

Prefazione	4
Perché questa guida	6
La Teoria del Cambiamento (TOC)	8
<i>Definizione</i>	9
<i>Le origini</i>	10
<i>A cosa serve</i>	11
L'impatto sociale	12
<i>Cosa è l'impatto sociale</i>	13
<i>Perché misurare l'impatto sociale?</i>	14
<i>Funzione della misurazione dell'impatto sociale</i>	15
La valutazione di impatto sociale	16
<i>A chi è rivolta la valutazione</i>	17
Come misurare l'impatto sociale	18
<i>Qual è l'oggetto della valutazione?</i>	21
<i>Risorse e Tempi</i>	22
<i>Chi svolge l'analisi?</i>	23
<i>Mappatura degli stakeholder</i>	24
Comprensione del modello di cambiamento	26
<i>Misurazione e scelta degli indicatori</i>	28
<i>Il Report</i>	30
<i>La valutazione di impatto sociale e le opportunità di finanziamento</i>	31
Buone prassi di valutazione	32
<i>Progetto I Fuoriclasse</i>	34
<i>Progetto RiGenerAzioni</i>	40

Prefazione



Il rilevamento dei bisogni del proprio territorio e la valutazione dell'impatto della propria organizzazione su di esso sono strumenti indispensabili, soprattutto in un momento storico particolarmente complesso come quello che stiamo attraversando.

La presente pubblicazione nasce con l'obiettivo di fornire una "cassetta degli attrezzi" a tutti coloro che abbiano il desiderio o la necessità di comprendere la teoria del cambiamento e la sua utilità. Verificare il livello di preparazione della propria organizzazione, nell'avviare un processo di valutazione di impatto sociale, significa essere nelle condizioni di ridefinire, eventualmente, le proprie attività e di rivedere la propria strategia. Ma non solo.

La valutazione dell'impatto sociale è uno degli elementi introdotti dalla Riforma del Terzo settore: dopo anni di sperimentazione sul campo, lo strumento è entrato nella legislazione del non profit. La Riforma, infatti, definisce quella dell'impatto sociale come una "valutazione quantitativa e qualitativa sul breve, medio e lungo periodo degli effetti delle attività svolte in una comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato".

Sebbene la Riforma non imponga la valutazione dell'impatto sociale come un obbligo normativo, ne suggerisce possibili utilizzi, soprattutto da parte delle pubbliche amministrazioni. Rappresenta, quindi, un importante passo in avanti verso l'adozione di questo tipo di rilevamento.

Le Linee Guida per la valutazione di impatto sociale, contenute nel Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23 luglio 2019 - che ha dato seguito a quanto previsto dalla Riforma del Terzo Settore - hanno l'obiettivo di identificare elementi metodologici condivisi. Tuttavia, il tema resta ancora aperto.

L'approfondimento che troverete in queste pagine si pone come obiettivo proprio quello di fornire una bussola in un ambito relativamente nuovo, in cui ciascuna organizzazione può affinare la propria tecnica, nel rispetto di quanto previsto dal documento ministeriale.

Buona lettura.

Cav. Pasquale Marchese
Presidente CSV Foggia

Perché questa guida



L'obiettivo della realizzazione di una guida immediata, semplice e fruibile sulla valutazione di impatto sociale rivolta alle organizzazioni di volontariato e gli enti del terzo settore che elaborano sempre più progetti ed attività complesse, è quello di introdurre i lettori ai concetti di base sulle origini, l'utilità e gli elementi attuativi. Una sorta di bussola funzionale a:

- comprendere l'utilità del processo;
- verificare se la propria organizzazione è pronta per avviare un processo di valutazione di impatto sociale.

Pertanto con questa guida non si diventa esperti di valutazione di impatto sociale (è opportuno per questo rivolgersi ad enti specializzati che erogano percorsi di alta formazione) ma certamente ogni lettore sarà in grado di comprendere di cosa si tratta, quali sono gli elementi di base per la realizzazione della stessa e quindi come creare le condizioni affinché le singole organizzazioni possano iniziare un percorso in tal senso.

La Teoria del Cambiamento



Definizione

La teoria del cambiamento è una metodologia specifica applicata nell'ambito del sociale ma non solo, in quanto può essere applicata trasversalmente a qualsiasi attività. È finalizzata a pianificare e valutare i progetti che promuovano il cambiamento nel lungo periodo attraverso la partecipazione e il coinvolgimento di tutti gli stakeholder implicati, intendendo per stakeholder tutti i soggetti (persone fisiche, organizzazioni, imprese, enti pubblici..), attivamente coinvolti nell'attività oggetto di valutazione.

Le origini

La teoria del cambiamento può essere ricondotta all'articolazione di Peter Drucker di Management by Objectives resa popolare nel suo libro del 1954 *The Practice of Management*. È emersa dal campo della teoria dei programmi e della valutazione dei programmi a metà degli anni '90 come un nuovo modo di analizzare le teorie che motivano i programmi e le iniziative che lavorano per il cambiamento sociale e politico. Ha forti radici in una serie di discipline, tra cui la psicologia ambientale e organizzativa, ma è stata sempre più collegata alla sociologia e alle scienze politiche.

Carol Weiss, insigne metodologo che ha partecipato alla riflessione sull'applicazione della Teoria del cambiamento nei processi di valutazione, ha reso popolare il termine "Teoria del cambiamento" come un modo per descrivere l'insieme di presupposti che spiegano sia i mini-passaggi che portano all'obiettivo di interesse a lungo termine sia le connessioni tra le attività del programma e i risultati che si verificano in ogni fase della valutazione.

