalli di pochi minuti fino a periodi molto lunghi, di ore. Secondo alcuni ricercatori, osservazioni più lunghe sono più attendibili, perché permettono di ridurre il rischio di rilevare casualmente una frequenza elevata di un determinato comportamento, sempre presente quando le durate sono troppo brevi.

Cosa può contenere una check-list ai fini valutativi?

Le attività, le situazioni positive, le situazioni di rischio, i comportamenti etc.

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Esempi di applicativi che possiamo utilizzare per comporre una check-list

Il primo tool è Evernote che permette di prendere appunti da ogni device e, tra le modalità di organizzazione di una nota, presenta anche quella con caselle di controllo. Tra l'altro Evernote fornisce anche dei template gratuiti. Posto che le check-list possono essere create anche con programmi di videoscrittura come Microsoft Word altri strumenti possono essere: WorkFlowy, gratuito, permette di creare delle check-list in cloud che possono essere condivise con i volontari; Trello (task manager che sta spopolando nelle aziende di marketing), Wunderlist (il non plus ultra per le to do list) e il superprofessionale Process Street con un ottimo elenco delle check-list già pronte.

L'OSSERVAZIONE PARTECIPANTE

<https://www.youtube.com/watch?v=lrnS1kURLdQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=aZjFwVa5Dww>

Si tratta di uno strumento molto tipico nella ricerca etnografica e utile per raccogliere informazioni di tipo qualitativo. Di solito si utilizza lo strumento del diario, ossia si chiede ai volontari di appuntare alla fine del turno, della giornata, dell'attività progettuale, l'intera esperienza svolta: sia gli elementi informativi sia le sensazioni che la persona ritiene di esprimere, in modo libero, senza dover seguire schemi prestabiliti.

Viene spesso utilizzato lo strumento del diario e dell'osservazione partecipante nel caso di una valutazione in itinere. Valida soprattutto se i volontari sono convinti della appropriatezza del sistema di valutazione.

Si deve tener presente che l'osservatore influenza la ricerca con la sua presenza: inevitabilmente l'osservato modifica il suo comportamento in presenza dell'osservatore e anche l'osservatore può essere osservato. Non si può evitare l'interazione tra i soggetti.

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Elementi applicativi che possiamo utilizzare per fare osservazione partecipante

L'osservazione deve essere condotta in prima persona da chi effettua la valutazione.

Il periodo di osservazione deve essere relativamente lungo (mesi/anni) in modo tale da permettere di cogliere le dinamiche del gruppo e l'aspetto dinamico dei fenomeni che si stanno studiando.

La partecipazione deve avvenire nel contesto naturale del gruppo analizzato.

L'attività del valutatore deve riguardare sia l'osservazione sia la partecipazione attiva alla vita del gruppo.

La distanza tra osservatore e oggetto osservato si annulla: il ricercatore entra dentro i confini dell'oggetto osservato.

Lo scopo è descrivere e comprendere la realtà "vedendo il mondo con gli occhi dei soggetti osservati".

LE DISCUSSIONI STRUTTURATE

Possono essere organizzati dei momenti collettivi, composti da 10/15 persone, per un tempo definito, in cui intorno a un tavolo si invitano i volontari, gli utenti, i familiari degli utenti, a esprimersi liberamente sull'attività/azione/progetto oggetto di valutazione.

In questa modalità si dovrà tenere conto di tutto quello che viene detto dai partecipanti e quindi analizzare le similitudini, le differenze, i suggerimenti in termini di miglioramento, gli aspetti positivi e negativi dell'attività.

LA RILEVAZIONE DI OPINIONI IN FORMA ANONIMA

Si può mettere a disposizione di volontari, utenti, familiari degli utenti etc., un insieme di foglietti tutti uguali da far compilare liberamente per dare indicazioni sull'attività, azione, progetto oggetto di valutazione. Non è opportuno far esprimere tutti, e soprattutto è necessario garantire l'anonimato.

LE SCALE DI REAZIONE

Ci si riferisce alle diverse sensazioni, impressioni, che ciascun volontario (ma si può immaginare anche per un utente o un familiare di un utente) ha, nel momento in cui ha luogo l'attività, azione, progetto. Si tratta di una valutazione nel momento di realizzazione dell'intervento/azione/progetto, che permette al gruppo di volontari di modificare o meno l'azione sociale, nel caso in cui i risultati non fossero molto incoraggianti. Questo tipo di valutazione viene svolta alla fine di ogni incontro/momento di attività e si invitano le persone a esprimersi indicando una reazione all'intervento/attività riportando magari un valore di riferimento, per tale motivo si parla di scale di reazione.

I DICOTOMI TIPICI UTILIZZATI NEL SETTORE SOCIALE E SANITARIO SONO:

-	+
assistenzialismo	attivazione
controllo	autodeterminazione
cultura solidaristica	cultura tecnico-professionale
government	governance
individualismo	relazionalità
isolamento	comunicazione
omologazione	cittadinanza
partecipazione	disinteresse
professionalismo	managerialismo
pubblico	privato
tradizione	innovazione

LA REALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Quando si ritiene che lo strumento o gli strumenti per la valutazione siano pronti, è possibile iniziare la raccolta di informazioni, che saranno poi sottoposte a elaborazione e analisi, a seconda della tecnica usata.

Dall'interpretazione dei risultati si dovranno trovare alcune risposte alle domande valutative poste all'inizio. Spesso nascono però anche nuove domande: la conoscenza di una situazione può far sorgere il desiderio di un approfondimento ulteriore. Tale approfondimento potrà eventualmente riguardare un altro approfondimento. Potrebbe essere utile illustrare i risultati e chiedere un parere anche alle persone coinvolte nella valutazione e ad altre che potrebbero essere interessate (ad esempio gli altri volontari).

Anche questa è una manifestazione importante che può dare molte indicazioni sull'interpretazione dei risultati, far notare eventuali errori commessi e permettere talvolta di fare un passo indietro e raccogliere altre informazioni volendo compiere una valutazione più completa.

Attraverso la diffusione dei risultati (primo o definitivi), soprattutto con le persone coinvolte nella valutazione, potranno sorgere nuove domande, spesso collegate a quelle poste all'inizio. Potrà essere utile cogliere tali domande, per riflettere sulla nostra attività valutativa, ma anche per dare lo spunto per una nuova, collegata alla precedente, che può essere o no condotta dallo stesso gruppo di ricerca.

LA DOMANDA È CHIARAMENTE LEGATA AD ALTRE DOMANDE DEL TIPO:

**quanto dura la valutazione?
dove viene svolta?
chi è coinvolto?**

Il lavoro di gruppo

L'uso del piccolo gruppo nella valutazione è naturalmente una scelta opinabile, ma quasi sempre necessaria per stimolare la riflessione dei volontari e calare l'attività nell'esperienza diretta in termini di cambiamenti appresi.

Nel momento in cui si struttura la valutazione e prevedendo piccoli gruppi è importante pensare a spazi adeguati in modo che tutti possano lavorare in maniera adeguata.

Per costituire i piccoli gruppi si può o tenere conto della natura del compito da svolgere o degli spazi e dei tempi che si hanno a disposizione (quanto più breve è il periodo dedicato alla valutazione tanto più piccoli dovranno essere i gruppi in modo da consentire a ciascun volontario di dare un apporto adeguato).

I gruppi vanno formati tra volontari eterogenei per attività di volontariato e/o modalità di lavoro; i volontari che provengono da realtà o esperienze simili è bene che siano divisi in gruppi differenti.

Con quali mezzi?

Si tratta di una questione annosa per un gruppo di volontariato, però è necessaria anche questa risposta. Ci sono attività valutative che si possono organizzare con risorse minime, ma è comunque importante stabilire cosa si ha e di cosa si ha bisogno.

Si tratta di avere chiaro l'entità sia degli aspetti economici: materiali, spazi etc., sia delle questioni tecniche: locali, consulenti, esperti, trasporti.

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Per organizzare piccoli gruppi si può tenere conto delle seguenti note pratiche:

1. un piccolo gruppo deve essere composto al massimo da 6/7 volontari;
2. un piccolo gruppo deve poter operare in maniera democratica e stimolare le dinamiche di interazione;
3. ogni piccolo gruppo avrà il suo tempo determinato dalle esigenze dei partecipanti;
4. a ogni piccolo gruppo deve essere assegnato un compito preciso in modo che lo possa svolgere in maniera dettagliata;
5. ogni piccolo gruppo avrà un suo rappresentante incaricato di relazionare sul lavoro svolto;
6. un buon conduttore dovrà circolare nei piccoli gruppi in modo da verificare il lavoro mentre viene svolto e/o intervenire se si creassero situazioni di difficoltà.

L'ELABORAZIONE DEI RISULTATI

Le fasi conclusive di un processo di ricerca valutativa consistono nell'elaborare e analizzare i dati. Con il primo termine ci si può riferire a qualunque procedimento (non solo statistico) di trattamento dei dati e delle informazioni raccolte e che sono risultati rilevati; con il secondo alle riflessioni che si applicano ai (o che vengono suggerite dai) risultati dell'elaborazione dei dati.

In effetti, separare l'analisi dei dati dalla loro rilevazione riporta a uno schema semplicistico secondo il quale i dati vengono prima rilevati, poi sottoposti a elaborazione e poi analizzati. In realtà, anche nella ricerca sociale e non solo in quella valutativa i 'dati' sono il frutto di un processo di costruzione che chiama in causa, con gradi diversi di autonomia, sia chi valuta sia il soggetto o l'argomento valutato e derivano comunque dall'interazione che si è avuta. Tuttavia la ricerca valutativa è, rispetto alle altre, determinata dal quadro teorico di riferimento adottato dal ricercatore e dalle domande valutative formulate inizialmente: le domande e lo sguardo del valutatore discendono necessariamente da un orizzonte costruito in precedenza. Si tratta degli indicatori, quelli descritti nella prima parte del Vademecum, per cui i risultati vedranno come chiave di lettura proprio gli elementi sentitici di carattere descrittivo definiti sulla base dell'impianto valutativo.

In una ricerca valutativa gli obiettivi iniziali influenzeranno in modo determinante l'elaborazione e l'analisi. Gli obiettivi della valutazione svolgeranno un ruolo simile a quello delle ipotesi da confermare, in quanto predetermineranno le relazioni tra variabili da misurare e le valutazioni che saranno fondate su tali relazioni.

In via generale maggiore è l'elaborazione dei dati tanto maggiore è l'informazione prodotta dagli stessi dati: per cui se il gruppo di volontari riesce a elaborare le informazioni acquisite in termini valutativi, ha effettuato una valutazione adeguata.

Si consideri che le principali tipologie di elaborazione dati sono: operazioni aritmetiche (del tipo maggiore o minore, aumento o diminuzione), operazioni logiche (del tipo presenza o assenza), la memorizzazione dei dati (del tipo importante o irrilevante), la visualizzazione (del tipo c'è o non c'è, si mostra o non si mostra), i conteggi (del tipo quanti elementi sono conteggiati in uno specifico ambito al fine di eseguire le operazioni aritmetiche precedenti).

Il rapporto di valutazione

<https://www.youtube.com/watch?v=TM-WH1ogeq4>

Il rapporto di valutazione è il documento che illustra i risultati più interessanti emersi dall'attività di valutazione. Esso dovrà esplicitare il metodo utilizzato per valutare e soprattutto evidenziare i risultati di successo in termini elementi appresi. Può anche delineare le pratiche e i positivi meccanismi di implementazione dei programmi, progetti analizzati.

Chiaramente se la valutazione è uno sguardo puntato sugli obiettivi di un progetto o di un intervento, il rapporto finale della attività di valutazione potrà evidenziare i punti di forza ed eventualmente di debolezza dello stesso, proponendo un giudizio argomentato che potrà essere oggetto di valutazioni successive.

Ecco che allora, sulla base delle considerazioni finora emerse, presentare una valutazione su un intervento o un progetto, significa rendere conto di:

1. quale sia stato il punto di vista della valutazione effettuata,
2. quali siano stati i soggetti legittimati come portatori di interesse, stakeholders, e i presupposti taciti o espliciti per essere considerati tali,
3. quali le culture di intervento presenti nelle organizzazioni che costituiscono il contesto di riferimento dell'attività,
4. quali le culture nel contesto comunitario, normativo e in che modo incidono sull'azione dei volontari,
5. che rapporto esiste fra gli interessi in gioco che portano spesso a dover negoziare in situazioni di conflitto o di poca chiarezza dell'intervento sociale,

6. che funzione ha avuto la valutazione nella conoscenza del contesto e del problema affrontato,

7. che tipo di scelte ha implicato la valutazione dal punto di vista procedurale,

8. che tipo di conseguenze la valutazione avrà sulla organizzazione e sulla realtà indagata.

Porsi il problema della valutazione è rilevante poiché le azioni di un gruppo di volontari producono risultati che modificano e trasformano il contesto in cui viene svolta proprio l'attività di volontariato. Diventa quasi un imperativo categorico per chi a vario titolo interviene nel sistema di welfare, insegue finalità comunitarie, favorisce e promuove la tutela dei diritti di cittadinanza, incide nella costruzione di indirizzi di intervento sociale. La valutazione inoltre può apportare valore e conoscenza alle azioni progettuali e favorire una adeguata progettazione degli interventi.

Per questa ragione molte possono essere le persone interessate al Rapporto della valutazione:

1. i politici e i legislatori che agiscono in relazione alla rilevanza del problema e all'impatto rispetto alla condizione sociale del territorio,
2. i finanziatori e i donatori,
3. gli utenti e i familiari degli utenti, che sono più attenti alla rilevanza del problema, alla possibilità di accedere ai servizi, alla modalità di esecuzione delle attività,
4. i volontari interessati all'efficacia delle proprie azioni di intervento,
5. i ricercatori, gli studiosi, i giornalisti che vogliono avere elementi di conoscenza del fenomeno.

Proprio per la complessità delle caratteristiche dei destinatari, il Rapporto finale della valutazione potrà avere diverse forme editoriali e utilizzare differenti supporti grafici e di testo, in modo da essere particolarmente comunicativo con ciascuno dei gruppi di riferimento a cui è indirizzato.

4. PARTIAMO DA NOI: COME MISURARE IL VALORE SOCIALE PRODOTTO

Dopo avere chiarito alcuni aspetti della ricerca applicata alla valutazione dei progetti, programmi e degli interventi sociali, è possibile riprendere gli elementi delle parti precedenti per applicarli alla misurazione dell'impatto sociale.

Una prima cosa da chiarire è che nel percorso formativo per misurare l'impatto sociale di una attività promossa da volontari, o più genericamente un intervento/un progetto/un'azione di un Ente del Terzo settore, in mancanza di indicazioni che possano venire in termini prescrittivi (ad esempio da una Istituzione che eroga finanziamenti), si può definire un modo originale per misurare l'impatto sociale, cioè, come si è detto nelle parti precedenti, valutare le conseguenze che superano gli effetti immediati sui beneficiari diretti degli interventi promossi dai volontari. Si deve ricordare che possono essere distinti due tipi di impatto: o gli effetti specifici, relativi a ciò che succede ai beneficiari, utenti di un progetto o intervento, in conseguenza dell'azione svolta dai volontari dopo un determinato arco di tempo, oppure gli impatti globali, in un periodo più lungo e riferiti a una popolazione più vasta.

In questo Vademecum si vuole però considerare l'analisi delle potenzialità che un progetto o un intervento abbiano sul contesto di riferimento nel quale vengono erogati.

Per tale ragione non si considera strettamente l'impatto sociale, bensì un concetto simile, quello del valore sociale, ossia come dice opportunamente Gabriele Tomei «un attributo sostantivo di un intervento sociale che ne specifica il grado in cui esso risponde ai bisogni del cittadino-utente e migliora le condizioni di benessere della comunità, utilizzando al meglio le risorse e gli strumenti tecnico-professionali disponibili». Si tratta quindi di un prodotto dell'attività di volontariato che seppur direttamente collegato al progetto o intervento non riguarda l'azione diretta nei confronti degli utenti o dei beneficiari, ma che può essere inteso in termini più generali del cambiamento sociale prodotto nell'ambiente in cui, ad esempio, l'utente vive.



Verrà spiegato in maniera operativa nelle parti che seguono, però è possibile anche definire **VALORE SOCIALE** come:

1. tutto ciò che crea coesione sociale, cioè quei legami di affinità tra persone che vivono in uno stesso posto,
2. ciò che è in grado di captare i bisogni del territorio e conseguentemente di supportare le Istituzioni nella messa a punto di risposte efficaci in termini di welfare,
3. quello che porta integrazione, la capacità di creare e mantenere relazioni con gli altri attori del territorio che trovino una attuazione concreta nella progettualità comune e nella condivisione di scelte basate sulla solidarietà.

Per fornire ai gruppi di volontari elementi utili a una misurazione del valore sociale della propria attività è opportuno svolgere quattro azioni, ognuna collegata alla precedente e ognuna necessaria. In sintesi, per misurare il proprio lavoro, il gruppo di volontariato dovrà:

1. anzitutto analizzarsi (azione di action research),
2. poi procedere a una riflessione interna (evaluation),
3. sperimentare un metodo di valutazione dell'impatto sociale (implementation),
4. condividere i risultati (diffusione e rendicontazione, anche accountability).

Analisi, riflessione, sperimentazione e condivisioni sono i quattro passi necessari per poter impostare un lavoro di valutazione che porti alla misurazione concreta del valore sociale dell'attività di volontariato svolta.

A.

IL GRUPPO SI ANALIZZA (ACTION RESEARCH)

<https://www.youtube.com/watch?v=Ov3F3pdhNkk>

Come indicato nella parte terza del presente Vademecum, la prima azione per impostare un'attività valutativa richiede che i volontari siano chiamati direttamente a proporre una linea di analisi delle proprie attività per aiutare a migliorare il valore sociale prodotto.

In un primo momento i volontari di un gruppo sono chiamati a descrivere la propria attività come gruppo di intervento sul territorio. In un secondo momento descrivono le persone con cui sono in contatto a partire dagli utenti/beneficiari dei servizi/interventi/progetti per poi passare a tutti coloro con cui hanno un contatto e quindi: Enti, istituzioni, fornitori, colleghi, famigliari degli utenti etc.

Si presentano di seguito alcuni esercizi di analisi.

FASE 1: PARTIAMO DA NOI

Descriviamo il gruppo di volontari, le attività e le risorse a disposizione. come? uno schema/questionario sulle attività principali e secondarie svolte

A partire da un elenco delle attività/iniziative/progetti svolti, il gruppo di volontari scrive utilizzando lo schema allegato pochi elementi sintetici ma importanti ai fini della analisi per la valutazione del valore sociale prodotto.

Il gruppo riempie insieme lo schema e poi lo analizza, verificando quello che emerge.

Al termine della redazione si può notare:

1. le aree di ripetizione/sovrapposizione tra le varie celle, e quelle eventualmente lasciate in bianco,
2. le modalità di realizzazione,
3. l'elenco delle persone/organizzazioni coinvolte nella propria attività di volontariato,
4. alcuni aspetti relativi al contributo offerto al territorio.

SCHEMA ATTIVITA

	Iniziativa 1	Iniziativa 2	Iniziativa 3	Iniziativa 4	Iniziativa 5
<i>Denominazione</i>					
<i>A chi è diretta? utenti/beneficiari diretti e indiretti</i>					
<i>Chi la porta avanti? numero di volontari, competenze, responsabilità</i>					
<i>Quando e come viene svolta? anno di inizio, tempi e orari, strumentazione e mezzi</i>					
<i>Chi coinvolge? altri enti e istituzioni, fornitori</i>					
<i>Nell'intervento c'è personale dipendente? sì/no, se sì indicare il contributo dato</i>					
<i>Nell'intervento c'è un finanziamento esterno? sì/no, se sì indicare il contributo ricevuto</i>					
<i>Rilevanza sociale? prima indicazione</i>					
<i>Note specifiche</i>					

SCHEMA CONTATTI

	Iniziativa 1	Iniziativa 2	Iniziativa 3	Iniziativa 4	Iniziativa 5
<i>Denominazione</i>					
<i>A chi è diretta? utenti/beneficiari diretti e indiretti</i>					
<i>Caratteristiche numero di utenti, numero di famigliari, tipologia</i>					
<i>Quando e come entrano in contatto gli utenti? modalità di presa in carico, strumentazione</i>					
<i>Tipo di bisogno sociale, sanitario, prevenzione, aiuto etc.</i>					
<i>Gli utenti sono presi in carico anche da altri? si/no, se sì anche da chi</i>					
<i>Note specifiche</i>					

Descriviamo con chi come gruppo di volontari siamo in contatto.

come? uno schema/questionario sui contatti diretti e indiretti della propria attività

A partire da un elenco di contatti sia in termini di utenti e di loro famigliari sia di altre organizzazioni, il gruppo di volontari scrive utilizzando lo schema allegato pochi elementi sintetici ma importanti ai fini della analisi per la valutazione del valore sociale prodotto. Al termine della redazione si può notare:

1. le aree di ripetizione/sovrapposizione tra le varie celle,
2. le caratteristiche dell'utenza con cui è in contatto,
3. il tipo di bisogno su cui il gruppo interviene,
4. l'elenco delle persone/organizzazioni coinvolte nella propria attività di volontariato,
5. altri aspetti relativi al contributo offerto al territorio.

FASE
2:
CHI E' IN
REALAZIONE
CON NOI

B.

IL GRUPPO DI VOLONTARI SVOLGE UNA RIFLESSIONE INTERNA

Dopo aver analizzato in maniera schematica la propria attività e il tipo di domanda sociale sui cui il gruppo di volontari interviene, è il momento di condurre una riflessione all'interno del gruppo in particolare sull'attività svolta.

Possono esserci iniziative che non vedono una grande rispondenza in termini numerici o in termini qualitativi o piuttosto iniziative che coinvolgono un elevato numero di volontari. Alcune possono avere un elevato impatto sul territorio perché rispondono a un bisogno molto sentito, altre possono essere più significative in termini di cambiamenti registrati.

Sulla base di un confronto aperto il gruppo sceglie l'attività/iniziativa/servizio/progetto da misurare nella fase successiva.

A tal fine può tenere conto anche delle seguenti indicazioni.

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Come scegliere il progetto da analizzare in termini di impatto

In generale si può misurare con la check-list tutti i progetti/le iniziative promossi dal gruppo di volontari. Tuttavia possono sviluppare un maggiore valore di tipo sociale progetti/iniziativa che hanno le seguenti cinque caratteristiche:

- a) vengono svolti principalmente da volontari (con una percentuale superiore al 60% delle ore di attività),
- b) non godono di un finanziamento pubblico (cioè non nascono in forma di delega da parte dello Stato),
- c) hanno almeno tre anni di vita (e quindi sono incardinati in un territorio),
- d) riguardano l'erogazione di servizi/interventi a una utenza determinata oppure alla collettività in generale (e non un servizio ai soci ma solo a terzi),
- e) vengono realizzati attraverso forme di collaborazione e/o partenariati in particolare con l'Istituzione locale (hanno forme di sostegno non oneroso da parte dello Stato, ad esempio patrocinio, uso di spazi pubblici).

C.

IL GRUPPO DI VOLONTARI SPERIMENTA UN METODO DI VALUTAZIONE DEL VALORE SOCIALE

Dopo aver scelto uno o qualcuno dei progetti/iniziativa/attività sui quali effettuare una valutazione del valore sociale, il gruppo di volontari può misurare quale sia il livello di definizione del valore sociale prodotto.

Si tratta, con altre parole, di condurre una attività di sperimentazione basata sulla rispondenza o meno di una serie di indicatori costruiti sulla base dell'indagine svolta dal CNR-Irpps nel corso del 2017 con i Comitati locali di Croce Rossa Italiana e con le associazioni locali aderenti all'ANPAS.

Il lavoro di ricerca ha avuto infatti, fra gli obiettivi, la costruzione e la verifica di sette indicatori grazie a un lavoro di approfondimento qualitativo. Di seguito verranno elencati, suddivisi per aree, gli indicatori corredati dalla modalità di misurazione che fanno parte integrante di una riflessione o di un percorso di adozione del valore sociale da parte di un gruppo di volontariato.

Gli strumenti che verranno proposti, dunque, possono essere utilizzati per un'autovalutazione delle aree e dei singoli indicatori.

Partiamo da un primo esercizio: misurare un progetto o una iniziativa in termini di potenzialità di creare valore sul territorio dove viene realizzato. Si tratta di una sorta di check-list che però in caso di presenza/assenza assegna un punteggio e quindi può produrre un indicatore numerico che può servire da confronto tra un progetto, una iniziativa, un'attività e un'altra.

COME MISURARE SE IL NOSTRO PROGETTO HA LE CONDIZIONI PER GARANTIRE UN IMPATTO

CHECK-LIST	PUNTEGGI:	
	SI	NO
Il progetto prende in carico individualmente un utente/un nucleo?	+1	0
L'utente del progetto sopporta un costo per avere il servizio? Compartecipa alle spese?	-1	+1
Con il progetto si soddisfano dei bisogni primari delle persone? si tutelano i diritti?	+1	0
Il progetto assicura una continuità durante tutto l'anno?	+1	0
Il progetto assicura una attenzione individuale ai volontari impegnati nelle attività?	+1	0
Il progetto ha una forma di diffusione pubblica? Tutti i cittadini possono conoscerlo?	+1	-1
Il progetto viene rendicontato pubblicamente in termini di <i>accountability</i> ?	+1	-1
Il progetto impegna personale retribuito nello svolgimento delle attività?	0	+1
Il progetto viene condiviso tra tutti i volontari dell'associazione? Se ne occupano tutti in vario modo?	+1	0
Il progetto assicura un impiego/scambio inter-generazionale? Ad esempio tra volontari giovani e volontari anziani, tra utenti anziani e volontari giovani...	+1	-1
Il progetto assicura ai volontari una attività formativa continuativa per la realizzazione delle attività?	+1	-1
Il progetto è stato presentato nelle scuole?	+1	0
Nel progetto operano volontari del Servizio Civile Universale?	+1	0
Il progetto è stato sostenuto da parte del Centro Servizio Volontariato? Ad esempio per la diffusione	+1	0
Il progetto ha prodotto/realizzato un elemento culturale? (ad esempio un volume, una rassegna)	+1	-1
Il progetto ha definito accordi/collaborazioni (non onerosi) con le Istituzioni locali?	+1	-1
Il progetto ha definito accordi/collaborazioni (non onerosi) con altri Enti del Terzo settore?	+1	-1
Il progetto ha modificato positivamente la condizione socio-economica degli utenti?	+1	0
Il progetto ha realizzato un servizio per il miglioramento della qualità della vita degli utenti?	+1	0
Il progetto ha sviluppato la coesione sociale della comunità locale?	+1	-1
Il progetto utilizza un bene pubblico per svolgere le attività (ad esempio un parco, uno stabile confiscato)?	+1	0

Provate ora a misurare tutti i progetti/le iniziative promosse dal vostro gruppo di volontariato.

Due possibilità:

1. se almeno i due terzi dei progetti analizzati supera il punteggio di 15, il vostro contributo allo sviluppo della coesione sociale sul territorio dove operate può essere considerato ALTO e il suggerimento è di ripensare il restante terzo dei progetti iniziative per modificarlo nella direzione di assicurarli maggior impatto;

2. se tutti i vostri progetti/iniziative non raggiungono il punteggio di 12 allora il suggerimento è di pensare a un nuovo progetto che coinvolga il maggior numero di volontari e che possa avere un riscontro pubblico.

Un secondo esercizio è quello di considerare la propria attività di volontariato nel suo complesso.

Nella ricerca del 2017 è stato utilizzato uno strumento di costruzione di alcuni indicatori. Essi sono contenuti nello Schema seguente, anch'esso strutturato nella forma di check-list con una colonna di auto-misurazione².

Rispondere insieme alle domande e contare i punteggi sintetici:

se le risposte raggiungono un valore di 18-21, il vostro progetto è in condizioni di poter avere un impatto sociale considerevole;

se le risposte raggiungono un valore di 15-17, il vostro progetto è in condizioni di poter avere un impatto sociale adeguato;

se le risposte raggiungono un valore di 12-14, il vostro progetto è in condizioni di poter avere un impatto sociale debole;

se le risposte raggiungono un valore di 9-11, il vostro progetto è in condizioni di poter avere un impatto sociale scarso ma presente e suscettibile di miglioramento;

se le risposte raggiungono un punteggio inferiore a 8, il vostro progetto sarà bellissimo ma rischia di rimanere una esperienza interna all'associazione e non avere le condizioni per un impatto sul territorio.

²Un secondo esercizio è quello di considerare la propria attività di volontariato nel suo complesso.

SCHEMA DI SINTESI RELATIVO ALLE CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE IN TERMINI DI IMPATTO SOCIALE

INDICATORE	VALORE SOGLIA	PUNTEGGIO	MISURAZIONE
1. Numero di anni di presenza sul territorio	Meno di 5	0	
	Tra 6 e 10	1	
	Tra 11 e 15	2	
	Tra 16 e 20	3	
	Tra 21 e 25	4	
	Oltre 25	6	
2. Numero di volontari rispetto alla popolazione residente	Meno del 1%	0	
	Tra 1 e 5%	1	
	Tra 6 e 10%	2	
	Tra 11 e 15%	3	
	Tra 16 e 20%	4	
	Oltre 21%	6	
3. Numero delle persone retribuite rispetto al numero dei volontari	Meno del 10%	6	
	Tra 11 e 15%	4	
	Tra 16 e 20%	3	
	Tra 21 e 25%	2	
	Tra 26 e 30%	1	
	Oltre 31%	0	
4. Numero di giovani in Servizio Civile	inserire il numero		
5. Numero degli automezzi a disposizione dell'organizzazione	inserire il numero		
6. Entità delle risorse economiche al 31.12.2018	Meno del 1.000	6	
	Tra 1.001 e 9.999	5	
	Tra 10.000 e 19.999	4	
	Tra 20.000 e 29.999	3	
	Tra 30.000 e 39.999	2	
	Oltre 40.000	1	

INDICATORE	VALORE SOGLIA	PUNTEGGIO	MISURAZIONE
7. Numero medio di contatti giornalieri con persone esterne (considerando telefonate, utenti, fornitori)	Meno del 10	0	
	Tra 11 e 15	1	
	Tra 16 e 20	2	
	Tra 21 e 25	3	
	Tra 26 e 30	4	
	Oltre 31	6	
8. Percentuale di servizi gestiti unicamente da volontari	Meno del 1%	0	
	Tra 1 e 5%	1	
	Tra 6 e 10%	2	
	Tra 11 e 15%	3	
	Tra 16 e 20%	4	
	Oltre 21%	6	
9. La sede dell'associazione dispone di orari di apertura e chiusura fissi ed esplicitati per gli utenti?	Sì	3	
	No	0	
	Riceve solo su appuntamento	1	
10. L'associazione dispone di un questionario per il rilevamento della soddisfazione dell'utente?	Sì	4	
	No	0	
	Sì, ma non viene utilizzato	2	
	No, ma è in progettazione	1	
11. Capita che un utente rimane in contatto con l'organizzazione anche dopo l'erogazione del servizio?	Sì	5	
	No	0	
12. L'organizzazione fornisce una prestazione di sportello aperto al pubblico con regolarità?	Sì	5	
	No	0	

INDICATORE	VALORE SOGLIA	PUNTEGGIO	MISURAZIONE
13. L'organizzazione ha un proprio sito internet?	Presente	5	
	Assente	0	
14. L'organizzazione ha un proprio profilo <i>social</i> ?	Presente	5	
	Assente	0	
15. L'associazione ha adottato un codice di comportamento che i volontari conoscono per diffondere misure di cortesia e attenzione alla persona?	Sì	4	
	No	0	
	Sì, ma non viene utilizzato	2	
	No, ma è in progettazione	1	
16. Per la comunicazione con l'esterno quali dei seguenti strumenti di comunicazione sono abitualmente utilizzati?	Sito Web	3	
	Newsletter	4	
	Forum	3	
	Blog	4	
	Social Network	4	
	Spazi su quotidiani nazionali	5	
	Spazi su quotidiani locali	6	
	Giornalino associativo	5	
	Organizzazione di incontri/conferenze/seminari	6	
Altro [Si possono selezionare più risposte]	5		
17. È previsto l'invio di materiale informativo sulle attività dell'associazione a Istituzioni, Enti del Terzo settore, donatori, soggetti privati operanti nel territorio?	Sì	3	
	No	0	
	Sì, ma con una frequenza saltuaria	1	

INDICATORE	VALORE SOGLIA	PUNTEGGIO	MISURAZIONE
18. Capita che l'associazione svolga azioni di denuncia delle problematiche presenti sul territorio?	Sì	3	
	No	0	
19. L'associazione promuove corsi di formazione?	Sì, aperti a tutti	5	
	Sì, solo per volontari	2	
	Sì, solo per utenti	3	
	Sì, solo per i dipendenti	1	
	No	0	
20. L'associazione promuove attività di formazione per la cittadinanza su temi di educazione civica (es. rispetto ambiente, ed. alimentare etc.)?	Sì, più volte l'anno	4	
	Sì, una/due volte l'anno	3	
	Quasi mai	1	
	Mai	0	
21. L'associazione ha rapporti con le rappresentanze civili e politiche anche informali presenti sul territorio (es. autorità religiose, comunità di immigrati, rappresentanze sindacali etc.)?	Sì, più volte l'anno	4	
	Sì, una/due volte l'anno	3	
	Quasi mai	1	
	Mai	0	
22. L'associazione viene contattata da Istituzioni e/o Enti per questioni legate alla comunità locale?	Sì, più volte l'anno	4	
	Sì, una/due volte l'anno	3	
	Quasi mai	1	
	Mai	0	

SCHEMA DI SINTESI RELATIVO AI VALORI SOGLIA DEGLI INDICATORI ASSUNTI PER MISURARE IL VALORE SOCIALE

Anche per questo esercizio, il gruppo dovrà rispondere insieme alle domande e contare i punteggi sintetici: più alto sarà il punteggio, maggiore sarà la possibilità di registrare un valore di tipo sociale sul territorio dove si opera.

Ma la ricerca è andata anche oltre. Ha creato otto indicatori sintetici, frutto dell'elaborazione di tutti gli indicatori utilizzati in fase di indagine, necessari per descrivere il valore sociale prodotto dall'associazione di volontariato.

Si riporta lo schema che indica sia i valori soglia sia i punteggi che possono essere associati. Tuttavia, in tal caso, la misurazione dell'indicatore richiede operazioni matematiche più elaborate rispetto ai due esercizi precedenti.

INDICATORE	VALORE SOGLIA	PUNTEGGIO
Indicatore 1: Apertura verso l'utenza specifica	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 2: Apertura verso la cittadinanza	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 3: Comunicazione esterna	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 4: Programmazione territoriale	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 5: Responsabilità sociale	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 6: Apertura verso il volontariato	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 7: Collaborazione con le Istituzioni	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 8: Diario ore volontari su repertorio attività tipiche/consuete: costruite con associazione all'inizi o	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4

INDICATORE	VALORE SOGLIA	PUNTEGGIO
Indicatore 5: Responsabilità sociale	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 6: Apertura verso il volontariato	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 7: Collaborazione con le Istituzioni	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4
Indicatore 8: Diario ore volontari su repertorio attività tipiche/consuete: costruite con associazione all'inizi o	Nulla	0
	Molto bassa	1
	Bassa	2
	Media	3
	Alta	4

D.

IL GRUPPO DI VOLONTARI CONDIVIDE I RISULTATI

Dai lavori di ricerca emerge che i gruppi di volontariato e gli Enti di Terzo settore più in generale, funzionano bene se perseguono due finalità: da una parte se orientano la propria attività verso lo scopo del proprio impegno e dall'altra se coltivano sistemi di relazione interni, tra i volontari e con gli utenti, e verso l'esterno, cioè con il sistema territoriale in cui operano. Tale seconda dimensione fa riferimento anche al "come" si realizza l'attività di volontariato: elemento importante rispetto al "cosa" e al "perché" si svolge servizio.

Anche il compito della valutazione può essere considerato duplice: conoscere il valore strumentale, misurato in termini di effetti attesi nella produzione del proprio intervento e nel contempo creare valore espressivo (o sociale), in quanto consente di mostrare all'esterno l'impegno per monitorare al meglio l'attività solidale.

Entrambe queste dimensioni vengono integrate e coesistono in modo proficuo se i volontari anche nella valutazione si pongono in una modalità "interdipendente": interdipendenza nella valutazione significa che per misurare il valore sociale delle attività di volontariato non è possibile agire da soli. Gli altri, il mondo esterno, è indispensabile e necessario: solo se si raccolgono le opinioni di persone esterne al gruppo di volontari, degli utenti e dei loro famigliari, degli amministratori locali, degli studiosi etc. si può conseguire un risultato o l'obiettivo della valutazione partecipata e condivisa.

Anche nel misurare il proprio valore sociale il gruppo è collaborativo se mette in atto comportamenti coerenti, ovvero: "come posso misurare quale sia il mio impatto all'esterno se non interrogo ciò che è fuori dal nostro gruppo?".

Quello che si propone questo Vademecum è raccogliere le opinioni di almeno quattro gruppi di persone che possono essere in relazione con le attività, i progetti, le iniziative che si stanno misurando in termini di valore sociale apportato.

Gli strumenti di raccolta delle informazioni possono essere vari. Sicuramente quello che è necessario tenere presente sono due aspetti: 1) Centrare l'attenzione su quello che si vuole sapere e 2) non esprimere mai giudizi sulle risposte date.

Solitamente è bene partire con il risultato dell'analisi precedente (gli esercizi 1 e 2) e mostrare cosa si sta facendo per misurare il proprio impatto sul "sociale" e poi lasciare gli interlocutori liberi di esprimersi. Talvolta, soprattutto per alcune persone, potrebbe essere una buona cosa che questa attività di raccolta delle opinioni venga effettuata da una persona esterna al gruppo, anche un esperto di valutazione (ma non necessariamente).

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Come rilevare le opinioni e avere informazioni?

Da parte dei volontari:

1. organizzare una assemblea in cui raccogliere le idee e le opinioni in maniera partecipata e democratica;
2. utilizzando forme di consultazione collettiva, ad esempio un questionario on-line o una intervista telefonica;
3. mettendo a disposizione dei volontari uno spazio reale o virtuale dove possono lasciare commenti, indicazioni, suggerimenti (tipo una cassetta anonima, un indirizzo mail, un padlet...);
4. realizzando un gruppo di discussione o focus group.

Da parte dei cittadini:

1. organizzare un incontro pubblico (ma anche utilizzare un incontro organizzato per scopi affini all'attività di volontariato svolta per raggruppare il maggior numero di cittadini possibile - ricordando che i campioni devono essere i più ampi possibile) in cui raccogliere le idee e le opinioni in maniera partecipata e aperta;
2. utilizzando forme di consultazione collettiva, ad esempio un questionario on-line o una intervista telefonica;
3. mettendo a disposizione dei cittadini uno spazio reale o virtuale dove possono lasciare commenti, indicazioni, suggerimenti (tipo una cassetta anonima, un indirizzo mail, un padlet...).

Da parte degli utenti:

1. utilizzando forme di consultazione personale, ad esempio un questionario di gradimento o una intervista face-to-face;
2. mettendo a disposizione degli utenti o dei loro famigliari uno spazio reale o virtuale dove possono lasciare commenti, indicazioni, suggerimenti (tipo una cassetta anonima, un indirizzo mail, un padlet...);
3. realizzando un gruppo di discussione o focus group.

Da parte degli altri Enti del Terzo settore:

1. favorire incontri di discussione ad esempio nel Centro di Servizio per il volontariato o presso l'Istituzione locale;
2. utilizzando forme di scambio e di raccolta delle informazioni attraverso interviste mirate;
3. realizzando un gruppo di discussione o focus group, magari al termine di una riunione di lavoro sul progetto in cui si sta lavorando insieme.

Una volta raccolte le opinioni di persone interne ed esterne al gruppo, si dovrebbe procedere con uno scambio con le Istituzioni locali. Per Istituzioni si intendono gli organismi strumentali dello Stato per l'esercizio di servizi sociali e socio-sanitari che svolgono funzioni di welfare a livello territoriale. Potrebbe quindi essere adeguato per un percorso di misurazione del valore sociale raccogliere anche le opinioni sulla specifica attività in corso di valutazione, da parte di chi ha il compito di essere responsabile del benessere pubblico.

Chiaramente si individuano le persone competenti nei loro ruoli e funzioni per l'attività progettuale da misurare (con altre parole: se il gruppo di volontari vuole misurare un progetto di prevenzione dei rischi da calamità naturale, sarà difficilmente competente l'Assistente sociale ma può riguardare una attività nelle scuole e quindi interessare anche il Dirigente scolastico e non solo il Delegato della Protezione Civile).

PER FARE VALUTAZIONE INSIEME...

Chi intervistare tra le Istituzioni locali?

Le Amministrazioni pubbliche locali sono differentemente articolate nel territorio italiano, ma a livello generale si può dire che ai fini della raccolta di informazioni/opinioni valide per analizzare il valore sociale prodotto si può avere questi riferimenti:

- il Prefetto (o il suo Vicario), soprattutto nei comuni capoluogo,
- il Sindaco,
- l'Assessore che si occupa dell'attività progettuale che si intende misurare (ad esempio quello con delega per le politiche sociali, o sanitarie, o alla scuola, alla protezione civile etc.),
- il Dirigente dell'Azienda sanitaria locale,
- il Maresciallo della locale Stazione dei Carabinieri,
- l'Assistente sociale del Comune o della ASL o dell'Ospedale,
- il Direttore dell'Ufficio scolastico regionale,
- il Dirigente scolastico,
- il Delegato della Protezione civile.

Come per tutte le persone esterne, anche per gli amministratori pubblici delle Istituzioni locali potrà essere adeguata una intervista focalizzata sull'argomento, possibilmente face-to-face, ma dipenderà anche dalle differenti situazioni locali: si immagina che in un città metropolitana avere la possibilità di incontrare il Sindaco o l'Assessore potrà essere molto difficile, però quello che è importante ricordare è che si deve raccogliere l'opinione del funzionario pubblico (di qualsiasi grado) con cui il progetto, l'intervento, la azione impatta.

Una volta raccolte tutte le opinioni e quindi condivisa la realtà operativa della misurazione del valore sociale, il gruppo può costruire il proprio rapporto che tiene conto sia dei risultati degli indicatori sia dei commenti degli intervistati e dei testimoni privilegiati (->).



QUASI UNA CONCLUSIONE: COME SVILUPPARE LA COESIONE SOCIALE?

L'ultima fase di lavoro nella misurazione riguarda un po' le finalità per le quali è stata pensata e organizzata. Senza farla troppo lunga, da alcuni anni le politiche sociali in Italia mostrano diverse situazioni di difficoltà, poiché centrate in larga misura su interventi frammentati, piccoli o grandi progetti, senza un vero disegno strategico e molto spesso con "piani" sempre riproposti.

Dentro questo contesto, sembra difficile comprendere quale sia il valore aggiunto che può derivare dalle relazioni, in particolare quelle promosse da volontari e legate a una partecipazione attiva alla vita collettiva e di risposta ai bisogni comuni.

Uno degli approcci che ha storicamente mostrato di saper coniugare con efficacia necessità di intervento con esigenze di conoscenza e di riflessione è la valutazione partecipata.

Nel presente Vademecum si è cercato di strutturare un percorso di misurazione del valore sociale "fra" e "con" i diversi attori sociali impegnati nel campo dei servizi promossi da volontari, attraverso un processo che tende a superare la divisione tra soggetti che costruiscono valutazioni e soggetti che le utilizzano.

L'approccio utilizzato concepisce la realtà come una costruzione sociale dei soggetti coinvolti, dei gruppi e delle relazioni instaurate: produrre cambiamento sociale significa promuovere sinergie e relazioni a partire dai volontari organizzati (modificando approcci tendenzialmente individualistici e autoreferenziali) e modificare una diffusa difficoltà a sviluppare relazioni.

Detto in altri termini, il lavoro di misurazione del valore sociale da parte di un gruppo di volontari dovrà essere orientato ad attivare un processo di conoscenza che si prefigge un'ipotesi di cambiamento, il cui elemento principale è proprio la consapevolezza delle persone coinvolte (cioè i volontari) circa il processo in atto.

L'obiettivo della misurazione non sarà quindi quello di "dare numeri", cioè di fornire il livello di impatto raggiunto. Piuttosto ricostruire i processi attivati in un percorso di conoscenza sociale collettiva.

La valutazione dell'impatto sociale così concepita non fornisce dati generalizzabili a contesti simili e i suoi risultati sono da considerarsi pertinenti solo per il progetto, l'intervento, l'attività analizzata nel contesto preciso al quale l'intervento è legato. Però è pur vero che i dati raccolti possono essere utili e interessanti anche per chi lavora in situazioni analoghe e soprattutto se consentono un monitoraggio continuo del livello di coesione sociale che il gruppo di volontari sta creando nel territorio. Questa sarebbe una gran bella cosa... per tutti!

COSA INTENDIAMO PER QUASI UN

GLOSSARIO

DELLA VALUTAZIONE

Accordo: patto fra due o più enti collettivi, serve per regolare un determinato ordine di rapporti (economici, culturali, politici e sociali); molto utilizzato nella gestione di servizi e interventi sociali nella forma di "convenzione" a seguito della aggiudicazione di una gara di appalto. Vedi anche collaborazione.

Beneficiario: la persona a favore o per la quale viene svolto un servizio o un intervento sociale; può essere una persona singola ma anche un nucleo; si utilizza molto nel linguaggio amministrativo. Vedi anche **utente**.

Brain storming: letteralmente "tempesta di cervelli" è una tecnica creativa di gruppo per facilitare la produzione di nuove idee o soluzioni ad un problema; nella ricerca sociale il brain storming si è affermato come tecnica di gruppo utile per ricercare nuove soluzioni ai problemi (problem solving); funziona attraverso uno scambio di comunicativo libero, sia rispetto all'ordine degli interventi sia nei contenuti degli interventi stessi, che spinga il più lontano la riflessione attorno a un problema reale, semplice e noto a chi partecipa.

Cambiamento sociale: è la condizione "naturale" delle società umane, il modo in cui si evolvono, si modificano in maniera più o meno consistente, più o meno rapida, nei costumi, nelle pratiche, negli oggetti usati, nelle idee, nelle norme, nelle credenze e nei valori; di solito associato al concetto di mutamento sociale usato in sociologia e antropologia.

Campione: la parte dell'oggetto di una ricerca sociale sulla quale si raccolgono le informazioni che siano poi generalizzabili a tutto l'universo di riferimento; per esempio 150 ragazze tra 15-17 anni che frequentano una scuola superiore in Alto Adige individuate in maniera casuale 3 per ogni classe di studi.

Check-list: si tratta di un elenco di cose da fare, una "lista di controllo"; serve come aiuto al lavoro e viene di solito utilizzata per ridurre eventuali mancanze compensando i limiti della memoria e anche dell'attenzione umana; serve per garantire la coerenza e la completezza nello svolgere un compito.

Cittadinanza: è la condizione della persona fisica alla quale l'ordinamento di uno Stato riconosce la pienezza dei diritti civili e politici; può essere vista come uno status del cittadino, ma anche come il rapporto giuridico tra cittadino e Stato; in generale viene anche usata per indicare l'attività tipica dei cittadini in termini di solidarietà tra loro.

Coesione sociale: si può considerare come l'insieme dei comportamenti e dei legami di affinità e solidarietà tra individui o di una comunità; la coesione serve per diminuire in senso costruttivo le disparità legate a situazioni sociali, economiche, culturali, etniche; viene spesso usato in sociologia.

Collaborazione: si tratta dell'attività di partecipare insieme con altre persone a un lavoro, a una produzione, a una attività; non è sempre facile e richiede spesso la capacità di mediazione e tanta pazienza ma il risultato coinvolge tutti i partecipanti.

Contesto: complesso di elementi o di fatti all'interno dei quali si colloca un singolo avvenimento; può essere inteso in senso storico come ambiente, ambito, background, circostanze, cornice, insieme, quadro, scenario, sfondo, situazione; in generale è un insieme di circostanze in cui si verifica un evento sociale.

Convenzione: si tratta di un accordo formale raggiunto fra due o più Enti, attraverso il quale ciascuna delle parti si obbliga a mantenerne alcuni impegni sulla base di comuni vantaggi pratici che ne derivano; spesso una delle due parti per certe attività riceve un contributo economico. Si veda anche accordo.

Diffusione pubblica: l'attività legata alla pubblicazione di notizie e informazioni attraverso mezzi di comunicazioni di massa e la rete internet; fa riferimento sia alla attività propria di produzione di una fonte di informazioni, sia a quella del diffondersi, dell'esser diffusa l'informazione.

Disegno della valutazione: si tratta di una selezione operata sulla base di ciò che risulta meglio adeguata all'oggetto della valutazione, secondo l'idea che la valutazione debba essere tagliata su misura del programma/progetto/attività da valutare.

Domande di valutazione: sono gli interrogativi che il committente e il ricercatore formulano su alcuni aspetti del programma, piano, progetto, servizio, intervento... da valutare e che risultano centrali proprio per valutare se in uno specifico contesto si sia verificato un cambiamento e di che tipo di cambiamento si sia trattato; esse possono riguardare i risultati (effetti e impatti, per chi, in che modo), i processi (differenze nella realizzazione), la rilevanza (risposta a bisogni effettivamente riconosciuti) etc. Una domanda di valutazione non può essere un quesito tipo "il programma funziona?", ma una domanda molto più articolata che orienta la ricerca valutativa a individuare "cosa funziona meglio? Dove? Quando? Per chi? In quali circostanze? Perché? Cosa c'è in un determinato progetto che lo fa funzionare?".

Effetto sociale: ciò che è originato, determinato da un fatto o da un fenomeno e che ne costituisce la causa; può essere sia positivo sia negativo; la ricerca degli effetti è un po' il motore dell'attività valutativa.

Ente di Terzo settore: è l'organismo formalmente costituito e riconosciuto, che opera senza scopo di lucro a carattere mutualistico o di volontariato; la denominazione.

Esperienze: sono il complesso delle iniziative che una organizzazione impegnata nel sistema di welfare porta avanti da almeno cinque anni con continuità e professionalità.

Evaluando: è il termine utilizzato nel linguaggio dei valutatori per indicare l'oggetto della valutazione, cioè cosa si sta valutando; può essere un progetto, un programma, un piano; una organizzazione etc.

Fenomeno sociale: quel fatto, accadimento, evento che incide sulla struttura, la tendenza, gli aspetti della società e ne può modificare le caratteristiche; esempi sono le migrazioni, le modificazioni delle abitudini familiari o di consumo, gli atteggiamenti verso i gruppi di potere; si tratta dei segnali che vengono studiati dai sociologi per individuare le tendenze e fare analisi e previsioni, ma anche valutazioni.

Gradimento: atto e sentimento di piacere, di soddisfazione, di approvazione per qualche cosa che appaghi le proprie esigenze morali o materiali, o che sia conforme al gusto; in valutazione viene usato per indicare l'insieme delle risposte positive date dai partecipanti.

Implementazione: è il termine derivato dal verbo "implementare", si tratta di un neologismo affermatosi nel 1978 nell'accezione di "attuazione" di una scelta pubblica.

Iniziativa sociale: molto simile a intervento sociale e a progetto di intervento, come l'opera, l'azione, l'impresa, l'attività pensata e avviata nel settore degli interventi con le persone.

Intervento sociale: si intende lo strumento o l'iniziativa per garantire l'assistenza alle persone in difficoltà; può essere di varia natura come ad esempio l'assistenza agli anziani tramite la casa di riposo o la mensa, oppure il trasporto assistito per le persone con disabilità.

Istituzione locale: è l'Ente pubblico, il Comune, il Municipio, la Comunità montana, la struttura sanitaria pubblica, l'istituto scolastico, il centro formativo etc. che è responsabile di garantire il benessere (welfare) dei cittadini.

Livello locale: fa riferimento al contesto territoriale in cui opera la organizzazione, può essere l'ambito del quartiere, del comune, del distretto, della regione etc.

Metodi di valutazione: sono le tecniche per valutare e costituiscono il modo in cui la fase concettuale si collega con la realtà empirica. Essi consentono di raccogliere le informazioni necessarie al valutatore per rispondere alle domande che si è posto. Il ventaglio delle tecniche utili a raccogliere informazioni è molto ampio e va da i sondaggi alle interviste passando per le osservazioni e i giudizi degli esperti. Al metodo (o ai metodi) non è associata una tecnica specifica: ciascun metodo di valutazione si concilia meglio con alcune tecniche piuttosto che con altre.

Progetto di intervento: può essere inteso allo stesso tempo come il contenuto di una azione da compiersi nel settore sociale e come il programma di attività che l'operatore si impegna ad assumere nello svolgere il proprio servizio.

Servizio erogato: l'attività svolta dai volontari a diretto contatto con i cittadini in stato di bisogno e comprende sia il tempo dedicato sia le competenze necessarie per realizzare l'intervento.

Stakeholder: termine inglese per indicare il "portatore di interesse" cioè, genericamente, una persona (o un gruppo) influente nei confronti di una determinata iniziativa che sia economica, culturale, ambientale, formativa... ossia sociale; in quest'ultimo caso fanno parte di tale insieme gli utenti, i fornitori, i finanziatori (es. donatori, banche, finanziatori), i collaboratori e i dipendenti, ma anche gruppi di interesse locali o esterni, come i residenti di un territorio e le Istituzioni che si occupano dell'amministrazione locale.

Testimoni privilegiati: persone che, per l'esperienza acquisita o per il ruolo che ricoprono, hanno conoscenze particolari sull'oggetto della ricerca o della valutazione e pertanto sono fonti di informazione importanti.

Utente: la persona o il nucleo che usufruisce di un bene o di un servizio, generalmente sociale o socio-sanitario, fornito da Istituzioni pubbliche o Enti privati o del Terzo settore; possono essere utenti di una scuola gli alunni, gli anziani che prendono la pensione, le donne che fanno un esame per la prevenzione dei tumori etc.; in alcuni sistemi di welfare viene anche indicato come "cliente". Vedi anche beneficiario.

Valutazione: attività professionale che può essere definita come la determinazione sistematica della qualità o del valore di qualcosa [Scriven, 1991].

Welfare: termine inglese per indicare il complesso delle iniziative dirette a garantire la sicurezza e il benessere dei cittadini (tradizionalmente case, ospedali, scuole, assistenza etc.).



iRPPS

Consiglio Nazionale delle Ricerche
Istituto di Ricerche sulla Popolazione
e le Politiche Sociali

Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore

Laura Berardi, Giulia Bellante, Michele Antonio Rea

Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara

Abstract

Il lavoro intende approfondire i temi della trasparenza, della rendicontazione economica e sociale e della misurazione dell'impatto sociale, utilizzando un approccio internazionale e andando ad esplorare, oltre al contesto italiano, realtà considerate di riferimento sui temi dell'*accountability* delle aziende che perseguono finalità non lucrative. La Riforma in atto in Italia richiama, tra le altre cose, la necessità di misurare e rendicontare l'impatto sociale dell'attività delle aziende che presentano determinati caratteri e che al contempo svolgono determinate attività di interesse generale. Questo rappresenta solo uno dei tasselli che conduce verso maggiori livelli di *accountability* tutte le organizzazioni che devono o vogliono seguire questa indicazione normativa. In questa fase di profondo cambiamento, una analisi comparativa dei sistemi di trasparenza e rendicontazione in generale, e dei modelli di misurazione dell'impatto sociale in particolare, può fornire un utile contributo nell'individuazione di buone pratiche che possano essere adattate a diversi contesti come quello del nostro Paese. Allo stesso tempo facendo tesoro di dette esperienze, si possono introdurre elementi di novità che rispecchiano il contesto specifico e la particolare esperienza nella gestione di attività ad elevato impatto sociale. Il processo di cambiamento in atto, se ben gestito, può diventare, in questa ottica, di riferimento per altri Paesi che intendono muoversi nella stessa direzione di maggiore trasparenza e *accountability* dell'economia sociale ampiamente intesa.

Keywords: Terzo settore, regolamentazione, trasparenza, rendicontazione, impatto sociale.

DOI: 10.7425/IS.2020.02.07

Introduzione

Nel 2016 dopo un lungo confronto e dibattito pubblico è stata emanata la Legge 106/2016 che ha dato avvio al processo di Riforma del Terzo settore italiano. Questa legge, seguita dai successivi decreti attuativi e correttivi, rappresenta un primo e cruciale passo verso un più alto livello di trasparenza e una migliore regolamentazione degli Enti del Terzo Settore (ETS), prevedendo anche nuove regole in termini di valutazione dell'impatto e di rendicontazione del valore sociale per gli enti non lucrativi in possesso di particolari requisiti di carattere dimensionale, di forma giuridica ed attività svolte. Infatti, con il nuovo Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) si afferma l'obbligo, per alcune organizzazioni, di valutare l'impatto delle loro attività e ciò rappresenta una importante innovazione in termini di rendicontazione e *accountability* per tutte le organizzazioni interessate (Bagnoli, 2018). Il presente lavoro intende fornire un'interpretazione critica del processo di cambiamento che sta interessando il Terzo settore italiano con la Riforma in corso di attuazione, anche rispetto ad altri contesti, con lo scopo di capire se esistano regole affini in Paesi ampiamente riconosciuti come "trasparenti" (ad esempio Stati Uniti, Regno Unito e Canada) per quanto attiene alla disciplina e la prassi sul Terzo settore. Si ritiene, infatti che per comprendere appieno ed interpretare correttamente le novità introdotte dalla recente Riforma italiana, possa essere utile contestualizzare la nuova legge all'interno di un quadro conoscitivo più ampio, utilizzando un approccio internazionale tramite l'analisi dei principali sistemi di regolamentazione e rendicontazione del Terzo set-

tore presenti in Paesi che possono essere considerati come dei veri e propri "punti di riferimento". In tal modo, si potrà verificare se le nuove indicazioni proposte dal legislatore italiano siano in linea o meno con le tendenze internazionali di livelli crescenti di trasparenza e *accountability*.

Il presente lavoro si struttura come segue: nella prima parte verrà introdotto il tema della misurazione e della valutazione dell'impatto sociale all'interno del più ampio quadro teorico-pratico relativo ai temi della trasparenza, della rendicontazione e, più in generale, dell'*accountability*. Si richiameranno brevemente, alcuni dei principali approcci teorici sulla valutazione dell'impatto. Successivamente si passerà ad analizzare il contesto italiano, riportando le principali novità introdotte dal legislatore in termini di trasparenza ed *accountability*, ivi compreso l'obbligo di valutazione dell'impatto delle attività di alcuni Enti del Terzo Settore (ETS). La seconda parte del lavoro, si propone, invece, di comparare la situazione italiana con le principali pratiche di trasparenza e di rendicontazione - anche in termini di informazione sociale e valutazione dell'impatto sociale - in uso presso tre paesi che sono ben noti per il loro elevato livello di trasparenza e buona regolamentazione del Terzo settore. Le buone pratiche e gli standard di misurazione e valutazione delle performance sociali individuati nei Paesi oggetto di studio, potrebbero essere adottati e adattati anche in altri contesti nazionali che, come quello Italiano, si stanno muovendo verso una maggiore e migliore *accountability*.

Il potenziale della misurazione e comunicazione dell'impatto sociale nel mondo delle organizzazioni senza scopo di lucro e della filantropia

Chi guida una organizzazione del Terzo settore riceve di frequente sollecitazioni di vario tipo per dimostrare l'impatto delle attività svolte su questioni di carattere sociale (Ebrahim, Rangan, 2010). Alcuni autori in letteratura parlano del *Social Impact Assessment* (SIA) come di un vero e proprio "mantra" per le organizzazioni senza scopo di lucro e la filantropia in generale (Ebrahim, Rangan, 2014; Ricciuti, Calò, 2018). È cosa nota che, nonostante molte organizzazioni nonprofit abbiano attualmente assunto un ruolo di rilievo nella società in cui operano, il loro effettivo successo continui a dipendere fortemente dalla loro capacità di guadagnarsi (e mantenere) la "fiducia" dei propri *stakeholders* (Connolly, Hyndman, 2013), e di soddisfarne i bisogni e le richieste, anche in termini di maggiore trasparenza ed *accountability*. Dunque, le questioni relative alla rappresentazione dei risultati delle attività delle organizzazioni così dette *mission-driven* (Anheier, 2005) non può limitarsi alla mera rendicontazione economico-finanziaria che, seppur di fondamentale importanza, non consentirebbe di mettere in luce quelli che sono gli aspetti più significativi risultanti dalle attività sociali e "di interesse generale" svolte dalle stesse. Se, infatti, come sottolineato da Mook et al. (2015), la rendicontazione del valore sociale è importante per tutte le forme di organizzazioni, è fondamentale per le organizzazioni dell'economia sociale in quanto si tratta di enti creati ed istituiti proprio per compiere una missione sociale. Non riconoscere e non rendere conto del valore sociale che creano, significherebbe non considerare una parte importante delle loro performance (Mook et al., 2015). Ne deriva, quindi, che i fini meta-economici che caratterizzano la realtà del privato sociale richiedano un livello di informazione tale da consentire alle differenti parti interessate di apprezzare il valore sociale prodotto dalle organizzazioni (Rea, 2004). A questo proposito, l'analisi dei "bisogni di informazione" degli *stakeholders* delle organizzazioni nonprofit (ONP) è stata oggetto del lavoro di Yang, Northcott e Sinclair (2017) che hanno esaminato i "bisogni di informazione" dei principali *stakeholders* e sostenitori sia pubblici che privati nei confronti delle ONP, definiti dagli autori come "stakeholders chiave". Questi ultimi, come rilevato dagli autori sopra citati, percepiscono la necessità di una varietà di informazioni di base, sia di tipo economico-finanziario, ma ancora più relative alla performance non finanziaria (Yang et al., 2017). Difatti, le problematiche relative all'impatto sociale delle organizzazioni e alla misurazione dei risultati rappresentano un argomento cruciale, in particolare per quelle organizzazioni la cui missione principale è quella di offrire un servizio a beneficiari terzi e che, spesso, ricevono la maggior parte dei loro finanziamenti da sostenitori privati, fondazioni, e imprese (Polonsky, Grau, 2011).

Il termine "impatto" è diventato di uso comune, parlando di questioni relative al Terzo settore. Ciononostante, non esiste ancora una definizione universalmente condivisa ed utilizzata in maniera univoca in letteratura e nella prassi (Ebrahim, Rangan, 2014). Alcune possibili concettualizzazioni di "impatto sociale" e di "valutazione" dello stesso, sono state proposte dall'*International Association for Impact As-*

essment (IAIA) e dal sottogruppo noto con l'acronimo GECES (*Groupe d'Experts de la Commission sur l'Entrepreneuriat Social*) della Commissione Europea, proprio dedicato alle questioni relative alla misurazione dell'impatto. In particolare, l'IAIA definisce la valutazione dell'impatto come il processo di identificazione delle conseguenze future di un'azione attuale o proposta o, più nel dettaglio, la valutazione dell'impatto sociale viene intesa come quella attività che include i processi di analisi, monitoraggio e gestione delle conseguenze sociali previste e non, sia positive che negative, di interventi pianificati (politiche, programmi, piani, progetti) e dei processi di cambiamento sociale sollecitati da tali interventi (Vanclay, 2003). Appare dunque evidente come il *Social Impact Assessment* rappresenti una sfida importante per le organizzazioni che intendono affrontare la complessità di un processo di valutazione dell'impatto prodotto dalle proprie attività. Ed è proprio questa elevata complessità che ha portato allo sviluppo di una moltitudine di metodi, modelli, strumenti suggeriti per misurare il valore creato dalle organizzazioni. Si vedano, a tal proposito: Ebrahim, Rangan, 2014; Grieco et al., 2015; Lynch-Cerullo, Cooney, 2011; Maas, Liket, 2011; Polonsky, Grau, 2011. Nonostante la grande diversità che caratterizza i molteplici approcci proposti in letteratura, in termini di elementi distintivi, vantaggi e limiti, quasi tutti si basano su un modello logico che mira a identificare *input*, attività, *output*, risultati e impatto, dove: gli *input* si riferiscono a tutte le risorse utilizzate o investite nelle attività svolte dalle organizzazioni; gli *output* sono i prodotti e i servizi tangibili derivanti dalle attività, che possono essere misurati direttamente; i *risultati* sono intesi come i cambiamenti specifici di atteggiamenti, comportamenti, conoscenze, competenze ecc. che derivano dalle attività dell'organizzazione; infine gli *impatti* sono gli effetti che possono essere attribuiti esclusivamente all'organizzazione, calcolati come differenza tra i risultati delle attività genericamente intesi (*outcome totali*) e ciò che sarebbe successo comunque a prescindere dall'operato della organizzazione (Simsa et al., 2014), ovvero quelli che potremmo chiamare *outcome diretti*. La molteplicità di modelli proposti, oltre ad evidenziare l'estrema complessità che ruota attorno alle questioni relative alla valutazione dell'impatto sociale, pone le organizzazioni di fronte ad una ulteriore e non secondaria problematica, ossia la scelta del metodo che meglio si confà alle proprie esigenze e caratteristiche. Non sorprende come ad organizzazioni caratterizzate da una particolare dimensione, campo di attività, risorse finanziarie e umane prevalenti e così via, si adattino meglio alcune modalità di misurazione ed indicatori di impatto rispetto ad altri. Per aiutare le organizzazioni non profit (e, nel caso specifico, le imprese sociali) in questa scelta, Grieco et al. (2015) hanno eseguito un'analisi cluster considerando un campione di 76 modelli di valutazione dell'impatto sociale, raggruppandoli in classi in base ad alcune variabili di analisi: la tipologia dei dati (quantitativa, qualitativa, quali-quantitativa); la tipologia di impatto (olistico, sulle persone, ambientale, sociale, economico); lo scopo (screening, valutazione, gestione, certificazione, reporting); la complessità del modello (base, semplice, complessa, molto complessa); il settore (generale, specifico); il periodo di tempo (prospettico, retrospettivo, in corso); e lo sviluppatore (centro di ricerca/Università, rete di enti nonprofit, organizzazione nonprofit, studio di consulenza, altra istituzione). Il lavoro di Grieco et al. (2015) si propone, quindi, di fornire alle singole organizzazioni uno

strumento che consenta loro di identificare le metodologie più appropriate di valutazione dell'impatto e che rispondano al meglio alle loro necessità.

