

## **Cambiamento e impatto sociale negli Enti del Terzo settore**

di Sabina Polidori\* e Giovanni Bartoli

8 aprile 2020

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il Codice del Terzo settore e la valutazione di impatto sociale – 3. L'impatto sociale e la sua misurazione – 4. La Teoria del Cambiamento (TOC).

### **1. Introduzione**

La legge delega di Riforma del Terzo Settore (Legge n.106 del 2016), e i successivi provvedimenti attuativi, ha previsto la valutazione dell'impatto sociale laddove agli enti del Terzo Settore<sup>1</sup> vengano affidati servizi d'interesse generale.

La valutazione di impatto sociale viene inquadrata come una “valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato” che dovrà basarsi sul valore e sulla funzione sociale “[...] quali espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo [...]” (art. 2 L. 106/2016). Ne consegue, che lo stesso legislatore ha riconosciuto agli enti del Terzo settore anche il “valore” sociale e non solo la “funzione sociale” e quindi la rilevanza sia della dimensione strumentale (a cosa serve? che utilità produce?) sia della dimensione espressiva (che valore apporta e genera?) e pertanto cosa gli enti del Terzo settore generano o ri-generano sia nei processi di apprendimento sia nella riflessione all’interno della struttura organizzativa dell’ente stesso.

---

\* Ha collaborato con la Direzione Generale del Terzo settore e della Responsabilità sociale delle imprese – Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ai lavori della tavolo tecnico sulle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore e della valutazione di impatto sociale, nonché su altre attività afferenti alla promozione e al sostegno degli enti del terzo settore, in attuazione di quanto previsto nelle pertinenti parti del codice del terzo settore. Attualmente, insieme al collega Giovanni Bartoli, segue l’iter attuativo della riforma del codice del Terzo settore.

<sup>1</sup> “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 non riconosciute, 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 in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore”, articolo 4, comma 1 del D.lgs n. 117/2017 e s.m.i.

Per l'ente del Terzo settore, la valutazione di impatto è lo "strumento" che serve sia per misurare e quindi conoscere la presenza o l'assenza del valore sociale (VAS)<sup>2</sup>, in quanto non tutti gli enti del Terzo settore con le loro attività/azioni determinano e generano valore sociale<sup>3</sup> sia per interrogarsi sulla coerenza o meno delle scelte operate in rapporto alla propria mission.

Valutazione di impatto sociale (VIS) - da leggersi in simbiosi, e quindi specularmente, come valutazione del valore sociale aggiunto (VAS) - che non dovrà trasformarsi da parte degli enti Terzo settore e degli addetti ai lavori in un mantra, misto tra retorica e autocelebrazione<sup>4</sup>, alimentando altresì l'immaginario collettivo degli operatori e dei volontari dei medesimi enti.

## 2. Il Codice del Terzo settore e la valutazione di impatto sociale

Il Codice del Terzo Settore (D.lgs n.117 del 3 luglio 2017 e s.m.i.) ha previsto, tra l'altro, che gli enti del Terzo settore con bilancio superiore al milione di euro debbano obbligatoriamente redigere il bilancio sociale anche ai fini della valutazione d'impatto sociale (VIS).

Le Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore - VIS<sup>5</sup>, emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali - rappresentano uno strumento di soft law e hanno un valore sperimentale di valutazione, finalizzato a generare un processo sia concettuale che culturale, misurabile nel medio e lungo termine, che porta – di fatto – alla genesi di un nuovo paradigma. Paradigma, che coinvolge la parte organizzativa, i processi di governance e le relazioni degli enti del Terzo settore, al fine di (ri)generare "valore sociale di comunità" e contemporaneamente legami e rapporti fiduciari.

La VIS si ispira ai seguenti principi:

- intenzionalità: il sistema di valutazione deve essere connesso alla valutazione di obiettivi strategici dell'organizzazione;
- rilevanza (inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta);

<sup>2</sup> Cfr. V. Castelli, La valutazione di impatto sociale per il Terzo Settore: metodi e prospettive. Summer School 2010: La cultura della valutazione nel terzo settore, Siena.

<sup>3</sup> "[...] l'identificarsi come soggetto del Terzo settore non garantisce ipso facto la produzione di valore sociale. Questa avviene soltanto quando le organizzazioni prendono consapevolezza dell'esistenza di tale valore e si pongono nell'ottica di comprenderlo, misurarlo e perseguirlo. In alcuni casi accade invece che i soggetti di Terzo settore perdano, in partenza o lungo la strada, la consapevolezza del loro valore sociale, e si rifugino in una prospettiva che li relega al ruolo di meri esecutori di servizi in convenzione o peggio ancora di soggetti che permangono nell'alveo del Terzo settore per ragioni di convenienza (fiscale o semplicemente amministrativa), ma che in effetti non riescono più a far convergere attorno a sé bisogni e aspirazioni delle comunità. [...]". Cfr. A. Volterrani, Proposte per una cultura della valutazione, Welfare Oggi, n. 1/2017, pp. 71-76.