Tra il 2000 e il 2002, l'Aspen Roundtable for Community Change ha guidato la diffusione e gli studi di casi dell'approccio Theory of Change, sebbene ancora per lo più applicato al campo delle iniziative comunitarie. L'interesse recente è cresciuto con alcune eccellenti recensioni commissionate da Comic Relief nel Regno Unito, il Dipartimento per lo sviluppo internazionale nel Regno Unito, l'Asia Foundation e Oxfam Australia, per citarne alcuni. L'esplosione della conoscenza del termine, e della richiesta di "teorie", ha portato alla formazione nel 2013 della prima Onlus dedicata alla promozione e al chiarimento degli standard per la Teoria del Cambiamento. Il Center for Theory of Change ospita una libreria, definizioni, glossario ed è autorizzato a offrire gratuitamente Theory of Change Online da ActKnowledge, impresa sociale che collega la pratica del cambiamento sociale con uno studio rigoroso di come e perché le iniziative funzionano. ActKnowledge si unisce a organizzazioni comunitarie, organizzazioni non profit, fondazioni e governi negli sforzi per trasformare le istituzioni tradizionali, gli spazi pubblici e l'ambiente.

A cosa serve

La Teoria del Cambiamento spiega il processo di cambiamento delineando i collegamenti causali in un'iniziativa, cioè i suoi risultati a breve, medio e lungo termine. I cambiamenti identificati sono mappati - come il "percorso dei risultati" - mostrando ogni risultato in relazione logica a tutti gli altri, così come il flusso cronologico. I collegamenti tra i risultati sono spiegati da "motivazioni" o attestazioni del motivo per cui si ritiene che un risultato sia un prerequisito per un altro.

Il successo finale di qualsiasi teoria del cambiamento risiede nella sua capacità di dimostrare i progressi nel raggiungimento dei risultati. La prova del successo conferma la teoria e indica che l'iniziativa è efficace. Pertanto, i risultati in una teoria del cambiamento devono essere associati a indicatori che guidino e facilitino la misurazione.

La teoria del cambiamento quindi detta l'approccio metodologico per la valutazione dell'impatto di progetti sociali nel lungo periodo.



L'impatto sociale



Cosa è l'impatto sociale

Non esiste una definizione univoca di “impatto sociale”, ciò ha contribuito a generare confusione. Di seguito una serie di definizioni: L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale (Perrini e Vurro, 2013). L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine (EVPA, 2013). Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti (Emerson et al., 2000; Epstein & Yuthas, 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). L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare (Zamagni, 2015). La pluralità ed eterogeneità delle descrizioni di impatto sociale sopra riportate, rende difficile l'elaborazione di una sua definizione unica. Tuttavia, mettendo a confronto queste diverse definizioni con altre fornite dalla letteratura, è possibile identificare una serie di caratteristiche comuni che permettono di delineare il concetto di impatto sociale. Possiamo quindi affermare che l'impatto sociale è:

- l'insieme di risorse, input e processi adoperati nelle attività di determinati soggetti, interni ed esterni all'organizzazione, che, nel perseguire specifici obiettivi d'impresa e/o sociali, modificano le condizioni di vita/lavoro/relazione delle persone coinvolte direttamente o indirettamente da quelle attività;
- il cambiamento nelle persone, o più in generale in un territorio, generato da un'impresa o un'organizzazione, direttamente attraverso le sue attività e indirettamente attraverso gli investimenti erogati nel breve o nel lungo periodo;
- il cambiamento che un intervento porta sulla vita di una persona e su un territorio, tenendo conto di cosa sarebbe successo senza quella determinata attività.

Perché misurare l'impatto sociale?

L'importanza di misurare il valore sociale creato, è funzionale non solo a rendicontare agli stakeholder i propri risultati ma anche per riesaminare le proprie azioni e strategie sulla base di quanto appreso. E' possibile identificare alcune motivazioni che stanno spingendo un sempre maggior numero di organizzazioni a intraprendere un processo di misurazione dell'impatto sociale:

- **Il cambiamento culturale in atto nella società:** il tema dell'accountability, il "rendere conto", sta registrando un notevole interesse come strategia non solo di comunicazione e riconoscibilità, ma anche come opportunità per le imprese di aumentare l'impatto sociale e dimostrare il proprio contributo nella creazione di valore condiviso.
- **La scarsità delle risorse:** si è diffusa una sempre maggiore necessità di dotarsi di strumenti che dimostrino concretamente il valore creato dall'attività dell'impresa e in grado di indirizzare le imprese stesse verso un uso efficace delle risorse per creare ulteriore valore.
- **L'evoluzione normativa a livello internazionale:** per le imprese sociali la Commissione europea ha sviluppato una metodologia per la misurazione dei benefici socio-ambientali generati dalle imprese sociali, mentre a livello nazionale, è appena stata approvata la Riforma del Terzo settore che va a definire le nuove caratteristiche di Impresa sociale. Per le imprese profit, la direttiva europea 2014/95/UE sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie, in vigore in Italia dal 2017, renderà obbligatoria la rendicontazione di alcune informazioni di carattere sociale (oltre che ambientale) per le grandi aziende quotate.
- **La crescente attenzione da parte degli investitori:** lo sviluppo della finanza a impatto sociale, ossia quella finanza che sostiene investimenti legati ad obiettivi sociali, che richiede strumenti di misurazione in grado di orientare le scelte di investimento e valutarne il rendimento.

Funzione della misurazione dell'impatto sociale

- **Funzione Interna:** in fase di pianificazione è uno strumento utile per l'identificazione di linee e criteri strategici, di progetti più efficaci, di fattori di criticità e ambiti da valorizzare. A consuntivo, qualora un'attività non abbia raggiunto i risultati preventivati, la valutazione può supportare le ragioni di un determinato intervento costruttivo o correttivo.
- **Funzione Esterna:** per comunicare ai propri interlocutori l'efficacia effettiva dei propri interventi rispondendo alle richieste informative degli stakeholder. Pertanto, se da una parte l'obiettivo è che l'intero processo di valutazione, e in particolar modo il suo esito, sia facilmente comprensibile e rapidamente comunicabile all'esterno, dall'altra, i risultati della misurazione potranno essere utilizzati internamente dall'organizzazione per apprendere dal processo di cambiamento, ridefinire le proprie attività e rivedere la propria strategia.





