

INNOVA

Guida pratica per il Terzo Settore

FONDAZIONE *Johnson & Johnson*

 HUMAN™
FOUNDATION

INNOVA

Guida pratica per il Terzo Settore

FONDAZIONE *Johnson & Johnson*



Publicato nell'anno 2017
Grafica e impaginazione a cura di Citrino Visual & Design Studio
ISBN 9788894020717

“Il problema in Italia non è tanto la ricerca di persone che vogliono operare nel sociale.
Il problema in Italia è portare questo sociale ad una dimensione imprenditoriale.
Per questo motivo abbiamo creato con Human Foundation un corso che rispondesse
a questi bisogni, e che fosse ricco di strumenti operativi.
Percorsi d’Innovazione Sociale è un acceleratore per le organizzazioni non-profit,
per le cooperative sociali, per le imprese sociali.
E più loro accelerano, più il territorio su cui agiscono migliorerà.
Il terzo settore è una grande risorsa non solo per il welfare, perché può rappresentare
a tutti gli effetti un nuovo modello di sviluppo per il territorio a partire dall’economia sociale.”

Barbara Saba

Direttore Generale Fondazione Johnson&Johnson

Soggetti promotori

Fondazione Johnson & Johnson

La Fondazione Johnson & Johnson è stata la prima Fondazione d'impresa di tipo "grantmaking" costituita in Italia. La Fondazione ha ricevuto il riconoscimento legale per operare nel dicembre del 2000 e, da allora, ha stanziato circa 1,1 milioni di dollari all'anno per sostenere progetti ed iniziative ad alto valore sociale sul territorio italiano, promossi da organizzazioni senza scopo di lucro.

Per operare efficacemente la Fondazione ha focalizzato gli ambiti di intervento su settori specifici: assistenza sanitaria alla comunità, salute infantile, formazione nel campo della gestione sanitaria, salute mentale, innovazione.

Percorsi d'Innovazione Sociale scaturisce dalla particolare attenzione dedicata dalla Fondazione a massimizzare l'impatto sociale degli interventi sostenuti e a sostenere il capacity-building delle organizzazioni beneficiarie.

FONDAZIONE *Johnson & Johnson*

Human Foundation

Human Foundation è un'organizzazione non-profit che promuove la collaborazione tra la pubblica amministrazione, le imprese sociali, gli operatori economici ed il mondo della finanza per generare e realizzare soluzioni innovative ai problemi di carattere sociale.

Human Foundation co-progetta e realizza iniziative di formazione volte a favorire una gestione efficiente ed efficace delle imprese sociali.

È tra le organizzazioni promotrici di Social Value Italia, il network che promuove la misurazione dell'impatto sociale nel nostro Paese. È tra le organizzazioni promotrici di Social Impact Agenda per l'Italia, la rete italiana per gli investimenti ad impatto sociale.



Ringraziamenti

Si ringraziano per la partecipazione:

Daniela Castagno, *Fondazione CON IL SUD*

Gianluigi Casotti, *UBI Banca*

Gianpaolo Montini, *Peter Pan Onlus*

Maria Serena Porcari, *Dynamo Camp*

Matteo Olivo, *Uscita di Sicurezza*

Ugo Bressanello, *Domus de Luna*

Massimo Pesci, *Croce Rossa Italiana*

Percorsi d'Innovazione Sociale. Una proposta per rafforzare le competenze delle organizzazioni sociali nel centro-sud italia

Fondazione Johnson & Johnson è stata la prima Fondazione d'impresa di tipo "grantmaking" costituita in Italia. Nel suo impegno quotidiano vi è una particolare attenzione alla massimizzazione dell'impatto sociale degli interventi sostenuti e alla formazione delle organizzazioni di terzo settore.

Human Foundation ha nella sua missione l'accrescimento delle competenze ed il rafforzamento delle organizzazioni del terzo settore attraverso azioni di capacity building.

Da queste premesse le due realtà hanno naturalmente trovato una corrispondenza di visione e intenti, organizzando nel marzo 2015 la prima edizione di Percorsi d'Innovazione Sociale, un'offerta formativa che rispondesse ai bisogni delle organizzazioni del Centro-Sud Italia, al fine di incrementarne la qualità progettuale.