<sup>4</sup> Cfr. M. Cerri, Il terzo settore. Tra retoriche e pratiche sociali, 2003, Dedalo Ed., Bari.

<sup>5</sup> Pubblicate sulla Gazzetta Ufficiale n. 214 del 12/09/2019.

- affidabilità (informazioni precise, veritiere ed eque, con specifica indicazione delle fonti dei dati);
- misurabilità (le attività oggetto di valutazione che possono essere ricondotte a parametri quantitativi devono essere opportunamente misurate). A tal fine, gli enti del terzo settore dovranno prevedere un sistema di valutazione che identifichi:
  - a) le dimensioni di valore che le attività perseguono;
  - b) gli indici e gli indicatori coerenti con le attività oggetto della valutazione (comparabilità: restituzione dei dati che consenta la comparabilità nel tempo; trasparenza e comunicazione: restituzione pubblica della valutazione di impatto e del processo partecipativo degli stakeholders).

Il sistema di valutazione dell'impatto sociale (anche) nelle linee guida, ha il fine di far emergere e far conoscere:

- il valore aggiunto sociale (VAS)<sup>6</sup> generato;
- i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività del progetto e/o azione;
- la sostenibilità dell'azione sociale<sup>7</sup>.

La questione della valutazione dell'impatto sociale, si lega in primis alla necessità di trovare una risposta italiana alle raccomandazioni dell'Unione Europea in materia (CESE, 2013)<sup>8</sup>. In proposito i documenti comunitari sottolineano la necessità e l'urgenza di "misurare gli effetti sociali e l'impatto sulla società determinati da specifiche attività di un'impresa sociale" e che "qualsiasi metodo di misurazione va elaborato a partire dai risultati principali ottenuti dall'impresa sociale, deve favorirne le attività, essere proporzionato e non deve ostacolare l'innovazione sociale. Il metodo dovrebbe prefiggersi di trovare un equilibrio tra dati qualitativi e quantitativi, nella consapevolezza che la "narrazione" è centrale per misurare il successo"<sup>9</sup>, ovvero il cambiamento prodotto nei beneficiari e/o nel contesto di riferimento dall'attività realizzata dall'ente di terzo settore.

Il legislatore italiano tenendo in considerazione quanto espresso a livello comunitario, ha esplicitato nella già citata Legge n. 106/2016 (art. 4, comma 1, lettera o))<sup>10</sup> il collegamento del concetto della valutazione di impatto sociale alla

<sup>6</sup> Cfr. I. Colozzi., A. Bassi, Le ragioni della valorizzazione del non profit nelle politiche socio-sanitarie. Il valore aggiunto sociale (VAS) delle organizzazioni di terzo settore, in Cipolla C., Maturo A. (a cura di), Scienze sociali e salute nel XXI secolo: nuove tendenze vecchi dilemmi? 2008, Franco Angeli, Milano.

<sup>7</sup> Cfr. -<https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/09/12/19A05601/sg> .

<sup>8</sup> Cfr. CESE (2013), *Parere sul tema "La misurazione dell'impatto sociale"*, INT/721, relatrice Rodert, Bruxelles.

<sup>9</sup> Cfr. S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, 2015, Impresa Sociale, 6.2015, p. 77-97

<sup>10</sup> Nelle linee guida VIS è indicato che "Le pubbliche amministrazioni, nell'ambito di procedure di affidamento di servizi di interesse generale, possono prevedere la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale da parte degli ETS che intrattengono rapporti con le medesime PP.AA, sì da consentire una valutazione dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni e delle attività svolte. All'interno di tali procedure, la valutazione di impatto è applicabile ad interventi ed azioni di

valorizzazione del ruolo degli enti del Terzo settore nell'affidamento dei servizi di interesse generale nella fase di programmazione a livello territoriale le cui modalità dovranno essere improntate “[...] al rispetto di standard di qualità e impatto sociale del servizio, obiettività, trasparenza e semplificazione [...] nonché criteri e modalità per la verifica dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni”<sup>11</sup>.

### 3. L'impatto sociale e la sua misurazione

Non esiste una sola proposta per la misurazione dell'impatto ma diversi metodi, tecniche e indicatori. La peculiarità per lo studioso è quella di riuscire a selezionare quelli adatti al contesto, nonché all'ambito di studio oggetto di analisi e agli obiettivi della valutazione<sup>12</sup>.