La valutazione di impatto sociale

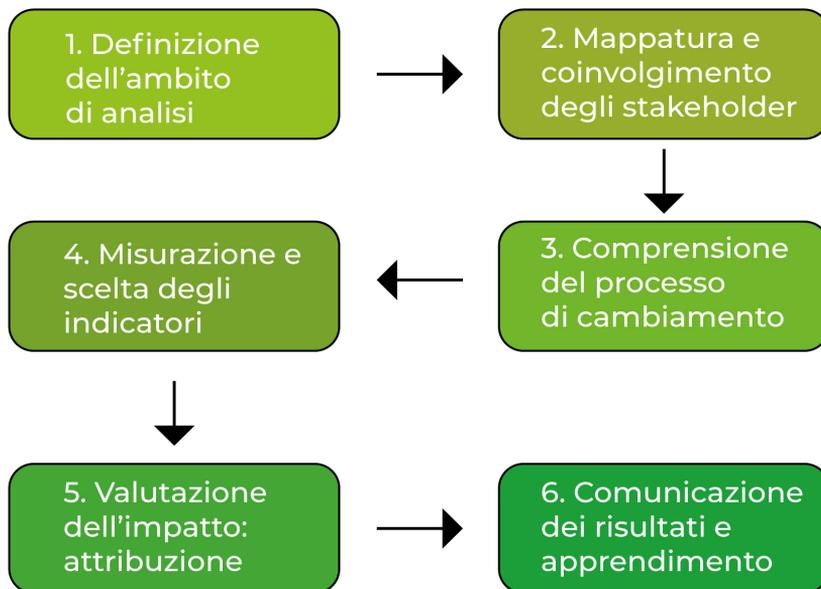
A chi è rivolta la valutazione

- I finanziatori, presenti o futuri, che utilizzano la misurazione per comprendere l'efficacia del proprio intervento di finanziamento e valutare l'eventuale proseguimento, interruzione o revisione del sostegno;
- i clienti/consumatori attenti ai temi di sostenibilità, che, grazie ai risultati della misurazione, sono in grado di scegliere in modo consapevole un bene o un servizio, esercitando “il loro voto con il portafoglio” attraverso acquisti responsabili;
- i soggetti pubblici che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento privato nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza;
- i beneficiari ultimi di un intervento e tutti gli altri stakeholder interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le performance “sociali” di un'organizzazione (es. comunità locale, fornitori, dipendenti, etc.).

Come misurare l'impatto sociale



Si propone l'adozione di un processo comune, articolato in sei fasi:



Il primo passo nel processo di misurazione di un impatto sociale prevede la definizione dell'ambito (o perimetro) di analisi. Questa prima fase è fondamentale perché fornisce le indicazioni sulla pista di valutazione da seguire nelle fasi successive del processo di misurazione, assicurando al contempo la fattibilità del percorso. Per arrivare a stabilire le priorità di misurazione e definire così il perimetro di analisi è necessario riflettere su cosa sia possibile e sensato misurare, sul motivo per farlo e sul modo in cui è opportuno comunicarlo. La misurazione sarà utile e rilevante per l'organizzazione soltanto se rispecchierà gli obiettivi di partenza. Al fine di definire l'obiettivo della valutazione è necessario stabilire se l'analisi di impatto che si intende svolgere è di tipo previsionale (*ex-ante*) o valutativo (*in itinere* o *ex-post*). I processi di valutazione, possono essere effettuati prima (*ex ante*), durante (*in itinere*) o dopo (*ex post*) la realizzazione di un progetto/attività. La valutazione effettuata prima dell'attuazione di un intervento, per stabilirne la fattibilità, è definita valutazione *ex ante*; durante il progetto si può realizzare una valutazione *in itinere* per esaminare i risultati parziali e rilevare eventuali scostamenti da correggere; la valutazione *ex post* invece si svolge al completamento del programma con l'obiettivo di verificare il conseguimento o meno degli obiettivi prefissati e individuare interventi correttivi.



Qual è l'oggetto della valutazione?

Un'analisi di impatto può essere svolta a diversi livelli, coinvolgendo la società nel complesso (macro), un'intera organizzazione (meso) o essere concentrata su uno specifico progetto (micro). La decisione di analizzare l'impatto sociale di tutte le attività di un'organizzazione, o focalizzarsi solo su alcune specifiche, è fortemente vincolata ai limiti temporali e alle risorse a disposizione. In generale, può essere utile analizzare separatamente le attività legate a diverse fonti di finanziamento, dato che implicano destinatari diversi a cui dover rendicontare. A prescindere dal numero di attività oggetto di analisi, è bene comprendere chiaramente ciò che si spera di ottenere attraverso queste attività e l'entità del problema che si cerca di affrontare. Anche qui, occorre essere chiari sull'oggetto della valutazione, ossia cosa si vuole misurare, questo permette di inquadrare e approfondire, sin dall'inizio, l'esame di determinati ambiti di attività, senza disperdere inutilmente tempo ed energie.

Risorse e Tempi

Prima di iniziare il processo di misurazione di impatto, è necessario analizzare le risorse a propria disposizione: tempi e costi (ovvero risorse umane disponibili), altrimenti si rischia di iniziare un processo che non si termina.



Chi svolge l'analisi?

In relazione alle competenze necessarie e all'obiettivo che si intende raggiungere, la valutazione può essere realizzata da un soggetto interno e soggetto esterno.

