



dossier

Rivista periodica
Anno 10 numero 2 dicembre 2019

VALUTAZIONE

MOTORE DELL'IMPATTO SOCIALE

Le nuove Linee guida
riaccendono i riflettori sulla
misurazione delle
performance del volontariato
come creatore di valore sociale.
Una sfida culturale
per le organizzazioni

Rivista a cura dei Centri servizi per il volontariato di:
Bologna, L'Aquila, Lazio, Lombardia Sud, Marche, Messina, Milano,
Padova, Palermo e CSVnet Lombardia



www.volabo.it



Centro di Servizio per il Volontariato
della provincia dell'Aquila

www.csvaq.it



Centri di Servizio per il
Volontariato del Lazio

www.volontariato.lazio.it



www.csvlombardia.it



www.csv.marche.it



www.cesvmessina.org



www.csvlombardia.it/milano



csvpadova.org



www.cesvop.org



www.csvlombardia.it



Vdossier

rivista periodica dei Centri di servizio per il volontariato di: Bologna, L'Aquila, Lazio, Marche, Messina, Lombardia Sud, Milano, Padova, Palermo e CSVnet Lombardia
dicembre 2019

anno 10

numero 2

ISSN2239-1096

Registrazione del Tribunale di Milano

n. 550 del 01/10/2001

Editore

Associazione Ciessevi

piazza Castello 3 - 20121 Milano

telefono 02.45475856/65 - fax 02.45475458

email: vdossier@ciessevi.org

sito: www.vdossier.it

Direttore responsabile

Ivan Nissoli

Redazione:

Paola Atzei

Elisabetta Bianchetti

Silvia Cannonieri

Monica Cerioni

Anna Donegà

Paolo Marelli

Alessandro Seminati

Paola Springhetti

Hanno collaborato:

Marco Accorinti

Andrea Bassi

Simone Bucchi

Maurizio Busacca

Pina De Angelis

Giorgio Fiorentini

Katia Marchesano

Lorena Moretti

Angela Silvia Pavesi

Massimo Santinello

Rossana Zaccaria

Si ringraziano gli autori e gli interlocutori per il prezioso contributo a titolo gratuito

Immagine di copertina:

elaborazione grafica di Elisabetta Bianchetti

Progetto editoriale

Paolo Marelli

Progetto grafico

Francesco Camagna; Simona Corvaia

Stampa

Fabbrica dei Segni coop. Sociale

via Baranzate 72/74 20026 Novate Milanese (MI)

Stampa in carta certificata FSC (Forest Stewardship Council).

Inchiostri derivati da fonti rinnovabili (oli vegetali).

È consentita la riproduzione totale, o parziale, dei soli articoli purché sia citata la fonte.

I numeri precedenti di Vdossier sono consultabili sul sito www.vdossier.it

L'editoriale

Porre al centro la valutazione per migliorare le comunità. Associazioni e Csv in campo

PAGINA **5**



Zamagni

La lezione

Solidarietà non contabilità
A scuola di valutazione con i prof Zamagni e Stame

PAGINA **11**

L'altra via

L'impatto da solo è miope. Per il non profit la peculiarità è nel valore aggiunto sociale

PAGINA **19**



De Angelis

Focus Le

La solidarietà non si misura solo in finanziamenti ottenuti. Conta il benessere collettivo

PAGINA **25**

Luci e ombre

Le Linee guida che (non) guidano alla valutazione di un progetto. E il contesto sociale è escluso

PAGINA **31**

Strategia&tattica

Questionari, interviste, schede e una road map in quattro tappe. Un piano per l'autovalutazione

PAGINA **39**



Busacca

La mappa dei rischi

Innovazione sociale poco sociale. Quando sul podio salgono efficienza, produttività e risultati

PAGINA **45**

ESPERIENZE



Fiorentini

Lo studio della Bocconi

Donare sangue è un investimento
Il caso Avis: modello di welfare plurale

PAGINA **51**

Finestra sul mondo

Cooperazione internazionale:
la via maestra è la flessibilità

PAGINA **57**

Le "foto" di Padova

Photovoice, la forza delle immagini
Quando un clic cambia la comunità

PAGINA **61**

Il network in cattedra

Workshop, glossario, eventi e corsi
A lezione da Social Value Italia

PAGINA **64**

Lezione Politecnico&Legacoop

Housing sociale un valore nelle città:
non solo case ma vere comunità

PAGINA **66**



Steffano

La Rotonda di Baranzate

Piccoli ma all'avanguardia: integrazione
ai raggi X per la rinascita delle periferie

PAGINA **71**

La ricerca controcorrente

«Cifre, grafici e indicatori alienano
cuore e relazioni. Ci demotivano»

PAGINA **75**

La nuova "Bibbia"

Ebrahim e la sua ricetta di 320 pagine
Così vanno gestite le performance

PAGINA **78**

L'editoriale

Porre al centro la valutazione per migliorare le comunità

Associazioni e Csv in campo

Dare valore al Terzo settore è la sfida culturale cui la valutazione di impatto sociale (VIS) intende rispondere attraverso l'osservazione e misurazione delle attività degli enti.


Le “Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore” portano alla ribalta un concetto che ha una portata culturale prima ancora che operativa: il Terzo settore deve interrogarsi sulla qualità ed efficacia di servizi e attività per rendersi conto delle ricadute e degli effetti che essi generano a medio-lungo termine nelle comunità, dotandosi di strumenti adeguati per misurarli e valutarli.

Attraverso i diversi punti di vista che alimentano il ricco dibattito sul tema, questo numero di Vdossier offre spunti per meglio comprendere perché e quando la VIS può rappresentare un’occasione di crescita per le organizzazioni.

Una bussola per orientarsi tra interpretazioni, benefici, criticità e strumenti. Perché, come spiega Zamagni, le Linee guida hanno volutamente lasciato al Terzo settore la scelta di realizzare o meno va-

lutazioni di impatto e l'adozione della metrica più adeguata al loro contesto. Stame pone l'accento sulla dimensione partecipativa della valutazione, mentre Bassi mette al centro il valore aggiunto sociale e Santinello la sperimentazione della modalità photovoice. Crepaldi e De Ambrogio chiariscono la differenza tra i termini misurare e valutare di cui spesso si fa un utilizzo improprio.

Ma un punto mette tutti d'accordo: la necessità di maneggiare con cura la valutazione di interventi complessi fatti di persone e relazioni per preservarne le dimensioni sociali e valoriali.

Lo sottolineano, nei rispettivi articoli, Accorinti, Marchesano, De Angelis e Busacca. Altrimenti, come emerge da una ricerca della London School of Economics, i percorsi di valutazione di impatto sono percepiti dal Terzo settore come modalità di controllo o di monetizzazione di azioni ad alto valore sociale e perciò bocciati. Anche in Italia si stanno facendo strada valide esperienze, alcune delle quali raccontate a seguire, che testimoniano di come la cultura della valutazione stia iniziando a farsi largo nel Terzo settore. Come spigea Bucchi nell'articolo che segue, i Centri di servizio per il volontariato sono convinti dell'importanza strategica di una valutazione di impatto che, se fatta bene, rappresenta un'opportunità per le organizzazioni di migliorare la loro capacità di agire nella e per la società. 

Introduzione

di **Simone Bucchi***

In questa mia riflessione sul tema della valutazione d'impatto sociale, vorrei partire da alcune parole chiave del nostro mondo - comunità e cambiamento - in relazione al volontariato.

Partiamo dal volontariato. Se ci chiediamo perché è utile la sua azione solidale in relazione alla comunità, tutti concordiamo che lo è per molte ragioni: attiva le energie positive delle persone verso la loro comunità di riferimento; si prende in carico criticità e problemi pre-

*presidente CSV Marche e consigliere CSVnet delegato sul tema Valutazione Impatto sociale

senti nella comunità, agendo per risolverli; promuove un modello di partecipazione civica legato al “fare”, ma che incide anche sull’identità della comunità di riferimento (advocacy).

Oggi però, per avere maggiore consapevolezza di noi stessi e del nostro mondo, quando pensiamo al volontariato in rapporto alla comunità, dovremmo chiederci: come il volontariato condiziona la vita di una comunità?

Quello che serve oggi per condividere il valore del gesto volontario è un’analisi qualitativa, che risponde a queste domande: come sarebbero le relazioni tra le persone? Come il rapporto con l’ambiente? Come potrebbe essere configurato il sistema di welfare?

Un sistema di volontariato moderno, consapevole dei propri mezzi, del proprio valore e del proprio ruolo, deve essere capace di valutare se stesso e il proprio impatto sulla comunità di riferimento: ecco dunque la centralità della valutazione d’impatto sociale, per saper restituire la propria identità valoriale, poter essere trasparente nei “numeri”, ma dare anche senso a questa dimensione.

Un’azione, quella della valutazione, che va fatta insieme alla comunità e in relazione continua con essa, non in forma episodica ma ricorrente, se appunto la nostra intenzione è cogliere l’evoluzione, ovvero il cambiamento prodotto.

Ed ecco la terza parola chiave del ragionamento: cambiamento. Per fare una programmazione seria degli interventi necessari al raggiungimento dei nostri obiettivi è necessario avere sempre a disposizione un’analisi puntuale della situazione, in un ciclo continuo di programmazione – valutazione – programmazione, che sappia adattarsi ai cambiamenti/evoluzioni dello scenario, avvenute anche grazie al nostro intervento.

Dal percorso di CSVnet alle Linee guida

In questo percorso, partiamo da buone premesse. Con CSVnet, che da anni ha attiva una collaborazione con Aiccon (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Nonprofit), siamo infatti cresciuti nella consapevolezza che una puntuale valutazione di ciò che facciamo ci offre l’opportunità di raccontare attraverso i risultati l’importanza delle nostre attività e progetti, in

relazione alla comunità. L'intuizione della validità di dare da subito spazio a questo percorso è stata rinforzata dalla recente pubblicazione in Gazzetta ufficiale, lo scorso settembre, delle "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore", dove si sottolinea il ruolo dei Csv sul tema. Non solo.

Nei mesi precedenti, sempre in collaborazione con Aiccon, avevamo promosso a tutta la rete dei Csv una prima survey dell'impegno dei Csv sul tema della valutazione di impatto sociale (una mappatura dell'esistente), i cui risultati sono stati presentati in apertura della nostra XIX Conferenza nazionale a Trento, in un incontro della sessione preliminare dedicato proprio a questo tema.

Insieme ad Aiccon siamo partiti dalla condivisione del senso che la valutazione dovesse ricoprire per i Csv e per le organizzazioni con cui ci relazioniamo.

Da subito è stato chiaro che un approccio "compilativo" sarebbe "un'occasione mancata" e che invece, se vogliamo sia davvero utile, dobbiamo lavorare per motivare i Csv e gli Ets (enti Terzo settore) a ricercare in questo strumento un elemento di innovazione e di trasparenza, perché se fatto in maniera intenzionale, ci fa crescere e produce il seme della cultura della valutazione.

La survey e la duplice missione dei Csv

Senza entrare troppo nei numeri e dettagli del report della survey, il quadro che ne emerge vede i Csv attivi sotto due profili: quello esterno di servizio agli utenti, e quello interno relativo alla valutazione delle attività.

A mio avviso, un aspetto particolarmente significativo è che la rete dei Csv, in prevalenza, scelga di fare attività di valutazione d'impatto sociale volontariamente, senza che questa sia obbligatoria o richiesta. Una propensione spontanea ad usare lo strumento che fa ben sperare in relazione al lavoro che dovremo fare d'ora in avanti.

Le stesse Linee guida chiamano i Csv e le reti associative nazionali a fornire saperi e supporto per identificare e realizzare opportuni strumenti di valutazione dell'impatto sociale, tenuto conto delle esigenze dei diversi destinatari. Dunque, la principale motivazione che muove

i Csv a intraprendere percorsi/iniziative per la valutazione di impatto sociale è rappresentata dalla consapevolezza dell'importanza strategica di questi temi. Ad essa si aggiunge la rilevanza della motivazione personale e della "passione" che caratterizza il capitale umano degli Ets-Csv. A questa dimensione intenzionale segue la spinta della Riforma nel promuovere strumenti d'impatto sociale.

Vi è oggi più che mai la necessità di dare evidenza del valore prodotto dalle attività che quotidianamente facciamo, di come queste trasformano la società e soddisfano i bisogni.

Dell'efficienza dei processi. Per gli Ets parlare del valore prodotto in termini economici, sociali e culturali soddisfa le aspettative dei nostri interlocutori, ci rende trasparenti e attrattivi nei confronti di potenziali donatori e ci consente di essere protagonisti nei processi di sussidiarietà in relazione con il pubblico.

Prospettive per le organizzazioni

Sono già tanti gli esempi di percorsi di valutazione di impatto nella nostra rete e questo ci dimostra che ne comprendiamo la portata strategica e che in qualche modo è già presente la possibilità di dotare la nostra rete di modelli comuni relativamente a questo strumento.

La prospettiva a cui credo si debba tendere è quella di innescare il processo di valutazione già nella fase di progettazione. Cosa significa questo? Quando progetto un servizio, un intervento o un'attività, lo faccio sapendo già le dimensioni secondo cui li voglio valutare e le modalità con cui lo farò.

Questo per noi potrà essere ancora di più un elemento che favorisce la funzione sussidiaria, perché ci rende misurabili nelle azioni che facciamo e in quello che queste significano in termini di cambiamento per l'ambiente delle comunità nelle quali vengono fatte.

Non credo ci sia bisogno di scrivere quanto questo possa essere determinante in un momento nel quale si stanno facendo largo prassi operative di Co-programmazione e co-progettazione, anche con un'importante base normativa. (V)



La lezione

Solidarietà non contabilità

A scuola di valutazione con i prof Zamagni e Stame

di **Paola Springhetti**

Il tema della valutazione dell'impatto sociale rappresenta per le associazioni un tema contraddittorio, di fronte al quale reagiscono con aspetti a volte emotivi (la paura di essere giudicati), a volte spazientiti (un altro carico di adempimenti!), a volte ragionevoli (come si fa? Qual è il metodo giusto?). Il dibattito in corso non ha dissolto i dubbi - leciti e inevitabili - ogni volta che un'innovazione deve essere digerita e sedimentata. E anche la pubblicazione delle "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore" non sembra essere sufficiente, in questo senso. Ne abbiamo parlato con Stefano Zamagni, economista e presidente della Pontificia accademia delle scienze sociali e Nicoletta Stame, che ha insegnato Valutazione

Paura del giudizio, fardello burocratico, rebus del metodo più corretto: la misurazione spaventa le associazioni. I consigli di Stefano Zamagni e di Nicoletta Stame

delle Politiche pubbliche a "La Sapienza" e autrice tra l'altro del libro "La Valutazione Pluralista" (Franco-Angeli 2016).

Zamagni

Le Linee guida proteggono le associazioni Puntando a misurare la qualità dell'agire

Professor Zamagni, è davvero necessaria, per le associazioni di volontariato, la valutazione di impatto sociale?

La norma di legge non obbliga nessuno, tanto meno le associazioni di volontariato, a procedere con la valutazione di impatto sociale (VIS). Chi mette in giro bugie, lo fa perché probabilmente vuole ingenerare confusione. Neppure le imprese sociali sono obbligate a farla. Il problema è che, al di là della Riforma del Terzo settore, le fondazioni ex bancarie, le fondazioni civili e soprattutto il Fondo sociale europeo, già da un paio d'anni hanno introdotto la regola per cui, chi vuole ottenere fondi per finanziare un progetto, deve esibire, assieme al progetto, anche la valutazione di impatto sociale. Quindi il punto non è la riforma, ma i finanziatori, che sempre più, nel prossimo futuro, chiederanno questo requisito. Quindi, se le associazioni di volontariato non chiedono fondi – e in generale non li chiedono – non si devono

preoccupare. Se invece chiedessero fondi, allora è evidente che, quando si avvicineranno al finanziatore o al donatore, dovranno avere la valutazione impatto.

Per le associazioni non è facile orientarsi fra le diverse metodologie di valutazione, e soprattutto devono fare i conti con quello che chiedono i finanziatori, che magari impongono lo SROI (Social Return on Investment), che prevede la valutazione in termini monetari dei costi e dei benefici.

Il decreto attuativo, che traccia le Linee guida, è stato fatto proprio per aiutare le associazioni, anche quelle di volontariato, ad evitare che il finanziatore imponga delle regole proprie. Potranno appellarsi alle Linee guida, per dire che si attengono ad esse e non a quello che il finanziatore impone. È vero che ci sono finanziatori che impongono lo SROI. L'AVIS nazionale, due o tre anni fa, ha fatto una valutazione basandosi sullo SROI, ed è stato un disastro, perché aveva adottato come

metrica valutativa un indicatore, che va bene, se va bene, per certe imprese sociali, ma non certo per il volontariato. Quindi, ecco perché le Linee guida lasciano alle singole associazioni di definire la propria metrica. Si limitano a fissare alcuni criteri, che sono oggettivamente accettabili da tutti, come quello della veridicità, trasparenza e rilevanza. Poi la singola metrica, cioè la scelta degli indicatori, li fissa la singola associazione.

Per questo servono competenze, e spesso le associazioni sono mal consigliate da chi dovrebbe fornirle loro.

Anche gli esperti bisogna saperli scegliere. I criteri, in questo caso, sono almeno tre: primo, bisogna vedere se è competente, ma non basta; secondo bisogna vedere il suo stile di vita (se uno non ha mai fatto volontariato, come fa ad affrontare questi temi?); terzo, bisogna vedere se la sua disponibilità è in linea con lo spirito del volontariato. Ci sono persone competenti, ma si fanno pagare molto: è un brutto segnale, per-

ché un volontario non può fidarsi di uno che si fa pagare.

Se il valore del volontariato non è tanto in quello che fa, ma nelle relazioni che costruisce, come si valuta?

Tutti sanno la differenza tra il dono e la donazione: il volontariato pratica il dono, non la donazione, che è praticata dai filantropi e può essere misurata quantitativamente. Il dono è una relazione intersoggettiva, quindi va valutato in base a una metrica qualitativa. Chi fa credere che la valutazione sia solo quantitativa è un cattivo maestro. Però la valutazione qualitativa bisogna saperla fare. Anche la bellezza è valutabile: ci possono essere due quadri d'autore, ma uno può essere mediocre e l'altro un capolavoro. L'errore è credere, o far credere, che tutto debba essere trasformato in numeri. Per questo bisogna studiare. Non servono i corsi per spiegare questa o quella tecnica, che la gente può imparare da sola, bisogna fare corsi di alta cultura, che aprono orizzonti. ♪

Stame

La valutazione deve essere partecipata Solo così si migliora ciò che si fa

S i può valutare il volontariato ed è utile farlo?

