

VALUTAZIONE E IMPATTO SOCIALE DELLA RETE DEI CSV

*Report del processo formativo
e laboratoriale*

Coordinamento:

Paolo Venturi, *Direttore AICCON*

Gruppo di Lavoro:

Sara Rago, Giorgia Perra - *AICCON Ricerca*

Francesca Battistoni, Giulia Cassani, Sara Lauro, Giulia Sateriale - *Social Seed*

Ermanno di Bonaventura, Roberto Museo, Elena Casini, Eleonora Cerulli – *CSVnet*

Maggio 2018



In collaborazione con



INDICE

1. Premessa	3
2. Impatto sociale dell'attività dei CSV. Inquadramento teorico	4
3. Dare valore alla capacità di trasformazione dell'azione volontaria	9
4. La misurazione dell'impatto sociale: teoria e principali concetti	10
4.1. Un contesto "trasformato"	10
4.2. La trasformazione della cultura dei servizi	11
4.3. La prospettiva sul tema contenuta nelle linee guida ministeriali sui sistemi di valutazione dell'impatto sociale	12
5. Descrizione del percorso intrapreso con CSVnet	14
6. Il Laboratorio	16
6.1. Le fasi del laboratorio	16
7. Evidenze e linee guida per un percorso orientato alla valutazione d'impatto sociale	25
7.1. Rilevanza del tema e sua applicazione	25
7.2. Il metodo proposto	25
7.3. La costruzione del sistema di indici ed indicatori	26
7.4. L'esito della valutazione di impatto	27

1. Premessa

Il documento “VALUTAZIONE E IMPATTO SOCIALE DELLA RETE DEI CSV” è, al tempo stesso, esito e punto di partenza. Quante volte abbiamo descritto così un nostro testo! Non dobbiamo stancarci di farlo, tenuto conto del modo di procedere a cui non intendiamo rinunciare.

Il documento restituisce e sottopone alla nostra attenzione quanto emerso dal percorso di approfondimento svoltosi nel 2017 attraverso più tappe: l’inquadramento teorico (12 luglio); i laboratori sull’impatto sociale (20-21 luglio e 7-8 settembre); i laboratori sugli indicatori (14 e 21 settembre). Passaggi importanti del progetto AICCON-CSVnet, a cui hanno partecipato complessivamente 50 esponenti di 35 CSV. Un percorso che ha consentito di preparare la riflessione ospitata durante la Conferenza CSVnet 2017.

Nella programmazione CSVnet 2018, la decisione di continuare ad investire sul tema.

Le pagine seguenti prefigurano opportunamente l’obiettivo di giungere a decifrare – ma il termine usato, ben più pregnante, è “detenere” – una visione condivisa sul tema dell’impatto sociale, per essere maggiormente consapevoli delle leve sulle quali focalizzare l’operato dei CSV e, prima ancora, per collocare su un piano di merito il doveroso confronto con i diversi stakeholder.

Una prospettiva particolarmente preziosa. Irrinunciabile, anzi, tenuto conto delle modifiche normative delineate dal Codice del Terzo settore in riferimento al sistema dei CSV. La diffusione del report allegato, dunque, rappresenta un ulteriore passaggio nella *roadmap* che ci trova convintamente impegnati. E che intendiamo sviluppare in stretta connessione con le attenzioni al tema del bilancio sociale, alla cui redazione e pubblicazione i CSV sono obbligati per effetto di quanto disposto dall’art. 61 del Codice. Peraltro, sulla base delle nuove disposizioni normative, le stesse linee guida per il bilancio sociale per i CSV approvate dall’Assemblea di CSVnet nel gennaio 2008 sono destinate ad essere aggiornate.

Il prossimo conseguimento sarà l’elaborazione di una prima batteria di indicatori da utilizzarsi sperimentalmente per la misurazione dell’impatto sociale dei CSV, in relazione al loro mandato istituzionale. A tale acquisizione, sempre con l’introduzione e la supervisione di AICCON e Social Seed, si adopererà la componente tecnica dei CSV per farne poi tema di confronto con tutta la base sociale, dopo una prima valutazione nel Consiglio Direttivo di CSVnet.

Come bene affermato nelle sue pagine conclusive, il presente documento non rappresenta solo un *framework* teorico-interpretativo ma costituisce un vero e proprio impianto metodologico per continuare a riflettere ed impegnarsi sul tema dell’impatto sociale.

Stefano Tabò
Presidente CSVnet

2. Impatto sociale dell'attività dei CSV. Inquadramento teorico

a cura del Prof. Stefano Zamagni

Il tema della valutazione dell'impatto sociale applicata al mondo del volontariato trova il suo quadro di riferimento all'interno delle disposizioni previste dalla recente riforma del Terzo settore (l. n. 106/2016, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*), attraverso cui, dopo 75 anni, l'Italia ha finalmente ottenuto una legge organica che riguarda tutte le differenti tipologie di enti espressione del Terzo settore, equiparandosi in tal modo agli altri paesi europei che ne sono in possesso da decenni. Seppure la legge prodotta dall'*iter* normativo contenga ancora delle imperfezioni, sarebbe tuttavia un errore gravissimo considerarla inutile a causa dell'incongruenza o insufficienza della stessa in alcuni articoli.

Tale legge si sviluppa su tre pilastri. Il primo, probabilmente il più importante, è il passaggio da un regime "concessorio" a uno di "riconoscimento". L'art. 2 del Codice del Terzo settore ("*Principi generali*"), infatti, afferma che "*è riconosciuto il valore e la funzione sociale degli enti del Terzo settore, dell'associazionismo, dell'attività di volontariato e della cultura e della pratica del dono [...]*". Fino a tempi recenti era l'autorità pubblica nelle sue diverse declinazioni (Stato, Regioni, Comuni) a concedere il permesso ai cittadini di organizzarsi liberamente per realizzare determinati obiettivi; tale regime, "concessorio" appunto, era espressione di una cultura politica che la riforma contribuisce a modificare in virtù del principio filosofico che per "fare il bene", ovvero perseguire la realizzazione di obiettivi di interesse generale, non deve essere necessario chiedere il permesso a nessuno, quanto piuttosto impegnarsi a rispettare le regole che ora sono state codificate anche dal nostro legislatore.

Il secondo pilastro riguarda l'introduzione nel nostro paese del Codice del Terzo settore, grazie al quale gli enti di Terzo settore (ETS) nel loro insieme avranno finalmente una legittimazione giuridica. Finora questi avevano una legittimazione meramente in chiave sociologica piuttosto che economica, ma non giuridica; d'ora in avanti, invece, vi sarà un riferimento legislativo chiaro e definito, pur restando aperto uno spazio per l'interpretazione all'ermeneutica della legge.

Il terzo pilastro importante di questa riforma è che si riconosce legittimità piena al cd. Terzo settore "produttivo", un'invenzione tipicamente italiana (Toscana) del 1200 con la nascita delle prime Misericordie. In altri paesi europei (e non solo) è più di recente introduzione, paesi in cui invece c'è sempre stato quello può essere definito Terzo settore "redistributivo". Quello da "redistribuzione" a "produzione" è un passaggio fondamentale: un conto è redistribuire, ossia dividere in fette più piccole quanto già esiste; diverso - e più complesso - è invece produrre qualcosa che non esiste. Tale riconoscimento dà ali concrete all'art. 118 della Carta Costituzionale che introdusse il principio di *sussidiarietà* che dal 2001 ad oggi non ha potuto funzionare perché mancava la legge di riforma; in tal senso, vi è stata quindi una conquista di civiltà che va salutata in senso positivo.

Inoltre, l'art. 4 del Codice del Terzo settore contiene la definizione degli enti di Terzo settore (ETS): “Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o meno, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale [...]”. Analizzando i termini che sono stati utilizzati in questa definizione, *scopo* (che indica il fine di un'azione) è erroneamente considerato come sinonimo di *motivazione* (che sta all'inizio dell'azione): gli enti di Terzo settore, quindi, sono caratterizzati dalla motivazione ad agire che non è legata al lucro per perseguire *finalità* (da *telòs*, ovvero ciò per cui l'ente esiste) “civiche, solidaristiche e di utilità sociale”. Un esempio di *finalità civica* è rappresentato da un'associazione che difende i diritti delle minoranze; persegue, invece, *finalità solidaristiche* il volontariato che agisce per portare aiuto e conforto alla luce del principio di solidarietà ad altri; infine, la *finalità di utilità sociale* riguarda il mondo della cooperazione sociale di inserimento lavorativo e non, dove la parola “utilità” deriva dal linguaggio economico e indica la necessità di sottoporla ad un criterio di misurazione. L'*utilità sociale*, dunque, non va confusa con l'*interesse generale* perché un ETS che produca utilità sociale a favore soltanto di un piccolo gruppo non sarebbe qualificato poiché, per definizione, deve guardare all'interesse generale della comunità, nazionale o regionale, proprio perché l'interesse è generale nel momento in cui non sussistono esclusioni di alcun tipo. L'art. 4 continua esplicitando come l'interesse generale venga perseguito, ovvero attraverso l'azione volontaria, la mutualità o la produzione di beni e/o l'erogazione di servizi che transitano per il mercato. Sull'azione volontaria, all'interno della quale il volontario dona se stesso - o meglio - il proprio tempo, il Codice concentra l'attenzione dedicando al mondo del volontariato *magna pars*, riconoscendo finalmente il volontariato come punta di diamante del mondo del Terzo settore, ovvero la componente che traina tutte le altre.