Le competenze tecniche più rilevanti per realizzare una valutazione di impatto sociale sono:

- **Hard Skills:** di progettazione di un quadro concettuale, sviluppo di metodologie (qualitative e/o quantitative per raccolta dati), raccolta e analisi dati, interpretazione di risultati e reportistica;
- **Vision:** sono le competenze necessarie a comprendere, analizzare e interpretare il contesto di riferimento (politico, economico, sociale e regolatorio) relativo alla misurazione;
- **Project management:** sono tutte le hard e soft skills necessarie per gestire un processo di misurazione, quali: budgeting, identificazione e coordinamento delle risorse necessarie, tempestività e risolutezza nel prendere decisioni e condurre l'analisi;
- **Interpersonali:** sono competenze sociali e trasversali, quali la comunicazione scritta e orale, la negoziazione, l'intelligenza emotiva e la comprensione e l'inclusione delle diversità sociali e culturali.



Mappatura degli stakeholder

Stabilito il campo d'analisi, lo step successivo è quello del coinvolgimento degli stakeholder che rappresentano i soggetti su cui l'ente ha un impatto e che, al contempo, hanno influenza sull'ente stesso. Es.: i beneficiari dell'intervento, le comunità, i finanziatori, i donatori, gli azionisti, i governi, i media, ma anche gli operatori di progetto. Il coinvolgimento degli stakeholder all'interno del processo è cruciale pertanto, dato il loro ruolo critico è importante comprendere le motivazioni, i bisogni e le aspettative che gli stakeholder hanno riguardo al progetto dell'organizzazione.

Quindi occorre muoversi come segue:

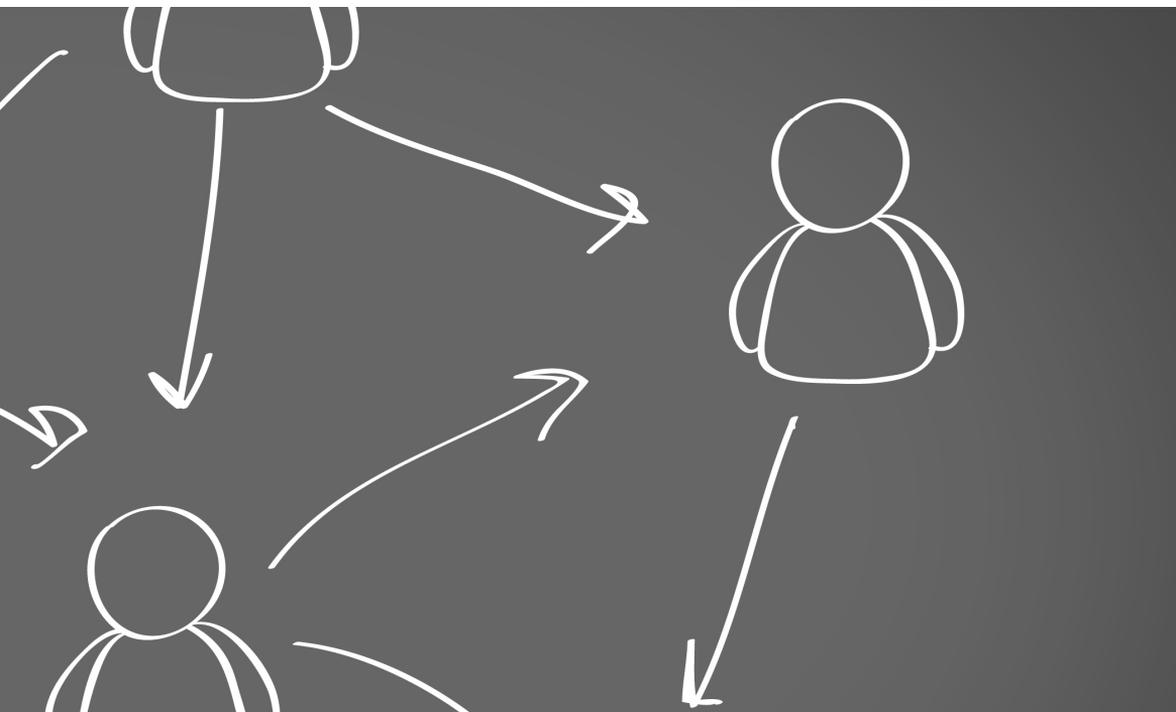
1. Identificazione e mappatura degli stakeholder. L'obiettivo di questa fase è essere sicuri di prendere in considerazione qualsiasi attore che abbia un "interesse" nel progetto, arrivando a delineare le relazioni che intercorrono tra questo stesso e l'organizzazione, sempre in relazione al progetto. Il criterio per decidere se includere o meno uno stakeholder all'interno dell'analisi è stabilire se questo abbia sperimentato o possa sperimentare un cambiamento, positivo o negativo, a seguito del progetto e della sua valutazione. Occorre poi realizzare la mappatura degli interessi e delle istanze di ciascun gruppo di stakeholder, l'obiettivo di questo passaggio è comprendere, per ogni stakeholder, il tipo di relazione



che esso stabilisce con l'organizzazione, ossia in che modo il singolo attore si inserisce all'interno del progetto, attraverso un'attenta mappatura dei suoi interessi e delle sue esigenze in merito.

2. Ordinamento degli stakeholder. È il procedimento attraverso cui l'organizzazione assegna un livello di priorità ad ogni stakeholder, da cui dipenderà, eventualmente, il tipo e grado di coinvolgimento. A partire dalla mappatura, gli stakeholder impattati dall'attività e dal processo di valutazione vengono ordinati in funzione del loro livello di: - influenza sull'attività oggetto di analisi; - dipendenza dagli esiti dell'attività stessa. Il grado di influenza e di dipendenza di uno stakeholder può variare a seconda che la valutazione venga realizzata ex-ante o ex-post rispetto alla realizzazione del progetto.