Si può valutare tutto, ed è utile perché è utile la valutazione. Bisogna vedere che cosa vuol dire valutazione di impatto sociale, in particolare, nel non profit, perché c'è confusione in questo ambito. C'è l'idea che valutare significhi misurare cose oggettive, e che ci sono cose che oggettive non sono, ma valutare non vuol dire misurare. Valutare è capire se quello che si sta facendo, per un certo scopo, è fatto bene, al fine di migliorarlo. Quindi l'obiettivo della valutazione è conoscere per migliorare: in qualunque situazione mi trovo, ho bisogno di sapere che cosa sto facendo e se lo sto facendo, se posso migliorarlo. Chi dice di non voler essere valutato, forse ha paura che si scopra che non lavora bene, e chi pensa di non poter essere valutato lo pensa perché sa che gli altri hanno quel concetto di valutazione, basato sulla misurazione.

Non basta fare un'analisi di quello che si sta facendo?

C'è differenza tra conoscere qualche cosa – fare un'analisi di quello che si sta facendo – e conoscere qualche cosa per migliorare. La valutazione è questo. Io faccio sempre l'esempio della povertà: ci sono tutti gli studi statistici sulle varie forme di povertà, i trend, i soggetti colpiti, l'aspetto educativo... Sappiamo che cosa è e come è fatta la povertà: questa è l'analisi. Ci sono invece dei progetti che vogliono ridurre la povertà in un certo campo o territorio: hanno raggiunto obiettivi? A chi sono serviti? Chi ha imparato da questi progetti? Come possiamo migliorare quella situazione? Questa è la valutazione: è un'analisi di un progetto o di un'azione, allo scopo di ottimizzarli e conoscere quali risultati sono stati ottenuti.

E quindi si pone il problema di quale tipo di risultati si possono raggiungere.

Infatti spesso si fa confusione tra i risultati a breve, medio e lungo periodo, ossia tra output, outcome e impatto. Il problema è la

confusione tra impatto e outcome, perché l'impatto per definizione è l'effetto a lunga scadenza. Per esempio: io oggi faccio un progetto, mettiamo, per gli anziani: il risultato è che il progetto l'ho fatto, gli anziani stanno meglio, e questo è l'outcome (è cambiato qualcosa nella vita di quelle persone). L'impatto invece è l'effetto a lunga scadenza sulla società: la società sta meglio, perché gli anziani sono attivi, c'è meno disuguaglianza eccetera. Questa è la definizione tradizionale di impatto ma, da qualche tempo, l'uso che si fa di questa parola è diverso. Si pensa che l'impatto sia il cambiamento avvenuto in una certa situazione, appena il progetto è stato fatto. Su questa differenza di tempo – breve e lungo – e di spazio – la situazione nella quale si agisce o il contesto sociale più ampio – si arriva alla conclusione che l'impatto sia la misurazione del miglioramento, con la conseguente ricerca di indicatori oggettivi.

Ci sono modelli di valutazione che "funzionano" meglio?

Io sono spaventata quando qualcuno dice "studiamo dei modelli". Lo SROI, ad esempio, è un modello che monetizza tutto,

perché basato sul fatto che far fare un certo servizio al volontariato costa di meno di quel che costerebbe se fosse fatto dal Pubblico. Ma noi pensiamo che sia solo una questione di risparmio, o pensiamo che se il volontariato fa un certo servizio riesce a dargli quella qualità che non ci sarebbe, se si seguisse un iter più burocratico, perché entra a capire alcune cose che altrimenti non si darebbero capite, perché ha quella valenza più sociale, di empatia, di comprensione dei bisogni? Tutto questo va analizzato, se l'obiettivo è capire se la situazione è migliorata o no.

Ma come si possono misurare questi risultati qualitativi?

La parola "misurare" implica dei numeri, quindi la quantificazione. Ma certe cose si possono capire descrivendole, analizzando le persone. La cosa importante è occuparsi di quegli aspetti qualitativi del sociale, che noi pensiamo siano la ragione per cui si fa un progetto. Qual è la ragione per cui si fa una certa attività con gli anziani? Chi la fa, lo sa: sa che c'è un bisogno, ha capito che altri non rispondono. Se lo fa solo perché ha ricevuto dei soldi per farlo, allora va bene quel model-

lo là. Però, se veramente pensa di stare facendo un servizio utile a delle persone che ne hanno bisogno, perché ha identificato un problema e perché ha le capacità di rispondere ad esso, tutto questo può essere benissimo scritto, raccontato e anche trasformato in indicatori. Però gli indicatori sono l'ultima cosa a cui pensare: alla fine di tutto il ragionamento, posso anche arrivare a formulare un numero, ma se imposto tutto sul numero, non riesco a dimostrare che cosa sto facendo.

Quello che le associazioni temono è che, essendo valutate su un progetto, non otterranno altri finanziamenti, se la valutazione non è soddisfacente

Ma sono due cose diverse, la valutazione e il controllo. Se lei mi dice: io voglio realizzare un'attività per accogliere gli immigrati, si riferisce ad un concetto complesso: l'accoglienza degli immigrati può implicare dargli da mangiare, da dormire, insegnargli l'italiano, fare in modo che non subiscano attacchi razzisti e tante altre cose. Il finanziatore vuol sapere che cosa ho fatto con quei soldi: è questo il controllo ed è giusto che ci sia. Il problema è un altro: quell'attività, che

risultati ha prodotto, in termini di accoglienza? È buona l'accoglienza che avete fatto voi, o è migliore quella che ha fatto un altro gruppo, che sta da un'altra parte, che ha usato metodi diversi? Questa è l'attività di valutazione: troppo spesso ci si accontenta di sapere che i fondi sono stati spesi in modo lecito e non ci si fanno troppe domande su quello che viene dopo. Ma, soprattutto, chi riceve il finanziamento deve volerlo dimostrare, che ha fatto un'accoglienza fatta bene. Però, per farlo, deve elaborare che cosa è accoglienza. Perché è stata fatta un'attività piuttosto che un'altra? Può succedere che avete fatto un contratto e avete detto che volevate prendere 100 persone, poi avete capito che, prendendone solo 80, potevate trattarle molto meglio. Allora dovete dimostrare che, non avendo fatto esattamente quello che era previsto, avete fatto una cosa migliore. Quindi quello che distingue la valutazione è questa tensione al miglioramento e quello che serve, allora, è il "pensare valutativo". La valutazione non dovrebbe essere una cosa che fa chi ti guarda dall'esterno, ma una processo che nasce dall'interno, da quelli che ragionano su quello che stan-

no facendo. E che magari si fanno aiutare dall'esterno. È ovvio che chi sta facendo un'attività, non si ferma ogni minuto a pensare e a prendere appunti, però l'elemento di autoriflessione su quello che si sta facendo dovrebbe essere alla base di tutto.

Quindi anche gli indicatori devono essere individuati dall'associazione.

Se dall'interno non viene niente, allora viene dall'esterno. Se gli indicatori sono: quante persone avete preso, quanti pasti avete dato... sono scontati. Se l'indicatore è: sono soddisfatte le persone...?, allora è più complicato, perché bisogna cominciare a definire in cosa potrebbe consistere, la soddisfazione del beneficiario. Certi indicatori sono ovviamente dati dal "sistema", diciamo così, ma altri no. Per questo si parla di valutazione partecipata, e la prima cosa cui si deve partecipare è proprio questo, ossia decidere quali sono gli aspetti di valore che si vogliono evidenziare.

E gli altri aspetti della valutazione partecipata?

Valutazione partecipata vuol dire che partecipo nel momento in cui decido che cosa voglio anda-

re a guardare per la valutazione, e poi partecipo nel modo in cui la faccio. Per cui, per esempio, chi fa una valutazione partecipata è costantemente in contatto con le persone con cui lavora e cerca di avere la loro valutazione, la loro opinione: è molto di più del questionario fatto alla fine del progetto.

Lei ha detto che non va bene cercare un modello. Ma qualche punto di riferimento serve.


In realtà dipende da che cosa si intende per modello. Se significa che arriva un'agenzia esterna con il suo modellino – che in realtà è fatto di questionari, caselle da riempire – me lo mette davanti e io devo aderire, non va bene, sia perché è un modello generico che non rispetta la specificità dell'associazione e del suo lavoro, sia perché i criteri sono elaborati, appunto, dall'esterno. Come ho detto, il problema invece è quello del pensare valutativo, quindi sono le persone che fanno il progetto che devono avere questa tensione ad autovalutarsi. Le indicazioni metodologiche possono servire, ma l'idea di modello è troppo rigida e i metodi di valutazione devono essere adatti alla situazione in cui si lavora.

Niente ROI, quindi. E l'analisi controfattuale?

Si dice che una buona valutazione di impatto si fa con l'analisi controfattuale, basata sull'idea che posso stabilire che qualche cosa funzioni bene, se la paragono a quello che sarebbe successo se non ci fosse stato quell'intervento. "Controfattuale" vuol dire costruire nella mia mente una situazione in cui quell'intervento non c'è, per poterla paragonare a quella che si è creata dopo che l'ho fatto. Ma non esiste una situazione ferma e una che si muove, perché tutte si muovono. E poi è un confronto che può avvenire solo in situazioni semplici, piccole, brevi, mentre di solito questi interventi si collocano all'interno di situazioni complesse. Quindi può andare bene in certi casi, ma non in altri. Infatti, quando si chiedono esempi di valutazione controfattuale, vengono portati i corsi di formazione: il ragazzo che ha fatto il corso ha ottenuto il lavoro? Lo avrebbe ottenuto anche senza il corso? Sono domande a cui è facile rispondere, ma che tra l'altro fotografano il breve periodo, perché nel lungo molto può cambiare e certi programmi possono avere un risultato nel

breve periodo, altri no. Ripeto: gli aspetti metodologici della valutazione si riferiscono alla situazione particolare e si devono scegliere ogni volta.

C'è anche un problema dell'uso che viene fatto di queste valutazioni. Si possono prendere alla lettera? Si possono usare come base per decisioni future? Ogni valutazione è un giudizio.

Certo. Ma se una cosa va male lo teniamo nascosto? Continuiamo a sprecare soldi? Non è questo l'interesse collettivo. Se uno lavora bene e ha un'idea di cosa è "bene", e lo dimostra, non deve avere paura di mettersi in discussione, piuttosto bisogna diventare bravi a dimostrare che si sta lavorando bene. In realtà di solito ci si lamenta che le valutazioni non sono usate, nel senso che le decisioni siano prese per motivi politici o clientelari, indipendentemente dai risultati raggiunti. Questa osservazione la fa chi ha fatto una valutazione fatta bene. Bisogna quindi cercare di essere più convincenti, di far conoscere di più le cose, di creare un'opinione pubblica favorevole a quello che si sta facendo. Più le valutazioni sono fatte bene, più è difficile ignorarle». 

L'altra via

L'impatto da solo è miope

Per il non profit la peculiarità è nel valore aggiunto sociale

di **Andrea Bassi**, docente di Sociologia Generale all'Università di Bologna

A seguito della crisi economico-finanziaria del 2008 vi è stata una crescente diffusione di linee di policy, da parte delle istituzioni internazionali, che sottolineano la necessità di adottare metodi di valutazione dell'impatto sia per le imprese a fini di lucro che per le organizzazioni del Terzo settore.

Questa “moda” per la misurazione dell'impatto è in linea generale guidata dalla necessità della borsa di trovare nuovi mercati finanziari (domanda) per un'offerta crescente di prodotti finanziari orientati socialmente o verso la tutela dell'ambiente (ad esempio il Social Impact Bond). Tale pressione ha avuto l'effetto di diffondere termini e concetti tipici del mondo finanziario ad altri settori, come le politiche di welfare (l'approccio dell'investimento sociale) e il tradizionale settore

Il ricercatore dell'Università di Bologna spiega che occorre valutare sia gli effetti ottenuti dalle attività sia i benefici della presenza che l'ente ha sulla comunità locale

filantropico (SROI ritorno sull'investimento sociale). Anche il Terzo settore non è stato immune da questa “epidemia” di misurazio-

ne, standardizzazione, quantificazione degli effetti delle sue attività (vedi il working paper del 2019 di Gabriel Salathé-Beaulieu, Marie J. Bouchard, Marguerite Mendell “Sustainable Development Impact Indicators for Social and Solidarity Economy: State of the Art”, ndr). In quest’articolo mi propongo di sostenere l’adozione di una concettualizzazione più ampia del contributo del Terzo settore alla comunità locale (e alla società nel suo insieme) di quella implicita nel termine “impatto”.

Viene esposto un quadro concettuale basato sul concetto di valore sociale, che richiede di considerare il “valore” (vedi la pubblicazione del 2009, di Marie J. Bouchard “The Worth of the Social Economy. An International Perspective”, ndr) legato alla presenza dell’organizzazione stessa sul territorio e non solo quello derivante dalle sue attività/programmi/servizi.

Sono quasi dieci anni che un gruppo di ricerca del Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell’Università di Bologna, sotto la mia supervisione, lavora su temi dell’innovazione sociale, del valore sociale, dell’investimento sociale e dell’impatto sociale.

Attraverso numerose ricerche empiriche e riflessioni teoriche, è stato sviluppato un approccio olistico alla misurazione dell’impatto sociale denominato VAS – “Valutazione del valore aggiunto sociale” (Bassi, 2013, 2014, 2015).

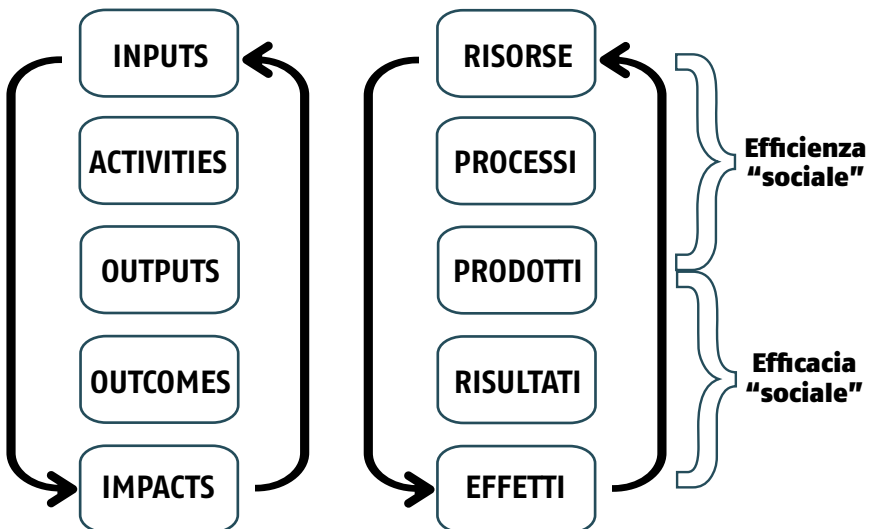
Tale framework presenta significative similarità con i percorsi di ricerca di altri colleghi, come: il modello “emergente per misurare la performance sociale” di Ebrahim, A. e Rangan, K (2010) presso la Harvard Business School; e il modello di “impatto sociale sistemico” elaborato da Jane Onyx e colleghi (2000, 2012, 2014, 2015) dell’University of Technology di Sydney. Tenendo conto dei diversi contributi che le organizzazioni di Terzo settore possono generare per la società a livello micro [personale - individuale] (senso di responsabilità = appartenenza, autonomia, partecipazione, solidarietà), meso (livello organizzativo) (produzione di beni relazionali) e macro livello (sistemico) (rafforzamento del capitale sociale), è stato elaborato un quadro teorico per la valutazione del loro funzionamento in termini di valore aggiunto sociale (vedi tabella 1).

L’approccio si basa sullo strumento euristico denominato modello

TABELLA 1

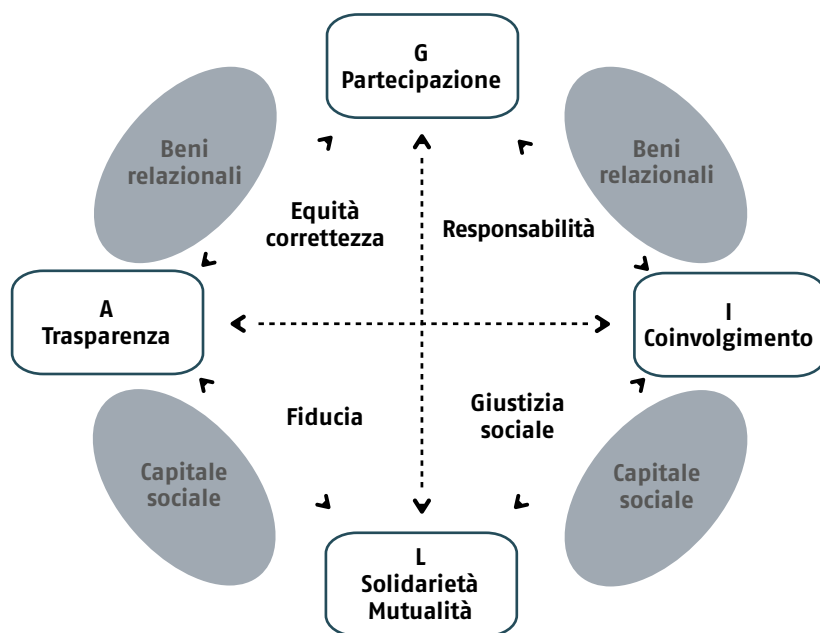
DIMENSIONI SOCIALI	SOGGETTI DELL'AZIONE	PRODOTTI INTERMEDI	VALORE AGGIUNTO SOCIALE
Micro	Persone	<ul style="list-style-type: none"> • Appartenenza • Partecipazione • Solidarietà • Auto-gestione 	Responsabilità
Meso	Organizzazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Forma associativa • Reciprocità 	Bene relazionale
Macro	Sistema sociale Comunità	<ul style="list-style-type: none"> • Fiducia • Spazio pubblico 	Capitale sociale

della “catena di creazione del valore” che consta di cinque dimensioni (o fasi) dell’analisi: input (risorse), attività (processi), output (prodotti), outcome (risultati), impatti (effetti) (vedi figura 1).

FIGURA 1

Il framework VAS identifica un criterio per ciascuna di queste dimensioni, quali: trasparenza ed equità; livello di partecipazione delle parti interessate (interne ed esterne) alla governance; livello di coinvolgimento dei beneficiari; efficacia delle attività/servizi; grado di cambiamento sociale (vedi figura sotto).