A seguito del grande successo ottenuto, nel 2016 il progetto è stato replicato, arricchendosi ulteriormente attraverso la proposta di un'esperienza più profonda e interattiva, nella quale i metodi tradizionali di formazione fossero integrati da approcci innovativi e personalizzati, orientati alla praticità, e dalla creazione di spazi fisici e virtuali di scambio e condivisione di esperienze e conoscenze.

Questo libro si delinea proprio sulla base di queste premesse e vuole essere, coerentemente con l'obiettivo del progetto, uno strumento operativo a disposizione delle organizzazioni del terzo settore, per incrementare l'efficacia delle proprie attività e rispondere prontamente ai bisogni della collettività, nell'ottica di una massimizzazione dell'impatto sociale generato.

Il libro, frutto del lavoro di didattica e dell'assistenza tecnica erogata a sostegno delle organizzazioni del terzo settore, descrive e approfondisce gli approcci e gli strumenti dell'innovazione sociale.

"Il punto di forza del corso è sicuramente la grande capacità delle persone che ci hanno accompagnato non solo durante il corso ma anche durante la fase di follow up di seguirci attentamente e di saperci anche consigliare durante il percorso di co-progettazione."

Michele Beneventano, BenEssere

"Ho avuto la possibilità di capire che l'obiettivo a lungo termine deve essere ben chiaro e poi si possono definire degli step a breve termine per arrivare a quell'obiettivo."

Paola De Pascali, Reti di Pan

"Grazie al corso è stato possibile fare un salto da una realtà un po' più destrutturata ad un'impresa sociale e quindi diventare realmente degli agenti di cambiamento."

Noemi Caputo, Il Germoglio

"Lo consiglio, lo sponsorizzo e lo sottoscrivo perché penso che siano proprio questi momenti formativi quelli che consentono al non-profit italiano di strutturarsi."

Angelo Petroni, Lavorare Onlus

Sommario

Introduzione: Misurare l'innovazione sociale	15
1. Strategia e proposta di valore	17
1.1 Visione, missione e valori per costruire una strategia efficace.....	17
1.2 Dalla strategia alla proposta di valore	19
<i>Il caso di studio: Missione, visione e valori nell'Associazione Peter Pan Onlus.....</i>	<i>21</i>
2. Gli strumenti operativi per la progettazione degli interventi sociali.....	23
2.1 Progettare interventi sociali.....	23
2.2 La Teoria del Cambiamento	26
2.3 Il Quadro Logico.....	33
2.4 Le differenze tra Teoria del Cambiamento e Quadro Logico.....	35
<i>Il caso di studio: Fondazione CON IL SUD e la progettazione di interventi sociali.....</i>	<i>36</i>
3. Realizzare, capire, migliorare: valutare l'impatto del progetto	39
3.1 La fase di valutazione	39
3.2 La valutazione d'impatto.....	40
3.3 Uno strumento per la valutazione d'impatto: il Social Return On Investment	44
<i>Il caso di studio: Valutare l'impatto sociale attraverso la Teoria del Cambiamento in Uscita di Sicurezza</i>	<i>47</i>
<i>Il caso di studio: L'adozione del Social Return On Investment per valutare i progetti sociali in UBI Banca.....</i>	<i>48</i>
4. La sostenibilità economica delle organizzazioni del terzo settore	51
4.1 Dall'accountability alla sostenibilità economica.....	51
4.2 Il ciclo del fundraising	54
4.3 Il Fundraising Model Canvas	56
<i>Il caso di studio: Fundraising per l'accelerazione in Domus de Luna</i>	<i>62</i>
<i>Il caso di studio: La gestione delle fonti nella Fondazione Dynamo</i>	<i>63</i>
Bibliografia.....	67

Introduzione: Misurare l'innovazione sociale

Il concetto di innovazione sociale fa riferimento alle soluzioni innovative create per trovare risposte efficaci alle problematiche e ai bisogni più pressanti per la società. Laddove tali questioni non riescono a essere adeguatamente affrontate dalle strutture e dalle politiche esistenti, si è generato un nuovo spazio d'intervento, all'interno del quale con lo sforzo sinergico di attori diversi si cerca di rispondere ai bisogni delle persone e delle comunità.