Valutare non vuol dire giudicare e misurare, ma dare valore a ciò che si fa e, quindi, mettere in atto una serie di procedure con annessa la metrica di riferimento che dovrà essere “sufficientemente precisa e saggia tale da garantire [...]” (Zamagni, 2015)<sup>13</sup> l'identità stessa dell'organizzazione di terzo settore. Ne consegue, che la misurazione non potrà essere solo quantitativa, ma anche qualitativa (orientamento all'outcome) e quindi per gli enti del terzo settore diventa fondamentale l'adozione della logica dell'impatto. Logica che è al contempo pedagogica - quando si mette in atto una procedura valutativa l'organizzazione cambia e migliora (cambia il soggetto e cambia il contesto) – che culturale.

Quindi chi si addentra nella valutazione di impatto sociale (VIS+VAS) dovrà seguire alcuni “criteri guida”, come:

- la definizione dell'oggetto di analisi e il suo contesto evolutivo nell'ambito storico-sociale;

---

media e lunga durata (almeno diciotto mesi) e di entità economica superiori ad euro 1.000.000,00, se sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale. Dove è prevista, i costi della VIS devono essere proporzionati al valore dell'intervento e devono essere inclusi nei costi complessivi finanziati. Le procedure di affidamento dovranno prevedere modalità e tempi per la messa a punto e l'esecuzione della valutazione.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali nell'Avviso 1/2018 - che segue l'Atto di Indirizzo del Ministro del Lavoro e delle Politiche sociali del 26.10.2018 – per il finanziamento di iniziative e progetti di rilevanza nazionale ai sensi dell'articolo 72 del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, ha previsto (e non è un obbligo) la valutazione di impatto ex post delle iniziative o dei progetti, che dovrà essere delegata ad un ente terzo, con comprovata esperienza nel settore che si faccia carico di valutare i risultati conseguiti al termine delle attività e gli impatti prodotti a due anni dalla conclusione del progetto.

<sup>11</sup> Si tralascia la questione afferente all'applicazione dell'articolo 55 (e a seguire 56 e 57) del Codice del Terzo settore., che richiederebbe un approfondimento ad hoc che esula – al momento - nel quadro complessivo del presente lavoro.

<sup>12</sup> Cfr. M. Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, 2015, Franco Angeli, Roma.

<sup>13</sup> Cfr. S. Zamagni S., Venturi P., Rago S., *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, *Impresa Sociale*, 6, 2015, p. 78.



- la teoria del cambiamento correlata all'oggetto di analisi definito, che a sua volta dovrebbe indirizzare sulla più idonea e appropriata definizione di impatto sociale;
- l'efficacia degli strumenti scelti, la significatività degli indicatori, il bilanciamento tra rilevazioni quantitative e qualitative.

A tal riguardo sia Nicholls (2015)<sup>14</sup> che altri studiosi<sup>15</sup>, sostengono che l'impatto sociale è un concetto sia multilivello che multidimensionale e di conseguenza, la sua misurazione è una sfida impegnativa anche all'interno di programmi di ricerca (di natura accademica o più di policy) e lo è ancor di più nell'attività di redazione di rapporti sul tema da parte delle stesse organizzazioni di Terzo settore.

La difficoltà degli strumenti di misurazione nel valutare in modo "univoco" l'impatto (sociale) delle attività degli Enti del terzo settore è accentuata anche dalla pluralità di obiettivi perseguiti dagli stessi enti, che vanno dalla rendicontazione verso soggetti esterni alla gestione interna delle attività, ecc. Plurime sono infatti le motivazioni per cui si può decidere di osservare l'impatto generato da un'impresa sociale (Chiaf, 2013; 2015)<sup>16</sup> e, in generale, da un ente di Terzo settore, ex ante, per prendere decisioni in merito al sostenere o meno un progetto, o ex post, per valutarne gli esiti e informarne i beneficiari o, più in generale, la comunità.

In tal senso, è la stessa letteratura che ci viene incontro. Essa distingue tre principali tipi di valutazione di impatto:

- il "social impact assessment";
- la "social performance";
- il "social return investment".

Il termine Social impact assessment rimanda all'insieme delle modalità attraverso cui un'organizzazione valuta le informazioni raccolte circa il cambiamento generato dalla sua specifica attività e/o azione<sup>17</sup>.

La Social performance misura invece il grado di raggiungimento dei risultati a fronte dei target stabiliti o il grado di conformità dell'operare di un soggetto secondo determinati criteri/standard/linee guida.