3. Coinvolgimento degli stakeholder. Il processo di coinvolgimento degli stakeholder è fondamentale per comprendere il cambiamento (potenziale o effettivo) derivante da un progetto e di conseguenza selezionare gli indicatori necessari alla misurazione. Non ultimo, il coinvolgimento degli stakeholder evita che l'analisi risulti, in ultima istanza, auto-referenziale o superflua. Il coinvolgimento è fondamentale per lo stadio successivo di valutazione degli impatti; è infatti grazie al contatto diretto con essi che si può costruire la catena di valore degli impatti, finalizzata all'identificazione delle aree di impatto e degli indicatori di performance per quantificare.





**Comprensione del modello
di cambiamento**

Una volta che sono stati individuati gli stakeholder e definiti i cambiamenti avvenuti (o attesi), diventa opportuno formulare un quadro logico che consenta di comprendere adeguatamente in che modo il cambiamento è stato o sarà apportato dall'organizzazione. Tale modello logico, che prende il nome di catena del valore dell'impatto (impact value chain), permette di individuare i diversi passaggi attraverso i quali un progetto o un programma genera un determinato cambiamento nella vita delle persone (impatto sociale). La catena del valore dell'impatto è una rappresentazione di come un'iniziativa o programma si sviluppa attraverso il concatenamento di input (risorse), attività, output (esiti), outcome (risultati) e impatti. Comprendere il processo di generazione dell'impatto è di primaria importanza non solo per ottenere una misurazione dell'impatto attendibile e verificabile, ma anche per comparare i benefici sociali generati ai costi sostenuti per realizzare le attività, andando così a valutare non solo l'efficacia ma anche l'efficienza di un progetto. Per poter formulare una catena del valore dell'impatto è necessario innanzitutto definire i concetti di input, attività, output, outcome e impatto, da cui dipenderà inoltre la fase di selezione degli indicatori

- **input:** sono tutte quelle risorse di diversa natura (denaro, competenze, tempo e beni strumentali come materie prime e impianti) utilizzate dall'organizzazione per lo svolgimento delle attività del progetto. Sono quindi i costi e gli investimenti effettuati per raggiungere un determinato cambiamento sociale;

- **attività:** sono tutte le azioni concrete, i compiti e il lavoro svolto dall'organizzazione per la realizzazione del progetto;

- **output:** sono tutti i prodotti e i servizi risultanti da un intervento, ovvero, i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione;

- **outcome (risultati):** sono tutti i cambiamenti a breve che a lungo termine, che si verificano sulla vita delle persone/comunità destinatarie dalle attività realizzate.

L'impatto è quindi una misura di outcome al netto dei cambiamenti che sarebbero avvenuti ugualmente anche senza il progetto, e di quelli attribuibili ad altri interventi. La misura dell'impatto rappresenta quindi l'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi.

Misurazione e scelta degli indicatori

La mappatura del processo di cambiamento e la sua rappresentazione attraverso la catena del valore dell'impatto serve a evidenziare gli elementi chiave del processo. Il passo successivo verso la misurazione dell'impatto è tracciare questi elementi - in particolare output e outcome - attraverso l'utilizzo di indicatori. L'indicatore è uno strumento di misura in grado di quantificare una variazione o un cambiamento. A ciascun output e a ciascun outcome verrà attribuito un indicatore in grado di valutare i progressi avvenuti nel processo di cambiamento. La selezione degli indicatori non è un'attività semplice, infatti non esiste una regola universale che stabilisca quali indicatori debbano essere utilizzati. Tuttavia esistono diversi criteri per la selezione e lo sviluppo di indicatori, come lo SMART ovvero Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti, Tempo. Come accennato nel paragrafo precedente, l'impatto è da intendersi come outcome al netto dei cambiamenti che sarebbero avvenuti ugualmente anche senza il progetto e di quei cambiamenti attribuibili ad altri interventi. La valutazione di questo outcome netto, chiamata anche misura dell'addizionalità dell'intervento, viene effettuata ex-post normalmente attraverso il cosiddetto metodo "controfattuale". L'analisi controfattuale permette infatti di comprendere in che misura gli outcome siano da imputare a un determinato intervento e quanto invece si



sarebbe verificato indipendentemente da esso. L'impatto dell'intervento viene quindi misurato come la differenza tra il cambiamento complessivo osservato e la stima del cambiamento in assenza dell'intervento (controfattuale). La valutazione del controfattuale si basa sull'adozione e osservazione di un "gruppo di controllo", ossia un gruppo di soggetti – individui, famiglie, imprese - che non beneficiano dell'intervento, ma che sono il più possibile simili, idealmente identici, a coloro che invece ne beneficiano.

Esistono diverse metodologie per la valutazione controfattuale, che si dividono in sperimentali e non sperimentali, a seconda che i destinatari dell'intervento siano assegnati in modo casuale o meno.

L'attribuzione dell'impatto, ossia la misurazione della parte di outcome ascrivibile al solo progetto, permette di definire il reale cambiamento generato dall'organizzazione attraverso le sue attività e fornisce pertanto la valutazione dell'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi. La valutazione dell'efficacia di un progetto è il momento decisivo del processo di misurazione perché si mettono a confronto i risultati delle attività realizzate con gli obiettivi dati in precedenza e con i risultati conseguiti da altri interventi simili. Le informazioni risultanti servono a prendere decisioni chiave sull'effettiva fattibilità (ex-ante) o replicabilità e scalabilità (ex-post) di un intervento.

The image shows four light-colored wooden blocks arranged horizontally on a wooden surface. Each block has a black letter and a subscript '1' printed on it. From left to right, the blocks spell out 'RESS'. The letters are bold and sans-serif. The background is a light-colored wood grain.

R₁ E₁ S₁ S₁

Il Report

Il processo di misurazione degli impatti sociali si conclude con l'elaborazione di un report indirizzato al pubblico di riferimento, identificato nella fase di definizione dell'ambito di analisi. L'obiettivo è che l'intero processo di valutazione, e in particolar modo il suo esito, sia rapidamente comprensibile e comunicabile all'esterno.

