Marzo 2022

QUADERNO ONLINE
FONDAZIONE CRC

RENDICONTAZIONE SOCIALE E VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE NEGLI ENTI DEL TERZO SETTORE

LE LINEE GUIDA OPERATIVE EMERSE DALL'IMPACT LAB

A cura di: EURICSE

FONDAZIONE CRC

Questo report è frutto del lavoro svolto durante gli incontri del laboratorio di innovazione Impact Lab – Il bilancio sociale e la valutazione di impatto sociale, organizzati e finanziati dalla Fondazione CRC e condotti dall'istituto EURICSE.

Il volume è a cura di Sara Depedri, Tiziana Sepe e Stefania Turri.

Coordinamento del Centro Studi e Innovazione della Fondazione: Elena Bottasso, Ilaria Ballatore, Francesco Carbonero, Tommaso Caroni.

Un ringraziamento a tutti i partecipanti dei laboratori, che con impegno e volontà di confronto hanno offerto il loro contributo alla creazione del framework per la valutazione dell'impatto sociale presentato in questa pubblicazione.

SOMMARIO

Introduzione 4

1. Sapersi leggere nel contesto 6

2. Gli elementi della rendicontazione e quelli della valutazione 9

2.1 La rendicontazione 9

2.2 La valutazione d'impatto 12

3. Definire l'impatto sociale (comune e specifico) 14

3.1 L'impatto sociale 14

3.2 Le dimensioni dell'impatto sociale 15

4. Per un processo di valutazione partecipata 19

4.1 Strumenti di raccolta dati 20

5. L'uso ciclico della valutazione di impatto sociale 24

5.1 Analisi di valutazione delle relazioni causali tra i valori aggiunti 25

5.2 Theory of change 26

6. Conclusioni e suggerimenti di policy 29

INTRODUZIONE

Rendicontazione sociale e valutazione d'impatto sociale sono temi di grande attualità per gli Enti di Terzo Settore, sia per i solleciti normativi e dei finanziatori cui gli enti si trovano a rispondere sia per la valenza strategica che essi sottendono. Infatti, a questi due processi fanno riferimento esplicito i decreti legislativi successivi alla Riforma del Terzo Settore, che hanno fornito linee guida alla redazione del bilancio sociale (D.Lgs. 4 luglio 2019) e alla realizzazione di sistemi di valutazione d'impatto sociale (D.Lgs. 23 luglio 2019). La presentazione di nuove progettualità finalizzate al finanziamento da parte di soggetti terzi (sia pubblici che privati, sia territoriali che a livello di finanziamenti europei) richiede sempre di più di identificare gli obiettivi di impatto sociale raggiungibile attraverso l'intervento e le metodologie correlate per la valutazione dell'impatto sociale. Dotare gli enti di dati che illustrino le molteplici e concrete ricadute della propria attività sul territorio è ormai considerato un processo di trasparenza e completezza della comunicazione nei confronti della comunità e dei possibili donatori. Apprendendo anche dal mondo imprenditoriale, in cui la valutazione degli impatti ambientali e sociali generati dalle attività è stata sperimentata per prima, il legislatore ha promosso la redazione di bilanci e la valutazione di risultati di impatto al fine di aumentare la visibilità pubblica, la fiducia e la fidelizzazione dei propri clienti/utenti e della collettività.

In un processo progressivo di sperimentazione e miglioramento, molti enti di Terzo settore hanno quindi cominciato ad avvicinarsi ai sistemi di rendicontazione sociale e di valutazione di impatto, ma spesso senza opportune conoscenze o con metodi comunque molto personalizzati, strutturati *ad hoc* sullo specifico intervento o progetto. L'invito esplicitato anche nelle stesse Linee guida nazionali sulla valutazione di impatto sociale è, tuttavia, quello di allineare progressivamente le metodologie e condividerle, per giungere nel medio lungo periodo a sistemi di valutazione più allineati, pur nel rispetto dell'autonomia di definizione dei singoli. Un processo, quello di allineamento tra metodologie negli enti e tra gli enti, che sottende anche un certo efficientamento delle risorse e degli sforzi dedicati alla valutazione rispetto ai risultati ottenibili: dotarsi di un metodo sufficientemente condiviso, standardizzato o 'comune' permette di disporre di una matrice, di primi riferimenti scientifici e pratici cui fare sempre riferimento nella strutturazione dei propri sistemi di valutazione, che si tratti di valutazione dell'ente in risposta alle linee guida nazionali o di valutazioni di progetti presentati per finanziamento; disporre di un metodo e di indicatori condivisi permette di migliorare le conoscenze e specializzare proprie risorse umane alla realizzazione della valutazione, accelerando e migliorando i processi di replica delle valutazioni; disporre di metodi ed indicatori simili tra aree/progetti/enti permette di comparare le azioni e le loro ricadute, scegliendo le migliori, replicando alcune *best practices*. Non da ultimo, sviluppare conoscenza e metodi di valutazione permette di internalizzare nella pianificazione delle proprie attività anche gli elementi di impatto sociale che le stesse hanno, trasformando questi elementi da proprie generiche aspettative a elementi concreti ed osservabili e quindi più pienamente inseribili anche nelle fasi del monitoraggio dell'andamento delle azioni.

A questi obiettivi di avvicinamento degli Enti di Terzo settore, condividendo metodologie e strumenti di rendicontazione sociale e valutazione di impatto sociale, ha risposto il laboratorio di innovazione attivato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo "Il bilancio sociale e la valutazione di impatto sociale" e affidato in termini formativi alle scriventi ricercatrici di Euricse, fondazione di ricerca con sede a Trento e da anni attiva su ricerca, consulenza e formazione di cooperative ed enti di Terzo settore. Replicato in due edizioni, ad aprile/maggio 2021 e a

ottobre/novembre 2021, il laboratorio ha visto la partecipazione complessiva di oltre quaranta partecipanti per un equivalente numero di enti della provincia di Cuneo che hanno condiviso conoscenze e metodi nell'ambito della rendicontazione sociale e valutazione d'impatto sociale.

Le presenti linee guida vogliono ripercorrere il percorso fatto nei suoi raggiungimenti, presentando quindi le decisioni emerse tra i partecipanti rispetto alla condivisione teorica e pratica proposte nel percorso e ponendosi come strumento di confronto anche con gli altri enti del territorio affinché, secondo le descritte logiche di diffusione degli strumenti, si possa auspicare alla costruzione di un sistema locale di valutazione di impatto sociale condiviso nel suo senso e nel suo uso e in cui i prodotti presentati nelle presenti linee guida possono rappresentare un primo importante riferimento su cui continuare a lavorare.

Con questo lavoro, forniamo un primo strumento agile per gli enti di Terzo settore che devono approcciarsi alla strutturazione di un sistema di valutazione per propri singoli progetti, così come nell'ambito di servizi accreditati o dell'ente nel suo complesso. Proprio nel seguire la logica di realizzazione di un processo di rendicontazione e di valutazione di impatto, le presenti linee guida si strutturano per paragrafi che riproducono la sequenza operativa utile per gli enti nella definizione del proprio strumento di valutazione:

(1) come si caratterizza il contesto in cui l'intervento/l'ente si trova ad operare e su quali elementi di tale contesto si prefigge di apportare cambiamenti?
(2) cosa si deve includere nelle fasi di monitoraggio e di rendicontazione dell'intervento/dell'azione dell'ente e cosa in quella della valutazione?
(3) come si definisce l'impatto sociale del progetto/dell'ente e quali indici ed indicatori di impatto possono essere considerati ad oggetto dell'azione e inseriti nel processo di valutazione?
(4) la valutazione è fornita solo da dati oggettivi in possesso dell'ente o anche da valutazioni sulla qualità espresse sulla base di percezioni soggettive dei singoli soggetti interessati all'azione?
(5) come usare in modo strategico per l'ente e per il sistema i risultati emersi dalla valutazione?

Nel rispondere a queste domande, le linee guida diverranno il supporto alla conduzione delle proprie sperimentazioni anche se, come premesso, esse devono essere viste come punto di partenza e non di arrivo, in cui la sperimentazione dell'uso, la replica in settori di attività e presso enti diversi e le letture di contesto aiuteranno ad aggiungere elementi di analisi e miglioramenti nel metodo e nei suoi strumenti.

1. SAPERSI LEGGERE NEL CONTESTO

Nella definizione del valore aggiunto che l'ente o suoi singoli interventi generano per il territorio, è sicuramente necessario fare riferimento in primo luogo alle caratteristiche del loro specifico contesto d'azione. In generale, è infatti obiettivo di un ente di Terzo settore quello di «perseguire il bene comune, elevare i livelli di cittadinanza, di coesione e protezione sociale, favorire la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona, valorizzare il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa»[1]. L'influenza di questi obiettivi e di queste azioni sul contesto locale si presenta quindi duplice: gli enti dovranno rendicontare e valutare, da una parte, come essi hanno contribuito alla generazione del benessere della comunità e, dall'altra, come le loro azioni si sono inserite nelle politiche sociali ed occupazionali territoriali, integrando l'offerta esistente da parte di altri attori e perseguendo gli obiettivi sociali. Analizzare la propria azione nel territorio, in base al contesto, potrà richiedere dunque di guardare a dati e informazioni esistenti rispetto ad elementi quali la qualità di vita dei territori e l'offerta di servizi o la pianificazione territoriale.

In modo ancor più specifico, l'analisi del contesto e degli elementi da utilizzare come *benchmark* della situazione in cui l'intervento o l'azione dell'ente avvengono dipenderanno dal tipo di attività valutativa condotta. Anticipando alcuni concetti su cui si ritornerà nei capitoli successivi, è possibile osservare che quando si agisce in termini di rendicontazione delle proprie azioni, analizzare il contesto significa capire in quali aree territoriali si è intervenuti, a favore di chi e soddisfacendo quali bisogni. Quando si fa valutazione e si devono stimare i cambiamenti apportati dall'intervento o dall'ente, i dati di contesto servono ad intercettare le problematiche presenti e si dovrebbero poi osservare i miglioramenti generati dai propri interventi rispetto alla situazione di partenza.

I dati macro, meso e micro

Per analizzare il contesto, le fonti a disposizioni possono essere eterogenee. Definiamo macro i dati disponibili rispetto all'analisi del territorio nel suo complesso: per esempio, i dati camerali sulle imprese, i dati degli osservatori provinciali o regionali o quelli Istat (di natura economica ma anche indicatori di benessere e qualità della vita). Tali dati definiscono quei descritti elementi di panorama generale. Esistono poi dati più di dettaglio sull'operato e le caratteristiche delle organizzazioni e dell'offerta di servizi erogati e a questo livello "meso" si posizioneranno le riflessioni sul valore aggiunto dell'ente o dell'intervento nel completare l'offerta o posizionarsi con caratteri distintivi. Infine, vi sono dati individuali, specifici sulle condizioni di vita o su elementi valutati dai singoli soggetti, riferibili a specifiche aree di intervento e quindi più specificatamente legati agli obiettivi "micro" degli interventi o degli enti e alle ricadute su elementi individuali appunto. Se sui primi livelli di analisi le fonti saranno sicuramente istituzionali (osservatori, centri servizi, ecc.), ai dati micro possono contribuire anche analisi fatte da altri enti su specifici target o aspetti di benessere, nonché i dati stessi raccolti dall'ente nei precedenti anni, usando quindi i risultati già raggiunti come contesto su cui intervenire per migliorare ulteriormente – o continuare almeno a mantenere - i livelli di benessere.