---

<sup>14</sup> Cfr. A. Nicholls A., Synthetic Grid: A critical framework to inform the development of social innovation metrics, CRESSI Working Papers, 14/2015. [http://eureka.sbs.ox.ac.uk/5944/1/CRESSI\\_Working\\_Paper\\_14\\_D3.1\\_10Sept.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/5944/1/CRESSI_Working_Paper_14_D3.1_10Sept.pdf); A. Nicholls, A., Nicholls, J., Paton R., 2015, Measuring social impact, in Nicholls A., Paton R., Emerson J. (eds), Social Finance (pp. 253-281), 2015, Oxford University Press, Oxford.

<sup>15</sup> Cfr. <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale/141-misurazione-impatto-sociale.html?showall=1&tmpl=print&start=3>.

<sup>16</sup> Cfr. E. Chiaf, Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo, *Impresa Sociale* 1-2013, pp. 21-37; E. Chiaf, Un'analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification, 2015, Centro Studi Socialis, Brescia, articolo online: [http://www.centrostudisocialis.it/wp-content/uploads/2016/07/II-ricerca-Socialis\\_Social-impact-indicators-identification.pdf](http://www.centrostudisocialis.it/wp-content/uploads/2016/07/II-ricerca-Socialis_Social-impact-indicators-identification.pdf).

<sup>17</sup> Cfr. E. Harries, Harries-Roxas B., *The Impact and Effectiveness of Health Impact Assessment: A conceptual framework*, 2013 Environmental Impact Assessment Review, 42: 51-59. doi:10.1016/j.eiar.2012.09.003.

Il Social return on investment (SROI), consiste infine in una metodologia di misurazione dell'impatto sociale basata sull'analisi costi/benefici e sul coinvolgimento degli stakeholder. Lo SROI fornisce un valore monetario agli outcome e lo confronta con i costi e gli input necessari per realizzarli.

Come sopra descritto la valutazione<sup>18</sup> e/o misurazione dell'impatto sociale è caratterizzata da una forte segmentazione e al contempo da elevate diversificazioni in termini di teorie, modelli e standard di riferimento, tanto che gli autori Stevenson et al. (2008)<sup>19</sup> individuano ben 40 possibili approcci alla misurazione, come fortemente ribadito anche nel contributo di Zamagni (2013)<sup>20</sup>, i quali enumerano 39 distinte metodologie alle quali è possibile rifarsi nell'avviare un processo di misurazione dell'impatto e/o dell'outcome sociale. Fra questi spiccano, per rinomanza e livello di diffusione, le 4 metodologie che si pongono alle fondamenta della valutazione economica, ampiamente descritte ed approfondite dalla letteratura prodotta in materia da Perrini e Vurro (2013)<sup>21</sup>, Zamagni e altri (2015)<sup>22</sup> e Chiaf e altri (2013)<sup>23</sup>.

Se il cambiamento è insito nella natura dell'uomo, gli studi che di questo si occupano, con un affondo in particolare a livello organizzativo muovono i primi passi a partire dalla metà del secolo scorso: il pioniere è stato Kurt Lewin<sup>24</sup> (psicologia sociale). A seguire, differenti discipline hanno affrontato la materia da molteplici prospettive: la psicologia delle organizzazioni, la sociologia, gli studi di management, ma non meno rilevanti sono le contaminazioni della filosofia, della fisica, delle scienze naturali. Si pensi alla influenza e alla rivoluzione portate dalla teoria dei sistemi, dalla teoria del caos, dalla teoria della complessità, dal concetto di autopoiesi di Humberto Maturana<sup>25</sup> sulla visione del funzionamento delle organizzazioni e le ricadute sui modelli di management, e sui processi di governance.

---

<sup>18</sup> M. Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, 2015, Franco Angeli, Roma.

<sup>19</sup> Cfr. W. Stevenson, H. Zinzow & S. Sridharan, "Using event-structure analysis to understand planned social change", 2008, *International Journal of Qualitative Methods* 2(2): 43-52.

<sup>20</sup> Cfr. S. Zamagni, *Impresa responsabile e mercato civile*, 2013, Il Mulino, Bologna.

<sup>21</sup> Cfr. F. Perrini F., C. Vurro, *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, 2013, Egea, Milano.

<sup>22</sup> Cfr. S. Zamagni, P. Venturi P., S. Rago S., "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", 2015, *Impresa Sociale*, 6.2015, p. 77-97.

<sup>23</sup> Cfr. E. Chiaf, *Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo*, *Impresa Sociale* 1-2013, pp. 21-37; A. Nicholls, *Synthetic Grid: A critical framework to inform the development of social innovation metrics*, CRESSI Working Papers, 14/2015 ([http://eureka.sbs.ox.ac.uk/5944/1/CRESSI\\_Working\\_Paper\\_14\\_D3.1\\_10Sept.pdf](http://eureka.sbs.ox.ac.uk/5944/1/CRESSI_Working_Paper_14_D3.1_10Sept.pdf)).