Tra le novità della riforma vi è il concetto di *finanza sociale* (Titolo IX, “Titoli di solidarietà degli enti del Terzo settore ed altre forme di finanza sociale”, artt. 77 e ss.), e - nello specifico - vengono introdotti i *social bond* (obbligazioni sociali), il prestito sociale (*social lending*) e i titoli di solidarietà. Già il decreto legislativo del 1997 che istituì le Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Onlus, d.lgs. n. 460/97) conteneva all'art. 19 la possibilità in capo alle Onlus di emettere titoli di solidarietà salvo approvazione della Banca d'Italia del regolamento attuativo, che tuttavia non venne mai emesso a quel tempo, per arrivare invece oggi, dopo vent'anni, a questo obiettivo. Il Terzo settore italiano, così come concepito anche dalla riforma, non può prescindere da un “polmone finanziario” che consenta il suo funzionamento, non secondo le modalità mutate dalla finanza di tipo capitalistico speculativo, bensì attraverso concetti e pratiche diverse e specifiche a sostegno del suo agire. Nonostante potranno verificarsi delle difficoltà nell'implementazione dei singoli provvedimenti e sebbene ci saranno sicuramente degli arricchimenti nel prossimo futuro, già oggi un ETS (volontariato incluso) potrebbe mettere un titolo di solidarietà garantito da un fondo, con deducibilità fiscale e quindi con tutta una regolamentazione che ne deriva.

Importante inoltre è il *prestito sociale (social lending)*, strumento in grado di creare coesione sociale in quanto permette ad un'organizzazione di chiedere alle persone del proprio territorio di contribuire a farle superare una difficoltà finanziaria. Tale forma di garanzia aumenterà il grado di partecipazione degli italiani, ad oggi molto basso rispetto ai nostri concittadini europei, così come auspicato anche nei “Principi generali” del Codice del Terzo settore.

Un'altra importante novità è l'introduzione del tema che riguarda i sistemi di valutazione di impatto sociale. Al fine di tracciare le linee guida per la definizione e la realizzazione della valutazione di impatto sociale, all'inizio del 2017 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha insediato una commissione di lavoro con l'obiettivo, innanzitutto, di effettuare una ricostruzione culturale sul tema, già oggetto di molti dibattiti e di posizioni divergenti. Molte persone, infatti, temono la valutazione di impatto sociale perché confondono la “valutazione” con il “giudizio”: *valutare* non vuol dire giudicare, ma *attribuire valore*. Dunque un ETS non deve temere di ricevere un riconoscimento di valore, anche se tale attribuzione dipende dalla saggezza di chi saprà amministrare questo processo. In secondo luogo, non esiste attività umana che non possa essere valutata: sbaglia, quindi, chi afferma che non è possibile valutare l'impatto sociale.

Il dibattito si deve concentrare non sulla necessità o meno di valutare, bensì sulle modalità e gli obiettivi di tale azione. In merito al primo punto ossia come si può misurare l'impatto sociale generato, questo dipende dalla *metrica* che si intende adottare. La metrica è un insieme di misure, di algoritmi o di procedure che si segue per misurare l'impatto sociale. La bozza delle “Linee guida sui sistemi di valutazione dell'impatto sociale degli enti di Terzo Settore”, non ancora pubblicata dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, attualmente in corso di affinamento e miglioramento, si pone l'obiettivo di appianare tutte le divergenze esistenti a livello culturale, affermando che *non esiste una metrica unica* per tutti gli ETS. Concretamente, quindi, un'organizzazione di volontariato, al fine di misurare il proprio impatto sociale, può adottare una metrica diversa da quella di un'impresa sociale o di una cooperativa sociale che sono assoggettate alle leggi del mercato e orientate da obiettivi di produttività.

Il secondo punto che la bozza recepisce è il *criterio di proporzionalità*; in altri termini, la metrica che si intende adottare va proporzionata all'entità e alle dimensioni dell'organizzazione stessa. Il 33,5% degli ETS italiani hanno un volume di entrate/proventi inferiori a 5 mila euro annui, mentre quelli con entrate/proventi superiori a 500 mila euro sono solo il 4,5%. Risulta evidente come non sia possibile, quindi, applicare la stessa metrica a organizzazioni di Terzo settore di dimensioni differenti.

Il terzo principio che è stato accolto, il più importante, è quello dell'*autovalutazione*. La valutazione di impatto sociale, contrariamente a quanto si sosteneva in precedenza, non sarà obbligatoria, bensì l'ETS sarà tenuto a farla solo se gli sarà richiesta interfacciandosi con la pubblica amministrazione o con il Fondo Sociale Europeo. Pertanto la legge di riforma non impone la valutazione di impatto sociale (VIS), che invece sarà necessaria ad esempio nel caso

in cui venga richiesta da una gara di appalto per l'erogazione di servizi per un Comune al fine di dimostrare l'impatto generato dall'organizzazione.

Infine, l'ultimo punto che viene affermato è che è lo stesso ETS ad essere chiamato ad individuare indici ed indicatori che, a suo avviso, siano maggiormente in grado di dare evidenza dell'impatto sociale generato. L'unica condizione che viene posta dal Ministero è che l'ETS dia conto delle ragioni della scelta effettuata.

In sintesi, la valutazione dell'impatto sociale può e deve riguardare dimensioni di natura sia quantitativa sia qualitativa: l'errore imperdonabile, dovuto al *neopositivismo logico*, è quello di pensare che sia misurabile solo ciò che ha natura quantitativa. Il secondo punto è la scelta della *metrica*. L'ultimo punto, ma non il meno importante, riguarda la definizione dello scopo per cui si deve effettuare una valutazione di impatto sociale. Tre sono gli obiettivi in tal senso: il primo è per massimizzare la produttività e, quindi, il profitto - e questa è la ragione sottostante ad una valutazione di impatto per le imprese di tipo capitalistico. Dal 1° gennaio 2017 le imprese europee che hanno più di 500 dipendenti devono obbligatoriamente pubblicare il cd. *bilancio di materialità*, ossia una terza tipologia di bilancio - diversa sia da quello sociale sia da quello di esercizio - che va nella stessa direzione della valutazione di impatto sociale. Il secondo scopo è di natura pedagogica, perché quando un gruppo di persone accettano di autovalutarsi o di sottoporsi ad una procedura valutativa, alla fine ne escono migliorate. Lo scopo è quindi quello di aiutare l'organizzazione a migliorarsi, nel senso di provvedere a non sprecare tempo, risorsa fondamentale per il mondo del volontariato. Infine, il terzo scopo fondamentale è che il bene generato va fatto conoscere. Aristotele ci ha insegnato che il bene è più contagioso del vizio, ma a condizione che venga fatto conoscere; perché - diceva Aristotele - se il bene fatto non viene fatto conoscere alla comunità vince il vizio, che ha una capacità espansiva, al contrario del bene che ha invece bisogno di un'azione specifica. Se il volontario o il volontariato che fa il bene non lo fa conoscere, rinuncia ad una propria funzione e da volontariato può diventare filantropia. Mentre il filantropo può essere anonimo, il volontariato non può accettare di diventare tale; al contrario, deve far sapere alla comunità di cui è parte quello che sta facendo.

Quando si ragiona in quest'ottica, le difficoltà - almeno a livello di principio - scompaiono. Per quanto riguarda la metrica, come già scritto, questa deve essere diversa a seconda delle diverse variabili descrittive dell'organizzazione (contesti geografici in cui opera, la sua dimensione, gli ambiti di intervento, ecc.), perché il volontariato effettuato in ambito sanitario è diverso da quello realizzato in ambito culturale. Il volontariato è portatore di un carisma nascosto che deve essere portato a conoscenza; in questo senso la valutazione di impatto sociale diventa veramente lo strumento.

Infine, una considerazione di natura più generale sul senso "politico" - non "partitico" - di questa legge di riforma. Quando un modello di ordine sociale - quale che esso sia - entra in crisi, due sono le strategie di risposta: una è quella cd. "alternativista", ossia propria di coloro i quali che mentre il mondo va a rotoli creano delle nicchie in cui chiudersi; l'altra strategia è quella della "biodiversità", ossia pensare gli ETS non come un'alternativa, ma come

complementari agli altri soggetti che operano nella nostra società in grado di dimostrare anche alle imprese di tipo capitalistico che è possibile operare dentro il mercato con una logica diversa. La filosofia politica alla base di questa riforma è quella della biodiversità: è necessario imparare che così come esiste in natura il mondo animale e il mondo vegetale che sono caratterizzati da una pluralità di specie, la stessa cosa vale per il mondo sociale ed economico; ci deve essere, quindi, una pluralità senza discriminazioni. Un modo per discriminare è quello di azionare il credito; ecco dunque perché rileva il fatto di rendere accessibili strumenti di finanza sociale in grado di sostenere lo sviluppo di questa biodiversità.