Zamagni et al. (2015), dopo aver ricostruito le più significative dimensioni che entrano in gioco nell'analisi dell'impatto sociale, con un particolare focus sulle imprese sociali (Tabella 1) e dopo aver richiamato i principali approcci e strumenti utilizzati a livello internazionale nella misurazione dell'impatto sociale, propone un frame metodologico per la rilevazione e la misurazione dell'impatto delle imprese sociali. Tale modello prevede 4 fasi: *stakeholder engagement per la pianificazione degli obiettivi; analisi delle attività; misurazione dell'impatto; valutazione*. Le dimensioni prese in considerazione sono sette – *sostenibilità economica, promozione di imprenditorialità, democrazia ed inclusività della governance, partecipazione dei lavoratori, resilienza occupazionale, relazioni con la comunità ed il territorio, conseguenze sulle politiche pubbliche* – declinate poi in specifici ambiti (sotto-dimensioni) e indicatori.

La Tabella 1 riassume le principali dimensioni di analisi identificate in letteratura (Perrini, Vurro, 2013; GECES, 2015; OECD, 1991, 2015; Nicholls, 2015; Bengo et al., 2015; Lall, 2017, 2019; Ormiston, 2019).

I principali approcci e strumenti utilizzati a livello internazionale sono stati variamente classificati in letteratura, come mostrato nella Tabella 2 e i più noti e diffusi – nello scritto di Zamagni et al. (2015) – sono stati utilmente riepilogati e catalogati in base al livello di misurazione (output, outcome, impatto), tipo di misurazione (monetaria, non monetaria) e fonte. Per citarne solo alcuni, si ricordano, in particolare, lo SROI, la Balanced Scorecard (BSC), il Social Impact Assessment (SIA), il GRI Sustainability Reporting Framework, l'EVAS (Expanded value added statement), la Cost-Benefit Analysis (CBA), etc. (Mook et al., 2007; Zamagni et al., 2015).

Queste classificazioni proposte in letteratura possono risultare particolarmente utili per interpretare la scelta del legislatore italiano nel definire linee guida sulla valutazione

Critero	Dimensioni
Tipologia di misurazione	quantitativa (monetaria, non monetaria), qualitativa
Orizzonte temporale di riferimento	breve, medio, lungo periodo
Produzione del valore aggiunto	sociale, culturale, economico, istituzionale
Catena del valore dell'impatto o impact value chain	input, attività, output (o esiti), outcome (o risultati), impatto
Destinatari	> rendicontazione verso soggetti esterni (investitori e altri stakeholders) [<i>measuring to prove</i>] > gestione interna delle attività e base per la pianificazione strategica [<i>measuring to improve</i>]
Motivazioni	> per prendere decisioni (ex ante) in merito al sostenere o meno un progetto > per valutarne gli esiti (ex post) e informarne i beneficiari o la comunità
Fasi del processo di misurazione	> 4 fasi: pianificare, fare, valutare, revisionare [Social Impact Investment Task Force, 2014] > 5 fasi: definizione degli obiettivi, analisi dei soggetti interessati, misurazione dei risultati, valutazione dell'impatto, monitoraggio e miglioramento [GECES, 2015]

Tabella 1
Le dimensioni della misurazione e valutazione dell'impatto sociale

Categorie di approcci	Autori
modelli basati sugli output modelli basati sugli outcome positivi ed internazionali modelli olistici	Nicholls, 2015
modelli quantitativi sociali semplici modelli complessi olistici modelli di screening qualitativi modelli di management	Grieco et al., 2015
modelli per la costruzione di un indicatore sintetico del valore sociale creato modelli che si focalizzano sul processo di produzione di un servizio/prodotto sociale cruscotti e indicatori di performance dell'organizzazione articolati per dimensioni	Bengo et al., 2015
metodi strategici metodi partecipativo metodi integrativi metodi basati sul ritorno atteso metodi sperimentali metodi logici	Perrini, Vurro, 2013

Tabella 2
Classificazione per categorie di approcci e strumenti alla misurazione dell'impatto sociale

dell'impatto sociale in attuazione di quanto previsto dalla Legge e, comparativamente, esplorare le scelte compiute da altri Paesi considerati di riferimento per il livello di trasparenza e accountability del Terzo settore.

Partendo da questi presupposti, dunque il presente articolo si propone di affrontare il complesso tema della valutazione dell'impatto sociale, con particolare riguardo alle questioni della comunicazione sociale e dell'*accountability*. Dette questioni sono analizzate all'interno di un quadro teorico-pratico che analizza ed affronta la necessità di una maggiore trasparenza e rendicontazione da parte delle organizzazioni del Terzo settore che si trovano sempre più spesso a dover fronteggiare le problematiche connesse ad una crescente crisi della loro legittimità percepita, anche a causa di frequenti scandali che hanno minato, in più di una occasione, la fiducia dell'opinione pubblica nei loro confronti. Pertanto, il presente studio fornisce una analisi comparativa delle principali regole di reporting e di trasparenza presenti sia in Italia, sia in altri Paesi di riferimento come quelli selezionati (UK, USA e Canada).

— A che punto siamo con la Riforma italiana del Terzo settore in tema di trasparenza, rendicontazione economica e sociale, e misurazione dell'impatto sociale

La Riforma italiana ha rappresentato un primo ed importante passo verso un maggior livello di trasparenza ed *accountability degli Enti del Terzo Settore e una loro migliore regolamentazione*. La nuova definizione di ETS, introdotta con l'articolo 4 del D.Lgs. 117/2017, avvicina la disciplina e la prassi italiana a quella anglosassone in cui tutte le aziende private, a prescindere dalla loro forma giuridica, possono assumere lo status di "charity" purché dimostrino di svolgere una attività che abbia uno "scopo sociale" (*social purpose*) e finalizzata a perseguire il così detto "beneficio pubblico" (*public benefit*).

Alcune delle novità, come noto, hanno riguardato il rinnovato ruolo dell'autorità pubblica (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Consiglio nazionale del Terzo Settore, altre amministrazioni pubbliche correlate) nel riconoscimento e nella vigilanza degli ETS; l'introduzione del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS); nonché i nuovi obblighi di rendicontazione economica e sociale e di misurazione dell'impatto sociale (Tabella 3).

Per effetto della Riforma, infatti, l'autorità pubblica prende atto dell'esistenza della volontà da parte di una organizzazione di operare senza scopo di lucro per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, gli riconosce lo status di ETS, esige il rispetto delle regole, ed esercita i relativi poteri di controllo (Zamagni, 2018). Anche il Consiglio Nazionale del Terzo Settore (CNTS) è coinvolto nelle funzioni di vigilanza, monitoraggio e controllo, con il supporto delle reti associative nazionali.

Al fine di garantire una maggiore e migliore trasparenza del Terzo settore e delle organizzazioni che ne fanno parte, è istituito in Italia, ma non ancora ad oggi operativo, il Registro

Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS). Oltre ai requisiti appena definiti (in relazione allo scopo e alla tipologia di attività svolta), infatti, affinché una organizzazione possa qualificarsi come "Ente del Terzo Settore" e beneficiare delle agevolazioni previste dalla Riforma, è necessaria l'iscrizione nel Registro Nazionale (art. 4, D.Lgs. 117/2017). La portata di tale novità non è, certamente, da considerarsi come secondaria. La situazione italiana si caratterizza, ancora oggi – e fino a quando il RUNTS non sarà effettivamente operativo – per il proliferare di albi e registri organizzati per tipo di ente (es. volontariato, associazionismo, cooperazione sociale, ecc.) su base territoriale, determinando l'impossibilità di risalire ad una lista completa ed esaustiva di tutti gli ETS operanti a livello nazionale. Quindi il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore rappresenta un cambiamento considerevole, ancor più se si considera che esso sarà pubblico e reso accessibile a tutti gli interessati in modalità telematica (art. 42, comma 2, D.Lgs. 117/2017). Rappresenterà, una volta operativo, uno strumento di fondamentale importanza per l'*accountability* degli ETS, almeno per due ordini di ragioni: conterrà un numero minimo di informazioni che le organizzazioni registrate dovranno necessariamente fornire (es. la denominazione, la sede legale e le eventuali sedi secondarie, le generalità dei soggetti che ricoprono cariche sociali, ecc.); le organizzazioni potranno utilizzarlo come *repository* di due importanti documenti di rendicontazione economico e sociale: il bilancio di esercizio e il bilancio sociale.

Quanto detto sin qui va però inserito in un più ampio sistema di contrappesi, che caratterizza appunto la Riforma complessivamente intesa, finalizzato a dare al sistema un grado di trasparenza assai maggiore rispetto al passato. La trasparenza è certamente uno dei temi ricorrenti del nuovo impianto normativo e si evince analizzando in maniera organica alcune regole introdotte dalla Riforma e che riguardano, per esempio:

- alcuni contenuti obbligatori del Bilancio sociale come il rapporto "uno a otto" tra compensi più bassi e più alti, la c.d. differenza retributiva (art. 16 del Codice); il monitoraggio svolto dall'organo di controllo (art. 30 del Codice); i compensi per i dirigenti; le forme di coinvolgimento per gli stakeholder; i contenziosi; l'impatto ambientale; le informazioni su parità di genere; il rispetto diritti umani; la prevenzione della corruzione; ecc.;
- la previsione per le imprese sociali di una attività di "monitoraggio, ricerca e controllo", una sorta di "revisione" (art. 15 del D.Lgs. 112/2017);
- alcuni contenuti obbligatori dell'atto costitutivo e dello statuto (art. 21 del D.Lgs. 112/2017);
- l'indicazione obbligatori da parte degli enti filantropici degli impieghi di risorse (erogazioni deliberate) e dei beneficiari diversi dalle persone fisiche (art. 39 del D.Lgs. 112/2017);
- l'affidamento alle reti associative di compiti di monitoraggio degli enti associati (art. 41 del D.Lgs. 112/2017);
- gli obblighi di trasparenza su attività di raccolta fondi, nei rapporti con i sostenitori e il pubblico (art. 7 del D.Lgs. 112/2017);
- la presenza obbligatoria, per alcuni ETS, di organi di controllo interno (art. 30 del D.Lgs. 112/2017) ed esterno (art. 31 del D.Lgs. 112/2017);
- la presenza di norme, anche extra Codice, sulla trasparenza rispetto ai contributi ricevuti (D.Lgs. 124/2017);
- l'obbligo, per gli ETS di certe dimensioni, di rendere pubblici

gli eventuali emolumenti, compensi o corrispettivi attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati (art. 14 del D.Lgs. 112/2017);
– alcuni criteri di rendicontazione relativi al 5 per mille; ecc.

Il modello di rendicontazione economica e sociale italiano

Sulla base della nuova normativa, agli ETS si richiederà di depositare nel RUNTS il bilancio di esercizio, le cui modalità di redazione dipenderanno dalle “dimensioni economiche” delle organizzazioni, con disposizioni semplificate per gli enti di minori dimensioni. In particolare, gli ETS con ricavi, rendite, proventi o entrate non inferiori a 220.000 euro dovranno redigere un bilancio di esercizio redatto secondo il “principio di competenza economica” con stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione; mentre, gli ETS con ricavi/entrate/rendite o proventi inferiori a 220.000 euro potranno redigere un rendiconto di cassa (basato sul “principio di cassa”). Con il decreto 5 marzo 2020 è stata adottata la modulistica di bilancio per tutti gli ETS.

Importante risulta essere, dal punto di vista della trasparenza, il contenuto della Relazione di missione (Mod. C) che, come precisato nel decreto, «illustra, da un lato, le poste di bilancio e, dall'altro lato, l'andamento economico e finanziario dell'ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie, cumulando informazioni che il Codice civile colloca per le società di capitali, distintamente, nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione», pertanto da considerarsi diverso e non sovrapponibile al Bilancio sociale. Gli schemi proposti sono da considerarsi come “fissi”, con possibilità di suddividere, raggruppare, eliminare e aggiungere voci, al fine migliorare la chiarezza del bilancio, ed esplicitando detta scelta nella relazione di missione. È prevista anche la Relazione del revisore legale, secondo quanto disposto dall'art. 31 del D.lgs. 117/2017 per gli ETS che presentano determinate caratteristiche dimensionali - superamento per due esercizi consecutivi di due dei seguenti limiti: a) totale dell'attivo dello stato patrimoniale di 1.100.000,00 euro; b) ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate di 2.200.000,00 euro; c) dipendenti occupati in media durante l'esercizio di 12 unità.

Gli schemi di Bilancio proposti dal legislatore tengono conto della particolare natura degli ETS, infatti, in sintesi:

– Lo Stato Patrimoniale (Mod. A), molto simile a quello civilistico, distingue nel Patrimonio Netto, il fondo di dotazione dell'ente, il patrimonio libero e il patrimonio vincolato. I crediti e i debiti pure sono articolati per tenere conto della eterogeneità delle attività svolte dagli ETS e della moltitudine di soggetti con cui detti enti potrebbero avere posizioni creditorie e debitorie;

– Il Rendiconto gestionale (Mod. B), classifica costi/oneri e proventi/ricavi, dapprima in base alla “destinazione” (attività di interesse generale, attività diverse, attività di raccolta fondi, attività finanziarie e patrimoniali, supporto generale), e poi in base alla loro natura, dando così la possibilità di compiere analisi riferibili

sia alla azienda nel suo complesso (calcolando l'avanzo/disavanzo dell'esercizio) sia alle sue principali aree gestionali (calcolando avanzi/disavanzi riferibili alle varie arre di attività). In calce a detto schema l'ETS può dare evidenza dei propri costi e ricavi figurativi, includendo per esempio anche il contributo derivante dall'impiego dei volontari;

– Il Rendiconto di cassa (Mod. D), anch'esso classifica uscite ed entrate, dapprima in base alla “destinazione” (attività di interesse generale, attività diverse, attività di raccolta fondi, attività finanziarie e patrimoniali, supporto generale), e poi in base alla loro natura, dando così la possibilità, anche in questo caso, di compiere analisi riferibili sia alla azienda nel suo complesso sia alle sue principali aree gestionali. L'avanzo/disavanzo d'esercizio viene calcolato prima e dopo aver considerato (a parte), uscite ed entrate per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti. Anche in questo caso, come nel Mod. B, in calce al Rendiconto di Cassa, l'ETS può dare evidenza delle proprie entrate ed uscite figurative.

Alcune categorie di enti, come è noto, dovranno redigere e depositare il proprio bilancio sociale. In particolare, l'obbligo di redazione del bilancio sociale, di deposito dello stesso presso il RUNTS (o presso il Registro delle imprese, nel caso delle imprese sociali) e di pubblicazione sul sito internet riguarda, appunto, gli ETS di maggiori dimensioni, “con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro” (art 14, comma 1, D.Lgs. 117/2017); le imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali e i loro consorzi, indipendentemente dalla dimensione economica; i gruppi di imprese sociali, tenuti a redigere il bilancio sociale in forma consolidata; tutti gli enti accreditati come Centri di Servizio per il Volontariato (CSV). Il bilancio sociale dovrà essere redatto secondo le Linee guida adottate con Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 - Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, e dovrà fornire informazioni ulteriori rispetto a quelle meramente economiche e finanziarie. In particolare, le linee guida definiscono una struttura ed un contenuto minimo e, in caso di omissione di una o più sezioni, l'ente sarà tenuto a illustrare le ragioni che hanno condotto alla mancata esposizione delle informazioni. Gli ETS che volontariamente scelgono di redigere il bilancio sociale pur non essendovi tenuti devono comunque fare riferimento al predetto schema qualora intendano qualificarlo nella comunicazione pubblica come bilancio sociale ai sensi del Codice del Terzo Settore.

Tutte le informazioni relative alla sostenibilità economica, sociale ed (eventualmente) ambientale dell'ente devono essere ricondotte alle seguenti sezioni di sintesi: 1) Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale; 2) Informazioni generali sull'ente; 3) Struttura, governo e amministrazione; 4) Persone che operano per l'ente; 5) Obiettivi e attività; 6) Situazione economico-finanziaria; 7) Altre informazioni (es. impatto ambientale); 8) Monitoraggio svolto dall'organo di controllo (modalità di effettuazione ed esiti).

tipologie di ETS	bilancio d'esercizio	bilancio sociale
ETS con ricavi/rendite/proventi o entrate inferiori a 220.000 euro	redazione, deposito e pubblicazione del Rendiconto di cassa (Mod. D)	-
ETS con ricavi/rendite/proventi o entrate da 220.000 euro	redazione, deposito e pubblicazione del Bilancio di competenza (Mod. A, B, C)	-
ETS con ricavi/rendite/proventi o entrate superiori ad 1 milione di euro	redazione, deposito e pubblicazione del Bilancio di competenza (Mod. A, B, C)	redazione, deposito e pubblicazione del Bilancio sociale
CSV imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali e i consorzi, e i gruppi di Imprese sociali	relazione del Revisore legale obbligatoria solo se sussistono per 2 anni consecutivi i requisiti dimensionali previsti dal CTS (Attivo dello SP 1.100.000 €, ricavi/rendite/proventi/entrate 2.200.000 €, dipendenti 12)	

Tabella 3
Obblighi di rendicontazione degli ETS in Italia

Il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ha provveduto, inoltre, a predisporre le Linee guida in materia di sistemi di valutazione dell'impatto sociale (VIS) delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore, dove, «per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato» (art. 7, comma 3, Legge 106/2016). Il decreto 23 luglio 2019 - *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore*, stabilisce che gli ETS tenuti alla redazione del bilancio sociale, o chi intende redigerlo volontariamente, possono dare evidenza della valutazione di impatto sociale nella sezione 5) del Bilancio sociale dedicata agli «obiettivi e attività», laddove sono previste «informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi».

Le linee guida suggeriscono di utilizzare metodi qualitativi e quantitativi che potranno prevedere «un sistema di indici e indicatori di impatto, da mettere in relazione con quanto eventualmente rendicontato nel bilancio sociale». Gli ETS possono autonomamente scegliere metodi e metriche per la valutazione d'impatto nel rispetto di alcuni principi (*intenzionalità, rilevanza, affidabilità, misurabilità, comparabilità*) e contenuti minimi (partecipazione degli stakeholders, attività, servizi, input, outcome) fissati dal decreto. Il fine ultimo del «processo» di valutazione è quello di «far emergere e far conoscere: il va-

lore aggiunto sociale generato; i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività del progetto; la sostenibilità dell'azione sociale». Detto processo dovrà articolarsi nelle seguenti fasi: 1) analisi «partecipata» del contesto e dei bisogni; 2) pianificazione degli obiettivi di impatto; 3) analisi delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica della misurazione; 4) valutazione; 5) comunicazione degli esiti della valutazione.

Le Linee guida sulla VIS chiariscono, specificandolo in maniera esplicita, chi sono i soggetti tenuti alla realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale. Tale obbligo incorre qualora richiesto da una pubblica amministrazione nell'ambito di procedure di affidamento relative a «interventi ed azioni di media e lunga durata (almeno diciotto mesi) e di entità economica superiori ad euro 1.000.000, se sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale», prevedendo, di fatto, una obbligatorietà che si applicherà verosimilmente solo a pochi e complessi casi, in cui l'ente dovrà garantire anche la capacità finanziaria necessaria a sostenere i relativi costi. Il legislatore sembra pertanto arretrare rispetto alle previsioni iniziali, non obbligando tutti gli ETS che redigono il BS ad imbarcarsi nel complesso ed articolato processo valutativo previsto dalle Linee guida.

In sostanza, mentre l'obbligo di redazione del Bilancio sociale nasce da caratteristiche dimensionali dell'ente, l'obbligo di redazione della Valutazione di impatto nasce da una specifica previsione di una pubblica amministrazione che, nell'affidare all'Ente di Terzo Settore risorse pubbliche di entità rilevante, sceglie di richiedere (e di finanziare) la valutazione dell'impatto prodotto.

Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza e le principali pratiche di reporting e accountability delle ONP

Qui intendiamo approfondire il tema della misurazione dell'impatto sociale alla luce della Riforma italiana inserendolo, con un approccio internazionale, in un quadro conoscitivo più ampio relativo allo studio teorico-pratico dei sistemi di trasparenza e rendicontazione delle aziende non lucrative. In particolare, il presente lavoro analizza, oltre a quella italiana, diversi contesti nazionali considerati «di riferimento» sui temi dell'*accountability* e della trasparenza delle aziende nonprofit, al fine di identificare linee comuni ed elementi di differenziazione nelle scelte operate dal legislatore e nelle prassi in tema di rendicontazione e trasparenza.

Per il confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, della rendicontazione economica e sociale e della misurazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore, sono stati presi in considerazione, oltre all'Italia, tre Paesi (Stati Uniti, Canada e Regno Unito - Inghilterra e Galles), il cui Terzo settore è ampiamente sviluppato (Salamon, Anheier, 1998) e che in letteratura vengono considerati come alcune delle «giurisdizioni più regolamentate» sui temi oggetto del presente lavoro (Cordery, Deguchi, 2018). Il settore nonprofit nel Regno Unito, ad esempio, è caratterizzato da un livello «medio-alto» in termini di regolamentazione e di rendi-

contazione obbligatoria per le organizzazioni registrate presso la *Charity Commission* di Inghilterra e Galles (Bellante et al., 2018), al punto che alcuni autori lo considerano come uno dei migliori paesi in termini di regolamentazione, trasparenza ed *accountability* delle ONP (Irvine, Ryan, 2010). Analogamente, grazie all'elevato livello di disponibilità e fruibilità dei dati che caratterizza i settori nonprofit statunitensi e canadesi, molte ricerche scientifiche hanno esplorato alcune tra le più importanti caratteristiche di *governance*, *management* e *accountability* delle organizzazioni appartenenti a tale settore (ad esempio, Berardi et al., 2016; Gordon et al., 2009).

Ai fini della presente analisi, si considerano alcuni importanti fattori potenzialmente capaci di accrescere la fiducia e il supporto dei cittadini nei confronti delle ONP, come la presenza di un regolatore istituzionale e di un registro delle ONP, la disponibilità ed usabilità dei dati, ecc. (Cordery, Deguchi, 2018).

Dai risultati della suddetta analisi si rileva che i quattro Paesi hanno tutti un regolatore istituzionale, rappresentato dall'Agenzia delle entrate governativa per gli Stati Uniti d'America e per il Canada (il *Canada Revenue Agency* – CRA, per le organizzazioni Canadesi e l'*Internal Revenue Service* – IRS, per le ONP degli Stati Uniti); da un ente indipendente, denominato *Charity Commission*, per l'Inghilterra e il Galles. In Italia esistono diverse forme di controllo, interne ed esterne, attuate da diversi soggetti, quali il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, l'ufficio del RUNTS e le sue sedi locali,

l'amministrazione finanziaria dello Stato e il Consiglio Nazionale del Terzo Settore.

In tutti i Paesi esaminati è presente, inoltre, un registro delle organizzazioni nonprofit: negli Stati Uniti, le *“tax-exempt organizations”* sono presenti sul sito web dell'IRS; in Canada le *“charities”* sono registrate presso il Registro del CRA; nel Regno Unito, le ONP devono registrarsi presso la *Charity Commission*; in Italia, come noto, affinché una organizzazione possa qualificarsi come ETS e beneficiare delle relative agevolazioni è necessaria l'iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS).

In relazione agli obblighi di rendicontazione previsti per le ONP dei Paesi oggetto di analisi, tutte le organizzazioni senza scopo di lucro devono depositare dei documenti e informazioni in relazione alla dimensione dell'organizzazione o alla forma giuridica. I principali documenti di rendicontazione previsti nei quattro Paesi sono: il *Form 990* per le organizzazioni statunitensi; il *Form T3010* per le ONP in Canada; la relazione annuale/bilancio (*Annual Report*) per gli enti nonprofit del Regno Unito; il bilancio di esercizio e il bilancio sociale per gli ETS italiani. La Tabella 4 riassume le informazioni incluse nei documenti e/o accessibili nelle principali banche dati dei quattro paesi, classificate nelle seguenti macro-categorie: informazioni generali; informazioni sulla *governance* e sul *management*; informazioni sulle risorse umane; e informazioni economico-finanziarie. Si veda a tal proposito quanto riportato nella Tabella 4.

	USA	CANADA	UK	ITALY
Informazioni Generali				
Numero di identificazione / registrazione	IRSw (form990 - D)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, BS
Nome dell'organizzazione / altro nome	IRSw (form990 - C)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C), BS
Forma legale / fiscale	IRSw (form990 - I, K)	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section)	RUNTS, BS
Data di chiusura dell'esercizio finanziario	IRSw (form990 - A)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds	31 dicembre
Informazioni di contatto / sedi	IRSw (form990 - C, E)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C); BS
Anno di istituzione / registrazione	IRSw (form990 - L)	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section) + CCdds	RUNTS
Appartenenza ad un gruppo (e relativo numero di identificazione)	IRSw (form990 - H)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Linked charities section) + CCdds	RUNTS, BS
Descrizione della mission dell'organizzazione	IRSw (form990 - Part I.I + Part III)	CRAw (formT3010 - section C)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C), BS
Area di attività	Guidestar	CRAw (formT3010 - section C)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C), BS
Campo di attività	Guidestar	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C), BS
Informazioni sulla governance e il management				
Lista degli amministratori / fiduciari / direttori / dipendenti chiave (nominativo)	IRSw (form990 - Part VII section A)	CRAw (formT3010 - section B + Form T1235)	CCw (Contact & Trustees section) + CCdds	RUNTS, BS
Numero di direttori indipendenti	IRSw (form990 - Part VI section A)	CRAw (Form T1235)	-	BS

Presenza di un comitato esecutivo	IRSw (form990 - Part VI section A)	-	-	BS
Lista degli amministratori / fiduciari / direttori / dipendenti chiave (ruolo e titolo)	IRSw (form990 - Part VI section B)	CRAw (formT3010 - section B + Form T1235)	-	RUNTS, BS
Amministratori che svolgono questa attività anche in altre ONP	-	-	CCw (Contact & Trustees section)	-
Remunerazione di amministratori / fiduciari / direttori / dipendenti chiave (stima)	IRSw (form990 - Part VII section A)	-	-	RM (Mod. C), BS
Informazioni sulle risorse umane				
Numero di dipendenti	IRSw (form 990 - Part I)	CRAw (formT3010 - Schedule 3)	CCw (Charity Framework section) + CCdds	RM (Mod. C), BS
Remunerazione dei membri dello staff	-	CRAw (formT3010 - Schedule 3)	-	RM (Mod. C), BS
Numero di volontari	IRSw (form 990 - Part I)	-	CCw (Charity Framework section) + CCdds	RM (Mod. C), BS
Informazioni di tipo economico-finanziario				
Copia del Bilancio e relazioni (.pdf)	-	- ^a	CCw (Charity overview / view accounts section) - pdf	SP (Mod.A), RG (Mod.B), RM (Mod. C), RC (Mod. D)
Proventi / Ricavi (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form990 - Part I + Part VIII)	CRAw (formT3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RG (Mod.B), RC (Mod. D)
Oneri / Costi (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form990 - Part I + Part VIII)	CRAw (formT3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RG (Mod.B), RC (Mod. D)
Attività (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form 990 - Part I + Part X)	CRAw (formT3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds	SP (Mod.A)
Passività (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form 990 - Part I + Part X)	CRAw (formT3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds	SP (Mod.A)
Metodo di rendicontazione	IRSw (form 990 - Part XII)	CRAw (formT3010 - section D)	-	Desumibile dagli schemi di bilancio adottati
Bilancio compilato o revisionato da un esperto contabile indipendente	IRSw (form 990 - Part XII)	-	-	Relazione del RL
Bilancio consolidato	IRSw (form 990 - H + Part XII)	-	CCdds	RUNTS

Tabella 4

Disponibilità di informazioni sulle organizzazioni nonprofit di USA, Canada e UK e indicazione delle rispettive fonti

^a Le organizzazioni nonprofit Canadesi (charities) registrate devono allegare al file T3010 anche il Bilancio (Financia Report) ma quest'ultimo viene reso disponibile solo su richiesta.

Note:

IRSw = Internal Revenue Service website

CRAw = Canada Revenue Agency website

CCw = Charity Commission of England & Wales website

CCdds = Charity Commission - data download service

RUNTS = Registro unico nazionale del Terzo settore (il decreto istitutivo del RUNTS non risulta ancora emanato)

SP (Mod. A) = Stato patrimoniale (Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore)

RG (Mod. B) = Rendiconto Gestionale (Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore)

RM (Mod. C) = Relazione di Missione (Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore)

RC (Mod. D) = Rendiconto di Cassa (Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore)

BS = Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017 (Decreto 4 luglio 2019).

I dati riportati in Tabella 4 evidenziano come le informazioni incluse nei rapporti / relazioni / moduli / documenti ufficiali / basi di dati dei tre paesi siano di tipo sia economico-finanziario che sociale.

Con riferimento agli Stati Uniti, il *Form 990* contiene informazioni generali e di carattere identificativo (ad esempio nome, indirizzo, sito web, tipologia di organizzazione, anno di costituzione, ecc.); informazioni riguardanti la mission e le attività dell'organizzazione; informazioni sulla governance e la gestione (ad es. i membri dell'organo di governo, il numero di volontari, i compensi corrisposti a funzionari, amministratori, fiduciari, dipendenti chiave, ecc.); e informazioni economico-finanziarie. Come già anticipato, nella gran parte dei casi, gli obblighi di rendicontazione delle ONP sono commisurati alla dimensione delle stesse o alla forma giuridica, e gli USA non fanno eccezione. Oltre alla versione "completa" del *Form 990*, sono, infatti, previste altre due tipologie di moduli per le ONP, ossia il *Form 990-EZ*, che rappresenta una versione breve (*short form*) del *Form 990* per le organizzazioni più piccole, e il *Form 990-PF*, per le *private foundations*. I documenti depositati dalle ONP statunitensi rappresentano un eccellente strumento di rendicontazione e trasparenza pubblica, in quanto alle organizzazioni non è richiesto esclusivamente di presentare i suddetti rapporti all'IRS ma anche di rendere tale documentazione disponibile ed accessibile a chiunque lo richieda (Sumariwalla, Levis, 2000).

In Canada, il *Modulo T3010*, analogamente al *Form 990* statunitense, contiene una notevole quantità di informazioni di tipo identificativo; di governance; dati economico-finanziari; ecc. In Inghilterra e in Galles, l'*Annual Report* fornisce alla *Charity Commission* i dettagli economico-finanziari di base e le principali informazioni sui *trustee* e sulle attività dell'organizzazione; mentre il dettaglio delle informazioni economico-finanziarie e relative alla responsabilità sociale (es. informazioni sulla governance e la gestione, sugli obiettivi e le attività, sui risultati e le performance, ecc.) è presente nel bilancio (*financial statements*) e nella relazione dei *trustees* (documento disponibile in pdf), un documento che deve essere preparato dalle organizzazioni di maggiori dimensioni, nonché, da una specifica tipologia di ONP, la "*charitable incorporated organization (CIO)*", indipendentemente dalle dimensioni.

In Italia, nel RUNTS, una volta reso operativo, dovranno risultare per ciascun ente almeno le seguenti informazioni: la denominazione; la forma giuridica; la sede legale, con l'indicazione di eventuali sedi secondarie; la data di costituzione; l'oggetto dell'attività di interesse generale, il Codice fiscale o la partita Iva; il possesso della personalità giuridica e il relativo patrimonio minimo; le generalità dei soggetti che hanno la rappresentanza legale dell'ente; le generalità dei soggetti che ricoprono cariche sociali con indicazione di poteri e limitazioni. Nel Registro dovranno inoltre essere iscritte tutte le vicende più rilevanti dell'ente: il riconoscimento della personalità giuridica; le modifiche dell'atto costitutivo e dello statuto; le deliberazioni di trasformazione, fusione, scissione, di scioglimento, estinzione, liquidazione e cancellazione; i provvedimenti che ordinano lo scioglimento, dispongono la cancellazione o accertano l'estinzione; le generalità dei liquidatori; tutti gli altri atti e fatti la cui iscrizione è espressamente prevista da norme di legge o di regolamento. Nella

richiesta di iscrizione si dovranno allegare Atto Costitutivo e Statuto adeguato alle richieste del Codice del Terzo Settore e si dovrà indicare in quale delle sette sezioni si intende iscrivere la propria organizzazione (organizzazioni di volontariato; associazioni di promozione sociale; enti filantropici; imprese sociali, incluse le cooperative sociali; reti associative; società di mutuo soccorso; altri Enti del Terzo Settore) questo inciderà sulla codifica di registrazione e identificazione. L'ente deve depositare entro il 30 giugno di ogni anno le scritture contabili e i bilanci d'esercizio chiusi al 31 dicembre dell'anno precedente. I decreti recentemente emanati relativi agli schemi di Bilancio economico e sociale mostrano come, molte delle informazioni generali, di *governance* e management, relative alle risorse umane, nonché le informazioni economico-finanziarie e patrimoniali sono presenti negli schemi minimi obbligatori previsti dalla legge e che verranno depositati, in relazione alle dimensioni dell'ETS e della sua tipologia giuridica, nel RUNTS o nel Registro delle Imprese. Nella Tabella 4 sono riepilogati gli schemi di riferimento per le varie tipologie di informazione, ovvero Stato Patrimoniale (Mod.A), Conto Economico (Mod.B), Relazione di Missione (Mod.C) per gli ETS tenuti a redigere il Bilancio "di competenza"; il Rendiconto di Cassa (Mod. D) per gli ETS tenuti a redigere il Bilancio "di cassa"; lo schema di Bilancio sociale redatto sulla base delle linee guida ministeriali. Senza considerare, in questa sede, le informazioni ugualmente contenute nei documenti di Bilancio (Nota Integrativa e Relazione sulla Gestione) per quelle imprese che sono tenute alla redazione del Bilancio civilistico. Il presente lavoro non considera, inoltre, eventuali ulteriori specificazioni sulla trasmissione iniziale e periodica delle informazioni al RUNTS che potrà prevedere, per esempio, l'uso di format o schemi specifici.

Per quanto riguarda la presenza di informazioni relative alla misurazione dell'impatto sociale, la documentazione depositata dalle organizzazioni statunitensi e canadesi e le informazioni disponibili direttamente attraverso il sito web della *Charity Commission* non contengono riferimenti espliciti e specifici alla misurazione dell'impatto delle attività dell'organizzazione. La relazione annuale dei *trustees* delle charities di Inghilterra e Galles dovrebbe contenere questo tipo di informazione, anche se questi dati non obbligatori non sono disponibili in un formato "*machine readable*".

Nel trattare il tema della trasparenza e rendicontazione, è importante, infatti, prendere in considerazione non solo la disponibilità e accessibilità dei dati, ma anche loro "usabilità", ossia la loro capacità di essere facilmente trattati ed elaborati perché diffusi in un formato digitale elaborabile. Negli Stati Uniti, ad esempio, l'*Internal Revenue Service* fornisce un elenco completo delle ONP disponibile gratuitamente sul proprio sito web con la possibilità di scaricare una copia dei documenti depositati (*Form 990*, *Form 990-EZ*, *Form 990-PF*). Inoltre, a partire da giugno 2016, l'IRS ha reso disponibili i dati dei suddetti Form sulla piattaforma di *Amazon Web Services (AWS)* in un formato "*machine-readable*". Allo stesso modo, l'Agenzia delle Entrate del Canada fornisce un elenco di tutte le ONP registrate, liberamente disponibile sul proprio sito web, in cui si ha accesso alle informazioni dei *Form T3010* sia in una versione completa (*full view*) sia in una versione sintetica (*quick view*). Inoltre, sul sito internet governativo canadese viene pubblicata una lista delle orga-

nizzazioni nonprofit registrate con i relativi dati scaricabili in formato CSV e disponibili sia in inglese che in francese. Nel Regno Unito, la *Charity Commission* mette a disposizione le informazioni sulle charities registrate in Inghilterra e Galles, sul proprio sito web, dove è possibile scaricare liberamente le relazioni annuali e i rendiconti finanziari delle organizzazioni. La Commissione sta sviluppando anche un nuovo registro (attualmente in versione beta) per rendere più agevole per gli utenti l'identificazione delle informazioni sulle charities ed attualmente rende disponibile anche un servizio di download dei dati sulle charities registrate, aggiornato mensilmente, e contenente molteplici informazioni in un formato digitale elaborabile (*Charity Commission - Data Download Service*).

— La valutazione dell'impatto sociale delle organizzazioni nonprofit nei Paesi più trasparenti e accountable

La disamina della regolamentazione e della prassi sulla trasparenza e sui sistemi di rendicontazione delle ONP nei tre Paesi analizzati comparativamente con l'Italia, ha messo in evidenza come nei principali documenti informativi che le organizzazioni devono produrre non siano esplicitati obblighi specifici di valutazione e comunicazione dell'impatto sociale delle attività svolte. Unica, parziale eccezione è rappresentata dalla presenza, solo eventuale ma non obbligatoria, di queste informazioni nella relazione annuale degli amministratori, relativamente alle charities regolamentate dalla *Charity Commission*.

Per verificare se sussistano obblighi o disposizioni normative analoghi a quelli introdotti dal legislatore italiano relativamente alla valutazione dell'impatto sociale, il presente lavoro si è proposto, innanzitutto, di analizzare i principali testi normativi che regolamentano le organizzazioni senza scopo di lucro negli altri tre Paesi esaminati: l'*Internal Revenue Code* (IRC) per le organizzazioni degli Stati Uniti (*U.S. Code - Title 26. Internal Revenue Code - Subtitle A. Income Taxes - Chapter 1. Normal taxes and surtaxes - Subchapter F. Exempt Organizations*); il *Charity Act* del 2011 per le charities di Inghilterra e Galles; e il *Canadian Income Tax Act*, per le organizzazioni nonprofit Canadesi. Ma in nessuna di queste tre fonti, sono presenti riferimenti espliciti all'obbligo di valutare e comunicare l'impatto (sociale, o comunque variamente inteso). Sono stati, successivamente, analizzati alcuni dei principali regolamenti, standard e documenti, forniti dai diversi regolatori istituzionali nei tre paesi, al fine di verificare se esistono linee guida specifiche e vincolanti per la valutazione dell'impatto sociale delle ONP.

Per quanto concerne le organizzazioni statunitensi, in generale, dato che le ONP sono tenute a depositare il *Form 990* o *Form 990-EZ* (Siegel, 2010), sono state analizzate alcune delle principali guide e istruzioni per la loro compilazione fornite dall'*Internal Revenue Service*: le istruzioni, per l'anno 2018, relative al *Form 990 - Return of Organization Exempt From Income Tax Under section 501(c), 527, or 4947(a)(1) of the Inter-*

nal Revenue Code (except private foundations); le istruzioni, per l'anno 2018, relative al *Form 990-PF - Return of Private Foundation or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust Treated as a Private Foundation*; la pubblicazione n. 4220 dell'IRS "*Applying for 501(c)(3) Tax-Exempt status*"; la pubblicazione n. 4221-PC dell'IRS "*Compliance Guide for 501(c)(3) - Public Charities*"; e la pubblicazione n. 4221-PF dell'IRS "*Compliance Guide for 501(c)(3) - Private Foundations*". In nessuno dei suddetti documenti sono presenti riferimenti espliciti all'obbligo di valutare l'impatto delle attività delle organizzazioni. Inoltre, né nei "Principi contabili generali per le organizzazioni senza fini di lucro", ampiamente basati su standard esistenti per le imprese che sono stati adottati dal *Financial Accounting Standards Board* nello "*Statement of Financial Accounting Standard n. 117*" (Siegel, 2010), né nel suo successivo aggiornamento dell'agosto 2016, esiste un riferimento esplicito all'obbligo di valutare e comunicare l'impatto sociale delle attività svolte dalle organizzazioni.

Considerazioni analoghe possono essere fatte per il Canada. La Guida T4033 (E) del CRA pubblicata con lo scopo di aiutare le ONP nella compilazione di diversi moduli informativi tra cui il *Form T3010*, sebbene metta in evidenza la necessità per le ONP di descrivere i programmi in corso nonché i nuovi programmi portati avanti, non fornisce alcun riferimento specifico all'obbligo di valutare l'impatto di queste attività. Un riferimento indiretto alla questione dell'impatto si può riscontrare in alcune linee guida disponibili sul sito web del CRA¹. Tuttavia, queste non richiedono di valutare l'impatto, ma solo che un'organizzazione dovrebbe essere potenzialmente in grado, se necessario ed in circostanze specifiche, di dimostrare che le sue attività vengono svolte per un beneficio "misurabile" (pubblico).

Infine, per quanto riguarda il contesto del Regno Unito, la *Charity Commission* per l'Inghilterra e il Galles, che è comunemente descritta come il "regolatore delle charities" (Fries, 2010) mette a disposizione delle organizzazioni registrate numerose linee guida che fanno ampio riferimento ai SORP (*Statement of Recommended Practice*). In particolare, nella guida "*Charity reporting and accounting: essentials November 2016 (CC15d)*" la *Charity Commission* afferma che le charities (diverse dalle società commerciali, le *companies*) con un reddito lordo superiore a £ 250.000 durante l'anno finanziario e tutte le *charitable companies* devono preparare il rendiconto per competenza in conformità con i SORP applicabili. Per gli esercizi che hanno inizio dal 1 gennaio 2016 (o da data successiva), si applica solo il nuovo SORP FRS 102 (in sostituzione del SORP 2005). I SORP utilizzano termini differenti in relazione al livello di "obbligatorietà" dei requisiti indicati - l'organizzazione "deve" (*must*), "dovrebbe" (*should*), "può" (*may*) (SORP FRS 102). In particolare, il SORP FRS 102 afferma che la relazione annuale degli amministratori deve contenere una sintesi dei principali risultati dell'ente. Il rapporto dovrebbe identificare in quali aspetti il lavoro dell'organizzazione ha determinato per i destinatari un beneficio altrimenti non conseguibile e, se possibile, spiegare i benefici più ampi relativi alla società nel suo complesso. Le charities sono incoraggiate a valutare il loro impatto, anche se il SORP utilizza i termini "*should*" e "*may*" per sottolineare come non si tratti di obblighi vincolanti ma solo di suggerimenti.

¹ <https://bit.ly/2Ylkwzf>

menti e raccomandazioni. Nel nuovo SORP, si afferma l'importanza delle questioni relative all'impatto delle organizzazioni nonprofit, ma se ne afferma la relativa complessità, probabilmente uno dei motivi alla base della scelta da parte del regolatore di fornire suggerimenti e raccomandazioni ma non un obbligo stringente e vincolante di valutazione dell'impatto sociale.

Infine, si è osservato che, nel contesto statunitense, le informazioni sull'impatto sociale di alcune organizzazioni possono essere reperite sul database privato GuideStar.org. GuideStar USA è un vastissimo e repository di dati² che raccoglie, organizza e distribuisce informazioni sulle organizzazioni non profit degli Stati Uniti e la cui missione dichiarata³ è sostenere la filantropia fornendo informazioni che promuovano la trasparenza, consentano agli utenti di prendere decisioni migliori e incoraggino le donazioni. GuideStar classifica le ONP degli Stati Uniti in base al loro livello di trasparenza, utilizzando le seguenti categorie: "nessun livello"; "bronzo"; "argento"; "oro"; e "platino"; e per guadagnarsi l'assegnazione delle categorie "oro" o "platino", le organizzazioni registrate su GuideStar devono compilare una sezione specifica presente sul sito web di GuideStar, intitolata "Charting Impact". Il framework *Charting Impact* è un progetto congiunto di *Independent Sector*, *GuideStar* e *BBB Wise Giving Alliance*, e si compone di cinque domande chiave che creano un quadro comune per consentire alle organizzazioni (di qualsiasi dimensione e mission) di imparare le une dalle altre e servire meglio le loro comunità: (1) Che cosa mira a realizzare la tua organizzazione? (2) Quali sono le tue strategie per far sì che ciò accada? (3) Quali sono le capacità della tua organizzazione? (4) Come farà la tua organizzazione a sapere se stai facendo progressi? (5) Cosa hai compiuto finora e quali sono i prossimi passi? Per ciascuna di queste domande, la guida fornita da GuideStar a supporto della compilazione del "Charting Impact" propone una breve descrizione su come rispondere e ne evidenzia l'importanza. Pertanto, le numerosissime organizzazioni statunitensi registrate su GuideStar che desiderano completare il loro "Rapporto di impatto" al fine di ottenere il sigillo di trasparenza *Gold* o *Platinum*, hanno a disposizione una guida da seguire per riflettere sulle loro attività e comunicarne l'impatto.

Analogamente nel Regno Unito, la *Charity Commission* è stata coinvolta nello sviluppo di una serie di "principi di buona comunicazione dell'impatto" (*principles of good impact reporting*) che si focalizzano sui seguenti due temi: (1) come le organizzazioni dovrebbero comunicare il loro impatto (chiarezza, accessibilità, trasparenza, *accountability*, proporzionalità, verificabilità); e (2) che cosa le organizzazioni dovrebbero comunicare (scopo, obiettivi, attività, risultati, evidenze, lezioni apprese). Il termine "dovrebbe" evidenzia come i principi non siano intesi come obblighi o vincoli, ma piuttosto come una guida per aiutare le organizzazioni ad esplorare l'impatto delle loro attività e a comunicarlo. Infine, per le organizzazioni nonprofit Canadesi, *CanadaHelps* ha lanciato uno strumento online progettato per consentire a tutti gli enti senza scopo di lucro, indipendentemente dalle dimensioni, di creare e condividere il loro impatto⁴.

Sul sito di *CanadaHelps*, alle ONP registrate viene data, inoltre, la possibilità di scaricare una guida gratuita sulla misurazione dell'impatto. Pertanto, analogamente alle organizzazioni statunitensi registrate su *GuideStar*, e alle charities di Inghilterra e Galles, le ONP canadesi registrate su *CanadaHelps* potrebbero beneficiare dei vantaggi di una guida (e uno strumento) per *comprendere* e *comunicare* il loro impatto. Queste linee guida e questi strumenti sono tutti non obbligatori, ma concepiti come supporto per le ONP che intendono comunicare il valore/impatto del loro operato.

Per concludere, quindi, la scelta del legislatore italiano di richiedere obbligatoriamente ad alcune organizzazioni di pubblicare un bilancio sociale contenente informazioni anche sull'impatto delle loro attività, rappresenta una scelta importante rispetto a posizioni non altrettanto nette assunte da altri Paesi di riferimento in questo ambito. Anche se poi, come precisato sopra, detta scelta è stata mitigata dalla previsione, contenuta nelle Linee guida sulla VIS, di limitare l'obbligatorietà solo a pochissimi enti che partecipano, con progetti ed iniziative molto consistenti — sia dal punto di vista economico, sia di raggio d'azione — a procedure pubbliche per l'erogazione di servizi di interesse generale. Ciò mostra, in ogni caso, l'intenzione dell'Italia di intraprendere un percorso volto a rendere le organizzazioni del Terzo settore sempre più trasparenti e *accountable*, in linea con quanto è raccomandato (anche se non ugualmente obbligatorio) nei paesi considerati un "punto di riferimento" in termini di trasparenza economico-finanziaria e sociale. La sfida che si troveranno ad affrontare gli ETS rappresenterà, inoltre, una grande opportunità in termini di innovazione culturale che si propagherà al di là della obbligatorietà, anche per tutte le organizzazioni che pur non essendo tenute per legge a misurare e comunicare l'impatto sociale potranno ugualmente beneficiare di nuovi standard di riferimento sul tema e sperimentare nuovi metodi e modelli di rendicontazione sociale.

Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso fornire un'interpretazione critica del cambiamento che sta investendo il Terzo settore italiano in termini di maggiore regolamentazione, con una particolare attenzione alle nuove regole relative alla trasparenza, rendicontazione e misurazione dell'impatto sociale rivolte ad alcuni Enti del Terzo Settore.

Dopo aver richiamato brevemente le ultime novità del lento ma graduale processo di implementazione della Riforma italiana, è stata condotta una ricognizione dei principali sistemi di rendicontazione e regolamentazione della trasparenza di altri tre Paesi – Stati Uniti, Canada e Regno Unito – ampiamente considerati come dei "buoni esempi" in questo ambito, al fine di verificare la presenza di regole analoghe, in particolare, con riferimento ai nuovi obblighi in materia di trasparenza, rendicontazione economica e sociale, misurazione dell'impatto sociale.

² GuideStar consente attualmente (giugno 2020) l'accesso immediato a più di 1.8 milioni di "tax-exempt organizations" (le c.d. charities) riconosciute dall'IRS; migliaia di organizzazioni

nonprofit non riconosciute dall'IRS; milioni di Form 990 pubblicati; milioni di dati digitalizzati provenienti da moduli dei Form 990 e/o forniti dalle ONP.

³ <https://learn.guidestar.org/about-us>

⁴ <https://bit.ly/2YfZeD2>

I tre Paesi hanno tutti un regolatore istituzionale per le ONP e un elenco liberamente accessibile e disponibile delle ONP registrate; queste ultime devono rispettare rigidi obblighi di rendicontazione (ad esempio, la compilazione dei Form 990 e Form T3010 per le organizzazioni, rispettivamente, Statunitensi e Canadesi); e gran parte delle informazioni fornite dalle organizzazioni ai regolatori istituzionali sono di tipo sia economico-finanziario che sociale e sono rese liberamente disponibili in formati facilmente utilizzabili (machine-readable).

Dopo questa preliminare ricognizione del livello di trasparenza, della disponibilità dei dati e dell'usabilità degli stessi nei diversi paesi, l'analisi si è focalizzata sulla questione della "valutazione dell'impatto sociale". In particolare, per USA, Canada e UK e si sono esaminate le seguenti fonti: (a) testi normativi; (b) standard e raccomandazioni di regolatori istituzionali; (c) prassi consolidate.

I regolatori istituzionali delle ONP negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Canada richiedono il rispetto di molteplici requisiti di trasparenza e accountability, ma non sembrano esistere obblighi specifici per la valutazione dell'impatto delle attività di queste organizzazioni come invece è stato previsto in Italia. La scelta, per questi paesi, della "non obbligatorietà" della valutazione e comunicazione dell'impatto sociale per le ONP non sorprende particolarmente, in quanto il tema della valutazione e misurazione dell'impatto sociale rappresenta una problematica di estrema complessità e di difficile gestione, anche per le grandi realtà aziendali dotate di mezzi, risorse e competenze specificatamente dedicate. Tale scelta, potrebbe quindi essere giustificata anche dalla volontà di non caricare eccessivamente le organizzazioni nonprofit di ulteriori incombenze amministrative.

Si può, quindi, affermare che la scelta del legislatore italiano di introdurre la valutazione dell'impatto sociale come obbligatoria (anche se solo per specifiche tipologie di ETS e in situazioni circoscritte e ben delineate nelle Linee guida) rappresenta un passo importante nel campo della trasparenza e della accountability delle ONP, anche rispetto ad altri contesti nazionali "altamente trasparenti e ben regolamentati". Questa decisione del legislatore italiano dimostra l'impor-

anza accordata alle esigenze di informazione e partecipazione degli stakeholder. L'adozione di linee guida specifiche che le organizzazioni dovranno seguire nella redazione del loro bilancio sociale e nella valutazione d'impatto rappresenta una sfida importante e complessa ma anche una grande opportunità per il nuovo Terzo settore italiano.

Numerosi ricercatori, professionisti, istituzioni stanno lavorando all'identificazione di metodi adeguati alla VIS delle imprese sociali e di tutti gli ETS e compatibili con le indicazioni legislative. A tal fine potrebbe essere utile prendere spunto anche dalle buone pratiche riscontrate a livello internazionale, tanto più che nelle Linee guida ministeriali c'è un esplicito richiamo ai sistemi di valutazione di impatto sociale riconosciuti in contesti internazionali. Nel Decreto del 21 luglio 2019, infatti, è espressamente affermato il principio per cui le valutazioni di impatto sociale realizzate sulla base di tali sistemi di valutazione sono considerati in tutto equiparabili a quelli redatti sulla base delle suddette Linee guida.

A breve si potranno verificare gli effetti delle indicazioni e delle scelte fatte dal legislatore italiano nella definizione di nuove regole e linee guida, rendendo possibile, inoltre, l'analisi del processo di cambiamento che sta coinvolgendo il Terzo Settore italiano anche attraverso studi di tipo longitudinale. L'analisi qui svolta potrebbe essere estesa ad ulteriori contesti paese che si stanno muovendo verso un più alto livello di trasparenza delle loro organizzazioni del Terzo settore. In tal modo sarà possibile esplorare come tali questioni, legate all'accountability delle ONP, stanno interessando il Terzo settore a livello internazionale.

Resta aperta la questione della effettiva utilità delle informazioni rese variamente disponibili tramite gli strumenti messi in campo dalla Riforma – RUNTS, Bilancio d'esercizio, Bilancio sociale, Valutazione d'impatto sociale. Successive ricerche potrebbero, per esempio, indagare gli effetti dell'implementazione di detti strumenti sulla effettiva capacità delle organizzazioni di raccogliere maggiori risorse dall'esterno e, più in generale, di essere più performanti grazie anche al miglioramento dei processi interni (strategici ed operativi) che potrebbe derivare dall'uso, anche volontario, di alcuni di questi.

Bibliografia

Bagnoli L. (2018), "La rendicontazione economica e sociale negli enti del terzo settore", in Fici A. (ed.), *La Riforma del terzo settore e dell'impresa sociale. Una introduzione*, Editoriale Scientifica, Napoli.

Barbetta G.P. (2000), *Il settore non-profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione*, Il Mulino, Bologna.

Bellante G., Berardi L., Machold S., Nissi E., Rea M.A. (2018), "Accountability, governance and performance in UK charities", *International Journal of Business Performance Management*, 19(1), pp. 55-74.

Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24.

Berardi L., Rea M., Bellante G. (2016), "How board and CEO characteristics can affect Italian and Canadian nonprofit financial performance", in Gnan L., Hinna

A., Monteduro F. (eds.), *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations*, Volume 5, Emerald.

Braga G., Melloni E. (2018), "Valutare nel Terzo Settore: come e perché", in Musella M., Fonović K., Mostarda M.P. (a cura di), *Valutare gli impatti del Terzo settore. Contributi all'attuazione della Riforma*, Scholé, Brescia.

Canada Revenue Agency (2006), *Guidelines for registering a charity: Meeting the public benefit test*. <https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/charities-giving/charities/policies-guidance/policy-statement-024-guidelines-registering-a-charity-meeting-public-benefit-test.html>

Canada Revenue Agency (2017), *Completing the Registered Charity Information Return*, Guidelines T4033-E Rev. 17. <https://www.canada.ca/content/dam/cra-arc/formspubs/pub/t4033/t4033-17e.pdf>

Charity Commission (2016), *Charity reporting and accounting: the essentials November 2016 (CC15d)*. <https://www.gov.uk/government/publications/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-november-2016-cc15d>

Connolly C., Hyndman N. (2013), "Towards Charity Accountability: Narrowing the gap between provision and needs?", *Public Management Review*, 15(7), pp. 945-968.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili - CNDCEC (2017), "Riforma del Terzo settore: elementi professionali", Rapporto di Novembre 2017.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili - CNDCEC (2019), "Riforma del Terzo settore: elementi professionali e criticità applicative", Circolare di Aprile 2019.

Cordery C., Deguchi M. (2018), "Charity registration and reporting: a cross-jurisdictional and theoretical analysis of regulatory impact", *Public Management Review*, 20(9), pp. 1332-1352.

Depedri S. (2016), "La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT", Euricse Report.

Ebrahim A., Rangan V. K. (2010), "The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance", *Harvard Business School*, Working Paper 10-099.

Ebrahim A., Rangan V.K. (2014), "What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance", *California Management Review*, 56(3), pp. 118-141.

Financial Accounting Standards Board (1993), *Statement of Financial Accounting Standards No. 117*, Financial Statements of Not-for-Profit Organizations.

Financial Accounting Standards Board (2016), *Accounting Standards Update. No. 2016-14 August 2016*, Not-for-Profit Entities (Topic 958) - Presentation of Financial Statements of Not-for-Profit Entities. <https://asc.fasb.org/imageRoot/56/92564756.pdf>

Fries R. (2010), "The Charity Commission for England and Wales", in Hopt, Hippel (eds.), *Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, International Corporate law and financial market regulation*, Cambridge University Press, Cambridge.

GECES (2015), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto 2014, Commissione Europea, Luxembourg*. <http://bit.ly/1ZMD20x>

GECES Sub-group on impact measurement (2014), *Proposed approaches to social impact measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI*.

Gordon T.P., Knock C. L., Neely D.G. (2009), "The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test", *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(6), pp. 469-484.

Grieco C., Michelini L., Iasevoli G. (2015), "Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), pp. 1173-1193.

GuideStar (2019), *Charting Impact's Five Questions*, guide. <https://learn.guidestar.org/update-nonprofit-report/charting-impact>

Internal Revenue Service (2014), "Compliance Guide for 501(c)(3) – Private Foundations", publication No. 4221-PF. <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4221pf.pdf>

Internal Revenue Service (2018), "2018 Instructions for Form 990-PF - Return of Private Foundation or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust Treated as a Private Foundation". <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i990pf.pdf>

Internal Revenue Service (2018), "Applying for 501(c) (3) Tax-Exempt status", publication No. 4220. <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4220.pdf>

Internal Revenue Service (2018), "Compliance Guide for 501(c)(3) – Public Charities", publication No. 4221-PC. <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4221pc.pdf>

Internal Revenue Service (2019), "2018 Instructions for Form 990 - Return of Organization Exempt From Income Tax Under section 501(c), 527, or 4947(a)(1) of the Internal Revenue Code (except private foundations)". <https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i990.pdf>

Irvine H., Ryan C. (2010), "An International Comparison of Not-for-Profit Accounting Regulation", Conference Proceedings, APIRA 2010, 11-13 July 2010, University of Sydney.

ISTAT (2018), *Struttura e profile del settore nonprofit. Anno 2016*, ISTAT Report.

Lall S. (2017). "Measuring to improve versus measuring to prove: Understanding the adoption of social performance measurement practices in nascent social enterprises", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), pp. 2633-2657.

Lall S. A. (2019), "From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise–Social Finance Organization Relationships", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), pp. 562-577.

Lynch-Cerullo K., Cooney K. (2011), "Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector", *Administration in Social Work*, 35, pp.364-388.

Maas K., Liket K. (2011), "Social impact measurement: Classification of methods", in Burritt R., Schaltegger S., Bennett M., Pohjola T., Csutora M. (eds.), *Environmental management accounting and supply chain management, eco-efficiency in industry and science*, 27, pp. 171-202, Springer, Delft, The Netherlands.

Mook L., Maiorano J., Ryan S., Armstrong A., Quarter J. (2015), "Turning Social Return on Investment on Its Head. The stakeholder impact statement", *Nonprofit Management & Leadership*, 26(2), pp. 229-246.

Mook L., Quarter J., Richmond B.J. (2007), *What counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives*, Sigel Press.

Nicholls J. (2015), "Measuring Social Impact", *Pioneers Post Quarterly*, Summer, 1, pp. 49-53.

OECD (1991), *Principles for the Evaluation of Development Assistance*, DAC Development Assistance Committee, Paris. <http://bit.ly/1nmucFR>.

OECD (2015), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*, OECD / European Commission, Luxembourg. <http://bit.ly/1O6Q8wg>.

Ormiston J. (2019). "Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice", *Business Ethics: A European Review*, 28(4), pp. 423-440.

Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.

Polonsky M., Grau S. L., (2011), "Assessing the social impact of charitable organizations - four alternative approaches", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16, pp. 195-211.

Rea M.A. (2004), "La rappresentazione dei risultati delle aziende nonprofit. Rendicontazione e controllo economico-sociale", Giappichelli Editore, Torino.

Ricciuti E., Calò F. (2018), "Are foundations assessing their impact? Concepts, methods and barriers to social impact assessment in Italian foundations", *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, pp. 553-574.

Salamon L.M., Anheier H.K. (1998), "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9(3), pp. 213-248.

Siegel S. (2010), "Financial reporting by non-profit organizations: United States developments", in Hopt, Hippel (eds.), *Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, International Corporate law and financial market regulation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Simsa R., Rauscher O., Schober C., Moder C. (2014), "Methodological Guideline for Impact Assessment", TSI Working Paper No. 1, Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union, Third Sector Impact, Brussels.

Social Impact Investment Task Force (2014), *Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group*, Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8. <https://www.thinknpc.org/resource-hub/impact-measurement-working-group-measuring-impact/>

SORP (2015), "Accounting and Reporting by Charities: Statement of Recommended Practice applicable to charities preparing their accounts in accordance with the Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland (FRS 102) (effective 1 January 2015)". http://www.charitySORP.org/media/619101/frs102_complete.pdf

Sumariwalla R.D., Levis W.C. (2000), *Unified Financial Reporting System for Not-for-Profit Organizations: A Comprehensive Guide to Unifying GAAP, IRS Form 990 and Other Financial Reports Using a Unified Chart of Accounts*, Wiley, Indiana University.

Vanclay F. (2003), "International Principles for Social Impact Assessment", *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), pp. 5-12.

Yang C., Northcott D., Sinclair R. (2017), "The accountability information needs of key charity funders", *Public Money & Management*, 37(3), pp. 173-180.



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

Department
of **ECONOMICS**

Working Paper Series
Department of Economics
University of Verona

The Assessment of Social Impact in Third Sector
Organizations. Preliminary Study for a New Measurement
Model

Michele Bertani, Edoardo Fassina

WP Number: 22

November 2019

ISSN: 2036-2919 (paper), 2036-4679 (online)

La valutazione dell’impatto sociale negli Enti del Terzo settore

Studio preliminare per un nuovo modello di misurazione

WORKING PAPER

Michele Bertani, Edoardo Fassina¹

Contenuti

1. La valutazione dell'impatto sociale: lo scenario attuale e un primo quadro di riferimento
2. Il problema della definizione e la molteplicità di modelli
3. La fase sperimentale: il questionario per misurare l'attitudine a produrre valore aggiunto sociale

Glossario

Riferimenti bibliografici

Appendice: Questionario per gli Enti del Terzo settore per valutare la propensione a generare impatto sociale

¹ Michele Bertani, Assegnista di Ricerca per il progetto “R/A – Assessment per la valutazione d’impatto sociale delle imprese”, A.A. 2018/2019; Edoardo Fassina, Borsista di Ricerca per il progetto “R/A - Valutazione dell’impatto sociale dell’impresa”, A.A. 2018/2019. Responsabile scientifico: Prof. Eugenio Peluso, Dipartimento di Scienze Economiche, Università degli Studi di Verona.

Introduzione

Il presente working paper è il frutto di un lavoro congiunto che ha avuto l'obiettivo di delineare lo scenario attuale entro il quale inscrivere i sempre più rilevanti aspetti socio-economici che diffondono la cultura della valutazione dell'impatto sociale e, più nello specifico, di offrire uno strumento innovativo, ancora in fase di sperimentazione, per misurare la 'propensione' a generare impatto sociale da parte degli Enti del Terzo settore. Viene quindi dapprima presentato un quadro complessivo, che individua i principali riferimenti normativi in materia di valutazione dell'impatto sociale, a partire dalla recente riforma del Terzo settore. Punto ulteriore di analisi è il dibattito aperto tra gli studiosi sulla definizione più idonea a descrivere cosa si deve intendere per 'impatto sociale' e quali sono attualmente i modelli e le tecniche più diffuse per la sua misurazione.

Nella parte conclusiva, viene introdotto un questionario realizzato dal team di ricerca che si pone come strumento per misurare il grado di propensione a generare 'impatto sociale' da parte degli enti del Terzo settore, attraverso una ricognizione delle seguenti categorie: Governance democratica e multistakeholder; Occupazione ed inclusione; Comunità e territorio; Innovazione e Dimensione economica.

Il Glossario, infine, contiene le principali voci relative alla terminologia sulla valutazione dell'impatto sociale e in Appendice viene riportato integralmente il questionario realizzato dal team di ricerca.

L'attività di ricerca è stata finanziata nell'ambito del "Programma Operativo Regionale - Fondo Sociale Europeo 2014-2020 - Asse II Inclusione sociale Strumenti di innovazione sociale NS2 Nuove Sfide Nuovi Servizi" della Regione del Veneto. Progetto *Imp.Act.: IMPrese in ACTION. Modelli di business ad alto impatto sociale*, finanziato con DGR 1267/2017. Partner del Progetto: IRECOOP Padova.