FIGURA 2



In Italia nell'ultimo decennio sono stati predisposti e sperimentati diversi approcci per la valutazione dell'impatto sociale da parte di centri studi e ricerche promossi da organizzazioni nazionali del terzo settore o in ambito accademico. Tali framework possono essere ricondotti a due grandi raggruppamenti: quelli che utilizzano "metriche non monetarie" – che risultano essere prevalenti; e quelli basati su "metriche monetarie". Ciascun modello è stato elaborato in relazione ad una specifica tipologia di ente del Terzo settore anche se tendenzialmente auspica una adozione più ampia, dal che ne deriva ovviamente la scelta degli indicatori che privilegiano di volta la valorizzazione delle caratteristiche specifiche (distintività) delle organizzazioni oggetto di studio. Ad esempio, il contributo in termini occupazionali e qualità

dei servizi per le cooperative sociali, la dimensione solidaristica e donativa per il volontariato, gli elementi mutualistici e di animazione sociale per le associazioni di promozione sociale, e così via. In sintesi lo schema VAS da noi proposto si basa su una struttura teorica articolata in quattro “poli” o punti focali (sul modello della bussola): risorse; governance; attività e impatto; per ciascuno di essi vengono elaborati diversi indicatori (nel corso di un lungo processo di co-produzione con i rappresentanti del terzo settore coinvolti) in termini di “capacità di ...” ottenere o raggiungere un determinato obiettivo o livello di una specifica proprietà, la cui variazione può essere misurata su un determinato arco temporale (ad esempio su base annuale). Tali indicatori possono essere aggregati in diversi indici sintetici i quali, a loro volta, possono essere raggruppati in quattro macro indici: sostenibilità (risorse); partecipazione (governance democratica); coinvolgimento ed efficacia (risultato ed esito); cambiamento/impatto a lungo termine (o sistemico).

Dato il suo elevato livello di flessibilità, adattamento e generalizzabilità (ideal-tipico), il modello concettuale su esposto può essere utilizzato in una pluralità di contesti organizzativi (imprese sociali, cooperative sociali, associazioni, federazioni, ecc.); di settori di attività (assistenza sanitaria, politica sociale, ricreativo e del tempo libero, patrimonio culturale, protezione ambientale, ecc.) nonché in diversi contesti economico-politico-socio-culturali.

Le recenti [“Linee guida per la Valutazione dell’Impatto sociale”](#) (Decreto 23 luglio 2019, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 240/19) - che vanno a completare i provvedimenti previsti dalla Riforma in merito alla tematica della “rendicontazione sociale” affiancando ed integrando le “Linee guida per la redazione del bilancio sociale” (Decreto 4 luglio 2019, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n.186/19) - pur costituendo un quadro di riferimento unitario a cui le organizzazioni di Terzo settore e gli enti pubblici devono fare riferimento, lasciano ampi margini di libertà interpretativa in merito a quale modello di VIS adottare. I prossimi anni ci diranno verso quale framework si sono orientate in prevalenza le diverse tipologie di enti del Terzo settore attivi nel nostro Paese, al fine di valorizzarne le caratteristiche distintive (identitarie). 



Focus

La solidarietà non si misura solo in finanziamenti ottenuti Conta il benessere collettivo

di **Pina De Angelis**, valutatrice e formatrice

Mi accingo a scrivere questo articolo come contributo di riflessione alle molte domande generate dalle Linee Guida sulla Valutazione d'impatto sociale (Vis) collegate alla Riforma del Terzo settore. Nella prima parte dell'articolo mi soffermerò su quelli che chiamo rischi, le insidie nella valutazione d'impatto per gli enti del Terzo settore. Nella seconda parte parlerò di alcuni accorgimenti che i valutatori possono prendere in considerazione per una applicazione della VIS utile e sostenibile.

Nuove Linee guida sotto la lente d'ingrandimento

Delle Linee guida della Vis riprendo due passaggi significativi che utilizzerò poi per citarne i rischi relativi: «Il legislatore individua

Linee guida e mappa dei rischi: imparzialità, trasparenza e attenzione ai deboli per una valutazione sostenibile e specchio di missione e identità del non profit

nella valutazione d'impatto sociale lo strumento attraverso il quale gli Enti di Terzo settore (Ets) comunicano ai propri stakeholders

l'efficacia nella creazione di valore sociale ed economico, allineando i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorando l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni». «La definizione di impatto sociale introdotta dal legislatore incorpora al suo interno elementi espliciti relativi alla qualità ed alla quantità dei servizi offerti, alle ricadute verificabili nel breve termine e quindi più dirette, ma anche agli effetti di medio-lungo periodo, che afferiscono alle conseguenze ed ai cambiamenti indotti sulla comunità di riferimento, nella prospettiva della costruzione di comunità più inclusive, sostenibili e coese. In tale quadro, le presenti linee guida hanno un valore promozionale, ponendosi quale strumento di facilitazione della concreta realizzazione della valutazione di impatto sociale (Vis)¹».

Primo rischio: non di soli fondi vive il volontariato

La sovrapposizione semantica tra ente del Terzo settore e produttore di attività finanziata (i finanziatori esterni sono intesi sia come Pubblica amministrazione, ma anche come grandi e piccoli donatori nella logica della filantropia). Benché esplicitamente le Linee guida parlino di applicabilità della VIS ad interventi ed azioni a medio e lungo termine e di entità economica superiore a 1 milione di euro, il significato che sta assumendo la valutazione d'impatto all'interno degli Ets è a volte pervasivo, onnicomprensivo, strumento esso stesso di legittimazione dell'ente e del suo far bene. Come dire: una valutazione d'impatto non si nega a nessuno perché fa bene a chi è capace di dimostrare l'efficacia della propria azione. Una sorta di necessità di attribuire un significato al lavoro sociale che in certa letteratura sociologica di approccio fenomenologico viene chiamato account (da non confondere con la più nota accezione di *accountability*).

Ma la valutazione d'impatto non può essere usata per dare senso all'azione volontaria se questa viene intesa come necessità di dar conto della produzione di attività finanziata. Il rischio per gli Ets è quello di stimare e sovrapporre il valore della propria mission attraverso il valore delle azioni finanziate. Il rischio per il "bene sociale" è quello di raccontare del Terzo settore solo la sua natura di produttore di servizi.

¹ Estratto dalle Linee Guida Allegate al Decreto 23 luglio 2019

² Di difficile traduzione in italiano può essere intesa come "rendicontabilità" o addirittura 'responsabilizzazione'; "responsabilità (del management) rispetto al programma.

Secondo rischio: non voltare le spalle ai più deboli

La valutazione d'impatto sociale ed i suoi esiti possono essere condizionati dalle categorie per i quali si producono azioni, interventi? Nella mia esperienza di valutazione degli interventi sociali vi sono numerosi esempi di fallimenti, di azioni con i destinatari che hanno partecipato in modo discontinuo, di comunità locali con le quali è stato difficile fare un passo avanti, di inserimenti socio lavorativi non andati a buon fine. Realizzare interventi efficaci con categorie deboli, le più fragili e marginali è estremamente difficile, occorre uno sforzo considerevole di tempo e tentativi per far sì che si producano impatti positivi nel senso tradizionale del termine. Il rischio che si corre, nel tentativo di attrarre i donatori e convincere gli stakeholders sulla bontà degli effetti, può essere quello di togliere dai programmi le persone più fragili, quelle che non ce la fanno. In che modo la valutazione potrà aiutare a moderare questo rischio e non ad acuirlo? Saranno i valutatori capaci di intercettare tale rischio e di volgerlo in positivo?

Terzo rischio: l'uso delle parole magiche

Cosa significa finanza sostenibile? Valore sociale? Se valore è un concetto del desiderabile che distingue un individuo o caratterizza un gruppo, che influenza la selezione tra modalità, mezzi e fini d'azione possibili, dire valore sociale non è sufficiente, non ha di per sé un significato concluso, soprattutto se chi influenza maggiormente la definizione di valore sociale è chi ha più potere ed è il finanziatore di tali politiche, attività, interventi.

La scomposizione e ricomposizione di tali significati è un'operazione delicata, è un passaggio necessario tra azioni (sulle quali spesso gli Ets sono schiacciati) e le finalità. Nella traduzione dell'uno nell'altro si rischia di creare forzature che bypassano gli Ets per diventare patrimonio dei valutatori: quanti impatti attesi sono più nella testa dei valutatori che di chi commissiona la valutazione? Come mitigare questo rischio?

Quarto rischio: tutto ciò che è valutabile, è misurabile?

Per loro natura alcuni effetti sono difficili da misurare: il rafforzamento delle responsabilità delle persone, il cambiamento degli at-

teggiami dei cittadini per una società più inclusiva, una comunità locale rafforzata: come possono essere misurati? Il valutatore saprà dare un valore a tali dimensioni dell'agire degli Ets senza cadere in approssimazioni di metodo ingombranti?

Valutazione da maneggiare con cura

Inutile negarlo, la valutazione d'impatto è anche una moda se intendiamo con moda il gusto e la scelta prevalente attuale in materia di valutazione. Alcuni anni fa la comunità dei valutatori era sostanzialmente unita nel dare poche chance alla valutazione d'impatto applicata alle policy sociali e ancor più agli interventi sociali, per motivi non tanto di contenuto, ma quanto di metodo: la difficoltà di attribuire un effetto ad una sola causa, isolabile e quindi verificabile con tutta certezza; i costi, lo sfasamento di tempi tra la fine dell'intervento e la stima dei cambiamenti generati sul benessere delle persone e dell'ambiente, sono solo alcuni dei problemi che venivano presi in esame. Benché le perplessità e le difficoltà di scelta e applicazione del metodo valutativo rimangono un campo di riflessione centrale, vorrei evidenziare alcuni passaggi sui quali porre particolare attenzione per mitigare i rischi già presentati. Il primo di questi ha a che fare con l'uso della valutazione. Quando di una cosa si dice che può essere valida, ma tutto dipende da come la si usa, vuol dire che quella cosa può portare in sé delle "tossine" e deve essere verificata. La verifica è sulla questione se un mezzo, in questo caso la Vis, possa essere congeniale ad un'efficacia democratica, ad aumentare cioè il benessere collettivo grazie alle azioni messe in campo dagli Ets; nella sua verifica occorre fare attenzione al fatto che una volta adottato il mezzo, quello ha un'indole che poi ci condiziona. La Vis per la sua finalità di trasparenza, la sua finalizzazione alla stima dei cambiamenti generati sul benessere delle persone, può essere uno strumento congeniale. Ma non può essere l'unico e deve essere maneggiato con cura; la valutazione non è un processo teso a narrare quanto si è bravi né a produrre i numeri della banalità non interrogandosi sulle divergenze, su quello che è accaduto e non ci si aspettava accadesse. Se la valutazione non segue anche un pensiero abduttivo, solo deduttivo (teoria, sperimentazione e verifica), allora non è all'interno di un ragionamento

che permette di rompere e ricomporre il valore sociale in un senso trasformativo, ma soltanto di dimostrarlo in un senso confermativo.

L'imperativo: l'indipendenza del valutatore

Una buona valutazione è garantita da una sua terzietà, ovvero dalla sua capacità di esprimere un giudizio indipendente da chi la paga e da chi ne usa i risultati. Nel caso specifico l'ente committente (l'Ets) è anche il finanziatore e l'utilizzatore della Vis. Le pressioni a cui possono essere sottoposti i valutatori potrebbero influenzare i risultati della valutazione in un senso più vicino ai finanziatori. Tale rischio può essere mitigato dalla deontologia professionale³, da una competenza valutativa evidente del valutatore professionista, dalla costituzione di un gruppo allargato di valutazione al quale partecipano soggetti con interessi differenti. Nella mia esperienza questi passaggi sono utili benché non sempre sufficienti a garantire l'autonomia del valutatore. Sono invece risultate più funzionali quelle soluzioni che hanno portato a far percepire utile la valutazione al committente in una logica di learning, migliorativa dell'efficacia delle azioni e trasformativa delle ipotesi iniziali (e se la teoria da cui tutto è partito fosse sbagliata?).

A ognuno il suo: chi fa cosa, come e perché

Negli ultimi anni in Italia si è diffusa la cultura della valutazione che, dal mio punto di vista non può che far bene, purché i piani e le funzioni degli attori del processo valutativo siano distinti.

Talvolta la confusione e la sovrapposizione di ruolo tra committenti (che dovrebbero esprimere la domanda valutativa e non l'approccio da adottare), i valutatori (che dovrebbero definire il disegno valutativo più coerente alle caratteristiche del programma tra i disegni valutativi possibili) e gli utilizzatori (che sono, non esclusivamente, ma anche i committenti) rischiano di delegittimare la valutazione, di non aiutare né gli ETS né i finanziatori, infine neanche l'efficacia democratica. 📉

In Italia non esiste la professione del valutatore all'interno della classificazione Nup/Istat. L'Associazione Italiana di Valutazione (Aiv) ha espresso tale esigenza proponendo ad Inapp (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche) di aggiornare il repertorio delle professioni con la figura dell'esperto dei processi valutativi, trasmettendo al contempo una descrizione del profilo professionale. Sul sito AIV -<https://valutazioneitaliana.eu/> è possibile trovare un codice deontologico



Luci e ombre

Le Linee guida che (non) guidano alla valutazione di un progetto

E il contesto sociale è escluso

di **Silvia Cannonieri**

L'Istituto per la Ricerca Sociale (Irs) da oltre quarant'anni si occupa di valutazione e monitoraggio. Da alcuni mesi segue da vicino il dibattito sull'impatto sociale sia attraverso il portale Welforum.it che vi ha dedicato un focus e diversi articoli di approfondimento, sia in qualità di valutatore di numerosi progetti e interventi sociali. Abbiamo chiesto ai sociologi Ugo De Ambrogio e Chiara Crepaldi di aiutarci a capire quando la valutazione dell'impatto sociale può essere un'opportunità per le associazioni e il Terzo settore.

Per prima cosa è importante fare chiarezza su cosa si intende per impatto sociale, un termine molto utilizzato, ma che accosta due concetti distinti. Ce li può spiegare?

Ugo de Ambrogio e Chiara Crepaldi dell'Irs chiariscono perché valutare un ente, un'azione o una "politica" sono elementi appartenenti a un sistema più ampio

De Ambrogio: Ho la netta impressione che si sia creata una certa retorica attorno a questo termine. Per chiarire il senso di questa

mia affermazione, è utile risalire all'etimologia della parola impatto, che deriva dal latino *Impingere*, cioè contatto tra un proiettile e un bersaglio. Come metodologi della valutazione abbiamo sempre considerato l'idea di impatto come risposta alla domanda "A cosa è servito quanto realizzato? Che contatto c'è stato tra la mia azione e il beneficio che mi proponevo di raggiungere?". Nei progetti e negli interventi sociali produciamo benessere, soddisfazione nelle relazioni, miglioramento della qualità della vita quindi dimensioni soggettive e non oggettivamente misurabili, di conseguenza mi sembra un'illusione affermare di essere in grado di misurare realisticamente l'impatto.

Pur traendo spunto dall'idea di quello ambientale, l'impatto sociale inoltre ha un quadro di riferimento ben diverso perché, mentre il primo si misura prima di effettuare un intervento, il secondo si misura *ex post* perché si presume di intervenire in una realtà per fare in modo di introdurre un cambiamento migliorativo e poi si ha pretesa di andare a misurare quanto l'intervento ha agito su quel cambiamento. Dal punto di vista etimologico e me-

todologico mi sembra più corretto parlare quindi di misurazione del cambiamento sociale piuttosto che dell'impatto sociale. Ma le norme e il dibattito in Italia e nel mondo vanno nella direzione dell'impatto sociale, di conseguenza occorre domandarsi quali sono gli effettivi e realistici risultati che si possono ottenere sotto questo cappello.

Secondo me questi sono realisticamente legati ai possibili cambiamenti che rileviamo, anche se non avremo mai certezza del fatto che siano direttamente causati dal nostro intervento o da un fattore di contesto, quale ad esempio l'apertura di una nuova fermata della metropolitana accanto alla sede in cui abbiamo realizzato l'intervento.

In sintesi, dobbiamo guardare la realtà con l'obiettivo di trarre il meglio da quello che possiamo valutare. E uso il termine valutare, non misurare, proprio nell'accezione del dare valore e del costruire senso attorno alle azioni che si fanno.

Provando a declinarla nelle Linee guida, come si potrebbe far emergere la dimensione sociale dell'impatto?

Crepaldi: Mi permetto una rifles-

sione critica rispetto a quanto propongono le Linee guida. Un loro limite, a mio parere, è che le linee guida richiedono all'organizzazione di fare una valutazione dell'impatto sociale del suo operato complessivamente inteso, quasi fosse una forma di certificazione della qualità dell'organizzazione nel suo complesso e non di uno specifico intervento o azione che ha realizzato.

Una valutazione di impatto in realtà valuta quanto un intervento, un progetto o anche una specifica politica (che, a differenza del singolo intervento o progetto, è fatta da più servizi, attività e da più attori) è riuscito a rispondere ai bisogni che aveva l'obiettivo di affrontare e come è riuscito a creare le condizioni per raggiungere i risultati attesi.

È una valutazione "sociale" perché deve essere sempre considerata all'interno di un contesto. Nel sociale, infatti, è impossibile distinguere e astrarre un intervento, una azione o un progetto, e il ruolo dei diversi attori dal contesto in cui sono inseriti, contesto che è fatto di risorse, opportunità e vincoli e di trasformazioni legate alle iniziative promosse da uno o più dei diversi attori in campo. Un esempio concreto

a questo proposito è osservabile nei progetti realizzati coi fondi FAMI nel periodo precedente e successivo al Decreto Sicurezza. Il contesto si è talmente trasformato nell'arco di pochi mesi, sia dal punto di vista normativo sia in termini di cambiamento dei bisogni e della dimensione del fenomeno, che valutare le azioni messe in campo con un singolo progetto risulterebbe pressoché impossibile.

Come potrebbe essere possibile valutare se il singolo progetto ha raggiunto gli obiettivi che si era prefissato e ha prodotto il cambiamento atteso sulla qualità dell'accoglienza offerta ai richiedenti asilo, se il contesto in cui si è sviluppato è stato totalmente stravolto? Quello che avrebbe più senso valutare in questo caso è evidentemente l'impatto del Decreto Sicurezza sulle politiche di accoglienza.

Tornando alla valutazione di impatto delle azioni, interventi e progetti ritengo che un elemento importante da considerare non possa limitarsi alla sola valutazione della loro capacità di produrre i cambiamenti attesi, ma debba considerare anche la loro capacità di promuovere cambiamenti che possano resistere nel

tempo e inserirsi nella programmazione sociale di un territorio. Occorre perciò vedere come una sperimentazione, ad esempio su un progetto finanziato da una fondazione bancaria, riesca a creare, nel contesto in cui si inserisce, un insieme di relazioni che gli consentano di trasformare una sperimentazione, di per sé temporanea, perché legata al finanziamento ad hoc, in una azione più strutturale capace di sopravvivere nel tempo.

