

# **La questione della misurazione dell'impatto sociale.**

Proposta di un percorso intenzionale

Paolo Venturi, Direttore AICCON

---

---

## Perché valutare?

Prima di entrare nel merito del tema della valutazione dell'impatto sociale applicata al mondo del Terzo Settore, occorre riflettere su un aspetto della Riforma che lo riguarda: l'Italia ha finalmente una legge organica, un *framework*, che abbraccia tutti gli enti e le varie espressioni del Terzo Settore, raggiungendo – e in molti casi anticipando – numerosi Paesi europei. Ovviamente questa legge non è perfetta, ma ha la forza di affermare tre principi oggi decisivi. Il primo, che ritengo il più importante, è il passaggio da un regime "concessorio" al regime del "riconoscimento". L'articolo 2 del Codice del Terzo Settore "Principi generali", infatti, afferma che "è riconosciuto il valore e la funzione sociale degli enti del Terzo Settore". Fino a poco tempo fa era solo l'autorità pubblica (Stato, Regioni, Comuni) a concedere il permesso ai cittadini di organizzarsi liberamente per realizzare determinati obiettivi. La seconda novità sta nell'introduzione nel nostro Paese del Codice del Terzo Settore, grazie al quale tali enti avranno finalmente una *legittimazione giuridica*. Fino ad ora questi avevano ottenuto una legittimazione in chiave sociologica oppure in chiave economica (spesso di derivazione fiscale e tributaria), ma non giuridica. Infine la terza caratteristica significativa è quella che riconosce piena legittimità al cosiddetto "Terzo Settore produttivo e imprenditoriale". Come sappiamo il Terzo Settore produttivo è un'invenzione tipicamente italiana che nasce nel 1200 in terra toscana con le prime Misericordie. In altri Paesi questa convergenza fra diverse finalità (economica e sociale) è recente, mentre è sempre esistito quello che potremmo chiamare un Terzo Settore redistributivo. Concetti ben diversi: un conto è creare qualcosa, altro è redistribuirlo, ossia suddividerlo e diffonderlo in modalità più eque. Questo è un riconoscimento rilevante perché dà ali concrete all'articolo 118 della Carta Costituzionale che introduce il principio di sussidiarietà. Dal 2001 ad oggi quel principio non ha potuto funzionare pienamente proprio perché mancava alla base una legge di riforma. È stata quindi una conquista di civiltà che va salutata in senso positivo.

Dentro questo quadro "istituente", la valutazione di impatto sociale, che la Riforma in più parti richiama, rappresenta un'innovazione positiva su cui è utile però riflettere. Per cogliere gli elementi originali ed essenziali (connessi all'essenza) occorre partire dall'**art. 2 della legge n. 106/2016, "Principi generali"**, dove si enuncia 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 quali espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo [...]". Il riconoscimento del "valore", e non solo della "funzione sociale" è all'origine di una normativa che si propone di promuovere non solo

---

la dimensione strumentale (*a cosa serve? che utilità produce?*), ma anche la dimensione espressiva (*che valore apporta e genera?*) degli enti del Terzo Settore (ETS). La valutazione, perciò, è parte di questo riconoscimento che, come afferma l'art. 2, non può limitarsi alla mera *funzione*, ma deve arrivare a definire e promuovere il *valore generato* dalle attività svolte.

L'emersione e la pervasività del tema della misurazione dell'impatto sociale degli enti del Terzo Settore trovano il loro meccanismo generativo nella fase di passaggio che il Terzo Settore italiano sta attraversando e che si lega inevitabilmente alla transizione da un modello di *welfare State* ad uno di *welfare society* (o "civile"), due sistemi di welfare che si basano su altrettanti principi. Da un lato, quello di redistribuzione, in cui lo Stato preleva dai cittadini risorse tramite la tassazione e le redistribuisce attraverso il sistema di welfare; dall'altro, il principio di sussidiarietà circolare in cui i cittadini sono coinvolti nel processo di pianificazione e di produzione dei servizi (coproduzione), che supera la dicotomia pubblico-privato (ovvero Stato-mercato) aggiungendovi una terza dimensione, quella apportata dai beni e servizi generati dai soggetti privati che però svolgono una funzione pubblica (cioè di *interesse generale*). Passare da una logica di produzione ed erogazione di servizi ad una di produzione condivisa con i beneficiari di quei servizi (*co-produzione*) postula un cambiamento di prospettiva e rende centrale la valutazione. In altri termini, se dieci anni fa era sufficiente rendicontare (*dare conto dell'uso delle risorse*), nell'era del welfare generativo è indispensabile *valutare*, ossia *dare valore*.