Gli autori desiderano ringraziare Eugenio Peluso, Professore di Politica Economica presso l'Università di Verona e Coordinatore scientifico del Progetto, per averci guidato con dedizione nelle diverse fasi del Progetto e per i preziosi consigli. Un ringraziamento particolare va alla Dott.ssa Maristella Zantedeschi e alla Dott.ssa Stefania Porchia, partner del Progetto, con le quali abbiamo condiviso le fasi di costruzione del questionario.

1. La valutazione dell'impatto sociale: lo scenario attuale e un primo quadro di riferimento

Presentare un quadro aggiornato sulla valutazione d'impatto sociale del Terzo settore non può prescindere da un breve richiamo alla recente Riforma, contenuta nel c.d. Codice del Terzo settore (Legge n. 106/2016). È una legge organica che disciplina in modo articolato le varie espressioni del Terzo settore, grazie alla quale tali enti hanno una legittimazione giuridica, che in passato veniva relegata solamente alla dimensione economica, spesso di

derivazione fiscale e tributaria. Tra i vari aspetti innovativi di questa Legge, va sicuramente annoverato il richiamo contenuto nell'art. 2 dove si enuncia che:

“È riconosciuto il valore e la funzione sociale degli enti del Terzo settore, dell'associazionismo, dell'attività di volontariato e della cultura e della pratica del dono quali espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo [...]”.

Il riconoscimento del “valore”, e non solo della “funzione sociale” è all'origine di una normativa che si propone di promuovere non solo la dimensione strumentale (a cosa serve? quali utilità produce?), ma anche la dimensione espressiva (quale valore sociale genera e apporta ai singoli e alla collettività?) degli enti del Terzo settore (Venturi 2018). La valutazione, perciò, è parte di questo riconoscimento che, come afferma l'art. 2, non può limitarsi alla mera funzione, ma deve arrivare a definire e promuovere il valore generato dalle attività svolte. Uno dei punti chiave della Legge è proprio quello di far integrare e sviluppare tra loro la dimensione “rendicontativa” e la dimensione valutativa, con l'intento di restituire una visione del valore non solo misurata da output e performance, ma da evidenze legate al cambiamento generato su più livelli: sociale, economico, culturale. Il richiamo specifico della Legge su questi punti è contenuto nell'art. 7, comma 3:

“Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”.

Il dibattito tra gli ‘addetti ai lavori’ su quali strumenti e metodi utilizzare per ‘valutare’ è ovviamente aperto e fecondo. Castello (2018) richiama giustamente sull'attenzione sul fatto che siamo davanti a un proliferare di modelli che sotto il cappello del termine “valutazione” fanno ricadere qualunque approccio che conduca, alla fine di un processo più o meno analitico, ad «annunciare magno cum gaudio la validazione di risultati (sempre e rigorosamente positivi) prodotti per la comunità – senza soffermarsi troppo a ragionare su cosa sia stato misurato e come». Per fare chiarezza su questa Babele di modelli e di formule, il punto di partenza che sembra condiviso dai vari esperti è considerare la valutazione non come un giudizio (dare dei voti), bensì attribuire valore. Riguardo gli strumenti per misurare l'impatto sociale, dipende dalla metrica che si intende adottare e qui gli scenari che si aprono sono diversi. Precedendo l'Italia, l'Europa già con l'Atto per il Mercato Unico II² nel 2012 affermava che:

“La Commissione svilupperà una metodologia per misurare i benefici socioeconomici delle imprese sociali. Lo sviluppo di metodi rigorosi e sistematici di misurazione dell'impatto delle imprese sociali sulla comunità, [...], è essenziale per dimostrare che il denaro investito nelle imprese sociali genera consistenti risparmi e reddito”.

² Commissione Europea, L'Atto per il mercato unico II: dodici azioni prioritarie per una nuova crescita, 2012, Bruxelles
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012DC0573&from=EN>

Nell'Ottobre del 2012 è stato conseguentemente creato il *Groupe d' experts de la Commission sur l'entrepreneuriat social* (GECES) il cui scopo è stato quello di sviluppare una metodologia europea da applicare in materia di misurazione dell'impatto sociale. Il gruppo nel 2015 ha redatto una pubblicazione riguardo ai possibili approcci per tale misurazione³, tuttavia evitando di indicare quale strumento o indicatore sia da preferire/adottare.

Ancora senza andare nello specifico riguardo alle variabili da analizzare piuttosto che ai valori da misurare, nel testo viene delineato il processo da seguire (vedi capitolo successivo), i requisiti che una misurazione deve possedere per essere efficace (pertinente, utile, semplice, naturale, certa, compresa ed accettata, trasparente e ben enunciata, basata su delle prove) e gli ostacoli da evitare.

Pertanto, a causa di questa assenza di uno strumento unico condiviso sia a livello europeo ma anche nel più ristretto sistema nazionale, la situazione attuale è caratterizzata da un diffuso 'fa-da-te', sia dal punto di vista dei metodi che dal punto di vista dei soggetti che compiono la valutazione, dove questi ultimi possono essere enti locali, centri studi accademici e non accademici, società private di consulenza, ecc. Resta aperto il discorso su alcuni aspetti cruciali: chi valuta poi l'efficacia di questi strumenti di misurazione? Come garantire che 'funzionano' davvero? Come assicurare l'oggettività dell'analisi? Quale dovrebbe essere il costo adeguato per una seria e competente attività di valutazione, dove il personale coinvolto nel team di ricerca ha solide esperienze e curriculum adeguato? Dal punto di vista dei metodi, oltre alle tradizionali tecniche come l'analisi costi-benefici e l'analisi contro-fattuale, si affiancano strumenti più mirati sul tema del valore sociale e riconosciuti anche a livello internazionale come lo SROI (Social Return on Investment)⁴, sia strumenti proposti da centri di ricerca italiani. Solo per citarne alcuni, il Centro Socialis dell'Università di Brescia ha sviluppato il metodo VALORIS⁵, il Centro Euricse di Trento ha sviluppato il metodo IMPACT⁶ e l'Università di Bologna in collaborazione con AICCON ha sviluppato il SEIE (Social Enterprise Impact Evaluation)⁷.

³ Cfr. GECES, 2015

⁴ Cfr. Human Foundation, 2012

⁵ Cfr. Chiaf, 2013

⁶ Cfr. Depredi, 2016

⁷ Cfr. Zamagni, Venturi e Rago, 2015

2. Il problema della definizione e la molteplicità di modelli

Il tema della valutazione dell'impatto sociale racchiude in sé diversi elementi che complicano non poco lo sviluppo della materia in maniera uniforme ed univoca. Già solo ricercando una definizione di cosa significa impatto sociale si trovano una moltitudine di interpretazioni differenti.

Il lavoro di ricerca è partito quindi da questo argomento, ritenuto il fulcro di tutta la disamina che si andrà a compiere nelle pagine successive. L'analisi della definizione di impatto sociale ha toccato diversi ambiti, concentrandosi sia sulla letteratura in materia di economia sociale sia sulle normative italiane ed estere che hanno affrontato questo tema. Molte differenze sorgono nel momento in cui le diverse interpretazioni vengono messe a confronto, e inoltre non mancano casi in cui impatto sociale sia sostituito con altri termini come "valore aggiunto sociale" o "ritorno sociale"⁸.

Qui di seguito sono state raccolte le principali e più rilevanti interpretazioni del concetto di impatto sociale.

Tabella 1. Le definizioni di impatto sociale.

Social impact (Latané 1981)	Per impatto sociale intendiamo uno dei tanti cambiamenti nello stato fisiologico e nei sentimenti soggettivi, motivazioni ed emozioni, cognizioni e credenze, valori e comportamenti che si verificano in un individuo, umano o animale, come risultato di una reale, implicita, o immaginata presenza o azioni di altri individui.
Impact OECD (1991)	Gli effetti positivi e negativi, intenzionali e involontari, diretti e indiretti, primari e secondari prodotti da un intervento.
Social impact (Burdge and Vanclay 1996)	Per impatto sociale intendiamo le conseguenze sulla popolazione di qualsiasi azione di un soggetto o ente pubblico o privato che altera il modo in cui le persone vivono, lavorano, agiscono, si relazionano con altri, si organizzano per soddisfare i bisogni e in generale far parte della loro comunità di riferimento.
Social Impact (Gentile 2000)	Gli impatti sociali sono le preoccupazioni sociali più ampie che riflettono e rispettano la complessa interdipendenza tra le pratiche commerciali e la società.
Social Value (Emerson et al. 2000)	L'impatto sociale è creato quando risorse, processi e politiche sono combinati per generare miglioramenti nella vita degli individui o dell'intera comunità.
Impact (Clark et al. 2004)	Per impatto sociale possiamo intendere quella porzione del risultato finale che avviene in conseguenza dell'attività svolta dall'impresa, al di sopra e al di là di ciò che sarebbe successo comunque.
Impatto sociale Zamagni et. al. (2015)	Cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente).
Impatto sociale EURICSE (2016)	L'impatto sociale identifica tutte le ricadute, dirette ed indirette, di medio e di lungo periodo, che l'agire dell'organizzazione produce sulla società con cui si relaziona.

⁸ Cfr. Human Foundation, 2012

Impatto sociale (Perrini e Vurro, 2013)	L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale.
Impatto sociale (EVPA, 2013)	L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine.
Impatto sociale GECES (2014)	Riflesso dei risultati sociali come le misurazioni, sia a lungo che a breve termine, adattati in funzione degli effetti conseguiti da altri (attribuzione alternativa), degli effetti che si sarebbero comunque verificati (effetto inerziale), delle conseguenze negative (dislocazione) e degli effetti di diminuzione nel tempo (esaurimento).
Impatto sociale Social Value Italia, 2016	Effetto di ampia portata e di lungo termine che l'attività di un'organizzazione ha, dove per effetto si intende un cambiamento in termini di risposta a bisogni, conoscenze, attitudini, condizioni di vita, valori. Nello specifico l'impatto sociale rappresenta solo la porzione di cambiamento attribuibile all'attività dell'organizzazione. Quindi nel momento in cui viene misurato, deve essere depurato da: (a) ciò che sarebbe successo comunque (<i>deadweight</i>); (b) i risultati raggiunti da altri (<i>alternative attribution</i>); (c) i casi in cui i risultati vanno a rimpiazzare altri effetti positivi (<i>displacement</i>); (d) la diminuzione dell'effetto iniziale con il passare del tempo (<i>drop-off</i>); (e) conseguenze non intenzionali (sia positive sia negative).

Fonte: Elaborazione degli autori.

Nonostante i diversi punti di vista e interpretazioni è possibile evidenziare alcune caratteristiche comuni ad ogni definizione:

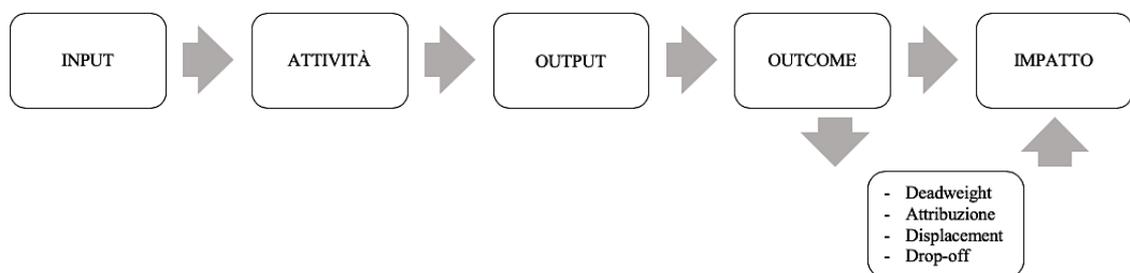
1. Il cambiamento risulta essere l'essenza dell'impatto ma anche il fine ultimo di ogni attività svolta da un ente sociale. Mentre il prodotto o servizio che viene svolto è sotto il diretto controllo dell'ente, l'impatto risulta invece dall'iterazione di ciò che viene fatto con gli utenti o beneficiari dell'attività svolta dall'ente sociale; di conseguenza l'impatto, o cambiamento generato, può essere positivo o negativo, intenzionale o meno e può riguardare un singolo aspetto della persona, lavoro, relazioni, benessere, oppure una parte o l'intera comunità in cui l'ente si colloca e opera.
2. L'impatto in varie interpretazioni non viene circoscritto a qualcosa che si origina nel breve periodo ma al contrario è monitorato nel medio-lungo periodo in modo tale da poter visualizzare le differenze che sorgono nel tempo rispetto a ciò che viene fatto dall'ente.
3. Esplicitato in alcune definizioni e sottinteso in altre, l'impatto sociale è quel risultato che viene ad essere imputato solo ed esclusivamente all'attività svolta⁹; spesso quindi si distingue tra risultato raggiunto, o *outcome*, riferendosi alla totalità del cambiamento misurato, e impatto dove quest'ultimo quindi viene definito partendo dall'*outcome* da cui poi vengono rimossi tutti quegli effetti che non sono implicabili all'attività svolta ma che comunque hanno influenzato il

⁹ Cfr. Zamagni *et. al.* (2015), GECES (2014), Social Value Italia (2016)

risultato finale¹⁰. L'impatto in definitiva rappresenta la misura in cui il cambiamento è determinato dall'intervento compiuto.

4. Un ulteriore elemento che accomuna ogni definizione di impatto è il fatto che queste definizioni spesso prendano origine dalla catena di produzione di valore (vedi fig. 1 sottostante), ossia quella serie di elementi la cui presenza è necessaria per la generazione d'impatto; in un certo senso, inoltre la definizione di impatto serve proprio per distinguere quest'ultimo da altri fattori come “*output*” o “*outcome*”. Infatti mentre *output* e *outcome* sono direttamente collegati al prodotto, all'attività o al servizio svolto, l'impatto riguarda invece gli utenti o i beneficiari, cioè gli interessati da ciò che l'ente sociale compie e svolge¹¹.

Figura 1. La catena del valore.



Fonte: Elaborazione degli autori.

L'eterogeneità delle definizioni di impatto sociale si ripercuote anche, e di conseguenza, sul tema di come si compie una valutazione di tale impatto; questa volta però invece di elencare i vari ragionamenti logici che stanno alla base di una valutazione dell'impatto sociale, è necessario fare prima di tutto una importante distinzione. Spesso infatti il termine “valutare” viene sostituito o affiancato da alcune espressioni come “misurare”, “calcolare”, “stimare” che hanno una accezione molto diversa rispetto alla prima e che in questo contesto di analisi rischiano di non essere locuzioni propriamente sostitutive come in altre situazioni.

Nel momento in cui si usano termini come “misurare” si cerca di determinare l'oggetto di analisi in base a qualche unità di misura quantitativa come la dimensione, la durata, l'estensione; analogamente con “calcolare” ci si riferisce ad una determinazione basata su numeri e procedimenti matematici. Il limite principale è presto colto: l'analisi che si può fare, le stime a cui si può giungere, sono per loro natura esclusivamente quantitative. Il punto critico perciò il seguente: come fare a quantificare un elemento come l'impatto sociale? Può esso essere ricondotto a mero carattere quantitativo, o c'è di più? Le definizioni elencate nella tabella vengono in nostro aiuto; il punto fondamentale infatti è ancora una volta lo stesso: cosa si intende per impatto sociale. Nel momento in cui esso

¹⁰ Questi effetti sono 4 e sono: *deadweight* (effetto inerziale), attribuzione, *displacement* (spiazzamento) e *drop-off* (esaurimento).

¹¹ Kolodinsky et al. 2006

acquisisce una accezione esclusivamente quantitativa (come avviene applicando lo SROI, descritto in seguito) i vocaboli appena descritti si rivelano consoni. Tuttavia, nel ragionamento fatto dal team di ricerca e alla luce delle definizioni analizzate e del contesto di riferimento, ricondurre il cambiamento sociale generato ad un elemento quantitativo risulta essere quantomeno riduttivo per il semplice fatto che nella sfera del sociale molti, se non la maggior parte, dei caratteri, effetti, risultati hanno una dimensione qualitativa¹². Ciò quindi implica un'analisi che non deve solo determinare e quantificare ma anche arrivare a dare un significato a elementi che per natura non hanno un'unità di riferimento: per fare un esempio il benessere, le relazioni, la salute, la fiducia in sé stessi etc. Il tipo di analisi che a noi è sembrata consona a questo scopo è la valutazione: infatti l'atto di dare valore a ciò che per sua natura qualitativa difficilmente può essere descritto quantitativamente. Dare quindi valore significa in questo caso stabilire quanto sia stato efficace un intervento, servizio o attività rispetto alla comunità di riferimento, attribuendo una sorta di validità a tutto ciò che l'ente sociale ha svolto e sta continuando a svolgere. L'interpretazione che racchiude questo tipo di concezione sia di valutazione che d'impatto sociale è stata trovata nell'art. 7 comma 3 del recente Codice del Terzo settore, dove è scritto che: *“Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”*¹³. Non serve quindi ripetere che tale testo normativo racchiude in linea generale tutti gli aspetti essenziali dell'impatto: la dimensione quali-quantitativa, l'orizzonte temporale, l'effetto generato, e gli stakeholder di riferimento. Tale definizione costituisce quindi un fondamento dell'analisi di impatto sociale che viene presentato in questo lavoro.

La scelta della definizione tuttavia è solo una delle varie scelte di campo che sono state prese nell'ambito di questo working paper.

Una volta stabilito il punto di partenza, il percorso che qui dobbiamo intraprendere, raggiunge un bivio che vari autori hanno avuto modo di scoprire e descrivere¹⁴: la scelta di compiere una valutazione standardizzata oppure basata sugli stakeholder. Le opzioni non possono essere più agli antipodi di così. Da un lato infatti, una valutazione standardizzata prevede dei procedimenti, strumenti, metodi di rilevazione e indici uniformi per tutti gli enti del Terzo settore, per l'appunto chiamato in letteratura *“one-size-fits-all”*; tale scelta ha notevoli conseguenze. Prima di tutto un processo standard permette dei vantaggi in termini di semplicità nel compiere una valutazione (dato che il procedimento è sempre uguale) e allo stesso tempo i risultati a cui si arriva sono facilmente paragonabili e confrontabili. Tuttavia, il fatto di considerare ogni ente del Terzo settore uguale a tutti gli altri rappresenta un grosso limite: d'altro canto, nella stessa definizione presa come riferimento si parla di *“attività svolte [...] secondo l'obiettivo individuato”*; pertanto non solo risulta importante tenere conto della tipologia di enti del Terzo settore ma anche delle attività svolte da essi. Nel grafico qui di seguito proposto

¹² Cfr. Zamagni (2015), OECD (2015).

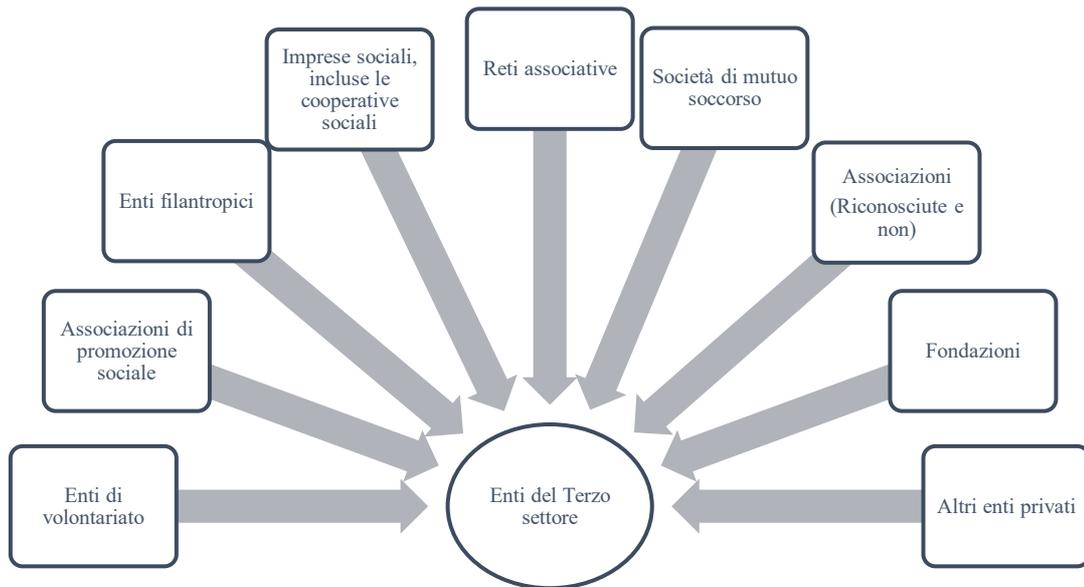
¹³ Cfr. Codice del Terzo settore, Legge 106/2016

¹⁴ Cfr. OECD, 2015

sono presentate le varie tipologie di enti riconosciute dall'ordinamento come facenti parte del Terzo settore.

Per quanto riguarda le attività che possono svolgere gli ETS, è stato dedicato un interno articolo nel Codice del Terzo settore, dove più di venti attività sono state elencate¹⁵. La diversità e il grado di differenze nell'ecosistema del Terzo settore si rivelano quindi di notevole rilevanza.

Figura 2. Tipologia di enti del Terzo settore.



Fonte: elaborazione degli autori.

L'approccio che invece ha raccolto il maggior numero di consensi¹⁶ è invece quello basato sugli stakeholder, il quale prevede l'adozione di diverse metriche ed indicatori in base all'organizzazione sociale che si intende valutare e ai portatori di interesse che ruotano intorno a tale organizzazione; per tale ragione questo metodo viene definito come personalizzato, perché appunto per ogni realtà analizzata vengono utilizzati diversi criteri, strumenti ed indici. Questo quindi comporta che ogni processo di valutazione venga fatto su misura, con gli strumenti più consoni e adatti ad ogni caso specifico. La complicazione principale di tale approccio risulta nel fatto che alla fine del processo le valutazioni, i risultati, o gli indicatori risultano essere difficilmente comparabili gli uni con gli altri a causa del differente contesto di riferimento considerato, i diversi valori utilizzati, le diverse considerazioni fatte e le diverse unità di misura adottati e questo quindi esclude ogni possibile confronto con altri attori del Terzo settore.

Ad ogni modo nonostante l'alto grado di personalizzazione che caratterizza quest'ultimo approccio, in letteratura diversi articoli hanno delineato delle linee guida comuni che fungono da traccia per le valutazioni d'impatto sociale. In particolare, in vari testi sono

¹⁵ Cfr. art.5 D. Lgs.117/2017.

¹⁶Cfr. Zamagni *et al.* (2015), GECES (2015), OECD (2015), Depedri (2016), EVPA (2013).

stati identificati 5-6 step fondamentali per compiere una valutazione d'impatto sociale. Per esempio, il già citato GECES nel proprio articolo¹⁷ prevede 5 step che si sviluppano in: fissare gli obiettivi, analizzare i soggetti interessati, misurare i risultati, verificare e valutare l'impatto, monitoraggio e relazione. Similmente Impronta Etica¹⁸ presentando il proprio studio prevede 6 passaggi che si assomigliano molto a quelli già citati: definizione dell'ambito di analisi, mappatura e coinvolgimento degli stakeholder, comprensione del processo di cambiamento, misurazione e scelta degli indicatori, valutazione dell'impatto, comunicazione dei risultati e apprendimento.

Per quanto riguarda il modello di valutazione sviluppato dal team di ricerca dell'Università di Verona, l'approccio adottato segue i criteri e le linee guida del metodo basato sugli stakeholder ma allo stesso tempo il modello è costituito da uno strumento standard: un questionario; i motivi dietro questa scelta verranno esplicitati nel successivo capitolo dedicato alla presentazione del modello.

Considerando quindi questi due diversi approcci alla valutazione, e tenendo conto poi quanto detto precedentemente sulle varie definizioni esistenti d'impatto risulta quindi naturale che col il passare degli anni più e più modelli e metodi siano stati teorizzati (e messi anche in pratica) per lo studio e la rilevazione dell'impatto sociale. Delle raccolte dei vari modelli esistenti sono già state compiute, in particolare ci sentiamo in dovere di segnalare, in ordine temporale di pubblicazione, gli articoli di Maas, K. e Liket, K. (2011)¹⁹ e di Zamagni *et al.* (2015)²⁰, dove nel primo c'è una raccolta ed analisi di 30 modelli di valutazione, mentre nel secondo viene proposta una raccolta di 39 modelli. Dato quindi il numero elevato, durante la ricerca si è deciso di concentrarsi sullo studio ed analisi di alcuni modelli ritenuti i più importanti modelli a livello nazionale ed internazionale.

Il primo metodo che si è deciso di analizzare è stato il Social Return on Investments (SROI da qui in avanti); diverse ragioni stanno alla base di tale scelta. Per prima cose questo è lo strumento tra i più noti a livello internazionale per valutare le attività svolte da un ente o una organizzazione. In Italia si fa carico di applicare tale strumento Human Foundation, che a tal proposito ha diffuso sul proprio sito internet tutti gli step per portare avanti questo tipo di valutazione²¹. Il metodo prevede 6 passaggi:

1. Definizione del campo di analisi e individuazione degli stakeholder
2. Mappare gli outcome
3. Identificare gli outcome ed assegnare loro valore
4. Definire l'impatto
5. Calcolare lo SROI
6. Restituire, utilizzare ed integrare

¹⁷ Cfr. GECES, 2015.

¹⁸ Cfr. Impronta Etica, 2016.

¹⁹ Cfr. Maas, K. and Liket, K., 2011.

²⁰ Cfr. Zamagni *et al.*, 2015.

²¹ Cfr. Human Foundation, 2012.

L'essenza di questo metodo risiede nel fatto che ad ogni elemento viene assegnato un valore economico, sia esso un qualcosa di quantitativo come i finanziamenti ricevuti oppure i beni o servizi prodotti, sia qualitativo, come il tempo speso dai volontari, il benessere dell'utente e così via. Alla fine di tutte le dovute computazione l'indice SROI si calcola con la seguente formula:

$$\text{Ratio SROI} = \frac{\text{Valore monetario del cambiamento generato (outcome)}}{\text{Capitale investito (input)}}$$

Il tasso di interesse che risulta dalla formula rappresenta il valore che viene generato quando si investe 1€ in quella specifica organizzazione. A fronte del risultato, si può chiaramente cogliere la semplicità e facilità di interpretazione di un elemento di questo tipo. Tuttavia, molte critiche vengono fatte allo SROI: esso è molto soggettivo, infatti le trasformazioni in valori economici non sono uniformi ma vengono decise di volta in volta che una organizzazione decide di applicare lo SROI. Per questo motivo lo SROI può essere molto personalizzato e quindi anche se il risultato alla fine del processo è uguale per tutti gli enti, risulta complesso fare una comparazione oggettiva. Infine, questo metodo è molto costoso.

Il secondo metodo preso in esame è il Social Enterprise Impact Evaluation²² (SEIE da qui in avanti) sviluppato da AICCON, il Centro Studi dell'Università di Bologna. Il SEIE prevede una valutazione dell'impresa sociale nel suo complesso, attraverso un'indagine che tocca sette punti:

1. Sostenibilità economica
2. Promozione di imprenditorialità
3. Democraticità ed inclusività della governance
4. Partecipazione dei lavoratori
5. Resilienza occupazionale
6. Relazioni con la comunità ed il territorio
7. Conseguenza sulle politiche pubbliche

Per ogni punto vengono adottati diversi indicatori e attraverso il punteggio ottenuto un ente ottiene la valutazione di sé stesso. La formula di calcolo è la seguente:

$$\Sigma (\text{punteggio indicatori} \times \text{peso } \%) = \text{indice di misurazione}$$

Il peso sta a identificare il fatto che, essendo ogni ente diverso l'uno dall'altro, deve essere dato un peso diverso ai vari ambiti di valutazione, di conseguenza il procedimento prevede una ponderazione rispetto alle caratteristiche dell'ente oggetto di analisi.

Il terzo metodo analizzato è stato ImpACT²³ di Euricse, il Centro di Ricerca dell'Università di Trento. ImpACT è costituito da un'analisi documentale dei bilanci dell'organizzazione, e contemporaneamente sono previsti dei questionari quali-

²² Cfr. Zamagni *et al.*, 2015.

²³ Cfr. Depredi S., 2016.

quantitativi e interviste di natura qualitativa che vengono somministrati a 9 categorie di stakeholder:

1. Impresa sociale (può considerarsi come una autovalutazione);
2. Soci;
3. Lavoratori normodotati;
4. Utenti e familiari di utenti;
5. Lavoratori svantaggiati;
6. Volontari;
7. Imprese acquirenti;
8. Operatori pubblici;
9. Pubblica amministrazione.

Il risultato finale della misurazione non è un unico indicatore di sintesi; dopo la raccolta di dati, valori ed indici vengono creati degli indicatori che esprimono tutte le dimensioni in cui si articola l'organizzazione analizzata.

Un quarto metodo è infine il VALORIS²⁴, un modello di valutazione sviluppato per dimostrare quante risorse le cooperative sociali di tipo B fanno risparmiare alla Pubblica Amministrazione grazie alla loro attività di inserimento lavorativo di persone svantaggiate. L'analisi si basa su un ragionamento in termini di costi/benefici che si originano per la cooperativa nel momento in cui un soggetto svantaggiato viene inserito; questo tipo di valutazione permette di misurare in termini monetari l'impatto (economico) che l'attività della cooperativa ha sulle casse della Pubblica Amministrazione. Per fare un esempio, i benefici che le cooperative sociali di tipo B generano per i budget pubblici possono essere:

- imposte sui redditi versate da parte dei lavoratori svantaggiati;
- IVA prodotta dai lavoratori svantaggiati;
- spese pubbliche evitate grazie al miglioramento delle condizioni dei soggetti inseriti: servizi sociali e sanitari, reddito minimo da garantire, pensione d'invalidità, ecc.

Per quanto riguarda invece i costi per i budget pubblici:

- esenzioni fiscali per le cooperative sociali;
- contributi pubblici garantiti alle cooperative sociali per il reinserimento delle persone al lavoro.

L'analisi viene fatta singolarmente per ogni soggetto svantaggiato incluso nella cooperativa, ed è inoltre stata predisposta una formula che serve a determinare il risparmio che la cooperativa genera:

²⁴ Cfr. Chiaf E., 2013

$(IVA - CON - ESE) + Svantaggiato \times \{[ImP + RPA + (MVI-SPE-PDI)] - [COS+CP]\}^{25}$

Oltre a questi metodi descritti che si occupano direttamente di impatto sociale, il team di ricerca ha voluto allargare i propri orizzonti andando a prendere in considerazione un tipo di certificazione che per certi versi assomiglia ad un'analisi sull'impatto sociale: la certificazione B corp. Il movimento delle B corp nei recenti anni è arrivato anche in Italia, con una crescita notevole di soggetti che hanno ottenuto tale certificazione. Quest'ultima si ottiene ottenendo almeno 80 punti nel B Impact Assessment, un test che serve per verificare l'impatto che l'organizzazione ha in 4 aree: governance, dipendenti, comunità e ambiente. Lo studio di questa certificazione è stato utile per comprendere le aree che possono essere influenzate dalle attività di un ente e soprattutto è servito come spunto di riflessione per capire come si potrebbero raccogliere le informazioni necessarie per valutare l'impatto di enti o organizzazioni.

²⁵ Le voci sono le seguenti:

- IVA: IVA creata dal lavoro del personale svantaggiato
- CON: Contributi erogati dalla Pubblica Amministrazione alla cooperativa
- ESE: Esenzioni fiscali garantite alla cooperativa
- ImP: Imposte sul reddito persone fisiche
- RPA: Risparmio per posizioni alternative del soggetto svantaggiato. Grazie al lavoro, la persona non usa (o riduce l'utilizzo) di strutture pubbliche quali ospedali, comunità terapeutiche, carcere, ecc.
- MVI: Minimo reddito vitale
- SPE: Spese sostenute dalla cooperativa a favore dei soggetti svantaggiati (mensa, medicine, affitto, ecc.)
- PDI: Interruzione della pensione di invalidità
- COS: Defiscalizzazione dei contributi e degli oneri sociali sui salari dei soggetti svantaggiati.
- CP: Contributi pubblici ottenuti per il singolo soggetto

3. La fase sperimentale: il questionario per misurare l'attitudine a produrre valore aggiunto sociale

Come detto finora, un ente del Terzo settore vive in un contesto caratterizzato da una moltitudine di soggetti e, di conseguenza, la sua attività è influenzata (ed influenza) i vari stakeholder, sia interni che esterni, sotto diversi aspetti e profili. Alla luce di ciò, emerge da molti autori che gli effetti, o meglio gli impatti, generati da una ogni attività indipendentemente dal tipo o forma di servizio svolto hanno una caratteristica comune: la multidimensionalità. Quest'ultimo elemento tuttavia complica non poco il tentativo di riuscire a quantificare, stimare o almeno definire l'impatto stesso che qualsiasi ente del Terzo settore ha sul proprio contesto di riferimento. Per risolvere questo problema il team di ricerca ha provato a trarre spunti da vari studi che hanno affrontato il tema della multidimensionalità, però in contesti diversi.

In particolare, sono stati molto interessanti gli articoli redatti in materia di misurazione della povertà nei paesi in via di sviluppo, dove di recente gli studiosi si sono concentrati sulla misurazione multidimensionale della povertà. Il ragionamento parte dall'idea che una persona povera soffra di numerose deprivazioni in varie dimensioni, possono essere un esempio: il reddito, la salute, l'educazione, l'alimentazione, ecc.; perciò le rilevazioni vengono fatte per ogni persona in ognuna di queste dimensioni e il risultato finale è un indice, definito *Multidimensional Poverty Index*, che riassume il livello di deprivazione complessivo delle persone. Il problema principale di questo metodo risulta dal fatto che queste dimensioni hanno pochi se non nessun elemento in comune, perciò nel momento di convertire le rilevazioni compiute per ogni dimensione risulta difficile se non impossibile trovare un unico valore o indice che riassume tutte le componenti della povertà di una singola persona. Un esempio può essere il fatto con il reddito che, misurato in termini economici, difficilmente può essere paragonato al livello di salute o di educazione, dati che si misurano per esempio con il numero di accessi alle strutture sanitarie e con il titolo di studio conseguito. Per aggirare questo ostacolo il *Multidimensional Poverty Index* utilizza un approccio chiamato "counting approach"²⁶. L'applicazione è piuttosto semplice ed intuitiva. Le deprivazioni vengono intese in maniera "materiale" e rappresentate con variabili dicotomiche: viene quindi definito "deprivato" chi ha o non ha determinate caratteristiche basilari (seguendo la logica degli esempi precedenti: chi ha un reddito al di sotto di una certa soglia, chi non ha accesso a visite mediche, chi non possiede titoli di studio, ecc.). Per determinare tali informazioni vengono fatte delle domande la cui risposta può essere "Sì" oppure "No". Per esempio, nell'ambito dell'educazione la domanda potrebbe essere così formulata: "Hai frequentato almeno la quinta elementare?". Alla risposta "Sì" corrisponde uno "0", se la risposta invece è "No" viene messo un "1" che indica lo stato di deprivazione nella dimensione "educazione". Questo procedimento viene fatto per ogni dimensione per ogni persona intervistata; di seguito è presentata una tabella esplicativa dell'approccio.

²⁶ Atkinson, A. B. (2003): "Multidimensional Deprivation: Contrasting Social Welfare and Counting Approaches", *Journal of Economic Inequality*, 1, 51-65.

Figura 3: Studio della deprivazione multidimensionale (esempio).

	Alimentazione	Scuola	Lavoro	Abitazione	Deprivazione	
					Totale	Punteggio
Anna	1	0	0	1	2	50%
Miriam	0	0	1	0	1	25%

Fonte: Alkire, S., 2018.

Dopo aver raccolto le informazioni riguardo ai diversi tipi di deprivazione, viene fatto il conteggio (da qui appunto “counting approach”) e la casella “totale” indica il totale del numero di deprivazioni a cui una persona è sottoposta (il “punteggio” invece rappresenta la percentuale di deprivazioni sulla totalità delle dimensioni considerate).

Dopodiché viene definita come ‘povertà’ lo status di una persona che subisce un numero definito di deprivazioni. Se si ipotizza per esempio che chi soffre di almeno 2 deprivazioni è considerato povero, allora Anna è povera mentre Miriam no.

Considerando quindi il punto di partenza e i vari step coinvolti in questo tipo di approccio, molte analogie possono essere fatte tra misurazione di povertà e di impatto. Se infatti la povertà può essere scomposta in molteplici deprivazioni riguardo diversi aspetti o “dimensioni”, anche l’impatto sociale, guardando e andando oltre alla definizione riportata nella Legge 106/2016, può essere interpretato come un “fattore multidimensionale” perché gli effetti che si producono in seguito allo svolgimento di una attività o di una iniziativa di carattere sociale riguardano varie categorie di soggetti, anche in questo caso potenzialmente definibili come “dimensioni”. Seguendo quindi questo approccio e per valutare quali enti del Terzo settore generino o meno un impatto, il team di ricerca ha deciso di redigere un questionario, incluso in Appendice, per poter esaminare nella maniera più oggettiva possibile le componenti che danno origine ad un impatto sociale.

Perché un questionario? Una serie di considerazioni sta alla base di questa decisione. Prima di tutto la formula del questionario permette una chiara e semplice comprensione del modello e consente quindi una compilazione autonoma da parte degli enti che desiderano prendere parte alla valutazione; ne consegue che così facendo una ampia platea di soggetti può partecipare allo studio.

In secondo luogo, l’uniformità delle domande da la possibilità di compiere tutta una serie di comparazione dei risultati dei vari enti che verrà esemplificata più avanti.

Un limite fondamentale però caratterizza questo tipo di procedimento: il fatto che sia un approccio standardizzato che può tenere conto cioè solo in parte delle diverse caratteristiche di ogni organizzazione che prende parte all’indagine, precludendo ogni approfondimento necessario per una assoluta comprensione dell’attività svolta da un ente verso la propria comunità di riferimento. Per questa ragione il questionario non ha l’obiettivo di esaminare l’impatto sociale che un ente produce nella sua totalità, piuttosto il team di ricerca ha preferito definirlo come un mezzo per cogliere la propensione di una organizzazione a generare un impatto sociale nel proprio contesto di riferimento.

Con il riferimento alla propensione il questionario dunque indaga la predisposizione di un ente a generare un impatto positivo attraverso la sua esistenza e la sua attività svolta;

in particolare, nonostante la varietà di enti che costituiscono il Terzo settore, il team di ricerca ha individuato delle categorie, o dimensioni, che sono ritenute come gli elementi essenziali che devono essere presenti in una organizzazione affinché si generino effetti positivi dal lavoro svolto:

1. Governance democratica e multistakeholder
2. Occupazione ed inclusione
3. Comunità e territorio
4. Innovazione
5. Dimensione economica

Perché prima di tutto la governance? L'impatto che una organizzazione ha sulla comunità e sul territorio è determinato dalle attività e dal modo in cui esse vengono svolte; gli interventi o le azioni compiute infatti non sono altro che il risultato della fusione tra gli obiettivi perseguiti dall'organizzazione e i bisogni della comunità circostante. Alla luce di ciò e per fare in modo che l'impatto di una organizzazione risulti il più profondo ed esteso possibile, è auspicabile che ci si orienti verso una governance aperta ed orientata alla democraticità, capace cioè di ascoltare e ponderare gli interessi e i bisogni di tutti i potenziali stakeholder.

La seconda dimensione riguarda invece gli attori e i destinatari di ciò che viene svolto da un ente del Terzo settore; è infatti da sottolineare il fatto che le finalità perseguite sono spesso dupplici: da un lato creare benefici per i destinatari dei servizi offerti e dall'altro offrire una possibilità di impiego a chi si trova in uno stato di disoccupazione dovuto sia alla difficile situazione del mercato del lavoro ma soprattutto alle tante situazioni di fragilità di cui una persona può soffrire. Alla luce di ciò un prerequisito che verifica l'orientamento dell'organizzazione a generare impatto sociale è relativo alle modalità di occupazione e inclusione realizzati all'interno dell'organizzazione stessa.

Il terzo tema affrontato nel questionario è il rapporto che ha l'organizzazione con la comunità e il territorio, in particolare viene ad essere indagata la propensione dell'ente a ricoprire un ruolo attivo nei confronti della comunità di riferimento. Infatti, una componente ritenuta fondamentale quando si analizza la propensione di un ente a creare un impatto non può non essere il grado di trasparenza e partecipazione alla comunità di cui l'ente fa parte. Di conseguenza il questionario si focalizza su aspetti come il livello di comunicazione e dialogo che l'organizzazione ha nei confronti della collettività e la sua stessa partecipazione agli eventi o alle attività che vengono organizzati dalla comunità.

L'abilità di cambiare, di cogliere nuovi bisogni o di rispondere a nuove esigenze viene analizzata invece nella quarta sezione del questionario, infatti un requisito necessario per fare sì che una organizzazione abbia un impatto sociale costante, se non crescente, nel tempo è proprio rappresentato dalla propensione della stessa ad innovarsi, in tutti gli aspetti possibili.

Infine, nella parte conclusiva del questionario viene indagato un aspetto che sicuramente non rappresenta l'essenza dell'impatto sociale che una attività ha, ma che comunque risulta fondamentale per l'esistenza stessa di questa attività: la dimensione economica. È infatti necessario capire per ogni organizzazione quanto essa sia destinata a durare nel

tempo per capire concretamente quanto possa essere duraturo l'impatto che essa genera con le proprie funzioni svolte.

Un'ulteriore elemento di riflessione su questo questionario non può non interessare il fattore tempo: infatti questo strumento serve per creare un'istantanea dell'ente, riferendosi ad un periodo di tempo ben preciso, il qui e ora. Tuttavia, l'impatto sociale per definizione si verifica nel breve ma anche nel medio e lungo periodo; per colmare questa lacuna l'idea sarebbe quella di ripetere il questionario su più periodi di tempo in modo tale avere una rappresentazione anche dei cambiamenti che si verificano nel corso del tempo e avere quindi una panoramica più completa. Quest'ultima è solo una delle molteplici interpretazioni che si possono dare una volta raccolti i risultati del questionario. Anche se questo non è ancora stato effettivamente sperimentato sul campo alcune previsioni su come lo strumento possa essere applicato verranno di seguito descritte.

Come già detto, l'obiettivo principale di questo questionario è una panoramica sul mondo del Terzo settore, su come i vari enti siano radicati nel territorio, sulle loro attività, sul loro stato di salute economico e molto altro. L'analisi di conseguenza può essere fatta da una molteplicità di punti di vista, partendo dalla categorizzazione degli enti in base alla loro natura giuridica piuttosto che guardando alla localizzazione (magari su base comunale o provinciale) sul territorio di riferimento. Da cui si potrebbe poi fare delle comparazioni, non tanto su chi sia meglio di altri ma su chi fa cosa e come questo è in relazione con il tipo di ente oppure il tipo di beneficiari o altro.

C'è poi da sottolineare il fatto che l'indagine compiuta attraverso il questionario costituisce, nell'immaginario del team di ricerca, il primo step di una valutazione più ampia che si deve fare nei riguardi di un ente del Terzo settore. Se infatti con questo primo step è possibile studiare quanto l'ente è predisposto a generare un impatto sociale, come secondo step di analisi più approfondita si potrebbe prima di tutto conoscere più nel dettaglio l'ente, comprendendo il contesto di riferimento e tutte le sue peculiarità in modo tale da poter avviare il percorso per una completa valutazione d'impatto. In particolare, il team di ricerca prevede di compiere degli studi specificatamente per le cooperative sociali, una forte realtà nel territorio veneto²⁷, verticalizzando l'analisi in base ai soggetti beneficiari dell'attività svolta o alle persone incluse all'interno della cooperativa stessa. Lo step successivo della ricerca prevede delle differenziazioni in base alla natura giuridica della cooperativa, di tipo A o B o mista, e in seguito una specificazione relativa ai soggetti a cui sono rivolti i servizi compiuti; per fare un breve, ma non esaustivo, elenco possiamo pensare a delle macro aree come: disabilità, fisica o psichica, tossicodipendenza, alcolismo, infanzia-minori, immigrazione, carcere-emarginazione. In questo secondo livello di analisi si andrebbe quindi a compiere una vera e propria valutazione dell'impatto sociale.

²⁷ Il Veneto è la seconda regione del Nord per numero di cooperative sociali (*Censimento permanente delle istituzioni non profit. I primi risultati*, ISTAT, 2017)

Glossario

Approccio

Ragionamento che sta alla base del processo di valutazione dell'impatto sociale. L'approccio dipende dal punto di vista preso in considerazione, la letteratura in materia di valutazione d'impatto e gli obiettivi che si intendono perseguire attraverso la misurazione stessa. Un esempio: Approccio standard vs Approccio basato sugli stakeholder.

Attività

Lavoro svolto da un ente del Terzo settore volto al conseguimento di un risultato sociale per un determinato utente di un servizio o gruppo beneficiario (GECES, 2015).

Attribuzione

La valutazione di quanta parte del risultato (output o outcome) è dovuto all'azione dell'organizzazione o di altri soggetti (Social Value Italia, 2016).

Effetto Inerziale (Deadweight)

È la misura della parte degli outcome che si sarebbero generati anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo. Ad esempio, esprime la probabilità che un gruppo di partecipanti ad un corso di formazione per il lavoro trovi un impiego anche senza partecipare al corso (Social Value Italia, 2016).

Esaurimento (Drop-off)

Indica la perdita di intensità dell'outcome con il trascorrere del tempo (Social Value Italia, 2016).

Impatto sociale

Si veda Tab. 1, pag. 5.

Input (Risorse)

Le risorse investite nell'attività, che possono includere denaro, competenze e tempo di individui e organizzazioni, edifici e altri beni fissi come macchinari. Tra le risorse utilizzate possono esserci anche i risultati, nel caso in cui il personale o i volontari traggano profitto dal volontariato (GECES, 2015).

Metodo

Essendo che esistono molte declinazioni e aspetti che l'impatto può ricoprire, il metodo può definirsi come la scelta di campo che viene fatta anch'essa all'origine di una valutazione d'impatto.

Esempi:

- Costi-benefici (categoria in cui ricade anche lo SROI fornisce un risultato, il tasso di ritorno dell'investimento, che origina da una analisi dei costi e benefici prodotti dall'attività analizzata)

- Rating (dare un punteggio)
- Puramente qualitativo basato su indagini, questionari (OCSE, 2017 https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf) e Impronta etica, 2016)

Modello

Il processo specifico di valutazione dell'impatto sociale sviluppato da qualsivoglia ente/autore. Il modello comprende: l'approccio, il metodo, i vari passaggi per arrivare al risultato finale, gli strumenti per la misurazione, etc. Esempi: SROI, SEIE, ImpACT, VALORIS

Outcome (Risultato)

L'effetto sociale (cambiamento) sia a breve che a lungo termine generato dall'attività intrapresa in vista di un cambiamento sociale che tenga conto sia dei cambiamenti positivi che di quelli negativi, delle conseguenze previste e imprevedute, nonché degli effetti sui beneficiari designati e su altri.

Output (Esito)

I prodotti, i beni strumentali e i servizi che derivano da un intervento; possono anche includere cambiamenti derivanti dall'intervento che sono rilevanti per il raggiungimento dei risultati (OECD, 1991)

Spiazzamento (Displacement)

Lo scostamento di un outcome che si verifica dopo l'implementazione di un intervento. È la valutazione di quanto un outcome abbia rimpiazzato altri outcome. È un effetto di sostituzione che si verifica, ad esempio, quando i benefici determinati da un intervento portano degli effetti negativi su altri non previsti dall'attività. (Social Value Italia, 2016)

Strumenti (per la valutazione)

Insieme di mezzi per arrivare alla rappresentazione finale dell'impatto. Possono essere formule, indici, approssimazioni finanziarie, questionari, etc.

Teoria del cambiamento

Mezzi (o nesso causale) con cui le attività conseguono risultati e per i quali usano le risorse (investimenti), tenendo conto di variabili nella fornitura di servizi e nella libertà di scelta degli utenti del servizio. Costituisce sia un piano per comprendere in che modo dev'essere raggiunto il risultato, sia la spiegazione di come sia stato conseguito (spiegazione ex post). (GECES, 2015) Solitamente la teoria del cambiamento viene espressa graficamente attraverso la catena di produzione di valore, visibile nella Fig. 1 a pag. 7.

Valutazione dell'impatto sociale

La valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato. (Art. 7 comma 3, Legge 106/2016)

Riferimenti bibliografici

- Aaberge R. and Brandolini A., 2014, Multidimensional poverty and inequality, Discussion paper no. 790, Statistics Norway Research department.
- Aaberge R., Peluso E., Sigstad H., 2015, The dual approach for measuring multidimensional deprivation and poverty, Discussion Paper n. 820, Statistics Norway
- Alkire, S., 2018, Multidimensional poverty measures as relevant policy tools, OPHI Working Paper 118, University of Oxford.
- Alkire, S. and J. Foster, 2011, Counting and Multidimensional Poverty Measurement, Journal of Public Economics, 95, 476-487.
- Atkinson, A.B., 2003, Multidimensional Deprivation: Contrasting Social Welfare and Counting Approaches, Journal of Economic Inequality 1, 51-65
- Atkinson, A.B., Bourguignon, F., 1987, Income Distribution and Differences in Need. In: Feiwel, G.R. (Ed.), Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy, 350-370. Macmillan, Basingstoke.
- Burdge RJ and Vanclay F 1996, 'Social impact assessment: A contribution to the state of the art series', Impact Assessment, vol. 14, pp. 59-86.
- Chiaf E., 2013, Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo, Rivista Impresa Sociale
- Clark C, Rosenzweig W, Long D and Olsen S 2004, Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures; methods catalog, viewed 28 may 2010, <http://www.shidler.hawaii.edu/Portals/1/resources/DoubleBottomLine.pdf>
- Commissione Europea, L'Atto per il mercato unico II: dodici azioni prioritarie per una nuova crescita, 2012, Bruxelles <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012DC0573&from=EN>
- Depredi S., 2016, La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT, Position paper.
- Emerson J, Wachowicz J and Chun S 2000, Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector, The Roberts Foundation, San Francisco.
- EVPA, "A Practical Guide to Measuring and Managing Impact final", 2013
- Gentile MC 2000, Social impact management, a definition, Discussion Paper II Aspen ISIB: The Aspen Institute, viewed 28 may 2010, <[http:// www.aspenisib.org](http://www.aspenisib.org)>.

- GECEs, Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale nella legislazione della Commissione europea e nelle pratiche relativamente a: FEIS e EaSI, 2015, Commissione Europea
- Human Foundation, Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento, 2012, The SROI Network
- Impronta Etica, 2016, Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale, Documento presentato durante l'evento "La misura dell'impatto" a Bologna nello stesso anno.
http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/08/Linee-Guida-Impatto_def.pdf
- ISTAT, Censimento permanente delle istituzioni non profit. I primi risultati, 2017
- Jane Kolodinsky & Caryl Stewart & Antonia Bullard, 2006. "Measuring Economic and Social Impacts of Membership in a Community Development Financial Institution" *Journal of Family and Economic Issues* Springer, vol. 27(1), pages 27-47, April.
- Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356.
- Legge n. 106/2016, Codice del Terzo settore (Legge n. 106/2016)
- Maas, K. and Liket, K., 2011, Social Impact Measurement: classification of methods, in Burritt, R. L. et al., *Environmental Management Accounting, Supply Chain Management, and Corporate Responsibility Accounting*, Springer, New York.
- OECD, 1991, GLOSSARY OF KEY TERMS IN EVALUATION AND RESULTS BASED MANAGEMENT <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- OECD, 2015, Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship, OECD / European Commission, Luxembourg.
<http://bit.ly/1O6Q8wg>
- Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.
- Social Value Italia, Glossario, 2016 http://www.socialvalueitalia.it/wp-content/uploads/2016/11/Glossario_Social-Value-Italia_ottobre2016.pdf
- Zamagni S., Rago S., Venturi P., 2015, Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, *Rivista Impresa Sociale*

Appendice

Questionario per gli Enti del Terzo settore per valutare la propensione a generare impatto sociale

A. Dati relativi alla vostra organizzazione

Tipo di ente del terzo settore:	<input type="checkbox"/> Ente di volontariato <input type="checkbox"/> Associazione di promozione sociale <input type="checkbox"/> Ente filantropico <input type="checkbox"/> Impresa sociale, inclusa la cooperativa <input type="checkbox"/> Reti associative <input type="checkbox"/> Società di mutuo soccorso <input type="checkbox"/> Associazione (riconosciute e non) <input type="checkbox"/> Fondazione <input type="checkbox"/> Altro ente (specificare) _____									
Nel caso di cooperativa, indicare il tipo:	<input type="checkbox"/> A	<input type="checkbox"/> B	<input type="checkbox"/> MISTA (A+B)							
Dimensione (in numero di dipendenti o soci lavoratori)	<input type="checkbox"/> 0-5	<input type="checkbox"/> 6-10	<input type="checkbox"/> 11-14	<input type="checkbox"/> 15-25	<input type="checkbox"/> 26-34	<input type="checkbox"/> 35-49	<input type="checkbox"/> 50-99	<input type="checkbox"/> 100-250	<input type="checkbox"/> 251-500	<input type="checkbox"/> +500
Numero di volontari										N:
Stima del monte ore dedicato dai volontari nell'ultimo anno										N:
Attività / Settore _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____	SOGGETTI DESTINATARI <i>(possibili più risposte)</i>									
	<input type="checkbox"/> Prima infanzia e infanzia <input type="checkbox"/> Minori e adolescenti <input type="checkbox"/> Minori e adolescenti con disabilità <input type="checkbox"/> Famiglia <input type="checkbox"/> Disabili fisici <input type="checkbox"/> Disabili con ritardo cognitivo <input type="checkbox"/> Persone con problemi di dipendenza <input type="checkbox"/> Persone in situazione di povertà <input type="checkbox"/> Salute mentale <input type="checkbox"/> Immigrati / MSNA / Rifugiati <input type="checkbox"/> Persone anziane <input type="checkbox"/> Adulti con difficoltà occupazionali <input type="checkbox"/> Lavoro di comunità / rigenerazione urbana <input type="checkbox"/> Altro (specificare _____)									

<hr/> <hr/>	
Indirizzo	
Recapito	Email: N. di telefono:
Territorio di riferimento dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> Nazionale <input type="checkbox"/> Regionale <input type="checkbox"/> Provinciale/ Azienda Usi <input type="checkbox"/> Ambito / distretto <input type="checkbox"/> Comunale <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i> _____)
Ruolo ricoperto dalla persona intervistata	<input type="checkbox"/> Presidente <input type="checkbox"/> Vicepresidente <input type="checkbox"/> Direttore generale <input type="checkbox"/> Responsabile risorse umane <input type="checkbox"/> Responsabile amministrativo <input type="checkbox"/> Responsabile comunicazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i> _____)

B. GOVERNANCE DEMOCRATICA E MULTISTAKEHOLDER

L'impatto che una organizzazione ha sulla comunità e sul territorio è determinato dalle attività e dal modo in cui esse vengono svolte; gli interventi o le azioni compiute infatti non sono altro che il risultato della fusione tra gli obiettivi perseguiti dall'organizzazione e i bisogni della comunità circostante. Alla luce di ciò e per fare in modo che l'impatto di una organizzazione risulti il più profondo ed esteso possibile, è auspicabile che ci si orienti verso una governance aperta ed orientata alla democraticità, capace cioè di ascoltare e ponderare gli interessi e i bisogni di tutti i potenziali stakeholder.

1. Quali di questi soggetti fanno parte della base sociale:		
– Lavoratori non svantaggiati dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Lavoratori svantaggiati inseriti nell'organizzazione	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Volontari	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Rappresentanti di altre organizzazioni (enti pubblici o soggetti privati)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Utenti	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Familiari degli utenti	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Altro (specificare _____)		
2. Quali dei seguenti <u>soci</u> hanno il diritto di voto?		
– Lavoratori non svantaggiati dell'organizzazione	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Lavoratori svantaggiati inseriti nell'organizzazione	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Volontari	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Rappresentanti di altre organizzazioni (enti pubblici o soggetti privati)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Utenti	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Familiari degli utenti	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Altro (specificare _____)		
(FILTRO: solo per ETS con soci lavoratori)		
3. Qual è la percentuale di <u>soci lavoratori</u> (svantaggiati e non) sul totale dei lavoratori (stima)?		_____ %
4. Mediamente nelle assemblee che si sono tenute nel corso degli ultimi 2 anni, c'è stata la partecipazione di almeno la metà della base sociale (al netto delle assenze per turnazione di lavoro)?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

5. Quanti sono i membri del CdA o del Consiglio Direttivo?	_____
6. Quali di queste categorie di soggetti sono rappresentate nel CdA o nel Consiglio Direttivo?	
– Soci-lavoratori;	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Soci-lavoratori svantaggiati;	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Soci-volontari	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Lavoratori non soci (o rappresentanti)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Utenti	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Familiari degli utenti	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Membri della comunità	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Finanziatori/Investitori/Donatori;	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Rappresentanti della pubblica amministrazione;	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Altro (<i>specificare</i> _____)	
7. Negli ultimi 2 anni l'Ente che rappresenta è stato promotore di momenti di confronto con soggetti esterni che hanno poi influenzato i vostri processi decisionali (per esempio avvio nuovi servizi, partecipazione gara d'appalto, ecc.)?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

8. Per ogni soggetto sottostante, selezionare il tipo di collaborazione instaurata negli ultimi 2 anni:		
<i>Soggetto</i>	<i>Tipo di Collaborazione (è possibile fornire più risposte)</i>	<i>Modalità di collaborazione (è possibile fornire più risposte)</i>
Comune / i	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>)
Organizzazioni locali (<i>proloco, comitato per iniziative dedicate alla comunità, ecc.</i>)	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>)

Imprese profit	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>)
Scuole/istituti di formazione/ Università	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>)
Altro ente pubblico	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>)
Altre organizzazioni dello stesso settore	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>)
Altre organizzazioni di diverso settore	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>)
Associazioni di volontariato	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione

		<input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>) <hr/>
Fondazioni	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>) <hr/>
Enti ecclesiastici	<input type="checkbox"/> Nessuna collaborazione <input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>) <hr/>
Altro (<i>specificare</i>) <hr/> <hr/>	<input type="checkbox"/> Collaborazione prevista <input type="checkbox"/> Collaborazione già in essere	<input type="checkbox"/> Co-Progettazione di servizi / interventi <input type="checkbox"/> Realizzazione di progetti / attività comuni <input type="checkbox"/> Attività comune di raccolta fondi <input type="checkbox"/> Attività di sensibilizzazione della popolazione <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>) <hr/>

C. OCCUPAZIONE E INCLUSIONE

Le finalità perseguite dagli enti del terzo settore sono duplici: da un lato creare benefici per i destinatari dei servizi offerti e dall'altro offrire la possibilità di impiego in generale ed a persone in situazioni di fragilità in particolare. Alla luce di ciò un prerequisito che verifica l'orientamento dell'organizzazione a generare impatto sociale è relativo alle modalità di occupazione e inclusione realizzati all'interno dell'organizzazione.

8. Per i dipendenti NON in condizione di svantaggio, qual è la percentuale di ciascuna tipologia contrattuale utilizzata?	
<ul style="list-style-type: none">• Contratto a tempo determinato ___%• Contratto a tempo indeterminato ___%• Altro (specificare) _____ %	
9. L'attività dell'organizzazione/ente è soggetta a lavoro stagionale? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO (vai alla d.11)	
10. Se sì, quanto incide in termini percentuali il numero di contratti stagionali sul totale dei contratti? _____%	
11. Nel corso degli ultimi 2 anni il numero dei dipendenti NON in condizione di svantaggio è:	
<input type="checkbox"/> diminuito <input type="checkbox"/> aumentato <input type="checkbox"/> invariato	
12. L'organizzazione prevede l'inserimento lavorativo di soggetti in condizione di svantaggio?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO (vai alla d. 19)
13. L'inserimento lavorativo è finalizzato:	
– all'inserimento presso la propria organizzazione	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– all'inserimento presso imprese esterne	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
14. Qual è la percentuale di dipendenti svantaggiati sul totale dei dipendenti all'interno della vostra organizzazione?	<input type="checkbox"/> 0-30% <input type="checkbox"/> 31-35% <input type="checkbox"/> 36-50% <input type="checkbox"/> +50%

15. Quali delle seguenti tipologie contrattuali vengono utilizzate dalla vostra organizzazione per gli inserimenti lavorativi delle persone svantaggiati?		
– Contratto a tempo determinato	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Se sì, _____%
– Contratto a tempo indeterminato	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Se sì, _____%
– Contratto di somministrazione lavoro	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Se sì, _____%
Altre forme:		
– Borsa lavoro	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Se sì, _____%
– Salario d'ingresso	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Se sì, _____%
Tirocinio:		
– Tirocinio formativo e di orientamento (Persone che abbiano conseguito un titolo di studio da non più di 12 mesi)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Se sì, _____%
– Tirocinio di inserimento/reinserimento al lavoro (inoccupati, disoccupati, lavoratori in mobilità, lavoratori sospesi in regime di cassa integrazione)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Se sì, _____%
– Tirocinio in favore di persone svantaggiate e soggetti disabili (Persone svantaggiate, richiedenti asilo, titolari di protezione internazionale, disabili)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	Se sì, _____%
– Altro (<i>specificare</i> _____)		
16. Come avviene il contatto tra la vostra organizzazione e le persone svantaggiate:		
– su segnalazione del servizio inserimento lavorativo (SIL)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
– su segnalazione dei servizi sociali/Comune	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
– su segnalazione del servizio disabilità adulta	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
– su segnalazione del centro per l'impiego	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
– su segnalazione di altre organizzazioni non profit	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
– su segnalazione di cooperative sociali di tipo A	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
– auto candidatura delle persone	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
– soggetti accreditati ai servizi al lavoro	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
– altro (<i>specificare</i> _____)		

17. Esiste un sistema di follow up dell'esperienza lavorativa delle persone inserite in contesti esterni alla vostra organizzazione?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
18. Nel corso degli ultimi 2 anni il numero dei dipendenti svantaggiati impiegati nella vostra organizzazione è: <input type="checkbox"/> diminuito <input type="checkbox"/> aumentato <input type="checkbox"/> invariato	

19. I dipendenti (in condizioni di svantaggio e non) possono usufruire di un sistema di welfare aziendale che prevede:		
– Assistenza sanitaria integrativa	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Convenzioni per sconti con negozi	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Buoni libro e altri benefit per la scuola	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Buoni pasto	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Servizi di trasporto collettivo casa-lavoro	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Formazione / Aggiornamento (oltre a quella obbligatoria)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Assistenza a familiari anziani o non autosufficienti	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Assicurazioni rischio non autosufficienza e malattia grave	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Contributi previdenziali e assistenziali	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Benefits aziendali (es: cellulare aziendale, abbonamenti del treno, ...)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Mutui e finanziamenti	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Altri servizi (<i>specificare</i> _____)		
20. In termini di conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro, i dipendenti (in condizioni di svantaggio e non) possono usufruire di:		
– Flessibilità orario ingresso/uscita	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Possibilità di riduzione dell'orario di lavoro (anche temporanea)	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Attivazione di forme di smart working ²⁸	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Percorsi di supporto/reinserimento alle lavoratrici post gravidanza	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Permessi extra contrattuali per motivi familiari	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

²⁸ Art. 18 L. n. 81/2017: per lavoro agile (smart working) si intende “ [...] una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato, senza vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa”

D. COMUNITÀ E TERRITORIO

Il rapporto con la comunità e il territorio è sicuramente una componente fondamentale per capire che impatto sociale ha una organizzazione; di conseguenza l'analisi qui si focalizza sulla comunicazione che la vostra organizzazione ha verso l'esterno e la partecipazione della stessa agli eventi o alle attività che vengono organizzati dalla comunità.

29. Nell'ultimo anno la vostra organizzazione ha:			
– Realizzato/aggiornato la revisione della carta dei servizi		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Redatto il bilancio sociale		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Organizzato convegni		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Organizzato momenti di incontro/aggregazione per i propri lavoratori/soci/volontari/beneficiari		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Organizzato momenti di incontro/aggregazione destinati alla comunità locale		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Sviluppato forme di comunicazione verso l'esterno, come newsletter, brochure, altri tipi di comunicati, etc.		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

30. La vostra organizzazione aderisce / partecipa / è socia di:			
– Consorzi		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Federazioni		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
– Altro (specificare _____)			
31. Le sedi della vostra organizzazione sono facilmente raggiungibili con i mezzi pubblici?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
32. Le sedi della vostra organizzazione dispongono nelle vicinanze di un parcheggio gratuito?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
33. Dal parcheggio all'entrata il percorso è privo di barriere architettoniche?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
34. I locali dove ha sede la vostra organizzazione sono privi di barriere architettoniche?		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
35. Le sedi dell'organizzazione sono facilmente riconoscibili dall'esterno		<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

36. Nell'ultimo anno la vostra organizzazione ha ricevuto richieste da associazioni o cittadini o altre organizzazioni per l'utilizzo delle vostre strutture?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
37. Nell'ultimo anno gli spazi/strutture della vostra organizzazione sono stati utilizzati da associazioni/cittadini/ altre organizzazioni per finalità diverse da quelle dell'organizzazione stessa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
38. Le strutture presenti nelle sedi della sua organizzazione (es. giardino, palestre, sale riunioni, sale prove, spazio teatro, laboratori, ...) se inutilizzati sono aperte alla cittadinanza?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO

<p>39. Negli ultimi 2 anni la sua organizzazione ha realizzato azioni o eventi al fine di sensibilizzare la comunità di riferimento riguardo tematiche sociali?</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Se si, indicare una breve descrizione</p>
<p>40. Negli ultimi 2 anni l'organizzazione ha partecipato a gruppi di lavoro/ tavoli di programmazione sulle politiche sociali del territorio?</p> <p><input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO</p> <p>Se si, indicare una breve descrizione</p>

E. INNOVAZIONE

L'abilità di cambiare, di cogliere nuovi bisogni o di rispondere a nuove esigenze è sicuramente un requisito necessario per fare sì che una organizzazione abbia un impatto sociale. Perciò nella seguente sezione viene analizzato se e come una organizzazione è propensa ad innovarsi.