Vediamo in concreto alcuni esempi di dimensioni ed elementi di contesto particolarmente rilevanti per gli enti e gli interventi in provincia di Cuneo.

Partendo dalla dimensione macro-territoriale, è possibile fare prime riflessioni sul posizionamento dell'ente o dell'intervento rispetto al contesto provinciale. Così, i dati nazionali illustrano in generale come la provincia

[1] art.1 comma 1 L.106/2016

di Cuneo sia la quarta provincia italiana per superficie, per questo soprannominata "la Granda" in Piemonte, e sia caratterizzata da un territorio prevalentemente montano. I territori delle alte valli sono molto colpiti dal fenomeno dello spopolamento, cui si accompagna il parziale ripopolamento delle medie e basse valli – più vicine ai centri e ai servizi -. A questo fenomeno di ripopolamento non sembrerebbero però corrispondere l'attivazione di processi di partecipazione della comunità. Rispetto a questi dati di contesto, gli enti di Terzo settore possono porre le proprie specificità ed i propri obiettivi di impatto sociale chiedendosi, per esempio: come si posizione l'ente rispetto a questa dimensione? Come interviene a favore delle aree marginali e quanto contribuisce all'attivazione delle persone che vi abitano?

Approfondendo la dimensione della popolazione presente nel territorio, si può poi posizionare l'intervento o l'ente nella risposta a bisogni di specifiche categorie di cittadini. Anche analisi generali come quella relativa alla demografia territoriale illustrano come al primo gennaio 2021 risultano residenti nella provincia di Cuneo 581.198 persone, confermando il trend decrescente iniziato dal 2014. I principali indicatori demografici restituiscono la fotografia di un territorio molto colpito da processi di senilizzazione e degiovanimento, con un tasso migratorio in diminuzione, ma non quanto in altre aree del Piemonte, a dimostrazione dell'attrattiva ancora esercitata. L'ente potrà quindi posizionare le sue azioni in termini di contribuzione al mantenimento o miglioramento di alcuni trend demografici o di garanzia di offerta di servizi che rendano attrattivo il territorio in termini di qualità di vita.

Anche la lettura dei dati economici ed occupazionali del territorio permette di vedere da un lato qual è il contributo dell'ente a tali elementi (produzione e occupazione) ma dall'altra di aprire a riflessioni anche su possibili ricadute indotte sulle economie e le imprese del territorio (per esempio, quando si lavora in rete o si riattivano economie locali). Guardando in modo esemplificativo ai dati, nel 2020, anche a causa delle misure restrittive legate alla pandemia, la provincia di Cuneo ha subito un peggioramento dei principali indicatori economici, mantenendo comunque una posizione migliore rispetto alle medie regionali. Il PIL infatti cala del 6,7% a fronte di un calo del PIL regionale del 9,4%. La provincia di Cuneo genera comunque il 14% totale del PIL del Piemonte e mantiene la posizione di seconda provincia del Piemonte per PIL pro-capite (registrando comunque una diminuzione di 7 punti percentuali). La produzione industriale diminuisce di più di 3 punti percentuali (media regionale -5,9%) e le esportazioni del 6,5% (quasi il 13% la diminuzione regionale). Diminuisce anche il numero di occupati (-2,8% a livello regionale dal 2019, -1,3% in provincia) dovuto anche all'aumento del numero di inattivi. I dati del primo trimestre del 2021 mostrano miglioramenti di tutti gli indicatori rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente e la tendenza sembra confermata anche dalle proiezioni sul quarto trimestre 2021. Nel 2020 le imprese registrate (66.423) subiscono un calo dell'1,4%, più colpite soprattutto le imprese femminili e di giovani. Riflessioni, queste, che possono essere utilizzate in modo specifico poi da quegli enti che si occupano di formazione e inclusione socio-occupazionale, definendo un contesto nel quale si aprono alcune domande: ci sono attività formative specifiche rivolte a donne o NEET? Quali sono gli effetti di questi interventi sulle competenze e sul benessere della persona?

Le analisi di contesto saranno funzionali a collocare l'ente o l'intervento nell'offerta di servizi di interesse sociale e nella risposta agli obiettivi delle politiche territoriali. Nel 2018 (ultimo anno disponibile Regione Piemonte – Direzione Sanità e Welfare 2020) gli utenti dei servizi sociali e pubblici sono 36.569, pari al 13,7% degli utenti registrati a livello regionale. Nel 2018 l'utenza appare composta al 38,95% da adulti non disabili, 19,32% minori non disabili, 16,45% anziani non autosufficienti, 13,04% anziani autosufficienti, 9,86% adulti disabili e 2,39% minori disabili. Il triennio 2016-2018 è

caratterizzato da una leggera diminuzione di tutte le tipologie di utenza ad eccezione degli adulti disabili e degli anziani (sia autosufficienti che non autosufficienti). Dati Eurispes (2019) riportano un aumento del 4,2% nel triennio 2016-2018 dei soggetti presi in carico dai dipartimenti per le dipendenze (DPD): 3.023 casi nel 2018 (contro il 2.902 nel 2016) per abuso o dipendenze, da sostanze o comportamenti. La mappatura dei bisogni del territorio permetterà di comprendere su quali azioni e in risposta a quali bisogni insoddisfatti l'ente può agire con interventi mirati di impatto sociale; descrivere le proprie azioni, leggendo i numeri degli interventi su specifici target di bisogni e cittadini, permetterà di illustrare il proprio valore aggiunto per la comunità rispondendo a domande quali: quanto l'offerta dell'ente è complementare, qualitativamente e quantitativamente, alla risposta ai bisogni e ai nuovi bisogni fornita da enti pubblici o da altri attori del territorio e quanto si soddisfano domande di persone che non riescono ad accedervi? Quali sono le ricadute dell'intervento su alcuni degli indicatori di qualità di vita del territorio?

Ruoli di completamento dell'offerta locale che vanno interpretati anche alla luce del fatto che a novembre 2021 risultano iscritte all'Albo regionale del Piemonte - e rappresentano quindi enti con funzioni sociali e rispondenti ai descritti bisogni locali - 102 cooperative sociali con sede nel cuneese. Di queste il 24,5% ha sede nella città di Cuneo mentre le restanti operano soprattutto nelle aree interne. Guardando invece alla tipologia, risultano 50 cooperative di tipo A, 48 di tipo B e 4 consorzi. Le Organizzazioni di Volontariato (OdV) sono invece 659, di cui l'11,7% con sede a Cuneo; e 44 le Associazioni di Promozione Sociale (APS) di cui il 20,5% con sede nel capoluogo.

Questi ed ulteriori esempi possono illustrare come le fonti precedentemente definite macro, dunque i dati che leggono il contesto, siano rilevanti per posizionare il proprio ruolo negli interventi di carattere sociale ampio piuttosto che nella risposta a bisogni più di nicchia. Sia a livello macro sia ai livelli meso e micro, declinate quindi su dati organizzativi o dimensioni di benessere degli individui, va considerato che sono varie le fonti cui attingere in questa fase. La Regione Piemonte, trainata dal torinese, è storicamente tra i territori italiani più all'avanguardia in merito ai "dati aperti". Una recente ricerca promossa dal Centro Studi e Innovazione della Fondazione CRC ha individuato 109 potenziali enti in possesso di dati relativi al territorio cuneese e 2.911 banche dati provenienti da 98 di questi enti. Pubbliche Amministrazioni ed enti pubblici regionali possiedono il maggior numero di dataset mentre gli enti pubblici locali sono i più deficitari di dati[2].

Un patrimonio notevole ma forse con alcune criticità ancora. Lo studio della Fondazione CRC ha esplorato le percezioni e l'uso di open data da parte di singoli cittadini ed organizzazioni, di cui la maggior parte enti di Terzo Settore. A livello di uso interno dei dati, le risorse a disposizione degli enti (sia economico-finanziarie che umane) vengono considerate inadeguate, anche per la mancanza di una cultura del dato interna alle organizzazioni e di una visione strategica di lungo periodo. A livello di uso di dati di sistema, si afferma la disomogeneità dei dati disponibili a livello regionale e locale e la conseguente difficoltà di riutilizzo immediato. Emerge inoltre chiaramente che, se gli enti locali sono quelli più deficitari di dati, vi è sicuramente una grande carenza relativa a dati meso e micro. È in questo vuoto che gli enti di Terzo Settore potrebbero inserirsi, nell'obiettivo ambizioso di mettere i propri dati al servizio dei territori.

[22] La ricerca online promossa da Fondazione CRC e realizzata in collaborazione con Consorzio Top-IX e Fondazione Openpolis, intitolata *Open your data. L'importanza dei dati territoriali nelle strategie di innovazione*, è raggiungibile al seguente link: https://www.fondazionecrc.it/index.php/analisi-e-ricerche/ricerche

2. GLI ELEMENTI DELLA RENDICONTAZIONE E QUELLI DELLA VALUTAZIONE

Che si realizzino a livello di ente o di progetto, i processi di rendicontazione e di valutazione di impatto possono essere visti come analisi temporalmente e concettualmente continuative, che si integrano per giungere a dimostrare il valore sociale complessivamente prodotto, ma che possono attingere anche a dati comuni, pur valorizzandoli poi diversamente in sede di reportistica/relazione sul risultato raggiunto. Il primo accorgimento consigliato è quindi quello che sin dalle fasi iniziali di un progetto l'ente si doti di strumenti e gestionali opportuni alla raccolta dati e abbia chiaro cosa posizionare nella rendicontazione e cosa nella valutazione, come usare poi i dati per rendicontare e come usarli per valutare.

	Rendicontare	**Valutare**
Tempi	Breve periodo. A livello di ente, tipicamente relazione annuale da condurre a fine periodo. A livello di progetto, attività di monitoraggio periodica seguita da rendicontazione finale.	Medio-lungo periodo. A livello di ente, tempo necessario affinché si verifichi il cambiamento, ma funzionale alla programmazione (3/5 anni). A livello di progetto, rilevazione post chiusura intervento.
Metodo	Raccolta dati e esposizione dei risultati raggiunti, in una tecnica di 'misurazione'.	Giudizio di valore, confronto con soglie obiettivo o *benchmark* iniziali, giudizio di efficienza, efficacia e sostenibilità.
Riferimenti normativi	Bilancio sociale – d.lgs. 4 luglio 2019.	Valutazione d'impatto sociale – d.lgs. 23 luglio 2019.
Vincoli nazionali	Obbligo di redazione per imprese sociali, cooperative sociali e consorzi, gruppi di imprese sociali, altri ETS con valore della produzione superiore a 1mln.	Non obbligatorio ma processo che coinvolgerà tutti gli ETS. Particolarmente rilevante nei processi di affidamento. Obbligatorio per affidamenti superiori a 18mesi e a 1mln.
Oggetto	Risorse economiche e umane impiegate, *governance* e coinvolgimento, attività e risultati dell'anno	Ricadute qualitative e quantitative di medio-lungo periodo

2.1 La rendicontazione

Rendicontare significa comunicare i risultati diretti raggiunti nel corso delle proprie azioni. La rendicontazione è quindi di breve periodo, raccogliendo dati tipicamente nel corso di un anno, ma potendoli anche monitorare in periodi intermedi (controlli degli andamenti trimestrali o semestrali, con finalità di monitoraggio del raggiungimento o scostamento dagli obiettivi). Al termine del periodo di riferimento/esercizio, la rendicontazione richiederà di illustrare principalmente tre dimensioni: le risorse economiche e umane utilizzate nell'ambito

dell'azione (finanziamenti, entrate, personale dipendenti e volontari, ecc.), i processi attivati (comunicativi, di *governance*, partecipativi, gestionali), i risultati diretti raggiunti o attività realizzate (in termini di quantità e tempi dei servizi e degli interventi, di numero di beneficiari, di caratteristiche principali del servizio e dell'intervento). Ciò permetterà alla collettività, o agli stakeholder specificatamente interessati e richiedenti la rendicontazione, di vedere i raggiungimenti diretti e di giudicare l'efficienza - economica e sociale - nella gestione delle risorse utilizzate.