Quello che può essere interessante è dunque vedere come il progetto o l'intervento siano riusciti ad inserirsi ed interagire con la programmazione locale, perché il rischio di molti interventi è che l'impatto che generano, anche se importante, si disperda al termine del progetto e del finanziamento. Nei percorsi di valutazione di impatto sociale che seguono analizzo come il progetto interagisca con servizi sociali, educativi, socio sanitari del territorio, osservando in che modo costruisca le condizioni per entrare nella programmazione del territorio creando delle relazioni che possano diventare stabili e strutturali.

Nelle valutazioni di impatto sociale è inoltre importante, ed è la modalità che sto adottando,

utilizzare l'approccio partecipativo, che ha come punto cardine il coinvolgimento del territorio, ovvero i partner, i potenziali beneficiari e i principali stakeholder locali.

Con loro è essenziale ricostruire, ex ante, i bisogni e le specificità del territorio, oltre ai punti di forza e di criticità del sistema di risposta a tali bisogni, e ragionare con loro rispetto a quanto essi ritengano che le azioni proposte dal progetto possano in tale contesto produrre i risultati attesi e siano in grado di contribuire a produrre cambiamenti auspicati. A conclusione del progetto è importante risentirli per valutare se e come il progetto sia stato in grado di creare le condizioni perché il cambiamento atteso si producesse. In questo caso la valutazione è di impatto sociale, perché legge un cambiamento di una comunità e di un territorio, attraverso i loro stessi occhi.

A livello micro, l'impatto può essere valutato in base ai bisogni del territorio, ma vi possono essere dei criteri a presidio di una dimensione sociale più ampia?

Crepaldi: Sto iniziando a riflettere sul legame tra la valutazione

di impatto sociale e gli obiettivi di sviluppo sostenibile perché, per definire qual è l'impatto desiderabile per una comunità, ma anche per un contesto più ampio, bisogna avere dei criteri di riferimento e individuare la direzione verso cui vogliamo andare. Occorre domandarsi quali siano i criteri che definiscono che il cambiamento che si vuole produrre sia etico e auspicabile, e per chi.

Un ente finanziatore potrebbe individuarne di propri, sulla base di un proprio sistema valoriale, sulla base di una analisi fattuale effettuata nel territorio, ma anche sulla base di opportunità politica. Possiamo tuttavia anche pensare che ci siano una serie di orientamenti più universali che potrebbero fungere da bussola, da mappa comune verso i quali indirizzare il cambiamento che si vuole produrre.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile, adottati nel 2015 da oltre 150 paesi presso l'Assemblea Generale ONU nell'ambito dell'Agenda 2030, fanno riferimento a 17 Obiettivi (SDG), che oggi rappresentano il quadro di riferimento internazionale in materia di sviluppo sostenibile da un punto di vista economico, socia-

le, ambientale. Gli obiettivi di sviluppo sostenibile offrono una prospettiva a lungo termine, che trascende le scadenze elettorali, le considerazioni a breve termine e le scelte politiche semplicistiche dettate da considerazioni di opportunità politica e sono ormai condivisi in molti settori: possono rappresentare un sistema di criteri di riferimento comuni, anche se generali.

Il termine "impatto sociale" è generalmente accostato a due verbi, misurare e valutare. C'è differenza tra misurarlo e valutarlo?

De Ambrogio: Una valutazione considerata di impatto sociale è legata ad un mio sistema di valori, che consente di distinguere se quello che realizzo promuove un cambiamento positivo per la comunità.

Considerandone punti di forza e di debolezza, posso valutare quanto il mio intervento riesca a realizzare il concetto di "bene" per come lo definisco nel mio sistema di valori di riferimento. Il processo valutativo si avvale di un processo di misurazione, ma non si riduce ad esso: è infatti un'espressione di giudizio legata a un criterio di valore. Per valu-

tare ho infatti bisogno di capire, di entrare in una dimensione più qualitativa e profonda di cui le verifiche e le misurazioni sono azioni strumentali.

La valutazione di impatto sociale introdotta da alcuni enti finanziatori è spesso vissuta dalle organizzazioni come appesantimento o controllo. Assumendo il fatto che invece possa essere un'opportunità, che consiglio dareste alle associazioni per renderla effettivamente tale?

Crepaldi: Un aspetto importante sul quale le Linee guida fanno un po' di confusione è la finalità della valutazione di impatto sociale. Una valutazione di impatto sociale può avere diverse finalità a seconda di chi sono i soggetti che la promuovono.

Può essere una valutazione interna all'organizzazione che intende interrogarsi sulle ricadute sociali delle azioni che realizza e sulle modalità operative che mette in campo per produrre i risultati che intende raggiungere, oppure può essere una azione valutativa finanziata dal soggetto erogatore che vuole avere evidenza di quanto e a chi sono servite le attività che ha finanziato, o all'en-

te regolatore che vuole osservare i risultati della politica che ha esternalizzato. Per come è attualmente impostato nelle linee guida sembrerebbe un percorso volto a tenere insieme tutte le diverse prospettive, aspetto senz'altro positivo, sebbene la dimensione rendicontativa e 'commerciale' sembrano essere dominanti.

È un concetto che ricorre più volte nel testo: "Gli ETS decidono di intraprendere un percorso di misurazione dell'impatto sociale per poter rendicontare il proprio impegno verso un miglioramento delle condizioni sociali dei territori".

La finalità è quella di "valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli stakeholders informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate attribuendo un valore". Una valutazione di impatto sociale può rispondere evidentemente ad un'esigenza da parte di soggetti finanziatori interessati a capire se i progetti sostenuti siano stati realmente utili; oppure può offrire elementi che mirino a premiare chi ha messo in campo le azioni più efficaci nel rispondere ai bisogni del territorio. Per

far sì tuttavia che un percorso di valutazione sia di utilità anche per l'organizzazione è chiave partire da una riflessione e condivisione dei benefici che l'intervento valutativo può produrre per l'organizzazione stessa e il valore aggiunto che essa può trarre da questo percorso. Questa modalità evita che il percorso valutativo venga vissuto come mero controllo esterno o adempimento burocratico, bensì come strumento che aiuta l'organizzazione a crescere: potendo dimostrare il valore sociale che la sua azione è riuscita a produrre, non solo la aiuta a migliorarsi, ma offre la possibilità di accedere a nuovi finanziamenti perché mette a disposizione un prodotto di valutazione facilmente comunicabile, spendibile per esempio in occasione di campagne di fundraising, di comunicazione sociale e di sollecitazione di donors e finanziatori.

È un'opportunità per dare valore e visibilità agli interventi che essa realizza facendo tuttavia molta attenzione a non limitarsi solamente a questa ottica meramente commerciale, che porterebbe l'organizzazione a nascondere sotto il tappeto i risultati non raggiunti.

De Ambrogio: Se si pensa di fare una valutazione dall'interno la parola chiave è apprendimento, prima che accountability. Dal punto di vista metodologico, se si costruisce un'alleanza tra i soggetti coinvolti nella valutazione sul fronte dell'apprendimento, ovvero se tutti sono convinti che fare valutazione serve per acquisire conoscenze e imparare cose su quello che si sta facendo per migliorarsi, l'aspetto rendicontativo viene di conseguenza. È quindi fondamentale creare un'alleanza per l'apprendimento con l'obiettivo di individuare delle piste di miglioramento.

Per ottimizzare il processo di valutazione che viene richiesto da un finanziatore, un'organizzazione dovrebbe quindi mettere a fuoco anche che cosa serve a se stessa, oltre che cosa serve agli altri soggetti.

L'obiettivo diventa allora di integrare quanto stia facendo per renderlo patrimonio interno oltre che qualcosa da presentare a un soggetto esterno. In questo è cruciale il ruolo del valutatore che è opportuno che si ponga in un atteggiamento di alleanza con l'organizzazione, spiegando che la valutazione è un'opportunità di ricerca valutativa nella quale

valutatore e valutato, insieme, si fanno sorprendere dalle cose inattese. In questo modo potrà rendere più intrigante il percorso valutativo e coinvolgere realmente l'organizzazione.

Altrimenti, se il valutatore si pone come certificatore che va a controllare determinati requisiti che lui considera come accettabili o meno in quel progetto, il valutato percepirà il percorso come un obbligo e non un'opportunità e finirà col boicottarlo.


Nel processo valutativo è quindi cruciale la dimensione relazionale, nel riconoscimento dei rispettivi ruoli e degli interessi che si hanno in comune.

Potete farci qualche esempio?

Crepaldi: In un progetto che sto valutando in un territorio remoto di montagna sono andata a visitare degli asili nido realizzati da piccole associazioni di famiglie che mi hanno accolto come colei che andava a visitare un'esperienza per loro di grande eccellenza. Oltre a mostrare e a raccontare con orgoglio la loro realizzazione, mi hanno chiesto di aggiungere delle domande al questionario che avevo predisposto per i genitori. "Visto che lo facciamo, mi hanno chiesto,

potremmo aggiungere queste domande che ci servono?". Questo significa cogliere l'opportunità di una valutazione.

E cosa potrebbero fare gli enti finanziatori per renderla un'opportunità?

Crepaldi: Ad esempio destinare alla valutazione un budget centralizzato che non ricada su quello dei singoli progetti, oppure mettere a disposizione una sorta di catalogo o data base di pratiche che hanno funzionato, evidenziando le condizioni che hanno fatto sì che quel tipo di intervento potesse realizzarsi nel migliore dei modi, affinché la valutazione diventi patrimonio comune e non resti chiuso tra valutatore e valutato. 

GRANDANGOLO

Paolo Venturi
La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa"
Short paper, Aiccon 2019

Ugo De Ambrogio
Se si valutassero le valutazioni di impatto
<https://welforum.it/>



Strategia&tattica

Questionari, interviste, schede e una road map in quattro tappe

Un piano per l'autovalutazione

di **Marco Accorinti** e **Katia Marchesano**

È noto che il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, a settembre, ha emanato le “Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore ai sensi dell’articolo 7, comma 3 della legge 6 giugno 2016, n. 106”. Come chiarito dal Decreto, «la valutazione dell’impatto sociale degli enti di Terzo settore ha per oggetto gli effetti conseguiti dalle attività di interesse generale da essi svolte». Non esiste, tuttavia, un modus operandi univoco per la misurazione di tali effetti, ma, al contrario, la norma riconosce l’esistenza (nonché la facoltà di scelta per ciascun ente) di vari approcci per misurare l’impatto sociale, che potrebbero e/o dovrebbero variare in base al tipo di attività e/o progetto svolto da ciascun ente del Terzo settore.

Come attrezzarsi per la misurazione? Scegliendo idonei strumenti di ricerca sociale e seguendo quattro passi: analisi, riflessione, sperimentazione e da ultimo condivisioni

Per tanto, come deve attrezzarsi un’associazione al fine di affrontare adeguatamente la valutazione di impatto? La riuscita di

tale “sfida” è strettamente connessa alla formazione dei dirigenti, oppure alla definizione di indicatori adeguati per la valutazione? In questo ultimo caso, come individuare gli indicatori? Nel testo proviamo a dare alcune indicazioni generali e alcune informazioni derivanti da una recente esperienza di ricerca valutativa.

Perché un ente deve valutare il suo impatto

Seguendo le indicazioni delle Linee guida, la valutazione di impatto applicata agli enti del Terzo settore è da intendersi quale strumento per rendere conto agli stakeholders rilevanti (interni ed esterni) l'efficacia delle attività poste in essere dall'ente nella creazione di valore aggiunto sociale, cambiamenti sociali e sostenibilità sociale delle stesse attività. In altre parole, è una forma di riconoscimento empirico, di tipo causale, di creazione di valore sociale derivante dalle attività (già riconosciuto e sancito a livello normativo dall'articolo 2, d.lg. 117/2017). Lo scopo di tali informazioni è quello di offrire agli stakeholders un'idea complessiva delle strategie d'intervento adottate dall'ente e dei bisogni delle comunità locali che le hanno motivate, delle attività realizzate e dei risultati ottenuti, soprattutto in termini di stima degli effetti prodotti da tali attività.

Il riconoscimento della diversità di *modus operandi* per la valutazione trova una probabile (ma non unica) giustificazione nel fatto che una data attività posta in essere dall'ente potrebbe generare più di un effetto; quest'ultimo potrebbe assumere una diversa rilevanza a seconda del contesto esterno in cui l'ente opera e richiedere strumenti di misurazione diversi. A questa giustificazione si aggiungono quelle legate alla dimensione dell'organizzazione o al valore economico dell'intervento posto in essere dall'ente.

Uno dei nodi principali ancora da sciogliere è, tuttavia, legato all'analisi dei processi-effetti che l'attività dell'ente è in grado di avviare sul contesto esterno ovvero all'individuazione degli *outcomes* sociali. I processi identificano le modalità di azione delle attività che consentono di raggiungere un determinato risultato. In particolare, tali processi corrispondono alla catena degli eventi e alle relative cause in grado di trasformare una determinata realtà nella direzione desiderata. Questa fase coincide con l'analisi dei processi-effetti teorici che l'attività

dell'ente è potenzialmente in grado di generare, permettendo, così, di individuare le variabili di outcome di interesse su cui, poi, operare la valutazione, ma solo dopo una opportuna pianificazione di raccolta delle informazioni necessarie. Un passo importante per specificare i quesiti valutativi è quello di definire la teoria del cambiamento sottesa all'attività dell'ente, ovvero descrivere puntualmente il come (inputs utilizzati) e il perché (individuazione dei bisogni delle persone e della comunità) esso intende produrre il cambiamento sociale desiderato. Una volta individuati i potenziali processi e le variabili di outcome è necessario procedere a un qualche tipo di misurazione (qualitativa e quantitativa) che possa consentire di stabilire il nesso di causalità esistente tra la variabile output (attività dell'ente) e le variabili di outcome sociale e, soprattutto, la magnitudo di tale effetto e la sua persistenza nel tempo (così come indicato dal DM 23/2019). Una delle maggiori difficoltà è connessa alla circostanza che molti altri fattori, indipendenti dalle attività poste in essere dall'ente, possono influenzare più o meno direttamente le condizioni e/o i comportamenti su cui le attività dell'ente intendono agire. Senza la necessaria accortezza nell'interpretazione delle informazioni a disposizione, si rischia di sovrastimare, o viceversa di sottostimare, il contributo dato dalle attività.

Poiché il Codice del Terzo settore (articolo 5 del Dlgs. 117/2017) fornisce un elenco accurato delle attività di interesse generale, potrebbe essere auspicabile per il futuro aggiungere alle Linee guida un elenco, all'interno del quale, per ciascuna attività, si possano descrivere e individuare potenziali variabili di outcome sociale a esse associate. Questo permetterebbe di avere delle indicazioni ulteriori, che scongiurerebbero la possibilità di soffermarsi su variabili sociali teoriche errate ovvero di avere indici e/o indicatori non coerenti con le attività oggetto della valutazione. Una simile previsione potrebbe, in qualche modo, favorire proprio il raggiungimento delle finalità delle Linee guida, che, come recita il dispositivo sono quelle di «definire criteri e metodologie condivisi che consentano di valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli stakeholders informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate».


Come valutare il proprio impatto sociale

Una recente esperienza di ricerca, che il CNR-Irpps ha condotto con gruppi di volontari della Croce rossa italiana e dell'Associazione nazionale pubbliche assistenze, ha mostrato alcuni elementi interessanti, che possono aiutare anche altri nel difficile percorso di ricerca di una modalità di misurazione del valore sociale prodotto.

1. Valutare se l'azione, l'intervento o il progetto promosso da una organizzazione di volontari sia adeguato in termini di impatto prodotto, 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. Solo il gruppo di volontari potrà ben conoscere cosa considera come indicatori di impatto (variabili di outcome) della propria attività. Con altre parole la realizzazione di un processo di valutazione deve essere di tipo auto-valutativo (mediante la produzione di dati oggettivi e verificabili; di indici e indicatori).
2. Diverse tecniche possono essere impegnate per compiere una verifica 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.
3. Valutare l'impatto sociale è una attività che può essere svolta più agevolmente da un gruppo medio-grande di volontari, ma richiede tempo e risorse anche per la semplice applicazione di strumenti di auto-valutazione. La definizione teorica di indicatori di impatto e la loro traducibilità operativa richiede competenze che non possono essere chieste - ad esempio - ai presidenti delle associazioni. Un importante ruolo di supporto per l'identificazione e la realizzazione di opportuni strumenti di valutazione dell'impat-

to sociale, che tengano conto delle diverse esigenze manifestate dai diversi enti, è certamente attribuito ai Centri di servizio per il volontariato e alle Reti associative nazionali.

4. Una modalità per far comprendere meglio a un gruppo di volontari il lavoro da fare è quella di non considerare 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.
5. Infine, 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: anzitutto analizzarsi (azione di action research), poi procedere a una riflessione interna (evaluation), quindi sperimentare un metodo di valutazione dell'impatto sociale (implementation) e infine 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.

In conclusione, sembra rilevante che, avute le indicazioni ministeriali, gli enti del Terzo settore inizino a interrogarsi su quali strumenti possono essere loro utili per auto (ed etero) valutarsi nell'ottica della creazione del valore sociale, patrimonio collettivo e capitale della collettività. 

Marco Accorinti è professore associato di Sociologia generale presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università Roma Tre.

Katia Marchesano è dottore di ricerca in Economics



La mappa dei rischi

Innovazione sociale poco sociale quando sul podio salgono efficienza, produttività e risultati

di **Maurizio Busacca**

Quando parliamo di innovazione sociale parliamo di un termine polisemico, al quale sono stati attribuiti significati tra loro molto diversi. Per alcuni è un modo per indicare nuovi modi (prodotti, servizi, progetti, etc.) di affrontare problemi e sfide sociali. Per altri è un concetto che ha una storia intrecciata a quella dell'evoluzione umana ed è sinonimo di cambiamento sociale. Per altri ancora è un obiettivo di politiche pubbliche che cercano di trovare nuovi modi di trattare grandi problemi sociali (wicked problems, malvagi, li chiamano gli inglesi con il loro consueto pragmatismo).

Tra il 2010 e il 2013 “innovazione sociale” è diventato un termine molto influente a livello mondiale, ma in Europa lo è diventato più che in altri Paesi. Con la complicità delle tempistiche della program-

Il paradosso della valutazione: spesso si antepone il rigore metodologico e i controlli all'attenzione verso le persone e le comunità che progetti e percorsi intrecciano

mazione europea, tra il 2011 e il 2013 la Commissione e il Consiglio hanno lavorato per introdurla come un pilastro delle po-

litiche del settennato di programmazione 2014-2020 (e lo sarà ancora nel prossimo settennato attualmente in preparazione). L'innovazione sociale non è stata inserita come obiettivo chiave solo in programmi dedicati, come l'EaSI (Employment and Social Innovation), ma è una tematica e un obiettivo chiave anche in iniziative bandiera come la Innovation Union e l'influente Fondo Sociale Europeo.

