



La misurazione dell'impatto sociale

IL CASO DELLA MISERICORDIA

E I SUOI SERVIZI

Realizzato e diffuso
nell'ambito del progetto



Il progetto è finanziato dal Ministero del Lavoro
e delle Politiche Sociali Avviso n.2/2020





SOMMARIO

INTRODUZIONE: IL PERCHÉ DELLA MISURAZIONE (Mario Di Bella)	3
INQUADRAMENTO DELLE “LINEE GUIDA” MINISTERIALI (Matteo Pozzoli)	8
Definizione e finalità della Valutazione dell’Impatto Sociale secondo il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali	8
Destinatari potenziali del processo	9
I principi e lo sviluppo del modello	9
I SERVIZI OGGETTO D’INDAGINE: PROTEZIONE CIVILE, CASA DEL NOI, TRASPORTI (Chiara Pagni)	12
Introduzione - I servizi oggetto di indagine	12
Il trasporto sanitario	12
La Casa del Noi	13
MODELLI DI RIFERIMENTO E UTILI CONSIGLI (Maurizio Catalano)	17
La valutazione di impatto sociale nel Terzo Settore	17
SROI - Social Return On Investments / Ritorno sociale sull’investimento	20
Approccio controfattuale	21
GRI – Global Reporting Initiative	22
Theory of Change / Teoria del cambiamento	24
Il processo di Back Mapping: individuare le “precondizioni»!	24
Metodi partecipativi: l’esperienza di alcune Confraternite della Misericordia	25
LO STRUMENTO DEL QUESTIONARIO (Maurizio Catalano)	28
Questionario di autoposizionamento rispetto all’impatto sociale	28
LA MISURAZIONE DEI RISULTATI (Andrea Panelli)	32
LE ESPERIENZE IN CAMPO (Sara Aiazzi, Giovanni D’Andrea, Renato Lemmi)	33

INTRODUZIONE: IL PERCHÉ DELLA MISURAZIONE

(Mario Di Bella)

Oggetto di questa premessa è sensibilizzare il Movimento delle Misericordie sul tema della valutazione di impatto sociale dell'attività svolta. Entrando nel merito dell'argomento in discussione, possiamo dire che ci sia certamente bisogno di una **valutazione degli esiti delle azioni** che vengono messe in campo e che la **valutazione d'impatto** sia cosa buona e giusta. Anche perché la finalità che il volontario pone alla base della sua azione è quella di aiutare il prossimo. "Che Iddio te ne renda merito" sono le parole pronunciate dal volontario salutando la persona che ha assistito, per ringraziarlo del fatto che il suo stato di debolezza e la sua richiesta di aiuto gli hanno consentito di compiere un atto di misericordia. "Che Iddio te ne renda merito" sono anche le parole che pronuncia il Capo di guardia al volontario di ritorno dalla sua missione per significare che, per il suo operato pur nobile ed impegnativo, egli non riceverà alcuna ricompensa su questa terra né in denaro, né in apprezzamento e riconoscimento umano. Ma se oggi non siamo in grado di **dare consistenza** a questi atti di amore, di dono, fatti dall'azione volontaria rischiamo di perdere il senso più profondo della stessa azione, **rendere anche il merito di ciò che è stato fatto**.

E comunque non possiamo partire dall'assunto che il volontariato è buono, punto e basta. Come è stato scritto, la **cultura della valutazione** è anche **saper apprendere dagli errori** commessi e dalle difficoltà incontrate, significa ascoltare le opinioni degli altri ed accoglierle come suggerimenti per un possibile miglioramento, avendo la capacità di modificare profondamente quello che stiamo facendo.

Quindi le Misericordie hanno una **alta motivazione** al tema della valutazione d'impatto sociale. Allora, anche per questo, è opportuno pensare e progettare un **disegno di valutazione sostenibile** e che non sia vista come una sanzione oppure un premio per qualcuno e una sconfitta per qualcun altro.

Su questa considerazione dobbiamo misurarci con quanto stabilito, ai sensi della **legge 106/2016** che ha conferito **delega al Governo** per la scrittura dei **decreti di riforma del Terzo settore**, dalle "Linee guida ministeriali per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore", ovvero con il **Decreto MLPS 23 luglio 2019**. È nostra intenzione porre l'accento su quanto previsto dall'ultimo punto delle Linee guida relativo al "**Ruolo dei soggetti esterni**". Questo perché le linee guida prevedono che i "**Centri di servizio per il volontariato**" e le "**Reti associative nazionali**", possono **fornire supporto** per l'**identificazione** e la **realizzazione** di **opportuni strumenti di valutazione**

dell'impatto sociale, che tengano conto delle diverse esigenze manifestate dai destinatari delle linee guida.

Confederazione, quale rete nazionale ha attivato un gruppo di studio che si è posto l'obiettivo di **"misericordizzare"** le linee guida ministeriali, ovvero adattare quanto previsto dalla prassi ministeriale al variegato e complicato mondo delle Misericordie. Lo stesso obiettivo Confederazione se lo era già posto anche con il **bilancio sociale** e attraverso il contributo di amici del mondo accademico e professionale è stato elaborato un modello di bilancio sociale **'cucito'** addosso alla Misericordia. Per quanto riguarda la valutazione d'impatto la finalità di questo documento è simile, arrivare ad un percorso condiviso che guidi i **"Confratelli"** attraverso il complicato percorso della valutazione. La valutazione è un argomento di primaria importanza perché ci porta a fermarsi un attimo dalla nostra frenesia e propensione al servizio, per fare una **profonda riflessione** su quello che è stato fatto o che si sta facendo, analizzandolo e misurandolo, anche al fine di avviare un percorso di miglioramento. Quella che ci interessa è infatti una **"Valutazione apprenditiva"**, nella quale si giudica cosa ha funzionato e cosa non ha funzionato e sulla base della valutazione si impostano le politiche di miglioramento, sia nella specifica azione che sul contesto generale.

Però l'elaborazione di un nuovo modello, ci è sembrato non necessario e certamente complicato da elaborare sia per tempo che per risorse da impegnare, visto anche che non abbiamo all'interno del Movimento specifiche esperienze da monitorare. Ci siamo allora detti che dovevamo quindi individuare uno **strumento** che possa fungere da **facilitazione all'accesso di modelli** già conosciuti e applicati.

Abbiamo quindi scelto lo strumento dell'**intervista** nel quale andiamo, o almeno cerchiamo di andare, ad individuare alcune domande dotate di senso da proporre agli stakeholder, collegate ad altre domande utili per far **focalizzare gli obiettivi**. Cosa facciamo e cosa ci aspettiamo dalle singole attività per capire il valore sociale del progetto o dell'attività e arrivare a obiettivi di miglioramento del servizio. Nel documento, in buona sostanza, abbiamo voluto **definire** quelle che sono le **precondizioni** per l'effettuazione di un servizio. Ovvero, quali sono le caratteristiche necessarie per far bene un servizio. **Modalità di effettuazione, competenze coinvolte, categorie di beneficiari**. Le domande possono portare anche ad una **autovalutazione** di come ci poniamo verso una misurazione dei valori positivi. Quindi le schede del questionario hanno la finalità di verificare se ci sono le precondizioni per arrivare ad una valutazione d'impatto positiva.

A tal fine sono state identificate **4 aree di indagine** o di verifica.

La prima area di indagine è l'**Analisi del contesto e dei bisogni**, nella quale ci chiediamo se il servizio o l'attività o il progetto sia stato definito con chiarezza e se

sia stata fatta un'analisi approfondita sia del contesto che dei bisogni sottostanti. Inoltre è necessario chiedersi quali siano sull'oggetto le **competenze** e le **professionalità** che possiamo mettere in campo. Spesso infatti ci imbarchiamo in servizi per l'impeto proattivo che ci contraddistingue, ma si rende necessario sempre effettuare queste valutazioni ex ante;

La seconda area di indagine è l'**Identificazione degli stakeholder**: è cioè necessaria una mappatura degli stakeholder sulla base delle loro caratteristiche e aspettative, chi sono, quali caratteristiche hanno e cosa si aspettano da noi i portatori di interesse; dobbiamo chiederci inoltre se sia stato individuato con chiarezza il **gruppo bersaglio dei beneficiari**, sia come destinatari diretti che indiretti. A chi è rivolto il servizio o l'attività, chi sono i beneficiari o coloro che possono trovarne utilità.

Terza area di indagine la **Descrizione del processo di creazione del valore** andando a verificare:

- gli **Input** in termini di risorse umane, di attrezzature e di risorse finanziarie necessarie, ma anche di informazioni adeguate;
- la stessa **Attività** in relazione all'esistenza di un processo di programmazione, all'esistenza di adeguati processi organizzativi e operativi necessari per la riuscita del servizio e anche un adeguato coordinamento con le politiche pubbliche;
- l'**Output** attraverso l'esistenza di un sistema di rilevazione dei dati relativi al servizio attivato, se esistente un processo di qualità certificata;
- l'**Outcome** in termini di risultati ottenuti sul gruppo bersaglio e sulla creazione delle condizioni di continuità nel tempo del servizio.

Quarta area di indagine, la **Valutazione** nel quale si chiede se sia già presente una modalità di valutazione del servizio/attività/progetto e la eventuale **Riprogrammazione** del servizio sulla base degli esiti della valutazione.