A seconda delle finalità, le conclusioni di un'analisi di impatto possono essere destinate a soggetti interni all'organizzazione, al pubblico in generale o ad alcune categorie di stakeholder specifiche (es. finanziatori, beneficiari, ecc.).

Il report deve includere, oltre agli aspetti puramente quantitativi e finanziari, anche quelli più qualitativi, per fornire all'utente informazioni importanti su come è stato generato valore sociale e quali ipotesi, decisioni e assunzioni sono state fatte per garantire la solidità e l'accuratezza del calcolo di tale valore. Nel report è necessario presentare le modalità di conduzione dell'analisi e mostrare il modello logico utilizzato per spiegare i risultati, definendo quindi i ragionamenti e le ipotesi alla base dei risultati raggiunti.

In generale, un buon report sulla misurazione dell'impatto dovrebbe essere utile, chiaro e trasparente – ossia fornire dati e informazioni rilevanti e facilmente comprensibili tanto al lettore quanto al professionista. Inoltre, dovrebbe essere facilmente fruibile.

I risultati del processo di valutazione possono essere molto utili anche internamente all'organizzazione che lo elabora. Infatti ai fini di massimizzare il beneficio sociale creato potrebbe essere opportuno rivedere alcune attività progettate o ridefinire le risorse impiegate, o alternativamente anche decidere di realizzare solo alcune attività, quelle più efficaci ed efficienti, tra tutte quelle inizialmente pianificate. L'impatto può rappresentare uno spunto per avviare una riflessione sulla governance, sui sistemi di gestione, su rischi e opportunità future, sulle linee strategiche e sulla crescita dell'organizzazione in generale.

La Valutazione di impatto sociale e le opportunità di finanziamento

Al fine di misurare i benefici che gli investimenti in interventi sociali generano in termini di cambiamento delle condizioni delle comunità destinatarie dei progetti, alcuni enti finanziatori (ed è una prassi sempre più frequente) impongono nel partenariato la presenza di un ente preposto alla valutazione dell'impatto sociale. Possiamo fare il caso concreto dell'Impresa Sociale Con i Bambini, che gestisce i fondi previsti dal Protocollo d'Intesa stipulato il 29 aprile 2016 tra il Presidente del Consiglio dei Ministri, il Ministro dell'Economia e delle Finanze, il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali e il Presidente di Acri, l'associazione delle Fondazioni di origine bancaria (in attuazione di quanto previsto dall'art. 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208). Sono anche previste le risorse da dedicare all'ente finanziatore (di solito tra il 2,5% ed il 4% del contributo richiesto) che, in una prima fase era selezionato dal partenariato di progetto tra una lista di enti accreditati con IS Con i Bambini. In una seconda fase, la stessa impresa, si è fatta carico di selezionare un unico ente di valutazione di impatto sociale, che valutasse tutti i progetti afferenti allo stesso bando, con l'obiettivo di uniformare la metodologia di valutazione e quindi rendere confrontabili tra di loro i progetti e poter così misurare, in maniera attendibile, l'impatto di tutte le progettualità realizzate con il contributo di uno specifico bando.

L'obbligatorietà della valutazione di impatto sociale nei progetti finanziati (anche da enti pubblici come riportato nel bando sul contrasto alla povertà educativa emanato dall'Agenzia di Coesione del Mezzogiorno nel 2020) ha contribuito a:

- diffondere la pratica della valutazione di impatto sociale anche tra le organizzazioni più piccole ed in quei territori meno avvezzi al cambiamento;
- far prendere familiarità con i termini connessi alla valutazione di impatto sociale (outcome, teoria del cambiamento, proxy) anche chi, pur operando con progetti sociali, non realizza la valutazione di impatto;
- incrementare lo stato di consapevolezza e responsabilità degli enti del terzo settore come portatori di cambiamento nelle comunità.

A black and white photograph showing four hands reaching towards a central white banner. The hands are positioned at the corners of the banner, suggesting a collaborative effort. The background is a solid pink color. The hands are of different ages and are wearing jewelry: a ring on the ring finger of the bottom-left hand and a bracelet on the wrist of the same hand. The banner is a horizontal white strip with a subtle texture.

Buone prassi di Valutazione di



Impatto Sociale nella provincia di Foggia

Descrizione Azione di Valutazione di impatto sociale

L' Azione A.3.5 Valutazione Impatto verrà impostata ed avviata nel corso del progetto e portata a termine a 2 anni dalla conclusione dello stesso dal partner IRESS insieme alle 12 scuole partner. Il disegno di valutazione è basato sul metodo controfattuale, arricchito da una strategia di indagine partecipata e qualificata dalla combinazione di strumenti quali-quantitativi. Focus della valutazione saranno le attività relative alla Azione A. 5 - FUORICLASSE A SCUOLA. In tutti i casi si prevede l'utilizzo dell'analisi longitudinale attraverso la somministrazione in tre step di un questionario co-costruito: ad avvio progetto (per rilevare le condizioni ex ante, a monte dell'intervento), a metà intervento (in itinere, per migliorare gli interventi e avere riscontri sulle ricadute nei soggetti beneficiari e nel gruppo di controllo), dopo la conclusione dell'intervento (ex post, per misurare l'impatto). Con riferimento alle prime classi degli Istituti superiori di primo grado (che verranno seguite per i tre anni del ciclo) si somministrerà il questionario a tutti gli studenti coinvolti (circa 300); per il gruppo di controllo si selezioneranno classi con caratteristiche simili nei medesimi Istituti scolastici. Per gli studenti delle classi terze coinvolti nell'orientamento si selezionerà un campione di circa 300 ragazzi/e; il gruppo di controllo verrà individuato all'interno delle scuole che non aderiscono al progetto. Infine, con le medesime modalità di somministrazione del questionario, si valuteranno anche per i percorsi individuali e di gruppo rivolti a studenti del 1° e 2° anno delle superiori (il gruppo di controllo sarà individuato in sinergia con i partner del progetto). La Valutazione di impatto produrrà un Report sugli impatti (sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo), realizzati dalle azioni progettuali sul sistema pubblico privato sociale dei territori target e in particolare in ordine ai risultati conseguiti dalle 2 Comunità Educanti.

