

# **COOPERAZIONE SOCIALE E PROMOZIONE DI UN WELFARE DI COMUNITÀ ORIENTATO ALL'IMPATTO**

**PROMUOVERE LE COMPETENZE PER LO SVILUPPO  
DI SISTEMI DI WELFARE COMUNITARIO SUL  
TERRITORIO DEL NORD MILANO**

di Serena Miccolis, Andrea Baldazzini e Paolo Venturi

## COOPERAZIONE SOCIALE E PROMOZIONE DI UN WELFARE DI COMUNITÀ ORIENTATO ALL' IMPATTO

Promuovere le competenze per lo sviluppo di sistemi di welfare comunitario sul territorio del Nord Milano

A cura di Serena Miccolis<sup>1</sup>, Andrea Baldazzini<sup>2</sup> e Paolo Venturi<sup>3</sup>

Il percorso ha coinvolto:



Ricerca realizzata con il finanziamento di Foncoop Avviso 48 id. piano R R21A48-2021-0002331  
- Promuovere competenze per lo sviluppo di sistemi di welfare comunitario sul territorio del N. Milano - gestito da Consorzio SIR



---

<sup>1</sup> Ricercatrice AICCON

<sup>2</sup> Ricamatore AICCON

<sup>3</sup> Direttore AICCON

## Sommario

Introduzione .....	4
Nota metodologica .....	5
1. L'analisi preliminare.....	6
2. Analisi del contesto territoriale e lettura dei bisogni della comunità di riferimento.....	11
2.1 Le evidenze dal processo .....	14
3. Il <i>Social Impact Framework</i> del welfare comunitario e il cruscotto di indicatori co-costruiti insieme alle organizzazioni .....	16
4. Traiettorie future .....	24

## Introduzione

Il percorso ideato e svolto da AICCON all'interno delle attività non formative nel quadro del piano "Promuovere le competenze per lo sviluppo di sistemi di welfare comunitario sul territorio del Nord Milano" all'interno dell'Avviso 48 di Foncoop del 13/7/2021 aveva una **duplice finalità**. Da un lato, a partire dalla letteratura e dallo studio di casi, intendeva definire **metodologie e strumenti utili ad orientare e valutare l'impatto sociale generato** dalle attività e dai servizi di welfare comunitario; **dall'altro coinvolgere e 'capacitare' le risorse umane** delle 4 organizzazioni partecipanti.

Si sottolinea che il percorso ideato segue le indicazioni contenute all'interno delle "Linee guida (LG) per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore"<sup>4</sup>. Inoltre si precisa che, quando all'interno del percorso e del report, si è fatto riferimento alla **valutazione di impatto sociale si intende la "valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato"**<sup>5</sup> così come indicato dall'articolo 7 delle Riforma del Terzo settore.

Questo report di restituzione dell'intero percorso intende presentare il lavoro svolto nelle sue fasi, negli strumenti utilizzati al suo interno e nei suoi prodotti di ricerca così come approfondito nella sezione che segue<sup>6</sup> e come visibile in figura 1.



**Figura 1** – Fasi, strumenti e prodotti del percorso

<sup>4</sup> Le Linee Guida sono disponibili [qui](#).

<sup>5</sup> Il Codice del Terzo settore è disponibile [qui](#).

<sup>6</sup> Si ringrazia Lucia Chaloin per il contributo apportato al percorso e al presente report nel quadro del suo project work all'interno del Corso di Alta Formazione dell'Università di Bologna "Welfare Community Manager. Culture, Modelli imprenditoriali e progettazione di servizi sociali innovativi".

## Nota metodologica

In questo senso quindi le attività possono essere considerate come un vero e proprio **percorso di ricerca-azione** costituito dalle 4 azioni svolte (figura 2) e caratterizzato a grandi linee da:

- una prima fase di **analisi desk dei modelli teorici di valutazione dell'impatto sociale** in relazione alle specificità dei contesti territoriali, delle imprese sociali coinvolte e delle azioni di welfare comunitario da queste sviluppate e di conoscenza degli elementi necessari a portare avanti l'analisi sopracitate (azione 0 e azione 1)
- una seconda fase di **co-costruzione e condivisione del framework di analisi (Social Impact Framework) e di un cruscotto di indicatori per il sistema di welfare comunitario del Rhodense (e del Nord Milano nel suo complesso)** in grado di osservare la qualità e la rilevanza della relazione tra un'organizzazione e i soggetti (persone e organizzazioni) con cui è in relazione e degli effetti generati dall'azione territoriale (azione 2 e 3).



Figura 2 – Le azioni del percorso svolto

## 1. L'analisi preliminare



**AZIONE 0**  
ANALISI  
PRELIMINARE



**AZIONE 1**  
CONTESTO, BISOGNI  
E DATA&IMPACT  
MANAGEMENT



**AZIONE 2**  
CO-DESIGN DEL SOCIAL  
IMPACT FRAMEWORK E  
DEL CRUSCOTTO  
DI INDICATORI



**AZIONE 3**  
RESTITUZIONE  
DEL PERCORSO

L'utilizzo di un approccio che guarda al welfare come il risultato di un'attivazione e coinvolgimento sempre maggiore dell'intera comunità, superando il protagonismo esclusivo del soggetto pubblico, è frutto di un lungo percorso ancora in pieno divenire. Le tracce di questo cambiamento di paradigma possono essere individuate già all'inizio degli anni '90, come testimoniato dai lavori di Pierpaolo Donati in merito al Welfare societario<sup>7</sup>, che riflettono sui primi segnali dell'emergere del cosiddetto Terzo Settore (si pensi alle leggi in materia di volontariato e cooperazione sociale approvate in quegli anni), fino al concetto di *welfare mix*<sup>8</sup> che apre definitivamente la strada a un nuovo modo di guardare alle modalità di risposta ai bisogni delle persone e all'architettura dei servizi soprattutto a livello locale (a questo proposito è sufficiente evocare i cambiamenti introdotti con l'adozione della legge 328/2000 - "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali" che ha tracciato un perimetro radicalmente nuovo all'intero del quale operare).

Ai fini del presente lavoro, e con riferimento particolare al tema della valutazione d'impatto, quello che preme evidenziare fin da subito, è il fatto che **parlare di welfare di comunità significa innanzitutto parlare da un lato di un processo in continuo divenire, non di un'architettura definita una volta per tutte, dall'altro di un metodo che racconta di possibilità sempre nuove di collaborazione tra attori pubblici, for profit, di Terzo Settore e civici** (il cd. Terzo Pilastro<sup>9</sup>).

All'interno di questo scenario, la comunità diventa quello che potremmo definire "l'oggetto del desiderio", ovvero ciò verso cui costantemente ci si orienta e a cui si aspira, proprio in quanto entità che richiede di essere continuamente "ri-costruita", alimentata, curata e spinta ad innovarsi. L'essere una realtà così cangiante, rende dunque il welfare di comunità un riferimento

<sup>7</sup> Donati, P. (1993), *La cittadinanza societaria*, Laterza, Bari-Roma.

<sup>8</sup> Ascoli U., Ranci C. (2003), *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma.

<sup>9</sup> Per un maggiore approfondimento del concetto di *Terzo Pilastro* si rimanda a: Rajan R. (2019), *Il terzo pilastro. La comunità dimenticata da Stato e mercati*, Milano, Bocconi Editore.

difficile da maneggiare e da tradurre in una precisa bussola attraverso la quale orientare le concrete azioni di intervento.

Volendo essere estremamente sintetici, si possono individuare quattro principali riferimenti che vanno a costituire le premesse per l'istituzione di un sistema di welfare di comunità e che ben riassumono alcune delle maggiori trasformazioni intercorse nell'ultimo trentennio.