Soprattutto quest'ultimo, anche in virtù del coinvolgimento degli enti regionali e locali nella sua attuazione, ha traghettato gli obiettivi, le parole chiave, le idee e gli schemi di funzionamento dell'innovazione sociale dal livello europeo a quello locale.

Dall'altra parte, questo termine ha incontrato, soprattutto in Italia, un territorio ricco di organizzazioni non profit, associazioni di volontariato, cooperative sociali, una nuova generazione di fondazioni di origine bancaria, cooperative di comunità, fondazioni di partecipazione e l'elenco è ancora lungo.

Queste realtà vivevano - e in parte vivono ancora - una fase di discussione interna molto profonda, a testimonianza di un settore che è ormai uscito dalla sua fase giovanile ed è diventato maturo, che ha dimostrato quanto vale e quanto serve, così come ha mostrato anche i suoi limiti e le degenerazioni. Da molte di quelle organizzazioni l'innovazione sociale è stata intesa come un invito a fare meglio, di più e a rinnovare.

La grande affermazione delle fondazioni di origine bancaria, la riforma del Terzo settore, il dibattito sorto attorno ai 20 anni della legge 328 del 2000 e le sperimentazioni di adozione dei regolamenti per l'amministrazione condivisa dei beni comuni in sempre più comuni sono solo alcune prove di questa maturità.

Dalla crisi economica alla crisi del welfare

Mi sembra si possa affermare che le ragioni di questi sviluppi possono essere rintracciate nella crisi finanziaria internazionale del 2007-2009, una delle più gravi dopo le grandi crisi del '29.

Dopo i quasi trent'anni di espansione continua dei sistemi di welfare dal dopoguerra agli anni '70, che avevano affermato il ruolo fondamentale dello Stato, dagli anni '70 in poi si era invece determinata un'inversione di tendenza e la contrazione dei sistemi nazionali di

welfare, in virtù di una fiducia crescente nel mercato come sistema di regolazione. La crisi scoppiata nel 2007 ha determinato un crollo della fiducia verso il mercato, che si è sommata alla già scarsa fiducia verso gli Stati. L'affermazione dell'innovazione sociale suggerisce quindi che lo sguardo dell'opinione pubblica e dei policy maker si è rivolto alla società e al suo potenziale in seguito al crollo della verso gli Stati e il mercato.

A quel punto la situazione si è fatta particolarmente interessante, soprattutto in Europa ma non solo visto che questo fenomeno si manifesta anche se con differenze territoriali anche in Usa e in Asia, perché da un lato ci si confronta con la contrazione delle risorse pubbliche destinate al welfare state mentre dall'altro lato ci si misura con una domanda crescente di innovazione. Questa situazione determina esperimenti sociali, istituzionali e organizzativi molto interessanti perché tendono a generare nuovi corsi di azione e a trattare nuovi bisogni sociali, anche attivando nuove risorse, come nel caso delle competenze digitali e della rigenerazione urbana.

Perché cresce la domanda di valutazione

L'obiettivo naturale delle innovazioni, però, non è quello di rimanere episodi eccellenti bensì quello di consolidarsi in nuovi servizi, programmi e organizzazioni.

Al tempo stesso, però, le innovazioni sono portatrici di grande incertezza perché non se ne conoscono bene gli effetti e le controindicazioni. Dal canto loro i finanziatori, sia pubblici che privati, chiedono di sapere come, per cosa e con quali risultati sono stati utilizzati i loro denari. È in questo scenario che emerge una domanda crescente di valutazione e in particolare modo di valutazione dell'impatto sociale.

Questo tema, a mio avviso, non entra nel dibattito italiano in virtù degli obblighi introdotti dalla riforma del Terzo settore, semmai è questa che intercetta e incorpora un dibattito più generale legato al bisogno valutativo connesso al bisogno di consolidamento delle innovazioni sociali e alla valutazione di ciò che funziona o non funziona degli interventi già consolidati, per comprenderne il bisogno di rinnovamento. Qui però ci si scontra con uno storico problema:

la valutazione tutti la vogliono ma poi, concretamente, pochissimi la fanno. Non è qui possibile ricostruire il lungo e articolato dibattito sulle teorie e gli approcci alla valutazione ma, brevemente, si può affermare che i problemi applicativi inerenti la valutazione sono sostanzialmente di tre ordini: è costosa, è lunga e complicata da realizzare ed è sempre complicato collegare in modo univoco i risultati rilevati alle azioni che li hanno prodotti.

Malgrado ciò, la valutazione è salita ai primi posti delle agende delle istituzioni pubbliche, delle fondazioni filantropiche e delle organizzazioni non profit e questo sta dando luogo a un vivace dibattito tra approcci metodologici, alcuni dei quali privilegiano il rigore delle formalizzazioni matematiche mentre altri prediligono la partecipazione diretta dei diretti interessati.

Alla fine dei giochi forse non ci sarà un vincitore, almeno così io mi auguro, ma il ricorso a un mix di metodi scelti in base ai soggetti, agli oggetti e agli obiettivi valutativi. In ogni caso, in questa fase non mi pare che la questione più importante sia il rigore metodologico ma l'attivazione e il pluralismo degli approcci e delle competenze messe al servizio della valutazione.

Questo perché valutare, prima ancora che misurare, vuol dire “dare valore” e, nel caso specifico, valorizzare gli sforzi di innovazione sociale che le organizzazioni stanno producendo. Non si tratta di una differenza sottile.


La dimensione sociale non sia in secondo piano

Quella della valutazione, infatti, è una tendenza in parte figlia dell'affermazione dell'accountability e del management della performance, cioè di politiche e azioni sociali di natura imprenditoriale basate sul risultato, sulla produttività e sull'efficienza, tanto che alle volte questi diventano obiettivi più importanti di quelli sociali, di benessere, di inclusione e di redistribuzione.

Secondo questa accezione la valutazione è prima di tutto misurazione della performance e un strumento per produrre conoscenza utile all'azione e per rendicontare il proprio operato.

Tali e tante attenzioni al controllo e all'efficienza rischiano però di mettere in secondo piano il cuore delle politiche di welfare e delle

organizzazioni no profit: i beneficiari finali e gli operatori (volontari e non). Sembra un paradosso, ma invece è un rischio concreto: il bisogno di valutazione che emerge in relazione all'innovazione sociale rischia di mettere in secondo piano proprio la dimensione sociale - e come tale umana e relazionale - dell'innovazione.

Per scongiurare questo rischio credo sia di fondamentale importanza che le organizzazioni non profit - e tra queste in particolare quelle di volontariato e i collettivi informali - prendano la leadership di questo movimento. Da queste mi aspetto che al rigore metodologico antepongano il rigore politico dell'attenzione alle persone e alle comunità che i loro progetti e percorsi intrecciano. 

Murizio Busacca è docente di sociologia economica urbana all'Università Cà Foscari di Venezia

GRANDANGOLO

Maurizio Busacca
**Innovazione Sociale.
 Città, politiche e forme di
 ricostruzione del mercato**
 Bruno Mondadori, 2019

Maurizio Busacca,

Nicoletta Masiero
**Il welfare territoriale tra
 contrazione delle risorse e
 imperativo di innovazione**
 Rivista Economia e Società
 Regionale, 2019

Nicoletta Stame
Valutazione pluralista
 Franco Angeli, 2016

Melissa Moralli
**Innovazione sociale.
 Pratiche e processi per
 ripensare le comunità**
 Franco Angeli, 2019

Fiammetta Fanizza
**Sistemi di welfare per nuovi
 stili di vita. Innovazione
 sociale, diritti e competenze**
 Franco Angeli, 2018

Autori vari
**Pratiche di innovazione e
 valutazione nel servizio
 sociale**
 Franco Angeli, 2018

Claudio Bezzi, Leonardo
 Cannavò, Mauro Palumbo
**Costruire e usare indicatori
 nella ricerca sociale e nella
 valutazione**
 Franco Angeli, 2017



ESPERIENZE

Lo studio della Bocconi Donare sangue è un investimento Il caso Avis: modello di welfare plurale

di **Giorgio Fiorentini**, docente di Management delle Imprese Sociali alla Bocconi

Donare sangue è un atto di altruismo e “un” senso del dovere del cittadino indispensabile per il sistema sanitario, ma è anche un investimento funzionale per il sistema economico e sociale. Anche la letteratura economica assume la frequenza delle donazioni di sangue come uno degli indicatori di senso civico e di capitale sociale del sistema paese. È una curiosità che testimonia come il bisogno di sangue e le donazioni sono elemento strutturale e virtuoso di un sistema Paese¹. La mancanza di sangue crea situazioni drammatiche e gli uomini senza sangue muoiono: simbolica la frase “battaglia all’ultimo sangue”. Un obiettivo primario di una nazione è l’autosufficienza di sangue, plasma e plasma derivati. Il forte ridimensionamento dell’intervento del Welfare State e la crisi di legittimazione avviatisi fra gli anni ’70 ed ’80 – dovuti al progressivo ridursi delle risorse economiche disponibili e al mancato raccordo tra bisogni complessi e risposte istituzionali, sempre meno idonee – hanno aperto la strada a forme di partenariato all’interno delle quali attori pubblici e privati si ripartiscono funzioni programmatico-progettuali, da un lato, e produttive o distributive, dall’altro. Avis rappresenta un caso emblematico di come questa logica di partenariato possa attuarsi concretamente, considerando i vari assetti organizzativi ove Sistema sanitario nazionale ed Avis, integrandosi, sviluppano una funzione indispensabile per il sistema sangue italiano. Questa transizione al paradigma del welfare mix mantiene sottotraccia un riferimento al principio universalistico, intravedendo, al contempo,

¹ “Our main indicator of social capital is average per-capita blood donations in the Italian provinces, but the results are robust to alternative measures”, di T. Nannicini, A. Stella, G. Tabellini, U. Troiano, in *Social Capital and Political Accountability*, July 2012

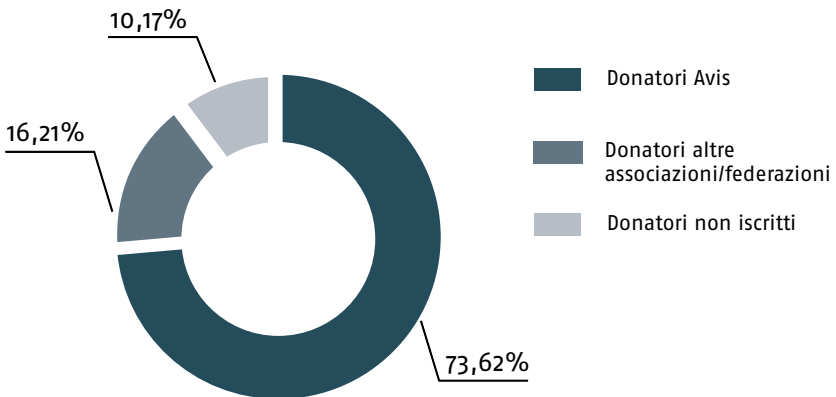
nel contributo di soggetti privati – quali Avis – il volano per operare dei recuperi di efficacia ed efficienza nel dare indispensabile soddisfazione alla domanda dei cittadini. Il risultato è un modello di welfare plurale e trasversale all'interno del quale enti non profit e imprese sociali (profit e non profit), con gradazioni diverse, acquisiscono rilievo non solo e non tanto in termini di “morfologia istituzionale” (decentramento sociale, sussidiarietà, piani di zona, federalismo, devolution, ecc.), ma in termini di “funzionalità ed efficacia operativa”. In altri termini, si assiste al passaggio da un welfare “categoriale” (anziani, bambini, disabili, tossicodipendenti e così via) a un modello – integrato ed olistico – di welfare universalistico a sussidiarietà variabile (WUSV), che può essere definito come: «L'offerta di servizi socio assistenziali e socio sanitari per tutti i cittadini ponendo il focus sul ruolo delle imprese sociali no profit e profit che in modo sussidiario, rispetto allo Stato, erogano servizi con una formula imprenditoriale sociale che adotta criteri di gestione in logica economico aziendale e quindi con efficienza, efficacia, economicità e continuità». (Fiorentini, 2016). Per uscire dalla retorica definitoria, si sottolinea che la flessibilità dell'assetto assunto dalla rete associativa Avis crea le condizioni per scegliere le migliori azioni operative per soddisfare la domanda dei cittadini che assumono il ruolo di “clienti” (medicina personalizzata e di precisione), messi nelle condizioni di scegliere rispetto ad una offerta che si struttura, per l'appunto, secondo la logica della “concorrenza collaborativa”. Il sistema trasfusione italiano è un caso emblematico, in quanto all'intervento delle strutture di raccolta pubbliche si affiancano, con diverse responsabilità, una pluralità di associazioni di donatori, fra le quali un posto di rilievo, per l'apporto quali-quantitativo offerto al sistema, è detenuto da Avis.

Un semplice gesto per un ricco investimento

La ricerca di cui si tratterà in questo articolo dimostra che donare il sangue è un investimento che si quantifica anche in un ritorno sociale ed economico sulle risorse investite. Infatti la ricerca dell'Associazione volontari italiani sangue (Avis), sviluppata dai ricercatori del Cergas –Bocconi, ha strutturato un modello di valutazione capace di misurare, quantificare e comunicare gli impatti sociali ed economici indotti dalle attività che l'Avis promuove, nonché di offrire un con-

tributo al dibattito, a livello nazionale ed internazionale, riguardo al tema della Valutazione di impatto sociale (VIS). La rilevanza di Avis nel sistema trasfusionale italiano è indubbia: la rete associativa Avis, con circa 3.400 sedi capillarmente distribuite su tutto il territorio italiano, interviene a vario titolo nell'esperienza di donazione di circa 1.261.000 donatori di sangue ed emocomponenti nel nostro Paese (figura 1) con significative ricadute in termini di valore sociale ed economico generato per questi ultimi, così come per l'intera comunità.

FIGURA 1



La misurazione di tale valore da parte di Avis si è concretizzata tramite l'applicazione dell'indice SROI (Social Return on Investment) all'attività dell'Avis stessa (2016). Questo metodo consiste nel calcolo di un indicatore sintetico in cui si mettono a rapporto:

*Benefici economici e socio-ambientali netti
(al netto dei costi sostenuti) legati all'attività*

Totale degli investimenti necessari al loro ottenimento

L'informativa che se ne ricava è quindi un valore "monetizzabile", rappresentato dal valore generato per ogni euro investito. Lo studio ha voluto specificatamente misurare la capacità di Avis di generare valore socio-sanitario ed economico per i propri soci (nell'anno di riferimento 2014), attraverso la promozione di attività volte ad accrescere le conoscenze, la consapevolezza, la coesione sociale e la salute fisica dei donatori e dei volontari che conducono la loro esperienza

di donazione e/o volontariato in seno all'associazione. Muovendo i primi passi da una approfondita review della letteratura e da un focus group con interlocutori rilevanti di Avis, si è proceduto con l'identificazione degli impatti sociali e socio-sanitari che sono stati successivamente monetizzati tramite stime di valorizzazione degli impatti (tabella 1).

TABELLA 1

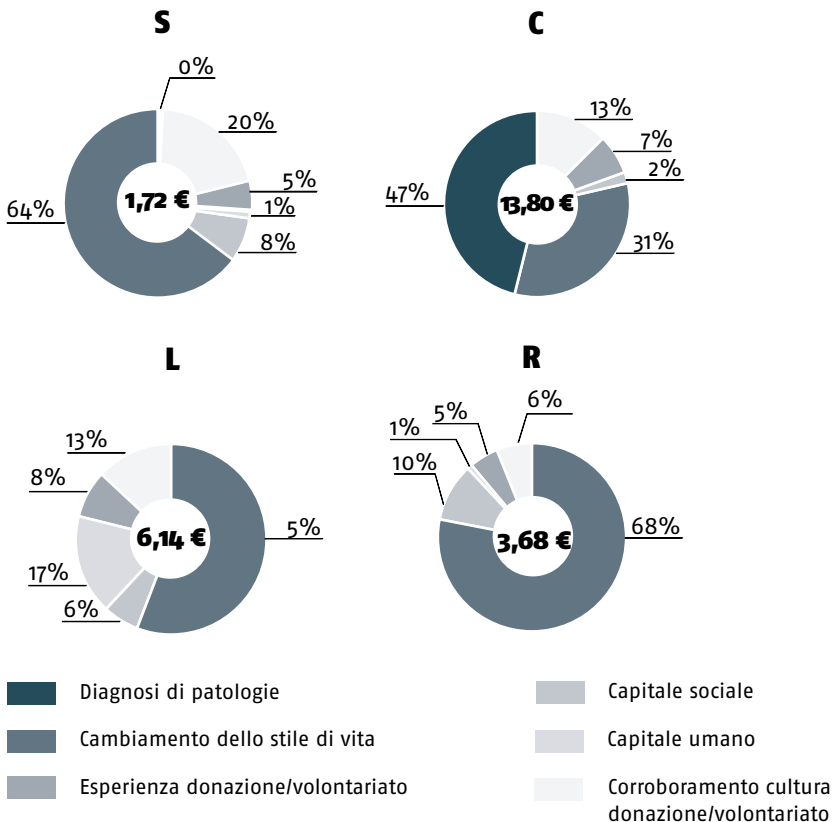
AREE	RATIO
Diagnosi di patologie (in particolare diabete, iporcolesterolemia ed emocromatosi)	I test effettuati in occasione della donazione possono permettere la scoperta di eventuali malattie, con conseguente possibilità di adottare le contromisure più consone ad arrestarne la progressione e con evidente riduzione dei costi diretti ed indiretti connessi allo sviluppo di complicanze.
Adozione di stili di vita più sani	Da parte di volontari e donatori, come conseguenza dell'essere parte integrante di un'organizzazione che promuove determinati valori e principi.
Appagamento personale	Derivanti dal compimento di un gesto di solidarietà ed altruismo.
Capitale sociale	Soddisfazione ed accrescimento del benessere psico-fisico dell'individuo che è partecipe delle relazioni e connessioni che si sviluppano all'interno del network associativo.
Capitale umano	Acquisizione di conoscenze e competenze tramite la fruizione di materiali ed eventi informativi o la partecipazione ad attività di formazione specificatamente rivolte ai volontari.
Rafforzamento cultura volontariato/donazione	In presenza di un nesso causale fra l'esperienza di donazione e volontariato condotta all'interno di Avis e successivi atti di solidarismo compiuti in favore di altre nonprofit.