Il passo successivo, verificata attraverso lo strumento dell'intervista l'attitudine positiva allo svolgimento della valutazione d'impatto, potrà essere la **proposta** su uno o più **modelli di valutazione già esistenti**, **Social Return On Investment (SROI)**, ovvero il Ritorno sociale sull'investimento, i **Metodi con indicatori**, la **Teoria del cambiamento** o altri, descrivendone i tratti salienti e impostando una simulazione su alcuni servizi tipici delle Misericordie quali:

- il **servizio di trasporto sanitario**, che viene svolto dalle Misericordie, ma anche dalle Pubbliche Assistenze e dalla Croce Rossa coordinati dalle centrali ASL. In prima battuta potrebbe sembrare che i soggetti interessati alla valutazio-

ne d'impatto siano solamente le ASL committenti del servizio, diversamente invece è assolutamente importante anche per chi si prende in carico lo svolgimento del servizio verificare, al di là delle obbligazioni derivanti dagli atti convenzionali, la **modalità di effettuazione in termini di ricaduta valutativa, qualitativa e quantitativa sui beneficiari dell'attività**. D'altra parte la valutazione da parte del sistema pubblico è per lo più rivolta ad una valutazione di carattere procedurale-amministrativo che prevede molti controlli sugli adempimenti e molte verifiche sulla spesa, poco in tema di esiti delle cure, di efficienza del sistema anche se negli ultimi anni c'è stata una spinta anche da parte del pubblico sulla valutazione delle performance. Sul servizio in questione gli aspetti sono molteplici in tema di ricaduta sia sui beneficiari dei servizi che su chi effettivamente svolge il servizio e, quale diverso impatto ci sia, se il servizio viene svolto da un volontario o da un soggetto retribuito. E poi se le reti del volontariato non si occupassero più del servizio di trasporto in emergenza? Quali sarebbero le ricadute, anche in termini economici sul bilancio pubblico e quindi conseguentemente sulle comunità? Se utilizziamo lo SROI, sono evidenti le implicazioni in merito alle proxy finanziarie da poter calcolare. Ad ogni cambiamento generato verrebbe associato un costo equivalente (proxy finanziaria) giungendo a conferire un valore economico ad ogni dimensione di impatto monetizzabile;

- secondo esempio, le **Case del Noi** (le Case del Noi hanno come obiettivo quello di costruire una rete di protezione per le emergenze sociali, fornendo alle Misericordie gli strumenti utili ad essere ancora più prossimi ai bisogni sociali della propria comunità, perché nessuno debba sentirsi solo ad affrontare le proprie difficoltà. **Casa** come luogo accogliente, familiare, e **del Noi** perché la categoria "Io" viene allontanata per far spazio al "Noi"). È evidente come gli **spazi di misurazione quali/quantitativi** siano molti: il **rapporto umano**, la **promozione della persona**, l'**esclusività**, declinate in **azioni specifiche** quali quelle di **accogliere, ascoltare, accompagnare o prendere in carico** chiunque stia vivendo una situazione di disagio sociale, economico e/o esistenziale. Attività come quelle della Casa del Noi penso che siano '**casi di scuola**' per poter valutare l'impatto sociale che viene generato dall'azione stessa. In questo caso potrebbe essere utilizzato l'**approccio controfattuale**, nel quale viene identificato accanto al gruppo di beneficiari dell'intervento un gruppo di non beneficiari omogenei per caratteristiche ai primi e si monitorano entrambi in termini di comportamenti e condizioni pre-intervento e post-intervento per verificare il cambiamento netto imputabile all'intervento stesso.
- terzo esempio, l'attività di **Protezione Civile**, svolta sia in tempo di pace attraverso **azioni di esercitazione** e anche azioni mirate alla **diffusione della con-**



sapevolezza sui **comportamenti utili** da tenere in caso di calamità, sia in tempo di azione quando è purtroppo necessario l'intervento diretto in situazioni di **eventi improvvisi**. Soprattutto le azioni mirate ad aumentare la consapevolezza sui comportamenti possono avere impatto positivo sia sui minori effetti dannosi sulle persone derivanti dagli eventi improvvisi, sia sulle ricadute psicologiche legate agli stati di paura che gli stessi eventi generano. È quindi importante anche in questi casi l'azione di valutazione d'impatto.

Sempre per quanto riguarda la scelta del modello, è anche possibile che nel caso in cui la Misericordia richieda un finanziamento sia lo stesso **bando** che preveda un **modello utile** alla misurazione d'impatto. Oppure, in ultima istanza sarà la stessa Misericordia, sulla base della propria esperienza e sensibilità, a scegliere il modello sulla base della loro **autonomia**.

Da tener ben presente lo **sforzo organizzativo** che comporta l'**azione valutativa**, anche dal punto di vista dei costi della valutazione che vanno dall'impegno degli **organi direttivi** dell'associazione, dal coinvolgimento degli **operatori** dell'attività analizzata, i **collaboratori esterni**, i **destinatari diretti** degli interventi previsti fino agli **altri beneficiari** e alla **collettività** in genere. Oltre a tutto ciò è necessario l'**intervento qualificato** di un **valutatore** che guidi e verifichi la corretta attuazione della valutazione. Quindi uno sforzo organizzativo non secondario. L'analisi compiuta dal gruppo si pone l'obiettivo di aiutare gli operatori delle misericordie in questo "non semplice" percorso.

INQUADRAMENTO DELLE “LINEE GUIDA” MINISTERIALI

(Matteo Pozzoli)

Il tema della valutazione dell'impatto sociale costituisce una tematica del tutto nuova per gran parte delle Misericordie.

Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha voluto individuare, per tramite del decreto del 23 luglio 2019 “Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore”, taluni criteri di massima su cui poter articolare il predetto processo di valutazione.

Le predette “linee guida” sono uno strumento di cosiddetta soft law tramite cui proporre agli enti del Terzo settore un percorso di condivisione di costruzione dei propri modelli che, al contrario, non possono che essere personalizzati, poiché tagliati su misura per le singole realtà. Si tratta, quindi, di uno standard di processo, volto a uniformare l'intervento per l'impostazione, l'individuazione e la costruzione del modello piuttosto che la definizione contenutistica dello stesso.

In questo contesto, le reti associative nazionali possono -come suggerito dalle linee guida medesime- giocare un ruolo di riferimento sia per la diffusione della valutazione dell'impatto sociale svolta, pubblicando, per esempio, i risultati nel proprio sito, sia per la definizione di “opportuni” strumenti di valutazione dell'IS. Il presente documento rappresenta uno di tali strumenti e, come tale, potrà essere richiamato nella documentazione prodotta dalle singole Misericordie.

Il Ministero, al fine anche di incentivare un percorso di sviluppo virtuoso, prevede che i bandi e le gare per azioni di:

- almeno diciotto mesi; e
- entità economica superiore ad euro 1.000.000,00, sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale,

possano (non “debbono”) richiedere anche una VIS.

In tal caso, i costi della VIS, proporzionati al valore dell'intervento, sono inclusi nei costi complessivi finanziati.

DEFINIZIONE E FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

SECONDO IL MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI

Più specificamente, il decreto considera la VIS come “lo strumento attraverso il quale gli enti di Terzo settore comunicano ai propri stakeholders l'efficacia nella creazione di valore sociale ed economico, allineando i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorando l'attrattività nei confronti dei

finanziatori esterni”. In estrema sintesi, tale valutazione comporta, quindi, la preliminare definizione di un modello che sia capace di “misurare” a livello di progetto o di organizzazione l’impegno verso un miglioramento delle condizioni sociali dei territori e contesti in cui operano e delle comunità con le quali collaborano che gli enti hanno, nel breve e nel medio-lungo termine, sulle comunità di riferimento”, definendo nei fatti un percorso anche di autovalutazione sulle modalità tramite cui gli stessi operano nei confronti delle comunità di riferimento.

Le linee guida, in linea con quanto sopra detto, rilevano anche che il sistema di VIS ha il fine di determinare:

- il valore aggiunto sociale generato;
- i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività del progetto;
- la sostenibilità dell’azione sociale.

DESTINATARI POTENZIALI DEL PROCESSO

Il decreto, ai soli fini illustrativi, individua i principali destinatari della VIS nelle seguenti categorie:

- i finanziatori ed i donatori presenti o futuri, che si servono della valutazione per comprendere l’efficacia dell’intervento e considerare l’impegno per il futuro;
- i beneficiari ultimi (per es., le istituzioni locali e gli utenti), volti a comprendere le ricadute sociali ed economiche generate dall’ente;
- i lavoratori, collaboratori, soci e volontari dell’organizzazione che aumentano la consapevolezza del valore prodotto dall’ente;
- i cittadini interessati a conoscere come e con quali risultati vengano impiegate le risorse pubbliche;
- i soggetti pubblici che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza.

I PRINCIPI E LO SVILUPPO DEL MODELLO

Il documento del Ministero evidenzia, poi, una serie di principi a cui ispirare la propria attività di costruzione del modello di VIS, il quale dovrà essere fondato anche su un principio di proporzionalità della complessità gestionale e della dimensione economica. I principi generali per la determinazione di un processo di valutazione d’impatto sociale sono:

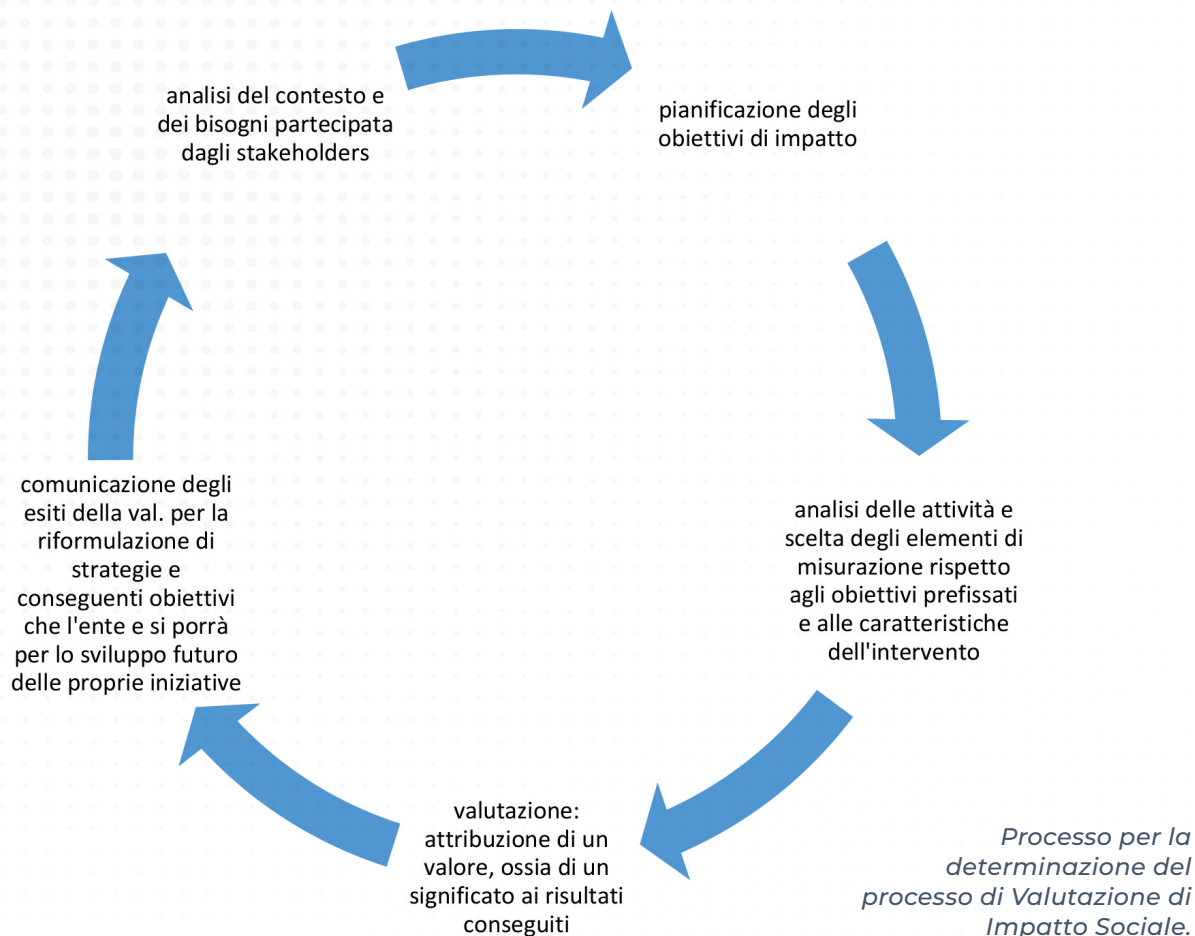
- **intenzionalità:** il sistema di valutazione deve essere connesso alla valutazione di obiettivi strategici dell’organizzazione;
- **rilevanza:** inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell’interesse

- generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta;
- **affidabilità:** informazioni precise, veritiere ed eque, con eventuale 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 ETS 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 nel tempo;**
 - **trasparenza e comunicazione:** restituzione pubblica della valutazione di impatto e del processo partecipativo degli stakeholders. Per tale elemento, il decreto "assume" che i risultati derivanti dal processo siano poi resi pubblici attraverso i propri canali di comunicazione (in primis, sito internet e social media).

Le linee guida ministeriali non prevedono soluzioni stringenti di misurazione e rappresentazione dei risultati raggiunti. Per tale motivo, in base allo strumento ritenuto maggiormente idoneo dalla Misericordia, possono essere utilizzati indicatori quantitativi -monetari, sia di origine contabile sia extracontabile, o non monetari- oppure indicatori qualitativi. Il processo dovrà esplicitare gli elementi che compongono le seguenti dimensioni di analisi:

- il processo di partecipazione alla definizione, tramite interventi stabiliti personalmente dagli enti, delle dimensioni di valore della misurazione di impatto da parte di un insieme di classi di stakeholders rappresentativi interni ed esterni all'ente (per es., lavoratori, beneficiari, istituzioni rilevanti, fornitori e comunità di riferimento);
- attività: processi volti a dare risposta ai bisogni delle persone su uno specifico territorio in base alla missione sociale che l'ente ha deciso di voler perseguire;
- servizi: attività che hanno avuto una codificazione e quindi una standardizzazione sia di costo sia di regolamentazione (accreditamenti, convenzioni);
- progetti: processi che hanno una durata prestabilita e non continuativa con l'obiettivo di individuare nuove soluzioni e quindi di spostare la frontiera dei servizi e delle attività grazie ai risultati del progetto;
- input: fattori produttivi, risorse umane e finanziarie impiegate, fattori propri e di terzi;
- output: prodotti, beni e servizi risultanti dalle attività poste in essere;
- outcome: risultati indiretti della propria azione, effetti e cambiamenti realizzati sulla vita dei soggetti coinvolti e sugli individui in generale rispetto ai territori ed al contesto generale oggetto delle attività.

Il processo per arrivare a misurare l'impatto sociale prevede, secondo un intervento di natura circolare, le fasi riprodotte nel seguente schema.



Si deve rilevare che il sistema del VIS non è concepito come un sistema chiuso, bensì come un sistema di valutazione dinamico e progressivo, volto alla ridefinizione da parte dell'ente delle strategie e delle linee di intervento che possono essere considerate più adatte per perseguire le proprie finalità.

La comunicazione della VIS può essere contenuta in un documento ad hoc oppure essere contenuta all'interno del bilancio sociale per le Misericordie che redigono il suddetto bilancio. In quest'ultima circostanza, le Misericordie potrebbero inserire la VIS nel contesto dell'analisi degli obiettivi e delle attività¹.

¹ Il paragrafo 6, sezione 5 "Obiettivi e attività" del decreto 4 luglio 2019 "Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore" dispone che nel bilancio sociale siano inserite: "informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi. Se pertinenti possono essere inserite informazioni relative al possesso di certificazioni di qualità. Le attività devono essere esposte evidenziando la coerenza con le finalità dell'ente, il livello di raggiungimento degli obiettivi di gestione individuati, gli eventuali fattori risultati rilevanti per il raggiungimento (o il mancato raggiungimento) degli obiettivi programmati; per gli enti filantropici: elenco e importi delle erogazioni deliberate ed effettuate nel corso dell'esercizio, con l'indicazione dei beneficiari diversi dalle persone fisiche, numero dei beneficiari persone fisiche, totale degli importi erogati alle persone fisiche; elementi/fattori che possono compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e procedure poste in essere per prevenire tali situazioni".

I SERVIZI OGGETTO D'INDAGINE: PROTEZIONE CIVILE, CASA DEL NOI, TRASPORTI

(Chiara Pagni)

INTRODUZIONE - I SERVIZI OGGETTO DI INDAGINE

Nel quadro di riferimento del presente documento di valutazione di impatto sociale, il gruppo di lavoro “Bilancio sociale” ha scelto tre tipologie di servizio/attività, promosse dal Movimento delle Misericordie, sulle quali centrare l'indagine e impostare una simulazione di misurazione della VIS. Le tre tipologie di servizio/attività oggetto di indagine sono:

- il servizio di trasporto sanitario;
- la Casa del Noi;
- la Protezione Civile.

Quanto previsto nei seguenti paragrafi vuol essere una breve descrizione servizi sopra-indicati.

IL TRASPORTO SANITARIO

Uno dei settori di intervento che tradizionalmente ha contraddistinto l'opera di volontariato del Movimento delle Misericordie è quello del trasporto sanitario. Si tratta di un servizio iniziato oltre sette secoli fa quando i primi confratelli trasportavano a spalla le persone affette da malattie verso gli ospedali dell'epoca. Storicamente questa tipologia di servizio ha cambiato fisionomia ed è divenuta sempre più articolata, sia perché i mezzi di trasporto sono diventati sempre più funzionali (dalla barella a spalla alla lettiga su ruote fino alla prima ambulanza), sia perché il servizio stesso veniva svolto nella sua totalità (erano le stesse Misericordie che, talvolta, gestivano direttamente veri e propri ospedali).

Ad oggi, le attività di trasporto sanitario delle Misericordie in Italia non riguarda più solo il trasferimento dei pazienti da e per le strutture sanitarie, ma implica trasversalmente anche – inter alia - il trasporto di organi, di sangue, di alto materiale organico (es. cordone ombelicale, ecc.), concorrendo così a tutte quelle attività che regolano il Servizio Sanitario Nazionale. Secondo quanto predisposto dalla normativa vigente (Delibera n- 382 del 27/07/2022), si declinano le peculiarità del trasporto sanitario di emergenza e quello di urgenza: il primo corrisponde a ogni situazione che necessiti di una prestazione sanitaria rapida e immediata a causa di un imminente pericolo di vita; il secondo, invece, corrisponde a ogni situazione in

cui è necessaria una prestazione sanitaria non differibile, in assenza della quale la situazione del paziente diventerebbe critica e il paziente medesimo versa in condizioni tali da richiedere l'assistenza di personale sanitario in grado di effettuare anche il primo soccorso. Il servizio di trasposto sanitario di emergenza e urgenza può essere, in via prioritaria, oggetto di affidamento diretto alle organizzazioni di volontariato che abbiano le caratteristiche indicate all'art. 57, comma 1, del Codice del Terzo Settore. Resta salva la facoltà delle Regioni, nell'esercizio della potestà legislativa concorrente in materia, di rendere obbligatorio l'affidamento del servizio in via prioritaria alle organizzazioni di volontariato.

Ad oggi la Convenzione che coinvolge il maggior numero di Misericordie è l'Accordo Quadro tra la Regione Toscana, la Confederazione delle Misericordie, l'Associazione Pubbliche Assistenze e la Croce Rossa Italiana. Nelle altre zone d'Italia sono state sottoscritte altre tipologie di Convenzioni tra una o più Misericordie direttamente con le ASL di appartenenza, specialmente in quelle Regioni dove non esiste una normativa dedicata in materia di trasporto sanitario. A questo proposito, la Confederazione ha intrapreso una ricognizione presso le proprie strutture locali (es. i coordinamenti zonali) per una più precisa conoscenza delle varie normative inerenti il trasporto socio sanitario in vigore al di fuori della Regione Toscana. Nel caso in cui le Misericordie siano inserite nel sistema di emergenza, queste interagiscono con le Centrali Operative 112 e, in alcuni casi, operatori delle Misericordie si trovano proprio all'interno delle centrali stesse.