<sup>24</sup> Cfr. K. Lewin, *Field Theory of Social Science: Selected Theoretical*, (Edited by Dorwin Cartwright.), 1951, New York: Harper & Brothers.

<sup>25</sup> Il concetto di autopoiesi (dal greco "auto" (sé) e "poiesis" (creazione)), elaborato da Maturana, venne utilizzato per indicare che la caratteristica fondamentale dei sistemi viventi è una struttura organizzata al fine di mantenere e rigenerare nel tempo la propria unità e la propria autonomia rispetto alle variazioni dell'ambiente, tramite propri processi costituenti che contribuiscono alla ri-generazione e al mantenimento del sistema. Per un approfondimento si rimanda a quanto esposto da L. Bich; L. Damiano, *Riscoprire la teoria dell'autopoiesi nella caratterizzazione dei sistemi sociali*, in I. Licata *Ed Sistemi*,

#### 4. La teoria del cambiamento (TOC)

La teoria del cambiamento (Taplin e Clark, 2012)<sup>26</sup>, è una metodologia specifica applicata nell'ambito del sociale, per pianificare e per valutare i progetti che intendono promuovere innovazione sociale attraverso la partecipazione e il coinvolgimento di attori interni ed esterni all'organizzazione.

Nella ToC (Theory of Change), si definiscono gli obiettivi a lungo termine e a ritroso si ricostruiscono i legami causali che li possono determinare così da tracciare e da verificare tutte le possibili fasi intermedie dell'intero processo. In altri termini la teoria del cambiamento è un modello utile per progettare e per pianificare il cambiamento e, a seguire, per valutare l'impatto di una determinata azione, attraverso la programmazione e la verifica puntuale delle attività utili al cambiamento sociale che si vuole realizzare. Allo stesso modo quando la ToC sostiene un programma o progetto o attività, l'esplicitazione delle ipotesi e dei presupposti è essenziale per il raggiungimento dell'obiettivo finale.

La "Review of the use of 'Theory of Change' in international development", realizzata da Isabel Vogel per il UK Department of International Development (DFID)<sup>27</sup>, ha sottolineato la natura dinamica e adattiva della ToC alla stregua di un funzionale apprendimento e la declina sulla base delle seguenti caratteristiche:

- La ToC è sia un processo sia un prodotto;
- La qualità della ToC risiede nella capacità di esplicitare le ragioni alla base delle scelte strategiche e progettuali;
- Lavorare con la ToC richiede tempo, risorse umane e finanziarie;
- La ToC è in grado di creare framework organizzativi estremamente forti;
- Vengano individuati all'interno della ToC differenti percorsi, anche non lineari, piuttosto che uno solo (la ToC non è un Quadro Logico);
- La ToC intesa e costruita come "documento di lavoro" dovrà essere resa modificabile in base ai feedback provenienti dal monitoraggio in fase di implementazione e dalle valutazioni periodiche e quindi non potrà essere considerata una rigida prescrizione relativamente a processi di cambiamento dogmatici e immutabili;

---

Emergenza, Organizzazioni. Complessità e Management, pp 83-111, 2012, Roma-Messina, CoRiSco-EDAS.

<sup>26</sup> Cfr. D. H. Taplin, H. Clark (2012), Theory of Change basics, 2012, ActKnowledge, New York.

<sup>27</sup> Cfr. Vogel I., "Review of the use of Theory of Change in international development", 2012, DFID. ([http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID\\_ToC\\_Review\\_VogelV7.pdf](http://www.theoryofchange.org/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf)); E. Harries, J. Noble J., & L. Hodgson, Creating your Theory of Change: NPC's practical guide. New Philanthropy Capital (NPC), 2014 (<https://www.thinknpc.org/resource-hub/creating-your-theory-of-change-npcs-practical-guide/>); C.H. Weiss, Nothing as Practical as a Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, in J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr and C. H. Weiss (eds), 1995, New Approaches to Evaluating Community Initiatives, pp. 65—9. Washington, DC: Aspen Institute.

- Finanziatori e finanziati siano in grado di apportare modifiche in corso di implementazione basate su informazioni fondate su dati certi e comprovati (impact/performance management);
- La ToC e le sue rappresentazioni grafiche vengano utilizzate per promuovere uno scambio maggiormente dinamico e intenso fra donatori, organizzazioni, istituzioni, partner, comunità, al fine di mettere in discussione le conoscenze date per acquisite e aprire nuove aree di intervento a forte impatto.