Sebbene la riforma contenga delle inadeguatezze, quindi, l'impianto è buono poiché va nella direzione della creazione di una situazione cd. *emergentista*: il Terzo settore è un soggetto emergente, ossia in grado di *cambiare* le altre istituzioni attraverso i rapporti che vengono instaurati. In altri termini, il Terzo settore quando emerge nella società obbliga anche gli altri a cambiare per contagio. Gli ETS diventano così realtà in grado di apportare una trasformazione su due livelli. Il primo, quello del *soggetto*, ovvero sono in grado di cambiare le persone, come sostiene Peter Druker: *“Non a scopo di lucro, non imprenditoriale, non governativo sono tutte definizioni negative, ed è impossibile definire qualcosa dicendo ciò che non è. Cosa fanno, dunque, tutte queste istituzioni? [...] Il nome più giusto per le Organizzazioni Non Profit sarebbe: istituzioni per il cambiamento umano”*. Il secondo, quello che permette di trasformare il *contesto*, passando dall'essere uno “spazio” ad essere un “luogo”, rispettando la logica secondo cui *“diventano luoghi quegli spazi in cui la dimensione comunitaria è protagonista di un'innovazione che dà vita a nuove forme di produzione del valore”* (Venturi, Rago, 2017)¹.

In conclusione, Thomas Merton, autore americano famoso scomparso diversi anni fa, in un suo celebre libro intitolato “Nessun uomo è un'isola”, sostiene che: “il tempo galoppa, la vita ci sfugge tra le mani, ma ci può sfuggire come sabbia oppure come semente, a noi la scelta, sapendo che se ci sfugge come sabbia questa cadendo al suolo produce nulla, se ci sfugge come semente presto o tardi genera tutto”. Così anche il Terzo settore, e il volontariato in particolare, deve essere la semente in grado di generare impatto sociale nelle comunità in cui opera.

¹ Venturi, P., Rago, S. (a cura di) (2017), *Da Spazi a Luoghi. Proposte per una nuova ecologia dello sviluppo*, atti de “Le Giornate di Bertinoro per l’Economia Civile 2016”, Forlì, AICCON.

3. Dare valore alla capacità di trasformazione dell'azione volontaria

Dare valore alla capacità dell'azione volontaria, nelle sue diverse forme organizzative che ne sono espressione, di trasformare persone e contesti significa evidenziare le modalità attraverso cui il volontariato persegue l'obiettivo di arrecare beneficio a terzi mediante il *dono gratuito*. La forza di quest'ultimo non sta nell'oggetto donato ma nella speciale cifra che il dono rappresenta per il fatto di costituire una *relazione tra persone*. Il volontariato autentico, quindi, è quello in grado di dare vita a legami fra persone mosse da principio di *reciprocità*. In questa logica, la relazione sostituisce il bene donato o comunque rende la prima più importante del secondo.

Ecco perché, volendo approcciare il tema della valutazione dell'impatto sociale generato dal volontariato, è necessario non limitarsi a logiche di misurazione su base meramente «monetaria», che in passato hanno portato a definire - a titolo esemplificativo - la stima del valore economico del volontariato (rispetto alle diverse classi di volontari per età e loro funzioni) nel non profit (CNEL-Istat, 2011) basata sul calcolo ULA (unità di lavoro equivalente) e determinazione di un salario «ombra», per un valore pari a 7,8 miliardi di euro. Vi è oggi più che mai la necessità di dare evidenza del valore in termini di «capacità trasformativa» del volontariato per comprendere e dare evidenza del passaggio da una logica di efficienza ad una di efficacia e adeguatezza dell'operato in grado di dare conto del *valore* creato in termini sia *economici* sia *sociali, culturali* (rispetto alla diffusione della cultura del dono e del volontariato) ed *istituzionali* (nel rapporto con le altre istituzioni presenti sui territori).

Anche all'interno della riforma del Terzo settore e, nello specifico, nel d. lgs. n. 117/2017 sul Codice del Terzo settore, all'art. 63 riguardante le funzioni e i compiti dei Centri di servizio per il volontariato vengono elencate le attività che i CSV sono chiamati a svolgere, alcune delle quali contengono già elementi propri della valutazione di impatto sociale. In particolare, rispetto al tema dell'impatto, viene infatti specificato che obiettivo dei CSV è quello di svolgere attività di supporto tecnico, formativo ed informativo, al fine di promuovere e rafforzare la presenza ed il ruolo dei volontari nei diversi enti del Terzo settore (non solo organizzazioni di volontariato), attraverso: a) servizi di promozione, orientamento e animazione territoriale, finalizzati a dare visibilità ai *valori del volontariato e dell'impatto sociale dell'azione volontaria nella comunità locale*, a *promuovere la crescita della cultura della solidarietà e della cittadinanza attiva* in particolare tra i giovani [...]; b) servizi di formazione, finalizzati a qualificare i volontari o coloro che aspirino ad esserlo, acquisendo maggiore *consapevolezza dell'identità e del ruolo del volontario* e maggiori competenze trasversali, progettuali, organizzative a fronte dei bisogni della propria organizzazione e della *comunità di riferimento*; [...] d) servizi di informazione e comunicazione, finalizzati a incrementare la *qualità* e la quantità di informazioni utili al volontariato, a supportare la promozione delle iniziative di volontariato, a sostenere il *lavoro di rete degli enti del Terzo settore* tra loro e con gli *altri soggetti della comunità locale* per la cura dei beni comuni [...];

e) servizi di ricerca e documentazione, finalizzati a mettere a disposizione banche dati e *conoscenze sul mondo del volontariato e del Terzo settore* in ambito nazionale, comunitario e internazionale.

Non solo. La riforma del Terzo settore introduce dei cambiamenti rilevanti anche in merito al ridisegno del sistema dei CSV che va verso la strutturazione di una complessa articolazione di soggettualità eterogenee per natura. Attorno ai CSV, infatti, va costituendosi una rete di organismi che, necessariamente, entreranno nel perimetro degli *stakeholder* rispetto ai quali i CSV dovranno confrontarsi anche in termini di valutazione di impatto sociale del proprio operato. Anzitutto, l'Organismo Nazionale di Controllo (ONC), che sarà chiamato a definire territorialità e risorse (provenienti dal FUN – Fondo Unico Nazionale) per i CSV, e i 14 Organismi di Territoriali di Controllo (OTC), dipendenti dall'ONC. Quest'ultimo è, inoltre, espressione delle Fondazioni di Origine Bancarie (FOB), del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, della Conferenza Stato-Regioni, dell'associazione nazionale più rappresentativa degli ETS e da quella degli stessi CSV. Gli OTC, poi, saranno espressione delle FOB, dei Comuni (ANCI), delle Regioni e dell'associazione territoriale più rappresentativa degli ETS. Ecco, dunque, che la "platea" di portatori di interesse si allarga, ricomprendendo le sopraenunciate realtà che necessariamente diventano interlocutori dei CSV non solo al fine della loro operatività ma anche rispetto ai sistemi di valutazione di impatto sociale che questi dovranno implementare al loro interno o rispetto al di cui sviluppo dovranno supportare gli ETS beneficiari.

È alla luce di questi cambiamenti in atto che si evince la necessità di impostare la progettazione dei servizi diretti erogati definendola a partire dai bisogni emersi dai territori, azione a cui necessariamente seguirà una successiva attività di *rendicontazione*, che tuttavia è necessaria ma non più sufficiente dal momento in cui si assume come obiettivo quello di dare evidenza dell'impatto sociale generato nel lungo periodo.

4. La misurazione dell'impatto sociale: teoria e principali concetti

4.1. Un contesto "trasformato"

Il tema della valutazione dell'impatto sociale trova come cornice di riferimento un contesto socio-economico in profonda trasformazione. Da un lato, si assiste sempre più ad un cambiamento nei meccanismi di partecipazione (*paradigma collaborativo*) attraverso nuovi modelli associativi informali (ad esempio, le *social street*), nuovi modelli donativi (come le piattaforme di *crowdfunding*), nuovi modelli di economia (ad esempio le piattaforme *peer-to-peer* per la condivisione di risorse inutilizzate o sottoutilizzate - spazi, competenze, materiali, servizi, ...), nuovi modelli di *policy* (come nel caso dei regolamenti collaborativi). Tutto questo implica un diverso modo di produrre *capitale sociale* che nasce dalla diversa natura dei modelli di partecipazione sopraelencati. Al contempo, dall'altro lato, quasi paradossalmente

- vista la densità di nuove opportunità di generare legami - la nostra società si caratterizza per un crescente livello di persone che vertono in condizioni di *vulnerabilità*, ovvero una situazione di scarsità relazionale e di legami sociali; condizione che, in misura crescente, sta colpendo i minori e i giovani, quelle generazioni che dovrebbero rappresentare i pilastri su cui costruire il futuro del nostro paese. È su questi - e altri - presupposti che si sviluppa la consapevolezza della necessità di ripensare il nostro sistema di welfare, ridisegnandolo in modo tale da renderlo un welfare “capacitante” in grado di valorizzare le capacità dei *cittadini* e di rigenerare le *comunità* attraverso il contributo di una pluralità di attori e la ridefinizione di nuovi modelli di partecipazione. Un modello di welfare, così ripensato, in grado di passare da una logica di spesa ad una d'*investimento sociale*, assumendo una prospettiva di lungo periodo coerentemente con quanto accade quando si ragiona in termini di impatto sociale.