La raccolta dei dati necessari all'implementazione della analisi SROI è stata condotta seguendo due linee di sviluppo, che riflettono la natura duale dell'indice:

- da un lato, l'analisi dei costi, condotta tramite analisi e riclassificazioni di bilancio e la valorizzazione dei c.d. "input non monetari";
- dall'altro, l'analisi dei benefici, svolta tramite un questionario diramato ai soci delle sedi Avis comunali incluse nel campione.

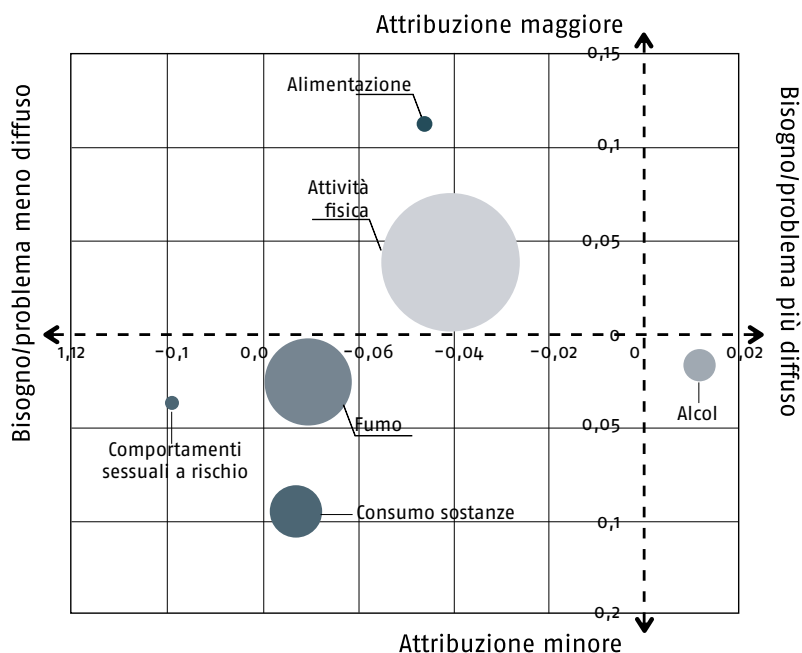
In primo luogo, sono stati quindi analizzati i costi (contabilizzati e non) connessi sia alle attività di raccolta (per esempio: accoglienza del donatore, accertamento idoneità, prelievo, eccetera) che alle attività associative (per esempio indirizzate all' attrazione/reclutamento dei donatori). Dalla congiunzione dell'analisi dei costi e della monetizzazione degli impatti sopra menzionati, è scaturito lo SROI di quattro sedi Avis comunali (figura 2).

FIGURA 2




Il processo di valorizzazione ha restituito in tutti i casi un indice SROI positivo, che oscilla fra gli 1,72 euro dell'organizzazione **S** e i 13,80 euro di **C**. Ciò, in altri termini, significa che, se nel primo caso ogni euro investito nell'attività associativa e di raccolta genera 1,72 euro di benefici socio-sanitari, nel secondo arriva a produrne ben 13,80.

FIGURA 3



Fatte salve le specificità riscontrate in determinati casi (come per l'organizzazione C, in cui particolarmente elevato è il valore degli impatti generati tramite la diagnosi di patologie), la voce d'impatto maggiormente significativa è rappresentata dalla capacità di indurre negli associati l'adozione di uno stile di vita più sano e l'abbandono di abitudini di consumo nocive o comportamenti a rischio.

Dal raffronto fra associati e non iscritti sono state poi individuate le aree sulle quali devono concentrarsi gli interventi associativi (prima fra tutte, la riduzione del consumo di alcolici, seguita dal contenimento dell'abitudine al fumo, dalla cessazione di eventuali consumi di stupefacenti e dalla riduzione dei comportamenti sessuali a rischio).

Oltre all'evidenza monetizzata degli impatti sviluppati si sono rilevate alcune evidenze sociali dell'attività di Avis che offrono al sistema Paese un valore aggiunto sociale che si traduce in proxi quantitativi che danno corpo agli intuibili vantaggi meta-economici della valorialità altruistica della donazione del sangue. Analiticamente si è valorizzata la funzione svolta da Avis riguardo a sviluppo di capitale sociale e capitale umano, riflessi su altruismo e cultura/esperienza di donazione, tutto rigorosamente quantificato. 

“La VIS di Avis. La valutazione di impatto economico e sociale dell'associazione Volontari del sangue” a cura di Vincenzo Saturni, Giorgio Fiorentini ed Elisa Ricciuti, Franco Angeli 2017.

Finestra sul mondo

Cooperazione internazionale: la via maestra è la flessibilità

di **Lorena Moretti**

Quando la cooperazione internazionale può essere d'esempio alle piccole organizzazioni di volontariato sulla misurazione dell'impatto sociale? Abbiamo chiesto a Bruno Baroni, referente per il Monitoraggio e la Valutazione (M&V) in Congo e Sud Sudan per Fondazione AVSI di raccontarci con quali interrogativi e questioni ci si confronta sul campo, nel valutare il valore sociale di un progetto. «Ritengo necessaria una premessa: il tema del monitoraggio e valutazione di un progetto

(M&V) può sembrare molto tecnico, da lasciare ad una discussione tra esperti; in realtà, il fine ultimo dell' M&V non è altro che suscitare una riflessione di aiuto all'azione, quindi assieme a chi è coinvolto nei progetti. In effetti, sforzarsi per identificare e giudicare il cambiamento, è una attività che già di per sé cambia il modo di pensare ed agire, che “orienta al risultato” direbbero gli specialisti della gestione di impresa. Va da se, che tutto il potenziale del M&V scompare quando invece viene relegato ad

una discussione tra specialisti, o solo rivolta ai donatori dei progetti.

La valutazione dell'impatto sociale è una forma di potenziale di apprendimento?

Oltre a dare evidenza di un cambiamento si vuole comprendere meglio il contesto in cui il progetto insiste, così da poter arrivare ad una spiegazione del “come” il cambiamento avviene, che per chi è chiamato a “fare le cose” è quello che più importa. Non soltanto si crea conoscenza per scrivere progetti migliori in futuro ma, già durante l'intervento, si aiuta la riflessione tra chi realizza i progetti. Noi ad esempio facciamo molta attenzione a raccogliere i dati e poi validarli nelle comunità; a quel punto, si possono aprire delle discussioni, basate sui fatti, in cui immancabilmente si comprende meglio cosa convenga fare, e la comunità si sente davvero dentro di una partnership. Per i progetti più lunghi, una parte dei dati viene raccolta quando il progetto è già attivo, sulla base di domande che sorgono dalla riflessione del personale sul campo ed i beneficiari stessi sui primi segnali del cambiamento, le loro aspirazioni, e

anche preoccupazioni. Si tratta di un M&V partecipativo ed empirico, che viene fatto insieme e a beneficio delle persone che lavorano dentro l'organizzazione, in prima istanza, e poi degli stessi beneficiari. È un modo per usare il M&V come occasione per fare meglio e fare insieme, andando ben oltre l'aiuto alla reportistica per il donatore. In sintesi, ragionare su ciò che si fa, serve a farlo in modo migliore; ragionare sul perché lo si fa, serve a motivarsi e pensare al divenire, oltre che all'immediato; e fare tutto ciò assieme serve a diventare un team. Lo abbiamo constatato in organizzazione: le persone sono più consapevoli dei loro ruoli, e si sentono più motivate, e messe in gioco in prima persona. Si badi bene però a non guardare questo M&E come un lusso, un di più, utile solo internamente, o a favore della comunità. E' vero il contrario, saper descrivere il proprio modo di lavorare, in uno specifico contesto, quello che viene definito “il proprio valore aggiunto”, è ciò a cui sempre più fanno attenzione i donatori nell'allocare i fondi.

Valutare l'impatto sociale significa guardare non solo ai beneficiari ma all'intera comunità?

Una differenza importante, presa poco in considerazione, è quella tra misurare - e pensare - i progetti come aiuto ad individui presi di per sé, e intervenire invece sulle persone come membri di una comunità. Nel secondo caso mi interrogherò molto di più su come le persone si aiutano dentro la comunità, ed è possibile che io realizzi degli interventi diversi, evitando di calare dall'alto dei modelli alieni, che spesso si rivelano effimeri, quando non dannosi. Dal punto di vista tecnico, si tratta di monitorare i beneficiari complessivi del progetto, e non soltanto quelli specifici del progetto, il che non implica cambiare molto, eppure l'impatto è dirompente. Se penso agli individui, misurerò l'impatto guardando come le 300 persone aiutate dal progetto hanno cambiato la loro condizione, fino al punto che li seguirò nel mio monitoraggio, nel caso lascino la comunità, concludendo con piacere che hanno trovato nuove opportunità. Cosa totalmente diversa è scegliere indicatori basati sulle condizioni dell'intera comunità, dentro cui vivono quelle 300 persone. A quel punto, potrei scoprire che la situazione della comunità non è migliorata,

anzi, potrebbe essere peggiorata, quando le persone vanno via. Il peccato capitale dei progetti, che hanno avuto enfasi nel misurare le attività, non è stato tanto quella di mettere in secondo piano i cambiamenti più profondi di per sé, quanto quella di allontanarci da una visione di insieme e di comunità.

L'impatto sociale è un fenomeno che si sta sviluppando con quali nuove caratteristiche?

La valutazione di impatto è una tecnica che, nella maggior parte dei casi, riduce la lettura di un progetto ad un numero, per esempio la capacità di trovare un impiego a seguito di un corso di formazione. La necessità di fare ciò è delle grandi organizzazioni, che finanziano con ingenti risorse progetti pluriennali simili in tutto il mondo e vogliono comparare, quindi hanno bisogno di fare una grossa sintesi. Le piccole organizzazioni, hanno capacità, bisogni e lavorano su progetti diversi. In questo caso, ridurre l'intero progetto ad un numero, oltre ad essere complesso sotto il profilo tecnico, può rivelarsi di poco aiuto; a quel punto una valutazione pura e semplice può essere sufficiente; oppure pensare a una

sequenza di piccole valutazioni fatte internamente, come suggerito dai tecnici della “valutazione in divenire” (developmental evaluation); alternativamente si possono fare delle valutazioni di impatto, utilizzando però un buon numero di indicatori, non uno solo, lasciandosi così aperte le porte alla possibilità di “scoprire” nella pratica quale sia il più rilevante.

Spesso infatti, nelle storie di successo le cose non accadono come ce lo aspettiamo e, se all’inizio ho scelto un solo indice di cambiamento, potrei non valutare le cose adeguatamente; cosa più grave, perdo l’occasione di imparare come nella realtà il cambiamento avviene davvero. Alcuni anni fa ho incontrato alcune madri di famiglia con storie di marginalità sociale che avevano fondato una cooperativa nella periferia di Guatemala City, portata come storia di successo. Le signore mi dicono che guadagnano esattamente come nell’impresa dove lavoravano prima. Non capisco perciò la differenza, finché noto che stanno fabbricando dei peluches, e la signora con cui stavo parlando dice che ha appreso a farne 150 di tipi e forme diverse. Racconta che ha imparato una

professione, che potrà proseguirla qualora la cooperativa dovesse chiudere, e insegnarla ai suoi figli ove necessario. Ha quindi un’assicurazione contro la disoccupazione e un capitale da dare ai propri figli, senza parlare di una stima di sé e una determinazione da fare invidia; e tutto ciò non lo cattura il dato “quanto è il salario” di quella persona.

Il punto di fondo è che si presume che la realtà sia lineare e semplice, ma il cambiamento inteso come impatto sociale è complesso per natura, assume forme inaspettate, è “emergente”. Invece strumenti come la valutazione d’impatto, presuppongono che si sappia molto a priori, e per quello si prestando bene a misurare cambiamenti immediati e cruciali, ad esempio la resa di sementi più resistenti alla siccità. In altri casi, soprattutto quelli che hanno a che fare con la crescita delle persone, bisogna fare molta attenzione a non arrivare alla conclusione che le cose difficili da misurare siano per questo meno importanti, o che l’unica forma per dare prova del cambiamento sia quella matematica.

Si può raccontare, più che misurare, il cambiamento sociale?

Va ricordato che ci sono anche altri strumenti, che da circa vent'anni vengono sperimentati nella cooperazione; la lista sarebbe lunga, ma si può fare l'esempio del Most Significant Change, basato sulla raccolta delle storie di successo, e della condivisione dei motivi per cui quelle storie vengono ritenute di successo (questa seconda parte viene spesso omessa ma è cruciale per far nascere quella discussione che è il fulcro della MSC). C'è una differenza enorme tra "misurare" e "raccontare", e lo scarto tra le due cose è cruciale, perché raccontare il cambiamento è qualcosa che ben si presta a cogliere delle sfumature che però risultano essere cruciali. Affiancare alle tecniche di M&V più convenzio-

nali delle metodologie più innovative e flessibili permettere ad ogni organizzazione di trovare quel mix che meglio combacia con la propria traiettoria, capacità e sensibilità. E quindi torniamo alla premessa iniziale: è importante trovare le forme di poter parlare di M&V in maniera inclusiva, coinvolgendo tutte le anime di una organizzazione. Secondo, se la valutazione non facilita il resto del lavoro di una associazione, allora non la si sta utilizzando efficacemente. Il consiglio è di sperimentare diverse metodologie, con delle iniziative pilota, senza abbandonare altre tecniche (ognuna ha pregi e difetti), ma cercando di trovare il mix più affine alle corde della vostra organizzazione nel suo insieme. (V)

Le "foto" di Padova

Photovoice, la forza delle immagini

Quando un clic cambia la comunità

di **Massimo Santinello**, Università degli Studi di Padova

Come è possibile pensare che un progetto di 1.000 euro abbia un qualche effetto sul territorio nel quale agisce una piccola associazione di volontariato? O meglio, ha senso porsi un problema di questo tipo? Come valutare un piccolo progetto, il suo impatto reale? Siamo in tempi nei quali sembra stia ritornando in

auge il tema della valutazione, declinato ora in termini di valutazione di impatto sociale. Un piccolo progetto può corrispondere ad un piccolo fuoco? Le associazioni del territorio padovano possono essere viste come svariati punti di origine e il Centro servizio volontario (CSV) come un possibile accelerante? Fuor di metafora abbiamo accolto questa sfida che ci ha posto il CSV perché riteniamo che uno dei principali meriti o sensi che ha la valutazione sia quello di aiutare le associazioni a riflettere su se stesse, sulle azioni che mettono in atto e sulla coerenza di tali azioni con gli obiettivi che si erano proposte. Per questo nel 2018 con alcuni ricercatori del Dipartimento di Psicologia dello Sviluppo e della Socializzazione dell'Università degli Studi di Padova, su incarico del Centro servizio volontariato provinciale di Padova - abbiamo effettuato un percorso con alcune associazioni che ha compreso anche la sperimentazione di applicazione del metodo del "photovoice" nella valutazione d'impatto sociale di alcuni progetti di piccole dimensioni realizzati da associazioni di volontariato del territorio.


Il Photovoice è un modello di ricerca-azione partecipata attraverso il quale le persone possono individuare, rappresentare e migliorare il contesto in cui sono inseriti attraverso il linguaggio fotografico. Uno dei principi chiave di questa metodologia è che la ricerca è condotta con i partecipanti, che diventano parte attiva nel processo di decisione e di cambiamento. Questa metodologia, attraverso un linguaggio universale e immediato - la fotografia -, consente ai partecipanti di riflettere su questioni importanti del loro contesto. Attraverso la discussione in gruppo delle fotografie scattate, viene promosso il dialogo critico e la consapevolezza rispetto a questioni rilevanti per le persone e/o la comunità. Le immagini, inoltre, possono essere usate per raggiungere i decisori politici al fine di promuovere cambiamento sociale. Questa metodologia, infatti, rappresenta uno spazio di espressione e di confronto attraverso cui promuovere cambiamento sociale e presa di coscienza collettiva. I partecipanti sono così considerati attori competenti nel raccontare la loro attività quotidiana attraverso le fotografie, che diventano la loro voce. In questo caso, ai volontari delle associazioni è stato chiesto di fotografare aspetti del loro contesto (persone, cose, simboli...) che rappresentino un cambiamento do-

vuto alle azioni del loro progetto. A partire dalla riflessione su quali siano stati gli obiettivi che hanno guidato le loro azioni, si è passati a discutere, attraverso le fotografie, di quali sono stati effettivamente i risultati ottenuti come conseguenza delle loro azioni.

Per ogni associazione di volontariato sono stati fatti tre incontri. Durante il primo incontro si è discusso con i rappresentanti delle associazioni sul loro progetto, indagando quali obiettivi si erano posti, quali azioni sono state realizzate e quali cambiamenti hanno riscontrato come risultato delle loro azioni. La discussione è stata saturata indagando i diversi possibili livelli di cambiamento, dal target alla popolazione in cui viene attuato il progetto. Alla fine del primo incontro è stato dato il compito fotografico: «Quale cambiamento è avvenuto come risultato delle azioni del vostro progetto?». I partecipanti hanno avuto una settimana di tempo per realizzare le fotografie. Al secondo incontro i partecipanti hanno portato le fotografie ed è stata realizzata una discussione di gruppo facendo emergere i temi più importanti. Al termine del secondo incontro i partecipanti sono stati invitati a fare nuove fotografie qualora ci fossero stati altri temi salienti ma non emersi dalla discussione. L'ultimo incontro ha permesso di discutere sulle ultime foto scattate e di scegliere quelle che più rappresentassero i cambiamenti avvenuti.

I risultati emersi dalle fotografie, conseguenti alle azioni implementate dal progetto, sono stati suddivisi in diversi temi emersi, alcuni legati alle attività svolte, altre riguardanti il rapporto con gli stakeholder e l'impatto nei destinatari dell'azione. Per le associazioni partecipanti il compito non è risultato semplice. L'immagine, infatti, ha un elevato potere evocativo, ma spesso è stato difficile documentare con una fotografia alcuni concetti più astratti, come il cambiamento dell'umore o il rispetto dell'ambiente.

A volte si è avvertita la sensazione di "ansia da fotografia" e si rischiava di voler documentare le attività, più che il cambiamento. Inoltre avendo proposto questa attività in un periodo di tempo limitato, non è stato possibile fotografare alcune cose "prima" e "dopo". Nonostante ciò, scattare le fotografie è stato utile non solo per documentare i cambiamenti avvenuti grazie alle azioni del progetto, e quindi l'impatto sociale dello stesso, ma anche per i rappresentanti

delle associazioni che hanno tratto beneficio dall'esperienza di photovoice, come espresso da una volontaria: «Ringrazio per questa opportunità perché è un modo per riflettere su quello che si fa, perché se non avessimo avuto questa occasione forse ci saremmo soffermate un po' di più sulla fatica nel portare avanti certe attività che non sul beneficio vero e il benessere che questo progetto in realtà ha portato anche nelle piccole cose che di solito scappano ma che per noi sono molto importanti». 