Il contesto nel quale si sviluppa l'innovazione sociale è caratterizzato da una serie di tendenze strutturali che stanno radicalmente cambiando il modo di vivere: l'invecchiamento della popolazione, la disoccupazione, la disegualianza e le nuove forme di povertà, la disparità di genere, l'immigrazione, sono solo alcuni dei fenomeni che caratterizzano la nostra epoca e che pongono con urgenza nuovi bisogni da soddisfare. Ci troviamo dinanzi a un mondo sempre più complesso e dinamico, in relazione al quale vi è un divario crescente tra il fabbisogno sociale e le risorse effettivamente a disposizione per sostenerlo.

Il divario di intervento venuto a crearsi sta radicalmente ridisegnando il terzo settore, rendendo sempre più labile il confine tra profit e non-profit e promuovendo una fusione di approcci nel principio della complementarità. In questo senso le organizzazioni del terzo settore si trovano sempre più spesso a confrontarsi con le logiche e gli strumenti che un tempo appartenevano esclusivamente al mondo profit, ma che costituiscono un importante arricchimento, se applicate al perseguimento di una missione sociale. I nuovi bisogni sociali costituiscono una grande opportunità per quelle organizzazioni in grado di sviluppare una proposta di valore rilevante che si fonda su una chiara visione del cambiamento, su una missione di lungo periodo e su valori forti di guida. Questo è un punto di partenza che consente di progettare attività coerenti, che conducano al raggiungimento del cambiamento auspicato, e di misurare l'impatto che queste hanno sugli individui e sulla comunità in termini di effettiva capacità di soluzione dei bisogni espressi. La proposta di valore è anche un elemento centrale per l'attrazione e la gestione delle entrate economiche; la sua comprensione e declinazione in risposta alle istanze dei diversi stakeholder è infatti basilare per la sostenibilità delle organizzazioni.

Lo scopo di questo libro è proprio quello mettere a disposizione delle organizzazioni del terzo settore alcuni importanti strumenti che consentano di migliorare e incrementare la propria efficacia e sostenibilità, nell'ottica di massimizzare l'impatto sociale generato a favore di individui e collettività. Ciascuno dei 4 capitoli proposti si focalizza infatti su un approccio innovativo alla soluzione dei problemi sociali, offrendo elementi teorici e soprattutto consigli pratici di applicazione. Il Capitolo 1 affronta il tema della definizione di una strategia di lungo periodo e della proposta di valore, fondamentale per definire soluzioni innovative per la soddisfazione di bisogni sociali. Il Capitolo 2 è dedicato alla progettazione attraverso la metodologia del Quadro Logico e quella della Teoria del Cambiamento, al fine di assicurare coerenza tra attività e obiettivi sociali. Il Capitolo 3 si concentra sulla valutazione dei progetti, una fase particolarmente importante per la comprensione dell'impatto generato dalle proprie attività e del modo in cui queste effettivamente contribuiscono a creare un cambiamento nel lungo periodo. Infine, il Capitolo 4 riguarda la sostenibilità economica dell'organizzazione, offrendo indicazioni utili rispetto al posizionamento sul mercato e all'attrazione di risorse economiche.

I contenuti di questo manuale sono arricchiti di sezioni tematiche per facilitarne la lettura: in rosso i casi di studio, in verde gli esempi e in giallo gli strumenti. Il manuale può essere fruito nella sua interezza, così come per singolo capitolo a seconda dell'interesse specifico per argomento.

1. Strategia e proposta di valore

Nell'attuale panorama economico e sociale si mettono in luce una serie di sfide con cui le organizzazioni non-profit sono chiamate a confrontarsi. Per poter proporre soluzioni innovative ed efficaci ai problemi sociali emergenti è necessario dotarsi di strumenti e metodi finora adottati prevalentemente in ambito profit; prima fra tutte una strategia di lungo periodo, sulla base della quale sviluppare la visione, la missione e i valori ispiratori. Saranno queste le solide basi sulle quali le organizzazioni potranno definire una proposta di valore coerente per la soddisfazione dei bisogni dei propri interlocutori strategici.

1.1 Visione, missione e valori per costruire una strategia efficace

Per raggiungere con successo i propri obiettivi, l'organizzazione ha bisogno di determinare come utilizzerà le proprie risorse e le competenze a disposizione per soddisfare i bisogni degli stakeholder, sia nel breve che nel lungo termine, al fine di massimizzarne i benefici. Per fare ciò non può prescindere dallo sviluppo di una strategia, la cornice che orienta le decisioni, le attività ed i risultati dell'organizzazione (KnowHow Nonprofit).