Da come fin qui esposto, si desume il nesso concreto tra la valutazione di impatto e il cambiamento, e quindi la ToC. La valutazione di impatto si pone come obiettivo la misurazione del valore sociale del cambiamento che un intervento o un programma produce, ma nel misurare il valore sociale del cambiamento è necessario tenere ben presente:

- quale cambiamento vogliamo realizzare;
- dove lo stiamo generando;
- quali sono i metodi e le tecniche che mettiamo in campo per raggiungerlo.

Questo è tanto più vero quando parliamo di temi sociali e quindi di contesti articolati e complessi, con cause e concause multisettoriali e trasversali. Trattandosi di temi sociali<sup>28</sup> diventa peculiare e necessario agire sul "perché" un metodo o una tecnica funzionano e quindi sono efficaci, per realizzare un cambiamento, e un'altra no. E' necessario, quindi, conoscere e contestualizzare partendo dall'analisi di sfondo e a seguire dalle risorse finanziarie e umane effettive, dagli attori e portatori di interesse, dalle strategie migliori da mettere in campo, nonché dalle capacità di valorizzare le buone pratiche che l'organizzazione, nel caso degli enti del Terzo settore, ha acquisito nel corso del suo operare. Una volta individuati gli obiettivi di medio e lungo periodo, gli strumenti per raggiungerli e i portatori di interesse si procede con l'individuazione degli indicatori di risultato e quindi a realizzare una valutazione d'impatto.

La teoria del cambiamento (ToC) secondo Taplin e Clark<sup>29</sup> è un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine [impact] e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni schematizzate negli outcomes che si vogliono ottenere sono organizzate graficamente (grafico 1) in una struttura causale (Vesce, 2016)<sup>30</sup>.

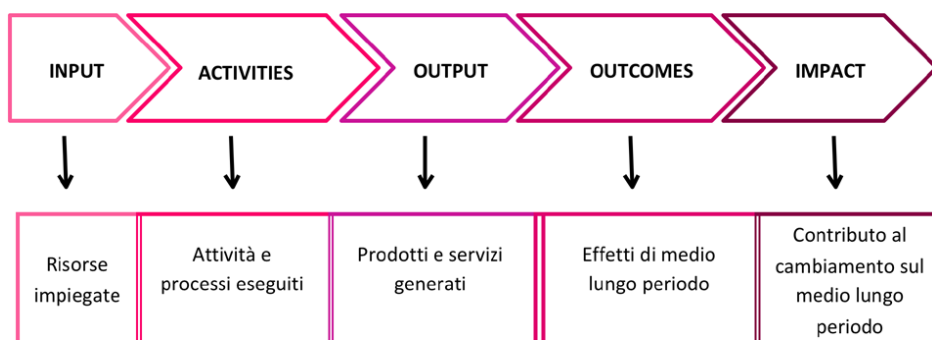
<sup>28</sup> Cfr. G.P. Quaglino, "Riconoscere il proprio sapere per costruire conoscenza", 2011, Animazione sociale, XLI(252), pp. 102-104.

<sup>29</sup> Cfr. D. H. Taplin, H. Clark (2012), *Theory of Change basics*, 2012, ActKnowledge, New York.

<sup>30</sup> Cfr. C. Vesce, *Analisi, misurazione e valutazione dell'impatto sociale delle Reti di Economia Solidale*, 2012, Economia Solidale, Milano.



**Grafico 1** – Il processo logico della ToC



Fonte: Vesce (2016)<sup>26</sup>.

Se direttamente collegata all'attività di progettazione, la ToC per Davies (2012<sup>31</sup>; 2013<sup>32</sup>) è la descrizione di una sequenza di eventi che si pensa porti a realizzare un obiettivo ben definito, mentre per la Rogers (2014)<sup>33</sup> è l'articolazione di molteplici presupposti su come il cambiamento avviene in un programma e/o progetto, includendo anche "le idee" (iniziali), le condizioni e le ipotesi su come mutano le situazioni e sulle conseguenze che tutto ciò ha (o potrebbe avere) sul modo di lavorare delle persone, delle organizzazioni, dei sistemi politici o eco-sistemi.

E in questa prospettiva teorica di definizioni, ne consegue che l'impatto sociale è la misura del contributo, consapevole o inconsapevole, al cambiamento sociale - sostenibile sul lungo periodo - generato da alcune attività poste in essere da parte degli enti del terzo settore, enti pubblici ed enti privati.