In questo senso uno dei passaggi che la riforma prova a fare è proprio quello di integrare e nutrire la dimensione "*rendicontativa*" con ingredienti valutativi, con l'intento di restituire una visione del valore non solo misurata da *output* e *performance* (*spesso ridotte a mere certificazioni*), ma da evidenze legate al cambiamento generato. Come tutti i processi d'innovazione di "*rottura*", anche questo presenta i suoi rischi, primo fra tutti quello di *burocratizzare* o *snaturare* identità e modelli organizzativi. Ritengo però che un settore ormai maturo come il "*not for profit*" non possa esimersi dal guidare un percorso che produca strumenti di valutazione; in caso contrario si dovrebbe accettare l'eventualità di subire un processo di valutazione basato su indicatori (elaborati da una delle tante società di consulenza oggi sul mercato) non coerenti con la natura delle organizzazioni a finalità sociale. Altro rischio da evitare è quello di ridurre la valutazione ad un mero processo di monetizzazione del valore sociale e culturale degli enti del Terzo Settore, come ci ricorda anche F. Benhamou quando dice: "*sarebbe spiacevole che nel momento in cui la scienza economica comincia a prendere in considerazione la dimensione qualitativa di ciò che misura, l'economista si ostinasse a considerare solo i ritorni commerciali degli investimenti sociali e culturali*". Occorre cioè allontanare

---

dal tema della valutazione dell'impatto quella visione utilitaristica che spesso nasce ricombinando in maniera additiva la dimensione economica con quella sociale. È quindi indispensabile non sottomettere la valutazione al solo criterio di efficienza, pena il rischio di parametrare i beni e servizi sociali al pari di merci qualsiasi: nell'avventura della valutazione il primo rischio da evitare è quello di adattare gli strumenti di analisi della teoria economica *mainstream* o della *finanza* a beni aventi consistenza relazionale e meritoria.

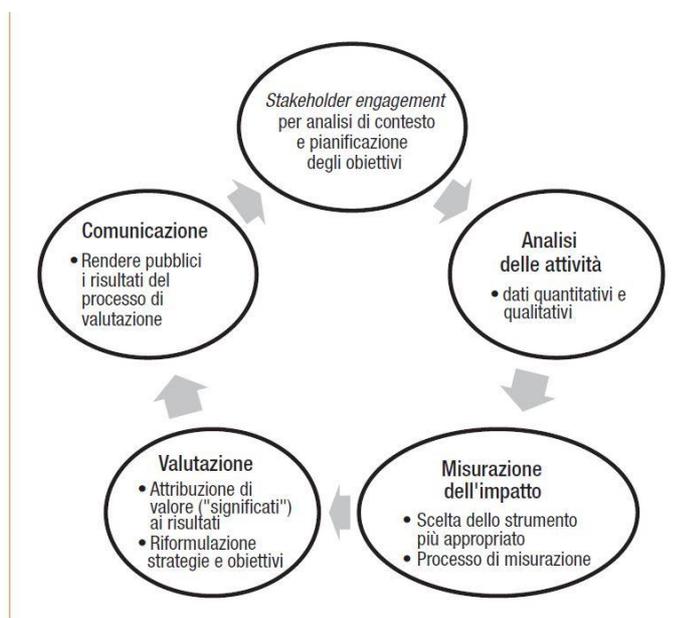
### **La questione della misurazione e una proposta di percorso valutativo**

Il dibattito sull'impatto sociale nel corso dei mesi si è caratterizzato da conversazioni molto accese fra chi lo vede come panacea di tutti i mali, chi sottomettendolo a certe condizioni ne dà un giudizio positivo e chi, invece, lo valuta come un pericolo e una minaccia. Fra questi ultimi c'è la fazione di chi teme la valutazione d'impatto sociale identificandola con la pratica effettuata da un soggetto esterno di *giudicare* "ciò che si è", ossia la propria identità. Premesso che la VIS (valutazione d'impatto sociale) sarà rivolta unicamente alle attività svolte e non al soggetto che le attua (perché così recita la definizione contenuta nella norma), occorre però recuperare il senso (significato e direzione) del fare valutazione. Valutare non significa *giudicare* (dare dei voti), bensì *attribuire valore*. Riguardo "il come si valuta", ossia come si va a misurare l'impatto sociale, questo poi dipende dalla metrica che si intende adottare. La metrica è un insieme di misure, di procedure, che si segue per misurare l'impatto sociale. Le Linee guida sui sistemi di valutazione dell'impatto sociale degli enti di Terzo Settore, non ancora pubblicata dal Ministero e che dovranno ricevere ulteriori affinamenti e miglioramenti, su questo dovranno far chiarezza al fine di incentivare e facilitare la valutazione, evitando il rischio di appiattirsi su una metrica unica o meramente quantitativa che mortificherebbe il valore aggiunto prodotto dal Terzo Settore. Assumendo le premesse sopradescritte, provo a sintetizzare e proporre le fasi e i tratti più importanti di un *percorso* auto-valutativo rivolto agli enti del Terzo Settore.