La strategia deve esprimere:

- gli obiettivi futuri dell'organizzazione;
- le modalità con cui si intende creare valore per gli stakeholder;
- il set di attività attraverso le quali raggiungere gli obiettivi preposti;
- le competenze necessarie sia nel breve che nel lungo termine;
- la sostenibilità finanziaria delle attività e dell'organizzazione.

La strategia può essere declinata relativamente a livelli differenti: strategia complessiva per l'intera organizzazione, strategia di divisione o di programma per gruppi di servizi (nelle grandi organizzazioni), strategia specifica per singoli servizi, campagne o attività di fund-raising.

Sviluppare una strategia chiara ed efficace ha diversi vantaggi per l'organizzazione. Essa consente infatti di definire una proposta di valore coerente e sostenibile, di chiarire quali sono le direzioni e gli obiettivi dell'organizzazione, di sviluppare politiche e processi coerenti a livello di organizzazione, di migliorare l'allocazione delle risorse e le capacità interne, di sviluppare capacità di adattamento ad un contesto che cambia, di motivare il personale, i partner e i volontari dell'organizzazione.

La definizione della strategia richiede una riflessione attenta relativamente al futuro che si vuole creare, al modo in cui realizzarlo e ai criteri che ne guideranno la realizzazione. Questi aspetti fanno riferimento a tre concetti di fondamentale importanza, che devono essere richiamati nella strategia e radicati in essa: la visione, la missione e i valori.

La visione è il cambiamento nella vita degli stakeholder che si vuole contribuire a generare attraverso il proprio operato. Non si tratta di un concetto astratto, ma della descrizione puntuale dello scenario che l'organizzazione vuole vedere realizzato nel futuro. È un elemento di fondamentale importanza, poiché indica l'identità dell'organizzazione, ne rappresenta le fondamenta, e guida il suo agire verso il futuro. Una visione strategica è solitamente espressa in 1 o 2 paragrafi e deve essere (Davidson, 2005):

- Grafica, definisce in modo chiaro il punto di partenza dell'organizzazione e il posizionamento preciso che si vuole arrivare ad ottenere;
- Focalizzata, definisce un punto di riferimento specifico nelle decisioni strategiche e nell'allocazione delle risorse;
- Flessibile, mantiene un certo raggio di manovra che consenta flessibilità in caso di modifiche nel modello di azione;
- Fattibile, nel corso del tempo l'organizzazione dovrà essere in grado di dimostrare progressi misurabili.

A partire dalla visione, e coerentemente con essa, vengono determinati missione e valori. La prima in quanto traduce la visione in un obiettivo tangibile che muove e sfida l'organizzazione, i secondi perché definiscono l'identità dell'organizzazione, il carattere immutabile, che trascende le circostanze congiunturali, le dirigenze, le tendenze di mercato.

In merito alla missione, essa rappresenta la strada che si vuole percorrere per realizzare la visione, fornendo una guida operativa all'azione dell'organizzazione, indicando il valore che vuole generare, orientando la costante definizione dei risultati attesi e delle attività, verificando la coerenza delle azioni, (Bryce, 1992). Nello sviluppo della missione, l'organizzazione deve basarsi su un'analisi degli elementi di forza e di debolezza interni e, parallelamente, delle opportunità e delle minacce presenti nell'ambiente circostante (analisi SWOT – vedi capitolo 3). Da questa analisi è anche possibile comprendere le risorse necessarie per l'intervento che si vuole realizzare.

Per essere efficace, la missione deve descrivere in modo chiaro e conciso il perché l'organizzazione esiste, la sua unicità (in cosa si distingue dalle concorrenti), i valori che ne guidano l'azione, il target a cui si rivolge, gli strumenti che utilizza, i bisogni a cui risponde, le risorse su cui fa affidamento.

I valori di un'organizzazione sono invece l'essenza che guida e ispira l'organizzazione e i suoi membri nel soddisfare i bisogni degli stakeholder. Essi rappresentano ciò in cui l'organizzazione crede, una filosofia che diviene fondamentale per tutti coloro che vi lavorano. La loro esplicitazione è quindi particolarmente importante, e non devono essere dati per scontati: dai valori di riferimento dipende strettamente la strutturazione della strategia che guida l'agire dell'organizzazione nel medio e lungo periodo.