4.2. La trasformazione della cultura dei servizi

Tali cambiamenti nel contesto di riferimento fanno da cornice ad altrettanti cambiamenti nel modo di concepire ed erogare i servizi da parte dei soggetti del Terzo settore, in generale, e del volontariato, in particolare. Un primo “passaggio” già in atto nella modalità di concepire e, successivamente, l’offerta sta nella transizione da servizio (inteso come *prestazione*) a supporto (in termini di *relazione*): oggi, infatti, un’organizzazione del Terzo settore nel momento in cui offre un servizio non può esimersi da “erogare” un supporto anche in termini relazionali, incentivando e facilitando lo sviluppo di rapporti tra persone. All’interno del mondo del volontariato, ciò configura sempre più i CSV come «piattaforme» aperte, luoghi dove non solo viene dato supporto al mondo del volontariato (nelle sue molteplici forme) in termini di competenze e strumenti tecnici (comunicazione, rendicontazione, ...), ma dove viene anche sviluppato un tessuto relazionale, fondamentale per alimentare la cultura della partecipazione e del volontariato. Il secondo “passaggio” in atto è quello dall’esecuzione alla trasformazione, cambiamento che implica una diversa percezione dell’ETS rispetto al proprio ruolo. Oggi, infatti, la stessa organizzazione risulta essere spesso maggiormente libera dalle logiche dell’esternalizzazione dei servizi e si percepisce come soggetto in grado di “trasformare” persone, comunità e territori attraverso il proprio agire. A questi primi due passaggi se ne aggiunge un terzo, che evidenzia il cambiamento nella modalità di produzione dei servizi erogati dagli ETS, ovvero dalla separazione alla co-produzione. In altri termini, tale cambiamento dice del passaggio dal concepire il beneficiario del servizio come mero utente a soggetto produttore, insieme all’organizzazione stessa.

Questi tre passaggi sono alla base del cambiamento di prospettiva che guida il cambio di passo dall’erogazione dei servizi per i beneficiari alla produzione di impatto sociale per la comunità, dove per *impatto sociale* si intende «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, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente)»

(Zamagni, Venturi, Rago, 2015). All'interno della riforma del Terzo settore, delle imprese sociali e della disciplina del servizio civile universale (l. n. 106/2016) è contenuta una definizione ben precisa di che cosa si intende per valutazione di impatto sociale, ovvero una "valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". Cioè a dire che quando si valuta – ovvero si "dà valore" – lo si deve fare sia relativamente ad elementi quantitativi (numerici) sia qualitativi (aspetti che nel Terzo settore spesso sono discriminanti e maggiormente in grado di dare evidenza del valore che viene generato dall'azione di tali enti), che diano riscontro di ciò che le attività producono rispetto a tre diversi orizzonti temporali: di breve (output), di medio (outcome) e di lungo periodo (impatto). La definizione rileva anche perché mette a fuoco la macro-categoria di stakeholder di riferimento rispetto a cui è necessario misurare e valutare l'impatto delle proprie attività, ovvero la comunità di riferimento. Inoltre, dà indicazione di un passaggio fondamentale per la valutazione dell'impatto sociale delle attività che gli enti del Terzo settore devono affrontare al momento dell'attivazione di tale processo, ossia individuare degli obiettivi che guidino chi lo governa al fine di ottenere dei risultati utili per l'organizzazione nonché per semplificare il processo stesso. Non è possibile, infatti, pensare di implementare un'attività di questo tipo senza darsi degli obiettivi da perseguire – e possibilmente individuarli con i propri *stakeholder* di riferimento principali.

4.3. La prospettiva sul tema contenuta nelle linee guida ministeriali sui sistemi di valutazione dell'impatto sociale

In seno alla riforma è stato costituito un gruppo di lavoro ministeriale che ha il compito di individuare delle linee guida sul bilancio sociale e i sistemi di valutazione dell'impatto sociale negli enti del Terzo settore, attualmente in fase di elaborazione. Seppure ancora non si conoscano i contenuti definitivi del documento, tuttavia è possibile affermare come la ratio sottostante le linee guida non sia tanto quella di individuare una metodologia univoca con cui misurare e valutare l'impatto da parte degli enti del Terzo settore, anzi. Volontà del gruppo di lavoro, infatti, è proprio quella di orientare le organizzazioni verso la costruzione di un processo di valutazione dell'impatto che si caratterizzi per essere un'*autovalutazione delle attività* attraverso la produzione di dati oggettivi e verificabili, mettendo a disposizione di terzi soggetti un sistema di indici ed indicatori individuati coerentemente rispetto alla dimensione e alle finalità dell'organizzazione.

Seppure l'obbligatorietà di affrontare l'implementazione di tali sistemi sarà probabilmente circoscritta agli ETS che si relazionano con soggetti pubblici nell'ambito di procedure di affidamento dei servizi di interesse generale, sì da consentire una valutazione dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni, l'adozione di sistemi di valutazione di impatto sociale è un'opzione valida per tutti i soggetti del Terzo settore al fine di evidenziare gli effetti conseguiti dalle attività svolte in quanto riconducibili all'*interesse generale*, ovvero volte al perseguimento e alla tutela di un valore giuridico costituzionalmente

orientato (con riferimento alle cd. finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale oltre che a settori di attività).

A tal fine, le linee guida ministeriali in corso di elaborazione sono orientate a supportare l'attivazione di *processi* di valutazione di impatto sociale, fondati su alcuni principi condivisi, volti ad individuare anzitutto obiettivi e dimensioni di valore quali elementi-guida per la valutazione di impatto vera e propria, che si svilupperà poi attraverso la scelta di uno strumento di misurazione e l'individuazione di indici e indicatori in grado di dare espressività all'impatto generato (figura 1).

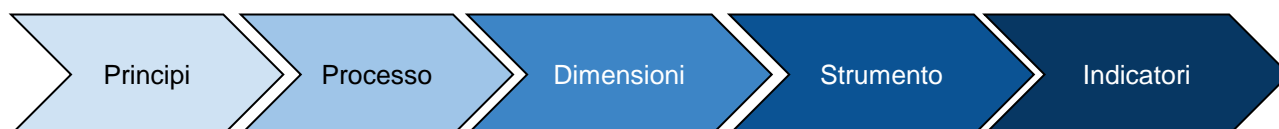


Fig. 1 - Gli elementi che compongono un sistema di VIS

I principi fondamentali che devono guidare un processo di valutazione di impatto sociale sono sostanzialmente 4:

- *rilevanza*: devono essere incluse tutte le informazioni necessarie a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta;
- *affidabilità*: le informazioni fornite devono essere precise, veritiere ed eque. Devono essere specificate le fonti di dati e le ipotesi su cui si basano;
- *comparabilità*: le informazioni devono essere riportate utilizzando sempre la stessa struttura o evidenziando le motivazioni che portano ad una diversa strutturazione e inserendo indicazioni utili a favorire la comparabilità nel corso del tempo;
- *trasparenza e comunicazione*: il risultato della valutazione deve essere reso pubblico e accessibile a tutti gli *stakeholder*. È indispensabile "dare conto" non solo dei risultati, ma anche del processo attivato e dei soggetti (interni o esterni) che lo hanno prodotto (*stakeholder engagement*).

L'obiettivo cui tendere non è il raggiungimento di uno *standard* univoco, quanto piuttosto la costruzione di un processo "con" e "per" la comunità che parta dalla definizione degli obiettivi mediante il coinvolgimento di alcune categorie di *stakeholder* influenti, per proseguire con l'analisi delle attività attraverso informazioni di natura sia quantitativa sia qualitativa e la definizione di uno strumento "giusto" (ovvero proporzionato agli obiettivi prefissati e alle dimensioni e caratteristiche dell'organizzazione) atto a misurare l'impatto generato (figura 2). Solamente l'ultimo passaggio del processo consiste in una vera e propria *valutazione*, cioè nell'attribuzione di significato agli esiti della misurazione volta al loro utilizzo per riorientare gli obiettivi dell'organizzazione.