Così, come documento rendicontativo prevalente ormai per gli enti di Terzo settore, il bilancio sociale si identifica come lo «strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Il fine è quello di offrire un'informativa strutturata e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio» (Agenzia per il terzo settore). Regolato poi dal d.lgs. 4 luglio 2019 *Linee guida alla realizzazione del bilancio sociale*, tale strumento diviene l'impegno annuale degli enti di Terzo settore (con vincoli diversi in base a forma giuridica e dimensione dell'ente) alla realizzazione di una comunicazione pubblica, approvata in forma e contenuto dall'assemblea dei soci, rispetto ai raggiungimenti sociali dell'ente. Per sostenere il valore, la credibilità e l'uso del bilancio sociale, alla sua redazione vengono posti dalla legge vincoli di forma, di processo e di contenuto.

Al pari della rendicontazione economica, anche la rendicontazione sociale non va intesa come documento narrativo – benché strumento di comunicazione – ma come strumento tecnico che deve quindi rispettare in primo luogo alcuni "principi di redazione":

(i) Rilevanza per l'ente, ma anche per lo stakeholder che legge;
(ii) Completezza, cioè non omissione;
(iii) Trasparenza alla guida di un ente senza scopo di lucro;
(iv) Neutralità, non autovalutazioni, ma dati oggettivi;
(v) Competenza di periodo, cioè leggere l'andamento sociale ed economico insieme;
(vi) Comparabilità nel tempo, tra enti, nella lettura dell'ente nel suo contesto;
(vii) Chiarezza, anche terminologica;
(viii) Veridicità e verificabilità delle fonti dei dati, possibilità per chiunque di controllare;
(ix) Attendibilità anche rispetto alle aspettative e agli obiettivi;
(x) Autonomia delle terze parti in un processo di coinvolgimento.

L'ente si dovrà quindi dotare di metodi di raccolta progressiva dei dati sufficienti a soddisfare almeno le richieste minime previste nelle sezioni di cui il bilancio sociale per normativa si compone**:**

1. **Metodologia adottata**, in termine di ricorso a standard locali o nazionali, a precisi metodi, a fonti dati interne ed esterne, o all'organizzazione di gruppi di lavoro interni e partecipati per la redazione;

2. **Informazioni generali sull'ente**, identificando il contesto territoriale di riferimento, fornendo la propria carta d'identità, presentando i propri valori e le finalità perseguite, enunciando le attività statutarie e quelle svolte, citando i collegamenti con altri enti di TS;

3. **Struttura, governo e amministrazione**, si forniranno dati sulla composizione della base sociale e dei propri organi di governo, informazioni sul sistema di governo e sulle responsabilità dei suoi organi, dimostrazioni del perseguimento della democraticità interna e dei livelli di partecipazione, si illustreranno i propri stakeholder in un processo di mappatura e rilevanza di ruolo, con focus sulle modalità di coinvolgimento di lavoratori e utenti;

4. **Persone che operano per l'ente**, siano esse remunerate e/o volontarie, riportando

dati completi rispetto a tipologia, consistenza e composizione del personale, attività di formazione e valorizzazione, contratti di lavoro applicati, natura delle attività svolte dai volontari, struttura di compensi, indennità e rimborsi per lavoratori e volontari con analisi del rapporto tra retribuzione annua lorda minima e massima;

5. **Obiettivi e attività**, illustrando con informazioni quantitative ma anche qualitative le azioni realizzate nelle diverse aree di attività, i beneficiari diretti e indiretti, gli effetti prodotti sui principali portatori di interessi, il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione e i fattori rilevanti per il raggiungimento – o del mancato raggiungimento – in un percorso che accenna il passaggio dalla mera relazione illustrativa/rendicontativa alla valutazione dei risultati diretti ottenuti;
6. **Situazione economico-finanziaria**, non riproducendo i dati del bilancio d'esercizio, ma integrandoli con informazioni relative alla provenienza delle risorse (pubblico-privato), ad eventuali attività di raccolta fondi e ai relativi strumenti di rendicontazione dell'uso dei fondi, e segnalando eventuali criticità rilevate dagli amministratori;
7. **Altre informazioni, rilevanti per la natura dell'ente**, riportando dati e informazioni che permettano di verificare la presenza di contenziosi e controversie, l'impatto ambientale (se rilevante con riferimento alle attività dell'ente), altre informazioni di natura non finanziaria (per esempio, gli aspetti di natura sociale, la parità di genere, il rispetto dei diritti umani ecc.), informazioni di dettaglio sulle riunioni degli organi deputati alla gestione e approvazione del bilancio, sui partecipanti, sulle questioni trattate, ecc.

I contenuti descritti possono essere considerati come elementi esemplificativi dei dati oggetto di monitoraggio e rendicontazione anche di singoli servizi, progetti o interventi. Quindi, quando per alcune delle proprie realizzazioni è richiesto di realizzare la rendicontazione economica e sociale (ne sono esempi le richieste da bando a progetto o la rendicontazione di alcuni affidamenti alle pubbliche amministrazioni) l'ente potrà seguire principi, struttura di massima e contenuti previsti dalla normativa declinandoli ovviamente dall'ente (livello di analisi nel bilancio sociale) al servizio/intervento. Gli adattamenti opportuni possono riguardare la dimensione dei processi, dove il passaggio di certo necessario è quello da *governance* dell'ente a *governance* di progetto (con particolare enfasi nel caso di progetti presentati in rete). Quali ulteriori possibili adattamenti, l'esposizione delle varie dimensioni rendicontative potrà seguire anche un ordine diverso da quello presente nel bilancio sociale, per personalizzare la presentazione e renderla più fluida rispetto agli elementi progettuali. Una opportuna logica è quella che relaziona rispetto alla "catena di creazione del valore", illustrando in ordine risorse, processi e risultati, e giudicando il livello dei raggiungimenti rispetto alla spesa sostenuta.

Si introduce in questa dimensione di analisi una prima espressione di giudizio di valore e una prima riflessione strategica. Essa non deve ovviamente essere propria esclusivamente delle rendicontazioni di progetti o singoli interventi, funzionali a dare conferme ai finanziatori dell'efficienza ed efficacia del progetto sostenuto. La riflessione strategica è ovviamente obiettivo anche del bilancio sociale che, come sollecitato dalle stesse linee guida nazionali, favorisce negli enti «processi di rendicontazione, valutazione e controllo dei risultati, che possono contribuire a una gestione più efficace e coerente con i valori e la *mission*»[3].

[3] Gianoli, F. G. (2013). *Il bilancio sociale nelle organizzazioni non profit*. EDUCatt-Ente per il diritto allo studio universitario dell'Università Cattolica.

2.2 La valutazione d'impatto

La profondità della riflessione strategica aumenta ulteriormente quando si passa dalla rendicontazione alla valutazione di impatto. Valutare l'impatto sociale del proprio ente presenta infatti alcune sensibili differenze dal realizzare un processo rendicontativo:

1) la valutazione di impatto analizza le conseguenze di medio-lungo periodo e per questo essa va anche condotta nel medio-lungo periodo;
2) essa guarda all'impatto sociale, come ricadute e cambiamenti sulla comunità, non solo ai risultati diretti ottenuti;
3) essa esplicita la necessità di esprimere giudizi sul valore di un intervento o di un ente, anche confrontandola con altri interventi o assenza di interventi o con benchmark di riferimento.

Il processo valutativo è quindi più tecnico e completo di quanto sia la rendicontazione.

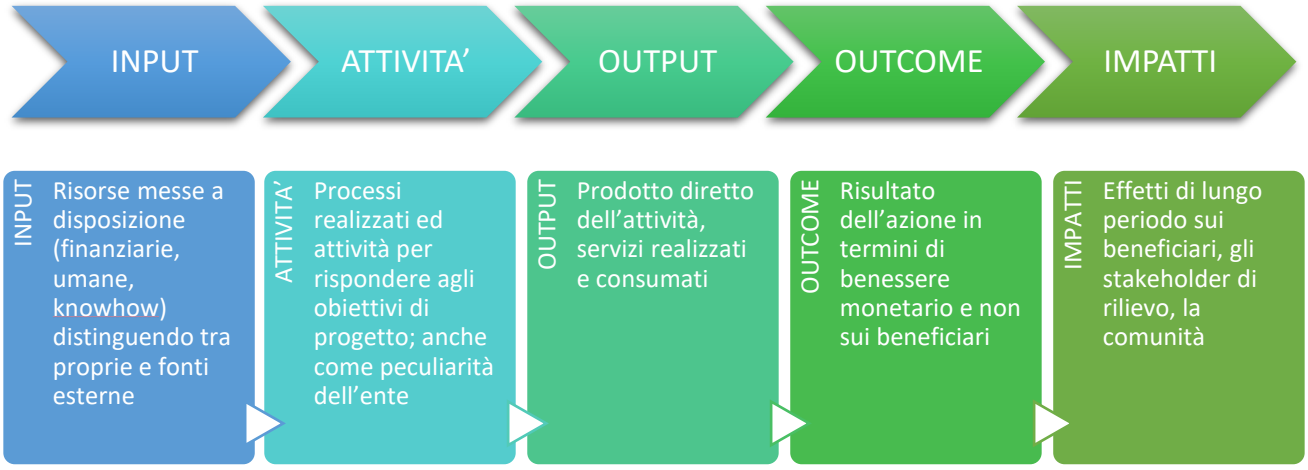
Operativamente, quando l'ente si trova a strutturare una valutazione di impatto, esso dovrà integrare le informazioni raccolte (e rendicontate) annualmente (fino al periodo di competenza dell'intervento) con dati che dimostrino i cambiamenti qualitativi e quantitativi generati a conclusione o possibilmente anche a distanza di tempo dalla conclusione dell'intervento. Tali dati dovranno essere espressi preferibilmente in indici ed indicatori, dove gli indici sono tipicamente rapporti numerici tra due variabili e vengono espressi in rapporti, per esempio, percentuali (tasso di occupazione femminile = donne impiegate/totale dipendenti), mentre gli indicatori sono tipicamente costrutti più complessi, anche di natura qualitativa, che esprimono una valutazione basata su diversi dati e prospettive sebbene debbano poi fare sintesi degli stessi in un valore espresso su scala o percentuale equivalente (per esempio, il livello di soddisfazione per un servizio da 1 a 10). L'adozione di indici e indicatori non è vincolante per la realizzazione di un sistema di valutazione – nel senso che diversi dati possono essere presentati anche in valore assoluto —, ma da una parte l'adozione di indici ed indicatori è posta come requisito tecnico della costruzione dei propri metodi anche nelle linee guida nazionali (d.lgs. 23 luglio 2019) e dall'altra essa consente di rendere più comparabili tra loro e già ponderati i fattori oggetto di analisi, generando e adottando benchmark di sistema e non riferiti solo al proprio ente o intervento.