41. Negli ultimi 2 anni si sono verificati cambiamenti nella produzione o nella fornitura di servizi (nuovi processi produttivi, nuove tecnologie adottate)?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
42. Negli ultimi 2 anni l'organizzazione ha avviato attività/ interventi al di fuori del proprio settore tradizionale, sviluppando servizi aggiuntivi o complementari rispetto a quelli già svolti?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
43. Negli ultimi 2 anni sono stati attivati nuovi servizi/interventi per andare incontro alle nuove problematiche del territorio?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
44. Negli ultimi 2 anni sono state attivate collaborazioni con imprese del settore profit, banche, fondazioni bancarie, cooperative di produzione lavoro o di consumo, etc?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
45. Negli ultimi 2 anni si sono realizzati (o si stanno realizzando) percorsi di ripensamento della vostra organizzazione o della mission per cogliere i cambiamenti in atto nell'ambiente e nel territorio circostante?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
46. Negli ultimi 2 anni sono stati avviati percorsi per l'ottenimento di certificazioni o è stata conseguita qualche nuova certificazione (per esempio Family audit, ambiente, sicurezza, b-corp, ecc.)? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Se si, quali?		

F. DIMENSIONE ECONOMICA

L'aspetto economico non è sicuramente la principale componente dell'impatto sociale, tuttavia questo elemento non può essere trascurato per capire se una organizzazione sia destinata a durare nel tempo o meno (considerando che un impatto si può generare dopo un certo lasso di tempo). In questa sezione vengono analizzati i risultati economici e la sostenibilità delle attività svolte.

47. Qual è l'origine delle entrate economiche della vostra organizzazione negli ultimi 2 bilanci?

– Enti Pubblici (Comune, Provincia, Regione, aziende ULSS, etc.)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Mercato Privato (Aziende private, cittadini)	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Donazioni	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
– Altro (<i>specificare</i> _____)	

48. Segnare se negli ultimi 2 anni è stato conseguito un utile o una perdita nel conto economico:

– **Ultimo anno**

Perdita

Pareggio

Utile

– **Penultimo anno**

Perdita

Pareggio

Utile

Dare un senso all'agire delle imprese: uno sguardo civile sulla valutazione d'impatto

Sabrina Bonomi*

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il paradigma dell'Economia civile – 2.1. L'impresa civile per il bene comune - 3. La valutazione d'impatto - 3.1. La valutazione d'impatto "civile" - 4. Un'indagine empirica - 4.1. Metodologia – 4.2. I casi studio – 4.3. Analisi dei dati – 5. Conclusioni – Bibliografia

Abstract

Enterprises, nonprofit organizations, and policymakers increasingly integrate social and environmental concerns into their strategies, recognizing these as key competitive factors that are necessary even if present risks and opportunities but are necessary. This shift is driven by heightened awareness among their stakeholders, especially shareholder, workers and consumers who reward companies that balance economic value with positive societal impact. In Civil Economy, impact refers to the long-term sustainable change produced by an organization's actions, whether positive or negative, for common good. Numerous impact assessment frameworks exist, especially in Italy, but selecting appropriate tools requires skill in analysing and managing created value. Traditional evaluation methods rely on varied principles and models; yet a lack remains for approaches based on Civil Economy principles. To address this gap, the Civil Economy Matrix (MindSEC) was developed, encouraging companies to measure, report, and evaluate factors such as reciprocity and relational goods, thus fostering stakeholder value and the common good.

Key words: Civil economy, Commons organizations, Civil enterprises, Impact evaluation, MindSEC - Civil economy matrix

* **Sabrina Bonomi**, Professore Associato di Organizzazione Aziendale, Facoltà di Giurisprudenza, Università eCampus, Novedrate (CO); e-mail: sabrina.bonomi@unicampus.it.

Arrivato il 15 marzo 2025; accettato il 3 giugno 2025.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.2.1723.

1. Introduzione

Il paradigma economico più diffuso ha mostrato le sue fragilità, rivelandosi tanto invadente quanto impotente di fronte alle grandi sfide dei problemi del nostro tempo (Caselli, 2022) e dev'essere ripensato (Caselli, 2017).

In questo senso, l'approccio dello sviluppo sostenibile sta diventando un argomento fondamentale a tutti i livelli, nazionale e internazionale; le imprese, le istituzioni finanziarie e i responsabili politici stanno integrando questi aspetti nelle loro strategie e attività in modo sistematico ed efficace (Giovannini, 2018).

Le imprese considerano i problemi sociali e ambientali come fattori cruciali per la competitività (Porter e Kramer 2011, Crane et al. 2014), non solo perché possono essere fonte di rischi o contribuire a generare opportunità di business (Porter e Kramer 2011) quando sono collocati a livello strategico (Crane et al. 2014), ma anche per l'aumento della consapevolezza da parte dei finanziatori e dei lavoratori, che li contemplanò nelle loro scelte (Ebrahim e Rangan 2010) e dei consumatori che, "votando con il portafoglio" (Becchetti, 2015), premiano le aziende che investono nel tenere in armonia la creazione di valore economico con l'impatto, cioè il cambiamento, sociale e ambientale per un mercato più civile (Zamagni, 2014).

L'impatto non economico ha molte definizioni; per l'economia civile, è la trasformazione sostenibile a lungo termine, positiva o negativa, diretta o indiretta, delle persone o delle condizioni socio-ambientali che l'intervento di un'organizzazione contribuisce, anche parzialmente, a realizzare (Zamagni, 2015).

Dal punto di vista dell'impatto sociale, l'economia civile crede che il mercato, l'impresa e l'economia possano includere aspetti quali la gratuità e la fraternità, i beni relazionali, la felicità e sostiene un umanesimo multidimensionale in cui il mercato abbraccia la reciprocità e la sussidiarietà circolare, contribuendo alla costruzione della comunità come luogo di fioritura umana e di cooperazione. Osservando le imprese tramite questo paradigma, la scienza e la pratica economica fanno spazio al principio del dono all'interno e non ai margini delle loro strategie e operazioni (Bruni e Zamagni, 2009).

Anche per quanto riguarda l'impatto ambientale, in particolare la tutela di beni comuni nei territori, esistono diverse forme di attenzione, difesa e cura, nelle quali le organizzazioni dell'economia civile possono avere un ruolo centrale (Bruni e Zamagni, 2004; Carrosio, 2015; Zamagni, 2018).

Valutare l'impatto è importante sia per rendere esplicito quel valore spesso tacito o non riconosciuto che i bilanci, civilistici ma anche sociali e ambientali, non riescono a mostrare, sia per orientare la propria strategia verso la creazione continua del valore per l'intera gamma dei propri stakeholder, che genera cambiamenti positivi nell'ambiente in cui è inserita e fornisce qualità e sostenibilità nel tempo dell'impresa stessa (Caselli, 2020) grazie a un'ottica trasversale e aperta (Caselli et al, 2024).

Gli approcci, i framework e i metodi per farlo sono molti e aumentano ogni anno (Zamagni et al., 2015; Bonomi e Giorgetti, 2023) anche in Italia; la scelta e il loro utilizzo richiedono la capacità di far emergere, analizzare e gestire il valore prodotto e una logica trasformativa (Venturi, 2019). Se da un lato è necessario riorientare la

strategia su queste basi e lavorare per il miglioramento continuo, dall'altro bisogna individuare i fattori protettivi per gli ambiti che presentino eventuali scostamenti dal cambiamento desiderato o criticità (Venturi, 2019; Bonomi e Giorgetti, 2023).

Gli strumenti, quindi, non sono neutri poiché si misura ciò che importa valorizzare e si pone attenzione a ciò che si misura. I metodi di valutazione dell'impatto si basano su una varietà di principi, ipotesi e modelli ma non abbiamo trovato in letteratura alcun approccio basato sui principi del paradigma dell'economia civile e, per questo motivo, la Scuola di Economia Civile (SEC) ha sviluppato una matrice di indicatori, MindSEC, che colmasse questa lacuna (Bonomi e Giorgetti, 2023).

Scopo di questo lavoro è cercare capire se questo ulteriore approccio alla valutazione sia necessario, come debba operare e in cosa possa distinguersi per essere utile alle imprese e al bene comune. In altre parole, ci si chiede se incoraggiando le imprese a misurare, rendicontare e valorizzare dimensioni che caratterizzano il paradigma dell'Economia civile, quali ad esempio il dono, la gratuità, la reciprocità, la fraternità, i beni relazionali (Bonomi e Giorgetti, 2023), cambieranno le loro strategie e i comportamenti per perseguire, contemporaneamente, profitto e tutela o sviluppo dei beni comuni e del bene comune.

Il lavoro, di natura esplorativa, si sviluppa come segue: nella prima parte si presenta brevemente il paradigma dell'economia civile, focalizzandosi sulle caratteristiche delle imprese che possono cambiare le comunità e i territori con questo sguardo; si affronta poi il tema della valutazione d'impatto nonché sulle possibilità di misurare, rendicontare e far emergere il valore creato, secondo questa prospettiva in logica trasformativa e di miglioramento continuo. Nella seconda parte, si presenta la sintesi di un'indagine empirica di natura esplorativa, la metodologia e gli esiti dello studio di casi multipli, realizzata su una decina di organizzazioni, per rispondere meglio alla domanda di ricerca.

Al termine le conclusioni.

2. Il paradigma dell'Economia civile

L'economia civile è una visione che origina dagli scritti dell'abate Genovesi (1765), titolare a Napoli della prima cattedra di Economia in Europa, che si rivela oggi più che mai attuale e si basa su tre assunti che la distinguono dall'economia politica:

- la prospettiva antropologica, che considera le persone come soggetti empatici ("Homo homini natura amicus" in contrapposizione all'"homo homini lupus" di Hobbes) alla ricerca di senso, che agiscono con intenzionalità;
- la concezione di mercato come un luogo di mutuo vantaggio, in cui è possibile e necessario creare valore contemporaneamente per tutti gli stakeholder (Ferrando, 2010; Zamagni, 2016);

- l'idea di società, considerata come un luogo della fioritura delle virtù civili, in grado di auto-organizzarsi per proteggere e sviluppare i beni comuni e il bene comune, attraverso i comportamenti responsabili di tutti i suoi membri (Ostrom, 1990; Bruni, 2006; Zamagni, 2007).

L'economia civile propone un umanesimo a più dimensioni, in cui il mercato non è combattuto, ma vissuto come luogo aperto anche ai principi di reciprocità e di solidarietà e perciò capace di tutelare l'ambiente e costruire comunità virtuose. È una scienza e una prassi economica che fa posto al principio del dono dentro e non a latere della teoria economica (Bruni e Zamagni, 2009; Grevin 2019 e 2022) perché il mercato, l'impresa e l'economia sono in sé luoghi anche di gratuità e fraternità. Ogni attività economica necessita quindi di virtù per tendere alla felicità pubblica, anziché alla soddisfazione individuale (Zamagni, 2003; Bruni, 2004; Zamagni, 2006 e 2012; Bruni e Porta, 2003). L'intera società deve farsi carico del benessere dei suoi abitanti, mettendo in relazione, con logica di sussidiarietà circolare, le tre sfere che la compongono, ossia le organizzazioni profit, non profit e le pubbliche amministrazioni (Becchetti e Cermelli, 2018). In sintesi, fiducia, dono, gratuità, reciprocità, comunità, fraternità, beni relazionali, sussidiarietà e generatività, sono le "parole dell'economia civile" (www.scuoladieconomiciacivile.it)

Negli ultimi anni, la necessità di un paradigma più civile per l'economia ha acquisito un'importanza crescente in tutto il mondo (Yunus, 2006; Caselli, 2022). Del resto, di fronte a una crisi sempre più pervasiva e incidente, si impongono grandi mutamenti culturali e l'assunzione di criteri di giudizio diversi da quelli ordinari (Caselli, 2018).

L'Unione Europea, in particolare, sta promuovendo la sostenibilità sociale e ambientale, ESG e SDGs, regolando anche il comportamento delle varie organizzazioni in questa direzione, sebbene i due momenti appaiano spesso paralleli o sequenziali. Nella prospettiva dell'Economia Civile, il vantaggio competitivo, invece, deriva dalla produzione di beni o servizi che contribuiscono positivamente a obiettivi sociali e ambientali (Becchetti e Cermelli, 2018) intrinsecamente.

2.1 L'impresa civile per il bene comune

L'impresa richiede propensione al rischio, capacità di innovare e ars combinatoria (Zamagni et al., 2015) normalmente innate e presenti, seppur in forme e misure diverse, in chi le fonda o dirige; è ragionevole pensare che le diverse situazioni ambientali e contesti culturali, come del resto la differente scala dei valori, intesi come predisposizioni etiche (Caselli, 2020) posseduta dell'imprenditore, ne determinino le scelte. L'ars combinatoria, ossia la conoscenza delle capacità e delle competenze dei propri collaboratori, delle caratteristiche del genius loci, nonché dei vari stakeholder sembra essere la più importante in questo contesto in cui si riducono vincoli e rigidità, perché consente di organizzare il processo produttivo in maniera plurale (Caselli, 2001 e 2008), così da favorire l'armonia di tutte le

componenti ed evitare che l'impresa sia luogo di conflittualità, sfruttamento e alienazione a scapito dei risultati e, talvolta, della sua stessa sopravvivenza (Zamagni, 2013).

Possiamo dunque definire "civili" le organizzazioni che mettono al centro le persone e la felicità, si basano su elementi di gratuità, reciprocità, fiducia, sentendosi responsabili verso tutti gli stakeholder e relazionandosi tra loro per perseguire il bene comune o almeno impegnandosi ogni giorno per riuscirci.

Le crisi e le incertezze di questo tempo ci mostrano che le imprese civili sono necessarie all'economia. L'impresa civile, infatti, sviluppa un progetto che favorisce il ben-vivere all'insegna di efficienza ed economicità (Bruni, 2010); opera per la capacità di attivare un circolo virtuoso che, iniziando dalle condizioni di lavoro presenti in azienda, sia in grado di aumentare la fioritura e la soddisfazione dei collaboratori e degli altri stakeholder, rispettandone e valorizzandone le biodiversità, coinvolgendoli nelle scelte aziendali e sviluppando relazioni positive, senso di appartenenza e lealtà, proattività e condivisione degli obiettivi, di cui l'incremento della produttività e della redditività dell'impresa, sia conseguenza e non finalità. (Ferrando, 2010; Bruni, 2012)

In altre parole, nell'impresa civile la prospettiva del bene comune diventa una componente fondamentale dei processi di definizione e governo della strategia di business, poiché i beni e servizi che produce, il modo di lavorare, lo sviluppo di competenze, le innovazioni create e così via, contribuiscono al bene degli stakeholder (Donna e Lombardo, 2015), compresi la comunità e il territorio (Caselli, 2007). Le imprese civili si distinguono dunque per la contestualità e la contemporaneità della presenza degli assunti e delle parole dell'omonimo paradigma nelle strategie e nelle azioni di ogni giorno.

L'impresa civilmente responsabile s'interessa dei problemi delle persone, indipendentemente dal fatto che la titolarità della loro soluzione sia in capo ad altre istituzioni, perché è consapevole che il costo sociale ricadrebbe su tutti e che il rispetto dei diritti umani, la gestione e l'organizzazione basate sui valori della solidarietà, integrazione, sicurezza e così via favoriscono creatività, razionalità, identità delle persone stesse (Bruni, 2010).

Se l'impresa fosse solo orientata al business, non riuscirebbe a trasmettere fiducia, che è invece la base per evitare comportamenti opportunistici; lo sviluppo dell'uomo nell'impresa deve essere centrale e disinteressato perché se fosse una finzione per stimolare il benessere e il "buon morale", fallirebbe (Barnard, 1948; Iacchi e Solari, 2023). Il profitto e il denaro sono un incentivo troppo debole per muovere le energie più alte e potenti delle persone; la più rilevante, la libertà, non può essere prodotta né comprata; dove non c'è libertà, non può esserci creatività e tanto meno capacità d'innovazione (Bruni, 2009).

L'impresa deve dotarsi di una governance trasformativa, ovvero della capacità di orientare l'organizzazione verso un'evoluzione, condivisa con le persone che vi lavorano e con i partner, che garantisca maggiore competitività e impatto (Frey, 2024). Il processo di sviluppo sostenibile, che passa attraverso l'incivilimento del mercato, è infatti possibile sulla base del paradigma del valore condiviso (Magatti 2012), dove si armonizza il successo dell'impresa con quello della comunità e si crea

valore attivando le energie migliori presenti nella società; si supera così la nozione di responsabilità sociale dell'impresa, non essendoci scissione tra il momento della produzione e quello della distribuzione del valore. (Zamagni, 2011)

Un altro tema importante dell'impresa civile è la democratizzazione della governance. È oggi teoria consolidata che l'impresa, per funzionare bene, abbia bisogno del pieno contributo di tutti i portatori d'interesse, sia pure in gradi differenti; chi amministra ha il compito di comporre i diversi interessi, spesso contrapposti ma meritevoli di identica attenzione ed è importante, per comprendere la conduzione dell'impresa, sapere come ci si relaziona poiché, dalla loro interazione, si crea valore; l'innovazione per essere efficace infatti richiede interdipendenza, collegialità e collaborazione (Caselli, 2001) ma anche uno scopo (Caselli, 2024)

Per una collaborazione democratica, bisognerebbe che tutti, oltre a essere consultati, avessero la possibilità di partecipare in maniera reale ed attiva al processo decisionale, passando dallo stakeholder management, alla stakeholder democracy, un modello di governance in cui gli stessi portatori di interessi, in quanto partner dell'impresa, ne condividono diritti e doveri con modalità che tengano conto della sua specificità (Zamagni, 2013).

3. La valutazione d'impatto

Negli ultimi anni, la valutazione di impatto ha suscitato un interesse crescente da diverse prospettive, per molteplici motivi e su vari livelli.

Non è scopo di questo lavoro farne una disamina ma, in sintesi, si può affermare che sia aumentata l'attenzione dei vari stakeholder al fine di verificare che gli interventi sostenuti dalle imprese producano, nel tempo, i cambiamenti positivi attesi, utilizzando le risorse al meglio. In alcuni contesti organizzativi, in particolare nel mondo del non-profit e delle Società benefit, la valutazione di impatto, si sta affermando come uno strumento strategico essenziale per migliorare, ottimizzare e innovare le proprie attività (Melloni, 2014), creando così nuovo valore e incrementare l'impatto positivo in un circolo virtuoso.

L'impatto sociale è stato definito in modi diversi, può consistere nel modificare lo status quo delle persone o delle comunità coinvolte nelle attività sociali (Perrini & Vurro, 2013); nell'attribuire alle attività dell'organizzazione una parte dei risultati sociali di lungo periodo (EVPA, 2013); nel produrre cambiamenti non economici, cioè sociali o ambientali, derivanti da attività o investimenti (Emerson et al., 2000; Epstein e Yuthas, 2014); o ancora, come evidenzia Clark et al. (2004), nella quota di risultati effettivi ottenuta direttamente grazie all'intervento, escludendo ciò che sarebbe avvenuto comunque (Bonomi e Giorgetti, 2023).

Per l'economia civile è il cambiamento sostenibile di lungo periodo, positivo o negativo, primario o secondario, avvenuto nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento di un'organizzazione ha contribuito, anche parzialmente, a realizzare (Zamagni 2015).

A ciascuna definizione corrispondono, logicamente, diverse metodologie di valutazione. In ogni caso, per valutarlo, bisogna superare le logiche di misurazione, strettamente legate al mondo capitalistico, che tralasciano gli aspetti definitivi di chi opera per il bene comune e che possa valorizzare gli elementi e i percorsi d'innovazione sociale di cui le varie organizzazioni, anche d'impresa, si fanno portatrici (Zamagni e Venturi, 2015).

La valutazione ha, quindi, una componente qualitativa e una quantitativa e si attua sul breve, medio e lungo periodo, per verificare "il confronto tra gli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento e l'obiettivo individuato" (L.106/2016). È una narrazione, una traccia di una mappa-percorso tra gli interventi e l'impatto desiderato che descrive come si arriva a generarlo, tramite quali strumenti, con che modello e sulla base di quale cultura organizzativa (Vasce, 2016); si parte dalla fine, dalla verifica del cambiamento desiderato e si traccia il percorso a ritroso, verso gli outcome, ossia l'impatto di breve periodo sui beneficiari e gli output, diretta conseguenza degli input.

La valutazione d'impatto ha un senso ampio; quantifica la variazione, ossia le ricadute che il proprio agire genera sull'ambiente e la comunità in cui si è inseriti rispetto a dei domini di valore indicati e scelti e la metrica non può prescindere da tali domini per stimolare la trasformazione.

A seconda del contesto, la valutazione può essere obbligatoria o volontaria in Italia; le Società Benefit (SB) devono farla ogni anno, misurando il raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune, nonché presentarla col bilancio d'esercizio, con accesso pubblico, utilizzando standard riconosciuti per garantire trasparenza e accountability (Bonomi, 2024). Le imprese sociali sono obbligate a effettuare una valutazione d'impatto sociale (D.lgs. 112/2017), mentre i progetti industriali con potenziale impatto sull'ambiente sono obbligati a fare quella ambientale (VIA).

Le grandi imprese soggette al D.lgs. 125/2024, che recepisce la direttiva UE sulla CSRD, devono pubblicare, entro il 2028, report dettagliati sulla sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) a misurare il proprio capitale immateriale e l'impatto socio-ambientale (Hummel e Jobst, 2022). Poiché la norma estende la responsabilità lungo la filiera (Frey, 2024), a cascata la valutazione d'impatto sta diventando una scelta intenzionale per molte realtà imprenditoriali di media e piccola dimensione, sia per far emergere il proprio valore intangibile come fonte di vantaggio competitivo, sia per supportare i partner nella conformità alla normativa; diffondono così la cultura dell'agire civile.

Se, per le imprese, le questioni sociali e ambientali sono considerate fattori cruciali per la competitività (Porter e Kramer, 2011; Crane et al., 2014), la progettazione di buoni indicatori socio-ambientali è una delle sfide più critiche (Becchetti, 2021).

3.1 La valutazione d'impatto "civile"

Nell'ottica dell'economia civile, la valutazione d'impatto non si limita a verificare il rispetto delle norme per la tutela collettiva, ma si concentra su quanto valore si

genera operando secondo questo paradigma a più dimensioni. L'obiettivo è prevenire effetti negativi e soprattutto produrre impatti positivi per la società. Si tratta di una valutazione qualitativa e quantitativa, svolta in modo partecipato, che mette a confronto quanto dichiarato con il riscontro degli stakeholder, siano essi interni o esterni, diretti o indiretti. Il processo mira a rilevare il cambiamento avvenuto o in corso, e a monitorarne l'evoluzione, verificando ogni anno quanto ciò che si realizza corrisponde agli intenti dichiarati, per colmare eventuali divari.

Questa forma di valutazione non ha un fine giudicante, ma attribuisce valore alla trasformazione orientata al bene comune e alla felicità collettiva, valutando i risultati generati ex post sulla base di principi scelti e comunicati ex ante, con uno sguardo rivolto al futuro (Zamagni et al 2015).

Inoltre, il processo valutativo non si esaurisce nella rendicontazione o nella semplice attribuzione di valore, ma implica un'attiva rigenerazione del valore creato. Ciò avviene traducendo gli obiettivi strategici e i valori dichiarati in azioni concrete e coerenti con la cultura organizzativa, soprattutto nel caso delle Società Benefit, che devono integrare questi impegni negli statuti, trasformandoli in obiettivi specifici e monitorandoli nel tempo attraverso indicatori scelti con attenzione; tali indicatori diventano un vero e proprio "cruscotto aziendale", utile a guidare e migliorare continuamente le azioni orientate al bene comune (Bonomi e Giorgetti, 2023).

L'equità nella valutazione della prestazione, basata su obiettivi determinati e condivisi a priori, il fatto che il processo valutativo non si esaurisca in una fase finale ma costituisca un'informazione sulle cause e dia modo di colmarle e migliorare, lo sviluppo continuo e la fioritura professionale e personale e, infine, l'importanza del percorso formativo sono punti fermi nell'impresa responsabile per il bene comune e persino nelle altre, se creano un vantaggio per azienda e i suoi stakeholder (Zamagni, 2013).

I domini di valore, orientati dalle parole dell'Economia Civile, raggruppano gli indicatori che misurano le loro declinazioni nelle attività organizzative; nello specifico, sono:

- i beni comuni, ossia i beni, materiali e immateriali, pubblici e privati, che i cittadini e l'amministrazione riconoscono essere funzionali al benessere del territorio e di chi lo abita, alla sostenibilità intesa come esercizio dei diritti fondamentali della persona e all'interesse delle generazioni future, attivandosi per garantirne e migliorarne la fruizione individuale e collettiva (Rodotà, 2013);
- i beni relazionali, cioè "beni" non materiali, che non sono però servizi che si consumano individualmente, ma legati a rapporti interpersonali che il mercato, basato su una logica individualista, non è in grado di fornire in modo efficiente (Gui, 1987; p.37) e la felicità, in cui pesa molto la qualità dei rapporti interpersonali (Bruni, 2011) e, quindi, si può aumentare puntando al benessere della squadra e dell'intera organizzazione nonché favorendo contesti di fioritura umana e professionale;
- la comunità, ovvero l'appartenenza a un gruppo sociale che si caratterizza come proprietà relazionale, ricca di reciprocità. emergente dalla combinazione di una serie di elementi che fanno capo a una identità culturale sovra-individuale, a legami significativi, a principi morali e virtù civili (Bauman, 2001; Bruni, 2006), a

risorse condivise in sussidiarietà circolare per un welfare civile, poiché non solo l'ente pubblico o il mercato, ma tutta la società deve farsi carico del benessere dei cittadini, condividendo conoscenze con i portatori di bisogni che sono anche portatori di risorse (Zamagni, 2015);

- inclusione e fraternità: sono i beni di legame che fanno sì che gli individui siano intesi come persone in relazione tra loro; il principio è di non sacrificare il bene di qualcuno, quale che ne sia la situazione di vita o la configurazione sociale, per migliorare il bene di qualcun'altro. Significa dunque creare anche al lavoro le condizioni per la fioritura delle persone, valorizzandone i punti di forza e supportandone quelli di debolezza, nel rispetto delle diversità che costituiscono sempre una ricchezza (Zamagni, 2008);
- la democrazia partecipativa, ovvero far sì che tutti coloro che intrattengono rapporti con l'ente abbiano la possibilità di essere rappresentati e di partecipare concretamente al processo deliberativo nelle diverse forme a disposizione della tipologia e, in generale, quanta democrazia c'è nelle pratiche economiche (Sacconi, 2021; Loffredo, 2021);
- dono e gratuità, cioè l'inestimabile valore di qualche comportamento, azione e così via forniti al di là di ciò che è dovuto o remunerato ossia un atteggiamento morale, diverso da altruismo e filantropia, che determina "come" si agisce che porta ad accostarsi agli altri non in cerca di qualcuno da usare a proprio vantaggio, ma da trattare con rispetto e in un rapporto di reciprocità (Bruni, 2006). Le persone donano talenti, tempo, conoscenze, cura delle aziende, e ne ricevono in dono, al di là degli aspetti monetizzabili, riconoscimenti e gratificazioni; questi aspetti devono essere visti e riconosciuti, per alimentare le motivazioni intrinseche (Gomes et al., 2015; Grevin, 2016 e 2022) nonché diventare parte della cultura organizzativa (Grevin, 2025). Nello stesso dominio di valore, si aggiunge la meritorietà, il criterio del merito, il riconoscimento, cioè, l'ammirazione, la gratitudine per il talento e la virtù che ne valorizza l'eccellenza e si configura in termini superiori rispetto agli interessi individuali (Zamagni, 2022); si suppone, cioè, che ogni cittadino non sia pienamente in grado di percepire il contenuto di pubblica utilità di particolari beni o servizi se non dopo averne, più o meno a lungo, sperimentato l'utilizzo (Duranti et al, 2005).

Il processo di valutazione dell'impatto in logica di Economia civile ha una doppia prospettiva, quella dei suddetti domini di valore e quella delle funzioni aziendali, che devono contribuire per gestire al meglio i processi di trasformazione, nella prospettiva di una crescente sostenibilità (Frey, 2024); esso si svolge in cinque fasi (scelta e definizione degli indicatori, raccolta dei dati e misurazione, materialità/ponderazione, definizione delle soglie di confronto e valutazione vera e propria, comunicazione) e prevede il coinvolgimento degli stakeholder in quattro di esse (Bonomi e Giorgetti, 2023).

4. Un'indagine empirica

4.1. Metodologia

Data la natura esplorativa dello studio (Bryman e Bell, 2011), si è ritenuta adeguata la scelta di un'indagine qualitativa, con approccio induttivo (Eisenhard et al, 2016), utilizzando la metodologia del caso di studio (Yin, 1994), considerato adatto poiché il focus della ricerca è un fenomeno contemporaneo all'interno di un contesto di vita reale; si è scelto il caso di studio multiplo composto da dieci organizzazioni, ritendendo che possa offrire dei vantaggi in più rispetto al singolo poiché i dati raccolti sembrano maggiormente attendibili e danno miglior rigore allo studio del fenomeno osservato (Concoran et al., 2004).

La scelta dei casi è stata fatta cercando di avere un campione rappresentativo di diverse tipologie di imprese, sia per dimensione (micro, piccole e medie imprese) (Raccomandazione 2003/361/CE), sia per le finalità perseguite (profit e non-profit) (Drucker, 1973), sia per natura della produzione (settore primario, secondario e terziario) (Fisher, 1935; Colin Clark, 1940), nonché per maturità rispetto al tema della valutazione d'impatto; in questi diversi ambiti, sono state scelte realtà in cui, come elemento comune, gli imprenditori o i dirigenti abbiano mostrato nel tempo di adottare strategie basate sul paradigma dell'Economia civile e scelto di seguire quotidianamente comportamenti in linea con esse, anche se non sempre in maniera esplicita (Mabry, 2008), da valutare con MindSEC.

Nel dettaglio, il campione selezionato è costituito da dieci organizzazioni e, nello specifico, da due imprese medio-grandi, una nell'ambito dei servizi di consulenza informatica e una di produzione nel settore agroalimentare; quattro piccole imprese: una metalmeccanica, settore rilevante in Italia, due nell'ambito dell'energia - una di rinnovabili e una di combustibili fossili - e, la quarta, nel settore agroalimentare; un'impresa sociale nell'ambito formativo; un'associazione di volontariato, sempre nel settore della formazione; una fondazione culturale; infine, un'organizzazione di secondo livello di servizi alle imprese.

Le stesse, si trovano in fasi diverse del loro percorso di maturazione per quanto riguarda l'interiorizzazione del tema dell'economia civile e la gestione trasformativa del processo secondo tre criteri adottati: conoscenza delle tematiche, ambiti di applicazione e coinvolgimento degli stakeholder; saranno presentate, in questa fase, in forma anonima.

Per cinque di esse, la valutazione d'impatto è obbligatoria, in quanto Società benefit, anche se due hanno iniziato a farla prima della trasformazione ritenendola adatta a valorizzare una serie di capitali intangibili e le conseguenze positive del proprio agire come elemento distintivo e fonte di vantaggio competitivo; l'impresa sociale è obbligata a redigere il bilancio sociale e lo integra per scelta con la valutazione d'impatto; per le altre quattro, l'adozione è volontaria. (v. Tab.1)

Tab. n. 1 – Riepilogo dei casi di studio analizzati²

<i>Impresa</i>	<i>Settore</i>	<i>Dimens.</i>	<i>Gr. mat.</i>
<i>Alpha SB</i>	<i>Agroalimentare</i>	<i>Mediograndi</i>	<i>medio</i>
<i>Beta SB</i>	<i>Tecnologia</i>	<i>Media</i>	<i>basso</i>
<i>Gamma SB</i>	<i>Energia</i>	<i>Piccola</i>	<i>alto</i>
<i>Delta SB</i>	<i>Agroalimentare</i>	<i>Piccola</i>	<i>medio</i>
<i>Zeta SB</i>	<i>Combustibili</i>	<i>Piccola</i>	<i>medio</i>
<i>Cappa SB</i>	<i>Metalmecchanico</i>	<i>Piccola</i>	<i>alto</i>
<i>Lambda Ass.</i>	<i>Servizi</i>	<i>Piccola</i>	<i>medio</i>
<i>Sigma IS</i>	<i>Formazione</i>	<i>Piccola</i>	<i>alto</i>
<i>Tau Ass.vol.</i>	<i>Formazione</i>	<i>Piccola</i>	<i>basso</i>
<i>Omega Fondaz.</i>	<i>Cultura</i>	<i>Piccola</i>	<i>medio</i>

Fonte: Elaborazione propria

I dati sono stati raccolti tramite osservazione partecipante (Corbetta, 2004), che ha la specificità di consentire l'esaminazione di come, dove e perché accadono delle attività e approcci in determinati ambiti, potendo osservare e verificare direttamente e di persona i documenti, gli spazi, delle interviste sia formali che informali; in questo modo si è potuto integrare con intuizioni e vissuti, oltre il livello del semplice linguaggio verbale e della lettura dei documenti, approfondendo la ricerca. La ricercatrice, infatti, valutatrice d'impatto certificata, ha avuto l'opportunità di intervistare in maniera semi strutturata le persone ai vertici delle aziende, di interfacciarsi con regolarità con i referenti della sostenibilità e degli impatti, di condurre dei focus group multistakeholder e, quasi sempre, di accompagnare le organizzazioni alla stesura del report per la valutazione, potendo così incontrare molte persone delle aziende e visionare numerosi documenti e ottenere preziosi feedback non previsti.

² Legenda: SB sta per Società benefit; IS per impresa sociale, Ass. pers "associazione; "ass. vol" significa "associazione di volontariato"); Fondaz sta per Fondazione; Gr. Mat significa "grado di maturità" e indica le conoscenze dell'organizzazione sul tema dell'economia civile e della sostenibilità, gli ambiti di applicazione e il grado coinvolgimento degli stakeholder nelle fasi del processo

Tabella n. 2 – Sintesi delle attività prodotte

Nome	Incontri	Interlocutori	Periodo osservaz.	Documenti
Alpha SB	24	<i>Presidente, top manager, responsabile d'impatto; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	3 anni (2022 - 2024)	<i>Documenti interni ad ogni funzione, report di sostenibilità e documentazione. a supporto, interviste semi-strutturate e 6 focus group.</i>
Beta SB	14	<i>CFO, Middle management, consulente della sostenibilità, responsabile dell'impatto; campione rappresentativo degli stakeholder principali per la ponderazione</i>	2 anni (2022 - 2023)	<i>Report di sostenibilità e documentazione interna a supporto, interviste semi-strutturate e 2 focus group online (registrati).</i>
Gamma SB	32	<i>CdA, CFO, Direttore, responsabile impatto; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	4 anni (2020 - 2023)	<i>Documenti interni, bilancio integrato e documentazione a supporto, interviste semi-strutturate e 4 focus group online (registrati).</i>
Delta SB	6	<i>Consulente legale, Proprietà, responsabile impatto</i>	2 anni (2023 - 2024)	<i>Documenti interni, interviste semi-strutturate, questionario</i>
Zeta SB	4	<i>Proprietà, Consulente sostenibilità; campione di alcuni stakeholder per la ponderazione</i>	1 anno (2021)	<i>Documenti interni, interviste semi-strutturate, 1 focus group online</i>
Cappa SB	27	<i>Proprietà, responsabile qualità, HRM, responsabile amministrativo; campione dei principali stakeholder per la ponderazione</i>	4 anni (2021 - 2024)	<i>Documenti interni a varie funzioni, interviste semi-strutturate, 1 questionario e 3 focus group online (registrati).</i>
Lambda Ass.	24	<i>Presidente, Direttore, Responsabile sostenibilità; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	6 anni (2019 - 2024)	<i>Documenti interni a varie funzioni, interviste semi-strutturate, 1 questionario e 6 focus group.</i>
Sigma IS	20	<i>CdA, Responsabile amministrativo; campione rappresentativo degli stakeholder principali per la ponderazione</i>	4 anni (2021 - 2024)	<i>Bilanci, documenti interni, interviste semi-strutturate, questionari e 4 focus group online (registrati).</i>

Tau Ass. vol	7	<i>Sindaco, Presidente, Consiglio direttivo, Consulente sostenibilità; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	2 anni (2023 - 2024)	<i>Bilanci, documenti interni, interviste semi-strutturate, questionari e 1 focus group.</i>
Omega Fondaz	10	<i>Direttrice, CdA, CSI; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	4 anni (2021 - 2024)	<i>Bilanci, documenti interni, 1 pubblicazione e rassegna stampa, interviste semi-strutturate, questionari e 4 focus group (di cui 1 online).</i>

Fonte: Elaborazione propria

Sono state condotte analisi semantiche dei documenti con l'aiuto di un software, Atlas.ti, che hanno permesso di approfondire categorie relative all'auto-percezione dell'importanza delle dimensioni che caratterizzano il paradigma dell'Economia civile, nonché ai significati attribuiti alle proprie esperienze in tal senso e alla necessità di farle emergere e valorizzare tramite uno strumento basato su tale paradigma (MindSEC).

In particolare, sono state codificati contenuti riconducibili alla realizzazione di una strategia di differenziazione costituita dal dono nel lavoro, la gratuità, la reciprocità, la fraternità, i beni relazionali, la reciprocità e gli altri approcci caratterizzanti l'agire delle imprese civili, quelli collegati alla soddisfazione per la valorizzazione della stessa e agli stimoli al suo miglioramento, correlati all'uso di MindSEC in luogo di altre metodologie.

4.2. I casi studio

Alpha è un'impresa familiare di medio-grandi dimensioni del Norditalia che sta vivendo il primo passaggio generazionale; l'azienda opera nel settore agroalimentare ed è in forte sviluppo, anche se rimane molto radicata nel proprio territorio. Pochi anni fa, l'imprenditore ha scoperto il paradigma dell'economia civile e ha deciso di trasformarsi in Società Benefit (SB), anche per preservare i valori della propria cultura organizzativa nonostante il cambiamento in atto. A seguito della partecipazione della loro responsabile della comunicazione e dell'impatto a un corso per Valutatori, la scelta della metodologia della Scuola di Economia civile è sembrata la più adeguata a valorizzare le scelte strategiche e comportamentali dell'azienda.

Beta è un'azienda di servizi tecnologici del centro Italia, che fa parte di un grande gruppo quotato molto attento ai temi della sostenibilità socio ambientale, in particolare alla parità di genere e al tema della cybersecurity; essendo diventata SB, ha dovuto completare il report di sostenibilità con la valutazione d'impatto. La scelta del paradigma dell'economia civile è nata per un incontro casuale tra il consulente per la sostenibilità e una socia fondatrice della scuola.

Gamma è un'impresa che opera da molti anni nel settore dell'energia rinnovabile nel Norditalia, percorrendo sia il tema delle comunità energetiche, sia quello delle certificazioni della tracciabilità di filiera. Dopo aver introdotto, per scelta, il report integrato, ha pensato di completarlo con la valutazione d'impatto e di trasformarsi in SB. La scelta di adottare una metodologia che rappresentasse al meglio i suoi valori e l'attenzione a comunità e ambiente, da sempre promossi con trasparenza e nell'armonia con i diversi stakeholder dai soci e dai dirigenti, è ricaduta sulla MindSEC sia grazie a una premiazione ricevuta al Festival dell'economia civile (FNEC) sia per un suggerimento ricevuto da una consigliera di una cooperativa del gruppo.

Delta è un'impresa familiare di piccole dimensioni del centro Italia, che opera nel settore agroalimentare ed è molto radicata nel territorio. È una SB che è stata premiata al FNEC proprio per la cura che dedica a persone e ambiente; dopo aver realizzato la sua prima valutazione con una metodologia di matrice anglosassone, non si è sentita del tutto valorizzata e pertanto, per il secondo anno di attività, ha scelto la metodologia della SEC.

Zeta è una PMI che opera nel centro-nord Italia nel settore dei combustibili fossili per l'agricoltura; nonostante il settore non faciliti la triplice sostenibilità, l'imprenditore ha cercato di creare partnership sia con i fornitori, per ridurre quanto più possibile le emissioni nocive e quindi l'impatto ambientale, sia con i clienti e altre associazioni del territorio, per creare innovazione e sviluppo. Dopo essersi trasformata in SB, ha fatto una valutazione d'impatto con MindSEC; al secondo anno ha adottato un altro framework.

Cappa è un'impresa familiare che opera nel settore metalmeccanico. Il fondatore, da sempre appassionato di Economia civile, ha orientato la propria attività imprenditoriale su questo paradigma e lo ha diffuso nel proprio territorio nonché presso le associazioni a cui è iscritto e in numerosi altri contesti. Dopo aver scelto volontariamente di valutare il proprio impatto, in particolare legato alla cura delle relazioni con le persone e le altre organizzazioni e alle numerose scelte strategiche di natura etica, tramite il BIA, suggeritogli da un consulente, avendolo trovato poco in linea con i propri valori, ha stimolato la Scuola di Economia civile a creare uno strumento più adeguato alle PMI italiane a movente ideale, fornendo anche un prezioso supporto nella sua realizzazione.

Lambda è un'associazione di imprese, tra cui Cappa, del Nord Italia, che offre loro vari servizi in un'area diventata distretto dell'Economia civile; è stata la prima realtà a sperimentare la valutazione d'impatto con la metodologia proposta da SEC in occasione dei propri 75 anni, poiché il presidente e il direttore ne condividevano i valori di fondo.

Sigma è un'impresa sociale del centro Italia che si occupa di formazione, ricerca e progetti socioculturali, anche in partnership con altre realtà del territorio italiano; ha l'obbligo di redigere il bilancio sociale che, per scelta, completa anche con la valutazione del proprio impatto socio-ambientale.

Tau è una associazione di volontariato che gestisce una università delle tre età nel Norditalia in partnership con il comune; è stato proprio il sindaco a richiedere la valutazione dell'impatto che l'attività formativa genera al fine di valorizzarne

l'importanza e stimolare al miglioramento. La consulente incaricata ha scelto di applicare MindSEC per valorizzare la gratuità, la reciprocità e la felicità che emergono per il bene comune.

L'ultimo caso, Omega, è una fondazione culturale del Norditalia che, tramite oltre quattrocento volontari, si occupa di mostrare e tutelare il patrimonio culturale del territorio per avvicinarvi giovani e meno giovani e ha scelto di fare la prima valutazione d'impatto, su suggerimento del presidente del comitato d'indirizzo, per mostrare il proprio valore ed evitare la chiusura del progetto a causa di un avvicendamento al vertice. (v.tab.1)

4.3. Analisi dei dati

Per quanto riguarda il primo ambito di indagine, ovvero se fosse necessario uno strumento di valutazione più adeguato alle sfide del nostro tempo (Caselli, 2018) e, in particolare, basato sul paradigma dell'economia civile (Becchetti e Cermelli, 2018), tutte le organizzazioni valutate, nonostante le diversità giuridiche, dimensionali, di scopo, culturali, settoriali, di contesto socio ambientale e di maturità, si ritenevano insoddisfatte delle metodologie viste o adottate per la valutazione d'impatto, ritenendo che non facessero emergere adeguatamente i valori della propria cultura organizzativa come elemento di differenziazione.

Per la metà di essi, MindSEC è altre metriche più diffuse sperimentate in precedenza erano state ritenute fortemente inadeguate, come testimoniano alcuni estratti dalle interviste realizzate.

L'imprenditore e amministratore unico di Cappa afferma che *"lo strumento usato in precedenza probabilmente è ideale per le grandi imprese o per le organizzazioni che hanno una cultura organizzativa in linea con l'economia di matrice anglosassone, un approccio molto diverso dal nostro. Per noi l'azienda non è un bene che si compra o si vende, le persone non si licenziano nei momenti di difficoltà ma si rinuncia al proprio profitto per evitare la cassaintegrazione dei dipendenti; per me premiare i dipendenti dividendo l'utile, indipendentemente dal ruolo che hanno, è prassi e mi fa piacere trovare un indicatore che lo faccia emergere (...) lo stesso posso dire di quasi tutti gli altri"*.

La responsabile dell'impatto del caso Delta è rimasta invece piacevolmente stupita *"di trovare finalmente una modalità di valutazione del proprio impatto coerente con i nostri valori etici"*

L'amministratore delegato di Alpha, ribadisce che *"è importante avere degli indicatori che consentono di monitorare le relazioni costruite per lo sviluppo della comunità di appartenenza, così come di valorizzare tutti i gesti di gratuità che rendono la nostra organizzazione speciale"*

La responsabile finanziaria di Beta dichiara *"questo approccio fa emergere la differenza tra chi punta alla gestione della diversità e non alla promozione della stessa come ricchezza, tra chi mette al centro le persone per attrarre talenti e chi considera l'attenzione alla persona come supporto al suo equilibrio perché le persone felici rendono migliore qualsiasi contesto nel quale si trovino ad operare; la condivisione*

delle informazioni e la promozione del confronto continuo come strumento di reciprocità nello sviluppo di conoscenze che generano valore”.

Anche il consiglio direttivo di Tau, che in un primo momento era molto scettico perché riteneva di subire questa valutazione come un giudizio da parte di chi l'aveva commissionata, ha poi concordemente dichiarato che *“il valore che stiamo realizzando è immenso e, grazie a questo strumento, sarà compreso meglio dai nostri concittadini, che danno spesso per scontato il prezioso e incessante lavoro dei volontari o comunque non si rende conto delle ricadute dei progetti culturali sullo sviluppo delle comunità e dei territori, ma anche soprattutto da chi non ci ha sostenuto negli anni come avrebbe dovuto e potuto”*

Per quanto riguarda il secondo ambito di indagine, ossia se uno strumento come MindSEC, basato sul paradigma dell'Economia civile, agevolasse la logica trasformativa delle organizzazioni che lo adottano (Venturi, 2019; Bonomi e Giorgetti, 2023) e le stimolasse a migliorare le proprie strategie e azioni nella direzione del bene comune e della pubblica felicità (Becchetti e Cermelli, 2018) traendo beneficio anche per la propria sostenibilità (Caselli, 2018, 2020 e 2022), l'80% delle imprese ha mostrato di apprezzare l'approccio di MindSEC in questa direzione per lo stimolo che offre a migliorarsi continuamente nei sei domini di valore proposti da MindSEC (Bonomi e Giorgetti, 2023) per contribuire a un mercato più civile (Zamagni, 2023 e 2016) e creando valore per tutti gli stakeholder (Ferrando, 2010).

Tutte le imprese hanno riconosciuto l'utilità di MindSEC nel porre l'attenzione al contributo che si può dare al cambiamento culturale tramite l'adesione a un paradigma economico realmente rispettoso di persone, comunità e ambiente, nonché la sua necessità perché affianca e rilegge la triplice sostenibilità con una visione di senso, come esemplificato nei verbatim seguenti. Quasi tutti hanno coinvolto gli stakeholder nella ponderazione degli indicatori, il 60% ha adottato un approccio multistakeholder nella valutazione, il 40% anche in processi di pianificazione e di miglioramento.

Nello specifico, la direttrice di Omega ha apprezzato la valorizzazione dell'*“economia del dono nella reciprocità” su cui si basa il modello organizzativo della fondazione, per tessere relazioni con la città e le sue varie istituzioni verso il bene comune. Se il primo anno la valorizzazione ha portato a tenere in piedi un progetto che alcuni volevano chiudere, il secondo e terzo anno, con un ulteriore miglioramento a partire dalla trasparenza amministrativa fino alla tutela dei diritti umani, hanno portato alle dimissioni dei vertici, perché non sempre questi aspetti sono stati apprezzati dalla proprietà. Tuttavia, tutti gli altri stakeholder hanno apprezzato l'impegno comune profuso in logica trasformativa per raggiungere un livello eccellente”.*

L'associazione Lambda, negli anni *“ha capito non solo come agire meglio ma anche come comunicare meglio per valorizzare il proprio agire; quest'anno ritiene necessario coinvolgere gli stakeholder anche nella co-progettazione e nella co-pianificazione dell'attività e non soltanto in fase di ponderazione o di comunicazione ex post perché questo approccio è realmente trasformativo e arricchente, non soltanto per la nostra*

organizzazione ma anche per tutte quelle che rappresentiamo e che a noi guardano come esempio”

Tutte le organizzazioni sono concordi anche nell'essersi, da un lato, stupiti dell'autenticità emersa ma, dall'altro, anche di aver acquisito consapevolezza del fatto che non sempre si vale quanto si crede di valere e che è sempre possibile migliorare e questo è stato apprezzato e ritenuto molto sfidante.

In particolare, la responsabile dell'impatto del caso Delta è rimasta piacevolmente stupita *“mi ha reso consapevole che non sempre abbiamo realizzato ciò che era nelle nostre intenzioni, talvolta perché avremmo potuto fare di più, altre volte perché il nostro agire non è stato in linea con le priorità dei nostri stakeholder, altre volte ancora è perché abbiamo pensato a fare il bene ma non a farlo bene, comunicandolo anche correttamente, ma questo non fa che stimolarci a fare meglio. Forse un'autovalutazione ci avrebbe dato un punteggio maggiore fin da subito, ma non ci avrebbe spinto con altrettanta motivazione a trasformarci”*

La responsabile dell'impatto di Beta evidenzia come *“con questo metodo di valutazione del nostro impatto ci siamo resi conto di come non sia sufficiente fare della filantropia o contare a obiettivi di sviluppo sostenibile per mero scopo reputazionale o per compliance, perché emerge. Questo paradigma ci chiede di agire oltre il rispetto delle regole, che considera scontato e quindi non accresce il punteggio, ma impone una logica trasformativa reale, anche se faticosa e onerosa”*.

L'amministratore di Alpha, ribadisce che *“è stato utile anche rilevare la capacità di condividere positività ma anche problemi, perché aiuta tutti non solo le persone, che sono più serene e stimolate a cercare insieme delle soluzioni, ma soprattutto l'azienda e il mondo imprenditoriale in generale; a noi capita di far squadra anche con i competitor”*. E ancora *“Credevamo di essere un'eccellenza in tutto, ma ci stiamo accorgendo di poter migliorare su diversi aspetti, ad esempio nella governance partecipativa e nella parità di genere nelle posizioni manageriali, che portano a riconoscere la biodiversità come una ricchezza, non solo dal punto di vista del benessere organizzativo ma anche da quello della riduzione dei rischi; c'è stato utile anche suddividere la raccolta dei dati e osservare il nostro impatto dal punto di vista delle singole funzioni anche se la visione è sempre olistica e sistemica”*.

Anche il responsabile amministrativo di Gamma afferma che *“la fatica più grande è stato acquisire consapevolezza che non è importante solo quello che facciamo ma anche e soprattutto il come; ad esempio, abbiamo realizzato che gli incentivi non sono uno stimolo che coinvolge e lega le persone pertanto abbiamo cominciato a ragionare sulle premialità. (...) che l'impatto ambientale è importantissimo ma ha poco senso se non ci preoccupiamo delle conseguenze sulle persone che ogni giorno contribuiscono a farci raggiungere questo obiettivo”*

Solo l'80% ha proseguito con il suo utilizzo dopo il secondo anno; la metodologia rigorosa quali e quantitativa, che prevede il coinvolgimento degli stakeholder in quasi tutte le sue fasi, richiede infatti un forte impegno in termini di tempo ma soprattutto un approccio trasparente, di trasformazione per il miglioramento continuo che non tutti possono sostenere nel lungo periodo. Chi l'ha abbandonato, ha scelto un metodo di autovalutazione o un approccio meramente descrittivo dell'attività svolta.

L'imprenditore fondatore di Zeta, pur apprezzando l'approccio multistakeholder su cui peraltro fonda la propria attività, in accordo col proprio consulente ha ritenuto troppo oneroso dedicare tanto tempo alla valutazione, a porsi obiettivi di miglioramento ogni anno, nonostante fosse previsto la trasformazione in SB, per le sue piccole dimensioni; inoltre *“si è reso conto che in un metodo come questo non è sufficiente agire con attenzione e cura ex è post ma è necessario innovare ex ante le proprie produzioni affinché siano rispettose di comunità e ambiente e questo non sempre per il suo settore è possibile”*.

5. Conclusioni

Adottare sistemi di management, controllo e remunerazione, unitamente a metriche di misura dei risultati e di responsabilizzazione, che diano adeguato conto della capacità delle imprese di creare durevolmente valore per tutti gli stakeholder e dell'impatto della loro attività sul contesto ambientale e sociale, è una necessità per orientare il paradigma economico la tutela del bene comune (Frey, 2024)

Questo lavoro origina da un divario evidenziato in letteratura poiché da un lato numerosi autori dichiarano la necessità di adottare un paradigma economico più attento al bene comune ma, dall'altro, si rilevava la mancanza di uno strumento di valutazioni d'impatto che orientasse le organizzazioni ad agire in questa direzione (Bonomi e Giorgetti, 2023).

Poiché si misura ciò che importa e si fa tesoro di ciò che si misura, si è voluto esplorare se avere un metodo di valutazione dell'impatto basato sul paradigma dell'economia civile fosse necessario e potesse incoraggiare le aziende a misurare, rendicontare, valutare e, quindi, a prestare attenzione al dono, alla gratuità, alla reciprocità, alla fraternità, ai beni relazionali e agli altri temi specifici di questo paradigma intese come forze trasformative per le imprese stesse, le comunità e l'ambiente in cui sono inserite. In questo modo, si sarebbero aiutati i decisori a creare valore per tutti gli stakeholder in questa direzione e a trovare modalità innovative di agire al proprio interno e all'esterno per contribuire al bene comune e alla felicità pubblica.

Dai primi esiti dello studio, sia teorico che empirico, possiamo ritenere che l'introduzione di una matrice e indicatori specifici dell'Economia civile fosse necessaria per valorizzare le organizzazioni orientate da dono, gratuità, beni relazionali, reciprocità, cooperazioni in sussidiarietà circolare, e felicità nelle loro declinazioni, poiché sono gli elementi centrali nella valutazione d'impatto MindSEC.

La natura trasformativa, ecosistemica e multidimensionale del metodo di valutazione di impatto basato sul paradigma dell'Economia civile porta a imprenditori e manager a scegliere comportamenti virtuosi e coerenti con esso, nell'interesse del bene comune come del proprio: i vantaggi culturali, ambientali, sociali, economici e relazionali sono generati dalla capacità di coinvolgere diverse abilità e passioni, che garantiscono qualità e continuità dell'impegno preso e ne generano altri che portano a un cambiamento positivo nella comunità e nell'ambiente di cui, oggi più che mai, c'è bisogno.

Lo studio ha numerosi limiti; innanzitutto, la sua stessa natura esplorativa che ha fornito elementi utili ma richiede ulteriori approfondimenti. In secondo luogo, la ridotta dimensione del campione, che potrà essere facilmente ampliato date le varie tipologie di organizzazioni civile, nonché la mancanza di una verifica controfattuale. Si ritiene tuttavia che abbia mostrato comunque delle possibilità di sviluppo interessanti che la Scuola stessa, grazie ai numerosi dati raccolti e la multidisciplinarietà dei suoi componenti, possa implementare, ma ci si augura che costituisca spunti interessanti anche per altri studiosi.

Bibliografia

- Bauman, Z. (2001). *Community: Seeking Safety in an Insecure World*. Polity Press.
- Becchetti, L. (2015). Social/civil economy-and how it is gradually transforming the economic environment. *Rivista internazionale di scienze sociali*: 1, 2015, 17-39. https://doi.org/10.26350/000308_000055
- Becchetti, L., & Cermelli, M. (2018). Civil economy: definition and strategies for sustainable well-living. *International Review of Economics*, 65, 329-357. <https://doi.org/10.1007/s12232-018-0299-6>
- Bonomi S. (2024) *Società benefit*, voce in Bruni L. e Zamagni S. (a cura di), *Il Dizionario dell'Economia civile - Nuovi sviluppi*, Città Nuova, Roma.
- Bonomi, S., & Giorgetti, A. (2023). The sense of impact assessment through the lens of Civil Economy. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (1). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2023.1.1545>
- Bruni, L. (2004). *L'economia la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere* (Vol. 10). Città nuova, Roma.
- Bruni, L. (2006). *Reciprocità: dinamiche di cooperazione, economia e società civile*. Pearson Italia, Milano.
- Bruni, L. (2006). *Il prezzo della gratuità* (Vol. 2). Città nuova, Roma.
- Bruni, L. (2010). *L'impresa civile: una via italiana all'economia di mercato*. EGEA, Milano.
- Bruni, L. (2011). *Felicità e beni relazionali*. Online: http://journaldumauss.net/IMG/pdf/FELICITA-beni_rel.pdf.
- Bruni, L. (2012) *Le nuove virtù del mercato: nell'era dei beni comuni*. Città Nuova, Roma.
- Bruni L., & Zamagni S. (a cura di) (2009). *Dizionario di Economia Civile*. Città Nuova, Roma.
- Carrosio, G. (2015). Economia civile e gestione delle risorse ambientali nelle aree interne. *Territorio*: 74(3), 115-121. <https://doi.org/10.3280/tr2015-074020>.
- Caselli, L. (2001). Nuovi scenari per lo sviluppo e la partecipazione. *L'impresa al plurale*, (7-8).
- Caselli, L. (2008). Responsabilità sociale: elemento costitutivo dell'essere e fare impresa. *Sociologia del lavoro*, (111). Franco Angeli

- Caselli, L. (2018). L'economia non può fare a meno dell'etica. *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management* (2). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2018.2.1107>
- Caselli, L. (2020). L'etica non è un di più. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (3). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2020.3.1330>
- Caselli, L. (2022) Un'altra economia è possibile. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management* (1). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2022.1.1459>
- Caselli L., Coda V., Donna G., & Ferrando P.M. (2024) L'impresa che vogliamo (Una nuova impresa in una nuova economia), *Impresa Progetto. - Electronic Journal of Management*, (1). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2024.1.1602>
- Clark, C. (1940). *The Conditions of Economic Progress*. Macmillan e Co, London.
- Concoran P.B., Walker K.E., & Wals A.E.J. (2004), Case studies, make your case studies, and case stories: a critique of case-study methodology in sustainability in higher education, *Environmental Education Research*, 10(1), 7-21.
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Donna, G., & Lombardo, G. (2015). Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 3, 1-18.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper e Row.
- Duranti, C., Sacco, P. L., & Zarri, L. (2005). La domanda di cultura nelle società avanzate: premesse ad una metodologia transdisciplinare (No. 24-2005). *Associazione Italiana per la Cultura della Cooperazione e del Non Profit*.
- Ebrahim, A. S., & Rangan, V. K. (2010). The limits of non-profit impact: A contingency framework for measuring social performance. *Harvard Business School General Management Unit Working Paper*, (10-099), 10-099. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>
- Ferrando, P. M. (2010). Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (1).
- Fisher, A. G. B. (1935). *The Clash of Progress and Security*. Macmillan, London.
- Frey, M. (2024). Illuminare e governare l'impresa che vogliamo. *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management* (1), 1-5. <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2024.1.1604>
- Frey, M. (2024). GreenItaly 2024. Un'economia a misura d'uomo contro le crisi. *I quaderni di Symbola*
- Giovannini, E. (2018). *L'utopia sostenibile*. Gius. Laterza e Figli Spa, Roma.
- Gomez, P. Y., Grevin, A., & Masclef, O. (2015). *L'entreprise, une affaire de don: ce que révèlent les sciences de gestion*. Nouvelle Cité. Bruyères-le-Châtel
- Grevin, A. (2016). Il dono come dimensione del lavoro. *Nuova Umanità*, (223), 91-105.
- Grevin, A. (2019). Le don comme culture organisationnelle. *Revue française de gestion*, 281(4), 123-147. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00335>

- Grevin, A. (2022). *Enquête sur la culture du don en entreprise*. Nouvelle Cité. Bruyères-le-Châtel.
- Hummel, K., & Jobst, D. (2022). The current state of corporate sustainability reporting regulation in the European Union. In *The Current State of Corporate Sustainability Reporting Regulation in the European Union*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3978478>.
- Iacci, P., & Solari, L. (2023). *Sostenibilità e risorse umane: Strategie e indicazioni operative*. Franco Angeli, Milano.
- Loffredo, A. (2021). Democrazia industriale e sustainable corporate governance: i soliti sospetti. *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 4(1), 601-619.
- Kramer, M. R., Porter, M. (2011). *Creating shared value*. Vol. 17. Springer, Boston.
- Mabry, L. (2008). Case study in social research. *The SAGE Handbook of Social Research Methods*, 214-227.
- Magatti, M. (2012). Crescere sulla base del valore condiviso. *Equilibri*, 16(2), 210-222. <https://doi.org/10.1406/37779>
- Melloni, E. (2014). *Come le organizzazioni non-profit valutano l'impatto delle proprie attività*. http://www.sodalitas.it/public/allegati/indagine_risultati_201531512283440.pdf
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Rodotà S. (2013), *Il terribile diritto. Studi sulla proprietà privata e i beni comuni*, Il Mulino, Bologna.
- Sacconi, L. (2021). Cogliere l'opportunità del PNRR per sviluppare la democrazia economica in Italia Consigli del lavoro e di cittadinanza in impresa, e imprese sociali. *Impresa sociale*, 1), 92-97.
- Sacconi, L., Denozza, F., & Stabilini, A. (2019). Democratizzare l'economia, promuovere l'autonomia dei lavoratori e l'uguale cittadinanza nel governo dell'impresa: una proposta. *Studi organizzativi*, XXI(1), 149-178.
- Venturi, P. (2019). La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa". Short Paper, 19, AICCON. <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2019/05/Short-Paper-19.pdf>
- Yin K. R. (1993), *Application of Case Study Research.*, Sage Publications.
- Zamagni, S. (2003). Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville. *Oikonomia. Journal of Ethics and Social Sciences*, 2(3), 11-23.
- Zamagni, S. (2007). *L'economia del bene comune*. Vol. 3. Città nuova, Roma.
- Zamagni, S. (2008). *L'emergenza dell'Economia Civile. Emilia-Romagna. Regione della coesione e dell'ospitalità. La didattica della geografia. Metodi ed esperienze innovative*, Pàtron Editore, Bologna.
- Zamagni, S. (2011). Lavoro, disoccupazione, economia civile. *Quaderni di economia del lavoro*, 94(1), 29-47. <https://doi.org/10.3280/qua2011-094003>.
- Zamagni, S. (2013). *Impresa responsabile e mercato civile*. Il Mulino, Bologna.
- Zamagni, S. (2013). Territorio, istituzioni, crescita: La ripresa d'interesse nella ricerca economica. In Fratesi U., Pellegrini G. (a cura di), *Territorio, istituzioni, crescita. Scienze regionali e sviluppo del paese*. FrancoAngeli, Milano, 39-56.

Zamagni, S. (2015). L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile. *Quaderni di economia del lavoro*, 103 (1), 337-360. <https://doi.org/10.3280/qua2015-103015>

Zamagni, S. (2016). L'economia civile come berillo intellettuale. Etica dell'economia: idee per una critica del riduzionismo economico. *Ethica*, XXXII, 149-170

Zamagni, S. (2018). Beni comuni territoriali ed economia civile. *Scienze del territorio*, 6, 50-59. https://doi.org/10.13128/Scienze_Territorio-24366.

Zamagni, S. (2022). Meritocrazia e meritorietà. *The Fund Raising School*, 27.

Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa sociale*, 6, 77-97.

Sguardi di orizzonte e di profondità per re-immaginarci come Terzo Settore

Carola Carazzone

La versione completa di questo testo sarà pubblicata nel corso del 2025 nel volume per il Trentennale del Forum del Terzo Settore dal titolo: *Dalla percezione al cambiamento: il Terzo Settore oltre il "fare"*.

Oggi, di fronte ad un contesto geopolitico e internazionale in rapido cambiamento è più che mai necessario uno sguardo lungo (con un orizzonte temporale, per esempio, al 2050) e - allo stesso tempo - ampio, d'insieme, che abbracci tutta la complessità di un Terzo Settore in continua trasformazione. Uno sguardo "di orizzonte" che riesca a comprendere le grandi correnti sotto le onde del mare, i *mindset*, i modi di pensare, le strutture logiche e i processi cognitivi ed epistemologici, le narrazioni, i *bias* anche impliciti che ci ancorano al passato, e non ci consentono di liberare tutto il potenziale che il presente - allo stesso tempo - richiede e consente.

Sono convinta che il Terzo Settore possa cambiare il mondo, possa davvero essere un'alternativa reale al sistema estrattivo che ci ha portato fino a qui, a questo violento deterioramento della democrazia, a questi profondi crepacci sociali e spaccature con gli ecosistemi naturali cui apparteniamo, con la natura e la biodiversità, e anche interiori, con noi stessi, a livello individuale. Penso all'inedita concentrazione della ricchezza globale e alle rampanti disegualianze regionali e nazionali, al consumo di più risorse naturali di quelle che il pianeta ha a disposizione, al tasso di suicidi crescente a livello globale e ormai superiore ai morti in guerra o di morte violenta.