L'analisi completa, con relative foto, è stata pubblicata sul sito <https://csvpadova.org/report-del-volontariato-padovano-anno-2018/>

Il network in cattedra

Workshop, glossario, eventi e corsi A lezione da Social Value Italia

di **Paolo Marelli**


Come una bussola che orienta le rotte del presente: un ventaglio di attività, eventi e iniziative (tra teoria e pratica) per promuovere la cultura della valutazione di impatto sociale in Italia. Come un radar che intercetta gli scenari del futuro: tavoli di lavoro multi-stakeholders e contributi dal mondo accademico per sperimentare pratiche di misurazione sempre più innovative. Come una fucina del sapere: corsi in aula e formazione sul web, workshop e pubblicazioni per condividere la rete della conoscenza su un tema, quello della misurazione dell'impatto, destinato ad assumere un ruolo centrale nel settore pubblico, privato e privato sociale. Senza dimenticare, la vocazione al networking, per creare un asse di alleanze tra quanti studiano e “predicano” questi temi. Benvenuti nel mondo di Social Value Italia, l'antenna italiana di Social Value International, il network globale sulla misurazione dell'impatto sociale, “figlio” del matrimonio tra due organizzazioni leader nel settore: lo SROI Network e la Social Impact Analysts Association. Fondata nel dicembre 2015 gra-

zie anche al contributo della Fondazione Human Foundation, Social Value Italia sfoggia un look giovane (nel suo comitato scientifico ci sono ricercatori e non accademici rinomati) e una governance snella. Eppure, grazie al suo know-how, è già pronta a laurearsi come incubatore made in Italy di approcci, strategie e pratiche relative alla misurazione del valore sociale. Un vero e proprio hub che da una parte alimenta una riflessione (a più voci e tra attori diversi) sulla valutazione d'impatto sociale e, dall'altro, traduca pensieri e principi in strumenti accessibili per le organizzazioni.

«Il concetto di misurazione del valore sociale è molto citato ma poco studiato e, soprattutto, poco praticato», spiegano Davide Dal Maso e Federico Mento, rispettivamente presidente e segretario generale di Social Value Italia, in un articolo scritto a quattro mani pubblicato sul sito secondowelfare.it. «Tutti sappiamo che il valore economico racconta solo un lato del valore prodotto da un'associazione, in particolare per un'organizzazione il cui fine primario non è quello di generare valore economico. Ma come si debba o possa valutare l'“altra” parte non è così scontato». Eppure «in un futuro prossimo la domanda di accountability crescerà significativamente. Le realtà del Terzo settore - è la posizione di Dal Maso e Mento - non dovranno soltanto raccontare come hanno speso i soldi che sono stati loro affidati: dovranno spiegare quali risultati hanno ottenuto, quali cambiamenti sociali hanno generato, quanta differenza hanno fatto. E questo non solo perché le risorse messe a disposizione da donatori, finanziatori e investitori sociali sono sempre più scarse e quindi dovranno essere allocate con sempre maggior oculatezza; ma anche, e soprattutto, perché essere efficienti (ed essere in grado di dimostrarlo) è tanto più doveroso quanto più alti sono i fini che si dichiara di voler perseguire. La natura non for profit non è più sufficiente, ammesso che lo sia mai stata, a provare di per sé la socialità della missione».

Come tradurre in concreto, dunque, la cultura dell'impatto sociale? Per centrare questo obiettivo, tra le azioni messe in campo da Social Value Italia c'è la pubblicazione (nel 2016) del glossario [“Le parole dell'impatto”](#), una raccolta di 94 lemmi (da accountability a welfare sociale) che rappresenta un vocabolario di base dell'impatto sociale. Le voci sono state catalogate in cinque capitoli: Criteri propedeutici

(8 lemmi); Metodologie (10); Strumenti per le metodologie (29); Teoria del cambiamento (16) e Termini tecnici (31).

«Il Glossario nasce dalla necessità, avvertita durante la fase costituyente dell'associazione, di giungere a un maggior allineamento lessicale e concettuale rispetto ai diversi strumenti ed approcci», sottolineano ancora Dal Maso e Mento. «Affidata al gruppo di lavoro "Conoscenza", la sua redazione è stata collegiale: la selezione delle fonti, quali voci inserire e quali escludere, la traduzione delle definizioni, le infografiche da realizzare e il taglio redazionale e grafico da dare al Glossario. Questo aspetto è importante perché è alla base dello spirito con il quale il network vuole lavorare, sin dalla sua costituzione: una collaborazione paritaria, ancora poco usuale in Italia, ma che riteniamo possa dare valore a tutti i membri e crescita per tutta la comunità». Oltre al Glossario, Social Value Italia ha curato (nel 2017) l'edizione italiana del "Social Impact Navigator", una guida pratica destinata alle organizzazioni non profit «che affronta - si legge nell'introduzione al documento - lo sviluppo di progetti "orientati all'impatto", dalla fase di rilevazione del problema sociale sino alla valutazione dell'impatto dell'intervento». Uno strumento pensato per «arricchire la borsa degli attrezzi delle organizzazioni del Terzo settore affinché siano in grado di rafforzare il proprio modello di intervento e realizzare progetti orientati all'impatto che migliorino le condizioni di vita delle proprie comunità». 

Politecnico&Legacoop

Housing sociale un valore nelle città: non solo case ma vere comunità

di **Rossana Zaccaria** e **Angela Silvia Pavesi***

Nel 2017 Legacoop Abitanti e il Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano hanno avviato un percorso di ricerca condiviso con la finalità di tracciare un cammino culturale sui valori espressi

dal sistema cooperativo negli interventi di housing sociale. Durante questo percorso molti sono stati i momenti laboratoriali, di dialogo e di ascolto con le Cooperative di Abitanti, dedicati alla costruzione di uno scenario di casi - realizzati nel decennio che ha seguito la crisi economica - in cui l'abitare sociale abbia effettivamente rappresentato uno snodo di welfare e sia stato l'elemento trainante di quelle iniziative destinate a garantire il diritto a una città accessibile e a migliorare la qualità della vita nei contesti urbani e nelle periferie. In questa road map¹ abbiamo "mappato" le esperienze abitative che sono state capaci di sperimentare modelli di inclusione e che hanno disegnato infrastrutture sociali innovative e resilienti attraverso nuovi paradigmi di welfare; abbiamo discusso e analizzato quelle esperienze di abitare collaborativo che sono state strumento di resilienza per le categorie sociali più fragili; abbiamo pubblicato report e articoli attraverso cui raccontare le esperienze e abbiamo infittito la rete di interlocuzione con stakeholder e istituzioni.

Abbiamo così potuto verificare che l'abitare sociale è ancora oggi un fenomeno di unione solidale in cui gli individui economicamente più deboli e le persone più fragili possono cercare e trovare una possibilità di miglioramento. Infine, abbiamo concluso che l'abitare sociale, quando è caratterizzato dalla messa in atto di percorsi mutualistici di capacitazione, di integrazione e innovazione per intere comunità di abitanti, può rappresentare l'elemento portante di quella infrastruttura sociale necessaria per colmare le necessità delle famiglie che oggi ricadono nella cosiddetta fascia grigia e per prevenire le disuguaglianze per le generazioni future.

La sfida europea: il bisogno "democratico" della casa

L'ultimo rapporto sulla situazione abitativa nell'Unione europea, prodotto dall'Housing Europe Observatory, descrive infatti un quadro europeo nel quale la crescente diseguaglianza sociale e la difficoltà nell'accesso alla casa si stanno sommando e stanno producendo un effetto sociale di esclusione. La recente "ripresa" dei mercati immobiliari ha avuto effetti positivi solo per pochi attori privilegiati e il 2018 ha visto il più alto tasso di crescita annuale dei prezzi delle

¹ alcune tappe: Cambiare l'Abitare Cooperando; ACI Abitazione; Nuove forme dell'abitare; (Tentativi di) Rivoluzioni Abitative; Abitare sociale: il ruolo delle cooperative e delle imprese sociali; in www.legacoopabitanti.it/category/eventi

abitazioni dal 2009. Si pone quindi a livello globale in Europa il tema di una Housing Crisis, una sfida dell'accesso alla casa e ai servizi per quelle fasce di popolazione a rischio di esclusione sociale. Sappiamo che la casa è diventata la voce di spesa più alta per gli europei: 4 europei su 10 sotto la soglia di povertà hanno un carico eccessivo dei costi per la casa e i prezzi delle case crescono molto più velocemente dei salari. Anche il "Territorial divide" è allarmante: trovare casa in luoghi con buone opportunità di lavoro è sempre più difficile e allo stesso tempo interi territori perdono popolazione.

Il quadro italiano, pure nella sua eterogeneità, è in linea con queste tendenze e la domanda abitativa delle fasce più deboli o del ceto medio impoverito sono in aumento e, in assenza di una programmazione forte a livello nazionale, le città "a tensione abitativa" si trovano in prima linea nel far fronte ai nuovi bisogni. Quindi si pone, da una parte l'urgenza di ricomporre e avvicinare le disuguaglianze che questo contesto produce, dall'altra la necessità di adeguare l'offerta abitativa rispetto ai bisogni emergenti e a nuove cittadinanze. Del resto il tema dell'accesso alla casa e della partecipazione degli abitanti rispetto a una strategia di sviluppo inclusivo è contenuto anche tra i 17 Obiettivi di Sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite: l'obiettivo 11 – Città e comunità sostenibili – non a caso comprende nel titolo stesso dell'obiettivo le Comunità come elemento trainante di questa strategia. Rispetto al quadro delineato, che disegna chiaramente il bisogno di accesso "democratico" alla casa, si osserva parallelamente un cambiamento nelle dimensioni e nei bisogni espressi dall'abitare, un cambiamento che attiene al valore sociale prodotto dai processi partecipativi in grado di predeterminare quelle forme di inclusione e di collaborazione necessarie alle nuove comunità di abitanti per esprimere un senso pieno e attivo di cittadinanza.

Quando il valore sociale fa la differenza

In Italia l'attuale risposta alla domanda di abitazioni rappresenta l'evoluzione di un modello di welfare di tipo centralistico, generato da un quadro normativo che, a partire dal 2008, innesca un profondo

² Nel settore delle imprese c.d. for profit c'è una forte demarcazione tra il risultato e il processo che conduce a esso. Nel mondo dell'economia sociale non è così: tra processo e risultato c'è una simmetria talmente significativa che se il come non si rivela congruente rispetto al risultato, viene meno la ragion d'essere dell'azione.

cambiamento nel settore dell'edilizia residenziale sociale, chiamando a raccolta le risorse di soggetti economici privati per l'erogazione di un servizio di interesse generale. Nella configurazione attuale, l'housing sociale può assumere la connotazione di servizio di interesse generale solo nella misura in cui sia in grado di esprimere e generare impatto sociale². In altri termini riteniamo che l'housing sociale rientri nella categoria del welfare abitativo solo se è connotato da un percorso di accompagnamento all'abitare mirato all'inclusione sociale che si realizza attraverso la gestione sociale, ossia la gestione delle comunità di abitanti orientata all'inclusione e alla partecipazione alla vita della comunità locale, attraverso l'attivazione di servizi di welfare e lo sviluppo di forme di abitare collaborativo.

Infatti in tutta Europa³ da più di un decennio abbiamo constatato che, nelle esperienze più avanzate di housing sociale, si manifesta un allargamento del perimetro dell'abitare in senso stretto, al più ampio sistema delle relazioni tra abitanti, attraverso la creazione di spazi comuni destinati a servizi collaborativi e di mutuo aiuto (per una vita più sostenibile), in una dimensione che si confronta con la scala urbana e si propone come sistema dinamico di nuovo welfare.

Anche in Italia nell'ultimo decennio le Cooperative di Abitanti, insieme agli enti del Terzo settore, hanno svolto un ruolo chiave nello sviluppo sostenibile di nuove comunità di housing sociale, attuando forme di collaborazioni ibride, innovative e talvolta sperimentali per la riduzione della marginalizzazione sociale e per lo sviluppo di un tessuto sociale più coeso, specie nei comuni ad alta tensione abitativa o per gruppi di popolazione fragili e/o con bisogni specifici di percorsi di capacitazione⁴ mirati alla dignità e alla autonomia delle persone. Nella realizzazione degli interventi di rigenerazione urbana che fanno leva sull'housing sociale, il processo di progettazione, costruzione, gestione e manutenzione degli alloggi e degli edifici rappresenta l'hardware della rigenerazione, ma esiste anche una dimensione "intangibile" di questo tipo di gestione, che è misurabile solo attraverso l'impatto sociale che la gestione sociale è in grado di determinare. La risposta a una richiesta abitativa composita dal punto di vista del mix sociale è attuabile solo attraverso la gestione socia-

³ Housing Europe - www.housingeurope.eu

⁴ spostando l'attenzione dai beni materiali e dalle risorse alle capacità e alle libertà

le delle comunità di abitanti e rappresenta un fattore prioritario per favorire il diritto alla casa, per contrastare fenomeni di conflittualità, per supportare percorsi di consapevolezza e di empowerment delle categorie svantaggiate attraverso la costruzione di reti collaborative, per far progredire il senso di identità, di appartenenza e di cittadinanza e per far crescere nella società la coscienza di “bene comune”, condiviso secondo un uso civico.

La buona pratica di “SociABilità” di Legacoop


Le nuove interpretazioni intendono la rigenerazione urbana come un processo innanzitutto sociale attraverso il quale lo spazio (infrastrutturale e immobiliare) deve trasformarsi in una risorsa disponibile e a disposizione del territorio.

Il perno attorno al quale ruota questo paradigma si individua nella progettazione integrata di infrastrutture sociali e comunitarie, infrastrutture digitali e infrastrutture fisiche che, assistita da strumenti di finanza a impatto sociale, possa trasformare le comunità e le reti sociali in produttori di impatto sociale positivo. Per aderire a progetti di abitare che incorporino una esplicita dimensione sociale, in questa fase storica è necessario, quindi, dotarsi ai diversi livelli di competenze e conoscenze. È necessario estendere il campo di analisi e di progettazione oltre la parte connessa all’offerta immobiliare residenziale, acquisendo quegli elementi che caratterizzano la complessità e la ricchezza determinati dalla trasformazione del territorio in tutte le sue componenti, materiali e immateriali.

Per agire in questo ecosistema complesso i confini dei settori della cooperazione costituiscono un limite ed è necessario dotarsi, ai diversi livelli, di competenze e conoscenze nuove e trasversali, con assetti che facciano leva su principi di mutualismo allargato e non solo fra “pari”. La cooperazione di abitanti e la cooperazione sociale insieme hanno la potenzialità di offrire i propri strumenti culturali, valoriali e operativi insieme alla consapevolezza della necessità di misurarsi con un “terreno” che si sta completamente ridisegnando rispetto agli obiettivi e alle indite connessioni che si sviluppano tra diversi attori e fattori di cambiamento, dentro e fuori il contesto abitativo e il contesto sociale. In questa direzione Legacoop Abitanti, Legacoop Sociali

con Finabita hanno promosso e avviato con il sostegno di Coopfond, il Fondo Mutualistico di Legacoop, un percorso intersettoriale di ricerca denominato «SociABiliTA – Generare valore sociale nell’abitare e nelle prospettive di rigenerazione urbana».

Questo percorso vede la collaborazione interdipartimentale del REC Real Estate Centre - www.rec.polimi.it - del Dipartimento di Architettura Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito e di Tiresia - www.tiresia.polimi.it - del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano, attraverso la Fondazione Politecnico.

Il progetto in corso consentirà di ridisegnare il ruolo e il modello di azione delle cooperative di abitanti e delle cooperative sociali secondo un approccio integrato nell’ambito degli interventi di rigenerazione urbana attraverso l’elaborazione di modelli alternativi per dare nuovo slancio a investimenti immobiliari e infrastrutturali, nei quali la generazione di valore sociale possa diventare parte integrante delle azioni di sviluppo nei territori. 

* **Angela S. Pavesi**, ingegnere, dottore di ricerca, professore associato al Dipartimento di Architettura, Ingegneria delle Costruzioni e Ambiente Costruito del Politecnico di Milano
Rossana Zaccaria, presidente di Legacoop Abitanti dal 2016

La Rotonda di Baranzate

Piccoli ma all’avanguardia: integrazione ai raggi X per la rinascita delle periferie

di **Paolo Marelli**

Si sono appuntati un’altra medaglia sul petto i volontari de La Rotonda. Poiché hanno esplorato un innovativo modello di valutazione di impatto sociale, dopo essere stati pionieri nel costruire «una comunità vitale, solidale e coesa, dove l’integrazione è la regola e la multiculturalità è il punto di arrivo», scandisce Samantha Lentini, responsabile dell’associazione.

Baranzate, piccolo comune della cintura nord di Milano, è il paese più multietnico d’Italia: il 33% (3.910) dei suoi 12 mila abitanti è

immigrato, il 64% dei neonati è straniero (record nazionale), con una convivenza di 72 etnie.

Qui a sette chilometri da piazza Duomo, un drappello di “angeli” della solidarietà ha messo a punto (insieme al centro Tiresia del Politecnico di Milano e ad Aiccon - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit) un “prototipo” di rendicontazione della propria attività che può fare da modello per altre associazioni impegnate nella rinascita delle periferie: sia perché può far conoscere il valore sociale del proprio agire quotidiano, sia perché può mappare e rispondere più efficacemente ai bisogni emergenti. Ma sempre inseguendo l’obiettivo di comunità a misura d’uomo.

Il quartiere

Ci sono romeni, moldavi, albanesi, senegalesi magrebini. E ancora: cinesi, filippini, cingalesi, sudamericani, rom. Abitano per lo più nelle case del quartiere Gorizia, palazzoni tirati su col boom del cemento nel secondo dopoguerra, ma talvolta privi di servizi di prima necessità.

Una giungla di periferia, una Babele di lingue, un melting pot di nazionalità e culture, con il pericolo di trasformarsi in un ghetto, dove spesso immigrazione fa rima con povertà, esclusione e disagio. Ma così non è, perché in questa sorta di terra di frontiera si stringono legami, si avviano attività, si creano spazi condivisi, si gioca la carta della riqualificazione sociale per mano dell’Associazione La Rotonda, fondata nel 2010.