In altre parole, la ToC è una modalità di programmare e identificare le attività prioritarie per conseguire un certo impatto. Il processo logico necessario allo sviluppo di una ToC procede a ritroso: si parte dall'impatto atteso e si risale progressivamente con outcome, output, attività, input. La ToC richiede contributi da parte di varie discipline: economia, sociologia, antropologia, psicologia, scienze politiche, storia, etc. Pertanto è fondamentale che tali competenze siano coinvolte sin dalle prime fasi preliminari del progetto di riferimento (di ricerca oppure finalizzato alla richiesta di un finanziamento da parte degli enti di terzo settore) e che il processo partecipativo di solito comprende una serie di incontri con tutti i soggetti coinvolti (che possono essere partner di un progetto e con altri stakeholder di riferimento). Ciascuno dovrebbe

<sup>31</sup> Cfr. R. Davies, Criteria for assessing the evaluability of theories of change., 2012 - <http://mandenews.blogspot.com/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>.

<sup>32</sup> Cfr. R. Davies, Planning evaluability assessments: A synthesis of the literature with recommendations, 2013 (Working Paper 40: DFID). Retrieved from [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/248656/wp40-planningeval-assessments.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/248656/wp40-planningeval-assessments.pdf).

<sup>33</sup> Cfr. P. Rogers, Theory of Change, UNICEF, Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2, 2014 - [http://devinfohive.info/impact\\_evaluation/img/downloads/Theory\\_of\\_Change\\_ENG.pdf](http://devinfohive.info/impact_evaluation/img/downloads/Theory_of_Change_ENG.pdf).

partecipare per il proprio ambito specifico di competenza, lasciando aperte possibilità di contaminazione fra i diversi attori.

Detto coinvolgimento ha un duplice obiettivo:

- a) ottenere un feedback sulle conclusioni e le implicazioni della ricerca preliminare;
- b) ottenere il pieno coinvolgimento delle parti interessate, che è un fattore rilevante per determinare l'esito di quanto realizzato in termini "generativi di cambiamento".

Secondo tale modello concettuale le organizzazioni di Terzo settore invece di chiedersi "quali azioni sono necessarie per raggiungere gli obiettivi individuati?" (di solito partono dalle azioni che già realizzano di routine), dovrebbero chiedersi "quale cambiamento di medio-lungo periodo vogliono raggiungere a beneficio di quali principali destinatari?" e di conseguenza "quali sono le pre-condizioni migliori per ottenerli?". Si tratta di una differenza culturale sostanziale, che traccia una linea di demarcazione netta fra due modalità completamente differenti di intervento: la prima è conservatrice, mira a consolidare quello che già le organizzazioni di Terzo settore fanno, tipica di chi rimane rinchiuso nella trappola del "progettificio"; la seconda impostazione sposta l'accento "da ciò che faccio e so fare a ciò che posso fare di innovativo per generare reali cambiamenti e innovazione continua".

La ToC, a determinate condizioni, consente di sviluppare strategie in grado di concentrare il lavoro del Terzo settore e le risorse proprio sugli outcomes (quei cambiamenti nelle vite e nei processi/sistemi che rappresentano il vero risultato cui dovrebbero tendere<sup>34</sup>) piuttosto che sugli outputs (quanti corsi hanno realizzato, quanti manuali hanno distribuito, quante persone hanno avuto accesso a cure mediche di base ecc.). Questi ultimi restano essenziali al processo, ma solo nella misura in cui sono in grado di (ri)generare effetti che si traducono in un cambiamento duraturo e significativo, in termini di outcomes.

Se l'obiettivo degli enti del Terzo settore è realizzare programmi che si concretizzano in progetti e in attività con l'idea di "risolvere un problema" in maniera innovativa, prima di iniziare qualsiasi analisi di studio il ricercatore dovrà necessariamente, richiamando anche quanto già espresso nei "criteri guida":

- conoscere a fondo il problema e il contesto nel quale si situa (e aggiornare tale conoscenza in base alla sua evoluzione nel tempo);
- individuare obiettivi chiari e realistici;
- conoscere a fondo le migliori risorse che realisticamente posso o dovrei mettere in campo per raggiungerli.

Dedicare il tempo necessario alla riflessione, all'analisi del problema e alla definizione degli obiettivi, è condizione necessaria per impostare un disegno di ricerca che sia in grado di produrre proprio il cambiamento sperato, e aggiungere "valore

---

<sup>34</sup> Cfr. B., Fuller., What School Factors Raise Achievement in the Third World? Review of Educational Research, 57(3), 255-292, 1987.

sociale”, produrrà effetti sulle comunità e sui destinatari/beneficiari degli interventi/attività previste. Occorre una chiara metodologia, ovvero valutazione ex ante, in itinere (monitoraggio) e ex post (valutazione di impatto), che si sviluppi sulla base degli indicatori e degli strumenti di verifica più pertinenti.