LA CASA DEL NOI

Una delle principali attività promosse dal Movimento delle Misericordie nell'area "Emergenze Nazionali", settore della protezione sociale, è il servizio di centro di ascolto "Casa del Noi". Il servizio nasce con l'obiettivo di mettere a sistema una rete di protezione per le emergenze sociali, particolarmente acute a partire dal 2020 con il dilagare dell'emergenza pandemica da COVID-19.

"Casa del Noi" indica prima di tutto un modo di essere Misericordia:

- CASA, come luogo accogliente, affidabile, familiare, non giudicante, dove chiunque vi entri può sentire di non essere un estraneo;
- del NOI, poiché in questa casa la categoria dell'IO è bandita e sostituita dal NOI: l'individualità lascia il posto alla comunità, alla condivisione, alla fratellanza.

"Casa del Noi" non significa semplicemente che quella Misericordia ha un centro di ascolto, bensì che quella Misericordia è in ascolto. È un luogo dove chiunque deve sapere di poter trovare ascolto e accoglienza, sempre, qualsiasi sia la propria condi-

zione. Significa anche essere luogo della comunità, aperto alla collaborazione, alla sinergia con tutti gli stakeholder locali in ambito sociale: a titolo esemplificativo, ma non esaustivo, tra questi possiamo citare le Amministrazioni Locali, i soggetti del Terzo Settore, la parrocchia, gli Istituti Scolastici, il mondo economico. Ciascuna Misericordia può valutare quanto è “Casa del Noi” anche dall’ampiezza e dalla familiarità di queste relazioni, che sono da considerarsi non personali, bensì associative. La procedura standard attraverso cui una Misericordia decide di diventare sede di “Casa del Noi” prevede l’accreditamento sulla piattaforma <https://www.misericordie.it/hope/casa-del-noi/>, inserendo le informazioni relative non solo ai dati di base della Misericordia (es. sede legale, città, persona di riferimento, ecc.), ma anche ai servizi che già offre in ambito sociale, “flaggando” su una lista già preimpostata di servizi offerti.

Nel realizzare il servizio “Casa del Noi”, la Misericordia deve tenere sempre presenti tre linee di indirizzo essenziali:

- il rapporto umano, che ha sempre priorità sul servizio/prestazione che potremo offrire;
- la promozione della persona, che deve sempre essere l’obiettivo primario di ogni Misericordia, al di là dell’aiuto specifico;
- l’esclusività, perché ogni persona è diversa e non esistono risposte standard.

Il servizio deve essere offerto dal referente “Casa del Noi” preposto e/o con un altro Volontario del centro di ascolto, in un luogo ad hoc predisposto per questa tipologia di servizio stesso. Il personale coinvolto nel servizio in esame è adeguatamente formato sui temi dell’ascolto e dell’accoglienza di persone appartenenti alle fasce fragili e vulnerabili della popolazione. In base al tipo di bisogno manifestato dalla persona che accede al servizio “Casa del Noi”, a cui la Misericordia è chiamata a trovare una risposta “ritagliata” sullo stesso, possono aprirsi due diversi scenari percorribili:

- la persona è presa in carico direttamente dal centro di ascolto della Misericordia, in quanto quest’ultima è in grado di dare una risposta al bisogno;
- la persona è indirizzata ad un’associazione con la quale la Misericordia ha stretto una collaborazione, oppure ad un servizio pubblico in grado di dare una risposta al bisogno. In tal caso occorre assicurarsi che l’Associazione o il servizio abbiano effettivamente preso in carico il richiedente.

LA PROTEZIONE CIVILE

Per “Protezione Civile” si intende quel complesso di attività, anche preventive, inserite nell’ambito dell’Area delle Emergenze Nazionali, che il Movimento delle Mi-

Misericordie realizza con l'obiettivo di garantire la sicurezza delle persone e dei loro beni minacciati o colpiti da eventi straordinari che richiedono risorse maggiori rispetto a quelle normalmente disponibili. Il servizio di Protezione Civile delle Misericordie rappresenta il maggiore fenomeno di Volontariato del settore in Europa: in caso di necessità, infatti, può intervenire attingendo risorse tra cui:

- c.a. 700.000 confratelli (di cui oltre 2.000 specializzati nel settore);
- c.a. 2.500 autoambulanze e mille mezzi speciali.

Il servizio dispone di ospedali da campo, posti medici avanzati, cucine da campo, sala operativa nazionale e centri operativi. La struttura operativa Nazionale di Protezione Civile, inserita all'interno dell'Area Emergenza Nazionale, ha l'obiettivo di intervenire in maniera integrata in tutte le situazioni di emergenza con rapidità ed autonomia. Deve fornire adeguate risposte alle vittime ed alla comunità, integrandosi con le altre strutture nazionali e contando sull'impegno di tutti i nostri Confratelli e Consorelle. La struttura Nazionale si occupa, in particolare, del soccorso e del superamento dell'emergenza a seguito o in previsione di eventi calamitosi che possono insistere sul nostro territorio e sono così definite:

- **soccorso** - consiste nell'attuazione degli interventi integrati e coordinati, diretti ad assicurare alle popolazioni colpite dagli eventi emergenziali ogni forma di prima assistenza;
- **superamento dell'emergenza** - consiste unicamente nell'attuazione delle iniziative, necessarie ed improrogabili, volte a rimuovere gli ostacoli alla ripresa delle normali condizioni di vita.

Per garantire una rapida ed efficace risposta è indispensabile una pianificazione che individui moduli d'intervento, compiti e procedure di ciascuna componente nazionale, affinché, al momento del bisogno, tutti coloro che devono attivarsi sappiano già cosa fare e come farlo. A seguito di una richiesta, la struttura nazionale, delineate le linee di intervento dall'Unità di crisi, disporrà l'invio delle risorse necessarie e idonee al superamento dell'emergenza. Fondamentale sarà la collaborazione con le strutture di riferimento regionali, attraverso le componenti operative dislocate sul territorio.

Le risorse attivabili sul territorio Nazionale si distinguono in:

- **Unità TECNICA di SOCCORSO** - sono unità di intervento immediato con fini di supporto tecnico alle azioni di salvataggio e soccorso;
- **Unità di SALVATAGGIO** - sono unità di intervento immediato con fini di salvataggio ed evacuazione delle vittime;
- **ASSISTENZA ed ACCOGLIENZA POPOLAZIONE** - fanno parte di questo mo-



dulo tutte le componenti che si occupano dell'assistenza e dell'accoglienza delle popolazioni colpite da un evento calamitoso.

All'interno delle unità abbiamo sviluppato la risposta in MODULI che individuano sia le risorse necessarie all'intervento ma anche il personale, la formazione ed i dispositivi di protezione. Questa modalità permette un puntuale censimento delle risorse sul territorio, una chiara attivazione di quanto necessario ed un indirizzo per Misericordie sia a livello territoriale che nazionale.

MODELLI DI RIFERIMENTO E UTILI CONSIGLI

(Maurizio Catalano)

LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE NEL TERZO SETTORE²

Con la legge 106 del 2016, la cosiddetta Riforma del Terzo Settore, è stato introdotto il concetto di valutazione dell'impatto sociale. In particolare, la legge all'art. 7 comma 3 indica la seguente definizione: *“per valutazione dell'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”*.

La definizione di valutazione di impatto sociale è in linea con la definizione di impatto proposta nel 2015 *“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)”*.³

In Italia la valutazione di impatto sociale è obbligatoria solo nei seguenti casi:

- **SIAMS - StartUp Innovative A Vocazione Sociale (L. 221/2012):** Dichiara di operare in via esclusiva in uno o più settori elencati all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155; indica tale/i settore/i nell'apposito codice 034 della modulistica registro imprese; dichiara di realizzare, operando in tale/i settori, una finalità d'interesse generale; si impegna a dare evidenza dell'impatto sociale prodotto. L'impegno rappresenta un adempimento obbligatorio, e si sostanzia nella redazione di un **“Documento di descrizione di impatto sociale”** da compilare secondo le indicazioni fornite nell'apposita **“Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale”** disponibile sul sito del Ministero dello sviluppo economico, sezione “Startup innovative”, paragrafo “Modulistica e guide”, e sul sito startup.registroimprese.it.
- **Società Benefit (L. 208/2015):** Per soddisfare i requisiti di trasparenza della legislazione, le Società Benefit sono tenute a redigere la relazione annuale di impatto da allegare al bilancio e pubblicare sul sito aziendale; la **valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno** con

² Fonti del paragrafo: La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile. Sara Depedri Euricse. Valutazione d'impatto sociale Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori. Di Nicoletta Stame, già Sapienza Università di Roma.

³ Saggio «Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali.» a cura di Zamagni, Venturi e Rago. 2015

caratteristiche descritte nell'allegato 4 della legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 (governo d'impresa, lavoratori, altri portatori d'interesse, ambiente); **la legge ha adottato come riferimento per la relazione di impatto l'architettura del B Impact Assessment (BIA) sviluppato a partire dal 2006 da B Lab specificamente le Benefit Corporation per misurarne gli impatti.**

- **Valutazione di impatto nel Terzo Settore (Decreto 23/07/2019).** La finalità delle linee guida è quella di **definire criteri e metodologie condivisi** secondo i quali gli enti di Terzo settore possono condurre valutazioni di impatto sociale (VIS), che consentano di valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli stakeholder informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate. [...] Le linee guida sull'impatto sociale sono da intendersi come uno strumento sperimentale di valutazione finalizzato a generare un **processo concettuale** e al contempo misurabile nel medio e lungo termine. 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 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.** Laddove prevista, i costi della VIS devono essere proporzionati al valore dell'intervento e devono essere inclusi nei costi complessivi finanziati; potranno essere impiegati secondo tempi differiti rispetto all'esecuzione delle attività in modo da cogliere gli impatti di medio e lungo periodo collegate al progetto. Le procedure di affidamento dovranno prevedere modalità e tempi per la messa a punto e l'esecuzione della valutazione.