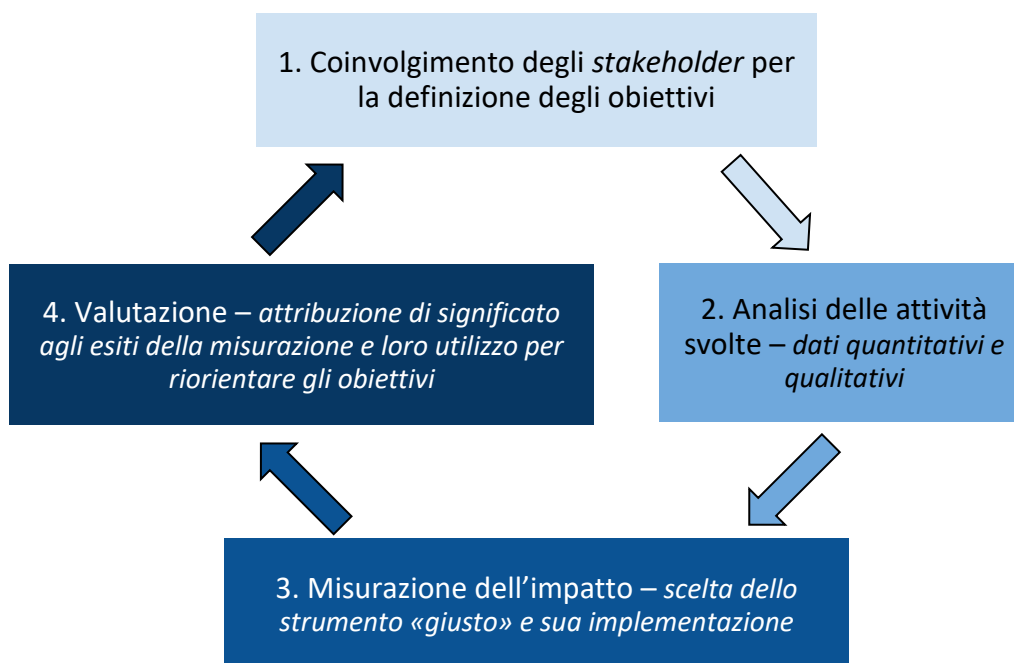


Fig. 2 - Il processo di valutazione dell’impatto

5. Descrizione del percorso intrapreso con CSVnet

Il percorso intrapreso con i CSV attraverso il progetto AICCON-CSVnet intende promuovere la produzione di *innovazione sociale* attraverso l’erogazione di servizi sempre più progettati assumendo logiche “di valore”, ossia orientati alla generazione di impatto sociale, realizzati mediante processi maggiormente aperti e caratterizzati da una forte *dimensione comunitaria* (co-produzione dei servizi) e che fa dei processi di *empowerment* del *capitale umano* dei CSV la risorsa strategica che ne sta alla base.

La necessità di garantire al contempo *efficienza* ed *efficacia* passa attraverso la ridefinizione degli obiettivi che guidano la progettazione dei servizi; ciò implica la ridefinizione del processo e degli indicatori utilizzati per la *misurazione*.

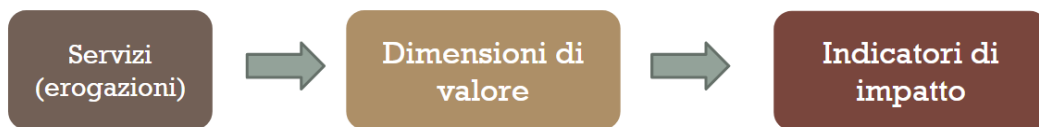
▪ Da:



▪ A:



Attraverso la metodologia del “laboratorio”, è stato perseguito l’obiettivo della costruzione di *prototipi* per riconnettere dimensioni di valore e aree di impatto dei CSV. L’*output* di tale attività è riassumibile in una piattaforma co-prodotta direttamente dal mondo dei CSV per definire indicatori utili alla misurazione dell’impatto ossia correlati alle dimensioni di valore; che seguono i principi di rilevanza, affidabilità, comparabilità e trasparenza; co-prodotti, perché devono rispettare l’identità condivisa dell’organizzazione.



6. Il Laboratorio

6.1. Le fasi del laboratorio

Il laboratorio è stato costruito in due tappe focalizzando il lavoro su come l'individuazione di **indicatori condivisi** dai partecipanti generi un valore aggiunto e fornisca un **set di strumenti** riutilizzabili per lavorare sul tema dell'impatto sociale.

Lavorare sull'impatto sociale vuol dire **proiettare l'organizzazione nel futuro** costruendo un orientamento valoriale che recuperi l'identità e vada incontro alle trasformazioni in atto.

Il percorso è stato costruito in cinque fasi per consentire ai partecipanti di condividere le conoscenze e le esperienze delle singole sedi in modo da valorizzare le diversità territoriali dentro una cornice comune.

Gli step principali del laboratorio che elenchiamo di seguito, alcuni dei quali propedeutici alla costruzione della catena del valore dell'impatto, verranno descritti più nel dettaglio nei successivi paragrafi:

- I. **Conoscenza e valori:** individuazione degli *obiettivi e dei valori guida* nel medio termine dei CSV.
- II. **Analisi dei beneficiari:** analisi degli *attori e dei beneficiari principali* dei servizi ad oggi e dei loro bisogni in divenire.
- III. **Creazione sfida e aree di attività:** *individuazione della sfida specifica* su cui costruire la catena di valore dell'impatto.
- IV. **Catena del valore dell'impatto:** costruzione della *catena di valore dell'impatto*, partendo dalle sotto attività principali e giungendo alla definizione di quelli che sono i principali outcome attesi.
- V. **Dimensioni e riconnessione con i valori:** definizione degli *outcome prioritari* rispetto alle diverse aree di attività e riconnessione con i valori cui CSV vuole tendere nel medio periodo.



Ogni fase ha previsto sia momenti di lavoro singolo sia momenti volti alla condivisione di quanto emerso per convergere verso output concreti per i diversi territori e per la rete.

Il laboratorio costruito come uno “spazio di prova” pone infatti i partecipanti nelle condizioni di scardinare l’approccio classico di lavoro e “mette in scena” una metafora del possibile, producendo mutamenti nella cultura degli attori e trasformando contesti e risorse a disposizione.

Attraverso strumenti di Design strategico e progettazione organizzativa abbiamo lavorato sull’**approccio al cambiamento organizzativo** e sulle capacità di *intraprendere* dei soggetti partecipanti, interpretate come capacità di vedere, intesa come capacità di lettura orientata dei contesti e dei sistemi; capacità di prevedere, intesa come capacità di anticipazione critica sul futuro; capacità di far vedere, intesa come capacità di visualizzare scenari futuri. Nel laboratorio abbiamo utilizzato diverse tecniche di Design Thinking ridisegnate e personalizzate in funzione del contesto e, come strumento centrale del percorso, abbiamo utilizzato il modello della Catena del Valore dell’Impatto.

Di seguito riportiamo una descrizione delle fasi laboratoriali che evidenzia metodologie, strumenti utilizzati e deduzioni rispetto a quanto emerso nei due diversi macro-gruppi (Bologna, sede di alcuni incontri con i rappresentanti prevalentemente dai CSV del centro nord, e Napoli, sede degli incontri cui hanno partecipato prevalentemente i rappresentanti dei CSV del centro-sud).

I. Conoscenza e valori

Lavorare sull’**impatto come leva strategica** vuol dire avere l’opportunità di ripensare le logiche con le quali agiamo nei contesti e con le quali vogliamo lavorare nel futuro.

Un aspetto fondamentale e propedeutico al lavoro è quindi quello di porre le basi per una visione di insieme rispetto a valori e obiettivi futuri. Si è reso indispensabile, quindi, introdurre il laboratorio con una fase di allineamento su **valori e obiettivi**.

La prima parte dei laboratori di Bologna e Napoli è iniziata con un confronto strutturato che ha interrogato i partecipanti riguardo quali sono i valori principali che guidano l’azione di un CSV ad oggi e la visione futura dell’organizzazione all’interno della società. Se consideriamo l’impatto come leva strategica è importante costruire un allineamento rispetto a cosa è importante per i CSV e per CSVnet, identificando parole e valori specifici e dando loro il significato che il gruppo intende assegnare. L’assunzione di base è che i valori influenzano sempre le azioni e i comportamenti delle persone. Per questo motivo, se prima si costruisce una visione condivisa degli obiettivi, sarà più probabile notare un cambiamento nelle azioni e nelle strategie.

A Bologna i concetti e le declinazioni scelte, prima dai singoli partecipanti e poi dai sotto-gruppi di lavoro, per descrivere obiettivi e visione verso cui i CSV e CSVnet vogliono tendere, hanno trovato un **allineamento ed un accordo generale**, creando basi favorevoli per lavorare e ragionare sul processo di produzione del valore attraverso la catena del valore dell’impatto.

Per quanto riguarda i contenuti, ciò che è emerso con particolare evidenza dal laboratorio di Bologna è l'importanza che è stata data dai partecipanti ai seguenti aspetti:

1. dimensione e **capacità imprenditiva** dei CSV, intesa come tendenza alla proattività;
2. **azione innovativa** nel metodo di lavoro interno all'organizzazione, mantenendo alto il coinvolgimento e la passione che muove tutti i membri del CSV;
3. **coinvolgimento e rilettura dei bisogni** dei propri *stakeholder* in un'ottica di contaminazione per la crescita del territorio.

Nel percorso di Napoli sono stati numerosi gli interrogativi posti dai partecipanti come segnali di una sentita necessità di **superare le resistenze** a favore di un cambiamento culturale. Le due domande prodromiche, che hanno consentito di esprimere la percezione di sé e costruire la condivisione dei valori, hanno fatto emergere la consapevolezza, all'interno del gruppo, della netta differenza che vi è tra costruire "reti" e costruire "relazioni (di fiducia)", così come del legame tra "responsabilità" e "intraprendenza", quando quest'ultima genera positività. Parole chiave come "bene comune", declinato come la **rigenerazione di spazi e valori** per il benessere della comunità e la **tutela dell'interesse generale**, e "riconoscimento" rispetto al territorio e alle istituzioni, esprimono la specificità valoriale del gruppo del centro-sud. Passione ed entusiasmo che motivano al cambiamento, inteso come flessibilità nel mescolare tradizione e innovazione, **rispondere ai bisogni con creatività** e originalità, sono i valori identitari che accomunano invece i CSV di tutto il territorio nazionale.