Impact Value Chain

La valutazione di impatto fa poi esplicito riferimento a quella che è la catena di creazione del valore (*Impact Value Chain*[4]) sopra citata e riportata nel grafico seguente e si focalizza in modo specifico sulla dimensione finale degli impatti. In tal senso rendicontazione e valutazione si fanno complementari e trovano elementi anche di parziale comunione: la rendicontazione sociale agisce sui primi tre anelli con cadenza periodica di breve, la valutazione di impatto aggiunge dati su *outcome* (benessere e qualità) e impatti e li relaziona con analisi sui dati aggregati o di trend relativi agli anelli precedenti, con l'obiettivo di comprendere la sostenibilità e la replicabilità dell'intervento anche dopo il termine di progetto. Per esempio, se un progetto ha durata triennale, il monitoraggio dei dati dei primi tre anelli avverrà con continuità nel tempo, permettendo di fare al termine di ciascun anno la rendicontazione relativa a risorse-processi-risultati (*input-attività-output* nel grafico sottostante). Al termine dei tre anni (in taluni casi anche dopo un po' di tempo dalla chiusura

[4] La logica menzionata e il riferimento metodologico alla *Impact Value Chain*, si osserva, non sono gli unici adottati in letteratura per valutare l'impatto sociale. La *Impact Value Chain* è tuttavia esplicito riferimento della valutazione anche nel d.lgs. fornente le linee guida alla valutazione per gli enti di Terzo settore, poiché base dello sviluppo della cosiddetta *Theory of change*, adottata dalle aziende per i processi di pianificazione e riprogettazione delle proprie azioni di interesse sociale.

del progetto) si saranno raccolti anche i dati su *outcome* e impatti e si relazionerà quindi su quanto complessivamente avvenuto nel periodo (per esempio, il totale risorse usate e andamento delle risorse nel triennio, processi e loro cambiamenti o miglioramenti nel tempo, risultati complessivi e in termini di loro andamento, benessere e soddisfazione per le attività di progetto, ricadute del progetto sulla comunità).



Pur facendo parte di un processo organico, vale la pena rimarcare le differenze che caratterizzano rendicontazione e valutazione, anche in funzione degli strumenti e degli approcci metodologici. In particolare, il processo di rendicontazione e quello di valutazione saranno parzialmente diversi poiché richiederanno di ricorrere a strumenti di raccolta dati diversi, illustrati nella sezione 4; inoltre, i prodotti di rendicontazione e valutazione (analisi dati, report di restituzione) avranno approccio diverso poiché appunto nella valutazione è richiesto di approfondire i dati con proprie analisi critiche, analisi di causalità, giudizi e comparazioni, non limitando la relazione ad un contributo descrittivo dei raggiungimenti. Quest'ultima parte si riprenderà in parte nella sezione 5 delle presenti linee guida.

3. DEFINIRE L'IMPATTO SOCIALE (COMUNE E SPECIFICO)

3.1 L'impatto sociale

Nel momento in cui si è chiamati a condurre un processo di valutazione di impatto sociale, è cruciale la definizione dell'impatto sociale atteso e raggiungibile (dall'ente o dal progetto). Le domande che ci si dovrà porre sono quindi due:

1. Quali impatti sociali potrà generare l'intervento?
2. Quali elementi quantitativi e qualitativi possono e devono essere osservati e raccolti per dare dimostrazione del raggiungimento dell'impatto sociale atteso?

La definizione di impatto sociale, come anticipato, è per gli enti di Terzo settore fornita già nel testo di Legge della riforma del Terzo settore e ripreso nel d.lgs. 23 luglio 2019 e ad essa si può quindi fare esplicito riferimento per dotarsi di una terminologia specifica condivisa. Rientrano nell'impatto sociale «gli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato» e il proprio metodo di valutazione dovrà quindi prevedere «la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo» di tali effetti. La definizione qui fornita è di carattere abbastanza ampio benché gli effetti siano ancora riferibili agli specifici obiettivi di carattere sociale che il progetto, o l'ente, si pongono e questi siano nuovamente collocabili nella citata definizione di ente di Terzo settore fornita all'art.1 della L.106/2016. Esplicitare tuttavia come si raggiungono e "quanto" si raggiungono «coesione e inclusione», «pieno sviluppo della persona», «valorizzazione del potenziale di crescita della persona» ed al pari altri specifici obiettivi può essere complesso. La letteratura sul tema della valutazione può quindi aiutare a declinare in modo più specifico le sfaccettature dell'impatto e i metodi da adottare per calcolarlo; la sperimentazione e la condivisione di definizioni e dati riferibili alle suddette variabili, è il modo per creare una mappatura concettuale, un *framework*, cui tutti gli enti di Terzo settore possano poi attingere per dimostrare il proprio impatto.

Rispetto alla letteratura, sono diversi gli approcci che hanno contribuito nel tempo alla definizione scientifica e dettagliata dell'impatto sociale e a essi è consigliato di guardare per rendere più specifica l'identificazione del metodo e dei contenuti che dovranno essere adottati per definire l'impatto sociale dei propri interventi. Le diverse definizione scientifiche di impatto hanno infatti fornito in parte tratti interpretativi comuni e in parte dettagli definitori complementari, che permettono di arricchire gli elementi secondo cui realizzare una valutazione di impatto (sociale) completa. Se ne riportano di seguito alcuni esempi:

> *La valutazione dell'impatto sociale include il processo di analisi, monitoraggio e gestione dell'impatto sociale, sia previsto sia inatteso, dell'intervento pianificato (politiche, programmi, piani, progetti), che si esso positivo o negativo, e di ogni processo di cambiamento sociale conseguente a questo intervento. Il suo fine principale è di formare un ambiente umano e biofisico più sostenibile ed equo.*
>
> International Association of Impact Assessment[5]

[5] La definizione di *Social Impact Assessment* così come viene definita dall'International Association of Impact Assessment (IAIA) è raggiungibile al seguente indirizzo: https://www.iaia.org/wiki-details.php?ID=23

L'impatto sociale è stato definito come l'insieme dei risultati di lungo periodo di un'organizzazione in termini di cambiamenti economici, ambientali e sociali.

G8 Social Impact Investment Task Force (2014)

L'impatto sociale è la porzione di outcome *totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento.*

Clark et al. (2004)

Alla luce di queste definizioni, sembra condivisibile assumere che l'analisi dell'impatto sociale prodotto dovrà includere elementi (*i.e.* dati) categorizzabili in:

(i) ricadute economiche, ambientali e sociali;
(ii) ricadute qualitative e quantitative;
(iii) cambiamenti ed esternalità positivi e negativi;
(iv) impatti sui singoli diversi principali stakeholder, sul territorio e sulla comunità;
(v) riflessioni sulla sostenibilità delle azioni e sull'equità da esse generata.

Tecnicamente, bisognerà considerare solo quei cambiamenti di benessere e ricaduta collettiva che sono imputabili all'intervento, depurando di eventuali accadimenti ulteriori che possono aver nello stesso tempo influenzato quei risultati.

3.2 Le dimensioni dell'impatto sociale

Nel definire il proprio impatto sociale, si potranno inoltre identificare dati, indici ed indicatori riferibili alle ricadute su ciascuno stakeholder dell'intervento preso singolarmente, strutturando quindi una lista di ricadute (intenzionali e indotte) che distingue gli impatti sui vari stakeholder. Alternativamente, è possibile distinguere le dimensioni di impatto guardando a quattro livelli come adottato nella teoria di Ebrahim e Rangan (2010) in cui il focus si sposta dagli stakeholder di missione ai beneficiari indiretti e poi a quelli indotti. Tale approccio è stato identificato nell'ambito dei laboratori della Fondazione CRC come utile e pienamente condivisibile e su di esso vuole essere portata l'attenzione. Quando si descrivono gli impatti sociali, si devono considerare:

(i) I **risultati/impatti di nicchia**, intendendo quelli generati sul target specifico di beneficiari diretti dell'intervento; a tale livello si identificano quindi quelle ricadute attese sul benessere della persona e sul miglioramento della sua condizione, che sono tipicamente obiettivi espliciti e intenzionali delle azioni intraprese;

(ii) I **risultati integrati**, come ricadute complesse sui beneficiari degli interventi, determinate dalla realizzazione di più azioni che colpiscono sfere diverse del soggetto e permettono quindi congiuntamente di migliorarne le condizioni di vita; è osservabile che a questo livello l'azione integrata possa determinare anche ricadute indirette su altri stakeholder di progetto o sulla collettività;

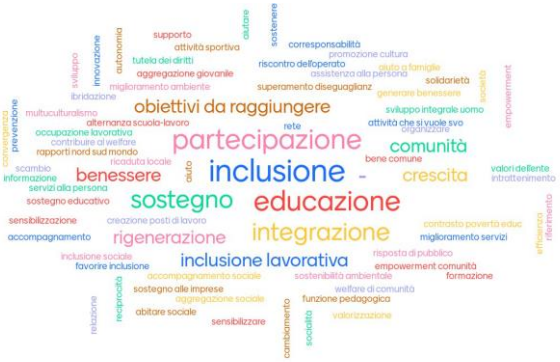
(iii) I **risultati istituzionali**, che sono quelli generati da attività di *advocacy* e intercettabili quindi in conseguenze sulle politiche, sulla regolamentazione locale e sul riconoscimento della pratica nelle politiche locali;

(iv) I **risultati sull'ecosistema**, intesi come effetti sui diversi attori del territorio e sulla comunità, in termini quindi anche di sviluppo locale (con ricadute economiche e sociali) di miglioramenti della qualità di vita

e dell'integrazione nei territori e di esternalità sul sistema locale nel suo complesso; si tratta di effetti generati tipicamente da processi ed azioni complessi che rendono la pianificazione strategica sfaccettata poiché caratterizzata da molteplici obiettivi (individuali e sociali, di prodotto e di processo, come, per esempio, quando si realizzano pratiche di attivazione della collettività) e tali obiettivi devono essere gestiti in maniera sinergica.

Rispetto alla costruzione di un *framework* condiviso di definizioni e dati, i laboratori hanno prodotto un primo elenco o "sistema" di dimensioni di impatto e di relativi dati, indici ed indicatori che possono essere adottati negli enti per definire l'impatto sociale di proprie azioni o progetti. Il prodotto si presenta quindi come uno strumento operativo ed è allegato alle presenti linee guida[6]. Di seguito se ne vuole condividere la metodologia di costruzione e la modalità d'uso, considerando che le stesse possono divenire un esercizio pratico da riprodurre in modo equivalente nel proprio staff e tra i propri stakeholder nel momento in cui si voglia procedere alla strutturazione di una valutazione d'impatto ad hoc per il proprio ente o per i propri progetti.

Per identificare le dimensioni principali in cui l'impatto sociale può essere declinato, si è contribuito collettivamente alla definizione di impatto sociale dei propri enti per il territorio, identificando nuvole di termini e di concetti maturati a livello personale.



I termini principali (cioè identificati da più enti come rilevanti) sono stati concepiti come dimensioni tipicamente comuni di impatto, ossia come effetti e ricadute che, sebbene con intensità e declinazione leggermente diverse tra enti, ciascun intervento di carattere sociale dovrebbe avere e quindi dovrebbe valutare nell'impatto sociale. Altri termini (i.e. dimensioni) sono specifici di alcune tipologie di interventi, legati alla tipologia di beneficiari o di servizi o ancora al contesto in cui si agisce, ma essi rappresentano di certo dimensioni o indicatori rilevanti per identificare ricadute proprie di quelle azioni e di valore aggiunto. Per ogni intervento/ente sono quindi riconoscibili, accanto alle dimensioni di impatto e ad indicatori comuni, anche propri impatti e indicatori di impatto specifici. Nella volontà di disporre di un metodo trasversale a tutti gli enti di Terzo settore, è necessario quindi dotare il *framework* di indicatori comuni e di indicatori addizionali, in alcuni casi associati entrambi ad una dimensione poiché declinano la stessa dal generico allo specifico intervento e, in altri, aggiuntivi rispetto alle dimensioni comuni poiché obiettivo o impatto indotto soltanto di alcuni interventi.