Nelle linee guida del luglio 2019 sono stati inseriti reciproci collegamenti tra il bilancio sociale e la valutazione di impatto sociale.

- **Linee Guida per la redazione del bilancio sociale** prevedono che nel bilancio sociale siano inserite per quanto possibile informazioni sugli effetti di prodotti sui principali portatori di interessi. Pur non prevedendo un obbligo specifico, le linee guida indicano l'opportunità di inserire informazioni sugli outcome e gli impatti generati laddove queste siano disponibili.
- **Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto** "Per

gli Ets tenuti ex lege alla redazione del bilancio sociale e/o per quei soggetti che volontariamente scelgono di redigere il suddetto documento, la valutazione di impatto sociale può divenire parte integrante.” “Le valutazioni saranno realizzate con metodi qualitativi e quantitativi e **potranno prevedere un sistema di indici e indicatori di impatto, da mettere in relazione con quanto eventualmente rendicontato nel bilancio sociale**”.

Al di là dell’obbligo e dei collegamenti col bilancio sociale, le ragioni per cui si valuta possono essere diverse e richiedere modalità diverse di valutazione.

Di seguito le principali⁴.

SI VALUTA PER	METODO DI VALUTAZIONE	PAROLA CHIAVE	IL GIUDIZIO NASCE DA	UTILIZZATORI
Allocare le risorse tra possibili alternative	SROI	Choice	Confronto tra oggetti simili su vari criteri di comparazione	Coloro che devono decidere l’assegnazione delle risorse
Migliorare il funzionamento delle organizzazioni	Theory of Change	Management	Confronto tra la performance osservata e una performance “ideale”	Dirigenti e responsabili dell’organizzazione
Rendere conto dello sforzo compiuto per mantenere le promesse	Indicatori	Accountability	Confronto tra quanto è stato fatto e gli impegni che erano stati assunti	Sponsor, livelli di governo superiore, elettori, cittadini
Apprendere l’utilità delle soluzioni adottate	Controfattuale	Learning	Confronto tra ipotesi sulle quali si fonda l’intervento e quanto è realmente accaduto	Attori interessati a risolvere il problema collettivo oggetto della politica
Stimolare la partecipazione e motivare gli attori verso uno scopo comune	Partecipativi	Empowerment	Confronto tra ciò che si sta realizzando e una ricostruzione delle aspettative e dei bisogni di una comunità	Comunità di persone partecipanti dell’intervento

Scegliere il metodo di valutazione non è però un passaggio semplice: esistono infatti oltre 40 metodi a livello internazionale! In via preliminare, giova evidenziare quindi che **esistono numerosi approcci per misurare l’impatto sociale**, ciascuno dei quali promuove particolari tipi di logiche attraverso metriche e tecniche di misurazione differenti: è facoltà dell’ETS la scelta delle metriche per la valutazione d’impatto più adeguate alla tipologia di attività e progetti svolti dall’ente.

⁴ Fonte: Valutare il successo delle politiche pubbliche di Alberto Martini e Marco Sisti.

Il sistema di valutazione potrà avere articolazione e complessità diverse a seconda della dimensione dell'ente e della forma giuridica adottata.

Di seguito una selezione dei principali metodi di valutazione di impatto:

- Cost/benefit Analysis (es. SROI - Social Return on Investments)
- Metodi sperimentali (es. Approccio Controfattuale)
- Metodi con indicatori (es. GRI – Global Reporting Initiative)
- Modelli logici (es. Theory of Change)
- Metodi partecipativi

SROI - SOCIAL RETURN ON INVESTMENTS / RITORNO SOCIALE

SULL'INVESTIMENTO

Consiste in un processo di conversione in valore economico equivalente di tutti gli impatti sociali generati da un'azione, tale da giungere poi ad esprimere in modo sintetico e con valore unico la rendita sociale (o extra-finanziaria) degli investimenti, calcolata come rapporto tra investimento realizzato ed impatto sociale generato. Innanzitutto, quindi, per la realizzazione di uno SROI è necessario definire in modo concreto gli impatti generati, raccogliendo informazioni ampie e precise su tutti i cambiamenti avvenuti sui beneficiari diretti, ma anche sugli altri stakeholder interessati dall'intervento fino alla comunità.

Vanno quindi raccolti dati sulla situazione ex ante ed ex post e – attraverso la promozione di un processo di valutazione partecipato – viene chiesto agli stakeholder di stimare il beneficio (o cambiamento) ricevuto con azioni comparabili e con quantificazioni.

Ad ogni cambiamento viene associato quindi un costo equivalente (proxy finanziarie) attingendo da prestazioni simili o con ricadute simili, giungendo a conferire un valore economico ad ogni dimensione di impatto monetizzabile.

VANTAGGI

- “Parla lo stesso linguaggio” dei soggetti finanziatori e permette di affacciarsi quindi anche a nuovi mercati e strumenti di finanziamento e di fund raising. La valutazione sui nuovi mercati finanziari deve essere agevole e deve riuscire a tradurre quantitativamente ed economicamente anche le dimensioni più qualitative e sociali delle azioni, elementi al centro dello SROI.
- Metodi come lo SROI permettono di internalizzare nel calcolo dell'efficienza dell'azione (intesa come rapporto tra risorse impiegate e prodotto complessivamente generato) anche dimensioni qualitative e ricadute sociali. Per un ente di Terzo settore, applicare lo SROI porta quindi a disporre di un valore

economico rappresentativo del valore generato e ciò può aiutare la visibilità della propria azione all'esterno.

- L'utilità del metodo a fini di riflessione interna sta piuttosto nella conduzione precisa e completa (e poi nella separata analisi) di alcune tecniche di ricerca suggerite dallo SROI, quali in particolare la raccolta di dati dagli stakeholder con metodi partecipati per verificare gli impatti sugli stessi.

SVANTAGGI

- Il processo è complesso e si avvale di tecniche di ricerca miste, poiché richiede la realizzazione di questionari ed interviste o focus group per analizzare i cambiamenti e di disporre di tabelle standard di conversione economica delle variabili rilevate.
- Si osserva che né il risultato finale di sintesi dello SROI, né alcuni passaggi del suo processo risultano di particolare utilità agli enti che lo realizzano: così, la traduzione monetaria con costi standard riferiti a prestazioni ed interventi assimilabili per impatto non porta poi a riflessioni specifiche sull'economicità della gestione o a giudizi sull'averla condotta in modo efficiente; l'inclusione nel metodo dei cambiamenti solo di natura materiale può essere un limite nella comprensione della complessità delle ricadute tutte che le proprie attività comportano; o ancora l'uso esclusivo del rapporto tra investito e valore sociale non fornisce agli enti dati utili alla riprogettazione di processi e servizi.
- È un metodo che risente di soggettività nelle scelte, e discrezionalità. Esempio nella scelta delle proxy finanziarie.

APPROCCIO CONTROFATTUALE

L'approccio controfattuale è spesso identificato dagli studiosi come il metodo più puro per valutare l'impatto di un'azione sui suoi beneficiari in termini di cambiamenti dei comportamenti e delle condizioni degli stessi (o della popolazione di riferimento in senso ampio).

Dal punto di vista della procedura di ricerca, in modo prevalente, si richiede la conduzione di un disegno sperimentale in cui viene identificato accanto al gruppo di beneficiari dell'intervento un gruppo di non beneficiari omogenei per caratteristiche ai primi (gruppo di controllo) e si monitorano entrambi in termini di comportamenti e condizioni "pre" intervento e post-intervento cambiamento netto imputabile all'intervento è così dato dal confronto tra la situazione "pre" e quella "post" di entrambi i gruppi, depurando il risultato dell'azione sui beneficiari dai cambiamenti avvenuti in modo casuale e per effetto esterno, anche nel gruppo di controllo.

VANTAGGI

- L'approccio controfattuale, tuttavia, sembra essere più in grado di altri di esplicitare il cambiamento netto avvenuto ad opera degli interventi e per questo si presenta come molto utile laddove si vogliono studiare e dimostrare in modo più mirato i cambiamenti connessi in modo specifico ed esclusivo all'azione, dando peso quindi alle interferenze positive e negative che possano essere nel frattempo avvenute influenzando l'esito finale dell'intervento.

SVANTAGGI

- L'adozione di un approccio controfattuale negli enti di Terzo settore e ad opera degli stessi è spesso innegabilmente difficile e costosa, poiché solo in rari casi l'ente dispone al suo interno di un gruppo di controllo rispetto ai beneficiari del proprio intervento.
- La valutazione è mirata su un solo soggetto ed oggetto, avendo a riferimento esclusivo il cambiamento nella situazione del beneficiario diretto dell'azione, senza indagare le altre possibili dimensioni di impatto sociale su stakeholder differenti, non riuscendo quindi ad internalizzare nel processo di analisi e di scelta anche altre ricadute ed esternalità indotte.
- L'applicazione di una controfattuale nell'ente permetterà di riflettere prevalentemente sul risultato finale, ma non sempre aiuterà a comprenderne la relazione con i processi attivati e a definire quindi gli interventi strategici correttivi delle azioni e dei modelli gestionali adottati.

GRI – GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Da un punto di vista di strutturazione ed applicazione pratica agli enti, si rileva che tale tecnica ha cominciato a diffondersi e ad avere un riconoscimento certificato in primo luogo negli enti con obiettivi di profitto, ma la cui gestione adotta processi ritenuti sostenibili ed etici e genera ricadute positive anche di natura sociale ed ambientale.