Il primo riguarda la rinnovata centralità assunta dalla dimensione territoriale. Per rispondere in maniera efficace ai bisogni emergenti e sempre più complessi, diventa fondamentale riuscire a mettere in campo pratiche di territorializzazione che si traducono, *in primis*, in due aspetti: da un lato la **valorizzazione delle risorse, delle vocazioni e specificità territoriali emergenti e distintive del contesto** in cui ci si trova ad operare; dall'altro un ripensamento della prossimità in termini di possibilità di essere presenti (dal vivo o telematicamente) in **tempi** brevi e con soluzioni il più vicine possibili al **contesto** di vita dei cittadini. Ciò implica, inoltre, la necessità di un nuovo **ascolto profondo** delle persone e dei loro bisogni – spesso ancora latenti e da far emergere e formalizzare – con una conseguente **personalizzazione** delle risposte offerte.

Il secondo riferimento riguarda il passaggio da una concezione di welfare inteso semplicemente come spesa pubblica volta a finanziare soluzioni meramente compensative di fronte a condizioni di bisogno e criticità sociali, ad una **concezione di welfare inteso come *social investment approach***<sup>10</sup>, ovvero **investimento sociale volto a sostenere soluzioni ai bisogni in grado di essere allo stesso tempo generative di nuovo valore multidimensionale** (economico, sociale, ambientale, culturale, ecc.). Si tratta dunque di politiche volte a rafforzare le competenze e le capacità delle persone così da metterle nelle condizioni di partecipare in maniera maggiormente piena e autonoma all'occupazione e alla vita sociale.

Strettamente legato al prendere piede del *social investment approach*, vi è l'affermarsi del terzo riferimento riguardante la presa di consapevolezza che oggi sia necessario **non solo lavorare sul piano dell'*empowerment* delle persone, quanto anche su quello della capacitazione**. Per promuovere lo sviluppo delle persone **si sposta così l'attenzione dai beni materiali e dalle risorse alle capacità e alle libertà**. Il premio Nobel Amartya Sen<sup>11</sup> spiega che «questo spostamento è rilevante anche in relazione ad altre questioni quali la scelta dei criteri per stabilire l'esistenza di stati di privazione o povertà, ovvero, se considerare la povertà in termini di basso reddito (una carenza di risorse) oppure in termini di insufficiente libertà di condurre esistenze adeguate (una carenza di capacità)».

Il quarto riferimento concerne l'impegno a **cambiare il rapporto tra destinatari delle politiche sociali, decisori politici e fornitori di servizi**. Soprattutto nell'ultimo periodo vi è stata una **moltiplicazione delle pratiche inerenti al lavoro sociale basate su percorsi collaborativi**: co-progettazione, co-creazione, co-decisione, co-valutazione, ecc. Il prefisso “co-“ testimonia così della necessità crescente di dover **aumentare il livello di partecipazione e coinvolgimento tanto dei cittadini-beneficiari, quanto dei professionisti**, ad ogni livello dell'intervento e

---

<sup>10</sup> Anton Hemerijck, “The Quiet Paradigm Revolution of Social Investment”, in *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, Volume 22, Issue 2, Summer 2015, Pages 242–256.

<sup>11</sup> Sen A. (2000), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, Mondadori, Milano.

questo non per un fatto puramente etico legato al principio dell'inclusione, ma in virtù del fatto che **sfide sistemiche richiedono risposte sistemiche che possono essere definite solo attraverso una collaborazione plurale.**

Tali cambiamenti sono poi il frutto di due ulteriori inneschi: da un lato il maturare una **diversa concezione di benessere** che non può più essere riassunta unicamente nel perimetro del welfare tradizionalmente inteso, ma richiede di essere concepita **in termini di *well-being* (ben-essere)**, e quindi secondo una visione più articolata di quelle che sono priorità e desideri di autorealizzazione delle persone. Dall'altro una trasformazione radicale di quella che è la natura dei rischi sociali. Per diversi decenni lo sforzo principale dei sistemi di welfare è stato quello di tutelare la persona rispetto a rischi derivanti dai naturali percorsi di vita (incidenti, malattia, morte), dalle principali dinamiche legate ai sistemi dell'economia e del lavoro (disoccupazione, povertà, ecc.) o dalle più comuni fonti di disuguaglianza (accesso all'educazione e alla cura), mentre oggi i rischi a cui si deve fare fronte possiedono tratti del tutto differenti. Essi derivano infatti da dinamiche sociali recenti che aprono a scenari inediti. Basti pensare al fenomeno del precariato o della cosiddetta vulnerabilità familiare (es. nuclei monogenitoriali a basso reddito) o addirittura a quelli che sono i rischi sociali derivanti da cambiamenti di carattere ambientale e climatico, per rendersi conto che a dover essere rimessa in discussione è l'interezza dei sistemi di protezione sociale. Volendo dunque riformulare la questione di partenza, il nodo su cui riflettere diventa: **cosa significa attivare un sistema di protezione sociale che ha come oggetto sempre di più la gestione dell'incertezza?** Una prima risposta è propria quella che vede l'**attivazione di risposte di carattere comunitario**, poiché solo queste possono realmente efficaci nel proteggere le collettività dai rischi che esse stesse generano.

Dal punto di vista del rapporto tra progettazione sociale, *execution* e valutazione d'impatto, l'operare in un contesto come quello sopra brevemente accennato, comporta il fare i conti con due questioni ineludibili:

- il riuscire a **mettere in campo “progettualità aperte”**, cioè in grado di introdurre costanti aggiornamenti e cambiamenti in base a come nel concreto si sviluppano le attività e a quali *feedback* emergono dal processo di monitoraggio e rilevazione. Ciò vuol dire acquisire un **approccio sperimentale**, rifiutando progettualità rigide;
- lo **sviluppare prospettive di lungo periodo all'interno della dialettica tra tempistiche dei bandi e tempistiche di cambiamento della comunità**. La dimensione della temporalità gioca infatti un ruolo centrale nelle dinamiche del welfare comunitario e, come ci insegnano le improvvise crisi verificatesi negli ultimi anni, lo stesso processo valutativo non può che venire assunto come strumento strategico in grado di porsi rispetto ai fatti non in termini di mero adempimento, quanto piuttosto in termini di risorsa capace di fornire chiare indicazioni di indirizzo di fronte a momenti di incertezza e rapida trasformazione.

La **co-costruzione del *framework* per la valutazione d'impatto**, che sarà approfondita nel capitolo 3, ha preso le mosse da un lavoro di ricerca bibliografica volto a **definire una prima cornice analitica all'interno della quale sviluppare una prospettiva coerente in grado di sviluppare un approccio *impact oriented* in ambito welfare di comunità**. Questo lavoro

preliminare si è reso perciò necessario in virtù della natura del progetto al centro del presente percorso di valutazione che ha richiesto di coniugare le finalità delle singole progettualità proposte delle diverse cooperative partecipanti alla rete con un insieme unitario di indicatori validi trasversalmente e un set più ridotto di indicatori specifici a seconda della tipologia di azione messa in campo dalle organizzazioni.

È stato dunque selezionato un insieme di contributi di carattere scientifico che hanno costituito la base della riflessione e definizione del *framework*. Si ritiene utile riportare i riferimenti bibliografici organizzati per macro-temi di riflessione quale spunto per ulteriori approfondimenti sia sul versante teorico in merito ai modelli di welfare, sia sul versante tecnico in merito alle pratiche di valutazione d'impatto (figura 3).