La struttura degli impatti generata dal laboratorio è presente nell'Allegato Tecnico, (recuperabile online dalla pagina della pubblicazione) e presenta, nella sezione della valutazione d'impatto, l'elenco delle dimensioni suddivise per tipologia d'impatto sociale. Ad ogni dimensione è data una definizione

[6] Per approfondimenti, vedere l'Allegato Tecnico – Rendicontazione e valutazione di impatto sociale.

condivisa, traendo spunto, in parte, dalla letteratura che fornisce le definizioni tecniche sul tema e, in parte, dalla propria esperienza operativa. Tali definizioni aiutano a comprendere le sottodimensioni in cui l'obiettivo di impatto si declina, fornendo prime associazioni con possibili indicatori da valutare. Ad ogni dimensione sono poi associati di conseguenza degli indicatori comuni, calcolabili usando indici e dati per i quali è riportata una serie di proposte. Inoltre vengono proposti degli indicatori addizionali, specifici di alcuni interventi territoriali, con i relativi indici e dati per poterli costruire. Infine, al fondo di ogni dimensione è riportato un elenco di indicatori da raccogliere attraverso strumenti di valutazione partecipata e che forniscono elementi di valutazione qualitativa, psicologica, di percezione da ritenersi complementari a quelli oggettivi riportati nelle sezioni precedenti.

Da un punto di vista operativo, nella strutturazione di un sistema di valutazione dell'impatto sociale declinato sul proprio ente o su un proprio progetto di nuova realizzazione, dopo aver definito in autonomia le proprie parole chiave-obiettivo rispetto all'impatto sociale atteso, si andranno a ricercare le stesse nell'elenco presente nel *framework*. Si verificheranno, quindi, gli indici e gli indicatori più pertinenti alla propria realtà, così da renderli adottabili nelle fasi di presentazione di un progetto o di costruzione degli strumenti di raccolta, ma soprattutto nella fase finale della valutazione. Trattandosi di un sistema attualmente ancora sperimentale e di primo sviluppo, gli enti che vorranno contribuire nel tempo all'arricchimento della lista potranno comunicare alla Fondazione CRC le proprie dimensioni di impatto e relativi indicatori e dati validati come utili alla loro valutazione.

Guardando sinteticamente al *framework* e facendo alcuni esempi di applicazione, si osserva in primo luogo che le dimensioni di impatto sociale sono catalogate nelle tre principali tipologie di impatti di nicchia, istituzionali e sull'ecosistema. Tra gli impatti di nicchia, particolarmente rilevanti quando nei progetti è richiesta o è funzionale all'ente una valutazione incentrata sui cambiamenti generati dall'intervento sui suoi beneficiari diretti, sono stati identificati: il soddisfacimento dei bisogni della persona, il miglioramento della qualità della vita, la crescita e l'apprendimento, il capitale sociale individuale, l'accrescimento del livello di inclusione sociale della persona. Tra gli impatti integrati o su beneficiari indiretti si identifica in modo particolare la dimensione del sostegno famigliare e del cambiamento apportato in tale contesto. I risultati istituzionali includono le seguenti dimensioni: innovazione sociale, *advocacy*, ricadute economiche sulla pubblica amministrazione. Gli impatti sull'ecosistema variano da: livelli di attivazione della comunità, partecipazione della cittadinanza e miglioramento della qualità di vita nei territori (guardando alle ricadute sulla comunità), valorizzazione del patrimonio collettivo (come impatto anche di natura economica), arricchimento delle reti e ricadute su altri enti in rete e ricadute sulle imprese locali (come impatti su altri attori).

Se l'intervento ha come oggetto l'offerta di servizi o beni rispondenti a bisogni primari o secondari delle persone, si dovranno rilevare gli elementi di ricaduta sul soddisfacimento di tali bisogni, identificando l'intensità, per esempio, della precedente presenza di servizi simili alla persona (assenza, instabilità, scarsa qualità) e i miglioramenti che l'offerta ha determinato sulla persona a livello psicologico, di salute, di inclusione sociale, ecc. Se poi si è agito in una specifica area all'interno dell'ampio concetto di soddisfacimento dei bisogni, come l'abitare, si dovrà valutare anche la situazione abitativa della persona al termine dell'intervento o a tempo di distanza dalla chiusura dello stesso, per dimostrare i livelli di continuità della situazione di benessere e di piena reintegrazione della persona.

Se l'intervento ha natura formativa, sia essa formale o informale, realizzata in modo diretto o indiretto, sicuramente si dovranno valutare gli

impatti sul beneficiario della formazione in termini di crescita e apprendimento. A questo livello, indicatori opportuni per la valutazione, indipendentemente dalla natura dell'intervento, saranno lo sviluppo di *life* e *soft skills*, ossia di quelle componenti di apprendimento che portano allo sviluppo di abilità utilizzabili trasversalmente e in modo continuativo anche in futuro dalla persona, rappresentando per la stessa un accrescimento. Se la formazione è tecnica e mirata, ci si attenderanno anche impatti in termini di apprendimenti più elevati e specifici, cosiddette *hard skills* e l'acquisizione di queste abilità potrà ritornare in termini di maggiore produttività della persona, di risposta a domanda di professionalità insoddisfatta da parte delle imprese, di maggiori redditi per il beneficiario della formazione.

Data la lista di indici ed indicatori identificata, l'ente dovrà costruire opportuni strumenti di raccolta dati. Sviluppandosi la valutazione dell'impatto sociale su un periodo medio-lungo, raccolta e analisi dei dati diverranno un esercizio costante e continuativo. Per l'ente sarà necessario impostare fin da subito un sistema di raccolta dati (con gestionali, cartelle condivise tra responsabili di intervento e staff, ecc.[7]) rispetto agli elementi oggettivi alla base di una valutazione completa ed efficace. In questo modo, la raccolta strutturata permetterà di creare un cosiddetto panel di dati, volto anche ad un controllo nel tempo dell'evoluzione del fenomeno ad oggetto e quindi ad analisi di trend.

[7] Uno strumento particolarmente utile e considerato, a parere di chi scrive, oggettivo e completo può essere il questionario. Infatti, impostata la lista di dati da raccogliere sulla base di parametri chiusi e tipicamente già indicizzati o comunque resi quantitativi e non descrittivi; esso consente inoltre di raccogliere anno dopo anno i dati su medesima scala o per medesime classi, rendendo i dati comparabili; esso potrà avere struttura ampia, includendo informazioni di carattere economico-finanziario, legate al personale, all'utenza servita, all'individuazione dell'ampiezza della rete creatasi nel periodo di riferimento, e così via.

4. PER UN PROCESSO DI VALUTAZIONE PARTECIPATA

Come già ampiamente emerso sia nella definizione di impatto sociale che nella strutturazione di una lista di indici ed indicatori di impatto, le ricadute non sono sempre oggettivamente rilevabili ed è quindi necessario raccogliere dati attraverso la valutazione degli impatti da parte dei soggetti interessati dalle azioni. La valutazione effettuata dagli stakeholder non rappresenta tuttavia solo un processo necessario per completare *ex post* la lista di indici ed indicatori. Tale valutazione è definita "partecipata" poiché pone al centro e considera di primaria rilevanza la valutazione qualitativa, la percezione fatta da coloro i quali beneficiano degli impatti: l'atto di coinvolgere nella valutazione delle ricadute generate (o non generate) permette infatti ai soggetti di sentirsi parte del processo.

Ci si dovrà quindi interrogare a questo livello su: quali soggetti coinvolgere nel processo valutativo? A quale livello coinvolgerli (intendendo se solo nella fase finale della valutazione o anche nella definizione iniziale degli obiettivi e delle aspettative di impatto)? Quali dati raccogliere da tali soggetti e con quali tecniche o strumenti?

Per rispondere a queste domande serve innanzitutto partire dalla mappatura degli stakeholder del proprio ente/progetto. Sono considerati solitamente come rilevanti ai fini della valutazione innanzitutto gli stakeholder di missione, su cui si cala in modo diretto e mirato l'obiettivo di ricaduta dell'intervento e ne sono gli esempi principali gli utenti delle azioni e i loro famigliari. Attraverso il loro coinvolgimento nella valutazione, si potranno arricchire le informazioni sui risultati di nicchia aggiungendo agli elementi osservati dall'ente (più quantitativi o osservati da soggetto terzo) anche percezioni, giudizi, valutazioni qualitative. Vi sono poi gli stakeholder primari, che in molte azioni sono intercettati in primo luogo nelle persone che lavorano per l'ente (lavoratori remunerati, collaboratori, volontari), di cui quindi si potrà raccogliere la prospettiva per valutare le ricadute dell'attività su elementi professionali e individuali, sociali e collettivi, su indicatori specifici legati ai processi organizzativi, ma anche su indicatori connessi all'impatto occupazionale e formativo sulla persona e alle eventuali ricadute sulla sua vita. Avranno rilevanza diversa negli enti/nei progetti gli altri stakeholder, quali le imprese in rete, le pubbliche amministrazioni, e soprattutto la comunità, e in base alla loro rilevanza nel progetto (intesa anche come impatti attesi su quella specifica categoria di stakeholder) andranno strutturati via via metodi e strumenti di valutazione partecipata.

In questo processo di analisi, ogni portatore d'interesse può contribuire a creare una griglia di informazioni che nel complesso aiutano a costruire una valutazione d'impatto completa[8]. Il beneficiario o il suo familiare, per esempio, possono fornire la propria percezione non solamente in merito alla soddisfazione per il servizio (nell'ottica di quella che viene spesso chiamata *customer satisfaction* e offre riscontro qualitativo agli *output* generati), ma anche rispetto alle ricadute e ai cambiamenti di vita generati dal fatto di aver ricevuto il servizio (in termini di miglioramenti/cambiamenti per esempio della condizione sociale, psicologica, dell'autonomia, di autostima e inclusione). La persona che opera per l'ente potrà fornire valutazioni associabili ad indicatori di impatto occupazionale dal punto di vista qualitativo, esprimendo giudizi sulla flessibilità garantita e le

[8] È importante ricordare che il processo di valutazione dell'impatto sociale è pluriennale e dunque anche il coinvolgimento di tutti gli stakeholder dell'ente potrà essere completato in un periodo medio-lungo, in modo tale che il lavoro di processamento e analisi dei dati non abbia costi e peso eccessivi per l'ente.

ricadute in termini di conciliazione vita-lavoro, sullo sviluppo di relazioni e capitale relazionale, sulla crescita delle proprie *skill* tecniche e sulla crescita professionale e morale. Ancora, la pubblica amministrazione e le imprese beneficiarie indirette degli interventi potranno valutare la capacità del servizio di aver risposto ai propri obiettivi (sociali *vs* economici), di aver generato ricadute economiche (risparmi per le pubbliche amministrazioni anche in termini di prevenzione, piuttosto che attivazione a livello locale di attivazioni della collettività che hanno reso più dinamica l'economia locale), ma si potranno osservare anche cambiamenti generati sul livello di sensibilità alle problematiche sociali, di fiducia e volontà di collaborare con enti che hanno insite nelle propria *mission* le finalità sociali della propria azione.