Come sopra esposto, non esiste, al momento, una definizione di impatto sociale unica e condivisa tra i vari studiosi, ma gli ultimi modelli teorici e le più recenti sperimentazioni empiriche a livello internazionale, hanno sviluppato una comune visione di cosa debba intendersi per impatto (e per impatto sociale). Esso può essere identificato come l’anello conclusivo della catena di creazione del valore sociale (secondo il modello elaborato dalla Harvard University) che aiuta a leggere l’azione e i processi che caratterizzano le imprese non-profit e che conducono alla generazione di risultati importanti in termini di “cambiamenti”. In un recente articolo, che applica la teoria del cambiamento agli esiti generati dalle non-profit, si distingue tra risultati di nicchia (quelli generati su un target specifico di utenti), risultati integrati (di natura qualitativa e legati in senso stretto ai servizi), risultati istituzionali (generati da attività di advocacy e con conseguenze sulle politiche e la regolamentazione locali) e risultati sull’ecosistema (intesi come effetti sullo sviluppo locale, sulla comunità e sul sistema nel suo complesso)<sup>35</sup>. Similmente, i cambiamenti possono essere rilevati a tre livelli: quello micro, dei cambiamenti individuali di benessere e di vita; quello meso, di organizzazione; quello macro, di società, sistema, politiche.

Le riflessioni scientifiche sul tema hanno indotto EURICSE (Depreti, 2017<sup>36</sup>) a proporre la seguente definizione riepilogativa/sommatoria di impatto sociale: “L’impatto sociale identifica tutte le ricadute, dirette ed indirette, di medio e di lungo periodo, che l’agire dell’organizzazione produce sulla società con cui si relaziona”. Il concetto di ricaduta può a sua volta includere - anche a seconda degli approcci assunti a riferimento - una serie di elementi che sono rilevabili a livello macro, di contesto, quali le esternalità (positive e negative, sociali, ambientali ed economiche) prodotte, lo sviluppo del capitale sociale e l’aumento della coesione sociale, i mutamenti nel contesto legislativo e nell’ecosistema in cui l’organizzazione agisce. L’impatto sociale include tuttavia anche ricadute che influenzano la sfera meso e quella micro, ossia rispettivamente la sfera delle organizzazioni e delle relazioni tra organizzazioni e la sfera delle relazioni interpersonali e delle ricadute sui singoli stakeholder. A questo livello vanno quindi incluse, tra le altre, dimensioni di analisi quali lo sviluppo di reti e all’interno delle stesse di conoscenza ed economie, i benefici ed i risparmi economici netti generati su terzi, i cambiamenti intervenuti nella vita, nella percezione di benessere

---

<sup>35</sup> Cfr. A. Ebrahim A. and V.K. Rangan, *The Limits of Non-profit Impact: A contingency Framework for Measuring Social Performance*, 2010, Working Paper n.10-099, Harvard Business School; E. Chelmsky, *Balancing Evaluation Theory and Practice in the Real World*, 2012, *American Journal of Evaluation*, 34(1) 91-98.

<sup>36</sup>Cfr. S. Depetri, *La valutazione dell’impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT*, 2017, Euricse Position papers (<http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2016/09/Position-Paper.pdf>).

e nelle relazioni individuali. O sempre rimanendo nei diversi livelli su cui ha ricadute una valutazione di impatto, come sottolineato da Volterrani (2017)<sup>37</sup>, il valore sociale agisce sia sulla dimensione identitaria sia su quella dell'azione sociale degli enti del Terzo settore: nel primo caso (valore sociale come prerequisito) definisce le proprietà attitudinali e valoriali (come siamo) che sovrintendono l'agire organizzativo; nel secondo caso (valore sociale come processo) struttura i processi di formazione dell'utilità sociale che caratterizzano l'operato degli enti del Terzo settore (come lo facciamo) e in ultima istanza quali sono gli aspetti più rilevanti dell'agire nelle comunità (che impatto abbiamo avuto).

Nella valutazione dell'impatto sociale degli enti del terzo settore va inoltre considerato che le ricadute rilevate vanno studiate e analizzate sempre in relazione al contesto sociale di riferimento. Per tale motivo è necessario per il valutatore la mappatura puntuale degli stakeholder del territorio che rappresenta un importante riferimento per un confronto concettuale sugli impatti generati. Il processo valutativo così inclusivo degli stakeholder assicura risultati e interpretazioni più affidabili, più oggettive e più partecipate.

---

<sup>37</sup> Cfr. A. Volterrani A., Proposte per una cultura della valutazione nel terzo settore, 2017, Welfare Oggi 1-2017, p.71. [https://art.torvergata.it/retrieve/handle/2108/176822/350984/Welfare\\_Oggi1-2017.pdf](https://art.torvergata.it/retrieve/handle/2108/176822/350984/Welfare_Oggi1-2017.pdf).