Da allora, in questo avamposto della solidarietà fra casermoni e autostrade, si tenta di annunciare il Vangelo non solo con le parole ma anche con le opere, come predica il parroco don Paolo Steffano.

Prete tra gli “ultimi”, certo che le vie della Provvidenza siano infinite, con una lettera ha chiesto aiuto alla Fondazione Bracco, ramo filantropico del colosso chimico-farmaceutico. Risultato? La nascita nel 2016 di “Oltre i margini”.

Spiega la presidente Diana Bracco: «È un progetto in tre filoni: l’inclusione attraverso il lavoro (sartoria artigianale), la tutela della salute dei più fragili (sportello medico e partnership con Ospedale Sacco e Centro diagnostico italiano) e il contrasto alla povertà educativa (corsi di italiano, laboratorio di cucina e centro d’ascolto e

accoglienza)». «Perché le relazioni sono la vera risorsa e sono a costo zero, ma edificano la comunità», sintetizza don Paolo.

Quale valutazione

Due anni dopo l'avvio del progetto, con 2 mila beneficiari, l'attività de La Rotonda è stata scelta come caso studio da "Tiresia", centro di ricerca sull'innovazione e l'impatto sociale del Politecnico di Milano, per valutare sia gli effetti della sua azione sulla comunità locale sia il modello di governance e sviluppo. Con Aiccon sono stati messi a punto indicatori di misurazione appositamente selezionati o costruiti ad hoc.

Per raccogliere i dati sono state coinvolte più di 200 persone tra membri dell'associazione e utenti, oltre che gli stakeholders. L'analisi si è focalizzata sulle aree di attività de La Rotonda: oltre a sartoria, spazio di ascolto e cura medica per anziani, donne e bambini, servizi anti-povertà educativa e anti-abbandono scolastico, anche promozione di eventi e incontri pro integrazione, risposta al bisogno abitativo e sostegno alimentare e di beni primari.

Per la valutazione il modello prescelto è stata la catena del valore, basata su analisi delle risorse interne (umane, economiche, materiale e immateriali), degli output (sartoria, servizi sanitari ed educativi, housing, promozione interculturale), degli outcome (benessere sociale, lavorativo, relazioni sociali, salute) e dell'impact (risparmio familiare e della spesa pubblica, inclusione, aumento delle entrate statali).

I risultati

L'esito dello studio (consultabile sul sito della Fondazione Bracco) è stato incoraggiante. Sono emersi risultati positivi quali-quantitativi tanto per la salute della cittadinanza, quanto per gli aspetti economici (guadagni sia delle persone, sia come Irpef per lo Stato), che a livello di integrazione della comunità.

Così come non va sottovalutato che, negli corso degli anni, La Rotonda si è progressivamente sganciata dalla parrocchia, stringendo invece legami con enti pubblici e filantropici.

Ha poi ampliato il bacino dei suoi operatori e ha erogato servizi ai più bisognosi facendo leva sulla relazione individuale e familiare e arruolando gli stranieri stessi come mediatori culturali.

L'azione dell'Associazione si è fatta via via sempre più autorevole e incisiva: per le istituzioni locali, qualunque intervento a Baranzate deve essere preceduto da un confronto con La Rotonda.

Questo caso studio ha certificato che tale realtà non profit «è capace di innescare una dinamica virtuosa di processo intorno a servizi ad alto valore sociale». Ha messo in luce che l'Associazione ha «beneficiato, in termini di crescita, della relazione con Fondazione Bracco, che va oltre la filantropia istituzionale facendo coesistere un rapporto di senso con la capacitazione delle risorse locali, all'insegna dello scambio e del confronto». Ha rilevato che cruciale «premessa di ogni azione di rigenerazione diventa la creazione di un ecosistema di attori capaci di co-produrre con la comunità stessa luoghi e soluzioni utili al benessere dei cittadini».


La lezione

Quale lezione insegna il caso studio de La Rotonda? Mario Calderini (direttore Tiresia) spiega che la misurazione di impatto non deve essere un semplice resoconto aritmetico-gestionale.

Piuttosto deve dar forma all'intero processo di progettazione, monitoraggio, gestione e solo infine rendicontare l'attività.

In questo senso «il coinvolgimento sistematico dei diversi portatori di interesse, l'articolazione analitica delle dimensioni di valore che descrivono gli obiettivi dell'intervento e la necessità di disporre di dati e informazioni affidabili e trasparenti, costituiscono di per sé elementi in grado di migliorare la qualità dell'intervento, al di là della semplice misurazione di impatto».

Per questo motivo, continua Calderini, «accanto alla necessità di misurare socialmente l'impatto dell'intervento e verificare l'efficacia dei modelli di azione, la valutazione è un elemento imprescindibile di ogni operazione di rigenerazione urbana basata sul coinvolgimento attivo delle comunità e delle reti sociali, rifuggendo da metodi generalisti e standardizzati.

Ma occorre costruire, in modo partecipativo e condiviso, un processo di valutazione che si modelli agli obiettivi, allo spirito, al contesto e alle aspirazioni delle comunità interessate». Come è stato fatto con la Rotonda di Baranzate, piccola associazione all'avanguardia anche sul fronte della valutazione dell'impatto sociale. 

La ricerca controcorrente

«Cifre, grafici e indicatori alienano cuore e relazioni. Ci demotivano»

di **Elisabetta Bianchetti**

Quale impatto ha la misurazione dell'impatto sui lavoratori e sui volontari del Terzo settore? La domanda non è un (voluto) gioco di parole. È invece la formulazione più diretta ed efficace di un interrogativo che tocca uno dei punti nevralgici su come e perché fare la valutazione. Una questione sollevata da Julia Morley, docente di accounting alla London School of Economics (Lse), tempio britannico dell'istruzione e della cultura dove hanno insegnato e studiato una dinastia di economisti e sociologi. Il quesito ha fatto da scintilla per una ricerca presentata e discussa durante la sesta edizione del Junior Scholars Forum, simposio internazionale tenutosi al campus della Stanford University in California (Usa), lo scorso giugno.

La risposta alla domanda è sorprendente. E controcorrente. Così spiazzante che sembra già destinata a diventare un caso: la valutazione dell'impatto sociale aliena chi opera nel non profit. Non rispetta l'identità di volontari e lavoratori. Avvilisce ciò che fanno. Spegne le motivazioni. Sminuisce l'impegno. Svalisce la loro missione. Insomma, una bocciatura senza appello.

Spiega Morley: «Le rendicontazioni, con i loro paradigmi e linguaggi importati da business, finanza e risorse umane, provocano negli staff delle realtà di Terzo settore un sentimento di lontananza e frustrazione, di distanza ed estraneità dai propri valori e da quelli dell'organizzazione di cui fanno parte. La tesi della professoressa della Lse ha il suo centro di gravità nell'idea di «dissonanza tra descrizione e valore», ossia «una deflessione discorsiva di un'organizzazione dai suoi obiettivi principali».

Sintetizzata nel paper ([The impact of 'impact. The effect of social impact reporting on staff identity and motivation at social sector de-](#)

livery organizations”), la ricerca non si pone come un punto d’arrivo. Semmai è una nuova pagina nel dibattito aperto tra pro e contro sulla misurazione dell’impatto sociale e su quali modelli usare. L’eco di questo studio, nel mondo anglosassone contrappone già due schieramenti.

Un giudizio positivo sulla valutazione trova ampio consenso nel bacino degli stakeholders, delle fondazioni, nella galassia del fundraising, tra i manager della responsabilità sociale d’impresa e del marketing, nella classe dirigente che programma le politiche sociali e distribuisce fondi pubblici.

Non così invece tra coloro che stanno alla base della piramide, o perché lavorano o perché fanno volontariato nelle associazioni non profit. Per tutti loro, almeno stando alla ricerca, il giudizio è negativo. Dicono che «il linguaggio e gli schemi utilizzati nelle misurazioni tendono a essere troppo astratti e statistici. E in quanto tali molto diversi dai resoconti emotivi, empatici e narrativi che caratterizzano l’attività delle organizzazioni senza scopo di lucro».

Al di là di qualsiasi giudizio di merito, la serietà dello studio è certificata dall’azione sul campo. Morley, prima, è volata dall’altra parte dell’Atlantico per incontrare lo staff di un’associazione non profit a New York. Poi, ritornata sul Tamigi, si è confrontata con altri due gruppi di operatori di realtà solidali. Risultato? Novantatré interviste a lavoratori nel settore non profit, a cui sommare una giornata gomito a gomito con due di loro. In una seconda fase, ai dipendenti (questo però varrebbe anche per i volontari, ndr) sono state fatte leggere le descrizioni contenute nei report di valutazione. Una sintesi di ciò che fanno con il loro lavoro quotidiano e i benefici che ne trae la comunità. Infine, quando è stato chiesto di esprimere il loro stato d’animo, si sono dichiarati scoraggiati: la rendicontazione non rifletteva il carisma della loro missione di aiutare i più deboli.

Indicatori, grafici, tabelle non fotografano i sentimenti di chi si rimbecca le maniche nella solidarietà, non ritraggono quel mix di testa e cuore, poli di ogni azione sociale e civile.


Per esempio, un operatore di un’associazione che lotta contro il disagio giovanile ha spiegato: «La valutazione fatta è fuorviante. La mia attività non è solo di tendere una mano ai ragazzi che vivono in con-

testi sociali difficili, affinché trovino un lavoro e una casa. Non è solo un toglierli dalla strada. Questi sono gli obiettivi a breve termine. La misurazione non cattura la relazione a lungo termine che si spera di instaurare con loro, cioè vicinanza, ascolto, condivisione e inclusione».

Gli staff delle organizzazioni vivono un malessere che risuona nelle pagine della ricerca, mentre sullo sfondo si scontrano due istanze: «Da una parte ci sono i vertici delle organizzazioni, stakeholders, finanziatori. Hanno come obiettivo una misurazione che provi e documenti l'effetto positivo e il cambiamento oggettivo, quali-quantitativo, delle attività della propria organizzazione sulla comunità di riferimento. Sul versante opposto c'è l'insoddisfazione degli operatori che non si vedono rappresentati, che vedono quei resoconti divergere dai loro valori». Continua Morley: «Ho anche scoperto che quando il personale e, suppongo a maggior ragione anche i volontari, erano consapevoli che i report dedicati alla rendicontazione servissero principalmente per soddisfare le esigenze di stakeholders o istituzioni locali, dicevano: «Capiamo che sia importante dimostrare l'impatto in modo da poter ottenere fondi e contributi e potremmo essere ancora qui l'anno prossimo. Ma ci sentiamo frustrati e proviamo imbarazzo per il modo in cui è descritto il nostro ruolo e il nostro agire».

Se questi commenti illustrano la percezione che volontari e lavoratori del sociale hanno della misurazione, per Alex Nicholls, una cattedra di impresa sociale alla Saïd Business School dell'Università di Oxford (Gran Bretagna), la ricerca della professoressa Morley ha colto un aspetto cruciale, introducendo l'innovativo concetto di dissonanza descrizione-valore. Nicholls osserva che, da un lato, negli ultimi dieci anni la letteratura scientifica sull'argomento si è arricchita notevolmente; ma dall'altro sottolinea che, dal punto di vista del ragionamento di quale effetto abbia l'impatto sociale sul Terzo settore, la novità è il focus sull'identità e sull'individuo. «Julia Morley - dice - ha fatto un'eccellente analisi su persone, e modelli di misurazione. E ha evidenziato che le persone non si riconoscono nei risultati emersi dalle rendicontazioni».

Tale ricco patrimonio di esperienze, raccolto e studiato nella ricerca,

non si esclude che abbia delle ricadute tanto sul non profit quanto sui servizi sociali. Conclude Morley: «I dirigenti del Terzo settore sono quelli che adesso si trovano nella situazione più difficile considerato che devono affrontare due sfide. La prima, gestire il disagio serpeggiante tra volontari e dipendenti. La seconda, trovare un equilibrio fra un simile scontento e l'esigenza di offrire, specialmente alle amministrazioni locali e nazionali, gli esiti della misurazione dell'attività delle proprie associazioni». 

La nuova "Bibbia"

Ebrahim e la sua ricetta di 320 pagine Così vanno gestite le performance

di **Elisabetta Bianchetti**

Sull'impatto sociale è il libro del momento in America. Così come non è da escludere che presto anche in Europa e in Italia attiri numerose attenzioni, dato che è destinato a diventare la nuova "Bibbia" della valutazione.

Una sorta di testo "sacro" per professionisti del ramo, manager pubblici e dirigenti di organizzazioni non profit. Sulle loro scrivanie non potrà mancare questo volume dal titolo "Measuring Social Change: Performance & Accountability in a Complex World" (Stanford University Press, luglio 2019), un totale di 320 pagine altamente leggibili. Un tomo coinvolgente e illustrato da casi di studio approfonditi che rispecchia lo stile di Alnoor Ebrahim.

L'autore è professore di management alla Fletcher School of Law and Diplomacy, un santuario di specializzazione in affari internazionali della Tufts University, a Medford, nel Massachusetts (Stati Uniti). Prima di approdare in questo ateneo, ha insegnato alla Harvard Business School a Boston, ricoprendo pure numerosi incarichi in enti pubblici e non profit nazionali e internazionali occupandosi sempre di rendicontazione delle performance e cambiamento sociale. Un tema a cui ha già dedicato in passato altri due libri: "NGOs and Organizational

Change: Discourse, Reporting, and Learning” e “Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics” (entrambi editi dalla Cambridge University Press), nonché parecchi articoli su riviste specializzate.

Dalla sua lunga bibliografia risulta che quest’ultimo libro non è dunque un caso a sé, ma rientra in un lungo percorso di ricerca intrapreso da Ebrahim e accelerato anche dalla crisi del welfare state.

Infatti, con la riduzione dei soldi pubblici, il settore sociale sta subendo una profonda e importante trasformazione. Tutti ne siamo testimoni. Non a caso in Europa, come nel Nord America, si stanno moltiplicando gli sforzi per adempiere a un cambiamento sociale quantomai urgente.

Una mano tesa al comparto pubblico giunge dal coinvolgimento sempre più frequente e sempre più cruciale del settore privato e del Terzo settore. Ma ciononostante, in Occidente sono in aumento le disegualianze, l’assistenza alle fasce più fragili fatica a tenere il passo dei bisogni, i governi nazionali e gli enti locali arrancano nel garantire pari opportunità ai cittadini.

È sulla base di questo scenario che si comprendono i dilemmi dello studioso americano: come si possono monitorare le prestazioni verso obiettivi meritevoli come la riduzione della povertà, il miglioramento della salute pubblica o il progresso dei diritti umani? Quali risultati si possono ragionevolmente misurare e legittimamente prendere in considerazione?

E facendo leva su tali interrogativi e dinanzi alla crisi del welfare, Ebrahim si focalizza sul cambiamento sociale ponendo tre sfide a imprese sociali e organizzazioni non profit: primo, cosa misurare; secondo, quali tipi di sistemi di prestazione costruire; terzo, come ordinare le molteplici richieste di responsabilità. E soprattutto arrivando alla domanda centrale: che cosa una realtà di Terzo settore dovrebbe valutare?


Sono questioni a cui il libro risponde presentando un quadro innovativo e stimolante per la classificazione e la messa in pratica di strategie di gestione delle prestazioni fondate sulla relazione causale tra le attività e i risultati di un’organizzazione e sul suo controllo di tali effetti. Tenendo conto che ci sono due categorie di risultati: quelli

finali, che sono miglioramenti del benessere dei beneficiari; e quelli intermedi, che sono in genere cambiamenti nel comportamento dei beneficiari o di altre persone e che poi portano ai risultati finali.

Senza entrare nel merito e nel dettaglio dei tanti punti, alcuni anche strettamente tecnici, esaminati nel libro da Ebrahim, certamente meritano una segnalazione le quattro differenti strategie di valutazione e gestione delle prestazioni: di nicchia, integrate, emergenti ed ecosistemi.

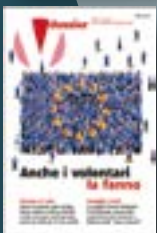
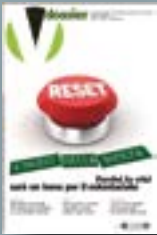
In sintesi (sebbene nel volume siano corredate ciascuna da un caso studio) una **strategia di nicchia** è appropriata in condizioni di bassa incertezza/basso controllo. In genere, l'organizzazione ha un'unica strategia ed esiste una chiara relazione causale tra le sue attività e i risultati previsti, ma l'organizzazione non ha la padronanza su tali effetti. Una **strategia emergente** è pertinente in condizioni di elevata incertezza/basso controllo, in cui le successioni causali sono complesse e oscure e l'organizzazione ha scarso dominio sul risultato. Una **strategia integrata** è suggerita in condizioni di bassa incertezza/alto controllo. Mentre la relazione causale tra le sue attività e i risultati è chiara, l'organizzazione deve combinare diverse attività per ottenere la verifica e avere un impatto. Una **strategia ecosistemica** è calzante in condizioni di elevata incertezza/alto controllo, in cui le serie causali sono non definite e l'organizzazione ottiene una revisione orchestrando le attività degli attori esterni.

Secondo Ebrahim «È fondamentale identificare quando ha senso misurare gli impatti e quando invece è meglio attenersi ai risultati, soprattutto quando il controllo di un'organizzazione sui risultati è limitato e la causalità rimane scarsamente compresa. Il superamento di questi ostacoli richiederà sia agli enti finanziatori sia alle organizzazioni di impegnarsi a lungo termine nella ricerca e nella collaborazione».

Al di là delle quattro tipologie di strategie analizzate e delle tesi affrontare nel libro, il suo successo è un segnale del peso ormai raggiunto dalla misurazione delle performance come importante contributo al non profit, poiché essa fornisce alle associazioni un quadro per valutare e gestire i cambiamenti sociali e stabilisce un programma di ricerca per future indagini nel Terzo settore. 

Vdossier

la sfida dell'approfondimento
per innovare il volontariato





Polizza Unica per il Volontariato

in convenzione con CSVnet, per rispondere agli obblighi della Legge Quadro per gli Enti di Terzo Settore

Polizze Infortuni, Malattia e RC con:

- Riconoscimento della Malattia Professionale
- RC Patrimoniale del Consiglio Direttivo
- RC Proprietà e conduzione delle sedi
- Nessun limite di età
- Si assicurano tutte le disabilità
- Solidarietà Attiva con Partecipazione agli Utili

Ed inoltre:

- Kasko per le auto dei volontari
- Incendio e Furto delle sedi
- Tutela Legale
- Polizza per i Cittadini Attivi
- Polizza per i Beni Comuni
- Polizze personali per i volontari

L'Agenzia specializzata per il Terzo Settore