4.1 Strumenti di raccolta dati

Di fronte a queste diverse prospettive di valutazione, l'ente che predispone la propria metodologia di valutazione dovrà decidere, in base alle priorità nell'azione e quindi alla citata mappatura degli stakeholder, quali soggetti vanno assolutamente coinvolti in modo attivo nel definire gli obiettivi sociali dell'intervento e le dimensioni specifiche di impatto atteso e/o nel valutare i risultati raggiunti sulla collettività e su se stessi come specifica categoria di stakeholder. Trattandosi di percezioni e prospettive di valutazione eterogenee tra loro, per ogni stakeholder selezionato andrà scelto:

(a) quale tecnica di valutazione applicare, scegliendo dove è opportuno optare per strumenti qualitativi come le interviste e dove per strumenti quantitativi come i questionari;
(b) quali indicatori comuni (di valutazione trasversale dell'intervento) e specifici (di ricaduta su se stessi) inserire nello strumento di rilevazione.

Rispetto al primo punto, sarà necessario fare delle scelte comparate su vantaggi e limiti che i diversi strumenti potranno fornire. Data la loro maggiore applicazione nella valutazione dell'impatto sociale, l'attenzione può essere posta in particolare su tre strumenti: il questionario, l'intervista ed il focus group. Il primo è uno strumento di stampo quantitativo, dove la raccolta di numeri, dati, informazioni seguono uno standard che prevede già la chiusura delle risposte su classi precostruite e pre-indicizzate. Intervista e focus group sono invece tecniche definite qualitative, le informazioni raccolte saranno principalmente valutazioni e percezioni, e spetterà in un secondo momento al conduttore il compito di rielaborare i dati raccolti e tradurli in schemi e griglie che potranno essere oggetto di analisi. La scelta di quale strumento utilizzare dipenderà tuttavia non solo dalle proprie capacità di previsione delle categorie di risposta e dalle proprie volontà di approfondimento dettagliato e individualizzato degli impatti, ma dipenderanno in modo prevalente anche dalla numerosità dei soggetti da coinvolgere: lo strumento del questionario più degli altri consente di raggiungere un livello di efficienza elevato soprattutto nel momento in cui la popolazione di riferimento cui somministrare lo strumento risulterà elevata.

Il questionario

È uno strumento atto a rilevare la distribuzione di un fenomeno sociale poiché si basa sulla raccolta di informazioni che vengono espresse in modo quasi esclusivamente quantitativo o comunque codificato sulle quali si potrà quindi agire in fase di rielaborazione attraverso la conduzione di statistiche. Il questionario va perciò implementato secondo precise tecniche, sia nella costruzione, che nella somministrazione, ed anche la successiva analisi dei dati dovrà basarsi su un lavoro preventivo di pulizia dei dati (*cleaning*).

Rispetto alla somministrazione esso è uno strumento efficace soprattutto quando viene somministrato a un numero elevato di soggetti (almeno 15/20), ovvero la sua adozione è preferibile quando i dati si prestano ad essere rielaborati per valori medi, categorie,

rappresentando espressioni di una collettività e non interpretazioni di singoli (per le quali sono invece preferibili tecniche come le interviste).

Rispetto alla sua struttura, le tipologie di domande sono così sintetizzabili:

1. **Domande a risposta aperta**. Non prevedono risposte predefinite e consentono libertà di descrizione (più o meno ampia) della propria percezione; richiedendo processi di rielaborazione *ex post* da parte del valutatore di tutte le risposte fornite, è consigliabile tecnicamente utilizzare nei questionari solo poche domande aperte che abbiano finalità di approfondimento o che siano funzionali ad inquadrare un fenomeno che altrimenti non è prevedibile da chi costruisce il questionario (per esempio, non è possibile anticipare le tipologie di ricaduta sul benessere della persona).
2. **Domande a risposta chiusa**. Richiedono di scegliere la propria risposta da un elenco pre-fornito ovvero chiedono di esprimersi su preciso e uniforme parametro di valutazione (per esempio, quantità, euro); si suddividono a loro volta in:
    - Domande a risposta singola: la risposta affermativa ad una opzione esclude la possibilità di dare altre risposte affermative;
    - Domande a risposta multipla: il soggetto potrà optare contemporaneamente per più risposte.
3. **Domande su scala**. Prevedono l'utilizzo di scale di misurazione di vario tipo (una delle maggiormente conosciute in psicologia è la scala Likert) e vengono adottate per la misurazione di atteggiamenti o la valutazione di percezioni e opinioni; così facendo è possibile tradurre valutazioni qualitative in quantitative e rendere comparabili tra loro i giudizi espressi poiché riferiti ad un equivalente livello interpretativo di intensità.

Sempre rispetto alla struttura, si dovranno inserire nel questionario tutti gli indici e indicatori di impatto specificatamente identificati come ricadute possibili e obiettivo sullo stakeholder di analisi. Il questionario, data la prevalenza di domande chiuse o su scala, dovrà quindi tradurre quegli indici e indicatori nei rispettivi dati minimi funzionali alla creazione degli stessi. In questa fase, si potrà optare per una costruzione *ad hoc* dello strumento/delle domande, che potrà essere agevolata anche dal confronto con i propri stakeholder (in un processo di valutazione partecipata che si realizza fin dalle fasi iniziali), oppure per la riproduzione di costrutti e domande adottate già in letteratura o in contesti di analisi statistica nazionale o locale (e in tal senso può essere di aiuto anche la consultazione degli *open data* di cui trattato nella sezione 2 delle presenti linee guida).

Specialmente quando si opta per un questionario più personalizzato, nella fase di costruzione è necessario prendere in considerazione il target dei soggetti chiamati a rispondere utilizzando il linguaggio più adeguato, calibrando la lunghezza dello strumento e i conseguenti tempi di compilazione. Si potranno inoltre prevedere domande obbligatorie e domande facoltative, lasciando un margine di discrezionalità alla risposta, nonché domande "filtro" che rendono vincolante la compilazione di alcune sezioni o gruppi di domande al possesso di alcuni requisiti (per esempio, domanda filtro: "Quanti anni hai?", sezione oggetto di filtro "Se hai meno di 65 anni, quanto ritieni che l'intervento abbia aumentato tue conoscenze spendibili anche nell'ambito lavorativo?"). Un altro aspetto essenziale da considerare nella costruzione di un questionario riguarda l'inserimento di domande che possano fungere da cosiddette "variabili indipendenti o di discrimine": sono solitamente variabili sociologiche, che identificano casistiche di soggetti o di atteggiamenti che potrebbero avere effetti diversi sulle risposte date e che potrebbe essere interessante analizzare in ottica

di possibile influenza di variabili ritenute centrali nel fenomeno osservato.

Prese queste decisioni, in base alla lunghezza dello strumento, potrà essere utile suddividere le domande in sezioni, cioè in gruppi di domande accomunate dal trattamento del medesimo tema.

Alla fase di costruzione è utile che segua una fase di verifica dello strumento, quindi una fase di *testing* che permetta, grazie alla somministrazione dello strumento ad un numero ridotto di soggetti, di intervenire con eventuali correzioni, di verificare la corretta comprensione e quindi di finalizzare lo strumento.

Il questionario definitivo, potrà quindi essere oggetto di somministrazione. Anche in questo caso vi sono diverse opzioni possibili. In primo luogo, anche in base al target di riferimento, si potrà optare per una auto-compilazione o per una compilazione assistita. In secondo luogo, andrà scelta la modalità di compilazione: sempre più spesso, infatti, si opta per la compilazione di questionari on-line (su piattaforme specifiche o con l'uso dei social ad esempio), ma vi è l'alternativa del questionario in forma cartacea. In quest'ultimo caso, tuttavia, andranno anche pianificate le modalità di ritiro, prestando particolare attenzione alla tutela dell'anonimato e della privacy.

In base alla numerosità dei soggetti da interpellare poi, si potrà optare per una somministrazione a tutto l'universo di riferimento (popolazione) oppure ad un sottogruppo (campione): in tal caso, ci si dovrà assicurare che esso sia rappresentativo, ossia che sia sufficientemente numeroso e selezionato in maniera casuale così che rispecchi la popolazione oggetto di analisi.

Infine, raccolti i dati, sarà necessario procedere ad una loro analisi, che potrà vertere per lo più su analisi di tipo descrittivo, quindi sul calcolo delle frequenze, sulle distribuzioni percentuali, sul calcolo dei valori medi, delle mediane e delle deviazioni standard. A queste si potrebbero aggiungere anche modelli di correlazione o di regressione, al fine di indagare le cause che hanno portato ad un determinato risultato. L'uso di grafici (ad esempio barre o radar per le domande su scala Likert) permetterà comparazioni (nel tempo e tra soggetti) e analisi di più immediata lettura.

L'intervista

L'intervista è una tecnica di stampo qualitativo, che viene solitamente utilizzata nel caso in cui i soggetti da interpellare siano in numero poco elevato ed in cui le considerazioni e le opinioni personali contino in misura preponderante rispetto ai dati oggettivi. L'intervista presuppone inoltre che la possibilità dell'intervistato di esprimersi liberamente permetta di far emergere anche prospettive ed elementi di analisi non attesi, ampi, non codificabili altrimenti in un questionario. Nello strutturare un'intervista si potrà optare per:

(i) un'intervista strutturata, guidata quindi da una traccia, che presenta una struttura rigida, con domande precise e non modificabili;
(ii) un'intervista semi-strutturata, in cui sia il tema che le domande dirette che compongono la traccia sono prestabilite ma vi è flessibilità in termini di struttura o ordine delle domande;
(iii) l'intervista libera, in cui il tema ad oggetto è prefissato mentre non sono impostate delle domande specifiche e quindi lo sviluppo dell'intervista è difficilmente pianificabile.

L'intervista può avere una durata variabile, in relazione al tema e, se strutturata o semi-strutturata, in base al numero di domande: in ogni caso l'intervistato potrebbe soffermarsi a ragionare sulle risposte da dare, ed è fondamentale che colui che conduce rispetti tali silenzi e non intervenga con troppa fretta, ma al contempo, trovi il modo per aggirare eventuali momenti di blocco o di difficoltà.

Il consiglio metodologico è quello di utilizzare le interviste per arricchire di elementi qualitativi la valutazione effettuata con dati oggettivi o

espressi attraverso strumenti quantitativi, quali appunto il questionario. A tal proposito, si puntualizza che la valutazione dell'impatto sociale è tecnicamente un sistema di indici e indicatori e che gli estratti dalle interviste vanno a supporto di quello che è lo schema di valutazione. Se invece anche dalle interviste si vuole estrapolare un'indicazione quantitativa, anche le risposte ampie e aperte raccolte con le domande dovranno essere codificate, per esempio classificando le posizioni prese dagli intervistati (con espressioni come "positivo *vs* negativo", "molto, abbastanza, poco, per niente", ecc.). Metodo ancora alternativo è quello di condurre interviste che portino l'intervistato progressivamente da una risposta ampia e descrittiva all'identificazione di un peso equivalente, un valore assegnabile al giudizio espresso: è una tecnica adottata ad esempio nel *Social Return on Investment* (tecnica SROI) in cui anche nel momento in cui si conducono interviste o realizzano focus group (tecnica successiva) l'intervistato cerca di far sintetizzare ai presenti le valutazioni di impatto narrate in equivalenti quantitativi o monetari di ricaduta o impatto, anche adottando la logica dei costi opportunità o di costi/benefici alternativamente sostenuti o goduti (per esempio, il senso di miglioramento psicologico della persona viene valutato in termini di equivalente di ore di supporto da uno psicologo).