## LEGENDA:



WELFARE COMMUNITY MANAGEMENT



IMPATTO SOCIALE



COOPERAZIONE



### WELFARE COMMUNITY MANAGEMENT (WCM)

- Maino F. (2022), “Accompagnare il cambiamento: il ruolo dei Community Welfare Manager. Il futuro delle carriere non profit. Nuove competenze e professionalità per gli enti del Terzo Settore”. Siena: *Percorsi di secondo welfare*.
- Battistoni F., Cattapan N., Asta M. (2021), “Le nuove figure professionali nel welfare di comunità. Saperi e pratiche del community management”, disponibile [qui](#).
- Bordone G. e Merlo G. (2022), “La centralità del programmatore sociale”, pubblicato su [welforum.it](#).



### MODELLIZZAZIONE PER IL WELFARE DI COMUNITÀ

- Arcidiacono D., Pais I., Zandonai F. (2021), “Platforming welfare: trasformazione digitale nei servizi di cura locali”, *Autonomie locali e servizi sociali, Quadrimestrale di studi e ricerche sul welfare* 3, pp. 493-511.
- Longo F. e Maino F. (a cura di) (2021), *Platform Welfare. Nuove logiche per innovare i servizi sociali*, Egea.
- Prandini R. e Moruzzi M., (2020), “L'insostenibile pesantezza dei paradigmi di welfare. Verso una euristica sperimentale e potenzializzante” in *Modelli di welfare, una discussione critica*, Franco Angeli, Milano.
- Ciampolini T. (2019), *Comunità che innovano: prospettive ed esperienze per territori inclusivi*, Milano, Franco Angeli.



## WELFARE COMUNITARIO E ORIENTAMENTO ALL'IMPATTO E ALLA SUA VALUTAZIONE

- AICCON (2021), “Report di impatto sociale 2018-2021. Il cambiamento generato dal progetto Welfare”, rapporto interno.
- Gemelli M., Maino G. e Vanni E. (2021), “Ripensare la filiera integrata dei servizi di cura alla persona. Riflessioni, strumenti, proposte”, disponibile [qui](#).
- Baldazzini A., De Benedictis L., Miccolis S., Venturi P., (2022), “Community Index, per misurare il valore e la qualità dei soggetti comunitari”, disponibile [qui](#).



## COOPERAZIONE SOCIALE E ORIENTAMENTO ALL'IMPATTO E ALLA SUA VALUTAZIONE

- Zandonai F. e Taraschi S. (2020), “Strategie e azioni di community building per contrastare la povertà educativa: gli apprendimenti del Gruppo Cooperativo CGM”. in *Welfare e Ergonomia*.
- Chiaf E. (2018), “Un’analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification.”, disponibile [qui](#).
- Fantini L. (2021), “Rileggere il contesto locale nei progetti di cooperazione allo sviluppo attraverso le lenti del positive thinking”, in *Rassegna italiana di valutazione*, a. XXIV, n. 78.
- Venturi P. (2017), “Valore e potenziale dell’impresa sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale”, position paper di Social Impact Agenda.



## LA PRATICA DELLA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

- OECD (2021), “Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy”.
- Venturi, P., Rago, S. (2019), “Valutazione di impatto per dare valore alla trasformazione”, Welforum, 10 dicembre 2019
- Venturi, P. (2019), “La valutazione di impatto sociale come pratica trasformativa”, AICCON Short Paper 19/2019
- Social Value Italia (2017), *Social Impact Navigator – Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati*.
- Bengo, B., Caloni, D. (2017), “La misurazione di impatto una proposta per un percorso condiviso”, contributo di riflessione dei Soci e dei membri del Comitato Scientifico di Social Impact Agenda
- Zamagni, S., Venturi, P., Rago, S. (2015), “Valutare l’impatto sociale delle imprese sociali”, in *Rivista Impresa Sociale*, 5.

**Figura 3** – La fase di ricerca bibliografica

## 2. Analisi del contesto territoriale e lettura dei bisogni della comunità di riferimento



Facendo riferimento alla Linee Guida sui sistemi di valutazione dell'impatto sociale, la prima fase di un processo di valutazione di impatto sociale (figura 4) corrisponde proprio all'analisi del contesto e dei bisogni, pertanto questi due aspetti meritano un breve approfondimento.



**Figura 4** – Il ciclo del processo di valutazione di impatto sociale

In molti casi l'attenzione viene rivolta principalmente alla progettazione degli interventi da attivare, facendo derivare l'individuazione delle priorità, e delle corrispondenti modalità d'intervento, all'esperienza pregressa maturata dall'organizzazione in quell'ambito.

Affrontare in maniera maggiormente codificata e sistematica questa prima fase significa innanzitutto interrogarsi sul contesto con riferimento a tre dimensioni:

- quella dei **potenziali stakeholder** (portatori di interessi) e asset-holder (portatori di risorse),
- quella del **valore** inteso in termini di risorse disponibili o da ricercare,
- quella della **prossimità** che come anticipato sopra indica la riflessione sulla vicinanza e l'ascolto con il cittadino-beneficiario.

In secondo luogo è importante giungere ad una problematizzazione del concetto di bisogno che troppo spesso appare assunto in maniera acritica e standardizzata, quando invece la principale evidenza che emerge quotidianamente dal lavoro con le persone è proprio una **progressiva de-standardizzazione del bisogno** e la richiesta crescente di soluzioni personalizzate<sup>12</sup>.

Ecco perché si ritiene importante evidenziare quattro aspetti che interessano la “categoria di bisogno” e che possono essere utili in fase tanto di progettazione quanto di valutazione:

1. **dal punto di vista dell'architettura dei servizi e delle governance interne delle organizzazioni di welfare**, continua a rappresentare una grande sfida il riuscire a superare l'approccio settoriale ai bisogni a fronte della consapevolezza della loro multidimensionalità. La capacità di raggiungere un grado adeguato di integrazione tra le varie tipologie di servizi in conseguenza a un'analisi unitaria che, come recita la formula classica, “mette la persona al centro”, in molti casi è una dichiarazione di intenti che fatica a trovare piena attuazione e concretezza nella realtà.
2. Il riconoscimento di una tale multidimensionalità non può che partire da un cambiamento nelle lenti utilizzate per osservare il bisogno. Soprattutto quando si opera a livello di welfare comunitario, è fondamentale riuscire ad andare **oltre la tradizionale “concezione amministrativa” del bisogno** che lo intende come un mero dato oggettivo presente nell'ambiente e che necessita solo dei giusti strumenti per essere colto. Questo accade quando i bisogni sono “oggettivati”, ovvero trattati come qualcosa di autonomo e indipendente dai soggetti che li esprimono, dalla loro intrinseca e spesso sconosciuta complessità. Diventa invece lampante nell'ambito del contrasto alla vulnerabilità e nei servizi per il contrasto alle fragilità non estreme, come il bisogno sia frutto di un percorso di riflessione da parte del cittadino-beneficiario e che emerga solo in seguito ad un dialogo paziente e ad un coinvolgimento attivo. Su questo fronte due sono le indicazioni che preme condividere: la prima è quella di mettere da parte quella concezione secondo cui la persona abbia sempre piena consapevolezza del proprio bisogno e che per farlo emergere sia sufficiente chiederle cosa le manca; la seconda è quella di maturare la consapevolezza che in un numero crescente di contesti sia necessario passare da un'idea di rilevazione del bisogno ad un'idea di “costruzione” del bisogno, ovvero adottarne una “concezione costruttivista”. Un caso concreto da questo punto di vista è offerto dal metodo LAC (Local Area Coordination) sviluppato in Australia per supportare le persone con disabilità, il cui carattere distintivo è quello di affrontare la condizione di bisogno della persona non interrogando essa sul fronte delle mancanze, ma chiedendole ad esempio qual è il loro ideale di vita buona e quali desideri coltivano. Un semplice cambio nelle domande iniziali

---

<sup>12</sup> Giorgi C. (a cura di) (2022), *Welfare. Attualità e prospettive*, Carocci Editore, Roma.