Obiettivi valutativi

In coerenza con le finalità del progetto, gli obiettivi del disegno di valutazione di impatto riguardano i seguenti aspetti: la creazione di un'alleanza tra scuola e famiglie e di una più ampia alleanza tra scuola istituzioni pubbliche, Terzo settore e famiglie per la costruzione di una "comunità educante", l'acquisizione da parte dei ragazzi di competenze sia formali che trasversali, il contrasto alla dispersione scolastica e il miglioramento del benessere scolastico, l'efficacia dell'orientamento scolastico tra la terza media e la prima superiore. Per ogni attività oggetto di valutazione d'impatto, gli obiettivi saranno tradotti in domande valutative condivise con i partner del progetto, domande che 'guideranno' l'intero percorso valutativo. A titolo esemplificativo se ne citano alcune: le azioni di sostegno e supporto ai ragazzi e alle famiglie migliorano l'Alleanza scuola-famiglia? I ragazzi hanno acquisito più fiducia in sé stessi e consapevolezza dei propri interessi e delle proprie capacità? Il rafforzamento delle competenze formali e trasversali ha diminuito il rischio di dispersione scolastica?

Approcci metodologici di riferimento

In coerenza con il proprio approccio di ricerca, Iress ha scelto di utilizzare un approccio valutativo di tipo partecipativo. Infatti, come ricordato anche nel documento dell'Impresa sociale Con i Bambini "Orientamenti per il monitoraggio e la valutazione d'impatto", gli approcci partecipativi sono orientati a valutare la rilevanza dei cambiamenti generati da un intervento per i destinatari e gli altri attori che operano nel contesto di riferimento. Si tratta di modelli che non si concentrano dunque sull'attribuzione causale o sulla quantificazione degli effetti generati da un progetto, ma focalizzano l'attenzione dell'analisi sul valore che un intervento assume per le comunità di riferimento, ossia per tutti i soggetti (professionisti dei servizi e destinatari diretti ed indiretti).

La scelta di utilizzare un approccio partecipato deriva anche dall'obiettivo generale del progetto, ossia contrastare la povertà educativa attraverso l'implementazione di una rete integrata di servizi al minore e alla famiglia e la costruzione di comunità educanti stabili.

Data la complessità e la varietà degli attori sociali coinvolti nel processo di costruzione della comunità educante, si è deciso di condividere obiettivi, domande e strumenti valutativi con il soggetto Capofila e con alcune educatrici che seguono le attività nelle scuole. L'approccio di valutazione partecipato consente di superare una logica della valutazione meramente di 'accountability', promuovendo l'idea di valutazione 'learning'.

Il disegno di valutazione è basato sul metodo controfattuale (per le azioni che lo consentono) e sulla metodologia denominata “analisi longitudinale” (nella terminologia inglese Difference-in-Differences), arricchito da una strategia di indagine partecipata e qualificata dalla combinazione di strumenti di tipo qualitativo e quantitativo. Si prevede infatti l'utilizzo di questionari, che coinvolgeranno i ragazzi di 11-17 anni e interviste semi strutturate, rivolte agli insegnanti referenti delle scuole di secondo grado aderenti al progetto.

Per quanto riguarda i questionari verranno somministrati in tre tempi, come illustrato nei paragrafi successivi.

Strumenti di rilevazione e analisi

La valutazione d'impatto riguarderà 3 attività del progetto, tutte rientranti nella macro-azione progettuale “I fuoriclasse a scuola”: a) sostegno e orientamento specialistico nelle prime medie scelte come “classi pilota” del percorso triennale; b) sostegno e orientamento specialistico nelle terze medie; c) sostegno e supporto nelle prime superiori aderenti al progetto.

a) sostegno e orientamento specialistico nelle PRIME MEDIE. Si prevede la somministrazione di un questionario co-costruito insieme alle educatrici, con domande a risposta chiusa, integrato e arricchito da alcune domande a risposta aperta, da somministrare a circa 150 ragazzi beneficiari (gruppo “trattato”) dell'azione e circa 90 ragazzi non beneficiari (gruppo “di controllo”). Al fine di realizzare un'analisi longitudinale, si effettueranno 3 somministrazioni del medesimo questionario: ad avvio intervento (t0 per rilevare le condizioni ex ante l'intervento), al termine delle attività, previste alla fine delle scuole medie (t1 per avere i primi riscontri sulle ricadute), dopo/entro due anni dalla conclusione dell'intervento (t2 per misurare l'impatto). La somministrazione coinvolgerà una decina di scuole del territorio. Ad aprile 2019, si sono condivisi obiettivi e domande valutative con il Capofila, che hanno poi portato alla definizione delle seguenti aree del questionario: competenze scolastiche, extrascolastiche e rapporto con la scuola; amicizia e socialità; famiglia, contesto e territorio. Durante l'incontro, si sono condivise anche le modalità e i tempi della somministrazione T0 (il questionario è stato somministrato dalle educatrici tra Aprile e Maggio 2019).

b) Sostegno e orientamento specialistico nelle TERZE MEDIE. Si prevede la somministrazione di un questionario on line co-progettato con il soggetto