Per farne alcuni esempi, dalla fine degli anni '90 la Global Reporting Initiative ha fornito precise indicazioni per la redazione dei rapporti di sostenibilità, identificando dimensioni di analisi e al loro interno indicatori ampi, qualitativi e quantitativi, atti a rendicontare (oltre che sull'efficienza e la performance gestionale) anche gli impatti economici indiretti, le performance ambientali e sociali, anche se con focus prevalente verso le pratiche nei confronti dei lavoratori.

Nel gennaio del 2023 entreranno in vigore importanti modifiche. Di seguito le più interessanti.

Verranno aggiornati i tre Standard Universali:

- GRI 1 Foundation 2021;
- GRI 2 General Disclosures 2021 (spiega come riportare le informazioni di contesto dell'organizzazione);
- GRI 3 Material Topics 2021 (guida pratica per l'identificazione e la gestione dei temi materiali).

Dal 2023 non esisterà più la differenza tra l'adozione degli standard in modalità *core* o *comprehensive* e i propri impatti potranno essere rendicontati solo con le seguenti opzioni:

- *IN ACCORDANCE WITH* (GRI Standards) quando un'organizzazione è in grado di soddisfare tutti i nove requisiti obbligatori dello standard;
- *WITH REFERENCE TO* (GRI Standards) quando un'organizzazione non è in grado di soddisfare i requisiti obbligatori dello standard GRI o vuole rendicontare solo specifiche informazioni.

Infine, ci preme evidenziare che la nuova versione degli standard prevede un nuovo approccio alla materialità che include il concetto di due diligence e rafforza quello di impatto. Gli stakeholder sono coinvolti attivamente durante tutto il processo privilegiando l'engagement delle categorie coinvolte negli effetti più rilevanti delle attività o delle relazioni di business dell'organizzazione.

Per l'approfondimento del metodo si invita a visitare il sito ufficiale <https://www.globalreporting.org/>

VANTAGGI

- Per gli enti di Terzo settore, l'adozione di un sistema ad indici ed indicatori per la valutazione dell'impatto sociale può permettere di disporre di una serie di dati allineati con i propri obiettivi strategici, di monitorare e valutare progressivamente tali indici e gli scostamenti dai propri obiettivi, di comprendere la casualità tra alcune dimensioni, di verificare quindi il legame tra processi attivati, elementi di efficienza, di efficacia e di impatto. Un processo quindi allineato e funzionale alla pianificazione strategica dell'ente, ad una riflessione interna e a processi di cambiamento.
- La valutazione sintetica degli indicatori con assegnazione di una "certificazione" o di un punteggio è vista come l'elemento comunicativo di sintesi del proprio risultato e viene progressivamente promossa in alcuni settori e per taluni enti anche in allineamento con gli interessi di nuovi finanziatori e della social finance.

SVANTAGGI

- Il metodo risulta invece spesso meno funzionale, invece, alla comunicazione esterna verso stakeholder non tecnici, poiché l'elencazione di una batteria di indici ed indicatori di performance (economica e sociale) richiede di essere interpretata ed analizzata, non esprimendo né un giudizio qualitativo né un giudizio sintetico unico dell'impatto sociale generato.

THEORY OF CHANGE / TEORIA DEL CAMBIAMENTO⁵

La Teoria del Cambiamento (ToC) spiega l'impatto di programmi e azioni sui beneficiari. Delinea tutte le attività che il programma prevede di attuare; l'obiettivo finale che si intende raggiungere; tutti i risultati intermedi che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo finale.

La ToC consiste nel mappare tutte le condizioni necessarie e sufficienti per produrre l'obiettivo d'impatto, muovendo a ritroso dai risultati a lungo termine (*outcomes* finali) a quelli intermedi, andando così a definire il cosiddetto "*pathway to change*" che rappresenta il percorso per il cambiamento in base al quale gli elementi progettuali prenderanno forma.

La teoria del cambiamento è un processo rigoroso e partecipativo attraverso il quale membri dell'organizzazione e stakeholder nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine e identificano le condizioni che esse reputano necessarie per raggiungerli. Queste condizioni sono rappresentate negli *outcomes* prefissati e illustrate in un modello causale.

IL PROCESSO DI BACK MAPPING: INDIVIDUARE LE "PRECONDIZIONI"⁶

- Il primo passo del processo consiste nell'identificare l'obiettivo di lungo termine, punto fondamentale dato che spesso esistono concezioni differenti di ciò che viene riconosciuta come la visione del "successo" di un'iniziativa.
- Il secondo step rappresenta tipicamente la fase più sfidante nonché la più rivelatoria del processo di ToC. Lo scopo di questa fase consiste nell'identificare a ritroso tutte le precondizioni necessarie (*outcome*) per produrre l'obiettivo d'impatto, mappandole in un percorso (*pathway of change*) che procede in maniera lineare e cronologica. Si tratta in sostanza della sequenza in cui gli *outcome* devono verificarsi per raggiungere l'obiettivo di impatto.

⁵ Fonte: Elettra Morini, INDIRE

⁶ Fonte: Manuale operativo per la Theory of Change – Centro studi Lang

- A questo punto si ripete il procedimento, facendo un altro passo indietro: per ogni outcome finale identificato, il facilitatore chiederà al gruppo di determinare le precondizioni necessarie per produrlo (*outcome intermedi*).
- Una volta raggiunto l'accordo, si ripeterà l'attività per ogni outcome intermedio individuato, chiedendo ai partecipanti di individuare i cosiddetti *early outcome*.

VANTAGGI

- La Toc rende evidente i collegamenti tra la pianificazione e la valutazione di impatto dal momento che vengono ipotizzate a priori le conseguenze (positive) dell'agire dell'organizzazione.
- Orienta l'ente ad una visione strategica. Il metodo "costringe" l'ente a individuare gli scopi più importanti da raggiungere e gli obiettivi strumentali finali e intermedi lungo un orizzonte medio/lungo.

SVANTAGGI

- Il processo di costruzione del *back mapping* è complesso. Richiede competenze e tempo per essere impostato e realizzato.
- La capacità di predisporre un processo partecipativo condiziona l'intero impianto progettuale. Se una organizzazione non è aperta alla partecipazione avrà difficoltà a impostare un processo adeguato con la "tentazione" di accontentarsi di contributi
- Difficoltà nella identificazione corretta dello scopo finale, della visione di successo dell'organizzazione. La conseguenza sarebbe infatti di scegliere scopi finali e/o intermedi sbagliati condizionando così, a cascata, tutto il *framework*.

METODI PARTECIPATIVI: L'ESPERIENZA DI ALCUNE CONFRATERNITE DELLA MISERICORDIA

Come modello di processo partecipativo di valutazione di impatto prendiamo quanto realizzato dalle Misericordie di Pontedera e di Campi Bisenzio. È un approccio molto semplice ma utile per allargare la visuale rispetto alla realizzazione di attività e erogazione di servizi.

Dal momento che il tema della valutazione di impatto è un tema complesso, si è scelto di avvicinarsi con gradualità ricorrendo ad un maggiore coinvolgimento degli stakeholder della Misericordia. Gli stakeholder di un Ente sono sia tutti coloro in grado di influenzare l'agire dell'Ente sia coloro che ne subiscono gli effetti, anche indiretti. Si è scelto quindi di individuare e coinvolgere 4 categorie di

stakeholder: committenti, partner, operatori e destinatari/beneficiari. Sono state poi individuate 5 domande da somministrare ai rappresentanti (anche più di uno) delle 4 categorie. Le domande indagano sostanzialmente gli stessi aspetti, con alcuni lievi cambiamenti legati proprio alle diverse caratteristiche degli stakeholder e delle attività individuate.

CATEGORIA STAKEHOLDER	DOMANDE
COMMITTENTI	1. Qual è l'importanza del servizio, anche in considerazione dell'offerta di servizi territoriale?
	2. Quali sono i punti forti del servizio?
	3. Quali sono le eventuali criticità da migliorare?
	4. In che modo il servizio è in grado di cambiare le condizioni di vita dei suoi utenti/beneficiari?
	5. Qual è l'importanza dell'associazione Misericordia nel contesto locale?
PARTNER	1. Per quale ragione avete deciso di partecipare/sostenere il servizio?
	2. Quali sono i punti forti del servizio?
	3. Quali sono le criticità del servizio?
	4. In che modo il servizio in grado di cambiare le condizioni di vita dei suoi beneficiari?
	5. Qual è l'importanza dell'associazione Misericordia nel contesto locale?
OPERATORI	1. Quali sono i punti forti del servizio? Quali sono le eventuali criticità da migliorare?
	2. In che modo il servizio è in grado di cambiare le condizioni di vita dei suoi beneficiari?
	3. In quale modo valuterebbe l'efficacia del servizio? Quali possono essere degli indicatori utili?
	4. Secondo lei, l'associazione Misericordia è conosciuta e riconosciuta?
DESTINATARI	1. Ritieni che il servizio risponda ai suoi bisogni? Per quale ragione?
	2. Ritieni che il servizio sia utile solo a lei o lo è anche per altri soggetti, più o meno a lei vicino?
	3. Dovendo esprimere dei suggerimenti per migliorare il servizio, cosa proporrebbe?
	4. Qual è l'importanza dell'associazione Misericordia nel contesto locale?

I risultati raccolti con i questionari possono diventare oggetto di ulteriore rielaborazione partecipata. Possono anche diventare la base per individuare degli obiettivi di miglioramento relativi ai diversi aspetti indagati. Questo approccio Multi-Stakeholder introduce sicuramente un modo nuovo di vedere e conoscere le attività realizzate dalla singola Misericordia, prestando attenzione ai diversi punti di vista e soffermandosi maggiormente sui risultati ottenuti, spesso non misurabili in modo quantitativo.