- porta ad una lettura completamente diversa del bisogno della persona, e rappresenta una premessa decisiva al momento di andare a co-progettare soluzioni personalizzate.
- Questa “concezione costruttivista” poggia inoltre sul riconoscimento della tripartizione che caratterizza la struttura del bisogno, e cioè il suo essere costitutivamente il prodotto di tre elementi: **una mancanza, un insieme di risorse** (materiali o immateriali) di cui ogni persona è sempre portatrice e **un insieme di desideri** che indicano la dimensione aspirazionale dell’individuo (figura 4). Importante è ricordare inoltre come le risorse che appartengono ad ogni persona possono essere tacite o codificate. Ciò vuol dire che le organizzazioni devono farsi trovare pronte ed essere in grado di offrire risposte o allestire contesti volti al valorizzare o al far emerge l’una o l’altra tipologia di risorsa che esiste già nella comunità, ma che ancora è rimasta ancorata alla dimensione individuale o non risulta ancora completamente esplicita e riconoscibile. Osservati nel loro insieme, quello che emerge è una concezione del bisogno maggiormente articolata che pone in evidenza una pluralità di interdipendenze tali non poter venire ignorate.



**Figura 5** – La struttura di emersione e lettura del bisogno

- Il quarto e ultimo elemento da tenere a mente riguarda il fatto che un qualunque lavoro sui bisogni della comunità oggi non può prescindere da un ancoramento alla **dimensione di luogo**. I luoghi infatti costituiscono dispositivi essenziali non solo sul fronte dell’offerta delle risposte, ma anche su quello dell’intercettazione di criticità nascoste o non riscontrate attraverso i tradizionali *radar* dei servizi del territorio. Essi permettono infatti di allestire contesti in grado di offrire occasioni per attivare dialoghi utili a portare alla luce criticità potenziali o inesprese. Si pensi ad esempio alle condizioni delle famiglie

cosiddette della ex classe media pesantemente colpite dagli effetti della pandemia (la cd. fascia grigia della condizione di vulnerabilità), o alla sofferenza psicologica degli adolescenti, o ancora al fenomeno degli anziani soli e le difficoltà delle giovani coppie e/o famiglie nel coniugare tempi di vita e tempi di lavoro, tutti casi dove i bisogni si sviluppano attraverso fenomenologie non riconducibili alle forme estreme di disagio e che richiedono occasioni di incontro che non possono essere ricondotte alla tradizionale logica dello “sportello”, costringendo i servizi e gli operatori a oltrepassare i propri confini organizzativi e ad andare in cerca di tali vulnerabilità secondo modalità e attraverso strumenti del tutto nuovi.

## 2.1 Le evidenze dal processo

A partire da queste premesse teoriche, è stato ideato il primo workshop online afferente all’azione 1 (figura 2). Questo momento di confronto è stato organizzato in modo da concentrarsi su tre macro focus tematici: **il primo che affrontava il tema dalla prospettiva dei destinatari del progetto, il secondo da quella dell’organizzazione e delle reti, e il terzo dal punto di vista delle policy**. Di seguito si intendono dunque riportare per ciascuno le principali evidenze emerse. Interessa inoltre sottolineare che molti degli aspetti indicati in precedenza come tratti distintivi dell’approccio del welfare di comunità e inerente il processo di individuazione e interpretazione del bisogno siano emersi nel corso di questo primo *workshop*, testimoniando un importante allineamento tra le organizzazioni coinvolte e l’inquadramento teorico.

### **PROSPETTIVA: Destinatari del progetto**

#### **DOMANDA DI RICERCA:**

*Quali sono le principali categorie di bisogno rilevate con riferimento ai destinatari?  
C’è un coinvolgimento attivo dei destinatari dei servizi nel processo di definizione del bisogno?*

**EVIDENZE EMERSE DURANTE IL WORKSHOP:** In merito a questa prima dimensione si sottolinea una convergenza nell’interesse a mettere al centro delle proprie proposte di intervento il concetto di vulnerabilità, inteso nella sua accezione più ampia, e legandolo a una condizione estremamente sfaccettata e dinamica che interessa fasce sempre maggiori di popolazione. Inoltre vi è concordanza sul riconoscere il carattere di multidimensionalità dei bisogni e da qui la coerenza nell’impegno a sviluppare proposte dal forte carattere comunitario che sappiano mettere in campo da un lato una lettura più articolata dell’idea di benessere e dall’altro forme di risposta o tutela che attivano ampie reti di attori sociali. Infine, un terzo aspetto da rilevare è il concordare sulla necessità di coinvolgere attivamente il cittadino-beneficiario in fase di definizione o ri-definizione dei bisogni e dei relativi interventi predisposti.

### **PROSPETTIVA: Organizzazione e reti**

#### **DOMANDA DI RICERCA:**

*Quali sono (se presenti) le principali relazioni/intersezioni/collegamenti tra settori/aree e tra beneficiari dei servizi nella tua organizzazione?*

*Quali sono le specificità che, secondo te, caratterizzano le reti e l'azione di rete del territorio in cui operate con il progetto?*

*Ritieni che il progetto si rivolga ad un'area, un settore o un problema, non coperto dalle principali policy promosse dal soggetto pubblico territoriale? Motivare brevemente la risposta.*

**EVIDENZE EMERSE DURANTE IL WORKSHOP:** L'approfondimento inerente il rapporto tra le singole cooperative e le proprie reti di appartenenza e collaborazione ha portato all'attenzione come una delle specificità delle progettualità in oggetto sia quella di prevedere un forte coinvolgimento di gruppi informali, cittadini e volontari. Sul fronte del legame con altre organizzazioni di Terzo settore e soggetti pubblici, è stato poi evidenziato come ciascun partecipante si trovi ad essere parte sia di reti a forte matrice locale, sia di reti sovra-locali che afferiscono ad aree territoriali e tematiche più ampie. Questo doppio livello se da un lato costituisce un elemento imprescindibile per il lavoro di comunità, dall'altro si può tradurre in un freno nel momento in cui è necessario prendere decisioni e ideare azioni che devono tenere conto delle forti specificità che ogni contesto possiede. Difficoltoso rimane inoltre il ripensamento degli assetti organizzativi interni alle cooperative, in favore di un superamento della logica fortemente settoriale e in virtù del riconoscimento della multidimensionalità nonché unitarietà dei bisogni.

### **PROSPETTIVA: Policy**

#### **DOMANDA DI RICERCA:**

*Quali sono politiche e buone pratiche del territorio che ti vengono in mente con riferimento al welfare di comunità?*

*Ritieni che il progetto si rivolga ad un'area, un settore o un problema, non coperto dalle principali policy promosse dal soggetto pubblico territoriale? Motivare brevemente la risposta.*

**EVIDENZE EMERSE DURANTE IL WORKSHOP:** Il principio della co-progettazione, messo in evidenza quale uno dei nodi più significativi attorno a cui si sviluppa il lavoro di comunità, manifesta ancora tutte le sue ambiguità, presentandosi allo stesso tempo come importante occasione per ridefinire l'assetto dei rapporti tra ente pubblico e organizzazioni del Terzo settore, e come dispositivo puramente formale per aggirare ostacoli e lentezze tipiche dell'appalto. Di ancora maggiore rilevanza è però la convergenza da parte dei partecipanti nel ritenere che le progettualità a carattere comunitario promosse dalle cooperative e che vedono un ampio coinvolgimento del mondo dell'associazionismo e del volontariato presentano caratteri di attrattività agli occhi dei cittadini maggiori rispetto alle iniziative promosse esclusivamente dal soggetto pubblico, il che rimarca la funzione strategica degli enti di Terzo settore nell'essere veri e propri costruttori di nuove infrastrutture sociali e non semplici erogatori di servizi.