Sono anche convinta, però, che - per cambiare il mondo - il Terzo Settore debba osare una trasformazione, appropriandosi con coraggio e collettivamente di nuovi approcci e processi che sono già emersi - e sperimentati - più o meno timidamente. Partendo da uno spazio di ascolto reciproco, alleanza e consapevolezza profonda, possiamo scardinare i *bias* impliciti che ci legano in una sorta di coazione a ripetere meccanismi e processi forse da decenni inadeguati - inconsapevolmente, se non dolosamente - ma certamente ormai obsoleti, e dotarci di nuove competenze.

— Necessità di nuovi processi di consapevolezza, re-immaginazione sociale e trasformazione

In un'era inedita come quella che viviamo, caratterizzata da volatilità, incertezza, complessità e ambiguità (acronimo VUCA), per potersi trasformare è necessario cambiare il "come", il processo di consapevolezza, re-immaginazione e trasformazione viene fatto. Il "come" diventa una scelta intenzionale e "politica", non meramente tecnica. Il processo conta almeno quanto, se non più, del risultato, e va scelto.

Albert Einstein insegnava che "Non si possono risolvere i problemi con le stesse strutture di pensiero che li hanno creati". Oggi, nella cosiddetta era VUCA e BANI¹, approcci predittivi e lineari risultano limitanti, se non fuorvianti e diventa fondamentale non limitarsi a leggere il passato ma anticipare i futuri possibili "con mente aperta, cuore aperto, volontà aperta" (Otto Scharmer)².

*Futures thinking*³ sarà una competenza fondamentale negli anni a venire.

La capacità di anticipazione (*foresight e anticipation, non forecast in inglese*) non ha nulla a che vedere con previsioni predittive, proiezioni lineari o con la progettazione, ma è un nuovo ambito di conoscenza sistemica volto a esplorare, con approcci rigorosi e strutturati, futuri plausibili al fine di anticipare e gestire al meglio i cambiamenti in atto.⁴

Se il Terzo Settore vorrà re-immaginare e trasformare sé stesso e il proprio ruolo, dovrà farlo con processi completamente nuovi e le metodologie sperimentate con la Teoria

¹ BANI acronimo per Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible.

² Otto Scharmer, uno dei più innovativi studiosi di gestione del cambiamento, docente al MIT di Boston e fondatore del Presencing Institute, ha elaborato la "Teoria U" come processo metodologico per supportare il cambiamento sistemico attraverso un processo collettivo di presenza profonda, presencing. Solo con uno sforzo più profondo e ampio, quello che Scharmer chiama *sensing*, riusciremo ad affrontare le grandi questioni che ci stanno a cuore senza applicare schemi mentali precostituiti. La Teoria U porta persone e gruppi ad andare a fondo rispetto ad un problema o ad un'opportunità attraverso tre fasi essenziali: osservare - riflettere - agire, sud-

divise in vari passaggi *co-initiating; co-sensing; co-presencing; co-creating e co-evolving*, al fine di comprendere vari livelli: il livello *micro*, costituito dalla persona, quello *meso*, composto dal gruppo-organizzazione, quello *macro* della comunità e poi quello del sistema-ecosistema. Si veda <https://ottoscharmer.com/>.

³ I *Futures studies* nascono negli anni Cinquanta in ambito militare e dell'industria petrolifera, ma è solo nell'ultimo decennio (nel 2012 l'UNESCO inizia a parlare di *Futures Literacy*, alfabetizzazione ai futuri) che se ne comprende il valore per tutti gli ambiti (nel 2019 la Commissione Europea costituisce la Vicepresidenza alle Relazioni Inter-istituzionali e al *Foresight*; oggi nel mondo ci sono 27 ministri del futuro). Nei *Futures studies*,

il futuro non è intrinsecamente un concetto che è possibile guardare al singolare, ma dipenderà dalla consapevolezza delle scelte di oggi. L'anticipazione strategica non consiste nel prevedere un unico futuro. Si tratta dell'analisi di futuri plausibili, che possono supportare una migliore elaborazione delle politiche. Piuttosto che fare previsioni basate sull'estrapolazione lineare delle tendenze passate e attuali, la anticipazione coltiva la capacità di anticipare futuri alternativi e l'abilità di immaginare possibili conseguenze molteplici e non lineari, in un approccio sistemico.

⁴ L'Italia si sta da poco e timidamente affacciando a *Futures Studies*, grazie al decennale lavoro pionieristico di Roberto Poli all'Università di Trento.

U, *Futures thinking*⁵ e gli *Inner Development Goals* possono essere molto utili per prendere decisioni/posizioni strategiche trasformative (come settore, ma anche come singole organizzazioni). Se il Terzo Settore promuoverà questa trasformazione dei processi collettivamente, sia al suo interno sia con l'ecosistema circostante e con stakeholder inusuali, potrà unire esperienze e visioni, sfruttando le tensioni/opposizioni come generative di nuove opportunità – diventando anche promotore e facilitatore di processi innovativi che altri settori potranno apprendere.

Solo con processi inediti di consapevolezza, re-immaginazione e trasformazione il singolo ETS, così come il Terzo Settore nel suo complesso, potranno andare oltre la ripetizione di schemi mentali acquisiti e decostruire *bias* impliciti e coazioni a ripetere. Oggi, di fronte alla vastità e velocità dei cambiamenti epocali in atto, non è nemmeno sufficiente un cambio di paradigma da fronteggiare i sintomi ad affrontare le cause profonde, bisogna diventare capaci di anticipare futuri possibili e gestire processi sistemici.

— Necessità di nuove narrazioni: due macro-equivoci da sradicare per poter re-immaginare il Terzo Settore

Il primo cambio di narrazione sul Terzo Settore è avvenuta quando “Terzo” è passato da avere un’accezione residuale (né Stato, né mercato) ad avere un riconoscimento, con la riforma del Terzo Settore, di parità formale (rispetto allo Stato e al mercato). La seconda trasformazione di narrazione è in atto quando il Terzo Settore prende coscienza di non potere né volere relegare il proprio ruolo a quello di *service-provider*⁶. È ora il momento di portare a compimento questa trasformazione, con una presa di consapevolezza non solo di cosa non si vuole, ma di ciò che si vuole essere, del ruolo che il Terzo Settore vuole avere.

Se abbiamo chiaro che alleviare sofferenza, tamponare emergenze, restaurare un po' di bellezza, questo è un mestiere molto diverso rispetto a contribuire ad eliminare disuguaglianze, promuovere cambiamento sociale, lavorare per un cambiamento sistemico. Dobbiamo avere altrettanto chiari i *mindset* e le competenze necessarie per modificare i nostri orizzonti di senso e di impatto in questa direzione. Per passare, cioè, da un approccio che mantiene lo *status quo* a uno che sposta potere, partecipazione, *agency* per promuovere cambiamento sistemico.

Tra i due poli – con semplificazione plastica, “salvare vs. risolvere” – esiste chiaramente un variegato spettro di possibilità. Consapevolezza e chiarezza di posizionamento nell’arco di tale spettro sarebbero già, di per sé, passi avanti piuttosto importanti. E si badi bene che qui nessuno vuole sminuire l’importanza della risposta all’emergenza. Quando parliamo di *system change* ci riferiamo infatti non solo a interventi e beneficiari, ma ad approcci sistemici.

Senza pretesa di dare risposte di merito, vorrei però, in questa sede, porre alcune domande preliminari utili – auspicio – a sfatare alcuni equivoci generalizzati, narrazioni sottese ancora pervasive, possenti correnti sotto la superficie, *bias*, falsi miti monolitici e incontrastati che fanno a mio modo di vedere da barriera ad aprire “mente, cuore e volontà” e non consentono di liberare il campo per permettere un profondo ripensamento di noi stessi. In un contesto esterno in continua trasformazione, se non riusciremo ad accogliere una dialettica permanente di cambiamento e flussi di *sperimentazione* – proposta – rilancio – messa a terra – nuova *sperimentazione*, il Terzo Settore rischia di rimanere al palo con battaglie di retroguardia e progettualità pensate come innovative che di fatto oggi risultano conservative.

— Il mito dell’efficientismo del profit e il complesso di inferiorità del non profit

Il Terzo Settore può cambiare il mondo. Non solo lenire dei bisogni e distribuire servizi essenziali in una deriva-tampone rispetto ai fallimenti del welfare, ma – proprio - cambiare il mondo. Ci sono *changemaker* nel Terzo Settore che sono “eroi di tutti i giorni”, sconosciuti, donne e uomini che hanno saputo immaginare come possibile l’impossibile e aggregare intorno ad un’idea decine, centinaia, migliaia di persone.

L’umiltà, la tenacia, la visione, la creatività, il coraggio di gettare il cuore oltre gli ostacoli, la capacità di persuasione e di coinvolgimento di stakeholder diversi, la *leadership* intrinsecamente collettiva e collaborativa di questi *changemaker* che imparano e guidano insieme, sono semplicemente straordinari nella loro semplicità. Ben diversi dai condottieri epici o dai geni da start up stile Silicon Valley, quelli del Terzo Settore sono “eroi di tutti i giorni”, sicuramente diversi rispetto al modello di successo e massimizzazione dei profitti *mainstream*⁷.

Eppure, negli ultimi 35 anni, il “*business thinking*” come sinonimo di ben gestito ed efficace è stato applicato come un mantra al Terzo Settore. A partire dagli anni Ottanta, infatti, prima USAID poi l’Unione Europea e i vari ambiti nazionali, hanno adottato procedure e metodologie tese a professionalizzare, ingegnerizzare, adeguare il non profit ai criteri del profit. Penso al PCM (*Project Cycle Management*), quadro logico, valutazione di KPI (*Key Performance Indicators*), ma anche al contenimento dei costi di struttura come criterio di efficienza.

Per 35 anni - in base ad una sorta di pregiudizio implicito in merito all’efficacia del profit, rinforzato da una sorta di complesso di inferiorità del non profit - alle imprese sociali, alle ONG, agli ETS si è continuato a chiedere di adeguarsi alle metriche del profit. C’è un’enorme responsabilità in questo da parte delle *business school*, dalle Ivy League americane alle nostrane, che negli ultimi trent’anni hanno insegnato a pletore di studenti poi divenuti *decision-maker* che il non profit doveva essere snaturato per essere ricondotto alla standardizzazione del mondo profit.

5 Philea- Philanthropy Europe Association lavora dal 2021 per portare questo approccio nella filantropia. Si veda il rapporto “*Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good*”, 2024.

6 Si veda Federico Mento, “Terzo settore e capitale umano, c’è bisogno di una filantropia coraggiosa”, 2024.

7 Si veda Septian Rahardjo, *Unicorns vs. Zebras: Why Startups Should Consider a Different Approach*, 2023.

Il Terzo Settore - per lo meno quello generativo e trasformativo - mira esattamente a risolvere i prodotti del fallimento di un sistema capitalista estrattivo che ci consegna un mondo iniquo, insalubre, violento. Non è paradossale allora volerlo imbrigliare e addomesticare per ricondurlo proprio a quegli standard disastrosi che ne bloccano il potenziale trasformativo?

Così come la filantropia ha logiche di investimento diverse da quelle del mondo della finanza, gli ETS hanno logiche di *performance* (o forse meglio di senso) e di impatto, diverse da quelle delle aziende nel settore privato. La ragione d'essere, le motivazioni di chi ci lavora, l'approccio mentale, gli standard e le metriche di misurazione del successo sono intrinsecamente diversi. Penso a *accountability* verso i beneficiari, collaborazione come *mindset* orizzonte temporale di lungo periodo, *scaling deep* e *scaling out*, impatto indiretto e collettivo, generatività sociale.

Ora cerchiamo di esemplificare. L'azienda profit si ritiene responsabile (*accountable*) innanzitutto verso la propria *governance* e i propri azionisti. Gli ETS che mirano al cambiamento sistemico sentono *accountability* verso un'altra *constituency* e cioè le comunità di persone o gli ecosistemi naturali che subiscono le conseguenze del problema che si vuole risolvere e che non sono "clienti", ma agenti di partecipazione, cittadinanza, sviluppo umano.

La competizione è il criterio guida del profit - dalla analisi di mercato e benchmark di riferimento iniziale fino alla valutazione della "*performance against competitors*". Invece, gli ETS che mirano al cambiamento sistemico si basano sulla collaborazione come *mindset*, non come utilità strumentale o eventuale esternalità positiva: approccio collaborativo, costruzione di *partnership* e alleanze inusuali a 360 gradi sono fondative. I tempi delle aziende profit sono stretti (la proiezione annuale ha spesso tempistiche di misurazione della performance anche infra-trimestrali); gli ETS che cambiano sistemi hanno capacità di immaginazione sociale e di grandi visioni insieme alla consapevolezza di un orizzonte temporale di impatto di medio-lungo periodo, almeno 8-10 anni.

Rispetto ad un'altra ossessione ereditata dal profit (da parte degli *impact capital providers* così come della filantropia) che è quella della paura di rendere dipendenti le organizzazioni a scopo sociale che si supportano dai propri finanziamenti, l'analisi del passato ci insegna che, in realtà, si tratta di un falso problema. Fino alla "rivoluzione" di MacKenzie Scott sono pochissimi gli enti non profit che hanno potuto contare su fondi sicuri per lunghi periodi, normalmente si è trattato di rapportarsi con donatori discontinui. Per questo motivo sono diventati bravi a cambiare e intercettare nuove fonti di finanziamento. Tuttavia, questa non è una buona notizia: sappiamo che il cambiamento sistemico ha tempi di 8-10 anni e vediamo quindi nuovamente una incongruenza tra capitale necessario e quello effettivamente disponibile.

Capita molto spesso che nei bandi venga richiesto che il progetto diventi "sostenibile" dopo solo 12, 24 o 36 mesi, con un presupposto irrealistico di sostenibilità finanziaria, a causa non solo dell'orizzonte temporale imposto ma anche dei vincoli sull'allocazione delle risorse - per liste di attività e progetti anziché per organizzazioni. Questo in concreto non permette di strutturare processi di sostenibilità di lungo termine, costringendo le realtà a cercare fondi nel breve per stare a galla e spesso a trasformarsi in progettifici ed appaltatori a basso costo per la pubblica amministrazione nei servizi sociosanitari.

Ancora, mentre per le start up profit il successo corrisponde normalmente a *scaling up* come crescita di bilancio, di clienti, di dipendenti etc., per gli ETS che cambiano il mondo spesso *scaling up* significa cambiare norme giuridiche e politiche pubbliche. Il successo può essere anche *scaling out*, attraverso repliche indipendenti promosse da altri (che non sono considerati concorrenti, ma alleati in una logica di cambiamento sociale) per riuscire ad arrivare a una popolazione numerosa e/o a una vasta area territoriale. Oppure *scaling deep*, arrivando a cambiare paradigmi culturali e mentalità radicate. In questa prospettiva in cui contano le repliche indipendenti più che il fatturato, e l'impatto indiretto più di quello diretto, KPI del profit non funzionano per gli ETS che mirano al cambiamento sistemico perché misurano le cose sbagliate, gli *output*⁸, e non l'impatto indiretto e collettivo che è ciò a cui più ambiscono questo tipo di *changemaker*. Nel profit tutto è attribuzione e visibilità, ego e logo sono fondamentali. Nel cambiamento sistemico no, anzi, ciò che rende la trasformazione possibile e sostenibile è l'impatto indiretto e collettivo, processi di decentramento dall'autoreferenzialità, la replicabilità *open source*, senza copyright.

La valutazione di impatto per gli ETS che trasformano il mondo è importantissima, ma con tempi e criteri adeguati all'orizzonte di cambiamento sistemico che mirano a produrre. Se questa viene intesa come strumento di *compliance* e di comunicazione, tipo concorso di bellezza della rendicontazione sociale, in cui tutto deve essere un successo, purtroppo apporta molto poco, se non forse come strumento di *fundraising* per altri donatori della stessa tipologia.

La valutazione di impatto diventa invece un potente strumento di trasformazione quando è processo permanente di apprendimento collaborativo, quando si creano spazi sicuri basati sulla fiducia reciproca per affrontare problematiche e sperimentazioni fallite da cui, insieme, imparare⁹.

	Profit	Non profit
accountability	Verso gli shareholder	Verso i cosiddetti "beneficiari" che in realtà sono rights-holder (comunità di persone ed ecosistemi naturali)
performance	competitiva	collaborativa
orizzonte temporale	mesi	anni

⁸ Si veda Phil Buchanan, "Giving done right. Effective philanthropy and making every dollar count", 2019 in particolare su "cost for life ratio". Sul paradosso dei costi di struttura (overhead

ratio) invece come metrica specifica per il non-profit si veda "The nonprofit Starvation Cycle", Stanford Social Innovation Review, 2009.

⁹ Si veda in merito lo studio appena pubblicato

di Paola Dubini, Diana Martello, Alberto Monti, *Rendere conto: il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali*, 2024.

impatto	lineare, diretto	ecosistemico, indiretto
scaling	up	out and deep

— L'equivoco bisogni – diritti – capabilities

Passiamo ora al secondo macro-equivoco che vorrei affrontare in questa sede.

Il Terzo Settore ha il potenziale di cambiare il mondo irrompendo nella visione binaria pubblico-privato, al cui esterno non c'è spazio solo per il buonismo o la "buona volontà" e la beneficenza. Il Terzo Settore ha il potenziale di uscire dalla residualità e scardinare l'idea di ineluttabilità di un modello di sviluppo centrato sul profitto e non sulla persona. Il Terzo Settore può creare e popolare luoghi di espressione della cittadinanza attiva, dando nuova linfa alla partecipazione democratica e politica e a un mondo più giusto, più equo, più salubre.

Oggi conosciamo la differenza antipode tra *assistenzialismo vs. giustizia sociale, approcci caritatevoli vs. approcci di diseguaglianze, beneficenza vs. cambiamento sistemico*.

Negli ultimi trent'anni fior di intellettuali e di attivisti hanno contribuito con elaborazioni di pensiero illuminanti e sperimentazioni coraggiose a tracciare l'inconciliabilità tra approcci di risposta ai bisogni e di eliminazione delle diseguaglianze, tra distribuzione di beni e servizi e approcci sistemici e intersezionali al cambiamento sociale, tra orizzonte di impatto diretto e impatto indiretto, tra aiuto dei bisognosi e allargamento delle *capabilities* e *agency*.¹⁰

Eppure, anche in questo caso, se guardiamo oltre le dichiarazioni di superficie e osserviamo le lunghe e ampie correnti sottese degli ultimi 25 anni, il Terzo Settore sembra essere rimasto schiacciato sulla logica assistenzialista della risposta ai bisogni, sopperendo sempre più spesso alla crescente carenza dei servizi pubblici e alle lacune dello Stato, in una sorta di deriva-tampone riparativa e prestazionale, che anziché essere orientata al cambiamento, contribuisce a salvare il cosiddetto "ultimo miglio", ma non riesce quasi nemmeno a lambire, non certamente a risolvere, diseguaglianze, ingiustizie e iniquità.

Di questo hanno un'enorme responsabilità i donatori istituzionali pubblici e privati che per decenni hanno costretto – inconsapevolmente, se non dolosamente – gli enti del Terzo Settore ad adattarsi a modalità di finanziamento nefaste con meccanismi di bandi e finanziamenti solo su progetti, in cui la percentuale dei costi di struttura/costi generali è stata l'unico indicatore di efficienza, che hanno prodotto organizzazioni deboli, in *starvation*

cycle e in concorrenza vitale tra loro e un effetto di adattamento, di isomorfismo delle organizzazioni del Terzo Settore come progettifici.¹¹

Lo spettro pernicioso dell'influenza di Abraham Maslow e della sua piramide o scala gerarchica delle necessità umane¹² con la sua limitante concezione lineare di necessità "superiori" da soddisfare solo dopo che le necessità "inferiori" siano state soddisfatte, ha inficiato alla base un approccio di complessità, indivisibilità e interdipendenza dei diritti e delle libertà fondamentali.

Uniformandosi sull'ultimo miglio in una rincorsa ai bisogni primari, il Terzo Settore non riesce a contribuire ad approcci davvero basati sui diritti e il quadro di riferimento dei diritti fondamentali può risultare meramente formale se non retorico. Un approccio sostanzialmente - non formalmente - basato sui diritti e le libertà fondamentali comporterebbe un cambio di paradigma dai bisogni alle diseguaglianze, alla costruzione nel lungo periodo delle opportunità, delle capacità di scelta individuali e comunitarie (le *capabilities* elaborate da Amartya Sen).

Gli anni Novanta sono stati anni entusiasmanti per la promozione e protezione dei diritti umani. Nel periodo tra la caduta del muro di Berlino e l'abbattimento delle Torri gemelle, il riconoscimento dei diritti umani nelle convenzioni internazionali e a livello nazionale ha segnato, allo stesso tempo, un punto di arrivo e partenza. Il miraggio che la persona in condizioni di vulnerabilità potesse divenire da soggetto passivo – nella peggiore delle ipotesi oggetto di repressione, o, nella migliore, oggetto di protezione e destinatario di beni e servizi – a soggetto attivo e principale attore del processo di sviluppo umano: soggetto di diritti¹³.

Oggi, che la retorica populista dell'estrema destra ritorna a propugnare politiche pan-penaliste di stigmatizzazione e repressione, la battaglia per i diritti come politiche formali di parità anziché sostanziali di eguaglianza, ci ritorna indietro, con una sorta di effetto di rinculo, come una battaglia di retroguardia per privilegiati che lascia sempre più escluse sacche di persone e intere comunità. La sfida odierna, infatti, riguarda proprio la comprensione del concetto di equità con chiare implicazioni a livello politico e strategico e l'ammissione esplicita che le politiche delle pari opportunità si sono rivelate gravemente insufficienti.

Parità, eguaglianza, equità: proviamo a semplificare concetti che non sono affatto sinonimi¹⁴. La parità si focalizza sull'eguaglianza formale e sul punto di partenza (riconoscimento di diritti e doveri), l'equità mira ad un potenziale punto di arrivo, in considerazione della valorizzazione delle differenze e della rimozione delle discriminazioni sostanziali, anche a

¹⁰ Il riferimento è al lavoro decennale di intellettuali come Amartya Sen e Martha Nussbaum e di attivisti come Dambisa Moyo, *La carità che uccide* (2011).

¹¹ Carola Carazzone, *Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore*, 2018.

¹² Abraham Maslow, *Teoria della motivazione umana*, 1943 e successivamente ampliata, opera che ottenne un'incredibile notorietà, non solo nel campo della psicologia, ma in moltissimi campi del sapere.

¹³ Penso per esempio ai grandi pedagogisti - Don Milani, Padre Balducci, Don Mazzolari, Danilo Doci, Paulo Freire - che hanno lavorato con ragazzi in situazione di strada, di povertà, analfabeti, abbandonati, trasgressori della legge penale, con problemi di dipendenza e al loro ruolo nel cambio di paradigma propugnato dalla *Convenzione di New York sui diritti dei bambini e degli adolescenti* per il passaggio da politiche repressive e di istituzionalizzazione o, nella migliore delle ipotesi, politiche sociali di tipo ridis-

tributivo o assistenziale, a politiche basate sui diritti. In Italia è emblematico l'esempio delle cooperative basagliane pionieristiche a livello internazionale nel proporre una nuova concezione della persona con malattia e/o disabilità mentale.

¹⁴ Si veda in merito il capitolo: *Per una Europa femminista* nel libro *Quale Europa? Capire, discutere, scegliere*, curato da Elena Granaglia e Gloria Riva e pubblicato dal Forum Diseguaglianze e Diversità nel 2024.

livello culturale e psicologico¹⁵. La parità consiste nel trattare tutti allo stesso modo, a prescindere dalle esigenze e dalle caratteristiche individuali. Lequità consiste nella considerazione e nel rispetto delle differenze, senza che queste rischiano discriminazioni o assimilazione, e nel trattare in modo diverso condizioni diverse offrendo a ciascuna quanto necessario per sviluppare appieno il proprio potenziale. Eguaglianza non significa identità, *sameness*, ma c'è differenza tra equità ed eguaglianza. Uguaglianza vuol dire che a ogni individuo o gruppo di persone vengono date le stesse risorse o opportunità: pari opportunità. Lequità riconosce che ogni persona si trova ad agire in circostanze diverse e può aver bisogno di risorse o opportunità diverse per ottenere un risultato uguale. Se l'obiettivo è l'uguaglianza dei risultati, l'equità è il processo per raggiungerlo. In linea con l'art. 3 della nostra Costituzione, un approccio basato sostanzialmente sui diritti umani è intrinsecamente interrelato, in relazione di reciprocità vitale, con un approccio di eliminazione delle disuguaglianze e di promozione dell'eguaglianza.

In relazione ad approcci che mirino non a lenire i sintomi rispondendo a bisogni standardizzati, ma a eliminare le cause delle disuguaglianze, diventando capaci di anticipare futuri possibili e gestire processi di cambiamento sistemico, l'attualità delle parole pronunciate da Lilla Watson negli anni Settanta è sconcertante *“Se siete venuti qui per aiutarmi, state perdendo il vostro tempo, ma se siete venuti perché la vostra liberazione è legata alla mia, allora lavoriamo insieme”*.¹⁶

— Changing the Imagination of Change: cambiamento sistemico, isole di coerenza e arcipelaghi

Ma facciamo un ulteriore passaggio dalla somma degli ETS alla collettività di essi come sistema, che è ben di più della somma dei singoli fattori.

Cos'è il cambiamento sistemico?

Nel 1977 Ilya Prigogine ha vinto il premio Nobel per la chimica dimostrando che, quando un sistema è lontano dall'equilibrio, piccole isole di coerenza in un mare di caos hanno la capacità di innalzare l'intero sistema a un livello di armonia superiore.

Credo il concetto delle *“isole di coerenza”* rappresenti in maniera eloquente¹⁷ la potenza trasformativa di tante esperienze

straordinarie di *change-making* tra gli attori del Terzo Settore: fondazioni di comunità da Messina a Mirafiori e Porta Palazzo a Torino; cooperative di comunità da Sciacca a Ostana; imprese sociali da Scampia a Paraloup in alta Val Stura, Oasi del Cervo e della Luna in Sardegna; al Collegio del Mondo Unito in Friuli; reti di accelerazione e moltiplicazione come il Forum Diseguaglianze e Diversità, Abilitando, Worldrise, The Good Lobby, Labsus, Lo stato dei luoghi. Da nord a sud, dalle periferie alle aree interne, sappiamo che tante delle soluzioni alle grandi sfide attuali esistono già, le conosciamo¹⁸, le possiamo andare a vedere. Ciò che manca è la nostra capacità collettiva di sviluppare queste sperimentazioni e soluzioni in modo tempestivo e su larga scala in un'ottica di ecosistema.

Penso alla significatività dell'arcipelago come metafora per il Terzo Settore per il nostro Paese¹⁹ e vorrei metterla in relazione al teorema di Prigogine. La differenza tra una serie di isole sparse e un arcipelago è nella connessione, nel “non isolamento”. Il mare in cui esse si trovano e che le separa l'una dall'altra è, in realtà, l'elemento che le accomuna, è la fonte per eccellenza delle relazioni, degli scambi reciproci, del legame. Nell'irriducibile distinzione e distanza che caratterizza la forma e la posizione delle singole isole dell'arcipelago, esse appartengono allo stesso mare: pluralità, molteplicità e l'ossimoro di una “distanza prosimale” rendono l'idea di comunione e, al tempo stesso, di autonomia, che sono i tratti costitutivi delle isole di un arcipelago.

In una prospettiva di *system thinking*²⁰, l'arcipelago è più di una metafora: indica un “ecosistema” che non può essere ridotto a uniformità – *sameness* – poiché le sue singole componenti riescono a coesistere e a convivere solo in quanto irriducibilmente uniche e distinte, ma stando in relazione, in un sistema di reciprocità vitale, quasi di *entanglement*²¹. Un'altra metafora pregevole di significato è quella dell'ecosistema di una foresta primigenia e, più precisamente, della invisibile rete micorrizica²².

Rimaniamo ora sulla visione arcipelagica. Il Terzo Settore in Italia è un arcipelago? O è una serie di isole isolate e solipsistiche che ancora parlano linguaggi diversi e non si comprendono o, peggio, nemmeno si incontrano e si ascoltano? Chi si impegna perché quel “mare principale”, quell'ecosistema sia uno spazio sicuro, un ambiente abilitante, perché enti di tipologia diversa possano lavorare per cause condivise raggiungendo obiettivi trasformativi e missioni fondamentali per il presente e il futuro della nostra società, della democrazia, del nostro pianeta? Il Forum Terzo Settore può divenire il mare abilitante per nuovi legami, sinapsi, relazioni, connessioni, collaborazioni, scambi e fare la differenza per le grandi cause che ci stanno a cuore?

¹⁵ Chiara Volpato, *“Le radici psicologiche della disuguaglianza”*, 2019. Ad occuparsi di disuguaglianze sono stati finora soprattutto economisti e sociologi. Mentre oggi risulta dirompente il contributo della psicologia sociale, in quanto apre frontiere originali.

¹⁶ Dal punto di vista teorico sul ruolo della dignità nel mettere in discussione vittimizzazione e agency in una società giusta, si legga Martha Nussbaum.

¹⁷ Otto Scharmer, 2023 *In Eight Points: Meditating On Our Planetary Moment*, 2023.

¹⁸ Si veda per esempio *“Spazi del possibile. I nuovi luoghi della cultura e le opportunità della rigenerazione”*, a cura di Roberta Franceschinelli, Franco Angeli, 2021 e *“Spazi di comunità. Ricerca valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi*

a fini collettivi”, coordinata da Tecla Livi, Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche di Coesione, 2023. Si vedano inoltre la rete Lo Stato dei Luoghi e Labsus.

¹⁹ Si veda per la Rivista Impresa Sociale, Carola Carazzone, *“Un arcipelago da co-creare. Rompere l'isolamento tra enti filantropici e imprese sociali”*, 2024.

²⁰ Donella “Dana” Meadows (1941-2001), scienziata e ambientalista, ricercatrice e professoressa all'MIT e Dartmouth College, autrice principale e unica donna del saggio forse più influente dello scorso secolo, *“The limits of growth”* (1972), con i suoi lavori (*Thinking in systems: a primer*, first circulated in 1993, published in 2008; *12 Leverage points*, 1999) in particolare su iceberg mod-

el, leverage points to intervene in systems, narrative change continua ad influenzare il pensiero sistemico ed è più attuale che mai. Per maggiori informazioni si veda al [seguito link](#).

²¹ Sul principio di *entanglement* si veda *“Entangled states – from theory to technology”* Nobel Prize in Physics 2022 congiuntamente assegnato a Alain Aspect, francese, John F. Clauser, americano, e Anton Zeilinger, austriaco.

²² Carola Carazzone, *“The Social life of forests: takeaways for the co-creation of the PEX community”*, 2021; Carola Carazzone, *“La vita sociale delle foreste: riflessioni dopo Padova capitale europea del volontariato”*, 2021. Le metafore dell'arcipelago e della rete micorrizica nelle foreste primigenie rendono meglio del concetto più diffuso di infrastrutturazione che rimane più neutro e freddo.

Oggi più che mai abbiamo bisogno di impatto collettivo e di attori collettivi, corpi intermedi, reti che, guardando al futuro, in una prospettiva intergenerazionale abbiano tra i propri leader anche i e le giovani. Ma di che tipo? Non certo di associazioni di categoria o gruppi di interessi stile anni Ottanta, né di ulteriori "ego-sistemi" autoreferenziali o erogatori di servizi affastellati a silos o a canne d'organo.

Oggi, di fronte al vuoto lasciato dal disfacimento dei corpi intermedi del passato - partiti, sindacati, media tradizionali - di fronte a cittadini che hanno sempre meno voce o potere di influenza - le cosiddette democrazie dell'audience sono solo uno specchio per le allodole e le "eco-chamber" create dai social-media riescono solo, all'opposto, a polarizzare e acuire frammentazione sociale e isolamento individuale²³ - è il tempo di nuove tipologie di corpi intermedi, reti, comunità di pratica, scambi e condivisioni per accelerare i processi di apprendimento collettivo, di attivazione e sviluppo di fiducia sociale, capitale sociale, coesione sociale, partecipazione democratica e presenza politica²⁴.

Le reti oggi possono e devono avere l'umiltà e il coraggio di ripensarsi per diventare *backbone organization* di ecosistemi, "sviluppatori e custodi di ambienti abilitanti, *field builders*"²⁵ capaci di influenzare, di dare voce e catalizzare il cambiamento nel settore.

Tocca alle reti locali, nazionali, europee, globali re-immaginare se stesse, come corpi intermedi capaci di svolgere un ruolo catalitico e trasformativo a livello di sistema, andando oltre la prospettiva della rappresentanza di somme di interessi individuali e promuovendo il cambiamento sociale attraverso l'aumento della circolarità delle informazioni, l'accelerazione dei processi di apprendimento collettivo, la faci-

litazione di collaborazioni e dando voce a sistemi complessi e multi-attoriali. Il cambiamento sociale può essere solo frutto di un processo collettivo. Il cambiamento sistemico, quello che comporta un cambiamento culturale profondo, è raramente lineare, a volte è complesso come la teoria del caos e lento come l'evoluzione. Anche le cose che sembrano accadere all'improvviso nascono, in modo carsico, da radici profonde nel passato o da semi magari dormienti da tempo. È un cambiamento incrementale.²⁶

Le trasformazioni profonde, quelle che riescono a cambiare lo *status quo*, i *mindset*, avvengono attraverso l'impatto indiretto. Il territorio più importante da conquistare è nell'immaginazione sociale²⁷. In un libro bellissimo del 2003 (riedito 2016), "Hope in the dark", Rebecca Solnit lo dimostra tracciando un flusso, un movimento non coordinato ma concorde, e riallacciando i fili delle idee in diverse geografie e attraverso diversi decenni e secoli, come per esempio le tattiche di disobbedienza civile di Martin Luther King ispirate da quelle usate da Gandhi, e come quest'ultimo sia stato ispirato da Tolstoj e dagli atti radicali di non cooperazione e sabotaggio delle suffragette britanniche.

Il lavoro di rete ha il potenziale di accelerare e moltiplicare esponenzialmente, scalare *out* e *deep* i processi di cambiamento sistemico, eppure è un ambito ancora strutturalmente e drammaticamente sotto finanziato. Il sotto-investimento cronico nelle organizzazioni del Terzo Settore, affligge gli enti di secondo e terzo livello (le reti) in modo abnorme. Su ciascuna di queste questioni, la filantropia come parte integrante del Terzo Settore ha il privilegio di potere, con umiltà e coraggio, svolgere un ruolo unico e trasformativo²⁸.

DOI 10.7425/IS.2025.01.11

²³ Sul deterioramento della democrazia e il ruolo del decadimento dei corpi intermedi tradizionali e il venir meno del loro ruolo di intermediazione si veda Nadia Urbinati, docente di Teoria politica alla Columbia University di New York che in merito ha scritto decine di opere. Segnalo in particolare Nadia Urbinati, "Ai confini della democrazia. Opportunità e rischi dell'universalismo democratico" (2007); "Democrazia rappresentativa. Sovranità e controllo dei poteri" (2010); "Liberi e uguali. Contro l'ideologia individualista" (2011); "La mutazione antiegalitaria. Intervista sullo stato della democrazia" (2013); "Democrazia sfigurata" (2014); "Io, il popolo. Come il populismo trasforma la democrazia", (2020); con Gabriele Pedullà, "La democrazia afascista", (2024).

²⁴ In merito al ruolo delle reti nazionali nel Terzo Settore: "Filantropia istituzionale, superiamo l'associazionismo di categoria per diventare atti-

vatori di cambiamento", Vita, 2019; Carola Carazzone, "I corpi intermedi, cuore del Terzo settore", capitolo del libro "Una società di persone? I corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani", curato da Franco Bassanini, Tiziano Treu e Giorgio Vittadini, Il Mulino, 2021. In merito al ruolo dei corpi intermedi in ambito filantropico a livello globale Alliance Magazine and Propel Philanthropy, "Illuminating the invisible: Social Impact Infrastructure Organizations", 2024.

²⁵ Si veda in merito la recente pubblicazione di Alliance Magazine e Propel Philanthropy "Illuminating the invisible: Social Impact Infrastructure Organizations" 2024. Le (SIIOs) sono definite nel modo più ampio possibile, comprendendo in senso lato, organizzazioni di supporto e sviluppo alla filantropia, coloro che offrono servizi filantropici, di sviluppo e formazione, acceleratori di investimenti sociali, intermediari filantropici, piattaforme

per le campagne di fund raising. Molto interessanti anche le sperimentazioni di definizione e valutazione di impatto collettivo promosse da WINGS con il quadro delle 4Cs: Capacity, Capabilities, Connections, Credibility; a cui più recentemente si è aggiunta la quinta C: Catalyzing. Sulla comprensione dell'impatto collettivo del lavoro di rete si veda anche "Changemaking Network Effects: A Playbook for Social Entrepreneurs", Sushmita Ghosh.

²⁶ Rebecca Solnit, "Want to see political change? Look to the margins", 2022.

²⁷ Geoff Mulgan, "The imaginary crisis and how we might quicken social and public imagination", 2020.

²⁸ Interessantissimo in merito l'articolo di Otto Scharmer, "Philanthropy 4.0: Giving in Times of Disruption", 2023 e, recentissimo, l'articolo di Nina Luo, "Left organizing is in crisis. Philanthropy is a major reason why", 2025.



Bibliografia

- Alliance Magazine, Propel Philanthropy, (2024) "[Illuminating the invisible: Social Impact Infrastructure Organizations](#)".
- Aspect A., Clauser J., Zeilinger A., "Entangled states – from theory to technology" Nobel Prize in Physics 2022.
- Buchanan P., (2019), "[Giving done right. Effective philanthropy and making every dollar count](#)".
- Carazzone C., (2018) "[Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore](#)", Vita.
- Carazzone C., (2019) "[Filantropia istituzionale, superiamo l'associazionismo di categoria per diventare attivatori di cambiamento](#)", Vita.
- Carazzone C., (2021) "[I corpi intermedi, cuore del Terzo settore](#)", capitolo del libro "Una società di persone? I corpi intermedi nella democrazia di oggi e di domani", curato da Franco Bassanini, Tiziano Treu e Giorgio Vittadini, Il Mulino, 2021.
- Carazzone C., (2021) "[The Social life of forests: takeaways for the co-creation of the PEX community](#)", Alliance Magazine.
- Carazzone C., (2021) "[La vita sociale delle foreste: riflessioni dopo Padova capitale europea del volontariato](#)", Padova EV Capital 2020.
- Carazzone C., (2024) "[Un arcipelago da co-creare. Rompere l'isolamento tra enti filantropici e imprese sociali](#)", Rivista Impresa Sociale 1/2024.
- Carazzone C., Palladino R. (2024), "Per una Europa femminista" nel libro "[Quale Europa? Capire, discutere, scegliere](#)", curato da Elena Granaglia e Gloria Riva, Forum Diseguaglianze e Diversità.
- Dubini P., Martello D., Monti A., (2024), "[Rendere conto: il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali](#)".

- Franceschinelli R. (2021), *"Spazi del possibile. I nuovi luoghi della cultura e le opportunità della rigenerazione"*, Franco Angeli.
- Ghosh S., (2021), *"Changemaking Network Effects: A Playbook for Social Entrepreneurs"*.
- Luo N., (2025), *"Left organizing is in crisis. Philanthropy is a major reason why"*, The Nation.
- Maslow A., (1943) *"Teoria della motivazione umana"*.
- Meadows D. (1972), *"The limits of growth"*.
- Mento F., (2024), *"Terzo settore e capitale umano, c'è bisogno di una filantropia coraggiosa"*, Vita.
- Moyo D., (2011), *La carità che uccide*.
- Mulgan G., (2020) *"The imaginary crisis and how we might quicken social and public imagination"*..
- Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche di Coesione, (2023), *"Spazi di comunità. Ricerca valutativa sulle pratiche di riuso di spazi dismessi a fini collettivi"*.
- Philea (Philanthropy Europe Association), (2024), *"Futures Philanthropy: Anticipation for the Common Good"*.
- Popova M., *"Philosopher Martha Nussbaum on Human Dignity and the Nuanced Relationship Between Agency and Victimhood"*, The Marginalian.
- Scharmer O., (2018), *"Teoria U. I fondamentali. Principi e applicazioni"*. Per ulteriori approfondimenti consultare la [pagina](#) dell'autore.
- Scharmer O., (2023) *"2023 In Eight Points: Meditating On Our Planetary Moment"*.
- Scharmer O., (2023) *"Philanthropy 4.0: Giving in Times of Disruption"*.
- Solnit R., (2022), *"Want to see political change? Look to the margins"*, The Guardian
- Stanford Social Innovation Review, *"The nonprofit Starvation Cycle"*, 2009.
- Rahardjo S., (2023), *Unicorns vs. Zebras: Why Startups Should Consider a Different Approach*, 2023.
- Volpato C., (2019); *"Le radici psicologiche della disuguaglianza"*.
- WINGS, (2017), *"Using the 4Cs: Evaluating Professional Support to Philanthropy"* .

Raccogliere e valorizzare i dati sull'impatto.

Quale contributo alla conoscenza?

Luigi Corvo, *Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

Lavinia Pastore, *Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

Abstract

Il crescente interesse verso i temi della sostenibilità e dell'innovazione sociale apre nuove opportunità per declinare il grande potenziale dell'innovazione tecnologica a favore di obiettivi di impatto sociale ed ambientale. Allo stesso modo, tuttavia, la comunità scientifica che si occupa di questi temi si trova di fronte a nuove prove per rendere misurabili i risultati raggiunti: se da un lato tale sfida è ben avviata rispetto alla dimensione ambientale, grazie alla diffusione di standard ampiamente condivisi, dall'altro non si è raggiunto lo stesso livello di consapevolezza rispetto alla misurazione delle ricadute sociali.

Questa ricerca intende verificare la possibilità di superare il limite di misurabilità dell'impatto sociale integrando innovazione sociale e innovazione digitale. Più nello specifico, raccogliendo i dati di misurazione di impatto sociale dalle fonti accreditate, si intende applicare metodi di *big data analysis* e *business intelligence* per costruire un set di informazioni utili per informare i processi di misurazione di impatto sociale e pervenire ad un *data warehouse* contenente benchmark su tutta la catena della teoria del cambiamento (*input / attività / output / outcome / social value / impact*). I risultati mostrano un grande potenziale di informazioni generabili dalle tecnologie digitali per rendere più misurabili, affidabili e scalabili i processi di innovazione sociale.

Keywords: innovazione sociale, impatto, valutazione

DOI: 10.7425/IS.2020.04.06

— Introduzione: di cosa parliamo quando discutiamo di impatto (sociale)?

Negli ultimi anni il discorso pubblico, innanzitutto a livello internazionale, ricorre sempre più all'uso del termine impatto, accompagnato spesso da un aggettivo (economico, sociale, ambientale...) e sempre più ricompreso in una, almeno apparentemente, più ampia evocazione del concetto di sostenibilità.

Ma di cosa si parla, quando si discute di impatto?

Secondo noi, il discorso potrebbe essere riassunto come segue: negli anni di grande sviluppo del modello produttivo industriale è avvenuta una vera e propria criminalizzazione della complessità che ha portato alla riduzione del concetto di valore al suo equivalente monetario. Di conseguenza, il principale compito che il discorso sull'impatto assume è quello di legalizzare il valore nella sua complessità, quindi ben oltre ciò che è misurabile con metriche finanziarie. E, a ben vedere, tale compito potrebbe risultare utile anche per le stesse prospettive finanziarie.

Ma proviamo a procedere per gradi. Valutare l'impatto, per come abbiamo inteso impostare la questione, vuol dire costruire e trasmettere un set di informazioni in grado di allargare e approfondire la conoscenza sul valore generato e di orientare in modo più completo i processi decisionali a diversi livelli.

Ma prima di addentrarci, è opportuno rispondere ad alcune domande.

Cosa e chi è interessato dal discorso sull'impatto?

Il "cosa" valutare rappresenta una delle questioni su cui sarebbe opportuno fare chiarezza.

Valutare i prodotti, i servizi, i progetti (che chiameremo in termini più generici "attività") che una organizzazione produce e valutare l'organizzazione che li produce non è esattamente la stessa cosa.

Tale distinzione nasce da un diverso modo di intendere l'essenza e la funzione di una organizzazione: se secondo gli approcci anglosassoni è possibile assimilare ciò che una organizzazione è all'insieme di attività che essa realizza, secondo l'approccio mediterraneo l'organizzazione è intrinsecamente un organismo biologico che genera valore anche per il solo modo di stare "al mondo" (ovvero di stare in società). Ecco spiegato, dunque, il motivo per cui si accavallano discussioni sulla valutazione d'impatto delle attività e sulla valutazione d'impatto delle organizzazioni.

Confondere i due piani sarebbe un errore sia teorico che empirico. Un'attività, come ad esempio un progetto, può essere condotta da più organizzazioni e, al tempo stesso, una organizzazione può co-condurre diversi progetti.

Un ottimo saggio pubblicato su *Impresa Sociale* (Zamagni et al., 2018) si è focalizzato sulla costruzione di un modello per misurare e valutare l'impatto sociale delle imprese sociali. Quindi l'impatto dell'organizzazione e non delle sue attività.

Tantissima bibliografia, al tempo stesso, si concentra sulla valutazione d'impatto delle attività, comparando metodi differenti, analizzandone i risultati e verificandone la consistenza in termini di affidabilità e utilizzabilità.

Tuttavia, se utilizzando il modello proposto da Zamagni e colleghi (Zamagni et al., 2015) dovesse emergere un impatto positivo, ciò non ci informerebbe circa ciò che di positivo realizza un'organizzazione, bensì circa ciò che di positivo è quella organizzazione per il suo ambiente interno e per il territorio e la comunità con cui opera. Su questa fondamentale distinzione non c'è ancora sufficiente chiarezza, nonostante l'enfasi posta dalle Linee Guida pubblicate con il Decreto del 23 luglio 2019 che assumono già nel titolo l'opportunità di questa distinzione, definendo che esse sono dedicate alla "realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore".

La seconda domanda, ovvero chi è interessato dal discorso sull'impatto, appare più semplice. Perché la risposta più immediata sarebbe: ogni organizzazione genera effetti di cambiamento positivo o negativo nel medio-lungo termine in grado di incidere sul benessere delle persone, della comunità e della collettività. Tutti, dunque, sono interessati, ma con livelli di urgenza e rilevanza abbastanza diversificati.

Sebbene non si intenda stilare qui una graduatoria, non si può non osservare che il principale soggetto interessato dalla valutazione di impatto è la Pubblica Amministrazione, come ha fatto osservare un acuto articolo di Marocchi (2019). Va sottolineato che il focus sull'impatto delle politiche si inserisce all'interno degli studi sul *public management* andando ulteriormente a rinforzare i filoni teorici ed empirici critici verso il *new public management* e a dare sostanza al paradigma della *public governance* (si vedano a riguardo i lavori su *public value*, *new public governance* e *collaborative governance*).

Ma nel momento stesso in cui si assume questa prospettiva, si contraddice e si supera il titolo stesso dell'articolo di Marocchi ("La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle singole organizzazioni"). Dicendo che il primo soggetto interessato dalla valutazione d'impatto è la PA stiamo dicendo che lo sono tutti i soggetti con cui la PA, direttamente o indirettamente, stabilisce relazioni per la creazione di valore pubblico. Ecco il passaggio a nostro avviso decisivo e bonariamente oltraggioso rispetto all'impostazione settoriale: proprio perché riguarda le politiche pubbliche ci riguarda tutti. Perché siamo tutti co-creatori di politiche pubbliche, e perché non intendiamo le politiche pubbliche come una sequenza meccanica di azioni messe in atto da un attore isolato e autoritario. Chi più degli Enti del Terzo Settore dovrebbe rivendicare la titolarità condivisa delle politiche? La valutazione d'impatto serve per valutare le politiche, ecco perché riguarda le azioni degli Enti del Terzo Settore.

Allo stesso tempo l'impatto riguarda sempre più anche le imprese orientate al profitto e i soggetti finanziari di natura privata. Le prime, con diverso grado di profondità e con molte differenze riferibili al contesto geografico e all'ambito produttivo, hanno da tempo avviato una transizione che sfida il paradigma della *Corporate Social Responsibility* e ambisce a determinare le condizioni di intenzionalità nella generazione di impatti positivi per la società e l'ambiente. I secondi

avvertono la crescente domanda di *accountability* da parte di piccoli e medi risparmiatori/investitori e iniziano progressivamente ad associare l'impatto agli schemi di compliance chiamati ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Riassumendo, quindi, troviamo l'impatto come elemento di relazione fra diverse configurazioni organizzative che popolano una ridisegnata geografia del valore, dove le distinzioni e i perimetri non sono più segnati da meri elementi formali, ma da differenti visioni, intenzioni e valori.

Se chi scrivesse sapesse rappresentare graficamente questo concetto, non tratteggerebbe più una linea retta che mette ad un estremo le proposte di valore "not for profit oriented" e ad un altro estremo quelle "for profit oriented", ma disegnerebbe un cerchio caratterizzato da due frecce a spirale: una rappresenta l'intensità delle intenzioni di profitto e una l'intensità delle intenzioni di impatto. Al variare della composizione di queste intensità varia la natura e quindi la forma giuridica delle organizzazioni e il loro modo di relazionarsi, tanto all'interno quanto all'esterno del suo sempre più poroso perimetro.

Review della letteratura

Questo saggio intende contribuire al dibattito in atto presentando alcuni avanzamenti di una specifica ricerca che stiamo portando avanti da diversi anni all'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e che a maggio 2019 è diventata anche uno spin off (Open Impact). Il fatto stesso che sia nata un'organizzazione *ad hoc* impegnata in modo continuativo e focalizzato sul tema, testimonia quanto la ricerca stessa sia aperta e possa essere ulteriormente incrementata.

Gli assunti teorici di partenza sono quelli brevemente descritti nell'introduzione, oltre ad una domanda di ricerca "di fondo": come poter contribuire in modo concreto all'avanzamento ed implementazione di un'altra misurazione del valore che incorpori anche (e soprattutto) gli impatti (sociali, ambientali ed economici). Inoltre, per sviluppare il progetto di ricerca sono stati presi in esame altri due filoni di letteratura da intendersi come complementari (per certi aspetti quasi esogeni) al dibattito sull'impatto sociale. La letteratura presa in esame proviene da due campi di ricerca che godono di una forte attenzione da parte di accademici di tutto il mondo:

- il campo di ricerca sull'innovazione sociale, con specifica analisi degli studi sull'impatto sociale;
- il campo di ricerca sui *big data*, con specifica analisi degli studi sul potenziale dei *big data* in processi di innovazione sociale.

L'innovazione sociale ha concentrato l'attenzione di diversi studiosi a partire dagli anni immediatamente successivi alla crisi del 2007-2008, e ciò non è ritenuto casuale. Sulla scorta di iniziative politiche assunte dal Governo inglese e da quello statunitense (la *Big Society* in un caso e la *White House Office of Social Innovation and Civic Participation* nell'altro) l'innovazione sociale viene sempre più assunta come paradigma che consente di ripensare le relazioni sociali ed economiche al fine di rispondere ai bisogni sociali attraverso nuove idee, processi, prodotti e servizi in grado di tenere in equilibrio tre caratteristiche essenziali:

- 1 una maggiore efficienza rispetto alle soluzioni tradizionali;
- 2 una maggiore efficacia rispetto alle soluzioni tradizionali;
- 3 la creazione di nuove relazioni sociali in grado di abilitare gli attori a prender parte a processi collaborativi di creazione di valore.

Gli autori che si sono dedicati a questo campo di ricerca, infatti, nel tentativo di fornire una definizione di *social innovation*, hanno stressato in modo differente ciascuna delle tre caratteristiche, rapportandole a contesti differenti e, quindi, mettendole in relazione con differenti esigenze.

La Commissione Europea (2017), assumendo una definizione istituzionale, ha concentrato l'attenzione sulla necessità di efficacia dei processi di innovazione sociale, mentre Murray (Murray et al., 2010) pone l'accento sulla duplice accezione sociale di questa innovazione (sociale per le sfide cui si propone di rispondere, sociale per la tipologia di relazioni che sono innescate dai processi). Phills, differenziando il punto di osservazione, sposta l'attenzione dai processi al valore generato, ritenendo che la caratteristica peculiare delle iniziative di innovazione sociale sia la destinazione prioritariamente sociale, piuttosto che individuale, del valore generato (Phills et al., 2008). Herrera sottolinea il punto di vista delle ricadute sul comportamento delle organizzazioni e l'opportunità che tali processi incontrino le strategie di CSR delle imprese che, proprio per questa ibridazione, divengono strategie istituzionalizzate di *corporate social innovation* (Herrera 2015) e allo stesso modo, ma da un altro punto di vista, Murdock e Nicholls (2012) riconducono l'innovazione sociale alla necessità di ricontestualizzare la funzione pubblica per perseguire obiettivi di valore pubblico, giustizia ed equità.

Westeley e Antadze (2010) sottolineano come, per poter cambiare strutturalmente le routines e le costruzioni di autorità precedenti, i processi di innovazione sociale necessitano di durabilità e di impatto. Tale aspetto, particolarmente peculiare per la nostra analisi, viene declinato in impatto sociale e, inteso in questo senso, può essere visto come qualcosa di più ampio di un mero completamento delle istanze di *accountability*: esso rappresenta il segnale che abilita l'interazione fra più attori sociali con l'obiettivo di trasformare le relazioni pregresse verso nuove forme collaborative che, richiamando i due autori, generando impatto potranno durare nel tempo.

In parallelo è stata portata avanti l'analisi dell'altro filone di ricerca; il risultato dello studio dei due approcci ha gettato le basi per la costituzione del framework teorico che viene presentato nel secondo paragrafo.

È interessante sottolineare che il campo di ricerca sui big data ha visto una crescente produzione scientifica a partire dal 2011, anno in cui le più importanti società globali di consulenza hanno dedicato attenzione al tema attraverso report, conferenze internazionali e riassetto delle strategie di business.

I big data sono definibili come quelle raccolte massive di dati aventi 3 caratteristiche peculiari, dette le "3V" dei big data (Davies, 2014):

- 1 larghi Volumi, in termini di consistenza quantitativa dello stock di dati;
- 2 alta Velocità, per quanto concerne la fluidità di raccolta e di rinnovamento dei dati;

- 3 grande Varietà, in riferimento allo spettro di informazioni desumibili dai dati.

Akter introduce ulteriori 2 aspetti (portando il modello di Davies da 3 a 5V), che sono la Veridicità e il Valore, sottolineando l'importanza di verificare sia l'attendibilità sia la possibile usabilità dei dati (Akter et al., 2016). Desouza e Smith, proprio in riferimento all'effettiva usabilità dei dati, introducono l'elemento della processabilità, attribuendo ai big data la caratteristica di essere troppo complessi per essere processati con i tradizionali tool di *database management* e legandoli, quindi, alle tecnologie di *machine learning* e intelligenza artificiale (Desouza, Smith, 2014).

Un importante passo nella direzione della nostra analisi viene condotto dallo studio di Opresnik e Taisch, che collegano il fenomeno dei big data alle diverse tipologie di fonti-contesti da cui derivano, distinguendo:

- i dati generati dalle imprese tradizionali;
- i dati *machine-generated*, ovvero dati ottenuti grazie a sensori e altri dispositivi dell'internet delle cose;
- i *social data*, particolarmente rilevanti per la presente ricerca (Opresnik, Taisch, 2015).

La prospettiva teorica per noi più interessante, tuttavia, nasce dall'intersezione dei due campi di ricerca appena descritti e la potremmo denominare *big data for social good*.

Su questo campo, al contrario, si registra ancora una insufficiente presenza di studi ed elaborazioni: sebbene i big data siano stati messi al servizio della risoluzione di complessità legate alla sfera tecnica ed economica (Chen et al., 2012), non sono al momento state condotte analisi altrettanto dettagliate rispetto al valore sociale dei big data (Agarwal, Dhar, 2014).

Il framework teorico

La ricerca ha pertanto come riferimento principale il filone di studi sul *social impact assessment* (come presentato nell'introduzione), che rappresenta una delle aree di indagine del paradigma della *social innovation* e che ha come obiettivo quello di individuare metriche precise per la valutazione della capacità delle iniziative di innovazione sociale di rispondere a bisogni sociali in modo più efficace ed efficiente rispetto alle soluzioni tradizionali, generando nuove relazioni fra gli stakeholders.

Tale tema sta vivendo un momento di straordinario interesse, sulla base di istanze mosse da diversi attori:

- L'ONU, che richiede metriche robuste per poter collegare i flussi informativi legati ai progetti territoriali al *casading* informativo che sorregge gli SDGs.
- Le banche e gli attori finanziari, che necessitano di metriche semplificate e consistenti per assumere decisioni di allocazione in risposta alla crescente propensione dei risparmiatori/investitori di collocare risorse su titoli ad impatto.
- Le PA, che, anche in ragione alla scarsità di risorse, ma ancora di più per via della sempre più complicata relazione fra Istituzioni e cittadini, intende dare evidenza del valore sociale generato da programmi pubblici.

- Le imprese for profit e le imprese sociali. Con le prime impegnate ad esser sempre più individuate come soggetti che mirano non solo alla massimizzazione del profitto ma anche alla creazione di condizioni di maggiore sostenibilità sociale ed ambientale, e le seconde chiamate sia da riforme recenti (Codice del Terzo Settore) sia da nuove policies finanziarie (fondi ad impatto) a dare evidenza dell'impatto sociale che sono in grado di generare.

A tale filone di letteratura va necessariamente integrato il campo di studi sui big data, al cui interno da qualche anno è nato un approfondimento specifico sui *social big data*, intesi come quei dati che nascono da interazioni e comportamenti sociali in grado di lasciare traccia nel contesto web (o fuori da esso, ma integrabili attraverso sistemi di internet delle cose).

Dal 2011, anno di pubblicazione da parte di McKinsey del report *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity* (McKinsey Global Institute, 2011), si è attivato un interesse sempre crescente rispetto al potenziale uso dei dati per migliorare la produttività e la competitività delle organizzazioni.

In questa ricerca, tuttavia, noi intendiamo concentrarci su un potenziale diverso, riferibile alla capacità dei big data di supportare processi decisionali volti a rispondere a sfide sociali complesse. Più nello specifico, il presente lavoro tenta di indagare le possibilità di utilizzo dei big data per rispondere alla sfida della misurazione e valutazione dell'impatto sociale su larga scala e con prospettiva multi-stakeholder.

Le domande di ricerca cui il paper tenta di rispondere sono:

- 1 Utilizzando la *big data analysis* è possibile ridurre il gap di misurabilità tipico dell'impatto sociale?
- 2 Le informazioni elaborate con la *big data analysis* riescono a migliorare i processi di innovazione sociale in termini di scalabilità?

Metodi

La metodologia utilizzata può essere schematicamente rappresentata in 4 passaggi essenziali.

1. Mappatura delle fonti dati e costruzione del database di raccolta

Sono state prese considerazione le repository più accreditate di report di misurazione e valutazione di impatto sociale di progetti di innovazione sociale. Tali repository sono: Social Value¹, Social Finance UK², Issuelab³, New Economic Foundation⁴. Sono stati individuate circa 1000 report contenenti dati coerenti con il nostro fabbisogno e, fra questi, si è scelto di considerare prioritariamente quelli che hanno superato un processo di review o di validazione esterna condotta da organi indipendenti. Parallelamente si è costruito un framework per l'importazione dei dati, avvalendosi del supporto di esperti di ambienti digitali. Ciò ha previsto la costruzione di

una matrice entità-relazioni, per collegare ciascuna variabile importata alle altre con cui sussiste una relazione di senso sulla base del modello adottato per la valutazione d'impatto. Il modello considerato è quello della *Theory of Change* (ToC).

2. Raccolta dei dati tramite analisi documentale

Tre analisti indipendenti hanno analizzato i report individuati come prioritari in base al criterio dell'affidabilità dei dati contenuti e hanno categorizzato i valori riportati all'interno dei campi variabile impostati con il *database framework*. I report analizzati sono 333⁵. Gli autori sono intervenuti nell'analisi solo in caso di espressa richiesta degli analisti o per necessità di dirimere interpretazioni divergenti.

3. Analisi dati tramite strumenti di business intelligence

I dati raccolti sono stati analizzati attraverso un integratore di servizi software, Power BI, che è in grado di connettere i dati e di farli interagire in modo da trasformare i dati puri in informazioni coerenti con la matrice entità-relazioni costruita. Si tratta di uno dei sistemi più utilizzati da aziende per la gestione e l'uso di dati, prodotto da Microsoft, e disponibile in versione cloud.

4. Sistematizzazione e rappresentazione dei risultati preliminari

I dati sono stati sistematizzati in macro-variabili per poter essere più facilmente rappresentabili. Le macro-variabili individuate sono coerenti con il modello di valutazione e misurazione d'impatto sociale prescelto (ToC) e sono:

- *stakeholders*, con classificazione fra attori pubblici, privati, finanziari;
- *input* (dati finanziari e non);
- *finanziatori*, con classificazione fra attori pubblici, privati, finanziari;
- *governance*, con classificazione fra progetti a conduzione pubblica, privata o mista;
- *processi*, con dati su attività specifiche relative ai progetti di innovazione sociale;
- *output*, con dati sia quantitativi sia qualitativi;
- *outcome*, con specifica distinzione fra outcome hard (quantitativi), cashable (con ricadute finanziarie oggettive) e soft (qualitativi);
- *indicatori*, con collegamento logico al relativo outcome;
- *proxy finanziarie*, per consentire la traduzione di unità di outcome in valore monetario.

Il dato di sintesi è espresso dallo SROI (*social return on investment*), che si ottiene dividendo il valore sociale generato dagli outcome (e misurato attraverso le proxy finanziarie) per il valore degli input.

Risultati

Come anticipato, la prima fase di analisi ha riguardato 333 report⁶ relativi ad altrettanti progetti di innovazione sociale condotti a livello internazionale.

1 <http://www.socialvalueuk.org/report-database/>

2 <https://www.socialfinance.org.uk/resources/publications>

3 <https://www.issuelab.org/#>

4 <https://neweconomics.org/search/publications>

5 Entro il 20/09/2020, l'analisi è in corso, il database è in continua espansione dato che è un progetto di ricerca continuo.

6 I dati presentati sono aggiornati al 20/09/2020, il database è in continua espansione dato che è un progetto di ricerca continuo.

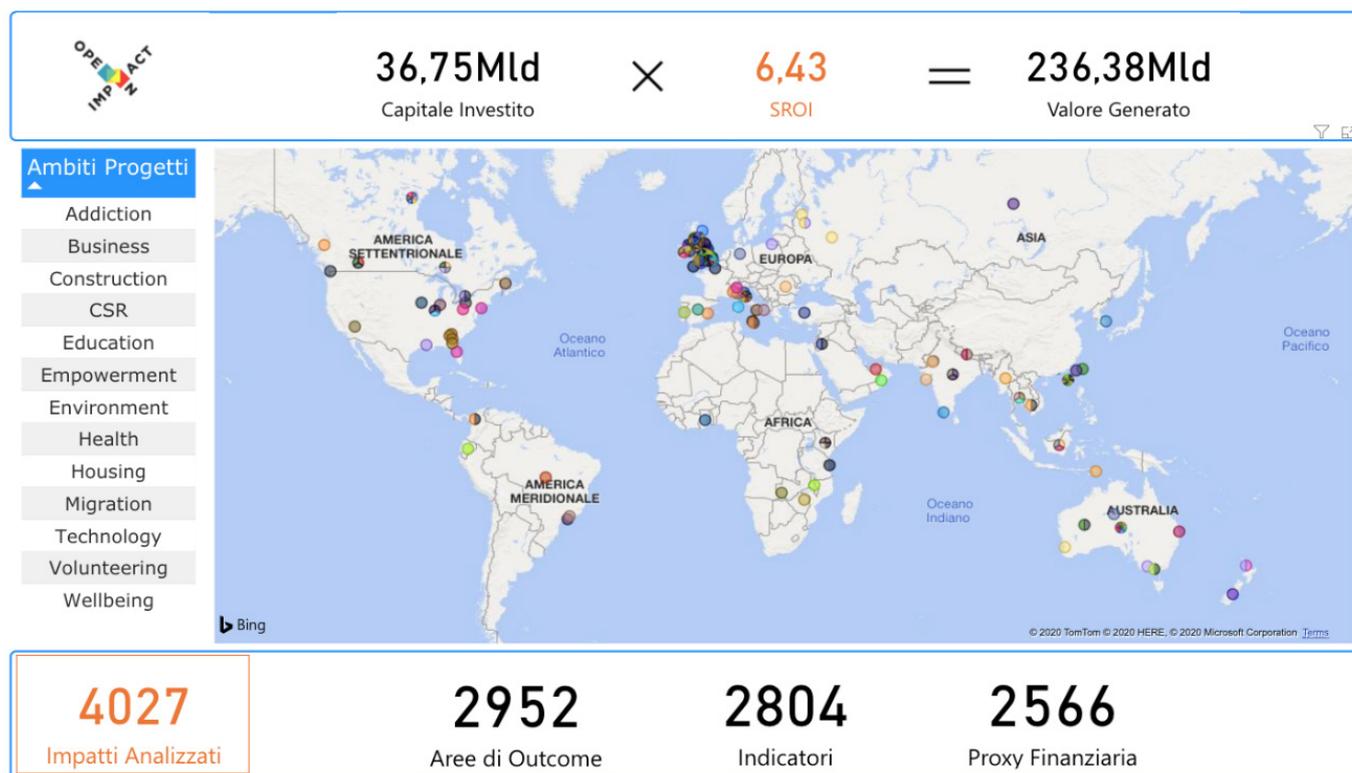


Figura 1
Capitale investito e valore generato

A questi corrisponde un capitale investito (input) di circa 36 miliardi di euro e un budget medio per progetto di circa 120 milioni di euro. I beneficiari di tali progetti sono 2 milioni di persone e le organizzazioni (imprese, imprese sociali, PA, altre organizzazioni) che hanno preso parte a tali progetti sono 711. Gli ambiti dei progetti sono: *addiction, business, construction, CSR, culture, education, empowerment, environment, health, housing, migration, sport, technology, volunteering, well-being*.