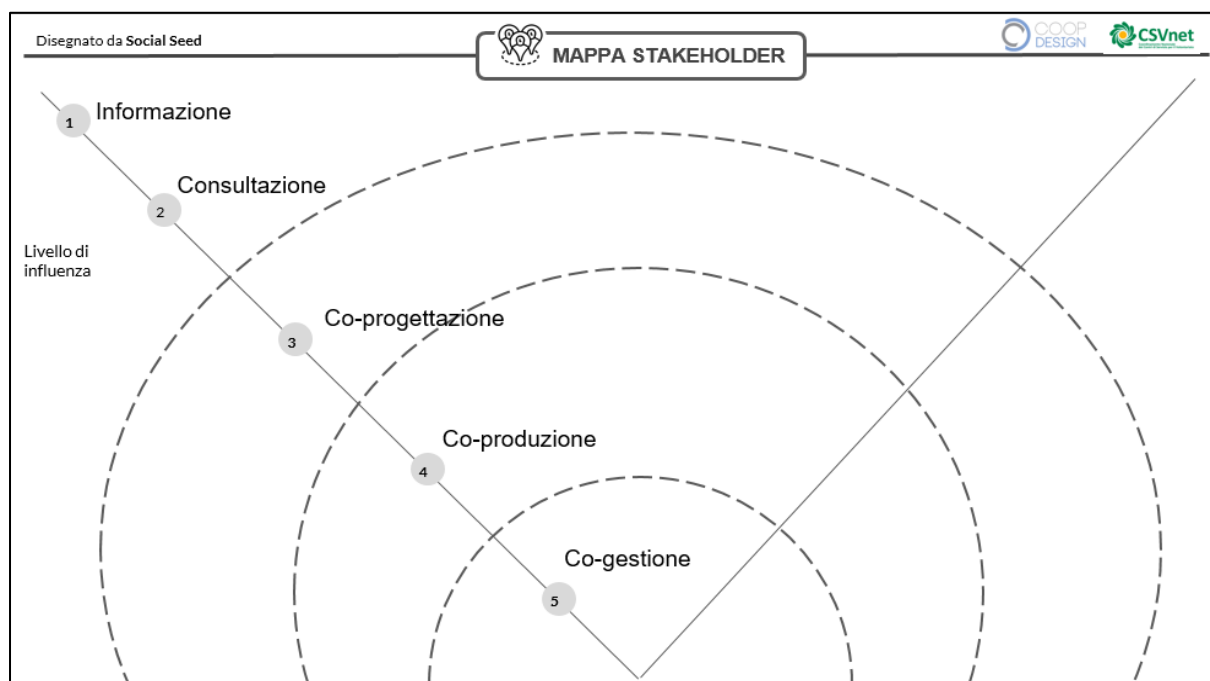
II. Analisi dei beneficiari

Una volta condivisa la visione di riferimento rispetto a valori e obiettivi nel medio termine con uno sguardo quindi prevalentemente orientato ad una riflessione sull'interno della rete e dei CSV che ne fanno parte, la fase successiva ha portato i partecipanti a ragionare ponendo la propria attenzione sulla **rete di relazioni** esterne al fine di individuare quelli che sono gli attori principali con cui i CSV hanno intessuto legami territoriali e individuando tra essi quelli più strategici. L'obiettivo di questa fase di lavoro è stato quello di capire come questo insieme di attori e relazioni possa essere messo a sistema, ed eventualmente rinforzato, tenendo conto dei bisogni emersi che si possono rivelare strategici per l'efficacia dei servizi proposti dai CSV e quindi rilevanti in una fase di **ripensamento dei propri servizi** e modalità di interazione con essi. In particolare ci si è soffermati su quelli che sono gli attori territoriali con i quali può essere strategico attivare dei percorsi di co-progettazione o co-produzione e con i quali la dimensione valoriale della fase 1 è più allineata.

Un lavoro sull'impatto sociale implica, infatti, centrare obiettivi e relazioni affinché il percorso porti a definire un set di indicatori che siano coerenti con i valori e che siano riferiti ai principali *stakeholder* e con loro condivisi.

Lo strumento utilizzato per identificare l'insieme degli attori del *network* dell'organizzazione e per individuare il relativo livello di collaborazione e ingaggio è la "**mappa stakeholder**".

La mappa *stakeholder* è uno strumento che permette la visualizzazione delle relazioni esistenti e potenziali tra gli stakeholder e l'organizzazione di riferimento. Lo strumento è costituito da 5 **livelli di ingaggio**: al primo livello la relazione è di bassa intensità (*informazione, consultazione*) fino ad arrivare al quarto o quinto livello in cui troviamo un rapporto di collaborazione più complesso e intenso (*co-produzione e co-gestione*).



La mappa *stakeholder* è servita ad allineare il gruppo di lavoro su quali fossero i livelli di collaborazione potenziali che si intende costruire con ogni attore del territorio all'interno del *network* dei CSV. Il processo è proseguito mediante l'individuazione di alcune categorie di *stakeholder* ritenute strategiche o più rilevanti per i CSV, in coerenza anche con la visione e gli obiettivi futuri su cui si è lavorato nella prima fase. Per ognuna di queste categorie sono stati rilevati i **bisogni principali di tali beneficiari**, sui quali è stata formulata la sfida (definita *impact challenge*) declinata per ogni area di attività della rete dei CSV, ovvero rispondere alla domanda: «Qual è l'impatto che vogliamo creare per la categoria di stakeholder individuata?»

A Bologna anche questa fase di lavoro ha evidenziato un allineamento generale sia sull'identificazione degli attori più rilevanti, sia sulla tendenza futura di ingaggio potenziale di ogni attore. Sul tema giovani in particolare si è aperta una riflessione circa la volontà di investire in un maggiore coinvolgimento legato ad una nuova visione del volontariato e a come **la rete dei CSV possa rispondere ai cambiamenti di contesto** su questo tema, interrogandosi su un possibile ridisegno delle proprie attività.

Ai livelli più alti di ingaggio troviamo aziende sanitarie, enti locali, fondazioni ed altri enti del terzo settore, fino ad arrivare al consiglio direttivo dei CSV, CSVnet, soci e volontari. Su questi elementi si è riflettuto molto anche sull'importanza di **creare un clima di**

coinvolgimento attivo dei volontari e degli stessi membri e personale del CSV in una logica di co-produzione delle proprie attività e di miglioramento delle stesse.

A Napoli, a differenza del gruppo del centro-nord, la scuola si colloca tra i livelli più alti di coinvolgimento, insieme ad enti istituzionali come la Regione ed organizzazioni come le ODV, il CSVnet, i CSV di altri territori e i Comitati di Gestione (CO.GE.). Le istituzioni sovranazionali, come l'Europa, sono ritenute influenti nell'ambito delle azioni da intraprendere, per la funzione di "strumento" che assumono. Comune ad entrambi i gruppi, la sentita esigenza di coinvolgere nelle fasi di co-produzione e co-gestione, le risorse umane interne ai CSV, i dipendenti, così come la percezione dell'attuale basso livello di ingaggio della cittadinanza e delle imprese profit, segno di una rinnovata visione del CSV a livello territoriale.

III. Creazione sfida e aree di attività

Le due fasi precedenti, conoscenza e valori e analisi dei beneficiari (I e II), sono state funzionali alla definizione della cosiddetta "sfida di impatto", la domanda guida su cui si va a costruire il modello di valutazione dell'impatto.

Questa sfida racchiude in sé sia i destinatari a cui l'organizzazione si rivolge sia il cambiamento atteso. In questo senso la costruzione della sfida è un **elemento di sintesi** di quanto emerso nelle fasi precedenti, da un lato i **beneficiari (attori)**, e dall'altro il tipo di **cambiamento atteso**.

Questa fase porta quindi all'individuazione della sfida specifica su cui costruire la catena di valore dell'impatto per ciascuna delle principali aree di attività dei CSV. Ogni area di attività dei CSV (ripresa dalla normativa) ha dato luogo a sfide che potessero al meglio definire l'impatto desiderato dando quindi la priorità ad alcuni aspetti rispetto che ad altri. Questa modalità di lavoro è stata scelta per permettere una maggiore verticalità nei lavori di gruppo e incorporare le attività macro in sotto-attività sulle quali iniziare a lavorare in termini di *input-output-outcome* nella fase successiva.

In questa fase il gruppo di lavoro è stato suddiviso in sotto-gruppi: **ogni gruppo ha lavorato su un'area di attività specifica dei CSV**. Partendo dalla sfida (*impact challenge*), formulata valorizzando quanto emerso nella prima e nella seconda fase, ogni gruppo ha declinato la propria area di attività in un elenco di sotto-attività, individuando quelle azioni che ad oggi la rete dei CSV eroga in risposta alla sfida e quelle che potrebbe svolgere in futuro come nuovi servizi in risposta ai bisogni insoddisfatti di alcune categorie di *stakeholder*.