Il focus group

Il focus group è un'altra tecnica di tipo qualitativo, che prevede la partecipazione di un gruppo di soggetti non troppo numeroso (preferibilmente dai 6 ai 12) ad un momento di confronto sul tema oggetto di valutazione. Essa si basa sulle informazioni che emergono da una discussione di gruppo su un tema o un argomento che si desidera indagare in profondità ed è considerato uno strumento con una duplice funzione: di ascolto e di apprendimento, dato che l'obiettivo è quello di creare delle linee di comunicazione tra i diversi soggetti partecipanti.

È uno strumento molto flessibile, che permette ai partecipanti di discutere tra loro in piena libertà dietro una traccia ampia guidata da un moderatore (valutatore) e che facilita l'emergere di aspetti e concetti importanti, spesso non prevedibili.

Rispetto alla composizione del gruppo di soggetti, essi dovranno essere preferibilmente caratterizzati da un certo grado di omogeneità, in modo tale da avere degli aspetti in comune, un livello di conoscenza ed esperienza rispetto al tema ad oggetto simili, in modo tale da garantire un dialogo costruttivo. Al tempo stesso è sconsigliata la totale omogeneità, dato che probabilmente ciò porterebbe ad un minore vantaggio in termini di apprendimento tra i soggetti e ad una omologazione poco interessante.

Metodologicamente, rispetto alla fase di rielaborazione dei dati, valgono i suggerimenti avanzati per le interviste e riferibili in generale alle tecniche qualitative: in particolare, la ricodifica sarà necessaria per giungere a sintesi di giudizi, espressi con indici ed indicatori condivisi, ovvero estratti dei focus group verranno usati per arricchire report finali di valutazione.

Indipendentemente dalla tecnica o dagli strumenti adottati, i dati raccolti attraverso la valutazione partecipata avranno comunque un valore molto elevato nella fase di valutazione sui raggiungimenti di progetto/di azione. Essi rappresentano dati oggettivi che portano a riflettere intensamente sui possibili miglioramenti e cambiamenti nella replica delle azioni e permettono di verificare eventuali mancati raggiungimenti e bisogni rimasti insoddisfatti su cui, in prospettiva ciclica e di riprogettazione, gli enti si troveranno a riflettere.

5. L'USO CICLICO DELLA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

Le sezioni precedenti hanno cercato di riprodurre il percorso logico e tecnico che gli enti di Terzo settore dovranno seguire nel realizzare la valutazione di impatto sociale a livello di ente o di progetto: partire dalla definizione di impatto, declinarla in indici e indicatori, strutturare processi e strumenti di rendicontazione (periodica) e di valutazione (finale), raccogliere i dati ed effettuarne una valutazione. Queste fasi concettuali si sviluppano lungo l'intero arco di strutturazione dell'intervento e non devono essere concepite, come già espresso altrove, quali fasi tutte da condursi al momento della valutazione finale. Sarà strategico cioè per l'ente avere chiaro fin dalla progettazione dell'azione quale impatto sociale attendersi dall'intervento e come verificarlo, dando concretezza anche ai processi da attivare per il perseguimento dell'impatto sociale prospettato.

Specifica utilità potrà avere quindi in questo percorso il *framework* condiviso, che sia il proprio metodo all'interno dell'ente o la lista di indicatori in allegato alle presenti linee guida. Esso si presenta come uno strumento di lavoro molto concreto cui gli enti potranno attingere quando:

(a) rispondono a bandi in cui è richiesto di identificare all'interno del progetto presentato gli indici ed indicatori di impatto atteso dell'intervento finanziato;
(b) predispongono gli strumenti di valutazione di servizi o interventi;
(c) ma anche si confrontano *ex post* con gli enti del sistema e con le pubbliche amministrazioni per la co-programmazione locale o con i finanziatori e i donatori mettendo a disposizione indici e indicatori della qualità e delle ricadute dei servizi realizzati e riflessioni sul valore aggiunto generato per la comunità dagli interventi.

Riprendiamo operativamente le tre fasi ed i tre momenti di uso del *framework*.

In fase di scrittura di un progetto per un intervento di utilità sociale o in fase di pianificazione delle attività dell'ente per gli anni a seguire, si definiranno:

- ✓ gli **obiettivi** diretti di progetto, in termini di *output*, ma anche le parole chiave che spiegano il valore aggiunto di quel progetto e il suo livello di innovatività (dimensioni);
- ✓ gli **indici ed indicatori** di impatto associarti a tali obiettivi di ricaduta sulla comunità;
- ✓ i ***benchmark*** attesi per quegli indici, considerando che a tale livello si potrà fare riferimento o a elementi di contesto e risultati di indagini precedenti su target di beneficiari e servizi simili [9] o a risultati verificati su propri beneficiari e servizi in precedenti indagini e processi di monitoraggio (nella logica della ciclicità);
- ✓ cosa garantirà quei raggiungimenti in termini di **risorse necessarie** (umane e finanziarie) e processi da attivare.

Già in sede di scrittura di un progetto o di pianificazione iniziale dell'ente, l'identificare gli obiettivi di impatto sociale determinerà l'internalizzazione di quelle ricadute nella funzione produttiva: ecco perché dopo aver definito gli impatti attesi si dovrà strettamente ragionare sul come raggiungerli, e si dovrà quindi già prevedere di quante risorse avvalersi per generare più impatti e quali processi sono necessari per generarli. Per fare un esempio, se un progetto ha come oggetto l'offerta di opportunità di socializzazione e valorizzazione di persone con problemi di marginalità, l'impatto sociale potrà prevedere l'inclusione sociale della persona e questa sarà maggiore quando si

[9] Si faccia riferimento alla sezione 2 delle presenti linee guida.

avranno anche azioni che avvicinano la comunità al soggetto, sensibilizzando e aprendo, in un meccanismo bidirezionale. Allora nella fase della pianificazione emergeranno riflessioni su possibili interventi sulla comunità, sul vicinato, con investimenti mirati di risorse umane e economiche sulla loro conduzione.

In fase di monitoraggio e rendicontazione l'ente raccoglie parte dei dati quantitativi utili a riflettere su risorse, processi e risultati, e parte dei dati qualitativi (dalla *baseline* al monitoraggio del benessere) utili a confrontare poi in sede di VIS con i dati di follow-up.

Al termine dell'intervento, la raccolta dei dati consentirà agli enti di strutturare la relazione di valutazione di impatto sociale. Questa potrà avere forme espositive diverse a seconda dei destinatari della stessa e del suo uso. Semplici liste di indici e indicatori, benché interpretate o affiancate da opportune legende metodologiche che spiegano la costruzione delle variabili, saranno magari più apprezzate dai finanziatori e ne sono esempi l'applicazione dello SROI nei modelli di finanziamento quali i *social impact bond* o i sistemi a indicatori richiesti nei sistemi di *pay-for-performance*. Report di valutazione di impatto sociale sono invece più funzionali a spiegare i dati, presentare gli indicatori nelle sue logiche e realizzare anche analisi di causalità dei dati; si tratta quindi delle modalità di relazione più apprezzate per far emergere la sostenibilità e replicabilità dell'azione, sia verso i soggetti esterni (stakeholder di progetto, beneficiari, donatori passati e potenziali futuri) che per la riprogettazione e riflessione strategica dell'ente. Su questo tipo di relazione ed analisi si vuole puntare l'attenzione.

Considerando che la valutazione non ha soltanto una funzione rendicontativa, ma segue una metodologia e utilizza una serie di strumenti con un certo grado di scientificità, il riprodurre anche a livello di report la logica della catena di creazione del valore sociale adottata a riferimento sin dalle fasi di costruzione permetterà di riflettere con ordine sulle modalità con cui risultati e impatti sono stati raggiunti (impiego di risorse e attivazione di specifici processi). Il report dovrà illustrare sinteticamente gli strumenti adottati e riportare i risultati dei processi di osservazione dei risultati e di valutazione partecipata, presentando gli indici ed indicatori raggiunti soprattutto con l'ausilio di tabelle e grafici. Il passo probabilmente più complesso sarà rappresentato dalla valutazione. L'ente, che si dovrà fare soggetto valutatore, dovrà esprimere giudizi sul valore generato, osservando la distanza tra i risultati raggiunti ed i propri *benchmark* obiettivo, comparando i risultati e gli impatti tra prima e dopo intervento, non solo con ricorso a metodi controfattuali, ma guardando anche a dati macro o di sistema e affidando alle autovalutazioni degli stakeholder la percezione del cambiamento avvenuto.

5.1 Analisi di valutazione delle relazioni causali tra i valori aggiunti

Un nodo cruciale affinché il processo (e la relazione) di valutazione abbia valore strategico e di riprogettazione è ricoperto dall'analisi di valutazione delle relazioni causali tra i valori raggiunti. Da una parte, anche in maniera descrittiva o con confronto interno, si dovranno sicuramente spiegare le ragioni di eventuali mancati raggiungimenti. In secondo luogo, l'uso della *Impact Value Chain* come riferimento teorico ed applicato permetterà di valutare efficienza (come relazione tra risorse e risultati diretti) ed efficacia (come rapporto tra risorse e *outcome* o benessere generato) dell'intervento. Lo sguardo al medio-lungo periodo, ossia ai tempi anche successivi alla chiusura delle azioni oggetto di valutazione, permetterà di relazionare sugli impatti sulla comunità, ma anche sulla sostenibilità e replicabilità futura dell'azione, per esempio guardando alla capacità dell'intervento di aver generato o intercettato risorse (economiche e umane) reinvestibili nella replica dell'intervento o di aver ricevuto riconoscimento istituzionale che ne garantirà finanziamento pubblico.

In tal modo, un report di valutazione dovrà permettere di:

- **giustificare l'uso delle risorse pubbliche o dei finanziamenti ricevuti** in termini di capacità di aver generato ricadute economiche, qualitative e sociali; si esprimeranno a questo livello gli elementi di valorizzazione economica e sociale delle risorse attivate, integrando la prospettiva di efficienza ed efficacia in un'azione obiettivo complessa che internalizza la massimizzazione degli impatti;
- **offrire una motivazione all'opportunità di replicare un intervento** e suggerimenti su come replicarlo con possibili miglioramenti o adattamenti anche in tempi o territori diversi. Si attiverà in tal modo un processo di apprendimento (o *learning evaluation*), per l'ente responsabile dell'intervento, ma anche per i terzi;
- **ritornare al contesto per interpretare i miglioramenti effettivamente avvenuti** in termini di benessere delle comunità o di risposta a bisogni o ancora di integrazione dell'offerta pre-esistente. Si potranno comparare non solo dati macro pre- e post-intervento, ma soprattutto illustrare le innovazioni dei propri prodotti o processi rispetto ad altri interventi (pubblici e privati); la logica prevalente sarà quella della comparazione. A questo livello tuttavia si possono intercettare forti elementi di possibile valutazione anche delle ricadute rispetto agli obiettivi delle politiche sociali e occupazionali locali, con un uso politico e una funzione finale di *advocacy* dei risultati.