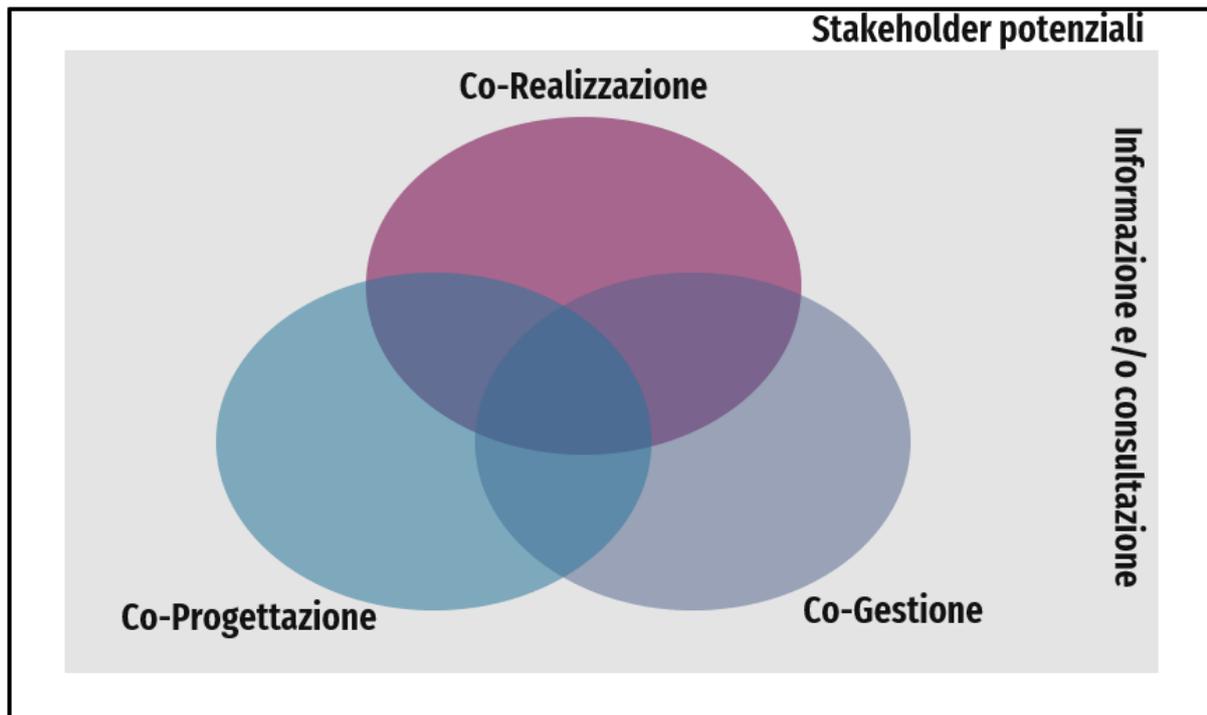
### 3. Il *Social Impact Framework* del welfare comunitario e il cruscotto di indicatori co-costruiti insieme alle organizzazioni



Dopo le prime due azioni, come anticipato, la terza azione ha focalizzato l'attenzione sul *co-design* del quadro concettuale e del *set* di indicatori quali-quantitativi utili ad analizzare il valore generato dalle azioni di welfare comunitario.

Il primo passaggio in questa direzione è stato quello di definire il cd. ecosistema relazionale che caratterizza i progetti scelti dalle organizzazioni come oggetto di interesse per il percorso; **attraverso lo strumento dell'ecosistema relazionale si intende provare a quantificare e qualificare le relazioni che un'organizzazione ha con i soggetti di varia natura (persone e organizzazioni)** nel quadro delle attività portate avanti. Questa scelta è stata fatta per due motivi in linea, da un lato, con le specificità del paradigma del welfare comunitario in cui l'attivazione e la cura delle relazioni risultano centrali sia come metodo, che come fine dell'azione; dall'altro con le indicazioni contenute all'interno delle LG in cui si sottolinea la centralità e l'importanza del coinvolgimento degli *stakeholder* all'interno dei processi di VIS.

Per passare dalla classica lista di persone e organizzazioni con cui l'ente può essere in relazione nello svolgimento delle attività alla definizione e descrizione dell'ecosistema relazionale, dopo aver mappato tutti i soggetti coinvolti, occorre definire meglio l'**intensità del legame**. In questo senso sono stati proposti 5 livelli di coinvolgimento (non mutuamente esclusivi) all'interno delle attività che possono caratterizzare il legame con le persone e le organizzazioni (figura 5). **I livelli di co-progettazione, co-realizzazione e co-gestione delle attività rappresentano gradi di intensità di relazione più elevati e "centrali" per la generazione di valore.**



FONTE: AICCON (2020)

**Figura 6** – I possibili livelli di coinvolgimento degli *stakeholder*

Inoltre ciò che differenzia una **visione ecosistemica e contributiva della valutazione di impatto** è l'importanza della presenza di una pluralità di soggetti (persone e organizzazioni) che, attraverso il loro contributo e la loro azione, agiscono e trasformano persone e contesti e, così facendo, concorrono a generare cambiamento nelle condizioni di quest'ultimi<sup>13</sup>. La trasformazione agita dall'organizzazione, infatti, sarebbe assente o 'diversa' rispetto a quella osservata (ed eventualmente valutata) in termini di ampiezza e profondità, se non ci fosse l'interazione e cooperazione con altri soggetti. Questa presenza, oltre ad essere caratterizzata dall'intensità della relazione, spesso si distingue per la capacità di mettere a disposizione delle attività un'eterogeneità di risorse di varia natura – monetarie, umane retribuite e non e non monetarie nella loro dimensione tangibile (es. spazi, mezzi ed attrezzature, ecc.) e intangibile (es. *network* di relazione e comunicazione, esperienza pregressa, competenze, ecc.). In questo senso quindi possiamo parlare di un vero e proprio **ecosistema di assetholder**, ovvero di un **insieme di soggetti portatori di risorse e non solo di interessi (*stakeholder*) e bisogni (destinatari diretti), in cui (e con cui) generare, condividere e misurare il valore.**

Dopo questo primo passaggio propedeutico, sulla base della letteratura di riferimento, degli elementi evidenziati nelle azioni precedenti e del *know how* sviluppato sul tema è stato proposto un **framework di analisi generale per le azioni di welfare comunitario** (figura 6) che nel corso dei 2 giorni di workshop in presenza è stato utilizzato come supporto alla riflessione e alla declinazione specifica rispetto ai 3 progetti<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Miccolis S., De Benedictis L. (2022), "Efficienza ed efficacia con la valutazione d'impatto", in "Non Profit – Fisco, tecnologie, alleanze per entrare nel Terzo Settore" – Le guide del Sole 24 Ore".