Il gruppo di lavoro di Bologna ha lavorato sulle seguenti sfide: cultura del volontariato nelle istituzioni locali e nazionali, rafforzamento competenze e conoscenza mondo del volontariato nei giovani, nei volontari e nelle ODV, ed infine, attivazione di nuove partnership sul territorio per innovare e disegnare nuovi servizi per migliorare l'organizzazione. Ogni sotto-gruppo ha quindi esplorato questi temi individuando quali fossero le azioni che la rete dei CSV svolge in risposta a queste sfide, come ad esempio: percorsi formativi nelle scuole, incontri ed occasioni di sensibilizzazione su determinati temi, alternanza scuola lavoro, accompagnamento e supporti di progetti e tavoli di coordinamento con altri enti del terzo

settore. È su queste attività che i vari gruppi di lavoro hanno successivamente elaborato la *catena del valore dell'impatto*.

A Napoli ci si è concentrati su una sola sfida che teneva insieme i principali valori emersi: *“come possiamo diventare soggetti più riconoscibili ai nostri stakeholder e agenti di cambiamento per il bene comune?”* Ogni sotto-gruppo si è confrontato su una o due delle aree di attività, declinandole in sotto-attività, tenendo ben presente la sfida da affrontare, gettando le basi per la costruzione della *catena del valore dell'impatto*.

IV. Catena del valore dell'impatto

Questa fase del laboratorio ha avuto come obiettivo quella di **individuare le principali dimensioni dell'impatto** per ciascuna area di attività dei CSV.

Lo strumento utilizzato è quello della catena di valore dell'impatto che, attraverso un'analisi dettagliata del processo, consente di connettere ogni singola attività a determinati output, outcome e impatti. Questa è la fase principale intorno alla quale è stato costruito il laboratorio, per permettere ai partecipanti di lavorare interrogandosi su quelle che sono le dimensioni non soltanto di *output* (quantitative e legate in modo diretto alle attività svolte) ma soprattutto di *outcome* (aspetti anche qualitativi e legati in modo più indiretto alle attività realizzate e che impattano in modo più profondo sui beneficiari). Questo processo ha permesso quindi una riflessione sui risultati attesi di ogni singola attività e ha permesso di riflettere anche su quelli che maggiormente sono rappresentativi del cambiamento che ci si è posti nella definizione della sfida dell'impatto.

La catena del valore è uno strumento utilizzato per tracciare la sequenza logica (processo) di una iniziativa o progetto, dall'inizio dell'attività, ai risultati, in modo da evidenziarne gli impatti positivi sulla società. È un **processo di profonda riflessione e di dialogo** tra soggetti dell'organizzazione che aiuta a riflettere sui **valori, visioni del mondo e filosofie di cambiamento** che rendono più esplicite le ipotesi sottostanti di come e perché il cambiamento potrebbe accadere come risultato dell'attività.

Lo strumento serve a visualizzare il processo ed i singoli passaggi necessari alla realizzazione di un obiettivo di lungo periodo. Questi passaggi vengono definiti “blocchi” e il collegamento tra questi viene rappresentato come un percorso di cambiamento e di generazione di impatto. I “blocchi” sono: *input* necessari (risorse) alla realizzazione di determinate *attività* specifiche che, a loro volta, generano degli *output*, che genera degli *outcome* nel breve periodo e un *impatto* nel lungo periodo. Una volta compilata la catena del valore, ogni gruppo ha evidenziato gli indicatori di impatto più rilevanti di ogni attività, per poi associare ad ogni indicatore una o più **metriche di impatto** e le relative frequenze di misurazione.

In questa fase del laboratorio, i gruppi di lavoro hanno mostrato elevate capacità dialogiche, stimolate dall'esercizio che ha messo a confronto i sotto-gruppi a due a due sulle rispettive attività declinate nella *catena*. Le riflessioni suscitate dallo strumento mutuato dalla Teoria del Cambiamento, sono scaturite in un sentito e interessante dibattito che ha

consentito di sciogliere i dubbi dei partecipanti circa la differenza tra *output* e *outcome*, rendendoli consapevoli del fatto che fino a quel momento la misurazione delle loro attività si sia fermata alla misurazione dell'*output*, ossia alla valutazione del risultato immediato dell'attività esercitata e non abbia considerato il suo impatto a livello territoriale nel breve periodo, del cambiamento innescato a partire da esse, ovvero l'*outcome*. La discussione sollevata sulla reale possibilità di misurare e valutare l'*impatto*, messa in dubbio dalla sua stessa natura, che riguarda cambiamenti sistemici di tipo socio-economico, si è rivelata particolarmente interessante nella misura in cui ha consentito di ribadire il **valore di ogni singolo contributo** che, non solo avvicina sempre di più all'obiettivo di cambiamento al quale si tende, ma è possibile anche misurare e valutare. Entrambi i gruppi di lavoro, inoltre, hanno vissuto questo momento come un'importante occasione sia per analizzare le singole attività che sino ad ora la rete dei CSV eroga, sia per immaginare possibili miglioramenti delle stesse anche in un'ottica di potenziale ideazione di nuovi servizi in risposta alle sfide e ai temi lanciati.

V. Dimensioni e riconnessione con i valori

La fase finale del laboratorio, partendo da quanto emerso dalle catene del valore dell'impatto costruite dai gruppi, ha avuto come obiettivo principale la **riconnessione dei principali output e outcome emersi con i valori** espressi dai CSV nella fase di avvio del laboratorio.

Questo lavoro di riconnessione consente di partire da quelli che sono emersi come indicatori di risultato efficaci alla valutazione dell'impatto delle aree di attività attraverso una ricombinazione di quegli elementi valoriali considerati essenziali per lo sviluppo dei CSV nei prossimi anni. Il passaggio in questo senso è stato quindi quello di **rendere coerenti e sinergiche le visioni future** dell'organizzazione con quelle attività e servizi che possono essere ripensati in funzione di questi obiettivi. Il lavoro quindi ha permesso di sistematizzare quanto emerso dai singoli gruppi e **riconsegnare una mappa cognitiva** rappresentativa di tutti i territori attraverso le dimensioni individuate.

Disegnato da Social Seed

DA DIMENSIONI A INDICATORI

COOP DESIGN CSVnet

DIMENSIONE	AREA DI ATTIVITÀ	SOTTO-ATTIVITÀ	INDICATORI
	1. Servizi di consulenza, assistenza qualificata ed accompagnamento		
	2. Servizi di formazione		
	3. Servizi di informazione e comunicazione		
	4. Servizi di promozione, orientamento e animazione territoriale		
	5. Servizi di ricerca e documentazione		
	6. Servizi di supporto tecnico-logistico		

Lo strumento utilizzato in quest'ultima fase consente di sviluppare la capacità di individuare gli indicatori più adatti a misurare l'attività, da valutare o da progettare, tenendo ben presente l'obiettivo a cui mirare, che in questo caso è rappresentato dalle Dimensioni valoriali. In questo modo, queste si pongono come *l'incipit* per generare gli indicatori di misurazione delle attività, che saranno così riconnesse alle Dimensioni di valore. Lo strumento consiste in una tabella nella quale a ciascuna Dimensione corrispondono le aree di attività che rilevano maggiormente, con le specifiche sotto-attività e relativi indicatori, per i quali si individuano le modalità e le frequenze di misurazione.

In entrambi i gruppi, dopo aver riportato dalla Catena del Valore gli indicatori utili a misurare *output*, *outcome* e *impact* delle sotto-attività esplorate per ogni area di attività, ciascuna di queste, è spontaneamente confluita verso la Dimensione maggiormente rilevante in termini di impatto, agevolando la suddivisione dei sotto-gruppi di lavoro.

Le Dimensioni scaturite dalle *parole chiave* emerse durante la prima fase laboratoriale, racchiudono i valori identitari nei quali i gruppi si sono riconosciuti e interpretano effettivamente la direzione che intendono percorrere.

Entrambi i gruppi hanno sottolineato l'importanza dell'individuazione dei criteri per stabilire gli indicatori più efficaci ad attuare una **valutazione d'impatto che sia davvero utile anche ad un orientamento strategico**, perché non si rivelino una sterile "lista della spesa" fine a sé stessa. La chiave per l'individuazione degli indicatori più efficaci, risiede proprio nel rapportarsi alle Dimensioni identitarie e agli *stakeholder* rispetto ai quali le azioni sono dirette. Tale logica consente di far emergere le priorità da stabilire nella programmazione strategica delle attività e di valutare, in ragione degli obiettivi, le attività intraprese e da intraprendere.

Il pensiero strategico che i gruppi sono stati stimolati ad attuare, rivela il **cambio di direzione**, nelle logiche di pensiero, richiesto dalla Valutazione d'Impatto Sociale.