Capofila e le educatrici durante l'incontro del 13 settembre 2019, con domande a risposta chiusa, integrato ed arricchito da alcune domande a risposta. La spiegazione e la somministrazione del questionario sono ad opera delle educatrici. Al fine di realizzare un'analisi longitudinale, si effettueranno 3 somministrazioni del medesimo questionario. Diversamente da quanto indicato nel progetto, la rilevazione coinvolgerà tutti i ragazzi "beneficiari" dell'azione, ma non un gruppo di controllo. Infatti, dal momento che l'attività è rivolta alla maggior parte delle classi terze delle scuole che hanno aderito al progetto e non vi sono scuole disponibili a collaborare come gruppo di controllo – scuole aventi una popolazione studentesca simile a quella coinvolta nel gruppo trattato – si è optato, necessariamente, per una valutazione di impatto senza l'analisi controfattuale (appunto perché non è rintracciabile un gruppo di controllo).

c) Sostegno e supporto nelle prime superiori- L'azione di valutazione di impatto è rivolta a tutti gli studenti del primo anno delle superiori coinvolti nelle azioni di supporto sia in orario scolastico che in orario extrascolastico. Complessivamente, si tratta di una cinquantina di studenti con fragilità a livello scolastico, relazionale e familiare. In fase progettuale era stata prevista un'analisi controfattuale che, tuttavia, nell'implementazione delle attività è diventata molto difficile da attuare: ciò soprattutto per la mancanza di scuole disponibili a collaborare nell'individuazione di un gruppo di controllo avente caratteristiche simili a quelle degli studenti "beneficiari". Si è pertanto optato, nel corso della fine del primo anno di attività del progetto, per ampliare il numero di studenti coinvolti nella rilevazione, coinvolgendo tutto l'aggregato beneficiario (come già detto, si tratta di una cinquantina di studenti). Agli studenti verrà somministrato un questionario cartaceo, a cura delle educatrici del progetto. Anche questa è una rilevazione longitudinale e dunque prevede tre somministrazioni (come specificato nel paragrafo sulle tempistiche).

Tempistiche operative

a) sostegno e orientamento specialistico nelle PRIME MEDIE.

La prima somministrazione (t0) è stata realizzata nella primavera 2019.

La seconda somministrazione è prevista al termine delle scuole medie, quindi, nella primavera 2021 (terza media); infine la terza rilevazione verrà effettuata entro due anni dalla conclusione dell'intervento (t2 per misurare l'impatto).

b) Sostegno e orientamento specialistico nelle TERZE MEDIE.

La prima somministrazione (t0) è stata realizzata nell'autunno 2019.

La seconda somministrazione è prevista al termine del primo quadrimestre e

dopo l'effettuazione dell'iscrizione on line alla scuola superiore (febbraio-marzo 2020); infine la terza rilevazione verrà effettuata entro due anni dalla conclusione dell'intervento (t2 per misurare l'impatto).

c) Sostegno e supporto nelle prime superiori.

La prima somministrazione (t0) verrà effettuata entro dicembre 2019.

La seconda somministrazione è prevista al termine del secondo anno (quindi nella primavera 2020); infine la terza rilevazione verrà effettuata entro due anni dalla conclusione dell'intervento (t2 per misurare l'impatto).

Progetto RiGenerAzioni

Realizzato a Foggia

Soggetto Responsabile: APS Sacro Cuore

Con il contributo dell'Impresa Sociale Con i Bambini

Ente Responsabile della Valutazione di Impatto Sociale:

Associazione ISNET



APPROCCIO METODOLOGICO:

l'analisi sarà condotta a partire dagli assunti della «Teoria del Cambiamento», utilizzando le linee guida GECES e il modello SROI (con impiego di analisi controfattuale).

TECNICHE E STRUMENTI:

saranno applicate tecniche quantitative (questionari strutturati e utilizzo di dati proxy) e qualitative (interviste in profondità, focus group, osservazione partecipante).

FATTIBILITÀ:

la ricerca si integrerà al piano di monitoraggio e farà ampio ricorso all'impiego degli operatori del partenariato in contatto con i beneficiari di progetto.

La valutazione di impatto avverrà in 2 fasi:

FASE 1: DURANTE IL PROGETTO

(a) CONTESTO:

saranno coinvolti gli stakeholders per la presentazione degli obiettivi e degli output, l'identificazione degli input, la previsione delle attività, la previsione degli outcome, l'identificazione di altri possibili stakeholder.

(b) MODELLO:

i risultati delle attività realizzate sul contesto (sub-a) saranno impiegati per la definizione di indicatori, l'identificazione delle fonti e la definizione degli strumenti di raccolta dati. Infine, in questa fase, sarà identificato anche il “gruppo di controllo”.

(c) SPERIMENTAZIONE:

a fine progetto sarà effettuata una ricerca sul gruppo degli stakeholder beneficiari e sul “gruppo di controllo” in termini di, effetti positivi, negativi, primari, secondari; previsti e imprevisi; l'analisi servirà anche a identificare le variabili di deadweight, displacement, attribution e drop off.

(d) VALIDAZIONE SISTEMA:

a partire dai risultati delle attività di sperimentazione (sub-c), sarà effettuata una integrazione degli indicatori, delle fonti e degli strumenti di raccolta dati, nonché sarà definito il modello di analisi dell'impatto.

FASE-2: A DUE ANNI DALLA CONCLUSIONE DEL PROGETTO

Saranno utilizzati gli strumenti di raccolta dati e le variabili proxy (già validati) per condurre una indagine sul gruppo degli stakeholders beneficiari e sul “gruppo di controllo”.



Fabio Quitadamo

Progettista Sociale e consulente per lo sviluppo del territorio e degli enti del terzo settore. Classe 77, collabora con il CSV Foggia sin dal momento della sua costituzione. Vanta al suo attivo collaborazioni con ETS, imprese e organizzazioni di categoria su tutto il territorio nazionale.

Mantra: chi dice che è impossibile non dovrebbe disturbare chi ce la sta facendo.