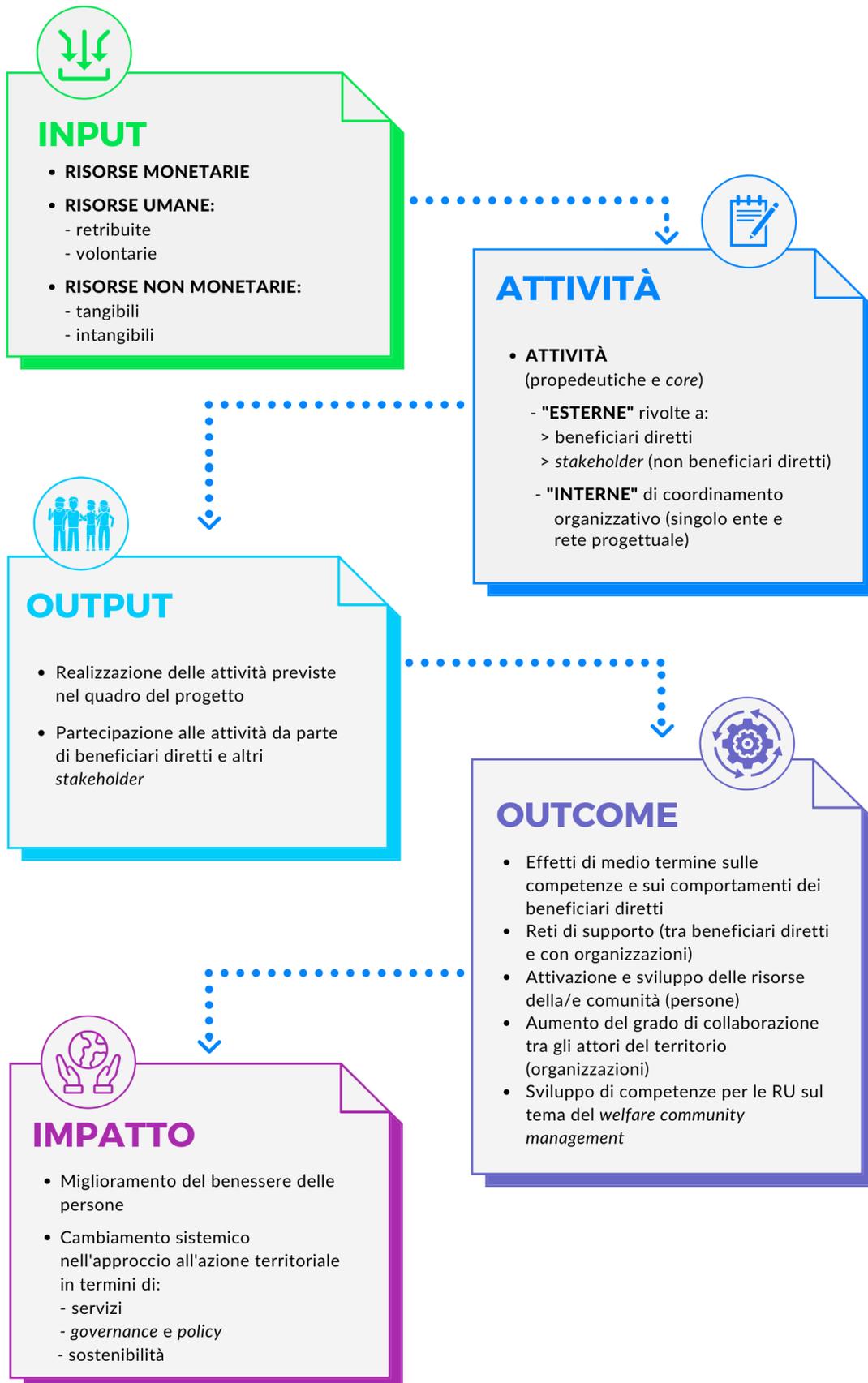
<sup>14</sup> In grigio sono state evidenziate le modifiche o integrazione avvenute durante i workshop da parte delle organizzazioni.

Si sottolinea che la metodologia di VIS utilizzata appartiene agli **approcci di valutazione a metodi misti**<sup>15</sup> in quanto a partire dalla **Catena del Valore dell’Impatto** (CVI) che mutua alcuni elementi concettuali dalla **Teoria del Cambiamento**<sup>16</sup> (strumento appartenente alla famiglia dei modelli logici basati sulla teoria riconosciuta in letteratura), si arriva a definire un **set di indicatori quali-quantitativi**. Lo strumento della CVI permette di ricostruire il percorso di creazione del valore di un’attività, un progetto e/o un servizio attraverso l’esplicitazione degli *step* logici, vale a dire in termini di esiti diretti sul breve termine (*output*) e risultati e cambiamenti sul medio (*outcome*) e lungo periodo (impatto), necessari a comprendere se e soprattutto ‘come’ a partire dalle attività (e relative risorse – *input*) gli obiettivi individuati sono stati raggiunti.

---

<sup>15</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda a: Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., Calderini, M. (2015), “Indicators and metrics for social business: a review of current approaches”, *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24 e Stern E. (2016), *La valutazione di impatto –Una guida per committenti e manager preparata per Bond*, Milano, FrancoAngeli.

<sup>16</sup> Per un maggiore approfondimento sull’approccio, si rimanda direttamente a: Connell, J.P., Kubisch A.C. (1998), “L’Approccio della Teoria del Cambiamento applicato alla valutazione delle iniziative integrate di comunità: stato dell’arte, prospettive e problemi” in Stame N. (1998), *Classici della valutazione*, Franco Angeli, Milano.



**Figura 7** – La Catena del Valore dell’Impatto generale

Il *co-design* della CVI ha evidenziato come la **pluralità di attività messe in campo dalle organizzazioni necessita un’eterogeneità di risorse, non solo economiche, ma anche umane e non monetarie** nella loro dimensione tangibile (spazi, mezzi, strumenti, ecc.) e intangibile (es. *network* di comunicazione e relazioni, competenze, ecc.). La realizzazione di queste attività e la relativa partecipazione da parte dei target destinatari, ma anche il coinvolgimento degli altri soggetti (persone e organizzazioni) all’interno delle azioni ha influito sulla generazione dei cambiamenti intermedi (*outcome*). Le **trasformazioni** in questo senso **hanno interessato i beneficiari diretti in termini di competenze, comportamenti e supporto percepito sia da altre persone, che da enti territoriali**, ma anche prospettive diverse da quella dei destinatari delle azioni. Gli *outcome*, infatti, coinvolgono anche persone diverse da loro che fanno comunque parte della comunità di riferimento, quali **volontari e risorse umane dell’organizzazione in termini di attivazione e sviluppo di risorse e *skill*** rilevanti per l’azione, e gli **attori territoriali rispetto al loro approccio collaborativo**. Questi effetti di medio termine contribuiscono alle due **macro-direzioni di impatto** individuate e che hanno a che fare, da un lato, con il **livello di benessere delle persone** e dall’altro con la **trasformazione sistemica dell’azione svolta sul territorio** dai diversi attori nelle modalità di implementazione dei servizi, nello sviluppo di una loro sostenibilità e, infine, dal punto di vista della *governance* e del contributo alle *policy* territoriali.

A questo punto, con l’obiettivo di approfondire meglio la capacità trasformativa delle azioni e arrivare a definire il cruscotto di indicatori, il focus è stato posto, quindi, sulle dimensioni relative al cambiamento generato dalle attività. Anche in questo caso a partire dalla riflessione e dalla proposta sviluppata internamente in AICCON sono stati individuati insieme alle organizzazioni gli **ambiti di analisi che componevano ognuna delle dimensioni di *outcome*** (figura 7) e **impatto** (figura 8)<sup>17</sup>.

OUTCOME	AMBITI DI ANALISI
Effetti di medio termine sulle competenze e sui comportamenti dei beneficiari diretti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze hard e soft</li> <li>• Abitudini/comportamenti</li> <li>• Empowerment di cittadinanza (relazione e orientamento al/nel territorio e competenza di cittadinanza)</li> </ul>
Reti di supporto (tra beneficiari diretti e con organizzazione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantità</li> <li>• Qualità</li> </ul>
Attivazione e sviluppo delle risorse della/e comunità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse monetarie e non monetarie</li> <li>• Cittadinanza attiva e sviluppo di competenze dei volontari</li> </ul>
Aumento del grado di collaborazione tra gli attori del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensità di relazione (con focus su ruolo consortile)</li> <li>• Risorse monetarie e non monetarie</li> </ul>
Sviluppo di competenze per le RU sul tema del welfare community management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cura e manutenzione delle reti e dei gruppi</li> <li>• Modalità/attitudine nella lettura del bisogno e capacità di ingaggio</li> </ul>

**Figura 8** – Gli ambiti di analisi caratterizzanti gli outcome individuati

<sup>17</sup> In grigio sono state evidenziate le modifiche o integrazione avvenute durante i workshop da parte delle organizzazioni.