VANTAGGI

- Semplicità di utilizzo. Il metodo è basato sulla predisposizione e somministrazione di brevi questionari, sia attraverso canali di comunicazione tipo posta elettronica sia in forma di intervista.
- Offre una lettura “plurale” degli aspetti di natura qualitativa. I diversi punti di vista permettono infatti di “leggere” attività e servizi con gli occhi dei diversi stakeholder coinvolti.
- Le persone che rappresentano la singola categoria di stakeholder si sentono maggiormente coinvolte nel momento in cui viene chiesto loro di dare un proprio parere sul funzionamento di attività e servizi.
- Azione verso il miglioramento: il metodo, aiutando a evidenziare punti di forza e criticità, contribuisce infatti a identificare gli obiettivi di miglioramento della singola attività o servizio.

SVANTAGGI

- Non ha un supporto scientifico. Essendo “autoprodotto”, il metodo risente della mancanza di una strutturazione scientifica, necessaria a dare validità ai risultati raccolti. Criticità superabile se la definizione del questionario e la sua interpretazione si basassero su specifiche competenze di ricerca sociale.
- Le domande permettono di individuare degli aspetti importanti ma non li approfondiscono. L'approfondimento degli aspetti emersi richiederebbe infatti un impegno maggiore in termini di risorse umane, economiche e di tempo necessario per dare una rappresentazione (se non una misurazione) dell'impatto di ciascuna attività o servizio nel proprio contesto di riferimento.

LO STRUMENTO DEL QUESTIONARIO

(Maurizio Catalano)

QUESTIONARIO DI AUTOPOSIZIONAMENTO RISPETTO ALL'IMPATTO SOCIALE

Nell'approcciarsi al tema della valutazione di impatto, materia di elevata complessità, abbiamo pensato di farlo "in punta di piedi" individuando una serie di domande utili a inquadrare l'agire presente, passato e futuro, di una Misericordia.

La singola Misericordia può decidere di intraprendere un percorso di valutazione di impatto, sia con proprie figure interne sia con esperti esterni. In ogni caso, dovrà scegliere tra vari, se non numerosi, standard e modalità di approccio differenti.

Il presente lavoro non è stato quindi quello di fornire un nuovo, ulteriore, modello di valutazione di impatto, quanto aiutare la singola Misericordia ad inquadrare quali sono gli aspetti utili a comprendere i requisiti che sarebbe opportuno avere nel momento in cui decidesse di avviare un processo di valutazione.

Abbiamo quindi individuato quelle che potremmo definire aree di valutazione ricorrenti nei vari modelli e standard e identificare per ogni area di valutazione alcune domande.

La risposta alle domande dovrebbe aiutare la singola Misericordia a capire se sta operando con logiche di produzione di impatto social positivo o meno.

Le aree di valutazione individuate sono:

- 1) analisi del contesto e dei bisogni
- 2) identificazione degli stakeholder: caratteristiche e aspettative
- 3) descrizione processo creazione valore
- 4) valutazione e riprogrammazione

Di seguito la tabella con le domande individuate. Le domande sono chiuse su 4 possibilità di risposta così da poter capire meglio dove si posizione la singola Misericordia rispetto alle aree di indagine. Inoltre, nella tabella sono state inserite brevi definizioni utili a comprendere meglio il senso delle domande.

AREA DI INDAGINE	SOTTOAREA DI INDAGINE	DOMANDE	DEFINIZIONI
1) ANALISI DEL CONTESTO E DEI BISOGNI		1. Il servizio/attività/progetto (da questo punto SAP) è definito con chiarezza e nei suoi confini, ovvero in cosa comprende e in cosa è escluso? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 2. Ad esempio: È definito con chiarezza (Esistenza linee guida) e nei suoi confini (attività e servizi compresi) il servizio "Casa del Noi". <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 3. È stata prodotta o utilizzata (se esistente) una analisi approfondita del contesto e dei bisogni? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 4. Nell'analisi è stata fatta una mappatura degli stakeholder? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 5. Il SAP è conforme agli scopi statutari? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 6. Avete esperienze pregresse e/o competenze/professionalità sul tema? <input type="checkbox"/> SI, esperienze pregresse <input type="checkbox"/> SI, competenze/professionalità <input type="checkbox"/> SI, entrambe <input type="checkbox"/> NO	Chi sono gli stakeholder? La definizione propone un doppio punto di vista. Secondo un primo punto di vista, sono stakeholder "ogni individuo o gruppo che ha un interesse sul quale le attività dell'azienda hanno o potrebbero avere un impatto". Mentre secondo un secondo punto di vista sono stakeholder "ogni individuo o gruppo le cui azioni possono ragionevolmente incidere sulla capacità dell'organizzazione di attuare con successo le sue strategie e raggiungere i suoi obiettivi". Fonte: https://www.globalreporting.org/
2) PARTECIPAZIONE E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER		1. Sono stati individuati gli stakeholder chiave da coinvolgere nel SAP? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 2. Sono state rilevate le loro aspettative? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 3. È stato individuato con chiarezza il gruppo bersaglio di beneficiari? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO	Gruppo bersaglio è la categoria o le categorie di soggetti verso i quali sono indirizzate le azioni previste dall'attività/servizio/progetto. Stakeholder strategici sono le categorie di soggetti con i quali verranno realizzate le azioni del progetto e che apportano risorse, relazioni, competenze necessarie/utili al successo dell'iniziativa. Tendenzialmente il gruppo bersaglio corrisponde ai beneficiari. Mentre gli stakeholder strategici corrispondono ai partner o comunque ai soggetti che partecipano (o dovrebbero partecipare) alla realizzazione del progetto/attività/servizio.
3) IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE DALLA FASE DI PROGETTAZIONE A QUELLA DI REALIZZAZIONE	1. Input (ex ante)	1. Avete dedicato/previsto risorse umane adeguate al SAP? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 2. Avete dedicato/previsto ambienti/strutture adeguate al SAP? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 3. Avete dedicato/previsto attrezzature e strumenti adeguati al SAP? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO	Il termine adeguato è un termine ricorrente in questa griglia e viene normalmente usato in ambito finanziario, aziendalistico e revisionale. Con riferimento al Terzo Settore lo troviamo nell'articolo 30 del Codice del Terzo Settore (L. 106 del 2016). La definizione da dizionario dà già indicazioni sufficienti per farsi una idea: "convenientemente proporzionato o conformato a particolare esigenza."

AREA DI INDAGINE	SOTTOAREA DI INDAGINE	DOMANDE	DEFINIZIONI
3) IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE DALLA FASE DI PROGETTAZIONE A QUELLA DI REALIZZAZIONE		4. Avete dedicato/previsto risorse finanziarie adeguate al SAP? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO	In sostanza il concetto di adeguato o di adeguatezza ha a che fare con la relazione tra fini e mezzi: un'attenzione esplicita alla sostenibilità di una iniziativa.
	2. Attività (in itinere)	1. È definito un ciclo di pianificazione strategica? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 2. Sono definiti adeguati processi organizzativi? (Ad es.: coordinamento dell'attività, comunicazione, amministrazione, monitoraggio, etc.) <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 3. Sono definiti adeguati processi operativi? (Ad es.: erogazione dell'attività, approvvigionamenti, etc.) <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 4. È definito un adeguato coordinamento/sinergia con le politiche pubbliche? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 5. È prevista la formazione/addestramento per il miglioramento delle competenze/capacità? <input type="checkbox"/> SI, formazione <input type="checkbox"/> SI, addestramento <input type="checkbox"/> SI, entrambi <input type="checkbox"/> NO	<p>“Se fallisci nella pianificazione, pianifichi di fallire” (B. Franklin)</p> <p>La pianificazione è un processo estremamente importante e complesso in un ente. È il processo che traduce in <i>step</i> operativi la <i>mission</i> dell'ente stesso e contiene i “semi” del processo di valutazione: quando si pianifica dovremmo pensare infatti a come valuteremo i servizi attività/progetti che andremo a realizzare individuando parametri potenzialmente misurabili. Quando presente la misurazione/valutazione dei risultati, il processo di pianificazione ha un ciclo orientato al miglioramento che permette di riprogrammare le attività future sulla base dell'impatto misurato nel presente.</p> <p>Addestramento e formazione: alcune differenze</p> <p>Si definisce addestramento la modalità di preparazione del personale tramite corsi o iniziative aziendali atte a fornire al personale stesso le necessarie conoscenze teoriche e pratiche, e consentire il riscontro della loro proficua acquisizione. (Fonte ISO 9001:2015)</p> <p>La formazione, benché comprenda conoscenze e apprendimento, è qualcosa di più ampio e profondo. Qualcosa che va al di là delle sole competenze orientato a rafforzare piuttosto le capacità trasversali. È un processo che va a sostenere la crescita umana, identità di una persona dandogli gli strumenti per affrontare le situazioni non solo facendo riferimento a soluzioni pratiche ma anche facendo ricorso a strumenti concettuali, di più ampio respiro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apprendimento (Sapere) • Addestramento (Saper Fare) • Formazione (Saper Essere) <p>Usando un esempio pratico: la Confraternita che addestra i suoi volontari, li mette sicuramente in condizione di fare meglio il proprio servizio ma dove investe nella loro formazione umana dedicata agli aspetti identitari, valoriali, religiosi?</p>