5.2 Theory of Change

I risultati della valutazione di impatto si prestano ad essere usati come dati per una successiva riprogrammazione dell'intervento. A questo trasferimento di conoscenza si riferisce la *Theory of Change*, ossia l'approccio che indaga cosa ha funzionato e cosa no di un intervento, intercettandone le cause e le leve e interrogandosi su cosa riprodurre e cosa cambiare nella sua riproduzione. Il metodo adottato dalla teoria del cambiamento al termine dell'intervento prevede di:

- ricostruire i legami causali tra dimensioni e tra variabili;
- intercettare i possibili fattori esterni e fuori dal controllo del management che possono aver influenzato i risultati

Per raggiungere la prima finalità, si dovranno realizzare analisi di relazione tra i dati (anche con funzioni statistiche, come le regressioni). Per fare alcuni esempi, il mancato o sotto-raggiungimento di alcuni impatti o indicatori di impatto rispetto ai propri obiettivi potrà diversamente, e talvolta anche congiuntamente, dipendere:

(i) dalla carenza di risorse disponibili per la realizzazione di alcune azioni mirate che avrebbero potuto generare l'impatto;
(ii) dalla carenza di attivazione di alcuni processi di coinvolgimento, di monitoraggio, di attivazione, di comunicazione esterna, di strutturazione di rapporti con enti terzi, ecc.;
(iii) dall'allocazione delle risorse a favore della massimizzazione delle ricadute immediate, dei servizi, degli *output* anziché alla realizzazione anche di azioni trasversali con ricaduta maggiore nel medio-lungo periodo.

In un processo ciclico, in cui l'ente riprodurrà l'azione al termine del suo processo valutativo o la stessa verrà replicata da altri soggetti anche in altri territori, tali analisi di causalità permetteranno di intervenire con cambiamenti o miglioramenti che rendano possibile raggiungere a pieno livello gli impatti attesi. Laddove risultati ed impatti siano stati proficuamente raggiunti, l'intervento e le sue caratteristiche gestionali e di processo potranno rappresentare una *best practice* ed essere imitati. O ancora l'ente potrà ripianificare i livelli o le tipologie di risultato e di impatto per il periodo successivo e ragionare su quali interventi e modifiche attivare negli anelli

precedenti della catena per raggiungere i nuovi cambiamenti attesi.

Per raggiungere la seconda finalità, cioè di individuare eventuali fattori esterni che possono aver influenzato risultati e impatti, andranno se possibile raccolte (o stimate) anche variabili strumentali esterne (di controllo, di contesto o *preconditions*), tra le quali rientrano:

(a) gli elementi che influenzano le possibilità di azione, quali i contesti di politica territoriale o fattori istituzionali;
(b) i possibili comportamenti, ideologie, valori, che possono condizionare la riuscita o meno dell'intervento e i suoi impatti.

In alcuni casi i dati saranno oggettivi e quantitativi, in altri casi si dovranno interpretare gli elementi di contesto o raccogliere valutazioni dai propri stakeholder. Per esempio, processi di affidamento di servizi o relazioni con le pubbliche amministrazioni risultano spesso influenzare significativamente i processi (per esempio di risposta alla domanda, di selezione e ingresso dell'utenza), parte dei risultati (quantità di prestazioni erogabili, di flessibilità e personalizzazione degli interventi), o di impatti perseguibili (lavoro con la comunità, azioni preventive, ecc.). O ancora, conoscere le percezioni della comunità su alcune problematiche sociali e alcune dimensioni di capitale sociale locale (per esempio, livelli di fiducia, percezioni di rischio) permetterà di capire la propensione ad accogliere piuttosto che ad ostacolare alcuni interventi o interventi a favore di alcune categorie di soggetti; se questo lavoro di mappatura delle percezioni non sarà fatto *ex ante* all'intervento, potrà divenire una *precondition* che influenzerà negativamente l'impatto sociale (come l'inclusione) raggiunto e sarà quindi opportuno cogliere *ex post* (in sede di valutazione) la sua influenza sui risultati. Anche in questo tipo di analisi, la ciclicità diviene chiara: intercettate le possibili interferenze e dimensioni influenti di contesto, nel momento della ripianificazione dell'intervento e in un'analisi di replicabilità, sarà opportuno prevedere modalità o dispositivi correttivi degli elementi di contesto.
L'esito finale di processi di valutazione completi anche sotto questo profilo sarà il miglioramento progressivo delle ricadute sociali, non solo a livello individuale di ente o di intervento, tuttavia, ma anche e soprattutto a livello di sistema locale: si imiteranno e istituzionalizzeranno *best*

practice, si leggeranno gli elementi di contesto ed istituzionali su cui possibilmente intervenire.

6. CONCLUSIONI E SUGGERIMENTI DI POLICY

Le linee guida qui proposte si presentano come un contributo pratico per gli enti di Terzo settore allo sviluppo operativo di processi di rendicontazione e soprattutto di valutazione dell'impatto sociale. Il percorso compiuto all'interno dei laboratori promossi dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo ha infatti avuto come primario obiettivo quello di avvicinare gli enti partecipanti e gli enti Terzi del territorio alla cultura del dato e alla sostenibilità della realizzazione dei processi di rendicontazione e valutazione delle proprie ricadute. La condivisione di un percorso e di un metodo ha tuttavia, come già anticipato, puntato anche alla strutturazione di un sistema minimo comune condiviso tra gli enti, ma di possibile condivisione anche con le organizzazioni di secondo livello e con le pubbliche amministrazioni territoriali. Un obiettivo, questo, che implica l'estendersi dell'utilità del metodo dalle ricadute per l'ente a quelle per il sistema.

A livello di singolo ente, è infatti stato ampiamente affermato e condiviso che dotarsi di metodologie di valutazione di impatto sociale possa avere numerose ricadute, se utilizzato come strumento per la strategia e per la comunicazione, al proprio interno e nel rapporto con i propri stakeholder. In termini di uso strategico interno, bilancio sociale e valutazione di impatto sociale presentano queste potenzialità:

(i) aumentano la trasparenza e l'oggettività rispetto alle azioni realizzate e ai risultati raggiunti, rendendo osservabili e quindi utilizzabili da più fronti e da più soggetti le informazioni e sviluppando tra le aree condivisione e conoscenze (anche reciproche del proprio operato);

(ii) sostengono le motivazioni e la fidelizzazione degli stakeholder interni, poiché agiscono come strumenti di restituzione (feedback) del loro operato e permettono di collocare le loro azioni all'interno degli obiettivi e dei raggiungimenti organizzativi;

(iii) sono la base della ri-progettazione e ri-pianificazione, se usati in una logica ciclica come presentato nelle presenti linee guida, permettendo di analizzare rischi e mancati raggiungimenti, per ridurli e migliorarli, e valorizzando le opportunità e i risultati, affinché diventino buone pratiche per l'ente; con una ricaduta sull'efficienza e l'efficacia delle azioni e un progressivo aumento degli impatti nel tempo e nella replica degli interventi.

In termini di uso esterno della rendicontazione e della valutazione, la pubblicazione e diffusione dei documenti che si struttureranno o il confronto tecnico con stakeholder esterni sulla base di proprie dimensioni oggettive di risultato, permetteranno di agire su più fronti:

a) aumentano il capitale reputazionale dell'ente, poiché la relazione e la fiducia espressa dagli esterni si baseranno ora sulla lettura oggettiva, verificabile e comparabile dei risultati, con piena trasparenza del proprio operato;

b) agiscono sulle (diverse) motivazioni di chi sostiene economicamente i progetti, attraverso finanziamenti o donazioni, aumentando da un lato l'interesse dei finanziatori di vedere concretamente raggiunti gli obiettivi sociali dell'ente o dell'intervento e dall'altro l'interesse collettivo alla realizzazione di azioni dall'importante risvolto sociale, con leve alla sensibilizzazione pubblica e possibile incremento delle risorse attivate con il *fundraising* e nei rapporti con la filantropia;

c) fanno acquisire a beni e servizi prodotti dall'ente un valore sociale più riconoscibile e valorizzabile, permettendo quindi nell'approccio al mercato di differenziare i propri prodotti anche in termini di ricadute indotte sulla comunità, di benessere generato e di valore sociale appunto;

d) mettono a disposizione del sistema importanti informazioni sul successo di alcuni interventi, facendo riflettere sul riconoscimento, l'istituzionalizzazione e il sostegno opportuno verso buone pratiche ad impatto sociale, esercitando in sintesi, direttamente ed indirettamente, funzioni di *advocacy* e di impatto sulle politiche territoriali.

A sostegno di quest'ultimo punto, è possibile riflettere sul fatto che la condivisione di un *framework* e il suo sistemico utilizzo tra molti enti potranno avere ricadute ancor più rilevanti sulla pianificazione degli interventi e delle politiche territoriali e sulla condivisione e diffusione di pratiche. La stessa pianificazione territoriale necessita di dati per indirizzare le azioni non solo in risposta ai bisogni mappati, ma anche per una migliore integrazione tra servizi e per il sostegno a quegli interventi che raggiungono maggiori (o diverse) ricadute e impatti sociali. Che i dati siano aggregabili sarebbe quindi di ulteriore specifico interesse sia degli enti (per la propria analisi del contesto e definizione degli obiettivi alla luce delle azioni e dei processi, o con riflessioni su possibili reti e integrazioni con altri enti) che delle loro organizzazioni di secondo livello (per sostenere con servizi e processi l'integrazione delle azioni delle proprie socie e con funzioni anche di *advocacy*) che infine delle pubbliche amministrazioni (dalle fasi di accreditamento, a quelle di strutturazione di premialità per gli enti a quelle di co-programmazione).

Affinché ciò si realizzi, vi sono tuttavia ancora alcune difficoltà. In primo luogo, vi è la necessità di lavorare ad un modello che sia il più possibile comune tra gli enti, pur prevedendo anche indicatori addizionali specifici di settore o azione. La condivisione di indici ed indicatori di risultato e di impatto comuni permetterebbe infatti di disporre di dati sull'intero sistema, con le descritte molteplici relative utilità. In secondo luogo, si rileva la necessità di disporre di uno strumento operativo che permetta di mettere in condivisione i dati senza appesantire le richieste ai singoli enti. Così, ad esempio, la realizzazione di una piattaforma centralizzata e consultabile da parte degli enti aderenti potrebbe mettere a disposizione del sistema dati, garantire al contempo ai singoli enti di usare quei dati per le proprie valutazioni e rendicontazioni, istituire *benchmark* territoriali con cui gli enti si possono confrontare. Quale terzo elemento di lavoro futuro, si evidenzia la necessità di aver avallata dalle pubbliche amministrazioni l'utilità e l'uso del metodo. L'impegno temporale, metodologico, economico degli enti nella raccolta dati e nei processi di rendicontazione e valutazione dovrebbe trovare un bilanciamento nell'uso degli strumenti anche da parte delle pubbliche amministrazioni. In un momento storico -sostenuto dalla riforma del Terzo settore- in cui vi sono solleciti a rivedere tanto l'uso delle dimensioni di impatto sociale per i processi di accreditamento quanto le modalità di relazione tra pubbliche amministrazioni ed enti di Terzo settore, in un approccio di co-progettazione e co-programmazione, anche la riflessione condivisa su dati da raccogliere e indicatori da analizzare per i singoli ed a livello aggregato si fa essenziale.

In sintesi e a conclusione di questa riflessione, crediamo che il percorso compiuto attraverso il laboratorio abbia aperto all'identificazione di un grande potenziale che i dati e i sistemi di valutazione possono avere per gli enti e per la promozione di un sistema di welfare territoriale integrato, efficiente ed efficace. La condivisione di conoscenze fa parte di queste integrazioni e degli arricchimenti individuali e collettivi. Ed il dato è alla base di questa condivisione di conoscenze.