LE DIMENSIONI DEL GRUPPO CENTRO-NORD

1. Sviluppo territoriale di comunità
2. Promuovere modi innovativi di fare volontariato
3. Sostenere la capacità imprenditiva dei soggetti beneficiari
4. Diventare soggetti più riconoscibili in evoluzione con il contesto

LE DIMENSIONI DEL GRUPPO CENTRO-SUD

1. Sviluppo territoriale di comunità tramite la promozione del volontariato
2. Promuovere modi innovativi di costruire reti con gli attori del territorio
3. Diventare soggetti più riconoscibili in evoluzione con il contesto

Abbiamo voluto evidenziare le differenti sfumature valoriali emerse nella prima fase (I.) del laboratorio e per questo motivo le Dimensioni individuate, come rivela lo schema, sono leggermente differenti tra il gruppo di lavoro del centro-nord e quello del centro-sud. Elementi comuni in entrambi i gruppi riguardano l'importanza della rete dei CSV di promuovere uno **sviluppo territoriale di comunità** inteso come *agenzia di sviluppo locale* e quindi porsi come *attivatori di reti* e policy comunitarie. Per il gruppo del centro-sud questa dimensione è soprattutto legata alla promozione del volontariato come elemento chiave generatore di *benessere della comunità* e dell'*interesse generale*.

La seconda dimensione esplora il tema dell'**innovazione** come approccio che, nel gruppo del centro-nord si ritiene più importante sia nella modalità di *promuovere il volontariato*, sia nell'*attivazione di nuovi beneficiari* e di *nuovi servizi*; il gruppo del centro-sud ha invece declinato l'approccio innovativo nella costruzione di reti territoriali e relazioni attraverso *processi partecipativi stabili* ponendosi come *attivatori di fiducia* e di *collaborazione*.

Il gruppo del centro-nord ha evidenziato l'elemento del **sostegno alla capacità imprenditiva dei soggetti beneficiari**. La rete dei CSV intende infatti porsi come *attore anticipatore dei tempi*, sia assumendo un'ottica di *proattività* nella progettazione con gli attori beneficiari, sia riconoscendo una importante *valenza educativa del volontariato* come modalità di trasmissione di competenze formali ed informali.

Infine, entrambi i gruppi hanno riconosciuto come necessario **diventare soggetti più credibili in evoluzione con il contesto** declinando questa dimensione come la volontà di *essere presenti e riconosciuti sul territorio* e *guardare al futuro in termini collettivi*, agendo con qualità, autonomia e intraprendenza.

7. Evidenze e linee guida per un percorso orientato alla valutazione d'impatto sociale

7.1. Rilevanza del tema e sua applicazione

Il percorso laboratoriale ha fornito alla rete CSVnet e ai CSV un **framework teorico-interpretativo** sul tema dell'impatto sociale, una **metodologia** per lavorare sul tema dell'impatto e la **costruzione di una roadmap** attraverso la quale essere detentori di una visione condivisa sul tema dell'impatto nonché consapevoli delle leve sulle quali focalizzare il proprio operato, anche come mezzo di dialogo e di apertura verso altri soggetti.

La misurazione dell'impatto sociale, come già affermato, non è volta al raggiungimento di uno *standard* univoco, quanto piuttosto alla **costruzione di un processo "con" e "per" la comunità** che parte dalla definizione degli obiettivi mediante il **coinvolgimento di alcune categorie di stakeholder influenti** fino a lavorare, attraverso la **catena del valore dell'impatto** sugli *output* e *outcome* rilevanti affinché la visione di cambiamento si possa realizzare.

Tale processo parte dall'acquisizione della consapevolezza di due elementi:

1. che l'esito della valutazione di impatto vada concepito come un elemento strategico propedeutico a **ri-orientare la progettazione dei servizi**;
2. che sia necessario assumere una **prospettiva differente** (necessità di un *cambio di prospettiva*), in termini sia di orizzonte temporale (**lungo periodo**) sia di **perimetro di osservazione** (anche esterno rispetto all'organizzazione).

Ciò può concretizzarsi solamente se si assume una "**dimensione intenzionale**" che spinge verso la necessità di sviluppare un'**autovalutazione** del proprio operato attraverso **dati oggettivi e verificabili**, sia di **natura quantitativa che qualitativa**, volta a dare "valore" all'agire dei CSV (orientandone azioni e stimolando le motivazione del capitale umano che vi opera) e ad alimentare l'attività di promozione della trasparenza e della valutabilità delle azioni svolte nell'ambito delle comunità territoriali di riferimento.

Al contempo, proprio perché si tratta di un processo complesso e diluito nel tempo, seppure affrontato intenzionalmente, è necessario che i CSV si dotino delle necessarie **competenze** e di adeguati **strumenti** per sviluppare sistemi di valutazione di impatto sociale. Per fare ciò, bisogna partire da un **rafforzamento dell'attività di monitoraggio**, già oggi centrale, al fine di raccogliere elementi quantitativi ed evolutivi dell'operato del CSV.

7.2. Il metodo proposto

Il processo valutativo è dunque un **processo endogeno** che restituisce al mondo dei CSV una piattaforma co-prodotta per definire indicatori utili alla misurazione dell'impatto, ossia correlati alle dimensioni di valore. L'endogeneità è un elemento distintivo perché dimostra come il mondo dei CSV non solo si è posto il tema di come valutare, ma ha spostato l'approccio

del “dare valore” al proprio operato attraverso un percorso condiviso che ha posto le basi per una ri-definizione dell’identità profondamente legata a valori tradizionali e a valori nuovi.

Concepire il processo di valutazione come endogeno implica, quindi, che questo sia realizzato come un’**autovalutazione** delle proprie attività, strettamente personalizzata rispetto all’organizzazione stessa ma che al contempo ne consenta la **comparabilità** con altre realtà. Elemento distintivo di questo modo di concepire il processo è il coinvolgimento dei **principali stakeholder di riferimento** con i quali sarà necessario instaurare un **rapporto dialogico (maieutico)**.

Solo attraverso questa modalità di coinvolgimento bidirezionale dei portatori di interesse, l’esito del processo di (auto)valutazione potrà essere sia uno **strumento di giudizio** da parte della collettività rispetto all’operato dell’ente, ma anche un’utile **base informativa** da cui partire per poter **ri-progettare i propri servizi diretti**. Al contempo, poiché i CSV sono soggetti “chiamati” (anche se non sottoposti ad obbligatorietà) sia ad implementare sistemi di valutazione dell’impatto delle proprie attività sia ad **accompagnare le organizzazioni del Terzo settore con volontari verso tale tipo di processo**, il percorso realizzato ha permesso di apprendere le modalità di utilizzo di strumenti pratici volti, *in primis*, alla lettura dei bisogni dei territori al fine di ottimizzare l’erogazione dei servizi.

Date tali finalità, è evidente la rilevanza di lavorare sull’individuazione degli ambiti su cui valutare l’impatto, propri e caratteristici del singolo CSV, al fine di identificare le **dimensioni di valore** a partire dall’analisi e definizione delle caratteristiche che definiscono il “**valore aggiunto**” dell’organizzazione e, pertanto, l’**identità** (determinandone anche la **reputazione**) rispetto alle quali saranno individuati solo successivamente **indici e indicatori** atti a dare evidenza dell’impatto generato dalle attività dei CSV. Dal percorso laboratoriale realizzato, in tal senso, sono emerse alcune **linee di sviluppo futuro/rafforzamento della loro dimensione identitaria**, che portano i CSV ad assumere in prospettiva la veste di **agenzie di sviluppo**:

1. l’essere profondamente connessi ai territori su cui insistono con le attività;
2. l’essere focalizzati sui risultati attesi (*outcome*) da produrre;
3. l’apertura verso nuove relazioni ed alleanze strategiche (*partnership*);
4. il rivestire il ruolo di catalizzatori di processi di innovazione.

7.3. La costruzione del sistema di indici ed indicatori

Sulla base di quanto elaborato, sarà necessario individuare **indici ed indicatori coerenti** (con le dimensioni di valore) e **misurabili** che permettano di rilevare attraverso dati **qualitativi e quantitativi (monetari e non, materiali e immateriali)**, gli *output-outcome-impatti* delle attività. Tra gli indici ed indicatori da individuare alcuni dovranno essere **rappresentativi degli elementi core** per ogni servizio diretto erogato (anche condivisibili tra i diversi CSV presenti sul territorio nazionali) ed altri, invece, dovranno essere **co-prodotti con i beneficiari diretti e indiretti**, quali espressione della vocazione territoriale di cui il CSV fa parte. Nella

progettazione più standardizzata e legata a servizi prestazionali verranno principalmente individuati indicatori di *outcome*; rispetto alla progettazione legata alle attività di promozione del volontariato e allo sviluppo delle reti e delle relazioni, l'orientamento sarà maggiormente verso l'individuazione di indicatori di *impatto*.

7.4. L'esito della valutazione di impatto

È necessario, infine, fare in modo che gli esiti del processo di valutazione seguano un **principio** di “**circolarità**”: anzitutto, attraverso la comunicazione ai propri *stakeholder* interni al CSV e rendendoli pubblici rispetto agli *stakeholder* esterni al CSV; inoltre, tale principio va applicato anche in termini di programmazione di questa attività, nel senso che il processo di valutazione di impatto sociale deve essere reiterato in maniera continuativa.

Rileva, a tal proposito, che la valutazione di impatto sia integrata all'interno delle funzioni esplicitate dai CSV per favorire la **cultura e la promozione dell'impatto delle ODV beneficiarie**.