AREA DI INDAGINE	SOTTOAREA DI INDAGINE	DOMANDE	DEFINIZIONI
3) IL PROCESSO DI CREAZIONE DI VALORE DALLA FASE DI PROGETTAZIONE A QUELLA DI REALIZZAZIONE	3. Output (prodotti)	1. Esiste un sistema di rilevazione dei dati relativi al servizio, etc.? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 2. È previsto un sistema di controllo? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 3. Sono adottati processi di qualità certificata [Es. ISO9001]? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO	Gli outcome sono effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali, sociali) osservabili nel medio-lungo periodo (da 3 a 10 anni) raggiunti o presumibili degli output dell'intervento (attività, servizio, progetto).
	4. Output (risultati sul gruppo bersaglio)	1. Esiste una modalità di rilevazione degli effetti prodotti dal SAP sul gruppo bersaglio? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 2. Nella rilevazione degli OUTCOME, vengono coinvolti gli stakeholder principali del SAP? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 3. Sono adottati processi/standard di rendicontazione sociale e/o ambientali [Es. SA8000]? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 4. Sono state raggiunte o previste economie di costo rispetto ad analoghe offerte di SAP? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO	
4) VALUTAZIONE E RIPROGRAMMAZIONE	Impatto	1. È esplicitato in che modo il SAP impatta sul gruppo bersaglio, per migliorare la sua condizione? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 2. È presente una modalità di rilevazione della soddisfazione del gruppo bersaglio? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 3. Si sono create condizioni di continuità del SAP che non erano previste? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO 4. La riprogrammazione del servizio etc. etc. avviene su basi che vanno oltre la valutazione economica? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> Abbastanza <input type="checkbox"/> Poco <input type="checkbox"/> NO	

LA MISURAZIONE DEI RISULTATI

(Andrea Panelli)

La misurazione dei risultati relativi all'impatto sociale che le attività sociali, socio-sanitarie e sanitarie delle Misericordie, deve avere come obiettivo il miglioramento degli stessi servizi soprattutto in termini qualitativi, questo deve permettere alla Misericordia di mantenere e/o recuperare il rapporto con il territorio di riferimento. Dobbiamo anche evidenziare che questa misurazione va ben oltre le procedure di autorizzazione o accreditamento richieste per lo svolgimento di determinati servizi. Visto che il perseguimento deve essere sviluppato soprattutto in funzione della rilevazione del soddisfacimento dell'utenza e al suo miglioramento nel corso del tempo.

Le Linee guida sul Bilancio Sociale già adottano una serie di indicatori qualitativi e quantitativi che permettono una misurazione dell'attività, fra questi da evidenziare:

- numero di risorse volontarie coinvolte nel servizio/numero di risorse totali coinvolte nel servizio;
- numero di ore di servizio svolta da risorse volontarie/numero totale di ore di servizio
- numero servizi di solidarietà/ numero totale servizi
- numero di percorsi di formazione e di accompagnamento dedicati agli operatori realizzati nell'anno.

Detti indicatori, messi a confronto nel corso degli anni rappresentano uno strumento di valutazione dell'impatto che l'Associazione ha sul territorio di riferimento. I suddetti parametri integrati al questionario, somministrato all'utenza, permettono una lettura complessiva, sia sulla tipologia dell'utenza che sulla soddisfazione, permettendo di valutare se l'impegno della Misericordia sia in termini qualitativi che quantitativi riesce a generare valore sociale, oppure se devono essere adottati correttivi:

- numero di segnalazioni o reclami degli utenti;
- numero di azioni correttive attuate/numero di segnalazioni ricevute dagli utenti;

che possono permettere una riprogrammazione dei servizi in funzione di un miglioramento.

Il processo può essere validato anche da una certificazione da organismo che possa attestare la validità e l'impegno.

LE ESPERIENZE IN CAMPO

(Giovanni D'Andrea, Renato Lemmi)

Breve intervista a **Giovanni D'Andrea** della Confraternita della Misericordia di Campi Bisenzio, a cura di Maurizio Catalano

D - Come prima cosa, ti chiedo le tue impressioni riguardo al lavoro che avete fatto tra il 2019 e il 2021 nella redazione del vostro bilancio sociale, una esperienza utile e interessante, da condividere con chi è interessato a guardarsi dentro e guardare un po' più in là.

R - Fin dal 1999 la Misericordia di Campi Bisenzio ha voluto rendicontare le attività svolte e i risultati raggiunti, ai propri portatori d'interesse attraverso la stesura e divulgazione di un rendiconto sociale. Il sistema di redazione di questo documento si è via via evoluto con il tempo, così come anche le informazioni in esso contenute sono state rappresentate in maniera sempre più precisa, imparziale e critica. Ma è stato solamente negli ultimi anni, dal 2019 al 2021, che il rendiconto ha preso corpo e si è trasformato in un vero e proprio Bilancio Sociale.

È stato proprio in questi ultimi 3 anni, infatti, che abbiamo preso veramente coscienza di quanto il Bilancio Sociale fosse un efficace strumento di informazione e di comunicazione ma soprattutto di come il suo processo di redazione possa essere coinvolgente ed entusiasmante se svolto in gruppo, in maniera condivisa e aperta, insieme a portatori di interesse, sia interni che esterni, capaci di proporsi in maniera anche critica. Così come coinvolgente è stato cercare di valutare l'impatto sociale ovvero provare a rilevare gli aspetti positivi e negativi di alcuni servizi attraverso l'intervista a persone coinvolte nei servizi stessi cioè portatori d'interesse strategici scelti in base ad una preliminare riflessione di gruppo.

Una volta raccolte ed esaminate le risposte ottenute è stato interessante rilevare, oltre agli aspetti negativi e positivi relativi ai servizi, come gli stakeholder rimanessero positivamente colpiti dal fatto che la Misericordia si preoccupasse di coinvolgerli al fine di migliorare l'attività ed offrire un servizio sempre migliore al cittadino.

Possiamo certamente dire che attraverso la ricerca della valutazione di impatto, anche solamente parziale, non si riesce solamente a far emergere elementi positivi che possono gratificare il lavoro di tutti, ed elementi negativi utili per perfezionare e potenziare un servizio, ma si offre, ai portatori di interesse, un'importante e fondamentale immagine di serietà, coraggio, professionalità e soprattutto, di attenzione e cura delle nostre opere.

D - Un secondo punto ha a che fare con la considerazione che il lavoro fatto non ha l'ambizione di essere una vera e propria "valutazione di impatto" – sebbene quanto raccolto sia utile – ma piuttosto di aprire la Misericordia ad una prospettiva multistakeholder riguardo ad alcuni suoi servizi e attività.

R - Il procedimento applicato cioè quello di formulare una serie di domande agli stakeholder, poste talune anche in maniera critica, non può portare ad una certa e puntuale valutazione dell'impatto sociale generato perché non permette di ottenere e misurare tutti gli elementi utili per la valutazione stessa. Tuttavia, questa metodologia permette comunque di raccogliere tutta una serie di informazioni, da soggetti direttamente o indirettamente coinvolti nel servizio oggetto di valutazione, utili a rilevare eventuali criticità e margini di miglioramento. Il coinvolgimento di diversi soggetti nella valutazione di un'attività, infatti, ci permette di ricavare commenti, consigli e valutazioni diverse da portatori di interesse diversi e quindi da prospettive diverse e imparziali. Inoltre, è certamente una chiara e necessaria apertura della Misericordia verso l'esterno.

(Con riguardo alla) individuazione dei servizi/attività credo sia un po' ripetitivo e poco utile valutare la stessa attività ogni anno quindi proporrei di consigliare ed indicare che è necessario stilare una sorta di "classifica" delle attività ed ogni anno valutarne 1 o 2. Tale "classifica" può essere fatta tenendo presente alcuni criteri quali:

- importanza
- strategicità
- esistenza di relazioni
- disponibilità di informazioni
- visibilità

Con riguardo agli Stakeholder, è utile Individuare alcune categorie strategiche per lo sviluppo dei servizi/attività. È interessante che al di là di concetti neutrali come quello di Stakeholder, nella fase di individuazione si parla di persone che per relazione, condivisione di obiettivi o bisogni si trovano ad essere i soggetti che si desidera coinvolgere. Devono essere individuati gli stakeholder esterni che è opportuno e doveroso coinvolgere perché possono apportare un contributo importante e in virtù dei rapporti legati al servizio (utenti, istituzioni pubbliche, aziende, fondazioni, banche, associazioni etc.) Devono essere individuati gli stakeholder interni che è necessario coinvolgere (dipendenti, volontari, Responsabili di settore etc.)

D - Quali sono gli ambiti presi in considerazione per le domande?

R - Gli ambiti indagati sono stati sostanzialmente legati ai seguenti aspetti:

- l'importanza del servizio, anche in considerazione dell'offerta di servizi territoriale;



- i punti forti del servizio;
- le eventuali criticità da migliorare;
- la capacità del servizio di cambiare le condizioni di vita dei suoi utenti/beneficiari;
- l'importanza della Misericordia nel contesto locale.

In ogni caso, per la lettura dei contributi e individuazione delle azioni di miglioramento sinceramente sono un po' in difficoltà nel dare dei criteri di riferimento o quesiti di riferimento. Penso che non si debba indicare niente e che sia scontato che l'associazione, lette le risposte degli stakeholder, si debba porre delle domande e provare a darsi delle risposte su quali azioni adottare.



La misurazione dell'impatto sociale

IL CASO DELLA MISERICORDIA

E I SUOI SERVIZI

GRUPPO DI LAVORO

Luca Bagnoli - Professore di economia aziendale Università degli Studi di Firenze

Matteo Pozzoli - Professore di economia aziendale Università degli Studi di Napoli "Parthenope"

Maurizio Catalano - Valutatore di impatto sociale ed esperto di Terzo settore

Leonardo Dell'Aiuto - Confraternita della Misericordia di Rifredi

Andrea Panelli - Federazione Regionale delle Misericordie della Toscana

Renato Lemmi - Confraternita della Misericordia di Pontedera

Chiara Pagni - Project Manager Confederazione Misericordie

Giovanni D'Andrea - Confraternita della Misericordia di Campi Bisenzio

COORDINAMENTO

Dott. *Mario Di Bella* - Coordinatore Area Consulenze Confederazione Nazionale delle Misericordie d'Italia