Un aspetto particolarmente rilevante attiene alla ricchezza delle aree di outcome importate, sia dal punto di vista quantitativo (sono 2952) sia dal punto di vista qualitativo (sono tutte censite con riferimento alle fonti). Ad esse sono collegati 2804 indicatori che rendono misurabili le stesse aree di outcome e 2566 proxy finanziarie che ne consentono la traduzione in valore monetario; 4027 sono le impact chains complessivamente mappate. La Figura 1 riassume i risultati emersi.

Come si può osservare dalla Figura 1, è stato possibile costruire uno SROI medio fra tutti i progetti analizzati, ed esso è pari a 6,43 (indica che 1 euro investito ha mediamente generato 6,43 euro di valore sociale). Ciò mostra che l'integrazione fra tutti i dati di impatto sociale restituisce informazioni utili per aumentare significativamente il livello di conoscenza rispetto al potenziale generativo dei progetti di innovazione sociale in termini di valore aggiunto sociale.

Tuttavia, il potenziale uso dei big data in tale ambito è ben maggiore: attraverso interfacce digitali è possibile muoversi nel dashboard e ottenere informazioni di sempre maggiore dettaglio.

Ciascuna delle infografiche rappresentate, infatti, è dinamica ed interrogabile, ed essendo logicamente collegata con tutte

le altre sulla base del framework ToC, consentirà di rappresentare i dati secondo driver di interrogazione multipli.

Una ulteriore analisi possibile attiene alla comparazione fra cluster di progetti raggruppati in base al contesto geografico in cui vengono realizzati. Al crescere dei report analizzati, infatti, si tenderà ad una sempre maggiore omogeneizzazione della rappresentatività territoriale dei progetti e questo rende possibili analisi differenziate a seconda di variabili esogene (contesto politico, contesto sociale, contesto economico, contesto tecnologico). La Figura 2 mostra una rappresentazione geografica dei progetti analizzati.

La disponibilità di un sistema interoperabile accentua il carattere di usabilità dei dati e consente di giungere ad unità sempre più granulari di informazioni.

L'organizzazione del database secondo una matrice entità relazioni, infatti, consente una lettura anche disarticolata dei dati: ciascuna area di outcome, che nello schema logico di importazione ha una struttura di relazione con altre variabili, può essere interrogata anche singolarmente e ciò, in risposta alla prima domanda di ricerca, accresce in modo esponenziale l'uso di questi dati per successive attività di misurazione e valutazione e per attività di impact forecasting. La Figura 3 mostra un esempio.

Come si può desumere dalla Figura 3, le informazioni sono interrogabili sia attraverso la descrizione del fabbisogno di informazioni, sia dal nome del progetto, sia direttamente dalle aree di outcome. Queste, quindi, andranno a collegarsi automaticamente agli indicatori e alle proxy finanziarie collegate per abilitare un uso cross, e non più solo verticale, delle informazioni disponibili.

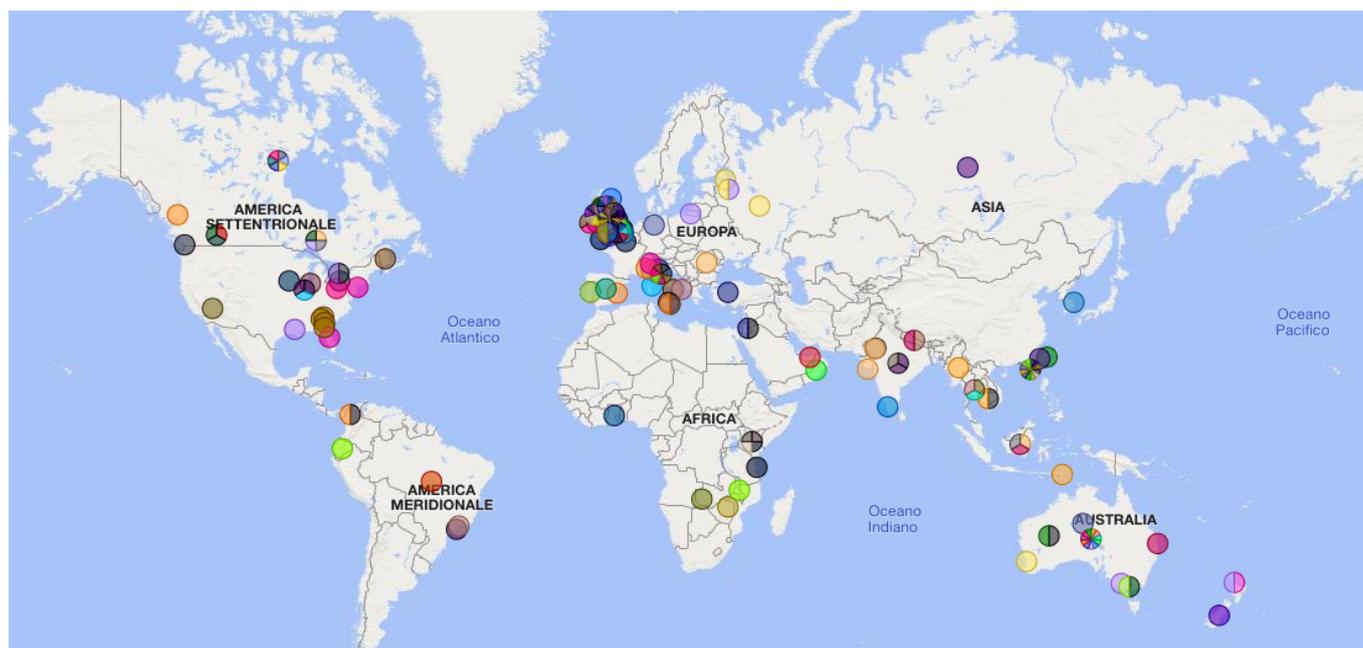


Figura 2
Distribuzione geografica dei progetti analizzati.

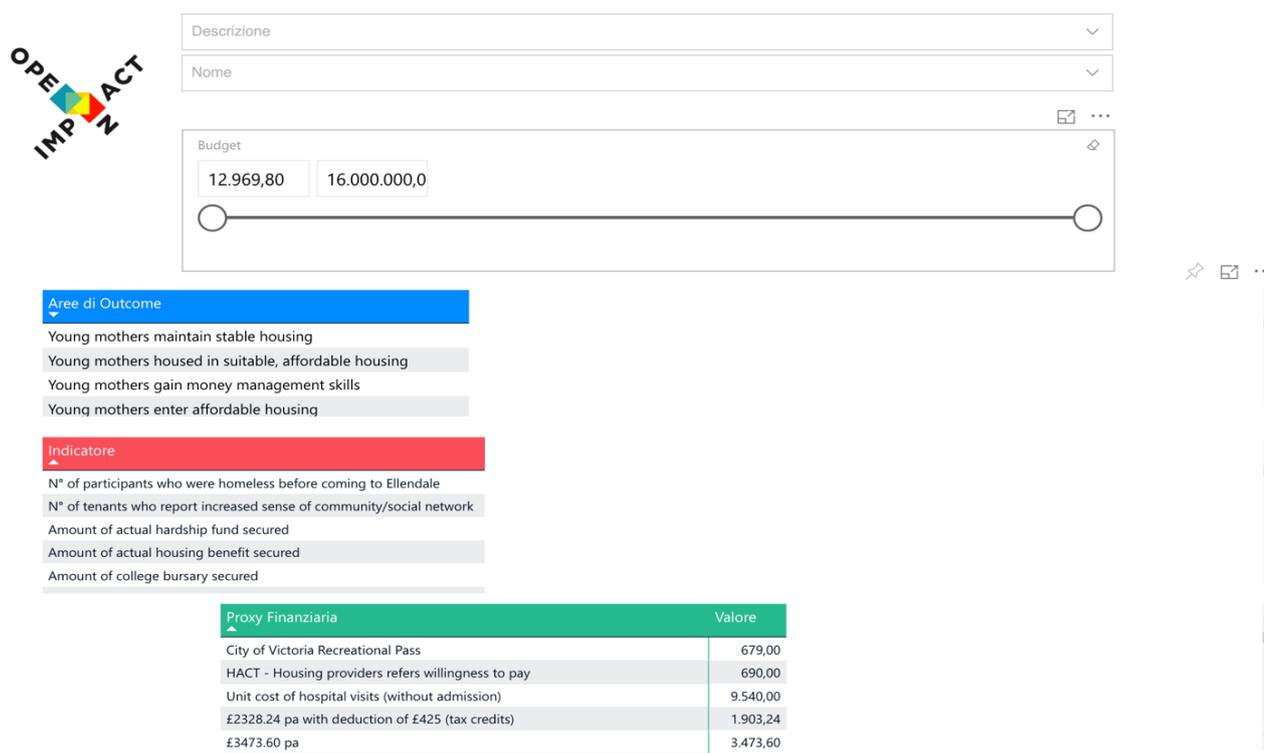


Figura 3
L'usabilità dei dati di misurazione e valutazione dell'impatto sociale.

Tale facoltà segna il passaggio dal concetto di dato al concetto di informazione desumibile da esso e, grazie alla disarticolazione e alla trasversalità delle informazioni, si può accedere alla creazione di conoscenza sul dominio specifico ed estendibile a domini coerenti.

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca, dunque, occorre considerare il potenziale utilizzo di questi dati per migliorare la scalabilità delle iniziative di innovazione sociale. Ciò è possibile laddove i risultati del progetto dimostrano una adeguata integrazione fra la sostenibilità sociale e la sostenibilità economica generabile dai risultati del progetto.

La sostenibilità sociale è ottenuta quando il valore sociale derivabile dall'applicazione delle proxy alle aree di outcome è quantomeno pari al valore del budget investito.

La sostenibilità economica si ha quando il valore dei cashable outcome, ovvero di quegli outcome che hanno una immediata traducibilità finanziaria, è quantomeno uguale al valore del budget investito.

I dati raccolti, rispondendo dunque alla seconda domanda di ricerca, consentono di discriminare fra i progetti sostenibili, consentendo anche di discernere le determinanti della sostenibilità e di individuare le strategie di scalabilità più coerenti.

— Conclusioni

La principale conclusione a cui si è giunti è che l'utilizzo di sistemi di raccolta, gestione e rappresentazione dei big data nel campo dell'innovazione sociale ha un potenziale molto significativo. Tale potenziale ha poi la capacità di generare *cross fertilization* su campi di ricerca affini, quali, ad esempio, quello sulla sostenibilità e sullo sviluppo dell'Agenda 2030 (SDGs).

Questo va considerato in almeno tre accezioni:

- Potenziale rispetto alle future attività di misurazione e valutazione dell'impatto sociale di progetti di innovazione sociale: con la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di big data, infatti, i processi di misurazione e valutazione possono godere di *baseline* robuste che consentono comparazioni e creano una *banca di benchmark* preziosa per poter verificare la consistenza dei risultati di impatto sociale.
- Potenziale in termini di possibilità di condurre analisi predittive rispetto all'impatto generabile da progetti di innovazione sociale: i big data abilitano l'adozione strategica delle informazioni di impatto, ben oltre le fasi di misurazione e valutazione. L'utilità di dati consolidati, infatti, consente di ispirare all'impatto la costruzione delle strategie e i processi di design di politiche, programmi e progetti con l'obiettivo di poter rappresentare *ex ante* l'impatto atteso e di procedere, *ex post*, a verificare gli scostamenti rispetto all'impatto misurato.
- Potenziale in termini di creazione di conoscenza condivisa utile a supportare i processi decisionali complessi: se tali dati vengono gestiti con logica open source e con un processo di validazione continua delle informazioni (approccio wiki), la community di ricercatori e practitioner che lavora sull'impatto sociale potrà arricchire continuamente i dati raccolti e favorire la crescita qualitativa e quantitativa delle informazioni desumibili dai dati.

La realizzazione di questo progetto di ricerca ha portato alla nascita di uno spin off dell'Università di Roma Tor Vergata (www.openimpact.it) e sta interagendo con diverse tipologie di organizzazioni che stanno adottando questa logica per introdurre il ciclo di vita dell'impatto sociale come driver strategico di cambiamento verso la sostenibilità.

I prossimi passi di questo progetto di ricerca riguardano l'estensione dell'analisi fino a coprire tutta la popolazione di

dati disponibili a livello globale e la fertilizzazione di campi affini, quali, ad esempio, la misurazione del grado di raggiungimento marginale degli SDGs.

Collegando logicamente le aree di outcome ad uno o più SDGs coerenti, infatti, è possibile verificare quanto ciascun progetto, programma, politica sta raggiungendo risultati in linea con la Strategia 2030 e, quindi, favorendo un flusso di dati bottom up per sostanziare con i dati la transizione verso una società, un pianeta ed un'economia più sostenibili. La Figura 4 ne mostra un risultato preliminare.

Ciascun progetto, attraverso le aree di outcome, impatterà su uno o più SDGs (ad esempio al Goal 3 sono collegate 416 aree di outcome). Avendo il valore sociale generato per ciascuna area di outcome, dunque, sarà possibile verificare quanto valore sociale è generato da ciascun progetto, o da un cluster di progetti, da un programma e da una politica rispetto ad ogni SDG.

Numero di AreeOutcome per Goal

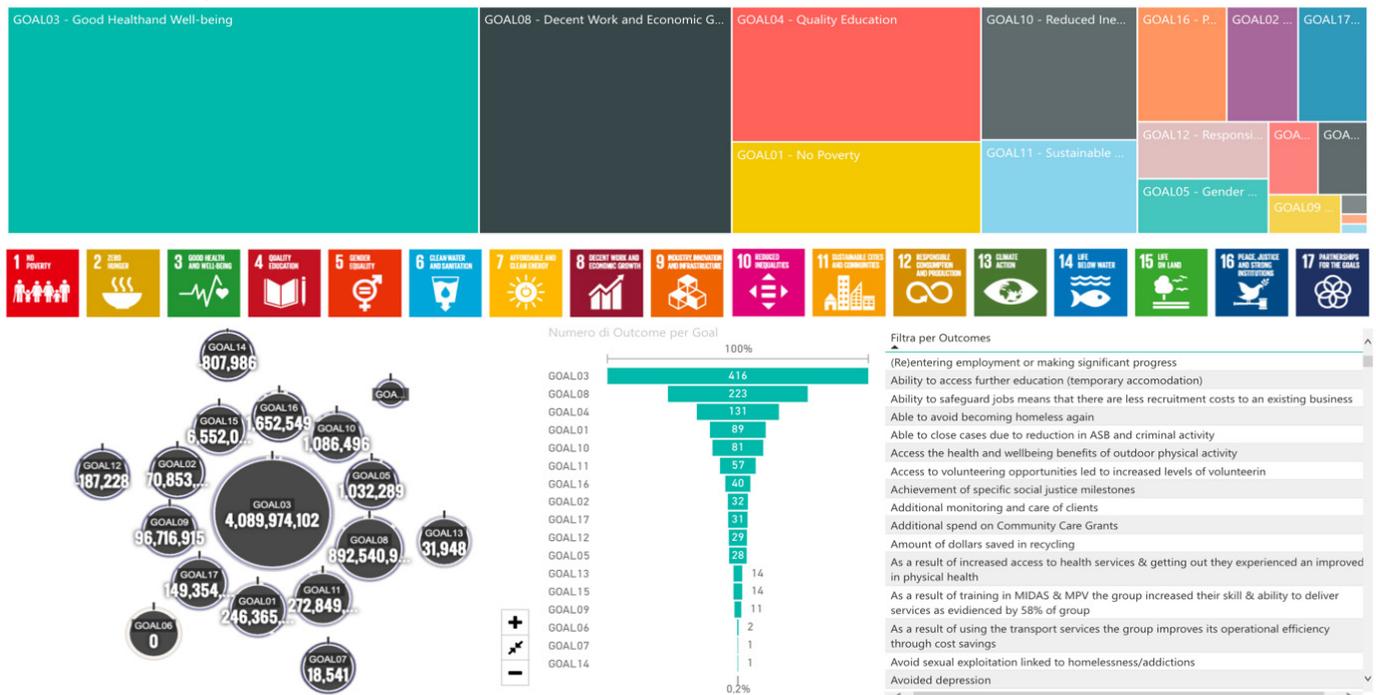


Figura 4 Risultato preliminare di collegamento fra i dati di impatto sociale e gli SDGs.

Bibliografia

Agarwal R., Dhar V. (2014), "Big Data, Data Science, and Analytics: The Opportunity and Challenge for IS Research, *Information Systems Research*, 25(3), pp. 443-448. DOI: 10.1287/isre.2014.0546

Akter S., Wamba S., Gunasekaran A., Dubey R., Childe S. (2016), "How to improve Firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?", *International Journal of Production Economics*, 182, pp. 113-131.

Chen H., Chiang R.H.L., Storey V. (2012), "Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact", *MIS Quarterly*, 36(4), pp. 1165-1188. DOI: 10.2307/41703503

Davis C.K. (2014), "Beyond Data and Analysis", *Communications of the ACM*, 57(6), 39-41. DOI: 10.1145/2602326

Desouza K., Smith K. (2014), "Big Data for Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2014.

Grieco C., Micheli L., Iasevoli G. (2014), "Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Volume, 44(6), pp. 1173-1193. DOI: 10.1177/0899764014555986

Herrera M.E.B. (2015), "Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation", *Journal of Business Research*, 68(7), pp. 1468-1474. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.01.036

Marocchi G. (2018), "La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle singole organizzazioni", *Welfare Oggi*, 6/2017.

McKinsey Global Institute (2011), *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation, Nesta.

Nicholls A., Murdock A. (eds.) (2012), *Social innovation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave MacMillian, New York. DOI: 10.1057/9780230367098

Opresnik D., Taisch M. (2015), "The value of Big Data in servitization", *International Journal of Production Economics*, vol. 165, issue C, pp. 174-184. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.12.036

Phills J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T. (2008), "Rediscovering Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008.

Westley F.R., Antadze N. (2010), "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), pp. 1-19.

Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", *Impresa Sociale*, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05

Narrazioni erranti dentro e fuori l'impresa cooperativa: un'indagine sulle storie di vita di chi resta e chi lascia la cooperazione sociale

Antonella Cuppari

Introduzione

Questo contributo analizza, attraverso un'indagine empirica realizzata in provincia di Lecco, il modo in cui gli operatori e le operatrici attivi nella cooperazione sociale attribuiscono significato al proprio lavoro e al percorso formativo ed esperienziale che li ha portati a sceglierlo. Inoltre, esplora le motivazioni che, per alcuni, hanno determinato la scelta di abbandonare questo settore per intraprendere nuove strade professionali.

Da ormai qualche anno, infatti, il lavoro sociale sta attraversando una crisi profonda, con sempre meno professionisti disponibili a lavorare come operatori sociali¹. Il fenomeno sembra interessare in modo importante la generazione più giovane di operatori ma non solo. Ci sono professionisti che scelgono di lasciare la cooperazione sociale dopo pochi mesi o molti anni dal loro ingresso nel settore e altri che rifiutano proposte di lavoro nell'ambito o nemmeno si candidano alle ormai innumerevoli posizioni lavorative che rimangono aperte. È un fenomeno che osservo in primo luogo da dentro, come professionista che opera nella cooperazione sociale da quasi vent'anni: penso ad alcune colleghe che hanno dismesso i panni delle operatrici per un vecchio sogno nel cassetto, altri che hanno scelto di andare a lavorare nel pubblico, altri ancora che hanno investito su un progetto imprenditoriale proprio. Al contempo lavoro quotidianamente con colleghe e colleghi giovani, qualcuno fresco di studi universitari, altri che all'università ci sono approdati attraverso percorsi tutt'altro che lineari, magari proprio iniziati nella cooperativa come volontari di Servizio Civile o Leva Civica. In questo andirivieni di traiettorie, lavorare nella cooperazione è diventato un crocevia complesso di storie che intreccia dimensioni personali, organizzative, culturali, economiche e politiche. Marocchi (2024) cita alcuni fattori determinanti questo movimento, per lo più di uscita, dalla cooperazione: il diffondersi di meccanismi di accreditamento e di standard di qualità che tendono a proceduralizzare e parcellizzare il lavoro; istanze per l'ottimizzazione dei servizi a discapito delle componenti relazionali; una certa pressione, indotta da talune teorie sulla valutazione, a dimostrare risultati immediati; l'enfasi sui contenuti professionali a discapito della componente trasformativa del lavoro sociale.

Di qualità del lavoro nel settore dei servizi sociali, in particolare nelle cooperative sociali, si è occupata molto la ricerca di Carlo Borzaga, a partire dalla seconda metà degli anni Novanta. Il filone di ricerca sostenuto da Borzaga si poneva

l'obiettivo di misurare non solo gli aspetti oggettivi come la retribuzione, ma soprattutto la dimensione "soggettiva" del lavoro, sfida complessa per ciò che concerne la misurabilità. Su quest'onda di ricerche, gli studi empirici degli ultimi venti anni hanno messo in luce il ruolo delle motivazioni intrinseche, relazioni e sociali, dell'equità procedurale e interazionale percepita, dell'autonomia operativa sul lavoro e della partecipazione nei processi decisionali come determinanti del benessere dei lavoratori (Carpita, Depedri e Tortia, 2023). Recentemente una ricerca realizzata da Euricse e commissionata da Confcooperative d'Adda nelle imprese sociali delle province di Lecco, Sondrio e Monza-Brianza (Depedri, Bonazza e Lattari, 2024) ha cercato di comprendere le motivazioni dell'elevato tasso di turn-over giovanile rilevato oggi nelle cooperative sociali (35,8% nelle 24 cooperative sociali analizzate). Il quadro che emerge mette in luce la copresenza di diversi fattori endogeni ed esogeni che spiegano il significativo turn-over. I principali risultati mostrano come il lavoro sia considerato dai giovani operatori un'opportunità formativa e di crescita dentro un percorso evolutivo professionale non necessariamente predefinito. Inoltre, le aspettative verso il lavoro sono molto concrete e materiali (stipendio, orario di lavoro, inquadramento contrattuale). Ad influenzare infine la scelta di lasciare il settore sono anche i modelli organizzativi legati al rapporto con il ente pubblico e la scarsa visibilità e riconoscimento sociale delle professioni di cura.

Il tema della (in)visibilità del lavoro sociale professionale trova un suo senso dentro l'evoluzione stessa dei servizi (Cuppari e Luraschi, 2024; Gibelman, 1999). Ciò che oggi costituisce l'organizzazione nazionale e regionale dei servizi alla persona vede la sua genesi negli anni '80 quando nasce quello che diventerà il privato sociale (Berzacola e Galante, 2014). I servizi nacquero in quegli anni prima ancora delle norme che li definiranno negli anni successivi, in un lungo lavoro legislativo volto a dare legittimità, forma, diffusione e sostenibilità ai servizi nascenti. Uscire dall'invisibilità aveva l'obiettivo di dare uniformità alle prestazioni sul territorio nazionale e garantire equità e accesso. Le norme così sollecitate i servizi a raggiungere uno standard minimo di prestazioni e la presenza dei servizi sui territori ha anche permesso alla domanda sociale di uscire allo scoperto, rendendo visibili persone che, fino a quel momento, erano relegate all'invisibilità delle mura domestiche. La crescente enfasi sulla professionalizzazione delle pratiche ha, da un altro punto di vista, portato nel tempo i servizi a porre eccessiva enfasi sulla responsabilità tecnico-strumentale e sull'o-

¹ Per facilità comunicativa nel testo userò per lo più il maschile sovresteso per indicare lavoratrici e lavoratori operanti nella cooperazione sociale, non-

ostante sia consapevole dell'elevata sensibilità alle questioni di genere, sia nell'ambito della ricerca che in quello del lavoro sociale professionale.

peratività, con un conseguente disinvestimento sui tempi “di pensiero” e una progressiva autoreferenzialità delle organizzazioni a discapito della riflessione critica e trasformativa delle stesse pratiche (Cuppari e Luraschi, 2024). Questa condizione ha reso muto il paradosso insito in chi si occupa di lavoro sociale professionale, quell’“esserci per non esserci” che si fa portatore di uno sguardo che sogna (Dolci, 1974), primo gesto di cura capace di vedere il potenziale e immaginare futuri possibili (Cuppari e Luraschi, 2024).

Se il lavoro perde di senso, non vi è gratificazione economica che tenga (Marocchi, 2024): questa considerazione non ha l’obiettivo di trovare un senso che renda l’operatore sociale felice anche con remunerazioni misere, ma di evidenziare l’urgenza di riaprire una riflessione collettiva sul lavoro sociale (ibid.).

È proprio nell’ambito di queste riflessioni collettive sul lavoro sociale, sostenute anche dalla ricerca empirica, che questo contributo si inserisce, riportando i risultati di una indagine svolta nella provincia di Lecco che ha coinvolto 12 operatori e operatrici sociali - che hanno lasciato o ancora lavorano nell’ambito della cooperazione sociale - in interviste in profondità sulle loro storie professionali.

Nel prossimo paragrafo saranno illustrati gli obiettivi dell’indagine e il metodo di ricerca adottato. Successivamente, verrà presentata un’analisi dei dati, basata sui temi emergenti dal materiale narrativo. Infine, questa analisi consentirà di sviluppare alcune riflessioni conclusive sul tema trattato.

— Ricerca: obiettivi e metodo

Mettersi in ascolto delle storie professionali e di vita di operatori sociali che hanno attraversato o ancora transitano i sentieri della cooperazione permette di “mettere insieme frammenti, interpretare eventi personali e collettivi, disporli coerentemente entro biografie altrimenti incoerenti e sconnesse” (Gosetti, 2014, p. 62), nella consapevolezza che le vite personali e le biografie individuali di questi professionisti sono intimamente connesse agli eventi storici, al cambiamento sociale e ai processi strutturali più ampi (Bauman, 2014). Le storie di vita individuali, infatti, possono offrire un materiale molto utile a generare riflessività critica e sistemica su un dato fenomeno (Cuppari, 2021; 2022; Cuppari e Formenti, 2023). L’esplorazione di questo tipo di storie non mira a misurare dimensioni ritenute chiave per la comprensione del fenomeno ma a costruire teorie “dal basso”, cioè che prodotte dai diretti interessati, gli *insiders*, per esplorare con loro il senso di fenomeni nuovi o poco conosciuti, cercando le spiegazioni nei particolari e nei dettagli delle vite umane (Formenti, 2012). L’approccio narrativo non considera solo il livello *micro*, nel quale i soggetti coinvolti costruiscono le loro narrazioni e teorie di quello che accade, ma anche un livello *macro*, nel quale sono all’opera i fattori strutturati, i processi sociali, organizzativi, culturali che influenzano e determinano il campo delle possibilità e, infine, il livello *meso*, cioè il piano delle interazioni concrete (ibid.). Questi tre piani devono essere interrelati per dare senso alla complessità delle storie di vita.

La scelta di coinvolgermi in questo progetto di ricerca per le interviste a colleghi del contesto territoriale in cui vivo e

lavoro come cooperatrice, aveva l’intento di garantire un setting di indagine il più possibile confidenziale, a partire da un terreno esperienziale e culturale comune.

Il campionamento è stato a palla di neve, perché l’obiettivo era quello di intercettare persone che avessero una potenziale ricchezza di esperienza da condividere e motivazione nel farlo. Delle dodici persone intervistate:

- 4 erano di genere maschile e 8 di genere femminile;
- 7 erano occupate nella cooperazione e 5 avevano lasciato la cooperazione;
- 3 avevano meno di 30 anni, 6 avevano tra i 30 e i 45 anni e 3 più di 45 anni;
- tutte avevano almeno una laurea triennale;
- 7 erano educatori e 5 assistenti sociali;
- 1 lavorava in una cooperativa con meno di 50 lavoratori e le altre lavoravano/avevano lavorato in cooperative tra i 100 e i 500 lavoratori.

Le interviste, semistrutturate, sono state realizzate attraverso l’uso di piattaforme digitali o in presenza presso le sedi di lavoro o il domicilio degli intervistati, a seconda delle preferenze espresse dagli stessi. Ad ognuno è stato fatto sottoscrivere un consenso informato e sono stati comunicati gli obiettivi e l’oggetto della ricerca e la modalità di trattamento dei dati. Le interviste sono state registrate e trascritte.

Per l’analisi e l’interpretazione del materiale narrativo mi sono avvalsa di un approccio umanistico-soggettivista (Merrill e West, 2012). Tale approccio invita i soggetti a pensarsi come partecipanti attivi nell’interpretare e dare senso alle narrazioni. Per ogni intervista trascritta, letta e riletta più volte, sono stati identificati dei temi emergenti con l’intenzione di integrare i dati con la teoria e le intuizioni in un processo interpretativo vivo e dialogico.

Vista l’ampiezza del campione oggetto di questo studio, tale indagine non mira a giungere a interpretazioni rappresentative ed esaustive della complessità del fenomeno, quanto a proporre una via d’indagine e di riflessione capace di esplorare punti di vista periferici (Lave e Wenger, 1991), di professionisti che hanno attraversato o vivono ancora i sentieri della cooperazione sociale.

— Analisi dei dati e temi emergenti

L’analisi del materiale narrativo, registrato e trascritto, ha permesso di far emergere alcuni temi chiave, caratterizzati da elementi comuni e distintivi, che saranno approfonditi nei paragrafi seguenti. Osservati nel loro insieme, questi temi delineano un percorso di senso che gli intervistati hanno progressivamente costruito attraverso il racconto della propria esperienza.

Il primo tema riguarda i passaggi che hanno condotto alla scelta di intraprendere una professione nel settore sociale e alla sua conferma o meno nel tempo. Il secondo si concentra sulla qualità del rapporto tra il cooperatore e l’organizzazione cooperativa, nonché sul grado di consapevolezza rispetto all’essere e al sentirsi parte di un’impresa cooperativa. Il terzo tema esplora gli elementi di gratificazione lavorativa,

mentre il quarto analizza le motivazioni che hanno spinto alcuni intervistati ad abbandonare l'ambito della cooperazione sociale. Infine, il quinto tema riguarda il riconoscimento sociale della cooperazione, sia a livello micro, attraverso l'esperienza personale degli intervistati, sia a livello macro, in relazione alla percezione e alla narrazione della cooperazione sociale da parte dell'esterno.

L'analisi complessiva di questi temi consentirà di formulare alcune riflessioni conclusive.

— La "vocazione" sociale tra punti di svolta e transizioni

Nelle traiettorie che hanno portato le persone intervistate alla scelta di intraprendere un lavoro sociale professionale, ad eccezione di un piccolo gruppo che riconosce un'inclinazione personale presente precocemente nella loro vita, per la maggior parte è possibile identificare punti di svolta, esperienze formative o di cittadinanza attiva che hanno assunto un valore orientativo significativo, avvenuto nella delicata fase di transizione all'età adulta. Di seguito alcuni stralci narrativi, riportati a titolo esemplificativo:

Questa propensione al lavoro educativo arriva da un viaggio fatto in Africa all'età di 17 anni come volontario internazionale, un campo di lavoro di un mese presso un centro per bambini di strada di Nairobi. (...) Sicuramente questo viaggio mi ha permesso di sviluppare questa... predisposizione che forse... mi apparteneva già un pochino. Non era ben delineata all'inizio per cui non ho scelto una facoltà che mi indirizzasse già verso una professione educativa; questa cosa è maturata con gli anni all'università. (Giovanni, 43 anni, cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Alle superiori ho fatto perito tecnico industriale, ma durante un'esperienza in un campeggio estivo avevo avuto questo incontro con i ragazzi della comunità di Exodus e lì mi è nata l'idea che, anziché andare a lavorare in fabbrica, mi sarebbe piaciuto di più lavorare con le persone. (Milo, 36 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Ho fatto l'educatore per vent'anni ed è stata un'opportunità in un momento della vita che mi è piaciuta molto. In quinta superiore ho fatto un'esperienza di volontariato europeo in un centro diurno per persone con disabilità. Quando ho iniziato a fare sociologia all'università, ho continuato a fare volontariato fino a quando la cooperativa che lo gestiva mi ha proposto di fare delle sostituzioni. Ho accettato: mi piaceva il servizio, mi piaceva l'ambiente e guadagnavo qualcosa mentre finivo gli studi. Quando mi sono laureato, per un po' di anni sono stato assunto come educatore. Io però non ho mai voluto fare l'educatore, lo sapevo benissimo che quegli anni erano di passaggio e sarebbero serviti per la mia formazione futura. (Luca, 46 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Per molti, la scelta di intraprendere un percorso formativo e professionale nel sociale non è frutto di un progetto definito a priori, ma il risultato di un'evoluzione maturata attraverso esperienze significative, veri e propri punti di svolta nelle loro

traiettorie di vita. La natura non lineare e non predeterminata di questi percorsi conferisce valore ad alcune esperienze incontrate lungo il cammino formativo, spesso descritte nelle narrazioni come momenti decisivi che hanno riorientato il loro percorso. Nell'ultimo stralcio narrativo, inoltre, il lavoro in cooperativa si inserisce in un più ampio sviluppo professionale, già proiettato oltre i confini della cooperazione sociale.

Non sono solo i punti di svolta a disorientare e riorientare i percorsi professionali, ma anche le transizioni che nella vita di un lavoratore inevitabilmente si fanno avanti come nei casi seguenti:

Sono rientrata al lavoro dopo la maternità. Avevo avuto un anno difficile (...) sentivo la fatica di non avere più un pezzo, che era quello di essere partecipe in cooperativa. Già quando avevo lasciato il CDA sentivo la cooperativa più distante. Facendo solo l'educatrice mi mancava un pezzo. Poi rientrata da mamma e con il COVID ero consapevole che quel pezzo lì non sarei riuscita a prenderlo e trovavo la cosa molto frustrante. In più il vissuto di quel periodo lì era che era tutto lontano da me, eravamo tutti divisi e dall'altro lato avevo il desiderio di fare altri figli... immaginarmi a fare semplicemente la scolastica mi ha fatto dire che era meglio fare l'insegnante. Da operatore semplice sei distante dalla cooperativa, per come era in quel momento la mia vita non potevo fare di più. (Claudia, 43 anni, ex cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

C'è stato un momento della mia vita in cui ho pensato di andare via ma era più legato al non sapere dove andare dopo il rientro dalla maternità. C'era l'arrabbiatura di non sapere e lì mi sono detta "cerco un altro lavoro", sempre nel sociale comunque. Poi sono rimasta. Ogni tanto quando ci penso, se dovessi lasciare la cooperativa è per fare un altro lavoro, non per andare in un'altra cooperativa. Mi piace, ci investo anche il mio tempo extra... come quando sono andata a Torino (all' "Agorà delle educatrici e degli educatori" organizzato da Animazione Sociale nel 2023, NdA) e ora con colleghi di altre cooperative stiamo lavorando a dei temi... tutto tempo volontario che ci permette di guardare il nostro lavoro, la crisi della professione educativa. Mi piace questa parte e mi piace farlo per la mia cooperativa. (Clarissa, 35 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

Nelle narrazioni delle due operatrici, il rientro dal congedo parentale si palesa come momento critico di rottura, che porta a rimettere in discussione il significato attribuito fino a quel momento al proprio ruolo di cooperatrici. Sia nelle loro testimonianze che in quelle di altri intervistati, non riportate qui per ragioni di sintesi, sembra emergere l'assenza di una cultura organizzativa consapevole dell'importanza dei punti di svolta e delle transizioni nella costruzione delle traiettorie professionali, e in grado di supportare adeguatamente questi momenti critici.

— Lavoro sociale e cooperazione sociale

L'ingresso nel mondo del lavoro professionale sociale quasi per nessuna delle persone intervistate ha coinciso con una conoscenza a priori della cooperazione sociale come forma

organizzativa. Questo percorso conoscitivo della propria cooperativa viene descritto in modi diversi, con delle differenze particolari. Per alcuni degli intervistati, in particolare operatori attivi in servizi territoriali come l'educativa scolastica, l'educativa domiciliare minori e il servizio sociale di base, la consapevolezza di essere parte di un'organizzazione cooperativa viene legata alla presenza effettiva di un servizio che, nelle funzioni di coordinamento, è capace di essere punto di riferimento per l'operatore e parte terza nella relazione con l'ente committente:

Io non avevo grandi conoscenze su cos'era la cooperativa. Sapevo che con la mia laurea avrei trovato lavoro lì. Ci sono stati momenti di incontro in cooperativa, periodicamente li facciamo e lì davvero mi rendo conto di come funziona. (...) Tra educatori che lavorano nelle scuole ci si confronta: la mia cooperativa è molto presente anche nelle comunicazioni con la scuola. Ci arrivano mail in cui ci spiegano i passaggi di comunicazione, mi sembra che ci sia un canale tra la cooperativa e la scuola. (Vera, 45 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

Per me la cooperativa è un punto di appoggio. La scuola non penso ami molto la cooperativa, ci sono regole diverse. Alle scuole serve avere educatori ma molte non sentono dietro il servizio, se non quando c'è qualcosa che non va in quello che faccio. Io non sono molto informata sui limiti della cooperativa, fin dove possono spingersi. (Isa, 23 anni, cooperatrice, < 5 anni nella cooperazione)

Io sono assunta dalla cooperativa che a sua volta risponde a un ente pubblico ma io lavoro per l'ente pubblico e rispondo a lui. Però c'è assonanza, c'è relazione, le comunicazioni vengono date da entrambi. La mia coordinatrice è di cooperativa, il mio direttore è di Consorzio e il mio dirigente è del Comune. All'inizio capire i riferimenti è stato faticoso. È cambiato anche il Consiglio di amministrazione, hanno prestato attenzione ai nuovi assunti, dedicandoci momenti in cui spiegarci i servizi della cooperativa e ad oggi mi sento serena, non ho problemi a chiamare la cooperativa se ho un problema di foglio ore o chiedere al mio direttore di consorzio. È chiara la suddivisione dei ruoli. (Carla, 26 anni, cooperatrice, < 5 anni nella cooperazione)

È forse utile fare una precisazione che in parte spiega la presenza efficace della cooperazione nei servizi a titolarità pubblica, che emerge nelle narrazioni di questi tre operatori. Il contesto territoriale di questa ricerca è la provincia di Lecco. La presenza capillare di cooperative sociali nate e cresciute in questo territorio e l'esperienza più che ventennale maturata nell'ambito della co-progettazione con gli enti pubblici locali ha richiesto, da un lato, alle cooperative di uscire dall'autoreferenzialità per trovare modalità di collaborazione e progettazione tra loro e con gli altri attori locali e, dall'altro, ha portato ad un certo punto alla necessità di innovare la forma di governance locale con la costituzione nel 2019 della prima impresa sociale italiana a capitale misto pubblico-privato per la gestione dei servizi di welfare. Nonostante la complessità di gestione di un tale modello di impresa, la possibilità, attraverso tale passaggio, di ridare valore e slancio alla capacità delle cooperative stesse di innovare (e quindi immaginare il nuovo oltre l'esistente e la mera prestazione di manodopera al pubblico) è un elemento percepito positivamente

anche da parte di operatori che hanno poi scelto di non lavorare più nella cooperazione ma che comunque continuano a interfacciarsi quotidianamente, come nel caso di Licia, assistente sociale dimessa dalla sua cooperativa dopo aver vinto un concorso pubblico:

Ventitre anni fa ci si faceva molta concorrenza tra cooperative, adesso si coopera. Ventitre anni fa come assistenti sociali siamo state affidate all'ente pubblico. L'ente pubblico ti formava, mi è stato detto "andrà in un servizio dove le dipendenti pubbliche ti insegneranno a lavorare". Negli ultimi anni eravamo noi della cooperativa a insegnare alle colleghe appena entrate. E poi ho visto la possibilità di pensare e progettare, di muoversi da soli, di avere delle proprie idee e propri servizi. Ci sono delle professionalità nuove che grazie alla coprogettazione sono emerse, come per esempio il custode sociale (Licia, 48 anni, ex cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione).

Per un altro intervistato, l'essere parte di una cooperativa sociale di territorio, che ha investito sui legami con gli attori sociali e con la comunità, rappresenta un punto di forza per l'opportunità che offre di cambiare e crescere professionalmente:

Vedo la mia cooperativa come qualcosa di ben solido nel territorio. Sono davvero dappertutto gli educatori della cooperativa (ride). (...) Ci sono tante possibilità e stimoli per gli educatori. Non è che tu fai l'educatore domiciliare a vita mentre ci sono cooperative che si occupano solo di educativa scolastica o educativa domiciliare per minori. (Dario, 28 anni, cooperatore, < 5 anni nella cooperazione)

In nessuna delle narrazioni analizzate sopra, gli intervistati si definiscono esplicitamente come operatori sociali. La loro identità professionale è espressa principalmente in termini di ruolo, ad esempio 'sono un educatore' o 'sono un operatore del servizio sociale di base'. La cooperativa è percepita più come un datore di lavoro o un intermediario efficace nel rapporto tra l'operatore e il servizio di riferimento, soprattutto nei contesti in cui la titolarità è pubblica. Questo aspetto solleva interrogativi su come e in che misura le organizzazioni cooperative coltivino al loro interno una cultura cooperativa e ne trasmettano i valori, andando oltre la semplice (pur se in molti casi buona) gestione dei servizi.

Solo due degli intervistati dimostrano una conoscenza della cooperazione che va oltre la buona amministrazione del servizio e la consapevolezza di far parte di un'organizzazione più ampia. In questi casi, emergono anche aspetti distintivi dell'impresa cooperativa, come l'inclusività, la democraticità e l'azione collettiva:

Per me essere operatori sociali è lavorare senza guardare solo al proprio pezzetto ma al bene comune, sapendo che il mio agire ha una ricaduta e che a volte è portatore di politiche che possono fare la differenza. Questa parte più politica l'ho scoperta strada facendo, forse era lì come un piccolo germoglio e poi l'ho sentita uscire. A me ha colpito come in un percorso soci organizzato dalla mia cooperativa, un collega aveva portato come oggetto rappresentativo del suo lavoro l'articolo 3 della costituzione. Ho pensato che il nostro lavoro, cavoli, sta tutto lì. (Clarissa, 36 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

La cooperazione è un buono strumento per raggiungere obiettivi territoriali, comunitari. Quando ci lavoravo avevo una percezione parziale, vedevo un pezzettino solo. Oggi mi sento di dire che ho scoperto delle cose guardandola dall'esterno. (Carla, 34 anni, ex cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

Le gratificazioni

Relativamente agli elementi di gratificazione nel lavoro, oltre alla possibilità di fare un lavoro che piace e risponde alle proprie inclinazioni personali, la maggior parte degli intervistati fa riferimento al cambiamento che la propria azione professionale genera sulle persone di cui ci si prende cura:

Mi piace che non mi sento mai da sola, anche se ci sono tutti questi soggetti diversi con cui interfacciarmi. La gratificazione arriva anche dalle persone, quando vedi che ce la fanno da sole dopo una piccola spinta. (Gaia, 26 anni, cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

I principali motivi di gratificazione sono quando riesco a vedere di aver innescato un movimento di cambiamento che prima non vedevo (...). A me piace anche collaborare in rete per riuscire a smuovere queste situazioni croniche. (Ida, 32 anni, cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

Io sono contenta di fare il mio lavoro. Mi gratifica la relazione con i bambini, quando ti riconoscono, si affidano, vedono in te una figura di riferimento. Quando si lasciano guidare e stanno bene vuol dire che stai facendo bene il tuo lavoro. (Vera, 45 anni, cooperativa, > 5 anni)

Lavorare in un servizio pubblico della cooperativa è diverso dal lavorare in cooperativa e fare cooperazione. È diverso. Se uno è all'interno della cooperativa e fa cooperazione forse la vive in maniera diversa. Essendo dentro un ente pubblico a lavorare senti la cooperativa come un datore di lavoro. Certo tra colleghi c'è sempre stato un buon clima, anche il coordinamento della cooperativa. Ma la mia gratificazione arrivava dal lavoro che svolgevo. (Carla, 34 anni, ex cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

Nell'ultimo estratto narrativo, in particolare, l'intervistata distingue il lavorare per la cooperativa all'interno di un servizio di titolarità pubblica dal lavorare in cooperativa e fare cooperazione. Questa differenza è, a suo modo di vedere, il motivo per cui la gratificazione per lei non sta tanto dall'essere personale di cooperativa quanto dalla professione che si trova a svolgere. Solo per due intervistati viene riportato come elemento principale di gratificazione la possibilità di generare un cambiamento non solo personale ma anche sociale e politico:

Il lavoro in cooperativa mi è servito su due versanti: quello che ho imparato emotivamente e relazionalmente con l'utenza che ho gestito, un bagaglio di costruzione di relazioni e di gestione dell'emotività; poi mi porto a casa uno sguardo sociale sui problemi. (Luca, 46 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Ho scelto un lavoro che non è solo sociale ma anche politico, un muoverci all'interno dei servizi che ricade su un

benessere collettivo. Ho la consapevolezza di non essere solo un operatore di servizio ma che il mio lavoro può fare la differenza anche su altri contesti, su delle politiche, ha uno sguardo molto più ampio. (Clarissa, 36 anni, cooperativa, > 5 anni nella cooperazione)

La possibilità di cogliere l'impatto generato dalle proprie azioni non solo sul piano del cambiamento individuale (livello micro), ma anche sociale e politico (livello macro) sembra collegarsi con la consapevolezza di non essere solo operatori sociali ma parte di un'impresa collettiva più ampia.

Quando dalla cooperativa ci si allontana

Se manca l'elemento di cambiamento sociale e viene meno il senso di appartenenza a un'impresa cooperativa inserita in un sistema più ampio di relazioni, capace di dare concretezza ai principi fondamentali della cooperazione (inclusività, democraticità, azione collettiva), il lavoro in cooperativa fatica a competere con mansioni analoghe che offrono condizioni contrattuali più vantaggiose. Lo spiega bene Claudia:

Ho fatto il concorso per insegnante anche per i vantaggi per la mia famiglia. Adesso lavoro a 2 km da casa e con un tipo di contratto più garantito (...). Nella cooperativa è responsabilità tua non partecipare. Nella scuola, dove ora lavoro come insegnante, tutta questa parte non c'è: fai il tuo lavoro, non devi dire la tua. Qui a scuola il lavoro è solo il mio lavoro. Senza quel pezzo lì di partecipazione, lavorare in cooperativa o lavorare nel sociale da un'altra parte è per me la stessa cosa. Tanto vale lavorare da un'altra parte. (Claudia, 43 anni, ex cooperativa, > 5 anni nella cooperazione)

Anche per altre persone intervistate, laddove vengono meno alcune peculiarità dell'impresa cooperativa che danno sostegno alle motivazioni soggettive e intrinseche degli operatori, o nelle fasi della vita in cui le motivazioni estrinseche e soggettive come la retribuzione acquistano un peso più rilevante, la cooperazione perde attrattività e spinge a fare altre scelte, come nel caso di Milo:

Essendo un papà di quattro figli, non avendo una prospettiva di crescita a livello professionale che mi avrebbe portato a un incentivo economico maggiore, quando ti trovi a gestire un alto numero di utenti con un basso stipendio, ti trovi a riflettere sulla tua situazione familiare. (Milo, 36 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Dal canto suo Carla riporta come fattore determinante nella scelta di lasciare la cooperativa anche un orario lavorativo spalmato su più servizi in relazione alle richieste dei committenti pubblici, con relativi spostamenti e costi aggiuntivi:

Ho bisogno di lavorare. E questo ad un certo punto incide sulla vita (...). Lo stipendio non riusciva a garantirmi al 100% determinate cose. E come tu sicuramente puoi immaginare, ci sono gli spostamenti tra i servizi, i costi accessori. Ci sono dei contratti più vantaggiosi. Per cui ho fatto un concorso pubblico e sono arrivata sesta. (Carla, 34 anni, ex cooperativa, < 5 anni nella cooperazione)

Se la frammentazione del tempo di lavoro dell'operatore non viene inserita in un'organizzazione che, da un lato, lo aiuti a dare senso e coerenza ai suoi interventi e, dall'altro, lo supporti nella gestione delle difficoltà e dei costi – non solo economici – legati a questo impegno, essa si traduce in uno svantaggio. In tal caso, il lavoro non offre alcun valore aggiunto rispetto a mansioni analoghe nel settore pubblico.

— Linguaggi, narrazioni e riconoscimento

In molte delle narrazioni delle persone intervistate ad un certo punto emerge il tema dello scarso riconoscimento sociale del loro lavoro e della cooperazione sociale in generale. L'invisibilità senza una narrazione che le dia senso dentro una visione di lavoro cooperativo fondato proprio sulle relazioni, la partecipazione attiva, la collaborazione, la promozione del protagonismo delle persone, si traduce nella sensazione di non essere visti e quindi riconosciuti nella capacità di produrre cambiamento e fare la differenza:

La percezione dal fuori del settore è che non sanno dove collocarlo. Tu lavori a scuola, allora sei un insegnante, tu lavori da un'altra parte e allora sei... cosa sei? Tu lavori dove? C'è sempre... io devo sempre spiegare quello che faccio. C'è l'insegnante e c'è l'insegnante di sostegno. E poi c'è l'educatore... cosa fai? Sei insegnante? In classe i bambini mi chiamano maestra. Poi però c'è la maestra che ci tiene a distinguere i ruoli. Le persone esterne non capiscono mai cosa faccio (Vera, 45 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

Molte persone vedono il lavoro nella cooperazione come una cosa semplice. Per esempio, parlo con mio papà che mi vede spesso al computer e mi chiede: "Cosa stai facendo?". "Sto lavorando". "Ma come, fai l'educatore!" (...). C'è una percezione strana e diversa. C'è molto altro nel mio lavoro oltre il semplice 'vado a casa del bambino e lo faccio giocare'. (Dario, 28 anni, cooperatore, < 5 anni nella cooperazione)

Per molte persone è difficile definire chi siamo, cosa facciamo... forse perché lavoriamo in tanti contesti. (...) Trovo sempre faticoso far capire. Siamo un mondo che non riesce a raccontarsi. (Clarissa, 36 anni, cooperatrice, > 5 anni nella cooperazione)

La mancanza di una narrazione collettiva consapevole su questi aspetti caratterizzanti il lavorare cooperativo, secondo alcuni degli intervistati, viene percepito dall'esterno come forme d'impresa opache, a basso costo:

Mi è capitato di sentire dire da persone fuori dal nostro ambito di lavoro che le cooperative sono quelle che ti fregano. (Claudia, 34 anni, ex cooperatrice, < 5 anni nella cooperazione)

Il cittadino che non lavora in ambito sociosanitario non conosce la cooperazione se non associata al lavoro interinale piuttosto che ad alcuni scandali (Roma Capitale), e la abbina a una dimensione di sotto lavoro. (Luca, 46 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Gli intrecci tra pubblico e privato sono quella cosa che per chi non c'è dentro sono di difficile lettura. E per chi arriva dal mondo dell'imprenditoria è difficile dire in che termi-

ni ci si pone nel lavoro dentro una cooperativa. (Milo, 36 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Per Giovanni e per Luca tale consapevolezza apre una riflessione critica sul linguaggio che la cooperazione usa per parlare a sé stessa, alle imprese e ai cittadini:

La percezione è che il linguaggio della cooperazione sia molto distante e ciò rende difficile integrare persone provenienti da mondi diversi. Chi arriva dal mondo imprenditoriale fa molta fatica a calarsi in un contesto più democratico, come quello della cooperazione (Giovanni, 43 anni, cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

Oggi la cooperazione sociale deve tornare a parlare ai cittadini. Di fronte alle crisi climatiche, ambientali, sociali, del lavoro cosa ha da dire la cooperazione? Perché queste crisi impattano sui cittadini. (...) Oggi i cittadini si trovano da soli di fronte ai problemi globali. Anche i cooperatori sono cittadini e si trovano a vivere questi problemi. (...) La cooperazione deve tornare a parlare ai cittadini, in primis con le famiglie che aiuta ma anche con le famiglie vicine a quelle che aiuta. Sono tutte portatrici di problemi ma anche di interessi che possono aiutare a costruire modelli di servizio differenti. (Luca, 46 anni, ex cooperatore, > 5 anni nella cooperazione)

In questi ultimi estratti narrativi emerge un tema che è quello connesso a come la cooperazione racconta sé stessa, si renda comprensibile e sia capace di uscire dal proprio "mondo". Tale tema può costituire un'occasione per riflettere su quanto e come la cooperazione sociale abbia valorizzato nella comunicazione interna ed esterna quelle peculiarità che sono proprie dell'impresa cooperativa. Il tema di come la cooperazione si narra può essere utile anche al fine di ripensare i legami di senso tra livello micro (intrasoggettivo, i valori e le motivazioni che orientano il cooperare nei singoli operatori), meso (intersoggettivo, la partecipazione alla vita democratica dentro e fuori l'organizzazione cooperativa) e macro (transoggettivo, l'agentività politica del mondo cooperativo nella relazione con il contesto storico, economico, sociale e politico più ampio).

— Conclusione

Il benessere e il malessere di chi lavora nella cooperazione - e probabilmente non solo - si costruiscono nel percorso: non si nasce cooperatori sociali ma la scelta di intraprendere un percorso formativo e professionale nella cooperazione è frutto di una traiettoria che si definisce e si modifica strada facendo e che viene influenzata nella sua direzione da punti di svolta e transizioni. La metafora del percorso è stata portata a conclusione delle interviste da oltre la metà delle persone coinvolte, quando è stato chiesto loro di esprimere come si sono sentite a narrare la loro esperienza. Il piacere nel raccontare la propria storia è stato restituito come apprezzamento per aver potuto godere di un tempo e di uno spazio in cui "ripercorrere", "rivivere", "rileggere e raccontare il percorso nella cooperazione" (si riprendono qui alcune delle espressioni utilizzate dagli operatori), utile anche per la possibilità di "rimettere a posto i pezzi".

Le variabili di questo percorso sono il risultato di interazioni tra un lavoratore, portatore di specifici bisogni nelle diverse fasi di vita, di valori, di aspettative professionali e relazionali, e un'organizzazione, anch'essa costantemente in evoluzione in relazione alle variabili storiche, economiche, politiche e culturali che l'attraversano.

La curiosità verso le storie professionali di operatrici e operatori sociali non è stato solo un esercizio utile a comprendere più da vicino la crisi che sta attraversando il lavoro nella cooperazione sociale. Si è trattato, invece, di una attenzione volta soprattutto a creare un contesto che permettesse agli operatori sociali di dire e dare voce a questa crisi.

Nelle narrazioni di molti dei partecipanti, la scelta di intraprendere un lavoro sociale professionale è maturata a seguito di esperienze formative e di cittadinanza attiva, punti di svolta che hanno orientato le traiettorie di vita. Sono per lo più esperienze maturate in fasi della vita intrinsecamente orientate al futuro, come l'ingresso in età adulta. La conoscenza dell'essere parte di un'impresa cooperativa è arrivata successivamente ed è stata descritta in modo diverso dai partecipanti. In alcune narrazioni la cooperativa è stata vista limitatamente al suo essere punto di riferimento facilitante il rapporto con l'ente pubblico committente. In altre narrazioni la consapevolezza di essere parte di un'impresa cooperativa si è aperta anche alle peculiarità che la dovrebbero contraddistinguere: inclusività, democraticità e azione collettiva. Ciò è stato facilitato dalla partecipazione a percorsi di riflessione interni all'organizzazione e rivolte ai soci.

La scelta di lasciare il proprio lavoro nella cooperazione viene legata a fasi particolari della vita, come l'essere genitori, o ricondotta alla fatica di un lavoro frammentato caratterizzato da molti spostamenti. Laddove il valore aggiunto della cooperazione viene meno, laddove la partecipazione non è vista come punto di forza ma come limite, la scelta di chi ha lasciato la cooperazione viene motivata a partire da alcuni elementi estrinseci come la retribuzione, la stabilità contrattuale e la conciliazione vita-lavoro.

La mancanza di occasioni dove far crescere una cultura cooperativa interna e in relazione alle sfide sociali, e la mancanza di una narrazione che permetta alla cooperazione di essere vista e legittimata nel valore sociale che produce, non aiutano gli operatori ad uscire dalla dimensione "del proprio

pezzettino" e impattano sulla costruzione di senso. Questo vale sia a livello *micro* (i lavoratori perdono il senso del proprio lavoro) che *meso* e *macro* (la cooperazione rimane nell'invisibilità, vista però nella sola dimensione negativa di non produttività, cioè che non produce valore sociale).

Se si guarda alla carriera nella cooperazione come un percorso, la permanenza nell'organizzazione non è data dal trovare un lavoro soddisfacente una volta per tutte quanto dalla capacità dell'organizzazione di comprendere come i bisogni e le aspettative professionali e personali evolvono in relazione al percorso dei propri operatori. Questa comprensione è poi necessario che si traduca in pensiero organizzativo, che interroghi l'organizzazione al pari delle variabili esterne al sistema. Gli strumenti di cui oggi la cooperazione dispone per fare questo possono essere molti: percorsi soci, innovazioni che mettano al centro la costruzione di legami comunitari, l'investimento sulla formazione. Io stessa ho avuto la possibilità, proprio grazie al supporto della mia cooperativa, di intraprendere un percorso di dottorato aziendale che mi ha permesso di acquisire competenze di ricerca da rigiocare nel mio lavoro, attraverso il coinvolgimento attivo di colleghe e colleghi cooperatori.

Un ultimo punto toccato da tutte le persone intervistate riguarda infine la peculiarità immateriale del proprio lavoro che purtroppo, in assenza di narrazione, si traduce in scarso riconoscimento sia degli operatori che della cooperazione in generale. L'invisibilità, al contrario, potrebbe costituire proprio il superpotere della cooperazione sociale che, esplicandosi in assenza di divisa e camice bianco, nel porsi negli interstizi tra istituzioni e cittadini, porta uno sguardo obliquo sui problemi, dà valore alle reti, alla creazione di legami, come afferma un collega cooperatore che stimo molto, Massimo Bevilacqua, presidente del consorzio Sol.Co. di Sondrio:

La forma cooperativa è finita, la pratica di cooperazione è infinita: lo spartito e la musica. (...) Ci siamo abituati (...) a curare la forma cooperativa (...). Anche il fuori, però, ci deve interrogare. (...) Si tratta di uno spazio in cui possiamo prenderci cura non tanto della forma cooperativa, quanto, invece, della pratica del cooperare. (...) È una narrazione quasi dimenticata. (Bevilacqua, 2023, pp. 70-72).

DOI 10.7425/IS.2025.01.06

Bibliografia

- Bauman, Z. (2014). "Il mondo perduto dei follower", in *Il Manifesto*. (recuperato il 26.08.2024). <https://ilmanifesto.it/il-mondo-perduto-dei-follower>
- Berzacola, L., Galante, D. (2014). Leggere le criticità del fare cooperazione. In Girelli, G. (a cura di), *Cooperare è un'impresa – promuovere cultura cooperativa per creare sviluppo e innovazione* (pp. 13-24). Franco Angeli.
- Bevilacqua, M. (2023). *La cooperazione come possibile sistema di una comunità locale. Trascendere la cooperativa per arrivare alla cooperazione come strumento*. Impressioni Grafiche.
- Carpita, M. Depedri, S., Tortia, E. (2023). Studi e ricerche con Carlo Borzaga sulla qualità del lavoro nell'impresa sociale. *Impresa Sociale*, 27-34.

Cuppari, A. (2021). Autobiographical memories as islands of certainty in an ocean of complexity: a cooperative enquiry on the effects of the COVID-19 emergency on some disability services in Northern Italy. *INSTED: Interdisciplinary Studies in Education & Society*, Vol. 23, 2(90), pp. 89-104. <https://doi.org/10.34862/tce/2021/09/01/47h7-st18>

Cuppari, A. (2022). From stories about living to living the stories: composing a collective idea of home in an independent living project. *INSTED: Interdisciplinary Studies in Education & Society*, 24, 1(91), 55-74. <http://doi.org/10.34862/tce/2002/07/25/-k126>

Cuppari, A., Formenti, L. (2023). Dai casi alle storie in movimento: Un approccio sistemico-riflessivo alla formazione nei servizi per la disabilità. *Educational Reflective Practices*, 1, 130-150. Doi: 10.3280/erp1-2023oa15882

Cuppari, A., Luraschi, S. (2024). Zaino in spalla e pedalare: professione educativa tra presenza e invisibilità. In L. Formenti (a cura di), *Le regole della bellezza: Pedagogia sistemica in azione*, pp. 80-92.

Dolci, D. (1974). *Poema Umano*. Einaudi.

Depedri, S., Bonazza, M., Lattari, E. (2024). Lavorare in cooperativa oggi. La voce dei nuovi professionisti della cura e il turn-over nelle imprese sociali. *Euricse Research Report*, 35|2024.

Fazzi, L. (2024). Lavorare stanca: Chi va e chi resta nelle cooperative sociali? *Impresa Sociale*, 2, 58-68.

Formenti, L. (2012). Oltre le discipline: Pratiche e significati del fare ricerca con le vite umane. In Merrill, B., West, L., *Metodi biografici per la ricerca sociale*. Apogeo.

Gibelman, M. (1999). The search for identity: Defining social work, past, present, future. *Social Work*, 44(4), 298-310.

Gosetti, G. (2014). Cooperare e qualità della vita lavorativa. In Girelli, C. (a cura di), *Cooperare è un'impresa. Promuovere cultura cooperativa per creare sviluppo e innovazione* (pp. 57-85). Franco Angeli.

Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Marocchi, G. (2024). Le dimensioni della questione del lavoro nelle cooperative sociali. *Impresa Sociale*, 2, 5-9.

Merrill, B., West, L. (2012). *Metodi biografici per la ricerca sociale*. Apogeo.

¹ Per facilità comunicativa nel testo userò per lo più il maschile sovrasteso per indicare lavoratrici e lavoratori operanti nella cooperazione sociale, nonostante sia con-

La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile

Sara Depedri

Euricse

Abstract

In questi ultimi anni, gli enti di Terzo settore sono stati ripetutamente e diversamente sollecitati a dotarsi di sistemi di valutazione dell'impatto sociale: prima per rispondere alle richieste dei finanziatori sui specifici progetti finanziati ed ora per recepire l'invito ministeriale previsto dal d.lgs. 24 luglio 2019. Ma quale metodo adottare? Le riflessioni scientifiche e metodologiche sul tema della valutazione dell'impatto sociale hanno portato ad un moltiplicarsi di approcci ed oggi gli enti devono orientarsi in un vasto panorama di definizioni e tecniche, cercando di comprendere quali si adattino meglio alle proprie necessità e quali utilità possano offrire i diversi strumenti. La risposta a "quale metodo adottare" è: "il più utile all'ente", intendendo il più capace di far emergere il vero valore aggiunto sociale prodotto, di renderlo all'esterno e di internalizzarlo nelle proprie funzioni obiettivo e strategiche.

Questo saggio propone una breve presentazione delle diverse metodologie e dei relativi strumenti di analisi con l'obiettivo di mettere in luce l'utilità di ciascuno e le capacità di identificare e rendere concretamente monitorabili e valutabili i complessi obiettivi sociali degli enti di Terzo settore. L'analisi si concentrerà, in primo luogo, sulla definizione di impatto sociale di cui l'ente si vuole dotare e sull'estensione delle ricadute sui beneficiari degli interventi alle ricadute sulla collettività e sull'ecosistema locale. Prendere coscienza dei propri impatti (tutti) – attivando un iter di valutazione partecipato e di apprendimento – porterà l'ente ad adottare processi di valutazione più complessi ma anche più utili alla definizione dei propri obiettivi e all'attivazione di una più completa pianificazione strategica. In questo modo, oltre che innescare un percorso di crescita, l'organizzazione potrà migliorare i sistemi di offerta di servizi di interesse sociale, attraverso un processo di confronto, di co-progettazione e di sostegno economico alla realizzazione di attività con impatti positivi per il territorio.

Keywords: impatto sociale, valutazione, pianificazione strategica, metodologie

DOI: 10.7425/IS.2020.04.03

Introduzione

Non obbligatorio per legge, ma identificato dal d.lgs. 24 luglio 2019 come un processo di misurazione di cui gli enti di Terzo settore "decidono di dotarsi" anche con finalità di comunicazione esterna verso i propri eterogenei stakeholder. Di potenziale interesse per le pubbliche amministrazioni, in sede di procedure di affidamento dei servizi e di relativa valutazione della qualità ed efficacia delle prestazioni. Azione ordinaria e complementare alla realizzazione dei servizi e al monitoraggio delle attività, per molti finanziatori e secondo quanto previsto dai format di presentazione di nuovi progetti oggetto di bando. Elemento sintetico ed unico per esprimere la resa sociale di un investimento, per i prospettati strumenti della finanza sociale.