Innanzitutto occorre tornare sull'oggetto della valutazione. Leggendo l'**art. 7**, comma 3, "**la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato**", emerge con chiarezza come l'attività di misurazione e valutazione dell'impatto sociale dovrà essere rivolta alle attività e non all'intera organizzazione. Affinché possa essere compiuta una valutazione di impatto ottimale, è però necessario tenere conto alla base di almeno 4 principi legati, più in generale, alla rendicontazione (GECES, 20151):

- 1) **Principio della rilevanza:** dovrebbero essere incluse tutte le informazioni necessarie a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta.
- 2) **Principio dell'affidabilità:** le informazioni fornite dovrebbero essere precise, veritiere ed eque, ovvero devono essere le più oggettive possibile. Pertanto, saranno incluse solamente le informazioni che possono essere verificate fornendo prove oggettive. Dovrebbero essere specificate le fonti di dati e le ipotesi su cui si basano. Per la qualità della rendicontazione sull'impatto sociale sono importanti sia la pertinenza che l'affidabilità. La stretta correlazione fra questi due principi fa sì che ogni accento posto sull'uno nuoccia all'altro, perciò occorrerà evitare dicotomie adottando un compromesso fra questi due elementi.
- 3) **Comparabilità:** le informazioni sull'impatto sociale dovrebbero essere riportate utilizzando sempre la stessa struttura e fare riferimento allo stesso periodo. Considerando però la complessità della valutazione, l'attenzione della rendicontazione sull'impatto sociale dovrà essere posta in particolare sulla comparazione del processo piuttosto che sul set di indicatori.
- 4) **Trasparenza e comunicazione:** il risultato della valutazione deve essere reso pubblico e accessibile a tutti gli stakeholder. È indispensabile "dar conto" non solo dei risultati, ma anche del processo attivato e dei soggetti (interni o esterni) che lo hanno prodotto. Gli esiti della valutazione è indispensabile che siano resi pubblici sul sito web dell'organizzazione stessa affinché siano a disposizione degli stakeholder e, più in generale, della comunità di riferimento.