In riferimento a ciò che accade ai beneficiari diretti sul medio periodo (*outcome*) in termini di cambiamenti sulle competenze è da considerarsi sia la dimensione delle *hard*, che delle *soft skills* sempre più centrali per la vita professionale e non; inoltre sono da osservare anche i possibili effetti sulle abitudini e sui comportamenti delle persone influenzati dallo sviluppo delle competenze sopracitate. Un'attenzione particolare, infine, è stata rivolta al cd. **empowerment di cittadinanza** ovvero alla capacità di orientarsi tra i servizi e le opportunità (anche di relazione) presenti sul territorio e di sviluppare consapevolezza rispetto ai propri diritti e doveri come cittadini.

Gli ambiti di analisi attraverso cui osservare l'*outcome* collegato alla creazione e sviluppo di reti di supporto hanno a che fare sia con la quantità, che con la qualità delle relazioni tra persone, ma anche con le organizzazioni territoriali su cui i beneficiari e le beneficiarie possono fare affidamento. La **percezione della presenza di una rete eterogenea tanto nella tipologia di soggetti, quanto nell'intensità dei legami**, infatti, rappresenta uno dei cardini fondamentali delle azioni di welfare comunitario.

I cambiamenti intermedi relativi all'attivazione e allo sviluppo comunitario vengono intesi sia rispetto all'**emersione e valorizzazione delle risorse monetarie e non monetarie messe a disposizione dalle persone appartenenti alla comunità locale**; che rispetto alla **partecipazione attiva** alle azioni di welfare comunitario **da parte della cittadinanza** non destinataria diretta di attività e al **coinvolgimento del mondo del volontariato** – rispetto a questo specifico target si ritiene utile rilevare anche gli effetti sulle competenze sviluppate grazie a queste stesse azioni.

Spostando l'attenzione sugli attori territoriali coinvolti all'interno dei progetti di welfare comunitario si intende osservare il **miglioramento del livello di collaborazione**, da un lato, sempre più orientato **verso la co-progettazione, la co-produzione e la co-gestione delle attività** (intensità di relazione) e, dall'altro, in grado di coinvolgere in modo sempre più diffuso una **pluralità di risorse messe a disposizione** dalle organizzazioni per il raggiungimento degli obiettivi comuni co-costruiti insieme all'interno dei progetti territoriali. In questo senso una **funzione fondamentale è svolta dai Consorzi** che, per questo motivo, rappresentano un punto di osservazione speciale da cui e su cui osservare le trasformazioni intermedie.

In ultima battuta, ma non per importanza all'interno del *framework* sono stati considerati gli *outcome* osservabili sulle risorse umane delle organizzazioni attive in questo ambito in termini di miglioramento del loro profilo professionale. Nell'ambito del *welfare community management* risulta sempre più centrale passare **da una definizione della figura per competenze alla co-costruzione di prassi operative** che coinvolgono e sviluppano un'eterogeneità di *skill*<sup>18</sup>. In questo senso risultano centrali i **cambiamenti intermedi per i/le welfare community manager rispetto alla loro capacità di ascoltare e leggere i bisogni delle persone** unita a quella di ingagiarle e attivarle nei percorsi ideati, valorizzandone i talenti e le attitudini. Un altro aspetto centrale da rilevare è connesso alla capacità di creazione e sviluppo tanto delle reti di

---

<sup>18</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda a: Battistoni F., Cattapan N., Asta M. (2021), "Le nuove figure professionali nel welfare di comunità. Saperi e pratiche del community management", disponibile [qui](#).

organizzazioni, quanto di persone con un'attenzione particolare alla gestione e alle dinamiche di gruppo.

IMPATTO	AMBITI DI ANALISI
Miglioramento del benessere delle persone	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensione personale (stato psico-fisico)</li> <li>• Dimensione familiare</li> <li>• Dimensione lavorativa</li> </ul>
Cambiamento sistemico nell'approccio all'azione territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Architettura e postura dei servizi: personalizzazione, promozione di una nuova cultura organizzativa e di cittadinanza attiva</li> <li>• Governance e approccio di policy (per la promozione di coesione territoriale)</li> <li>• Generatività e sostenibilità</li> </ul>

**Figura 9** – Gli ambiti di analisi caratterizzanti gli impatti individuati

I cambiamenti sostenibili di lungo periodo nelle condizioni delle persone (impatti) sono rilevabili attraverso la **percezione degli effetti sul loro livello di benessere** concepito in maniera **multidimensionale** e integrata, ovvero considerando la **condizione psico-fisica, la dimensione familiare e quella professionale**.

Infine la seconda direzione di impatto ha a che fare con la **trasformazione dell'approccio all'azione territoriale**. Nella **nuova prospettiva sistemica e sinergica** il *focus* (anche in termini di cambiamenti) non si pone più sull'erogazione dei servizi, ma sulla loro **architettura e 'postura'**. In questo senso risulta centrale il **passaggio alla personalizzazione dei servizi** e l'osservazione del **quanto e come le azioni di welfare comunitario siano sostenibili e generative** nel tempo, ovvero siano in grado di creare le condizioni migliori per far sì che servizi e i cambiamenti da questi prodotti perdurino nel tempo e generino effetti inattesi e *spill over* progettuali, anche al di fuori del perimetro degli obiettivi prestabiliti.

Il *Social Impact Framework* così presentato costituisce la cornice concettuale generale attraverso cui analizzare il valore generato in termini di cambiamento dalle azioni di welfare comunitario sul territorio individuato. Di qui in poi la riflessione, come anticipato, si è concentrato sulla **declinazione del quadro generale rispetto alle peculiarità dei progetti oggetto di valutazione**. Per arrivare alla definizione del proprio *Social Impact Framework* e dei relativi indicatori le organizzazioni hanno:

- considerato all'interno del quadro di analisi solo gli ambiti applicabili eliminando quelli non rilevanti;
- dettagliato meglio gli ambiti in riferimento alla modalità specifica e originale di generazione del valore che caratterizzava il progetto<sup>19</sup>;
- integrato con ulteriori ambiti di analisi le dimensioni di *outcome* e/o impatti<sup>20</sup>.

<sup>19</sup> Nel file Excel le informazioni relative a questo punto sono contenute nella colonna E "Dettagli specifici di progetto relativi all'ambito di analisi" del foglio "Nome progetto/realtà\_indicatori".

<sup>20</sup> Vedi nota sopra.

A questo punto il **passaggio** successivo è stato quello **agli indicatori**: sempre partendo da una proposta AICCON e utilizzando un approccio partecipativo è stato co-costruito il cruscotto di metriche utile a misurare tutti gli ambiti di analisi individuati. Un’attenzione particolare è stata rivolta alla **compresenza di**:

- **dati quali-quantitativi** all’interno del *set* di indicatori, così come suggerito dalle Linee Guida;
- una **base di indicatori comuni e trasversali alle azioni** di welfare comunitario e una **selezione specifica e personalizzata<sup>21</sup> in base alle peculiarità dei progetti**.

Con l’obiettivo di **mettere nelle condizioni le organizzazioni di implementare il sistema di valutazione** ideato sono, inoltre, stati indicati sia gli **strumenti di rilevazione<sup>22</sup>** attraverso cui andare a raccogliere annualmente (figura 9), che le **priorità di implementazione** dei singoli indicatori, vale a dire l’indicazione relativa alle tempistiche che l’organizzazione si pone come obiettivo per andare a rilevare il dato stimata sulla base del grado di importanza dell’informazione, dell’intervallo di osservazione necessario a misurare l’aspetto e del grado di “prontezza” e preparazione che caratterizza l’organizzazione circa la raccolta dati<sup>23</sup>. Come approfondito nel capitolo successivo, con la supervisione di AICCON, le organizzazioni svilupperanno i questionari (e/o le traccia di *focus group*) necessari per raccogliere i dati e le informazioni coinvolgendo beneficiari/e diretti/e, *asetholder* ed operatori/trici.