Sono le diverse sfaccettature dell'utilità percepita e della rilevanza assegnata alla valutazione dell'impatto sociale oggi in Italia. Ma accanto a queste vi è forse una dimensione ulteriore e prioritaria: quella che identifica la valutazione dell'impatto sociale come uno strumento della pianificazione strategica dell'ente e del settore.

Una simile complessità di prospettive e di approcci ha inoltre due ulteriori implicazioni: da una parte, la valutazione

viene ad essere calata su oggetti di analisi diversi, dagli enti nel loro complesso ai servizi e quindi ai progetti (come analizzato nel lavoro di Luigi Corvo e Lavinia Pastore nel presente numero di *Impresa Sociale*); dall'altra, proprio in base agli obiettivi dell'analisi e all'uso *ex post* che viene assegnato alla valutazione, ogni prospettiva può far privilegiare e trovare utilità diversa in metodologie differenti. Ciò ha come conseguenza per gli enti di Terzo settore il rischio di dover in breve tempo dotarsi di molteplici strumenti e prospettive di valutazione, solo in parte interloquenti tra loro.

Il presente articolo ha l'obiettivo di riflettere sull'utilità della valutazione di impatto sociale – non tanto in senso generale e teorico, ma soprattutto in senso applicato e pratico – per gli enti di Terzo settore che cominciano ad essere sollecitati dal contesto a dotarsi di strumenti e metodi propri di valutazione, così come sono sollecitati dalle diverse proposte metodologiche che gli studiosi negli anni hanno cominciato a sviluppare per far emergere il valore sociale degli enti e dei servizi ad elevata utilità ed innovazione sociale.

Iniziare ad applicare all'interno della propria organizzazione la valutazione dell'impatto sociale significa concepirla fin dall'inizio non come mero adempimento, ma come strumento di utilità per la crescita propria e dei sistemi di offerta di

servizi di interesse sociale. Con il vincolo, tuttavia, che questa utilità trovi poi effettivamente eco in chi promuove la valutazione, divenendo leva nei sistemi di co-progettazione tra pubblico e privato sociale e strumento oculato nell'assegnazione di fondi, nonché sostegno allo sviluppo di nuove attività.

— I metodi applicabili: tra obiettivi e risultato

Negli ultimi anni, la valutazione dell'impatto sociale degli enti di Terzo settore ha cominciato a diffondersi anche in Italia ad opera di studiosi, ma anche in risposta alle richieste di nuovi finanziatori (fondazioni, per lo più, e bandi promossi a sostegno di attività di interesse sociale), nonché in seguito alle sollecitazioni del legislatore, a partire dalla L. 106/2016 e formalizzati nelle linee guida alla valutazione dell'impatto sociale (d.lgs. 24 luglio 2019). Si tratta tuttavia di una tematica strettamente correlata tanto ai processi rendicontativi relativi alle dimensioni sociali delle imprese (dai metodi di rendicontazione della *Corporate Social Responsibility* delle imprese, ai bilanci sociali degli enti nonprofit), quanto ai processi di valutazione degli investimenti, dei servizi e delle politiche pubbliche sviluppatasi con finalità di giudizio dell'efficienza e dell'efficacia dell'operato.

Per tali ragioni, negli anni si sono moltiplicate metodi e metodologie atte a rendicontare e valutare l'impatto sociale¹. Le macrocategorie in cui vogliamo accorpate i processi valutativi al fine di analizzarne le diverse utilità sono: le analisi controfattuali, i metodi costi-benefici e i processi di monetizzazione, i sistemi ad indici ed indicatori. Ciascuno presenta possibili vantaggi e limiti, dipendenti innanzitutto dalle caratteristiche del contesto cui vengono applicati, ma anche dalla completezza cui giunge il processo valutativo rispetto agli obiettivi di analisi. Sintetizzare tali elementi di peculiarità permette di comprenderne i possibili utilizzi e il necessario funzionale adattamento negli enti in base alle proprie scelte strategiche e utilità percepite.

L'*approccio controfattuale*² è spesso identificato dagli studiosi come il metodo più puro per valutare l'impatto di un'azione sui suoi beneficiari in termini di cambiamenti dei comportamenti e delle condizioni degli stessi (o della popolazione di riferimento in senso ampio). È un metodo usualmente applicato alle politiche pubbliche e a progetti e servizi di nuova realizzazione, in cui la valutazione si incentra sull'analisi dei cambiamenti sulla popolazione beneficiaria raggiunti grazie all'intervento rispetto all'assenza di intervento, risultando quindi utile per comprendere l'effetto dell'azione e il senso della sua replicabilità futura. Dal punto di vista della procedura di ricerca, in modo prevalente, si richiede la conduzione di un disegno sperimentale in cui viene identificato accanto al gruppo di beneficiari dell'intervento un gruppo di non beneficiari omogenei per caratteristiche ai primi (gruppo di controllo) e si monitorano entrambi in termini di comportamenti e condizioni pre-intervento e post-intervento. Il

cambiamento netto imputabile all'intervento è così dato dal confronto tra la situazione pre e quella post di entrambe i gruppi, depurando il risultato dell'azione sui beneficiari diretti dai cambiamenti avvenuti in modo casuale e per effetto esterno, anche nel gruppo di controllo.

L'adozione di un approccio controfattuale negli enti di Terzo settore e ad opera degli stessi è spesso innegabilmente difficile e costosa, poiché solo in rari casi l'ente dispone al suo interno di un gruppo di controllo rispetto ai beneficiari del proprio intervento. L'approccio controfattuale, tuttavia, sembra essere più in grado di altri di esplicitare il cambiamento netto avvenuto ad opera degli interventi e per questo si presenta come molto utile laddove si vogliono studiare e dimostrare in modo più mirato i cambiamenti connessi in modo specifico ed esclusivo all'azione, dando peso quindi alle interferenze positive e negative che possano essere nel frattempo avvenute influenzando l'esito finale dell'intervento.

La replicabilità di una simile tecnica su altre azioni dell'ente richiederà specifici riadattamenti degli strumenti di analisi, con problemi quindi di piena comparazione con altri servizi e con costi, per l'ente, di riadattamento e replica. Inoltre è evidente come, in questo metodo, la valutazione sia mirata su un solo soggetto ed oggetto, avendo a riferimento esclusivo il cambiamento nella situazione del beneficiario diretto dell'azione, senza indagare le altre possibili dimensioni di impatto sociale su stakeholder differenti, non riuscendo quindi ad internalizzare nel processo di analisi e di scelta anche altre ricadute ed esternalità indotte. E ancora, a rafforzamento di quanto già affermato, l'applicazione di una controfattuale nell'ente permetterà di riflettere prevalentemente sul risultato finale, ma non sempre aiuterà a comprenderne la relazione con i processi attivati e a definire quindi gli interventi strategici correttivi delle azioni e dei modelli gestionali adottati.

La seconda macro-categoria di metodi di valutazione che vogliamo analizzare è quella che racchiude le tecniche di monetizzazione dell'impatto sociale, con l'obiettivo di tradurre economicamente le ricadute dell'azione e disporre quindi di risultati di sintesi sull'efficienza dell'azione. Attraverso le *analisi costi-benefici* si vuole valutare il risparmio (o costo) netto pubblico generato dall'intervento e questo dato permette di fornire – prevalentemente alla pubblica amministrazione o al soggetto finanziatore – una stima di quanto l'intervento è costato considerando il complesso delle entrate e delle uscite monetarie, dirette ed indirette da esso generate³. La tecnica richiede di considerare tutti i costi nominali ed i costi opportunità⁴ pertinenti connessi all'intervento, le entrate per la pubblica amministrazione ed i trasferimenti economici in suo favore che ne sono derivati e i risparmi che lo stesso ha generato in termini di mancati costi rispetto alla situazione pre-intervento.

I fattori considerati nell'analisi sono esclusivamente valori monetari o economico-finanziari nominali, realmente sostenuti o non sostenuti; ne deriva quindi che, spesso, sono esclusi dal calcolo gli impatti e le ricadute qualitative e intangibili (a meno che questi non abbiano dato origine ad un'ef-

¹ Per brevi rassegne e classificazioni delle metodologie si veda: Bengo, Arena, Azzone, Calderini (2015), Grieco, Michellini, Iasevoli (2014).

² Per un approfondimento sul metodo si veda ad esempio Stame (2001).

³ Per un esempio di applicazione del metodo costi benefici, Chiaf (2013) con applicazione dell'analisi all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

⁴ Si definisce "costo opportunità" il valore della migliore alternativa tralasciata dal soggetto considerato. In tale contesto, si fa riferimento all'inclusione nell'analisi costi-benefici di mancati guadagni o mancati costi di interventi alternativi a quello oggetto di valutazione.

fettiva riduzione dell'accesso a servizi pubblici); al pari non verranno incluse le eventuali ricadute economiche e non su soggetti terzi non coinvolti direttamente nello scambio con la pubblica amministrazione (che rientrerebbero tuttavia a pieno titolo nella definizione di impatto sociale).

Per un ente di Terzo settore, il metodo ha quindi un'utilità principale che è quella di dimostrare al soggetto (prevalentemente pubblico) finanziatore o acquirente del servizio, che l'azione non ha avuto un costo netto finale equivalente al costo nominale dell'intervento (retta, importo della convenzione, ecc.) ma esso risulta spesso inferiore per via della presenza di impatti (o externalità), determinando talvolta addirittura un risparmio netto (o beneficio economico) grazie alla presenza di ricadute su altri servizi ed interventi e di impatti (ad esempio l'aumento del benessere delle persone) che riducono le uscite pubbliche sotto altri profili correlati. Una leva di certo evidente ed immediata nella comunicazione con la pubblica amministrazione; un metodo che potrebbe influenzare le logiche di prezzo negli appalti laddove si vengano a considerare i risparmi indiretti generati da alcuni interventi o dal fatto che alcuni servizi siano affidati agli enti di Terzo settore. Un metodo tuttavia che potrebbe portare a distorsioni delle scelte organizzative laddove si verificasse che alcuni interventi generano risparmi superiori e vengano quindi premiate anche in questa logica le strategie efficienti a discapito di alcune strategie meno efficienti ma più efficaci (tipicamente quelle che si rivolgono ai soggetti più deboli). Per tali ragioni, forse i metodi costi-benefici (al pari delle controfattuali) sono più utili in sede di pianificazione di politiche ed interventi complessivamente intesi che di selezione di singole strategie o di singoli enti.

Passo ulteriore nel processo di monetizzazione è compiuto poi, metodologicamente, dalla tecnica *SROI* (*Social Return on Investment*) (Nicholls et al., 2012). Essa consiste in un processo di conversione in valore economico equivalente di tutti gli impatti sociali generati da un'azione, tale da giungere poi ad esprimere in modo sintetico e con valore unico la rendita sociale (o extra-finanziaria) degli investimenti, calcolata come rapporto tra investimento realizzato ed impatto sociale generato. Innanzitutto, quindi, per la realizzazione di uno *SROI* è necessario definire in modo concreto gli impatti generati, raccogliendo informazioni ampie e precise su tutti i cambiamenti avvenuti sui beneficiari diretti, ma anche sugli altri stakeholder interessati dall'intervento fino alla comunità. Vanno quindi raccolti dati sulla situazione *ex ante* ed *ex post* e – attraverso la promozione di un processo di valutazione partecipato – viene chiesto agli stakeholder di stimare il beneficio (o cambiamento) ricevuto con azioni comparabili e con quantificazioni. Ad ogni cambiamento viene associato quindi un costo equivalente attingendo da prestazioni simili o con ricadute simili, giungendo a conferire un valore economico ad ogni dimensione di impatto monetizzabile. Il processo è quindi complesso e si avvale di tecniche di ricerca miste, poiché richiede la realizzazione di questionari ed interviste o focus group per analizzare i cambiamenti e di disporre di tabelle standard di conversione economica delle variabili rilevate.

L'utilità di modelli che giungano a quantificare l'impatto in termini economici come lo *SROI* è evidentemente, innanzi-

titutto, quella di “parlare lo stesso linguaggio” dei soggetti finanziatori e di affacciarsi quindi anche a nuovi mercati e strumenti di finanziamento. La valutazione sui nuovi mercati finanziari deve essere agevole e deve riuscire a tradurre quantitativamente ed economicamente anche le dimensioni più qualitative e sociali delle azioni, elementi al centro dello *SROI*. Inoltre, metodi come lo *SROI* permettono di internalizzare nel calcolo dell'efficienza dell'azione (intesa come rapporto tra risorse impiegate e prodotto complessivamente generato) anche dimensioni qualitative e ricadute sociali. Per un ente di Terzo settore, applicare lo *SROI* porta quindi a disporre di un valore economico rappresentativo del valore generato e ciò può aiutare la visibilità della propria azione all'esterno. Anche per questa metodologia rimangono tuttavia alcuni elementi critici rilevanti: se in generale il metodo ha trovato ampie ed eterogenee critiche da parte degli studiosi del Terzo settore (Cooney, Lynch-Cerullo, 2014; Marthens et al., 2015), in modo più mirato rispetto alla riflessione sull'utilità dei vari modelli di valutazione si osserva che né il risultato finale di sintesi dello *SROI*, né alcuni passaggi del suo processo risultano di particolare utilità agli enti che lo realizzano: così, la traduzione monetaria con costi standard riferiti a prestazioni ed interventi assimilabili per impatto non porta poi a riflessioni specifiche sull'economicità della gestione o a giudizi sull'averla condotta in modo efficiente; l'inclusione nel metodo dei cambiamenti solo di natura materiale (quarto principio dello *SROI*) può essere un limite nella comprensione della complessità delle ricadute tutte che le proprie attività comportano; o ancora l'uso esclusivo del rapporto tra investito e valore sociale non fornisce agli enti dati utili alla riprogettazione di processi e servizi. L'utilità del metodo a fini di riflessione interna sta piuttosto nella conduzione precisa e completa (e poi nella separata analisi) di alcune tecniche di ricerca suggerite dallo *SROI*, quali in particolare la raccolta di dati dagli stakeholder con metodi partecipati per verificare gli impatti sugli stessi.

Nella rassegna dei metodi per la valutazione dell'impatto sociale, ultima macrocategoria è quella dei *sistemi di indici ed indicatori*⁵. Da un punto di vista di strutturazione ed applicazione pratica agli enti, si rileva che tale tecnica ha cominciato a diffondersi e ad avere un riconoscimento certificato in primo luogo negli enti con obiettivi di profitto, ma la cui gestione adotta processi ritenuti sostenibili ed etici e genera ricadute positive anche di natura sociale ed ambientale. Per farne alcuni esempi, dalla fine degli anni '90 la *Global Reporting Initiative* ha fornito precise indicazioni per la redazione dei rapporti di sostenibilità, identificando dimensioni di analisi e al loro interno indicatori ampi, qualitativi e quantitativi, atti a rendicontare (oltre che sull'efficienza e la performance gestionale) anche gli impatti economici indiretti, le performance ambientali e sociali, anche se con focus prevalente verso le pratiche nei confronti dei lavoratori. Nel 2002 il Progetto Governativo *Corporate Social Responsibility and Social Commitment* (CSR-SC) collegato al Libro Verde della Commissione Europea ha portato a promuovere l'adozione di una serie di indici ed indicatori per la valutazione volontaria da parte delle imprese del proprio grado di responsabilità sociale e ambientale, fornendo un articolato elenco di indici minimi comuni ed addizionali tra-

⁵ Per una rassegna di metodi sviluppati nell'ambito della CSR si veda ad esempio Diez-Cañamero et al. (2020).

sversali a settore e imprese, atto a far emergere le ricadute su ciascuna categoria di stakeholder con cui l'organizzazione si relaziona. Più recentemente, con l'istituzionalizzazione delle B-corp, si è promossa anche la certificazione del raggiungimento dei loro obiettivi di generazione di benefici sociali ed ambientali, applicando alle aziende un processo di valutazione dell'impatto (*B Impact Assessment*) basato su indici ed indicatori cui è assegnato un punteggio utile all'ottenimento della certificazione. Processi, quindi, che hanno progressivamente cercato di oggettivizzare con dati osservabili e descrivibili su scala di valutazione anche le ricadute sociali ed ambientali appunto.

E questo è in generale l'approccio dei metodi ad indici ed indicatori: si identificano le dimensioni obiettivo di analisi e al loro interno gli indicatori, gli indici e i fattori in grado di esplicitare quantitativamente e qualitativamente i risultati raggiunti. Quale esempio presente anche nei modelli che si stanno proponendo a livello scientifico ed applicato in Italia⁶, un'indagine di analisi è la partecipazione degli stakeholder, che viene ad essere indicizzata in tassi di presenza degli stakeholder nella base sociale e negli organi amministrativi, indicatori di qualità dei sistemi per la rilevazione dei feedback da parte dello stakeholder, tassi medi di partecipazione alle assemblee e ai momenti di confronto, raccogliendo in questo modo dati (fattori, valori assoluti) sulle procedure e sugli esiti delle procedure di partecipazione e rappresentanza, eccetera. I dati (su cui vengono costruiti indici ed indicatori) sono usualmente raccolti con fonti dirette disponibili nell'ente, ma in modo più completo anche attraverso processi partecipativi degli stakeholder. Il sistema ha due obiettivi: quello di valutare l'ente in modo complesso, per singoli risultati raggiunti e in più direzioni e quello di essere riprodotto in maniera standardizzata (con la possibilità eventualmente di aggiungere propri indicatori specifici di attività) in molte imprese, permettendo la comparazione tra le stesse e la generazione di benchmark di settore per la definizione delle soglie minime di certificazione/di raggiungimento degli obiettivi sociali (soglie talvolta decise dal certificatore, altre volte frutto dell'analisi dei dati di sistema).

Per gli enti di Terzo settore, l'adozione di un sistema ad indici ed indicatori per la valutazione dell'impatto sociale può permettere di disporre di una serie di dati allineati con i propri obiettivi strategici, di monitorare e valutare progressivamente tali indici e gli scostamenti dai propri obiettivi, di comprendere la causalità tra alcune dimensioni, di verificare quindi il legame tra processi attivati, elementi di efficienza, di efficacia e di impatto. Un processo quindi allineato e funzionale alla pianificazione strategica dell'ente, ad una riflessione interna e a processi di cambiamento. Il metodo risulta invece spesso meno funzionale, invece, alla comunicazione esterna verso stakeholder non tecnici, poiché l'elencazione di una batteria di indici ed indicatori di performance (economica e sociale) richiede di essere interpretata ed analizzata, non esprimendo né un giudizio qualitativo né un giudizio sintetico unico dell'impatto sociale generato. Per tale ragione, la valutazione sintetica degli indicatori con assegnazione di una "certificazione" o di un punteggio è vista come l'ele-

mento comunicativo di sintesi del proprio risultato e viene progressivamente promossa in alcuni settori e per taluni enti anche in allineamento con gli interessi di nuovi finanziatori e della *social finance*.

In sintesi, l'analisi dei principali metodi cui ricorrere per realizzare la valutazione dell'impatto sociale ha evidenziato come vi sia una certa correlazione tra risultato cui l'analisi giunge e l'utilità del metodo: se l'obiettivo dell'ente è quello di comprendere gli effettivi cambiamenti generati da un proprio intervento o servizio sui propri beneficiari, di certo le analisi controfattuali sono la tecnica più precisa; se lo strumento deve essere utilizzato con finalità comunicative sintetiche e di facile lettura – che fanno emergere il valore economico della socialità delle azioni e risultano quindi efficaci nei confronti dei soggetti finanziatori – metodi come le analisi costi-benefici e lo SROI possono risultare più allettanti; se la valutazione deve essere in primo luogo funzionale allo sviluppo strategico più complesso e ad un'analisi a tutto tondo dei risultati, i sistemi ad indici ed indicatori tendono ad essere preferiti.

—— Tecniche, strumenti, analisi: la scelta in base alla propria definizione di impatto

La scelta degli enti non si ferma tuttavia al metodo da seguire, ma implica poi anche una decisione rispetto alle tecniche e agli strumenti da adottare nell'ambito del metodo stesso. Per alcuni metodi potrebbe essere sufficiente o nettamente prevalente il ricorso ad una tecnica esclusivamente quantitativa, che porti all'adozione di strumenti di monitoraggio interni – quali schede e questionari (seppur più complessi degli ordinari gestionali e degli strumenti informativi di supporto alla gestione ordinaria degli enti, quali i software per la gestione del personale). Per le valutazioni incentrate sulle ricadute sui beneficiari e sui principali stakeholder dell'azione sarà da prevedere anche l'adozione di tecniche qualitative o miste (*mixed method* e multicriteri) e di strumenti di ricerca ed analisi che garantiscano la partecipazione, quali questionari (di impatto e non meramente di soddisfazione) o interviste e focus group.

Si tratta di scelte in parte influenzate ancora dalla motivazione strategica che spinge gli enti ad applicare la valutazione, ma anche dall'accezione di impatto sociale che si assume a base della propria valutazione e che andrà ad influenzare le proprie strategie.

Come noto e ripetutamente riportato negli studi, nonché fatto proprio dal legislatore, "Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". Si tratta quindi di una definizione sufficientemente ampia, che si sposa con i diversi metodi sin qui illustrati, anche se presenta alcuni elementi specifici che andrebbero valorizzati nella scelta dei propri metodi e delle proprie tecniche di valutazione.

⁶ Per alcuni esempi applicati e metodi promossi a livello nazionale si vedano ad esempio Chiaf (2015), Depedri (2016), Zamagni, Venturi, Rago (2015).

Innanzitutto, la valutazione è quantitativa e qualitativa: quindi, da un punto di vista di processo e tecniche di valutazione, si potranno e dovranno applicare sia strumenti quantitativi che qualitativi, integrando o rendendo complementari (ove possibile) questionari e rielaborazioni dati con interviste e focus group. Da un punto di vista di risultati, si dovranno e potranno riportare elementi economici e non, monetari e non, quantitativi ma anche narrativi, ove pertinente e opportuno per approfondire e spiegare il risultato.

Si tratta quindi di un'azione che va ad intersecarsi con la rendicontazione sociale e che può diventarne parte integrante (come ad esempio riportato esplicitamente anche nel decreto 23 luglio 2019 – coordinamento con il bilancio sociale). Attingere a strumenti diversi di valutazione ha ovviamente dei costi per gli enti, ma l'utilità pare evidente: giungere ad una presentazione complessa e a tutto tondo degli impatti, in cui si valorizzino non solo i risultati chiaramente quantificabili, ma anche quelli più qualitativi, intrinseci ed impalpabili, benché sempre con il vincolo che gli stessi siano affidabili (si intende "informazioni veritiere, precise ed eque, con specifica indicazione delle fonti dei dati", terzo principio delle linee guida) e che si riconducano a parametri quantitativi tutte le dimensioni e le informazioni misurabili (quarto principio). Disporre di analisi complesse quantitative e qualitative ha quindi una funzione strategica per gli enti poiché porta l'attenzione sia al proprio interno che nei confronti degli interlocutori esterni sulla duplice (o molteplice) natura dei risultati dell'azione.

La valutazione è poi di breve, medio e lungo periodo e vanno quindi previste la realizzazione di "fasi di valutazione" e l'applicazione di strumenti e tecniche (anche non rivolti agli stessi soggetti o oggetti di analisi) a sessioni temporali distinte. Nel breve si potranno leggere (con opportune fonti interne o raccolte dati e strumenti anche partecipati) le dimensioni del risultato di servizio, del benessere immediato generato; nel medio e nel lungo periodo andranno intercettati gli impatti veri e propri, intesi come cambiamenti stabili sugli stili di vita o sui comportamenti. La valutazione diverrà in questo modo utile a riflettere e ad internalizzare nel proprio processo progettuale non solo ciò che l'ente realizza nell'immediato ed è esplicitamente inserito come obiettivo diretto, pianificato e volontario delle azioni promosse, ma anche gli effetti indotti o indiretti, quelli non previsti, quelli rilevabili soltanto dopo un certo periodo di tempo.

Di certo la valutazione si fa quindi ambiziosa: percorso pluriennale, ma anche dotato di meccanismi sufficientemente elaborati che rendano possibile intercettare le ricadute a qualche anno di distanza dall'esercizio dell'azione e che quantomeno tentino di depurare i comportamenti e gli stili di vita rilevati a quel tempo di eventuali elementi di interferenza e di contesto che li possano avere ulteriormente influenzati. Che il percorso di valutazione si presenti tuttavia come un processo pluriennale ha piena coerenza anche con l'utilizzo dello stesso nella progettazione e nella rendicontazione di enti e di servizi; esso risponde ai tempi necessari perché i cambiamenti effettivamente avvengano. E per tali ragioni, una visione e una valutazione pluriennale del servizio vanno non solo richiesti all'ente, ma anche adottati

dal finanziatore/investitore affinché si possano verificare oggettivamente le ricadute tutte dell'azione.

Infine, la valutazione deve intercettare quali sono i soggetti su cui vanno rilevati gli impatti perché ritenuti "rilevanti" rispetto alle azioni realizzate (secondo principio delle linee guida alla valutazione di impatto sociale). La comunità di riferimento può estendersi, quindi, a portatori di interesse diversi a seconda dell'azione promossa. Essa può essere intercettata: nei beneficiari diretti dell'azione per i progetti più circoscritti e mirati; negli stakeholder interni dell'ente (soci, lavoratori, volontari...) laddove questi influenzino significativamente le azioni e ne siano a sua volta influenzati dato l'elevato livello di coinvolgimento; negli stakeholder anche esterni; nella comunità in senso ampio nel momento in cui la presenza nei territori e le interazioni tra l'azione/l'ente e la collettività esterna siano attesi generatori di impatti (positivi o negativi) significativi per il territorio. Che la valutazione si estenda quindi dai beneficiari diretti agli stakeholder tutti avrà un'utilità funzionale a dimostrare come vi sia un valore sociale aggiunto delle azioni rispetto a quello descritto dalla mera realizzazione del servizio, generato dal modo in cui l'ente sta all'interno del territorio e produce e co-produce con lo stesso. Per l'ente, inoltre, giungere ad internalizzare nella propria progettazione in modo oggettivo questi obiettivi di ricaduta sulla comunità vorrà anche dire porre al centro delle proprie azioni in modo pianificato le conseguenze tutte, interrogandosi su potenziali non sufficientemente sfruttati e sul legame tra processi attivati e risultati prodotti (non dando per scontato che attivare certe modalità di lavoro e reti generi sempre ricadute positive).

La definizione di impatto sociale appena descritta trova poi ulteriori declinazioni e specifiche. Quella fornita dal decreto 23 luglio 2019 (citare linee guida alla valutazione di impatto sociale) porta a considerare la valutazione di impatto sociale come un prodotto finale della catena produttiva del servizio (nello specifico di un servizio di utilità sociale), da cui si osserva il riferimento esplicito alla catena di creazione del valore sociale (*o Impact Value Chain*). La catena (la cui analisi specifica viene rimandata ai numerosi contributi già presenti in letteratura) è infatti composta da cinque anelli che illustrano il processo di generazione degli eterogenei risultati di un'attività (o ente o progetto) che sono anche esplicitamente richiamati dalle linee guida⁷. Il primo anello è rappresentato dalle risorse, economiche ed umane, immesse all'interno dell'azione; il secondo descrive le modalità secondo cui le risorse sono organizzate, ossia i processi e le tecniche di management (partecipazione, comunicazione, gestione); il terzo anello conduce ai risultati più concreti e quantitativi direttamente prodotti dall'attività; le ricadute più qualitative e di benessere vengono descritte nel quarto anello; e si giunge quindi nel quinto a riflettere sui cambiamenti di medio-lungo periodo identificati come impatti.

Tale catena è stata utilizzata dagli studiosi, in primo luogo, per valutare l'efficienza dell'attività (data dalla relazione tra input e output), l'efficacia della stessa (data dalla relazione tra *outcome* e anelli precedenti della catena) e gli impatti, intesi come gli effetti che determinano il vero valore aggiunto sociale dell'attività, in un processo complesso che permette

⁷ Il decreto riconosce in generale la centralità di identificare – attraverso metriche e strumenti propri e a scelta dell'ente – le dimensioni di

valore che le attività perseguono. Le stesse sono comunque (più avanti nel testo delle linee guida) identificate in processi di partecipazione,

attività, servizi, progetti, input, output ed outcome, in modo parallelo a quanto proposto appunto dalla *Impact Value Chain*.

di verificare anche i rapporti di causalità tra le varie dimensioni e riflette in modo completo sulle conseguenze ed i cambiamenti prodotti sull'ambiente socio-economico con cui si trova ad interagire l'ente. La stessa è poi adottata in letteratura con fini di progettazione dei cambiamenti ed oggetto quindi della propria pianificazione strategica (applicazione della *Theory of Change*). Ciò significa che gli impatti vengono posti come un obiettivo esplicito negli enti, che essi vengono inclusi nell'analisi preliminare dei bisogni da soddisfare attraverso le proprie attività, portando la logica di pianificazione e di cambiamento appunto dal breve al medio-lungo periodo e dal singolo individuo alla collettività. L'impatto, nella teoria del cambiamento e nella catena, non è più un prodotto accessorio e casuale dell'azione, ma diviene al pari di output ed outcome (di servizi e benessere) un obiettivo diretto esplicito che richiederà alle organizzazioni anche dei cambiamenti di processo ed organizzativi al fine di essere anch'esso massimizzato poiché prioritario nell'agire di un ente con finalità sociali. Inoltre, se in sede di pianificazione *ex ante* di nuove azioni ed interventi l'ente potrà non avere presente e definire quindi tutti i possibili impatti (positivi e negativi) che ne seguiranno, i processi di monitoraggio e soprattutto di valutazione *ex post* dovranno far emergere anche le ricadute inattese e queste potranno poi essere inserite ad oggetto di analisi e nelle proprie funzioni obiettivo in sede di correzione dell'intervento o di riprogettazione, facendo sì che le esternalità progressivamente vengano internalizzate. In un simile percorso di crescita e presa di coscienza, l'ente viene a dotarsi di strumenti volti a rendicontare e valutare sia il raggiungimento di espliciti e predeterminati fini di cambiamento sociale, che ricadute indotte e non intenzionali della propria attività.

Un ulteriore contributo alla definizione puntuale di impatto sociale per gli enti nonprofit e al "cosa mettere" quindi nei propri obiettivi e nei propri processi è fornito dai contributi scientifici. Un interessante approccio – che ha trovato applicazioni concrete in alcuni modelli sperimentali – è quello di Ebrahim e Rangan (2010), nel quale le ricadute delle nonprofit sono clusterizzate su quattro livelli: (i) i risultati di nicchia (quelli generati su un target specifico di utenti), che sono tipicamente oggetto di analisi della qualità dell'azione e ricadono quindi tra gli obiettivi più diretti delle azioni intraprese dalle nonprofit; (ii) i risultati integrati (ricadute complesse sui beneficiari dei servizi determinate dalla realizzazione di più azioni che colpiscono sfere diverse del soggetto), che possono determinare anche ricadute indirette su altri stakeholder di progetto o sulla collettività; (iii) i risultati istituzionali (generati da attività di advocacy e con conseguenze sulle politiche e la regolamentazione locali); (iv) i risultati sull'ecosistema (intesi come effetti sullo sviluppo locale, sulla comunità e sul sistema nel suo complesso), generati da azioni complesse che rendono la pianificazione strategica sfaccettata poiché caratterizzata da molteplici obiettivi che devono essere gestiti in maniera sinergica.

Mentre tale approccio teorico assume, prevalentemente, che gli enti nonprofit tenderanno a generare e a perseguire solo uno di questi livelli di impatto, in coerenza con la propria forma giuridica e con la propria mission, nella realtà si tende ad

osservare che molti enti di Terzo settore sono portati a produrre impatti sotto più profili e livelli contemporaneamente. Spesso si tratta di conseguenze generate in modo indiretto e non pianificato, non inserite come obiettivi espliciti, ma vere e proprie esternalità; e spesso si tratta di impatti influenzati almeno in parte dal contesto locale.

L'analisi teorica ed empirica prodotta negli ultimi anni (anche e soprattutto a livello nazionale) porta ad esempio a verificare che la natura degli enti di Terzo settore come soggetti spesso in rete o in relazione con enti pubblici e privati (spesso privato sociale) nel proprio territorio amplifica la ricaduta delle proprie azioni: non solo risultati diretti sui beneficiari, ma anche ricadute più estese sul loro benessere quando si agisce in un processo integrato con altri enti e si partecipa ai processi di co-pianificazione dei servizi, nonché impatti indotti sul livello di capitale sociale e sulla qualità della vita nel territorio e al pari sulle politiche locali.

Quanto questi diversi livelli di impatto siano poi esplicitamente internalizzati negli obiettivi diretti, controllabili dell'ente è comunque poi variabile: vi sono enti la cui mission risulta molto ampia ed effettivamente estesa sul livello delle ricadute sull'ecosistema, ma ciononostante talvolta l'obiettivo di produzione di impatti non è esplicitamente previsto nelle proprie strategie operative, e l'impatto diverso da quello di nicchia diviene quindi un'esternalità incontrollata di propri comportamenti e modalità di agire. Quando invece i vari livelli di impatto vengono esplicitamente e pienamente considerati e inseriti nel processo valutativo, da una parte l'ente riuscirà a dimostrare in modo più completo all'esterno (ad esempio ai propri finanziatori) le ricadute tutte e il valore sociale aggiunto della propria azione; e dall'altra, riuscirà in sede di pianificazione strategica a far convergere tali eterogenee ricadute in espliciti obiettivi, internalizzando l'esternalità e verificando anche la relazione tra impatti generati e processi attivati.

L'utilità della valutazione ed internalizzazione di questi diversi livelli di impatto va quindi letta in un sistema di causalità e non solo nel suo risultato finale: ricadute integrate, istituzionali e sull'ecosistema (benché soggette a forti interferenze esterne) tenderanno ad essere più elevate quanto più un ente investirà in processi ed azioni che pongano lo stesso in relazione con i soggetti istituzionali e gli altri attori economici e sociali della comunità. Da cui, ponendo *ex ante* nella propria funzione obiettivo anche la creazione di impatti e ricadute non solo di nicchia, si tenderà ad investire maggiormente in relazioni esterne proficue. Valutando invece *ex post* gli impatti in termini di risultati raggiunti e di processi attivati per raggiungerli, si potranno anche giudicare i gap tra risultato e investimento procedurale fatto, indagando se le cause di interferenza sono dovute a limiti nell'ente piuttosto che nei soggetti e nei comportamenti dei soggetti (pubblici e privati) con cui si è interagito, con il fine ultimo di ri-progettare eventualmente anche in modo congiunto (co-progettando) al fine di migliorare le ricadute delle azioni sulla comunità⁸.

In conclusione, si osserva che, certamente, nel momento in cui la definizione di impatto sociale, come emerso da questo breve

⁸ Chiaro è il riferimento proprio all'investimento in relazioni con altri enti e alla qualità dei processi comunicativi, o allo

svolgimento di funzioni di advocacy, i cui risultati dipendono molto dal processo non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi.

ed esemplificativo excursus, si fa più complessa, includendo stakeholder e possibili dimensioni di ricaduta diversi, anche il processo di valutazione negli enti di Terzo settore richiederà di raccogliere i dati necessari da fonti e con strumenti e tecniche misti e complessi, funzionali appunto all'intercettazione di dimensioni, di indicatori e di indici specifici e dipendenti dalla propria mappatura degli stakeholder e dalla connessa definizione individuale di "comunità di riferimento" (da L. 106/2016).

Il consiglio e l'approccio metodologicamente più completo sarà quello di estendere comunque i processi di valutazione delle ricadute non solo rispetto ai propri "obiettivi individuati" (come nella definizione sempre da L. 106/2016), ma di considerare le esternalità tutte, gli impatti diretti ed indiretti, esplicitati nei propri obiettivi, ma anche indotti dalla propria presenza nei territori e dalle interazioni con i suoi diversi attori (cittadini e persone giuridiche). Solo in questo modo la valutazione diverrà utile nel processo di apprendimento e di cambiamento degli enti, a livello di pianificazione, ma anche nella comunicazione pubblica così come in sede di rapporto con i soggetti finanziatori e con le pubbliche amministrazioni.

Conclusioni

Se gli enti di Terzo settore "decidono di dotarsi" (d.lgs. 24 luglio 2019) di propri sistemi di valutazione dell'impatto sociale ciò non deve essere ovviamente fatto soltanto o in modo prevalente per adempiere alle richieste del regolamentatore o di singoli bandi e finanziamenti, poiché in tal caso la rispondenza ad obiettivi esterni tenderà ad aumentare il costo della realizzazione del processo valutativo e a ridurre l'utilità. Se l'ente fa invece proprio il senso della valutazione e la pone tra le sue procedure ordinarie, esso riuscirà a dotarsi (progressivamente e attraverso processi che si implementeranno ed arricchiranno nel tempo e grazie alla sperimentazione) di metodi, indici ed indicatori più rispondenti ai propri obiettivi specifici e in grado quindi di identificare con maggiore precisione il proprio valore sociale, facendolo conoscere alla comunità, agli stakeholder tutti, e talvolta chiarendolo anche in modo più preciso al proprio interno.

Perché tale processo avvenga, vi devono essere principalmente due adattamenti metodologici nell'ente e due adattamenti di sistema.

Il primo – alla luce di quanto appena premesso sull'utilità interna della valutazione – è quello di riflettere coscientemente e in modo partecipato (con il coinvolgimento il più possibile dei propri stakeholder) sulla propria funzione obiettivo e sulle dimensioni di impatto della propria azione. Definire quali sono i livelli e gli indicatori di impatto da internalizzare nei propri obiettivi porterà ad interrogarsi su quanto l'azione dell'ente vada mirata in modo assoluto sulla risposta ai bisogni dei propri utenti (e di conseguenza dalla pianificazione alla valutazione l'ente debba avere come oggetto la persona e le sue necessità), ovvero se l'ente sia posto al centro di un processo sociale in cui le relazioni con altri enti e soggetti, la dimensione di contesto e di comunità assumono una rilevanza ed un valore esplicito, tale da divenire obiettivi ed oggetti di pianificazione e non soltanto elementi accessori indotti inconsapevolmente. Ne deriva, come già osserva-

to, che i metodi e gli strumenti di valutazione da adottare saranno scelti sulla base della capacità degli stessi di far emergere e internalizzare al meglio le proprie identificate ricadute. Come il presente articolo ha cercato di portare alla luce, i diversi metodi e strumenti di valutazione hanno propri vantaggi, limiti ed utilità; in base alle proprie sensibilità e alla propria propensione e preferenza, l'ente potrà optare per metodi che seguano più la logica finanziaria o più quella delle politiche sociali; e in base appunto ai principi ed obiettivi definiti dall'ente di Terzo settore nel proprio statuto e nella propria mission, gli impatti andranno tradotti in dati osservabili e monitorabili nel tempo.

Il secondo adattamento riguarda la gestione della co-presenza di metodi e processi valutativi al proprio interno. Soprattutto laddove gli enti siano più complessi per tipologie di servizi o territori o ancora forme di finanziamento, si potrebbe riscontrare il problema concreto di dover adottare più metodologie e strumenti diversi di valutazione. Se ciò è funzionale a rispondere a singole azioni (il servizio con le sue esclusive specificità, il bando con processi ad hoc di valutazione...) e alla verifica del raggiungimento di loro specifici obiettivi, è comunque utile per gli enti disporre di dati almeno in parte comparabili e quindi di indici ed indicatori almeno in parte comuni ai propri servizi. Può essere, in altre parole, utile agli enti strutturare in primo luogo una propria metodologia trasversale – cui associare i relativi strumenti di raccolta – alla quale poi aggiungere una lista di indici ed indicatori di servizio, di settore, di progetto, o semplicemente di risposta a richieste da parte dei soggetti esterni. Oltre a generare evidenti economie di scala, la condivisione delle metodologie permetterà la condivisione di conoscenze tra aree (e tra responsabili e operatori delle stesse), ma anche una lettura comparata dei risultati, che se associata all'interpretazione delle relazioni causa-effetto tra risorse disponibili-processi-ricadute di ciascuna azione, permetterà di ragionare sui cambiamenti da attivare e sui processi da imitare in una logica di apprendimento e definizione ragionata delle *best practices*, con rafforzamento della propria pianificazione strategica. Ragionamento quest'ultimo che può di certo traslare dal singolo ente alla rete o al sistema degli enti di Terzo settore.

Il primo adattamento utile nel sistema, infatti, potrebbe proprio essere quello di sviluppare progressivamente una metodologia almeno in parte condivisa tra gli enti. Come presentato brevemente in questo articolo, per le imprese dotate di *corporate social responsibility* e le *B-corp* sono già stati studiati e applicati metodi di certificazione o di calcolo delle proprie ricadute sociali, con l'obiettivo principale di disporre di elementi comunicativi validati e quindi almeno in parte più "veritieri ed equi" (principio delle metodologie di valutazione) del proprio posizionamento rispetto alle tematiche sociali ed ambientali. L'adozione di un nucleo di indici ed indicatori di impatto sociale comuni per gli enti di Terzo settore (o per tipologie di enti di Terzo settore) potrebbe non solo fornire ai singoli enti un supporto metodologico ed una "certificazione", ma soprattutto potrebbe consentire – attraverso l'analisi aggregata dei dati confluiti a sistema – l'identificazione di *benchmark* e di *best practices* utili agli enti di Terzo settore per riflettere in modo strategico nel sistema e come sistema. Ed in questa direzione si stanno muovendo alcune sperimentazioni e metodi a livello nazionale, ma si

potranno posizionare sempre più anche le reti di enti, così da utilizzare poi i processi valutativi anche nella progettazione e co-progettazione.

Quale secondo adattamento di sistema, anche le istituzioni (pubbliche e private) che attualmente e in futuro promuoveranno la valutazione dell'impatto sociale e ne incentiveranno lo sviluppo negli enti di Terzo settore⁹, dovranno giungere effettivamente ad utilizzarle, saperle leggere in modo funzionale a sostenere gli enti generatori di maggior impatto e promuoverle in modo corretto tra gli enti. Il primo rischio è che la valutazione rimanga esclusivamente un requisito per accedere a finanziamenti o ai processi di accreditamento, che sia richiesta come pratica e magari si richieda addirittura il costoso ricorso a tecniche e metodi non sperimentati prima dagli enti, ma che *ex post* i report o risultati della valutazione non siano usati nei successivi processi di rifinanziamento o di assegnazione di premialità nei confronti degli enti che avranno dimostrato di raggiungere risultati migliori o (auspicabilmente) superiori a determinate soglie. Il secondo rischio è quello che gli indici ed indicatori preferiti e sollecitati

da enti pubblici e finanziatori, se calati dall'alto, non riescano a cogliere le reali dimensioni di impatto sociale e di valore aggiunto degli enti di Terzo settore, fossilizzandosi sulle dimensioni che già in passato definivano la qualità di un servizio di interesse sociale o ponendo l'attenzione su indici di più facile lettura come quelli monetari o monetizzabili, ma non sempre esplicativi del vero impatto sociale prodotto. Il terzo rischio è che le istituzioni usino i risultati della valutazione di impatto come strumento competitivo tra gli enti, e se tra gli indici della valutazione non venissero considerate le ricadute istituzionali e sull'ecosistema la conseguenza potrebbe essere un allontanamento tra gli enti, una riduzione delle dinamiche di condivisione e una diminuzione quindi di importanti dimensioni ed obiettivi di impatto sociale.

Per tali ragioni, la valutazione dell'impatto sociale degli enti di Terzo settore diverrà davvero utile quando il sistema delle istituzioni tutte sarà sufficientemente maturo e quando si sarà diffusa una cultura del dato e della sua interpretazione che internalizzi le eterogenee e complesse ricadute degli enti nei processi di progettazione e di co-progettazione.

Bibliografia

Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24. DOI: 10.1080/19420676.2015.1049286

Chiaf E. (2013), "Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo", *Impresa Sociale*, 0.2013, pp.21-37. DOI: 10.7425/IS.2013.0.03

Chiaf E. (2015), *Un'analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification*, Centro Studi Socialis, Brescia.

Cooney K., Lynch-Cerullo K. (2014), "Measuring the Social Return on Nonprofits and Social Enterprises: The Promise and Perils of the SROI", *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), pp. 367-393. DOI: 10.1515/npf-2014-0017

Depedri S. (2016), *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT*, Euricse Position Paper.

Diez-Cañamero B., Bishara T., Otegi-Olaso J.R., Minguez R., Fernández J.M. (2020), "Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings and Ratings", *Sustainability*, 12(5). DOI: 10.3390/su12052153

Ebrahim A., Rangan V.K. (2010), "The Limits of Nonprofit Impact: A contingency Framework for Measuring Social Performance", Working Paper n.10-099, Harvard Business School.

Grieco C., Michelini L., Iasevoli G. (2014), "Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* Volume, 44(6), pp. 1173-1193. DOI: 10.1177/0899764014555986

Hehenberger L., Harling A., Scholten P. (2013), *A practical guide to measuring and managing impact*, EVPA European Venture Philanthropy Association.

⁹ Esplicito è qui il riferimento all'inserimento della valutazione di impatto nei processi di accreditamento, come promosso dalla Legge

sul Terzo settore e come già recepito da alcune pubbliche amministrazioni e Regioni.

Marthens S., Xhauflair V., Mareè M. (2015), "Questioning the Social Return on Investment", Socent Publication n. 2015-01, Interuniversity Attraction Pole on Social Enterprises, Liege.

Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T. (2012), *A guide to Social Return on Investment*, The SROI Network. Accounting for Value, UK.

Nicholls J. (2015), "Measuring Social Impact", *Pioneers Post Quarterly*, Summer, 1, pp. 49-53.

Stame N. (2001), "Tre approcci principali alla valutazione: distinguere e combinare", in Palumbo M. (a cura di), *Il processo di valutazione: decidere, programmare, valutare*, Franco Angeli, Milano.

Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", *Impresa Sociale*, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05

Per una analisi critica della valutazione

Gianfranco Marocchi

Impresa Sociale

Il tema

L'impianto generale della riflessione proposta parte da una constatazione paradossale: negli ultimi anni al tema della valutazione è dedicata come non mai l'attenzione di studiosi e politici, ma la capacità dei lavori di valutazione di orientare tanto i cambiamenti delle politiche, quanto le strategie delle organizzazioni, appare minimo. Si valuta, ma non si ottengono risultati circa il "cosa funziona" e il "cosa non funziona" tali da contribuire ad indirizzarci per il meglio. E, si argomenta, generalmente non si tratta di "sordità" del decisore rispetto contenuti pur pregnanti delle valutazioni: è proprio la valutazione ad essere povera di contenuti.

Il secondo passaggio consiste nell'indicare il motivo per cui ciò avviene, che non va ricercato in insufficienze di metodi e metriche, ma nella funzione attribuita alla valutazione e nella sua collocazione entro schemi di pensiero inadeguati. In sostanza, si argomenta, si tratta di una valutazione pensata come parte di un processo persuasivo, promozionale, auto affermativo di specifiche organizzazioni che, per finalità di comunicazione pubblica o aderendo ad una richiesta di un finanziatore, avviano iniziative di valutazione con il più o meno esplicito intento di confermare e mostrare agli stakeholder la bontà del proprio operato. E ovviamente tale impianto è intrinsecamente conservativo, giustifica e magnifica l'esistente più che orientarsi al nuovo.

Il terzo passaggio riguarda le conseguenze di tale impostazione, che non si limitano solo alla povertà dei risultati ottenuti in termini di conoscenza e cambiamento, ma rischiano di influire in modo inconsapevole sulle *mission* organizzative, facendole evolvere in direzioni assai discutibili.

Le argomentazioni introdotte nei tre punti precedenti, e questo è il quarto passaggio, non portano certo ad argomentare l'inutilità o la non auspicabilità della valutazione, quanto a sostenere l'opportunità di collocarla entro un sistema di pensiero diverso, teso al cambiamento e al miglioramento anziché alla comunicazione pubblica; e rilancia la necessità di iniziative di valutazione di ampia portata sulle politiche, di cui si continua a sentire la mancanza.

In sede conclusiva, si cercherà infine di sintetizzare priorità e indicazioni operative emerse dall'analisi sino a quel punto condotta.

La domanda: perché la valutazione è irrilevante?

La tesi qui sostenuta può essere, in prima approssimazione, così riassunta: la pur significativa produzione sul tema della valutazione e segnatamente della "valutazione d'impatto"

che ci ha accompagnato in questi anni rischia di rivelarsi sterile; se ciò avviene, non è a causa dell'inadeguatezza delle metriche o per altri motivi riguardanti le *tecniche* di valutazione, ma per il fatto di concentrarsi su aspetti operativi, non riflettendo adeguatamente sui presupposti, sulle finalità e sulle implicazioni dell'azione di valutazione.

Non è un caso che i lavori di *review* sul tema della valutazione di impatto – ne sono esempi il lavoro di Zamagni, Venturi e Rago pubblicato su *Impresa Sociale* (Zamagni et. al, 2015) – si trovino di fronte ad una (crescente e talvolta disordinata) molteplicità di metodi e metriche, ma generalmente a pochi lavori che discutano in modo approfondito le finalità e gli oggetti della valutazione: in altre parole, ci si interroga senza sosta sul "come" valutare, su indicatori da includere o escludere, su tecniche di ponderazione dei diversi fattori, sui procedimenti e solo in modo rituale e approssimativo sul "perché" e sul "cosa" valutare. Anzi, generalmente la questione del "perché valutare", qui ritenuta fondamentale, è data per autoevidente, al limite brevemente liquidata nelle righe iniziali con argomenti di dubbia consistenza – lo chiede la legge, lo chiede l'Europa, lo chiedono i soggetti della finanza di impatto come condizione per finanziare gli interventi – ed è inserita in modelli di pensiero discutibili. Lesito è un certo barocchismo delle pratiche di valutazione e una scarsa pregnanza dei risultati nell'orientare tanto le politiche quanto l'azione delle singole organizzazioni.

In sostanza, se ci chiedessimo quali nuovi e diversi orientamenti e quali consapevolezza siano stati maturati grazie ad azioni di valutazione e siano entrati a far parte del patrimonio consolidato delle politiche di welfare, saremmo seriamente in difficoltà ad individuarne alcuno. Centinaia di metriche, migliaia di valutazioni, alla fine non riescono a farci fare passi avanti nel dirci come meglio operare in ambito sociale; a dirci che è opportuno intervenire in un certo modo e non in un altro; che le risorse vanno investite in una certa direzione e non in un'altra. Perché? Perché quando si scrive delle politiche di domani, difficilmente una parte significativa delle argomentazioni si fondano sulle valutazioni di oggi? Sono gli stakeholder che non sanno ascoltare, non leggono evidenze che pur sono scritte, preferiscono reiterare posizioni ideologiche preconette anziché rifarsi agli esiti della scienza? O, al contrario, in realtà la gran parte dei risultati delle iniziative di valutazione sono di fatto poco consistenti, carta da giornale che oggi (il giorno del convegno di presentazione della valutazione) leggi e domani è buona per incartare ortaggi? E lo stesso si può dire a livello di singole organizzazioni, anche se in questo secondo caso è più difficile avere un quadro complessivo: non pare, comunque, che siano frequenti i casi in cui, alla luce di un'iniziativa di valutazione, si sceglie di mutare strategia, di seguire una strada anziché un'altra.

È sempre così?

In premessa, è forse opportuno ricordare che il tema della valutazione, lungi dall'essere stato introdotto in questa recente stagione dell'enfasi sulla valutazione di impatto, è tradizionalmente presente da decenni nel lavoro sociale (De Ambrogio, 2019; Stame in questo numero di *Impresa Sociale*); e che vi sono casi, anche in ambito sociale e non recenti, in cui iniziative di valutazione hanno contribuito in modo significativo al dibattito pubblico. Facciamo due esempi, entrambi risalenti agli anni Novanta.

Il primo riguarda il tema dell'inserimento lavorativo. A partire appunto dagli anni Novanta sono state realizzate successive ricerche (vari studi di Marocchi e Chiaf, per citare due nomi) che con i linguaggi di oggi ricondurremmo senz'altro alla valutazione di impatto, sviluppatasi su due filoni: il primo che ha indagato i costi e benefici, dal punto di vista della spesa pubblica, dell'inserimento lavorativo, giungendo a dimostrare la convenienza economica di tale pratica; il secondo che ha esaminato gli aspetti di efficacia, in particolare relativamente all'universo carcerario, evidenziando la diminuzione di recidive connessa all'inserimento lavorativo. Non tutti gli amministratori pubblici o gli imprenditori sociali le hanno lette, ma si può affermare che a livello culturale questi contenuti sono entrati a far parte del patrimonio condiviso di chi si occupa di questi temi. Generalmente se si interpella un operatore di questo settore con un qualche vivacità culturale, ha presente i contenuti che vi vengono affermati in tali indagini e sa che sono frutto non di mere supposizioni ma di analisi accurate e che quindi a tali affermazioni va dato credito nel momento in cui si programmano le future politiche¹.

Il secondo riguarda l'ambito delle dipendenze e in specifico il confronto, tra proibizionismo (si combattono le droghe proibendone non solo l'acquisto ma anche il consumo), approcci orientati al recupero attraverso specifici programmi terapeutici (es. Comunità) e approcci ispirati alla "riduzione del danno". Ebbene, soprattutto i fautori di questo ultimo approccio hanno spesso argomentato la bontà dei propri orientamenti rifacendosi a evidenze scientifiche, spesso indagini valutative delle diverse strategie di intervento condotte con i metodi controfattuali auspicati in questo numero di *Impresa Sociale* da Gian Paolo Barbetta.

Anche in anni più recenti vi sono studi valutativi che, forse per pubblici più ristretti, intervengono su temi di un certo rilievo, si pensi ad esempio al lavoro di review di Liliana Leone sull'utilizzo di meccanismi di condizionalità nelle misure di contrasto alla povertà o alle iniziative promosse e autofinanziate dall'Alleanza contro la povertà sull'introduzione del SIA e poi del REI.

Senza entrare nel merito dei temi trattati, si sono evocati questi esempi per dire che non sarebbe vero affermare in termini assoluti che il mondo sociale sia di per sé refrattario alla valutazione: gli esempi sopra richiamati riguardano temi che sono al contrario entrati in modo significativo nel dibattito di settore.

Si sta dicendo altro: che è proprio l'attuale generazione di studi valutativi ispirati alla logica dell'impatto – che ha saputo richiamare l'attenzione pubblica sul tema della valutazione in termini sconosciuti nei decenni scorsi, sino ad inserire la valutazione di impatto nei testi normativi connessi alla riforma del Terzo settore – che generalmente passano in poche settimane dalle mani del consulente a quelli dell'impresa sociale committente e quindi al dimenticatoio senza lasciare traccia.

Di nuovo, ci si chiede: perché ciò avviene?

La questione: dove si colloca la valutazione

Dai ragionamenti e dagli esempi sino ad ora proposti siamo in grado di mettere a fuoco il problema. La qui asserita contraddizione tra l'inedita enfasi per la valutazione di questi anni e l'irrilevanza delle valutazioni che tale enfasi ha prodotto non nasce dal fatto che tecniche e metriche siano insoddisfacenti, ma dalla finalità attribuita alla valutazione e dalla natura dei quesiti valutativi.

Si provi a ricostruire una narrazione della valutazione di impatto che, nella sua forma idealtipica – e, ci si rende conto, un po' estremizzata, ma utile a comprendere i temi di cui si tratta – si sviluppa su un impianto concettuale così riassumibile:

- 1 Tradizionalmente, le risorse per il welfare sono allocate in modo inefficiente e conservativo, per incompetenza, indifferenza allo spreco tipica della pubblica amministrazione o peggio ad esito di relazioni clientelari tra soggetto pubblico e i soggetti privati destinatari dei finanziamenti.
- 2 Tale inefficienza non emerge perché gli interventi non sono mai stati sottoposti a valutazione.
- 3 Oggi però vi sono nuovi soggetti, in specifico nel mondo della finanza di impatto, scervi dalla faciloneria e dall'approssimazione dell'Ente pubblico, sempre più propensi ad orientare le proprie risorse su enti in grado di documentare un effettivo impatto sociale positivo (e non ad altri); ciò avviene sotto varie forme, da quelle più estreme (nel nostro Paese quasi solo teorizzate) di *social impact bonds* e di schemi di *payment by results*, a forme di finanziamento a condizioni favorevoli (in termini di interessi richiesti, "pazienza" dell'investitore, ecc.), a contributi dei soggetti filantropici, tutte rivolte però solo a soggetti maggiormente in grado di produrre e documentare un impatto positivo e non ad altri.
- 4 Per trascinamento, ora finalmente anche i finanziatori pubblici cercano una maggiore efficienza e innovatività degli interventi, richiedendo la valutazione di impatto ai soggetti finanziati.
- 5 E dunque gli Enti di Terzo settore dinamici e innovativi devono misurarsi con le sfide di questa nuova situazione e investire nella valutazione di impatto in modo da risultare più appetibili di altri per i propri finanziatori.

¹ Si può citare a titolo di esempio una circostanza che ha coinvolto la nostra rivista in queste settimane: il giudice della Corte Costituzionale Antonini, redattore della rivoluzionaria sentenza 131/2000 e intervenuto

in occasione del XVIII Workshop sull'Impresa sociale il 13 novembre 2020, ha citato – come esempio dei motivi per cui va riconosciuto il ruolo del Terzo settore come soggetto in grado di portare benefici per la comunità – proprio la

caduta delle recidive per i detenuti inseriti in percorsi di integrazione lavorativa in imprese sociali.

Si tralasci che, come si è evidenziato prima, la narrazione circa l'inesistenza della valutazione in ambito sociale sia sostanzialmente ideologica e in qualche modo creata ad arte per produrre un alone messianico intorno alla valutazione di impatto; l'elemento che si intende sottolineare è che nello schema sopra richiamato il momento della valutazione si colloca nell'ambito degli sforzi che un ente di Terzo settore fa per dimostrare ad un soggetto terzo finanziatore le buone ragioni per essere destinatario di risorse. E questo discorso – basta leggere i *claim* dei fautori della valutazione di impatto – viene, implicitamente o esplicitamente collocato entro un agone competitivo o comunque di autoaffermazione, con l'intento quindi di far risaltare come il proprio operato sia il migliore possibile (e quindi migliore di quello altrui).

Non si esclude che in taluni specifici casi ciò possa portare ad esiti utili: si immagini ad esempio un intervento effettivamente innovativo, che agisce rispetto a fenomeni sui quali non vi è diffusa consapevolezza e rispetto al quale una iniziativa di valutazione contribuisce a documentare gli esiti sociali positivi. L'unico problema è che, in un panorama in cui generalmente tutti si autoaffermano, è difficile capire chi lo fa a buon titolo, avendo effettivamente contenuti rivoluzionari da portare all'attenzione pubblica.

Ma in generale il risultato è sotto gli occhi di tutti: siamo inondati di report che evidenziano come diverse azioni sociali siano miracolosamente in grado di produrre esiti sociali positivi, spesso con SROI degni di uno schema Ponzi; ma che generalmente non contribuiscono a consolidare elementi utili a comprendere cosa fare né a livello di politiche, né verso quali orizzonti far evolvere le organizzazioni valutate, da parte loro paghe di aver visto legittimato il proprio operato grazie alla valutazione positiva. Insomma, non sappiamo se tali prodotti risultino effettivamente utili alla “finanza di impatto” (anche per la non marginale circostanza che tale soggetto appare sostanzialmente inesistente), ma è chiaro che siano poco pregnanti per chi si interroga su come orientare, migliorare e innovare gli interventi sociali o anche solo per delineare le strategie di lungo termine di un'organizzazione.

Non che i tanti studiosi che faticosamente rincorrono le sempre più numerose pubblicazioni sul tema della valutazione facciano male: ci sarà sempre un algoritmo, un procedimento, una metrica in più che nel mondo qualcuno sperimenterà ed è utile darne conto; ma se la domanda valutativa è viziata all'origine, non vi è metodologia, per quanto raffinata che tenga.

Se poi ci spostiamo dall'ottica dell'ente di Terzo settore al soggetto – una pubblica amministrazione o anche un soggetto filantropico, non dotato della stessa lungimiranza di quelli che hanno scritto in questo numero di *Impresa Sociale* – in capo al quale si collocano le scelte allocative delle risorse e delle politiche da perseguire, emerge uno speculare orientamento coerente con la narrazione sopra esposta. La “valutazione d'impatto” si sostanzia nella maggior parte dei casi nell'esercitare un'azione di controllo circa quanto realizzato dai diversi soggetti destinatari di un *grant* o di un corrispettivo. Ben lungi dal chiedersi se una certa politica di intervento sia adeguata o meno o in che cosa vada riformata o sviluppata, questo finanziatore sembra chiedersi se il soggetto di Terzo settore – considerato una sorta di postulante – abbia fatto un buon uso delle risorse generosamente accor-

date. E visto che il finanziatore vuole rimarcare la propria serietà e responsabilità, non si accontenta di incaricare un proprio esperto di svolgere una valutazione professionale, ma chiede al finanziato di destinare una quota di budget per incaricare un consulente di realizzare appunto una “valutazione di impatto”.

Generalmente vi è il lieto fine: vissero felici e contenti l'ente di Terzo settore che dimostra l'utilità del proprio lavoro e il finanziatore che si è confermato nell'idea di spendere al meglio le risorse grazie alla capacità tenere salde con la valutazione le briglie dei finanziati (e visse felice e contento anche il consulente che ha realizzato la valutazione di impatto, chiamandola proprio così anche se magari – per evidenziare solo un particolare – è stata ultimata un mese prima della fine del progetto, anche perché andava consegnata entro la sua scadenza per motivi di rendicontazione).

Circa l'utilità di tale pratica a fini di verifica e controllo (o meglio: quanto esso superi non solo in costi, ma anche nell'accuratezza e nei risultati quello tipico di una valutazione professionale di un esperto) non ci si esprime, ma è abbastanza certo che il report finale in un processo così configurato non passi alla storia per il contributo allo sviluppo di nuove e più appropriate strategie di intervento.

Cosa ne consegue: derive inconsapevoli e discutibili

Accanto alla dubbia utilità dell'operazione, è forse utile spendere qualche parola circa alcune implicazioni che questa collocazione della valutazione porta con sé. Si tratta di temi più ampiamente sviluppati altrove (Marocchi, 2018; 2019), qui brevemente richiamati in relazione alle implicazioni spesso inconsapevoli che una concezione della valutazione così “prestazionale” porta con sé. Perché nella misura in cui la valutazione va a caccia di elementi per poter argomentare la bontà dell'azione svolta, è probabile che l'ente di Terzo settore tenda a considerare tali elementi come l'effettivo obiettivo da perseguire; e se tali elementi sono scentrati rispetto alla mission, ne costituiscono proxy grezze con il solo merito di essere più facilmente riscontrabili e misurabili, e ne deriva una deviazione dell'azione stessa dalle sue finalità originarie.

Gli approcci valutativi in questione tendono a ricercare la binarietà (lavora / non lavora – si droga / è astinente – delinque / non delinque) negli esiti di periodo medio breve per misurare la bontà dell'intervento sociale, quando invece il lavoro sociale è fatto di sfumature, di strumenti offerti e poi utilizzati nei modi e nei tempi più impensati e spesso non prossimi all'intervento (Tabacchi, 2018). Questo modo di valutare è alla ricerca di esiti misurabili (l'esito di un corso per parrucchieri è *più misurabile* di un corso sulla Costituzione), rendendo implicitamente la praticabilità o meno di una metrica il criterio di valutazione dell'intervento: si rischia di valutare cioè un intervento in relazione al fatto che si possieda un metro adeguato e sufficientemente economico. L'ambiguità, richiamata anche nell'articolo di Stame, tra misurazione e valutazione, con la tendenza ad appiattare la seconda sulla prima, premia gli interventi su destinatari per cui è più facile avere risultati “positivi”, per i quali vi è una prospettiva di “cambiamento” (non sempre, negli interventi sociali, questo avviene, ad esempio gli anziani si ostinano a

declinare) e gli interventi per i quali vi è un'attenzione sociale già consolidata, per cui è quindi possibile affermare che facendo un certo intervento, si è potuto evitare una certa spesa (ma se di un certo bisogno non ci si occupa, la spesa evitata è assente...). Manca, insomma, un livello ulteriore in cui la misurazione è consegnata ad una successiva e distinta valutazione politica. Tutti questi bias non portano solo a "sbagliare" la valutazione, ma ad orientare lo stesso lavoro sociale verso approdi discutibili senza che nemmeno se ne abbia consapevolezza. L'abitudine di sempre più scuole, ormai constatabile da ciascun genitore, di snocciolare agli *open day* dati che documentano esiti Invalsi superiori alle altre scuole (appunto, un indicatore di performance per valutare la bontà dell'insegnamento impartito) fanno parte di questa deriva culturale, sino ai casi limite degli istituti che si vantano di non avere stranieri, disabili o ragazzi di classi sociali inferiori², insomma soggetti che portano a far declinare l'indicatore di valutazione comunemente utilizzato.

Ma l'aspetto forse più singolare che questo approccio alla valutazione porta con sé è la convivenza di un paradigma dell'intervento sociale fortemente orientato al lavoro di rete (e quindi alla convinzione che la bontà dell'intervento si costruisca grazie all'interazione tra più agenzie e tra più interventi) e la ricerca di metodi di valutazione che – per valorizzare l'operato di una specifica organizzazione o di uno specifico intervento in un contesto competitivo – cercano di isolare un effetto specifico ("l'effetto netto"), in sostanza il "merito" dell'organizzazione in questione, concettualmente inteso come separato dalla rete in cui è inserita. Insomma, si opera con un presupposto contrario a quello che con ogni probabilità l'organizzazione stessa predicava in fase di progettazione. Ogni operatore sociale è consapevole di come un esito derivi da un sistema complesso di cui fa parte l'ente di Terzo settore che si sta facendo valutare, altri Enti di Terzo settore (magari concorrenti) che operano sullo stesso territorio e talvolta con le stesse persone, le parrocchie, la scuola, il vicinato, la famiglia, i pari. Ma un discorso del genere rischia di essere ignorato nel momento in cui si è interessati a dimostrare che *quell'intervento* finanziato abbia fatto la differenza.