## Il processo della valutazione

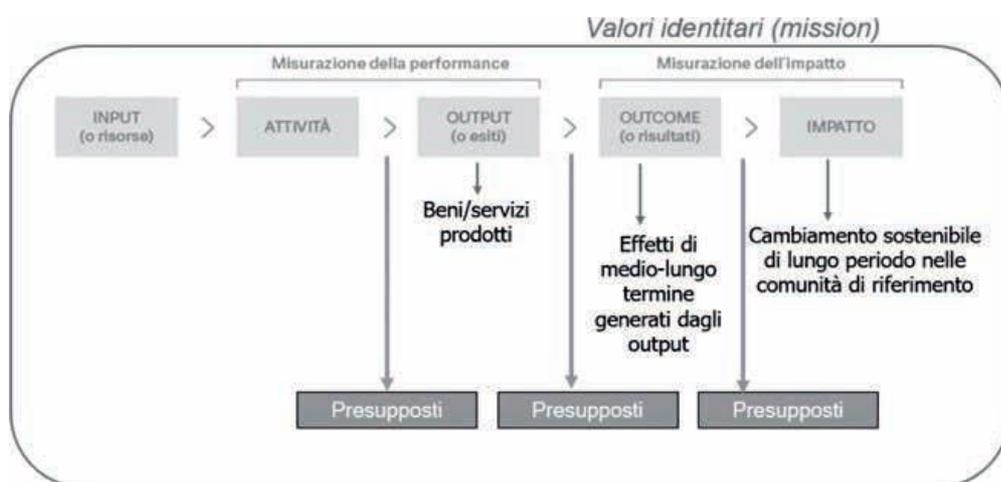


**Figura 1 – Il ciclo della valutazione dell'impatto sociale**

**Fonte: elaborazione AICCON**

Il processo per arrivare a misurare l'impatto sociale (figura 1) dovrebbe prevedere **5 fasi**, di cui la prima volta a garantire la rilevanza in termini di rispondenza ad obiettivi di interesse generale e di natura comunitaria attraverso il **coinvolgimento degli stakeholder per l'analisi del contesto e la pianificazione degli obiettivi di misurazione dell'impatto**. Gli obiettivi della valutazione devono perciò essere condivisi ed individuati attraverso un processo a cui partecipano le categorie di *stakeholder* maggiormente rappresentative e rilevanti in funzione delle attività oggetto della valutazione. *La qualità valutativa inizia dalla qualità del coinvolgimento dei portatori d'interesse*. A seguire poi occorrerà prevedere **l'analisi delle attività**, attraverso l'individuazione e la verifica di disponibilità delle fonti di dati, sia qualitativi che quantitativi, in grado di portare successivamente alla **misurazione** dell'impatto, mediante la scelta della metodologia e dello strumento più appropriato rispetto agli obiettivi prefissati e al conseguente avvio del processo di misurazione. Solo allora è possibile procedere con la **valutazione**, nel senso etimologico del termine, cioè attribuire valore, ossia significato, ai risultati conseguiti dal processo di misurazione, dando pesi diversi agli esiti del processo di misurazione in funzione della rilevanza delle differenti dimensioni di valore osservate. Gli esiti della fase di "valutazione" e della conseguente comprensione del cambiamento apportato nella comunità dovranno successivamente essere resi pubblici attraverso adeguata attività di **comunicazione**, nonché costituiranno la base informativa per la **riformulazione di strategie e conseguenti obiettivi** che l'organizzazione si porrà per lo sviluppo futuro, al fine di rispondere sempre più puntualmente ai bisogni insoddisfatti della propria comunità di riferimento.

## Il metodo di valutazione



**Figura 2 – Il processo di valutazione dell'impatto**

**Fonte: elaborazione AICCON**

---

Prima di declinare il processo di misurazione e valutazione dell'impatto sociale, l'organizzazione dovrà individuare i propri *valori identitari*, ossia quelle **qualità positive** che definiscono l'**identità** di un'organizzazione e producono un **cambiamento positivo** nel contesto di riferimento, **differenziandola** dalle altre organizzazioni. Ciò consentirà di definire la propria *mission*, la quale dovrà trovare coerenza nelle dimensioni e negli indicatori che consentiranno di osservare l'impatto generato dalle attività. Tali valori saranno la "cornice" entro cui l'organizzazione declinerà il **processo di valutazione dell'impatto**, processo che partendo dalle risorse disponibili (**input**) si propone di distinguere, ma non separare, gli **output** da **outcome** e **impact**.

Si definiscono **input** tutte quelle risorse di diversa natura (denaro, competenze e tempo di individui e organizzazioni, immobili e altri beni fissi come macchinari) impiegate nelle **attività**, ovvero il lavoro intrapreso utilizzando le risorse con lo scopo di fornire il risultato desiderato.

Gli **output** sono i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione, i cui effetti sono direttamente controllabili e sotto la responsabilità dell'organizzazione stessa. Gli indicatori di *output* misurano, quindi, la quantità (e a volte la qualità) dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione e l'*efficienza* di un progetto o di un programma, senza però estendersi all'*efficacia* dell'intervento.

Gli **outcome** sono gli effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali) osservabili nel medio- lungo periodo (sopra i 18 mesi) raggiunti o presumibili degli *output* dell'intervento (azione, progetto, programma). Gli indicatori di outcome misurano, quindi, i risultati intermedi generati dagli *output* di un programma/progetto/ azione, aiutando a verificare che i cambiamenti positivi ipotizzati abbiano davvero avuto luogo.

La definizione di **impatto** è invece più complessa, come la sua misurazione. Viene infatti definito come "*il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente)*". Gli indicatori di impatto misurano quindi la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'intervento, descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone e lo sviluppo a livello globale, regionale e nazionale, tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano.

---

## Dimensioni di valore e indicatori d'impatto

Al termine di questo percorso c'è l'esigenza di esplicitare dimensioni e indicatori/indici per la misurazione. All'interno del Terzo Settore vi è una moltitudine di soggettualità differenti, accomunate da elementi identitari condivisi, ma al contempo caratterizzate da peculiarità proprie dei diversi *modelli operativi* (forme giuridiche) selezionati per perseguire al meglio la propria mission sociale (*biodiversità organizzativa*). Si va, quindi, dall'associazionismo, i cui tratti distintivi sono legati alla mutualità interna (ovvero rivolta ai propri soci) e al ruolo di *advocacy* rivestito, alla cooperazione sociale, che si denota per il ruolo *produttivo* e, di conseguenza, per il suo apporto in termini di inclusione sociale e occupazione (in particolare, ma non solo, di soggetti svantaggiati attraverso il loro inserimento lavorativo), nonché per il contributo in termini anche economici, poiché soggetti che sottostanno alle logiche di mercato, all'interno del quale producono beni ed erogano servizi.