**Figura 10** – Gli strumenti di rilevazione da utilizzare nella fase di raccolta dati

<sup>21</sup> Nel file Excel questi indicatori sono contenuti all’interno della colonna K “Altro indicatore più specifico” e altre informazioni rilevanti rispetto agli indicatori specifici di progetto sono contenute all’interno della colonna E “Dettagli specifici di progetto relativi all’ambito di analisi” sempre del foglio “Nome progetto/realtà\_indicatori”.

<sup>22</sup> La redazione dei questionari, come concordato, rimane in capo alle organizzazioni. Lo strumento dell’ecosistema relazionale può essere compilato annualmente e lo strumento di raccolta/agggregazione dati sviluppato *ad hoc* da AICCON viene allegato al presente report – si tratta del foglio “Strumento raccolta dati AICCON” all’interno del file Excel.

<sup>23</sup> In questo senso sono state utilizzate 4 priorità di implementazione ovvero “0: non applicabile al progetto”, “1: prima misurazione: entro 1 anno”, “2/3: dopo la prima misurazione (2-3 anni)” e “3+: dopo alcune misurazioni (oltre i 3 anni)”.

## 4. Traiettorie future

Per arrivare all'implementazione del sistema di misurazione, come da accordi, si procederà con una **prima sperimentazione della raccolta dati relativa ai tre progetti considerati**, in vista di una **possibile progressiva sistematizzazione del modello di valutazione nella rete di welfare comunitario del Rhodense e a tutti gli ambiti del Nord Milano**. Questa fase sarà condotta da SIR con il supporto di AICCON per quanto riguarda la supervisione della redazione degli strumenti di rilevazione.

Fin da adesso, anche in vista di questa prima sperimentazione, si sottolinea **l'importanza dei dati di contesto utili a valutare i risultati conseguiti**. È infatti fondamentale **non confondere la fase di misurazione con quella di valutazione** in quanto, se nel primo caso si va a implementare il sistema di indicatori andando a raccogliere i dati necessari, nella seconda pratica le evidenze e le informazioni ottenute attraverso il processo di misurazione vanno rilette alla luce di quelle che erano le condizioni di partenza relative sia al contesto, sia alla strategia dell'organizzazione, vale a dire agli obiettivi individuati.

Dopo questa prima sperimentazione sarà importante organizzare un momento di confronto e restituzione che, oltre ad avere la finalità di cui sopra, in un'**ottica di apprendimento e miglioramento continuo** possa essere l'occasione per riorientare le attività sulla base delle evidenze emerse e per **comprendere se e come sarà possibile applicare il modello anche ad altri ambiti di attività delle organizzazioni**.

In linea generale sulla base di quanto osservato durante il percorso di ricerca-azione, della riflessione portata avanti internamente ed esternamente ad AICCON sul tema della VIS si individuano le **aree di sviluppo futuro** che seguono (fig. 10).

In conclusione si sottolinea come la VIS possa configurarsi come strumento di misurazione e orientamento strategico non solo per i singoli enti, ma anche e soprattutto a livello di rete; in questo senso un ruolo centrale, come già detto, è svolto dai consorzi. Le traiettorie di sviluppo, quindi, possono costituire anche assi di rilancio per questa tipologia di organizzazioni su cui costruire proposte operative per e con le proprie consorziate. Per questo motivo, anche a partire dalle aree di sviluppo futuro delineate sopra, la prospettiva strategica di un consorzio, di una rete e, in generale, di un'organizzazione dovrà sempre più caratterizzarsi per la sua capacità propositiva e innovativa in termini di:

- modelli organizzativi
- funzioni/design dei servizi
- alleanze e reti
- investimenti.



## IL RUOLO DEI CONSORZI NELLA DIFFUSIONE DI SISTEMI E STRUMENTI DI VIS

La presenza di due consorzi all'interno del partenariato del percorso potrà giocare un ruolo centrale per organizzare al meglio i passi futuri per la diffusione e sistematizzazione del processo di misurazione e del modello di valutazione sia ad altre organizzazioni consociate, che in generale sul territorio. Il ruolo di un soggetto come un consorzio è rilevante nell'ampliare la platea di organizzazioni beneficiarie in quanto capace e responsabile, anche in ambito VIS, **dell'aggregazione e condivisione non solo di risorse, bisogni e obiettivi, ma anche strumenti (es. di rilevazione), dati (es. di contesto) ed evidenze di valutazione.**



## LA TECNOLOGIA AL SERVIZIO DELLA VIS

Un altro ruolo fondamentale in questo tipo di processi è giocato dal supporto che il digitale e la tecnologia possono fornire nel facilitare i percorsi di VIS, soprattutto nella fase di raccolta dati. In questo senso poter aver a disposizione un'**unica piattaforma dati all'interno dell'organizzazione, o ancora meglio messa a disposizione dai consorzi o a livello territoriale** sarebbe la soluzione ottimale per accelerare la diffusione, sistematizzazione e comunicazione dei percorsi di VIS. La piattaforma in questione costituirebbe un vero e proprio **hub al servizio della VIS in grado di raccogliere, elaborare e visualizzare i dati quali-quantitativi** in questione, offrendo *insights* utili per le organizzazioni sia dal punto di vista strategico, che comunicativo.



## LA CENTRALITÀ DELL'OPERATORE ALL'INTERNO DEI PROCESSI DI VIS

All'interno dei workshop è emersa con forza la necessità di **non disperdere** l'impegno già portato avanti all'interno delle organizzazioni sul fronte raccolta dati e, quindi, di conseguenza **il patrimonio informativo già disponibile**. In questo senso risulta centrale sempre più lavorare da un lato, sulla sistematizzazione e integrazione delle informazioni già raccolte anche se con obiettivi diversi – su questo punto nuovamente si pensi al supporto del digitale appena citato – dall'altro, sul **processo di consapevolezza e sulle competenze di una figura centrale come quella del/della *welfare community manager* (WCM)**. In questo senso questa figura svolgerebbe la funzione di **touchpoint** non solo in termini di conoscenza dei diversi *target* di beneficiari e di relativo orientamento ai servizi, ma anche **rispetto alla raccolta di dati e informazioni rilevanti per la stessa azione dei WCM e per valutazione**, andando così a creare un circolo virtuoso di apprendimento e miglioramento continuo. In questo senso il bagaglio di **conoscenze e competenze necessarie** dovrebbe ampliarsi e/o integrarsi e toccare **ambiti quali il digitale, la cultura del dato e della valutazione, ecc.**



## IL PASSAGGIO ALL'IMPACT BY DESIGN

In piccoli percorsi di questo tipo mostrano, come già detto, l'importanza di una **visione ecosistemica e contributiva nella generazione e valutazione di impatto** e possono stimolare l'implementazione di processi simili, ma di territorio, vale a dire con la partecipazione di una platea più ampia e variegata di soggetti (persone e organizzazioni) che lo abitano. Ad esempio la **partecipazione di soggetti pubblici e privati a percorsi di co-costruzione di *framework* e indicatori utili a co-progettare, implementare e poi valutare azioni e politiche territoriali (*impact by design*) potrebbe essere in grado di aumentare l'efficacia delle stesse e promuovere una logica *impact and community oriented* nel welfare territoriale.**

Figura 11 – Aree di sviluppo futuro