Cosa ne consegue: le questioni di committenza

Accanto alle derive discutibili sopra richiamate, la collocazione della valutazione entro un rapporto consulenziale tra il valutato stesso e un'agenzia chiamata ad evidenziare l'impatto sociale positivo realizzato nell'ambito di un'azione di comunicazione del valutato o per richiesta del finanziatore, porta con sé altre questioni che tendono ad essere sottaciute.

La questione della committenza, in qualche misura sempre presente nel lavoro di ricerca, è qui evidente oltre ogni limite. L'ente di Terzo settore paga il professionista perché lo valuti e chiede la valutazione (principalmente) come elemento che ne rafforzi la competitività; e, detto per inciso, spesso il professionista è un sostenitore della necessità di valutare nei termini qui indicati, sempre a proposito di potenziali conflitti di interesse. Si potrebbe obiettare che ciò non è ritenuto problematico, ad esempio in una pluralità di sistemi

di certificazione di qualità dove avviene sostanzialmente la stessa cosa; per quanto ci riguarda, una volta acquisita la consapevolezza del potenziale problema, non si può che lasciare al lettore il giudizio di merito – se siano sistemi tutti ragionevoli o tutti discutibili. Fatto sta che, generalmente, le valutazioni che si leggono sono ampiamente positive, con buona pace della funzione loro attribuita di garanzia verso terzi circa la validità dell'intervento realizzato.

Ma la questione della committenza ha anche ulteriori sfumature di cui è bene essere consapevoli e che riguardano la relazione tra equipe scientifica e soggetto valutato. Per effetto di una cultura sociale diffusa e condivisa (se ne parlerà dopo), probabilmente nella gran parte dei casi il valutatore attua forme di coinvolgimento di membri e lavoratori, ma l'impianto complessivo della pratica di valutazione di impatto è comunque generalmente fondato su un rapporto con un soggetto professionale esterno che realizza la valutazione. A ciò si aggiunga che di solito le iniziative serie di valutazione (che hanno costi di decine di migliaia di euro) vengono realizzate grazie al contributo economico decisivo (e ovviamente occasionale) di soggetti esterni, che si accollano una parte significativa dei costi, tanto è vero che tali valutazioni sono reperibili in rete con indicazioni quali "realizzata con il contributo di..." (generalmente un soggetto filantropico).

Si mettano insieme questi due aspetti: valutazioni eterofinanziate ed eterorealizzate; cosa rimane all'organizzazione entro un rapporto di committenza di questo tipo? Cosa può rimanere, nelle pratiche quotidiane, dopo avere realizzato un momento pubblico di presentazione della valutazione in cui viene attestata l'eccellenza e l'utilità di un certo intervento? Cosa cambierà, cosa innoverà, quali nuove competenze ha consolidato?

Cosa ne consegue: iniziative di corto respiro

Ma le valutazioni eterofinanziate con budget consistenti sono comunque relativamente poche: ciò che invece si diffonde sono microvalutazioni, generalmente indotte da un ente che condiziona l'erogazione di un finanziamento alla realizzazione di una "valutazione di impatto". Ovviamente le risorse sono minime, poche migliaia di euro. A ciò si aggiunga che – sempre nell'ottica "sospettosa" trattata prima – si eroga il finanziamento o il suo saldo solo dopo la consegna del rapporto di valutazione e ciò richiede che la valutazione sia temporalmente contestuale o comunque molto vicina allo svolgimento del progetto stesso. Già questo ci dice che fine fanno gli effetti di medio e lungo periodo e quelli indiretti; spesso anche gli effetti di breve sono assorbiti dall'urgenza e ci si limita ad alcuni indicatori processuali. Questa ipercontingenza e i budget che, considerati singolarmente, sono molto limitati hanno l'effetto di deprimere ogni esigenza di ragionamento di ampio respiro; insomma, in omaggio alla (falsa) convinzione che tali pratiche testimonino lo scrupolo del finanziatore, i finanziatori di fatto inducono lo spreco di risorse che potrebbero (dovrebbero) essere destinate a valutazioni di ben altra portata, utili a ridefinire l'evoluzione delle politiche e dove il soggetto di Terzo settore, più che come

² «Ricchi, italiani, niente disabili né rom: ecco cosa sono i rapporti di autovalutazione», Il Messaggero, 15 gennaio 2020.

https://www.ilmessaggero.it/scuola/scuola_roma_figli_colf_trionfale_precedenti_visconti_licei-4985302.html

beneficiario sul quale ricade l'onere della prova di avere ben operato, diventa uno degli stakeholder in grado di portare elementi di conoscenza.

— Per un diverso approccio alla valutazione

Se sino ad ora si è discusso, non senza una certa severità, dell'ideologia prevalente della valutazione e si è cercato di mettere in luce le conseguenze che essa porta con sé, non bisogna sottrarsi dall'indicare, almeno per sommi capi, una via per costruire al contrario pratiche di valutazione utili. Lo si farà prima con riferimento al Terzo settore, poi rispetto alle politiche e quindi ai soggetti – enti pubblici o filantropia istituzionale – che governano ed orientano i flussi di spesa per interventi sociali.

Una strada per le organizzazioni di Terzo settore

Un'iniziativa di valutazione che, come sopra richiamato, si consumi nella committenza di un'analisi ad un soggetto professionale esterno, di cui poi l'ufficio di comunicazione cura la presentazione pubblica così da enfatizzare l'impatto positivo dell'operato dell'ente, è un'operazione forse di dubbia correttezza, probabilmente utile a fini promozionali, ma non a far maturare presso l'organizzazione una diversa consapevolezza circa gli indirizzi da dare al proprio operato.

Esiti diversi, però, richiedono determinazione e orientamenti organizzativi coerenti. Si tratta, per richiamare ancora l'articolo di Nicoletta Stame, di un'innovazione che è parte integrante di un processo di *learning*, di innovazione degli interventi e di cambiamento organizzativo. Presuppone organizzazioni strutturalmente orientate a riflettere sul proprio operato e a ricercare nuove e migliori strade per realizzare la propria mission e che pertanto si danno strutture di governance accoglienti rispetto agli stimoli che possono giungere da stakeholder interni ed esterni; rapporti di committenza dove il consulente si dedica principalmente a potenziare le capacità riflessive dell'organizzazione e si preoccupa di inserire eventuali propri contributi valutativi entro i processi organizzativi. Presuppone la lungimiranza, da parte dei finanziatori pubblici o filantropici, di affiancare alla valutazione professionale utile a capire se un certo servizio è stato reso nel migliore dei modi, un coinvolgimento dei partner di Terzo settore nel valutare i modelli di intervento: nell'individuare le "domande strategiche" che è utile porsi, i dati che è utile raccogliere così da far evolvere politiche e strategie di intervento a partire dalle esperienze. Delineare stili valutativi diversi richiederebbe uno sviluppo a sé, ma in prima approssimazione è possibile richiamare alcuni orientamenti.

Per il Terzo settore è importante, in primo luogo, investire nell'interlocuzione con una pluralità di stakeholder interni ed esterni che aiutino l'organizzazione a dare senso ai numeri e fatti. Perché se una vera ricerca sull'impatto poco si presta ai tempi di decisione e alle risorse di una singola organizzazione, è comunque utile invece uscire dalla possibile autoreferenzialità delle letture proposte dal proprio ufficio di comunicazione o dal consiglio di amministrazione. Cosa ne pensano gli ope-

ratori, i responsabili di area, i volontari? Cosa ne pensano altri operatori di attività simili (i "pari")? Cosa ne pensano degli esperti di settore? Cosa ne pensano i referenti istituzionali (es. il Comune o l'azienda sanitaria)? E cosa ne pensano i diretti interessati dell'intervento: i destinatari, se in grado di esprimersi, o le loro famiglie, o associazioni che ne tutelano i diritti?

Raccogliere questi riscontri può certamente richiedere momenti specifici dedicati, talvolta necessita di un supporto da parte di un tecnico esterno; ma è in primo luogo un modo "normale" di agire in un'organizzazione. Significa, se si gestisce un servizio per l'infanzia, parlare spesso con i genitori, fare riunioni di equipe in cui ci si interroga non solo sui turni, ma anche su cosa si pensa del servizio, frequentare luoghi di pensiero come convegni e seminari in cui confrontare le proprie pratiche con quelle altrui e con le valutazioni di esperti, assumere, per quanto possibile, assetti di governance multi stakeholder che consentano di cogliere negli organi stessi sensibilità diverse, ecc. La valutazione diventa una pratica strutturata, eventualmente assistita da un consulente esterno, condotta con metodologie specifiche, ma che si colloca in continuità con ciò che una "organizzazione riflessiva" (Stame, 2016), abituata a ripensare i propri interventi sulla base di dati e valutazioni, normalmente già fa.

Ma il momento dell'utilizzo della valutazione è altrettanto importante, nello stile valutativo che si propone, di quello della realizzazione della valutazione: una volta acquisite le letture degli stakeholder entro una pratica di valutazione strutturata, una volta ricavate da ciò indicazioni circa cosa funziona e cosa no e circa gli sviluppi possibili delle proprie azioni, di tutto questo materiale che uso se ne fa? In che modo si assicura che gli stimoli ricevuti da questi stakeholder entrino a far parte delle riflessioni e dei processi organizzativi, insomma che non rimangano parole al vento, esiti di un gruppo di lavoro che rimangono per decenni a riposare in un cassetto? Questa ultima domanda non è affatto banale, non è affatto scontato che uno stimolo valutativo diventi innovazione delle pratiche; questo richiede organizzazioni intimamente vocate ad innovare, a metabolizzare stimoli e punti di vista diversi in modo aperto, per includerli in una strategia di miglioramento: organizzazioni quindi in grado di conciliare le necessarie linee di decisione gerarchiche (quelle assunte da CdA / direttivo, legale rappresentante, direttore, ecc. e in generale tutte le figure cui è attribuita una responsabilità) con una strutturazione in grado a diversi livelli (equipe, area, gruppo di lavoro) di rielaborare gli stimoli dando spazio a prospettive di cambiamento. In sostanza organizzazioni in cui, oltre che sulla *presa della decisione*, vi è un investimento specifico sulla *formazione della decisione*, cioè su quel processo complesso che porta a diffondere e legittimare un orientamento. Nello specifico: la valutazione derivante dal coinvolgimento di utenti, lavoratori, volontari, pari, esperti, ecc. su un intervento svolto diviene oggetto di discussione in un qualche contesto decisionale? Vi è una cultura organizzativa che porta a *formare* la decisione attraverso processi aperti e partecipati? Ciò ovviamente non deprime il momento della presa della decisione, quando l'organismo dirigente assume la responsabilità finale delle scelte, eventualmente anche a fronte di letture e stimoli diversi o addirittura contrastanti nell'organizzazione; ma risulta non di meno un tassello decisivo nel percorso che porta alla determinazione dell'organo in un senso o nell'altro.

Ci sia concesso a questo punto un breve inciso, volto a dare atto che, in un quadro poco confortante come quello delineato, esistono anche elementi che possono indurre ad un certo ottimismo. Nel corso delle argomentazioni via via proposte si sono delineati due possibili percorsi, che a prima vista sembrano divergere nei presupposti, negli scopi, nei metodi. Da una parte:

- affidamento ad un consulente esterno di una commessa di valutazione di impatto, spesso indotta dal finanziatore dell'intervento;
- produzione di un report che evidenzia l'impatto positivo dell'operato dell'organizzazione, ad esempio in termini di denaro pubblico risparmiato grazie al fatto che l'intervento valutato ha evitato la necessità di compierne altri più costosi;
- diffusione pubblica di tale elaborato da parte dell'ufficio di comunicazione, che traduce gli esiti in prodotti comunicativi (es. infografiche, lanci social, organizzazione di eventi, ecc.) con lo scopo di promuovere l'organizzazione e legittimarne pubblicamente le azioni.

Dall'altra:

- attitudine costante dell'organizzazione a interrogarsi sul proprio operato, sia registrando dati sui propri servizi, sia interloquendo con una pluralità di stakeholder ed eventuale supporto di un tecnico esterno per migliorare gli aspetti metodologici di tale azione;
- processi organizzativi che rielaborano quanto prodotto nella fase precedente, avendo come orizzonte l'introduzione di azioni che portino al miglioramento degli interventi e conseguente assunzione di decisioni.

Un paradosso: visto che l'anima "sociale" di molte organizzazioni è insopprimibile e vista l'affinità culturale con tale anima di almeno una parte dei professionisti della valutazione, non è infrequente che, anche se per motivi di *marketing* e di moda vengono ufficialmente venduti prodotti del primo tipo, nella realtà sono realizzati prodotti che di impatto si occupano abbastanza poco e assomigliano almeno per alcuni elementi a prodotti del secondo tipo, ad esempio prevedendo percorsi interni di riflessione che coinvolgono quantomeno gli operatori.

In sostanza dichiarare che si sta vendendo una "valutazione di impatto" è diventata una necessità commerciale, poi di fatto si realizza (fortunatamente) almeno in parte altro. Scriveva Ugo De Ambrogio (2019) *"Oggi, che la valutazione di impatto diviene non soltanto una modalità di autopromozione, ma una strada obbligata da norme e bandi, il rischio che mi sembra si corra è di una mistificazione del linguaggio. Finiamo con il chiamare valutazione di impatto ciò che si faceva anche prima e che più correttamente chiamavamo semplicemente valutazione o valutazione di esito o risultato"*. Ma sotto le etichette (sbagliate) si sviluppano anche pratiche valutative che contengono elementi interessanti e che, laddove concettualizzate con maggiore consapevolezza, potrebbero portare agli esiti positivi qui auspicati.

Valutare le politiche

Ma, accanto alle riflessioni centrate sugli enti di Terzo settore, ve ne è un'altra che va proposta con forza: quella di una

cultura della valutazione da parte di chi, con diverse vesti – ente pubblico istituzionalmente responsabile di una determinata politica, soggetto filantropico che adotta un determinato programma di intervento – decide l'allocazione di risorse significative con l'obiettivo di perseguire finalità sociali. Se, nella gran parte dei casi, la valutazione dell'operato dei singoli enti partner può essere realizzata sotto forma di valutazione professionale – si intende: un responsabile di un settore di intervento, esperto sul tema, che organizza sistemi di raccolta delle informazioni di base, visita di persona gli interventi, interloquisce con chi li realizza e con i destinatari e su queste basi si forma un'idea sulla loro realizzazione – in altri è invece auspicabile avviare serie iniziative di valutazione delle politiche di intervento (che poco o nulla hanno a che vedere con la somma delle valutazioni delle singole azioni messe in atto dai partner attuatori). E, in specifico, la valutazione ha senso nel momento in cui sussistono ragioni teoriche per interrogarsi su una determinata scelta, sul fatto che sia la più appropriata, sulle possibili vie alternative, sugli aspetti in cui potrebbe essere migliorata, sulle sue conseguenze anche indirette e anche di medio periodo, per ricalcare le più comuni definizioni dell'impatto. Un'iniziativa specifica di valutazione è mirata, teoricamente fondata, ha alla base concettualizzazioni e domande rilevanti, non è occasionale o ordinaria; è intrapresa perché sussistono motivi per interrogarsi a fondo su una strategia o su una pratica, talvolta nuova e sperimentale, talvolta magari ripetuta da tempo, ma che, sulla base di ragionamenti specifici, si intende sottoporre a valutazione. Questa valutazione è strettamente imparentata con l'innovazione, con la programmazione – riprogrammazione di politiche e strategie.

Non bisogna avvertire sensi di colpa se un intervento (o un certo aspetto di un intervento) non è sottoposto a valutazione nei termini qui indicati. Laddove una scelta politica, organizzativa, ecc. è consolidata e non dà adito a interrogativi, è normale limitarsi alla valutazione professionale del responsabile di servizio. Quando invece iniziano a sorgere dubbi (nati da considerazioni teoriche, dall'esame di dati, ecc.) circa una certa strategia o un determinato assetto dei servizi – ad esempio, perché ne è sino a quel momento stata data per scontata l'efficacia, che ora viene messa in dubbio; perché al contrario tale intervento è oggi marginale e sperimentato solo in contesti limitati, ma si presume che possa candidarsi ad essere utilizzato anche in altre circostanze – allora è sensato investire sulla valutazione degli interventi, ponendo domande valutative in grado di contribuire ad affrontare gli interrogativi emersi.

Se il processo di valutazione nasce all'interno di queste premesse, sarà inserito in un percorso logico e organizzativo profondamente diverso da quelli esaminati nella prima parte dell'articolo. Si ritorni agli esempi iniziali: l'inserimento lavorativo, le dipendenze, la povertà, ecc. Esempi in cui le iniziative di valutazione sono state parte di una discussione che ha portato a ripensare le politiche. In nessuno di questi casi ci si è concentrati su una singola organizzazione o intervento, il committente non era né un ufficio di comunicazione di un ente interessato ad autopromuoversi, né un committente che voleva chiedere conto ai finanziati del proprio operato: si tratta di analisi indipendenti, che si pongono domande sulle politiche, ponendosi quesiti valutativi che non mirano tanto a individuare chi ha operato bene o male,

ma a rispondere a domande non scontate che un precedente processo di riflessione ha individuato come strategiche.

Valutare una politica, una strategia di intervento è questione complessa, spesso le risposte restituite dalle valutazioni non sono binarie ("serve" o "non serve"), ma includono circostanze e situazioni di contesto: "serve, in quel contesto", "serve, se associato ad un altro intervento", "serve, in territori dove è presente una rete di supporto...", ecc.; e in tutti i casi l'investimento necessario a porre le giuste domande e ad individuare le dimensioni su cui orientare l'indagine è esso stesso frutto di riflessioni impegnative. La formazione delle ipotesi di lavoro è, come in ogni attività di ricerca, una parte significativa dello sforzo da compiere.

Spesso si tratta di lavorare a partire da interventi realizzati, a carattere sperimentale o meno, di porsi domande in modo aperto, senza risposte precostituite da validare. Quali strategie sono più efficaci nell'inclusione delle seconde generazioni di immigrati? Lo sport, l'arte, un lavoro con le famiglie, il supporto alla scuola o, meglio, quali combinazioni di questi interventi? Quali le strategie per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità? Affidamento di commesse a cooperative sociali? Tutoraggio nelle imprese? Formazione professionale? E così via.

Tali quesiti certamente si intrecciano con l'operato di singoli enti (la singola cooperativa sociale che inserisce persone con disabilità in una certa attività produttiva, con determinati supporti, professionalità degli operatori, ecc.), ma necessariamente le risposte devono andare ben oltre tali contingenze.

Ma in un'epoca in cui vi è un'enfasi mai vista sulla necessità di valutazione, una seria valutazione sull'impatto delle politiche spesso manca o è lasciata a quell'insopportabile chiacchiericcio di partito che porta i fautori di una certa misura a glorificarla, l'opposizione a criticarla, in entrambi i casi per partito preso. Non avrebbe senso invece – in questo caso sì! – una seria valutazione di impatto – degli effetti diretti e indiretti, a breve, medio e lungo periodo – del Jobs act o di Garanzia giovani, del reddito di cittadinanza o delle misure di contrasto della povertà educativa? Una valutazione non di parte, autorevole e indipendente, che si dia una solida base fattuale e ci indichi, anche con risposte complesse, cosa ha funzionato o meno di una certa politica, così da indirizzare scelte future. Generalmente questo manca o comunque non è una funzione ordinaria prevista nelle politiche, che al massimo si fermano a richiedere produzione di dati amministrativi (e comunque già questo è un bene) sotto forma di relazioni periodiche al Parlamento.

E di qui siamo arrivati al punto iniziale. C'è bisogno di una valutazione che porti a meno propaganda – di singoli enti o di governi – e più consapevolezza e quindi più spinta al cambiamento e all'innovazione. Il resto è *marketing*.

Conclusioni

I motivi (anche inconfessabili) dell'enfasi sull'impatto

Verrebbe da chiedersi, stanti queste riflessioni, i motivi per cui uno strumento così controverso abbia avuto una così ampia fortuna: la valutazione di impatto è sostenuta con veemenza da autorevoli studiosi³, introdotta nei bandi da soggetti filantropici, scelta come argomento di paper e tesi di laurea, inserita nella Riforma del Terzo settore, salvo poi rendersi conto in sede di decretazione attuativa delle difficoltà che ciò comportava. La valutazione di impatto, in questi anni, è stata terribilmente *trendy*. È stata in grado di costruire intorno a questo tema una narrazione tale per cui la semplice espressione argomentata di dubbi e distinzioni come quelle accennate in questo articolo viene generalmente considerata come espressione di una difesa corporativa da parte di un Terzo settore spaventato di perdere il proprio posizionamento (sottintendendo: il proprio posizionamento frutto di privilegi conseguiti per clientelismo e collateralismo politico, che sarebbe scalfato laddove il Terzo settore fosse obbligato a render conto dei risultati effettivamente conseguiti).

Al successo di questa narrazione convergono una pluralità di elementi, alcuni degni di considerazione, altri meno. È certamente vero che una parte del Terzo settore tende a giustificare le azioni con le intenzioni ("visto che siamo animati dalla ricerca del Bene, le nostre azioni sono sicuramente efficaci") e che la "deriva gestionale" indotta dal sentirsi esecutori di commesse pubbliche rischia di porre in secondo piano l'investimento autoriflessivo sopra auspicato: tanto gli indirizzi sono quelli che ha definito la pubblica amministrazione. Insomma, vi sono elementi che potrebbero portare parte del Terzo settore ad agire con una sorta di "pilota automatico" rispetto al quale pratiche di valutazione – si intende, di tipo riflessivo come quelle qui auspiccate, non certo di stile confermativo pubblicitario – potrebbero portare a passi in avanti significativi. Ed è certamente vero che le politiche avrebbero bisogno, lo si è affermato prima, di iniziative valutative serie che supportino le grandi scelte, in questo caso considerando anche metodologie di valutazione di impatto e tese quindi ad esplorare e comparare effetti diretti ed indiretti nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

Purtroppo, a questi motivi degni della massima considerazione, se ne sono sovrapposti altri. Come già argomentato, l'affermazione che prima, nel sociale non si valutava, poi grazie alla finanza di impatto, si è iniziato a verificare chi effettivamente produce risultati sociali e chi no è ideologica; e lo stesso tentativo di fare dell'"impatto sociale positivo" il criterio dirimente per identificare l'impresa sociale che caratterizzava le prime versioni della Riforma rappresentava una testa di ponte per svuotare da dentro il significato stesso di impresa sociale: non più come soggetto imprenditoriale di Terzo settore, ma qualsiasi soggetto che, a prescindere da vincoli stringenti sulla distribuzione degli utili, sulla partecipazione degli stakeholder o sulla mission statutaria, argomentasse di produrre esiti sociali auspicabili e quindi,

³ Zamagni: «Dire che non si può misurare l'impatto sociale è una menzogna», Vita, 10 ottobre 2014.

<http://www.vita.it/it/article/2014/10/10/zamagni-dire-che-non-si-puo-misurare-limpatto-sociale-e-una-menzogna/128115/>

esemplificando, l'impresa for profit (o con minimi vincoli) che raccoglie rifiuti o produce impianti fotovoltaici.

Ma il fatto che il tema della valutazione sia stato spinto e proposto nell'ambito di discorsi discutibili non deve sottrarci a considerare gli stimoli importanti e positivi che un'attenzione ai temi della valutazione, laddove declinati nelle forme qui auspiccate, possono portare sia al Terzo settore che alle politiche negli ambiti di interesse generale.

Cosa resta da fare

Alla fine di questo percorso non si può che affermare insoddisfazione circa lo stato del dibattito sulla valutazione. Prestuosamente narrata come una scoperta recente, l'enfasi sull'impatto ha prodotto molto lavoro consulenziale e poco cambiamento organizzativo, molto dibattito sugli strumenti e poca evoluzione delle politiche.

È necessario un profondo riordino di questi temi.

Va sicuramente rafforzata l'abitudine a valutare – anche con strumenti riferibili alla valutazione di impatto – le politiche e i programmi di intervento. Si tratta senz'altro di iniziative di valutazione impegnative, che richiedono risorse significative, soggetti terzi e autorevoli; e che devono restituire indicazioni utili a orientare le politiche e i programmi di intervento sulla base di quanto possiamo apprendere da quanto messo in atto nel passato.

È necessario promuovere un'evoluzione delle organizzazioni di Terzo settore in senso riflessivo e non autoreferenziale: organizzazioni capaci di interrogarsi insieme ai propri sta-

holder e di trarre dagli elementi valutativi sul proprio operato stimoli per l'innovazione; e a includere tali stimoli nei propri processi organizzativi.

Va rivalutata la valenza della valutazione professionale in tutti gli interventi consolidati, che non deve certo ridursi alla mera attestazione circa l'adempimento di formalità, ma che costituisce lo strumento adeguato nella maggior parte dei casi in cui l'obiettivo sia appurare il buon operato o meno di un'organizzazione finanziata.

Bisogna acquisire consapevolezza su un insieme di debolezze e contraddizioni che caratterizzano le valutazioni di impatto applicate a singole organizzazioni o azioni, prendendo atto come in molti casi possa essere più ragionevole indirizzarsi verso approcci diversi, ampiamente discussi nell'articolo. In particolare, va avviata una riflessione che porti le organizzazioni a comprendere le implicazioni negative di una valutazione cui vengono affidate finalità promozionali in un contesto competitivo e al tempo stesso le potenzialità di una valutazione che mira al miglioramento e all'innovazione.

Sarebbe utile evitare il diffuso uso inappropriato dei termini che induce, per motivi di vendibilità del prodotto o di adeguamento alle mode, a evocare la valutazione di impatto quando non è di ciò che si sta realmente parlando.

Sarebbe, in una parola, utile sottrarre il tema della valutazione a una serie di retaggi ideologici, per aprire una fase in cui essa diventa un elemento significativo in percorsi di cambiamento delle politiche e delle organizzazioni.

DOI: 10.7425/IS.2020.04.08

Bibliografia

Accorinti M., Marchesano K. (2019), *Valutare l'impatto del volontariato è possibile?*, Welforum.it, 25 novembre 2019.

Alleanza contro la povertà in Italia (2017), *Rapporto di valutazione: Dal SIA al REI*.

Alleanza contro la povertà in Italia (2020), *Il reddito di inclusione (ReI). Un bilancio*, Maggioli, Rimini.

Chiaf E. (2013), *"Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo"*, *Impresa Sociale*, 0.2013, pp.21-37. DOI: 10.7425/IS.2013.0.03

De Ambrogio U. (2019), *Se si valutassero le valutazioni di impatto*, Welforum.it, 21 novembre 2019.

Leone L. (a cura di), *Trasferimenti monetari condizionali per il contrasto della povertà infantile e l'inclusione sociale: una review realista sui paesi dell'area OCSE*, studio stato realizzato nell'ambito del Progetto NUVAL, Azioni di sostegno alle attività del Sistema Nazionale di Valutazione.

Marocchi G. (1999), *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano.

Marocchi G. (2018), *"La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle singole organizzazioni"*, *Welfare Oggi*, 6/2017.

Marocchi G. (2019), *Impatto sociale, ecco le linee guida*, Welforum.it, 17 settembre 2019.

Mellano E. (2019), *Potenzialità e rischi della valutazione di impatto nel terzo settore*, Welforum.it, 10 novembre 2019.

Tabacchi G. (2018), "Il lavoro sociale tra relazione e cambiamento", *Welfare Oggi*, 3/2018.

Venturi P., Rago S. (2019), *Valutazione di impatto per dare valore alla trasformazione*, Welforum.it, 10 dicembre 2019.

Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", *Impresa Sociale*, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05

Welfare Oggi (2019), "Valutazione: cultura organizzativa e partecipazione degli stakeholder – Intervista a Nicoletta Stame", *Welfare Oggi*, 3/2016.

Valutazione d'impatto sociale

Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori

Nicoletta Stame, già Sapienza Università di Roma

Abstract

Gli Enti di Terzo Settore (ETS) sono chiamati a fare la valutazione d'impatto sociale. Chiarendo il significato originario del termine "impatto", e distinguendolo da quello che è venuto ad assumere recentemente con la *Evidence Based Policy*, e che è oggetto di vari "modelli" di consulenza, questo articolo intende offrire un contributo di orientamento per i committenti di valutazione. Di fronte alle indicazioni che provengono da tante linee guida, e che ricalcano problematiche già discusse dalla ricerca valutativa ormai da alcuni decenni, si propone un dialogo tra committenti e valutatori che porti a disegni di valutazione adeguati al bisogno di miglioramento che anima gli ETS, come deve essere proprio di questa pratica sociale di conoscenza.

DOI: 10.7425/IS.2020.04.09

Le richieste di Valutazione d'impatto sociale

Gli Enti di Terzo Settore (ETS) che attuano interventi di carattere sociale si interrogano da tempo su cosa e come valutare. Gli ETS possono sia svolgere servizi appaltati o accreditati con caratteristiche di continuità e obbligatorietà (es. un centro diurno per disabili, l'assistenza domiciliare o residenziali agli anziani, una comunità alloggio minori), sia ricevere finanziamenti per svolgere interventi che hanno un contenuto specifico, temporaneo e spesso anche innovativo. Nell'un caso come nell'altro sarebbe naturale chiedersi quali risultati si ottengano con quegli interventi, e quali cambiamenti siano avvenuti nella realtà sociale in cui si opera, anche se i tipi di valutazione utilizzati possono essere diversi: valutazione della performance nel primo caso, valutazione di impatto sociale nel secondo. In effetti, gli ETS avrebbero dovuto incontrarsi con la valutazione da molto tempo, per capire se stessero lavorando bene, se stessero intercettando esigenze importanti, come migliorare, ed eventualmente fornire elementi a chi dovesse decidere se rifinanziarli. In altre parole, per conoscere ed aumentare il proprio valore, come è nel significato etimologico di "valutazione". Per tutti questi motivi, nel mio lavoro mi sono sempre sforzata di mostrare che la valutazione fosse una attività utile anche per loro, oltre che per la società, e ho cercato di sollecitarne la partecipazione.

Ma, come è noto, innovazioni di questo genere stentano a entrare nelle routine organizzative, a meno che non ci sia-

no delle condizioni nuove, o delle crisi. Queste condizioni si sono verificate recentemente con due spinte.

In primo luogo, la legislazione sulle Fondazioni bancarie¹ spinge a finanziare interventi a carattere sociale. È la "finanza etica", di cui fanno parte le Fondazioni bancarie e altri enti non profit. Mosse dal desiderio di mostrare ai finanziatori che i soldi spesi per "fare il bene" sono anche "spesi bene", spesso queste Fondazioni chiedono una valutazione d'impatto sociale (VIS) degli interventi da loro sostenuti.

In secondo luogo, la legislazione sul Terzo Settore², riconoscendo l'importanza assunta dagli ETS nello svolgere un lavoro con una valenza di bene comune, ha richiesto agli enti che hanno un bilancio superiore a 1.000.000 € di redigere un bilancio sociale; e inoltre di fare una valutazione d'impatto sociale, quando esplicitamente richiesta da una PA che affidi interventi di ambito sovralocale, e di durata pari almeno a 18 mesi. La valutazione d'impatto sociale viene così definita dalla legge: "Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato" (art. 7 c. 3). Le linee guida emanate a seguito della legge³ presentano un ampio quadro delle caratteristiche che deve assumere una tale valutazione (intenzionalità, rilevanza, affidabilità, misurabilità, trasparenza), presentata come una raccolta di dati per arrivare alla misurazione dell'impatto⁴.

Queste spinte italiane si inseriscono poi in un movimento mondiale della *Evidence Based Policy* (EBP) secondo cui -

¹ "Le Fondazioni bancarie sono 88 enti non profit con personalità giuridica privata e autonoma che hanno come scopo esclusivo l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico. Nascono all'inizio degli anni '90 a seguito della Riforma delle Casse di Risparmio e sono destinatarie di una parte rilevante delle quote azionarie delle aziende di credito", <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-origine-bancaria/> | Riferimenti normativi: l. 218/1990, l. 461/1998, d.lgs.153/1999.

² Legge 6 giugno 2016, n. 106, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*.

³ Decreto 23 luglio 2019, *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del terzo settore*.

⁴ Si noti, però, che in questo testo, nonostante la centralità attribuita alla misurazione, si distingue correttamente tra *misurazione*

(“analisi delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica della misurazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle caratteristiche dell'intervento”) e *valutazione* (“attribuzione di un valore, ossia di un significato ai risultati conseguiti dal processo di misurazione”). Su questo torneremo nel seguito dell'articolo.

mutuando dal mondo della ricerca medica e della farmacologia – le decisioni di policy dovrebbero essere prese sulla base di evidenze empiriche sugli impatti degli interventi effettuati, ottenute con metodi di ricerca “robusti” (leggi: quantitativi, *random control trial* RCT, controfattuali).

È successo così che tutt'a un tratto è apparsa all'orizzonte la VIS, un oggetto misterioso, che ha subito fatto pensare che fosse tutta una questione di metodi, e che quindi fosse necessario rivolgersi agli “esperti dei metodi di valutazione”. Ma la nuova congiuntura potrebbe essere al tempo stesso un'occasione per i vari attori per ripensare i propri ruoli e comportamenti: i valutatori per meglio precisare la loro funzione, e dare un senso alla tanto conclamata funzione di conoscenza della valutazione; i committenti di valutazione per chiedersi come potrebbe la valutazione aiutarli a promuovere e riconoscere il valore sociale di cui vogliono essere portatori.

Queste note nascono dall'osservazione di ciò che avviene in questi ambiti – le difficoltà incontrate, le false partenze – come emerge da due aspetti importanti, e speculari, della questione. Da una parte, il messaggio che promana da una serie di modelli di valutazione d'impatto sociale, tesi a privilegiare gli aspetti metodologici su quelli di contenuto di questa pratica sociale; dall'altra, le domande formulate in numerosi bandi di valutazione emanati da ETS, che non colgono l'opportunità della valutazione per il rafforzamento dei propri programmi e delle proprie capacità. Ma ciò che mi spinge a scriverle è l'aver intercettato nuove esigenze e una nuova consapevolezza che sta emergendo tra chi vive l'esperienza quotidiana del lavoro sul campo.

—— La VIS: oltre la “confusione” sull'impatto

Negli ultimi tempi sono fiorite decine di linee-guida sulla VIS, glossari, modelli, da parte di agenzie internazionali (es. Comunità Europea, 2014), Università (es. Bachelet, Calò, 2013), Centri di ricerca e consulenza (es. Euricse, 2016), associazioni varie (Forum per la finanza sostenibile, 2017). La prima cosa che sconcerta quando si legge uno di questi testi è che invariabilmente si parli di una “confusione” su cosa sia l'impatto, confusione che in realtà non esiste. È vero invece che con le espressioni “valutazione d'impatto” e “valutazione d'impatto sociale” si è introdotto un concetto di impatto nuovo, rispetto all'uso tradizionale del termine; e si pretende che la valutazione d'impatto sociale sia altra cosa dalla valutazione come si è fatta per i programmi sociali per tanto tempo, mentre essa ne è solo una versione aggiornata, che però non può ignorare quella esperienza. Basti pensare che la valutazione dei programmi sociali è nata negli anni '60 del secolo scorso per valutare i programmi di “Guerra alla Povertà” varati dalle amministrazioni Kennedy- Johnson, e che da allora si sono sviluppati approcci e metodi diversi, anche in considerazione dell'evolvere delle politiche (Stame, 2016), come cercherò di richiamare brevemente più sotto.

Invariabilmente in quei testi si comincia chiedendosi cosa sia l'impatto, e quasi mai cosa sia l'impatto sociale. E a proposito di impatto è molto frequente vedere che si dia la definizione

di impatto dell'OCSE, ma poi la si abbandoni implicitamente per proporre un diverso modo di concepire l'impatto, su cui si impernano i modelli di valutazione di impatto sociale proposti. La definizione dell'OCSE è molto chiara: “gli effetti a lungo termine, positivi e negativi, primari e secondari, previsti o imprevisi, prodotti direttamente o indirettamente da un intervento di sviluppo”.

Citando questa definizione di “impatto”, si fa automaticamente riferimento a un crescendo di risultati nel tempo, e a un più ampio ventaglio di stakeholders: dall'*output* (le prestazioni, il prodotto dell'intervento, da osservare alla sua conclusione), all'*outcome* (i cambiamenti nel comportamento dei beneficiari rispetto al tipo di intervento, da osservare a breve o media scadenza dalla sua conclusione), all'impatto (i cambiamenti nell'ambiente, e in altre sfere oltre a quella direttamente investita dall'intervento, nel lungo termine). Così, via via che si procede in questa linea, sarà diverso l'oggetto della “valutazione d'impatto”, e il metodo. Qui oltre alla operazionalizzazione degli esiti (individuare le variabili su cui indagare), entra in ballo la questione della spiegazione di come siano stati raggiunti quegli esiti. Per valutare l'*output* occorre descrivere e misurare cosa è stato fatto, se e quanto ciò corrisponda agli obiettivi del progetto. Per valutare l'*outcome* occorre capire se vi siano stati cambiamenti nei comportamenti, e quali meccanismi possano averli generati, più o meno corrispondenti alle teorie del cambiamento che possano essere state possedute da chi ha promosso l'intervento, o viceversa da chi ne ha fatto parte (attuatori, beneficiari). Ma per valutare l'impatto occorre guardare oltre, agli effetti indiretti, alle conseguenze inattese, all'ambiente sociale in generale in cui quell'intervento si è collocato, e alle conseguenti diverse forme di causalità.

È evidente che valutare questo tipo di risultati a *lunga* scadenza sia più difficile, tanto più se si pretende di farlo nel breve spazio temporale dell'intervento (magari prevedendo di farla dopo qualche mese). Tuttavia, è proprio questo tipo di effetti a lunga scadenza che oggi sono al centro dell'attenzione, con l'aggravarsi di conseguenze dirimpenti di politiche di sviluppo, con la consapevolezza dei problemi legati all'ambiente e alla salute: tutte problematiche riflesse nella piattaforma dei Sustainable Development Goals (SDGs). Ciò che, tra l'altro, ha posto la questione dell'etica nella valutazione in una luce completamente diversa da quella del passato: dall'etica professionale del “non nuocere” nel rapporto con committenti e stakeholder, all'etica della responsabilità per il “bene comune”, verso il pubblico.

Ora, di fronte a queste problematiche che riguardano il contenuto delle politiche da valutare e l'appropriatezza dei metodi di valutazione rispetto a quei contenuti, quel tipo standard di testi a cui mi riferisco, dopo aver dato la definizione di impatto dell'OECD, inavvertitamente fa uno scarto proponendo un diverso concetto di impatto, riduttivo rispetto all'ampiezza degli effetti considerati (si considera l'*outcome* e non l'impatto, nel breve-medio e non nel lungo periodo), e definito in base a un unico metodo di spiegazione causale per valutarlo (l'“attribuzione” dell'*outcome* all'intervento).

Dunque, il problema non è la confusione su cosa sia l'impatto, perché in realtà nessuno di quei testi mette in discussione che l'impatto sia quella cosa definita dall'OCSE. La cosiddetta-

ta "confusione" deriva dal fatto che ad un certo punto, con la EBP, qualcuno ha cominciato a chiamare "impatto" (e "valutazione d'impatto") una cosa completamente diversa dalla definizione canonica. Si veda la definizione di impatto data da H. White, molto spesso citata: "(è) la differenza nell'indicatore di interesse (Y) tra la situazione con intervento (Y1) e la situazione senza intervento (Y2)... una valutazione d'impatto è uno studio che affronta la questione dell'attribuzione identificando il valore contro-fattuale di Y (Y0) in modo rigoroso" (White, 2010). A ben vedere, ciò non è altro da quello che si è sempre chiamato "effetto netto", ossia il poter attribuire un effetto unicamente a un intervento⁵. Come è noto, l'"attribuzione" di un effetto netto è molto difficile da dimostrare, e lo si potrebbe fare solo in un ambiente di laboratorio⁶. Nella realtà dei fatti (evidenza?) ogni intervento si colloca all'interno di un contesto dove esistono altri interventi e altre politiche (e quindi si può parlare solo di "contribuzione" di un intervento a un mix di altri interventi), dove a logiche di sviluppo lineare se ne affiancano altre di causalità ricorsiva⁷, dove le conseguenze inattese possono avere altrettanta importanza degli effetti attesi.

Un contributo importante per dipanare questa ingarbugliata matassa lo ha dato il rapporto *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations* (Stern et al., 2012)⁸, che è stato commissionato dal DFID (Department for International Development, UK) per studiare quali alternative si pongono per superare i limiti delle valutazioni fatte con metodologie di RCT, dato che queste possono funzionare solo in un limitato numero di casi (addirittura quantificato dal bando nel 5% dei casi). Il Rapporto DFID ha affrontato la questione concentrandosi sulle domande di valutazione d'impatto. In effetti, tutto dipende da cosa si vuol sapere con la valutazione. Lasciamo da parte, per un momento, le condizioni in cui un ETS chiede una valutazione *ob torto collo*, perché deve farlo ma preferirebbe molto spendere diversamente quei (pochi) soldi destinati alla valutazione, e quindi si limita a una domanda fotocopia di qualche regolamento. E concentriamoci su cosa possa interessargli veramente rispetto ai risultati di un intervento, che chiama "impatto".

Il rapporto DFID distingue tra diversi tipi di domanda:

- *In che misura un effetto specifico può essere attribuito all'intervento?* Questa è la concezione ristretta dell'impatto. Richiede che l'intervento preveda una sequenza semplice di causa-effetto, e che solo l'intervento sia la causa di quell'effetto.
- *L'intervento ha fatto la differenza?* Qui si comincia a considerare come l'intervento interagisce con altre politiche, e quindi come un effetto ottenuto possa essere ricondotto a un insieme di cause, e in che modo l'intervento contribuisca al risultato.
- *In che modo l'intervento ha fatto la differenza?* E qui entra propriamente la problematica della spiegazione, e quindi della teoria del cambiamento (quale sia, di chi, quando formulata, ecc.) (Stame, 2004) e del meccanismo nel contesto⁹.

- *L'intervento funzionerà altrove?* È il tema della generalizzabilità, o scaling up. Non è detto che se un intervento ha avuto un risultato positivo dove è stato osservato, possa poi funzionare in altri ambienti, in altri tempi (attenzione, quindi, quando si parla di "buone pratiche").

Così facendo si considera sia il breve-medio (*outcome*) che il lungo periodo (*impatto*), l'attribuzione e la contribuzione, e soprattutto la generalizzabilità, che è poi ciò che veramente interessa alla EBP.

Fin qui abbiamo parlato semplicemente di impatto, e abbiamo rivendicato l'importanza di considerare come oggetto della valutazione d'impatto un insieme di effetti, che sono sempre più ciò che preoccupa non solo chi progetta gli interventi, ma il pubblico in generale. E abbiamo presupposto che ci sia un incontro tra un committente che ha delle esigenze di conoscenza su determinati aspetti del suo operare e un valutatore che lo aiuta a formulare le domande, su cui poi si basa la scelta degli approcci e dei metodi.

—— L'impatto sociale, ovvero come valutare il valore di un intervento sociale

Ma è venuto il momento di aggiungere l'aggettivo "sociale" al sostantivo "impatto". E allora qui occorre fare davvero chiarezza.

Possiamo parlare di valutazione d'impatto sociale con riferimento a interventi a carattere sociale, come cura degli anziani, accoglienza agli immigrati, asili nido, centri culturali, "infrastrutturazione sociale"¹⁰, riduzione della povertà, riduzione della disuguaglianza educativa, ecc. In questi casi, valutare l'impatto sociale non significa altro che valutare gli effetti sui beneficiari di un intervento che ha carattere di politica sociale, e magari l'impatto più generale sull'ambiente. Si tratterà quindi di valutare cosa, e come, è cambiato nella vita delle persone (salute, autonomia, competenze) e nella vita sociale (cooperazione, inclusione, democrazia).

Diverso sarebbe il caso in cui si volesse valutare l'impatto sociale di interventi che non hanno un oggetto prevalente di carattere sociale, come una politica per l'occupazione, per la formazione, per l'ambiente. Sarebbe lo stesso modo in cui si parla di valutazione di impatto ambientale, che in effetti significa valutare le conseguenze per l'ambiente (impronta ecologica, aumento o diminuzione dell'inquinamento, ecc.) di un qualsiasi intervento: costruzione di una fabbrica, di una strada, ecc. In questo caso, l'impatto sociale riguarderebbe gli effetti indiretti di un intervento, come l'aumento di legalità (grazie alla regolarizzazione del lavoro), di democrazia (se le decisioni sono fatte oggetto di consultazione popolare), di rafforzamento culturale (se la formazione induce una diffusione della lettura), ecc.

⁵ Si veda ad esempio il documento della Comunità Europea (2014), in cui l'impatto è definito come "la misura in cui tale cambiamento è determinato dall'intervento" (p. 6).

⁶ Cosa che i metodi statistici cercano di riprodurre, creando così qualcosa che non esiste (e infatti è "contro-fattuale").

⁷ A questo proposito Belcher e Palenberg (2018 - p. 481) propongono di distinguere tra una "prospettiva dell'intervento" (*outcome*, attribuzione causale, risultati) e "prospettiva del sistema" (*impatto*, contribuzione, cambiamento).

⁸ Una sintesi in italiano del Rapporto DFID si trova in Stern (2016).

⁹ È la posizione della valutazione realista che risponde alla domanda "cosa funziona meglio, dove, perché e in quale circostanza?" (Pawson, 2006).

¹⁰ È il tema degli interventi finanziati dalla Fondazione con il Sud.

Quando un finanziatore sostiene un progetto a carattere sociale, lo fa perché pensa che ciò rientri nella propria missione, e ha, o dovrebbe avere, un'idea di quale cambiamento positivo sia auspicabile e raggiungibile con l'intervento che finanzia. Al tempo stesso sa che le cose potrebbero andare diversamente dal previsto, nel senso che potrebbero far peggiorare la situazione, o al contrario produrre altro bene, o in altro modo. Quindi dovrebbe essere interessato al tipo di cambiamento effettuato. Il valore dell'intervento sarà visibile dai miglioramenti ottenuti, che dovranno essere capiti interpretando il significato che vengono ad assumere per il benessere dei beneficiari dell'intervento, per il modo in cui gli attori avranno realizzato il progetto, per il messaggio positivo che il cambiamento potrà mandare all'ambiente circostante, ecc. È questo il valore di un intervento sociale: contribuire a migliorare una situazione particolare che avrà ripercussioni sul benessere generale (bene comune).

Linee guida e modelli di VIS

Torniamo allora ai tanti modelli di VIS, e al loro scopo di fornire quella guida "metodologica" per assolvere a questo nuovo e "misterioso" compito. E qui ci troviamo subito di fronte a un ulteriore scarto: il problema maggiormente dibattuto diventa quello della "misurazione" dell'impatto, ovvero di quale "metrica" usare. Anche dove si riconosce una differenza tra "misurare" e "valutare", poi tutta l'*expertise* metodologica è rivolta alla misurazione, e non si entra mai nel merito dei problemi legati al "valutare". La misurazione ci offre dei dati su aspetti (variabili e indicatori) ritenuti rappresentativi del bene da ottenere – sempre che si sia riusciti a misurare ciò che è rappresentativo, e non solo ciò che è misurabile – ma essa si limita ad offrire un materiale che deve poi essere valutato per il significato che assume: è molto o poco quello che si è ottenuto, rispetto alla situazione del contesto? Rappresenta una regola o è il frutto di un avanzamento? Come lo si è ottenuto: appoggiandosi all'esterno o mobilitando risorse interne?

In generale, ogni guida propone un "modello" di VIS. Ne esistono di vario tipo, a seconda dell'aspetto che intendono "misurare". Prendiamo la definizione di Bachelet - Calò (2013, p. 1) "due sono le variabili di definizione del significato di impatto sociale: il concetto di cambiamento della vita delle persone, e la relazione causale tra l'intervento e il cambiamento raggiunto". Possiamo subito distinguere due tipi di modelli, che privilegiano l'uno o l'altro di questi aspetti (raramente entrambi), secondo il modo in cui hanno inteso tanto il cambiamento quanto la relazione causale.

In primo luogo, vi sono modelli che si concentrano sulla misurazione del cambiamento della vita delle persone. Coerentemente con la definizione che danno di impatto, che è la misurazione di un *outcome* (e richiamando il quadro logico *input-output-outcome*), questi modelli tendono semplicemente a misurare alcuni indicatori più o meno *smart*¹¹ di *outcome*, ritenuti rappresentativi del "bene" che si vuol fare, ottenuti tramite le risposte a qualche questionario (o al più qualche focus group), rielaborati con metodi statistici. In

questo caso, non vi è alcuna differenza rispetto ad approcci tradizionali di valutazione, e non si tiene conto di tutti gli sviluppi che ci sono stati in più di 50 anni di riflessione sulle pratiche di valutazione dei programmi sociali¹². Mi riferisco al fatto che quegli approcci si basano su assunzioni che sono state via via contestate a confronto con i problemi posti dalla pratica di implementazione dei programmi: che gli obiettivi siano chiari e condivisi, che vi sia una unica sequenza logico-causale che conduce agli effetti, che l'attuazione sia uniforme ovunque il programma sia attuato, che i risultati siano misurabili, e ripetibili altrove (oggi si direbbe "scalabili"). Fin dai primi momenti si è invece capito che gli obiettivi, che erano quelli dei finanziatori dei programmi, potevano non essere chiari, e comunque non necessariamente condivisi dagli attori e beneficiari dei programmi, e che quindi bisognasse coinvolgere anche altri soggetti nella valutazione (valutazione partecipata, approccio costruttivista) nel formulare gli obiettivi e nel giudicare dei risultati (anche in base ad altri criteri di valore che non quello della rispondenza all'obiettivo: valutazione goal-free, rubriche dei criteri di valutazione, approccio pragmatista). Inoltre, che i programmi si svolgono in contesti complessi, sia verticalmente (livelli amministrativi e di autorità), sia orizzontalmente (reti), di cui occorre tener conto per valutare punti di forza e di debolezza degli attori (approcci di pensiero positivo). A ciò si aggiunge il grande dibattito sui metodi di ricerca da utilizzare in valutazione, da un primo scontro tra paradigmi quantitativi (propri a quell'approccio tradizionale) e qualitativi (propri all'approccio costruttivista), allo sviluppo di metodi misti, e al diverso modo in cui queste tradizioni di ricerca continuano a confrontarsi. Tutto ciò ha ovviamente ripercussioni sul tema del rapporto tra misurazione e valutazione: misurare il "cambiamento" è operazione distinta dalla valutazione, che comporta un giudizio al fine del "miglioramento".

In secondo luogo, vi sono modelli che si concentrano sulla relazione causale tra l'intervento e il cambiamento raggiunto. In questi casi, si insiste su un unico modello di causalità, che è quello della successione temporale, su cui si basa il concetto di attribuzione, che abbiamo visto più sopra. In tal modo non si tiene conto né dell'ampio dibattito che ha caratterizzato questo approccio fin dagli albori della valutazione, né degli sviluppi più recenti. Fin da subito, infatti, contemporaneamente alla introduzione di modelli di spiegazione quasi-sperimentale in valutazione, si sottolineavano le "minacce alla validità" di quei metodi a causa dell'influenza del contesto e della storia (Campbell, 2007). E recentemente questa problematica è stata oggetto di ampio dibattito, in cui sono stati presentati altri disegni di spiegazione causale, oltre a quello per "successione": da quelli basati sulla "copresenza" di molte cause (contribuzione), a quelli basati su logiche di human agency e di causalità generativa (i meccanismi, che sono la base della valutazione realistica: Pawson, 2006)¹³.

Vi è poi un terzo tipo di guida, in cui c'è un particolare riferimento al fatto che la finanza etica ragiona in termini di valore monetario, e quindi si propongono modelli come quello dello SROI (*Social Return on Investment*), che attribuisce un valore monetario a varie conseguenze di un intervento significative dal punto di vista sociale. Lo SROI si basa sulla

¹¹ Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebased.

¹² Qui posso solo richiamare per sommi capi questa vicenda teorica e pratica a cui ho dedicato *Valutazione pluralista* (Stame, 2016).

¹³ Per un'ampia trattazione di queste alternative si veda Befani (2012).

individuazione delle conseguenze prodotte da un intervento, traducendole in servizi offerti, ore lavorate, beni acquistati; e poi calcola quanto sarebbe costato acquisire tutto ciò se offerto sul mercato o dalla pubblica amministrazione. Si vuole dimostrare quanto valore monetario produce una determinata somma investita in un'attività tesa a fare del bene (ossia: come si moltiplica 1 € investito?), e si arriva a dire che 1€ investito in quel tale progetto, o quel tale ETS in generale, produce, ad es., un valore di 1,9 €¹⁴, cosa che viene ad assumere un vago sapore propagandistico¹⁵. Il primo problema che incontra è decidere cosa includere nel calcolo. È ovvio che quanti più aspetti si includono, tanto maggiore sarà il valore calcolato. Ma soprattutto: non vi è una idea delle modalità entro cui quei servizi sono offerti, della qualità dei beni acquisiti, ecc. ossia di tutto quello che ha un valore dal punto di vista di un'azione svolta per il miglioramento della situazione.

Come è apparso evidente, ognuno di questi tipi di modelli ripropone temi già affrontati dalla ricerca valutativa, senza peraltro tener conto degli avanzamenti compiuti con la loro critica. E al di là di tutto ciò, è da notare l'impovertimento delle potenzialità di apprendimento offerte dalla valutazione, se tutto si riduce a una tecnica delegata a un consulente, invece che a una pratica sociale che coinvolga tutti gli attori.

— Gli ETS come committenti di valutazione d'impatto sociale

Torniamo allora ai nostri ETS, alle richieste di valutazione che ricevono dai finanziatori, e a quelle che fanno loro in quanto committenti.

In generale, nonostante – come abbiamo detto – il Codice del Terzo Settore specifichi che la VIS è obbligatoria solo in alcuni casi (e sembra che sia stata una vittoria dei piccoli essere stati esclusi da tale obbligo!), ormai la maggior parte degli ETS sentono il bisogno di richiedere una VIS. Qui entriamo nel mondo pratico della valutazione. Cosa farà allora un ETS che deve chiedere la valutazione? Esiste un'ampia casistica. Nella maggior parte dei casi, il committente si limita a una domanda generica di valutazione d'impatto sociale, nella speranza di poter dimostrare di avere ottenuto un risultato positivo, misurabile con un "indicatore di impatto" (sic): quindi chiede un lavoro meramente esecutivo di identificazione di alcuni (pochi) indicatori (quelli che permettono una misurazione) per poter mostrare la propria efficacia, dando per scontato che quei risultati siano dovuti all'intervento.

In altri casi, il committente segue quello che ha letto su una qualche linea guida, o in altri bandi, e così formula domande basate sulla richiesta di un metodo o di una tecnica particolari di valutazione, che può non avere alcuna pertinenza nel caso specifico. Recentemente questa tendenza si è espressa

nella richiesta di "usare una metodologia controfattuale", di "usare la metodologia della teoria del cambiamento"¹⁶, di usare "metodi misti", senza che ci sia alcuna indicazione del perché tali metodi e tecniche dovrebbero essere appropriati al caso, se non che sono di moda¹⁷. E ci sono naturalmente anche casi in cui ETS che ricevono un finanziamento di finanzia etica chiedono espressamente che la valutazione segua il modello SROI, che è stato proposto loro da un qualche centro di ricerca, e che pensano possa essere apprezzato dal finanziatore.

Ma esiste anche chi coglie l'occasione per riflettere sul proprio operato. Secondo la testimonianza di una valutatrice¹⁸: "Se è vero, da un lato, che ad oggi, anche questa categoria di attori [di TS] è sempre più "costretta a fare delle valutazioni", è vero anche che inizia ad esistere un certo numero di coloro che vogliono capire, imparare, che vogliono ottimizzare al meglio le risorse che devono dedicare alla valutazione, che vogliono spendere per qualcosa di veramente utile. Esiste, inoltre, una fetta che sta sviluppando sempre più la tendenza a chiedersi: posso fare anch'io valutazione?, se sì come si fa?, come mi può essere utile, non solo a dimostrare all'esterno quello che io faccio e i risultati, ma più che altro a capire dove stiamo andando con il nostro operato? è la direzione giusta? in un mondo che cambia forse dovremmo riposizionarci? abbiamo abbastanza competenze per questo o quell'altro intervento? abbiamo prodotto cambiamento/i nei settori su cui ci concentriamo da anni?".

I primi due tipi di committente instaureranno con chi valuta un rapporto di consulenza. Sceglieranno il proprio valutatore a seconda delle proprie capacità finanziarie, e ne riceveranno di conseguenza un disegno di valutazione più o meno sofisticato; ma gli chiederanno inevitabilmente di mostrare un risultato positivo ai propri finanziatori. Ad onta della conclamata "indipendenza" del valutatore è questa la situazione che Picciotto (2011) chiama di fee-dependence, in cui il valutatore è un mero consulente dipendente da chi gli chiede, e gli paga, il servizio.

Il terzo tipo di committente cercherà invece una forma di collaborazione con un valutatore che concepisca la valutazione come una pratica riflessiva, che gli consenta di ragionare sul significato dei propri risultati, per capire quali sono le sue prospettive di sviluppo e miglioramento. La testimonianza sopra citata continuava, tra l'altro, così: "penso siano sempre meno in Italia oggi le organizzazioni del terzo settore che si possano permettere e vogliano spendere risorse per fare qualcosa che ritengono inutile o solo per far contento il donatore/finanziatore di turno". In questa felice circostanza, l'ETS committente non imporrà qualcosa di imparaticcio, ma si confronterà con il valutatore sugli scopi del proprio lavoro e su quanto può offrirgli la valutazione. Ed è qui che si giocherà la partita di accrescere il valore sociale dell'intervento.

¹⁴ Si veda ad esempio lo SROI condotto sulla Lega del Filo d'oro (Vurro, Romito, 2018).

¹⁵ Ad esempio, Gianpaolo Barbetta (2019), direttore dell'Osservatorio di Valutazione della Cariplo, critica la VIS fatta con i metodi SROI per i suoi aspetti propagandistici (dicono sempre che le cose vanno bene, ma parlano di cose fumose come "tutti gli impatti diretti e indiretti")

e sostiene che l'unica cosa che ha senso fare è la "valutazione degli effetti" ... con metodo controfattuale.

¹⁶ La teoria del cambiamento è il tipico caso di un metodo per ragionare su cosa si può ottenere (Connell, Kubisch, 2007), che è diventato un modello rigido di passaggi da compiere: da "metodo flessibile" a "tecnica rigida".

¹⁷ Sul fatto che la richiesta di metodi misti non sia corredata da una specificazione dello scopo per cui si richiedono si veda Stame (2020, in corso di pubblicazione).

¹⁸ Laura Fantini, corrispondenza privata (14.04.2020).

— Ancora una volta accountability e learning

Questa tipologia di rapporti tra committenti e valutatori riflette un diverso modo di concepire la valutazione. Da una parte, nei primi due casi, essa è vista come una tecnica, o un metodo, da delegare a qualcuno che sia "competente", senza alcun coinvolgimento, e quindi apprendimento, da parte del committente. È ciò che normalmente si intende per la funzione di *accountability*. Dall'altra parte, nel terzo caso, essa è concepita come una pratica sociale di conoscenza, volta al miglioramento, che presuppone il dialogo tra diverse intenzioni, capacità e valori. E quindi c'è una funzione di *learning*.

Questo ci porta ad affrontare l'annosa questione del rapporto tra queste due funzioni. Se è vero, come ho detto all'inizio, che gli ETS avrebbero dovuto da molto tempo essere interessati a conoscere il proprio valore, è altresì vero che essi sono veramente entrati in contatto con la valutazione quando hanno dovuto "rendicontare" sul loro operato, ossia dimostrare di essere "*accountable*", di fare quello che si sono impegnati a fare. È qui che è venuto in primo piano il bisogno di "misurare", che poi ha portato con sé l'identificazione tra "misurazione" e "valutazione".

Ma l'*accountability* non deve essere vista come disgiunta dalla funzione di conoscenza e di apprendimento dall'esperienza, che è attribuita alla valutazione, e paradossalmente tanto più in un'epoca così attenta alle "evidenze". Che *accountability* e *learning* siano fortemente intrecciate è infatti ormai affermato da più parti. Questa consapevolezza comporta però la necessità di scegliere l'approccio più appropriato sia

sul tipo di *accountability* sia su come fare valutazione. Come insegna Burt Perrin (2018), gli ETS dovrebbero essere aiutati a mostrare sia di essere *accountable* verso l'alto (il finanziatore, la P.A), sia verso il basso (i beneficiari, gli attuatori). E non basta dimostrare che si è fatto qualcosa (performance), ma bisogna capire in che modo le cose sono cambiate, se i beneficiari hanno assunto altri comportamenti, se gli attuatori sono stati in grado di suscitare le potenzialità dei beneficiari, al fine di aumentare le proprie capacità: per tutto questo esistono approcci di valutazione particolarmente sensibili, come la valutazione realista o gli approcci di pensiero positivo (Stame, 2016).

La scelta di questi approcci rientra a sua volta nei rapporti tra valutatore e committente. Al committente non si chiede di essere esperto di approcci alla valutazione, tanto da fare delle richieste già orientate al metodo che verrà usato, ma di esplicitare i problemi incontrati da cui sorge il bisogno di valutazione. Sarà il valutatore a presentare un disegno di valutazione – su cui accordarsi col committente – che trasformi quei problemi in domande di valutazione, e che proponga un metodo per raccogliere le informazioni e formulare le analisi atte a rispondere a quelle domande. Lo si è visto con il rapporto DFID, che ha formulato delle ampie domande di valutazione d'impatto per far presente quali approcci si potrebbero utilizzare. Lo stesso può avvenire nella scala più piccola delle valutazioni di interventi degli ETS.

E qui sta la sfida che riguarda il committente ETS: il suo desiderio di conoscere per migliorare sarà la guida per scegliere – insieme al valutatore – i metodi di ricerca adatti a riconoscere e ad accrescere il valore sociale di un intervento.

Bibliografia

Bachelet M., Calò F. (2013), *Modelli di valutazione di impatto sociale: le non profit nell'assistenza agli anziani*, paper presentato in occasione della VII edizione del Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, Torino, 7-8 giugno 2013.

Barbetta P.G. (2019), *La buona pratica si vede dall'effetto*, Corriere della Sera - Buone Notizie, 2 aprile 2019.

Befani B. (2012) "Models of Causality and Causal Inference", in Stern E., Stame N., Davies R., Befani B., *Broadening the Range of Designs and Methods of Impact Evaluation*, DFID Working Paper, 38, London.

Belcher B., Palenberg M. (2018), "Outcomes and Impacts of Development Interventions: Toward Conceptual Clarity", *American Journal of Evaluation*, 39(4), pp. 478-495. DOI: 10.1177/1098214018765698

Campbell D.T. (1969), "Reforms as Experiments", *American Psychologist*, 24(4), pp. 409-429 (tr. it. Campbell D.T. (2007), "Riforme come esperimenti", in Stame N. (a cura di), *Classici della valutazione*, Franco Angeli, Milano).

Commissione Europea (2014), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto, Luxembourg.

Connell J.P., Kubisch A.C. (2007) "L'approccio della teoria del cambiamento applicato alla valutazione delle iniziative integrate di comunità: stato dell'arte, prospettive e problemi", in Stame N. (a cura di), *Classici della valutazione*, Franco Angeli, Milano).

Depedri S. (2016), *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore*, Euricse.

Forum per la Finanza Sostenibile (2017), *Impact Investing: la finanza a supporto dell'impatto socio-ambientale*, Forum per la finanza sostenibile & Social Impact Agenda per l'Italia, Roma.

Pawson R. (2006), *Evidence-based policy a realist perspective*, Sage, London.

Perrin B. (2019), "Accountability's two solitudes and the question it raises: accountability to whom? By whom? And for what?", in Furubo J.E., Stame N. (eds.), *The Evaluation Enterprise*, Routledge, New York.

Picciotto R. (2011), "The Logic of Evaluation Professionalism", *Evaluation*, 17(2), pp. 165-180.

Stame N. (2004), "Theory-based evaluation and varieties of complexity", *Evaluation*, 10(1), pp. 58-76.

Stame N. (2016), *Valutazione Pluralista*, Franco Angeli, Milano.

Stame N. (in corso di pubblicazione), "Mixed methods e valutazione democratica", *Rassegna Italiana di Valutazione*.

Stern E. (2016), *La valutazione d'impatto. Una guida per committenti e manager*, Franco Angeli, Milano.

Stern E., Stame N., Davies R., Befani B. (2012), *Broadening the Range of Designs and Methods of Impact Evaluation*, DFID Working Paper, 38, London.

Vurro C., Romito S. (2018), *La valutazione economica degli impatti sociali della Lega del Filo d'Oro*, Edizioni Vita, Milano.

White H. (2010), "A contribution to Current Debates in Impact Evaluation", *Evaluation*, 16(2), pp. 153-164.