Se questa eterogeneità da un lato costituisce la ricchezza del Terzo Settore dall'altro aumenta la complessità nel definire dimensioni comuni di valore su cui orientare la valutazione. Tratti comuni delle diverse tipologie di soggetti del Terzo Settore possiamo però rinvenirli nella definizione che di loro viene data all'interno della legge di riforma (l. n. 106/2016, art. 1, comma 1): "*Per Terzo Settore si intende il complesso degli **enti privati** costituiti per il **perseguimento**, senza scopo di lucro, di **finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale** e che [...] promuovono e realizzano **attività di interesse generale** mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi*".

Alla luce di tale definizione, le dimensioni "*core*" su cui misurare l'impatto sociale degli ETS emergono chiaramente e sono quelle relative alla capacità di **produrre attività d'interesse generale e di generare un beneficio nella comunità di riferimento (beneficiari diretti e indiretti)**. In tali ambiti, la valutazione di impatto dovrà, attraverso appositi **indicatori e indici** (*qualitativi/quantitativi, monetari/ non monetari, tangibili/intangibili*), evidenziare aspetti relativi alla produzione di (tabella 1):

- valore sociale (qualità e intensità della socialità prodotta);
- valore culturale (accesso e fruizione di esperienze culturali, ecc.);

- valore economico (es. efficientamento della spesa, occupazione, economie del riuso, ecc.). L'ampiezza e la definizione delle dimensioni dell'impatto generato potranno poi essere ampliate e adattate rispetto alle attività prese in oggetto e alle finalità dell'organizzazione. In questa prospettiva, l'adeguatezza degli indicatori elaborati consisterà nella loro capacità di essere "misura" **coerente rispetto alle dimensioni di valore prestabilite** (e non rispetto a benchmark o standard).

Stakeholder di riferimento	Dimensioni di valore	Indicatori/indici di impatto
Beneficiario diretto #1	Dimensione (1) "... attività d'interesse generale e beneficio nella comunità di riferimento"	SOCIALI: ... CULTURALI: ... ECONOMICI: ...
Beneficiario indiretto #2	Dimensione (2) "... attività d'interesse generale e beneficio nella comunità di riferimento"	SOCIALI: ... CULTURALI: ... ECONOMICI: ...

**Tabella 1 – Schema dimensioni di valore e indicatori d'impatto**

## Conclusioni

Se è vero che la valutazione consiste nel "dar valore" e la misurazione è intesa come quell'attività che legge e quantifica la *variazione* che interviene in un passaggio (*cambio di stato*) fra un *prima* e un *dopo*, allora è importante per il Terzo Settore accettare la sfida dell'impatto sociale. Una *scelta intenzionale* (non dettata dalla sola norma giuridica) mossa dal desiderio di rendere esplicito quel valore spesso dormiente o tacito, che i bilanci sociali sovente non riescono a mostrare. In un momento storico attraversato dall'emersione di nuovi bisogni sociali ad alta domanda relazionale e da una nuova generazione di istituzioni che si caratterizzano per la loro capacità di incorporare *il sociale* come elemento centrale nella loro proposizione di valore, diventa urgente per gli ETS avere evidenza della *biodiversità della loro natura e della distintività delle loro azioni*. Per le cooperative sociali e le imprese sociali (che la riforma tende a riunire) la VIS può essere il dispositivo adeguato per declinare "la scelta di valore" presente nel loro modello di *governance*; per il volontariato la valutazione si può rivelare uno strumento "intenzionale" (non obbligatorio) utile a dare espressività ai servizi posti in essere da soggetti mossi da motivazioni diverse da quelle che transitano nel mercato. Come detto in precedenza, tutte le sfide comportano dei rischi; rischi che comunque non potranno essere superati con il disimpegno su questo fronte, poiché è evidente ormai a molti come il tema dell'impatto sociale sia entrato nell'orbita non solo della *finanza* ma anche dei *policy maker* e delle *politics*. L'auspicio è perciò che le Linee guida che si appresta ad emanare il Ministero del lavoro

---

e delle politiche sociali si dimostrino uno strumento *semplice, chiaro ed utile*. Un punto di vista nuovo, capace di generare e migliorare l'elaborazione di una nuova generazione di strumenti finalizzati non solo alla rendicontazione degli *output* ma anche alla misurazione e ri-generazione del valore prodotto.