Nella definizione dei valori sono evidenziabili 3 fasi principali

1. Identificare i valori che sono direttamente e indirettamente espressi nella visione dell'organizzazione;
2. definire principi di base che dovrebbero guidare l'agire dell'organizzazione e indicare ciò che per essa non può essere accettabile;
3. redigere un elenco che includa principi d'azione e principali valori ispiratori.



Visione: Assicurare un degno futuro ad ogni bambino di Harlem, rompendo il ciclo di povertà attraverso lo sviluppo sociale ed educativo dei ragazzi.

Missione: Supportare i ragazzi in tutto il loro percorso di crescita, dalle scuole primarie all'università e all'ingresso nel mondo del lavoro, rendendoli adulti indipendenti.

Valori: I valori su cui si basa la nostra organizzazione sono: *accountability, leadership, il lavoro di gruppo*, e una profonda *passione per il lavoro* che facciamo. Questi valori sono importanti per orientare le attività ed i comportamenti del nostro staff, che li trasmette ai nostri giovani.

Definita la visione, missione e i valori, HCZ ha elaborato il proprio modello di intervento basato su cinque principi di azione:

- **intervenire in un'area specifica** per generare un cambiamento profondo nella cultura della comunità;
- **creare un insieme di attività coordinate, continuative e personalizzate** per supportare i giovani nella pianificazione del loro futuro;
- **favorire una coesione sociale tra i residenti, le istituzioni e tutti gli stakeholder** per creare un ambiente favorevole allo sviluppo dei ragazzi;
- **valutare gli impatti dei programmi** per migliorare la definizione e la gestione dei programmi, in un'ottica di accountability;
- **promuovere una cultura di successo** basata sulla passione e il lavoro di gruppo per realizzare i propri desideri.

1.2 Dalla strategia alla proposta di valore

La definizione di una strategia che racchiude la visione, la missione e i valori di un'organizzazione, consente poi di identificare la proposta di valore (o *value proposition*) dell'organizzazione, nella quale si descrive il modo in cui l'offerta viene articolata e rivolta al target identificato per rispondere al problema che si vuole affrontare. È composta da una serie di affermazioni specifiche, tangibili e misurabili, attraverso le quali viene descritto il valore di cui il target può verosimilmente aspettarsi di beneficiare grazie all'offerta dell'organizzazione. La sua funzione principale è proprio differenziare tale offerta rispetto a quelle delle organizzazioni concorrenti presenti all'interno del contesto di riferimento, rendendola univocamente riconoscibile agli occhi degli stakeholder. È quindi fondamentale che essa sia valida per tutte le categorie di stakeholder rilevanti (sia interni che esterni) senza creare contraddizioni tra i gruppi (Wymer et al., 2006).

Una proposta di valore è data dall'insieme di benefici o valori che si promette di erogare ai consumatori per soddisfare un loro bisogno. La proposta di valore, di per sé intangibile, viene resa fisica tramite un'offerta che è una combinazione di prodotti, servizi, informazioni ed esperienze.

Philip Kotler, 2008

Esistono tre tipologie principali di proposta di valore:

- **efficienza:** fornire prodotti/servizi ad un prezzo migliore rispetto ai concorrenti, facendo leva su maggiori volume di produzione o sul contenimento dei costi;

- **leadership/innovazione:** fornire un prodotto o servizio unico/altamente innovativo al target, distinguendosi per un grado di efficacia superiore;
- **relazione con l'audience:** creare una relazione con il target, più intima rispetto a quella stabilita dalla concorrenza.



Nella definizione della proposta di valore occorre tenere presenti una serie di elementi

<p>Come dovrebbe essere percepita l'organizzazione dagli stakeholder e dalla comunità?</p>	<p>Definire una breve dichiarazione di posizionamento che identifichi il modo in cui presentare la causa dell'organizzazione, la sua identità, il target, l'approccio e l'offerta.</p>
<p>Cosa cerca di creare l'organizzazione?</p>	<p>Sensibilizzazione verso la causa sostenuta? Cambiamenti nel comportamento dei membri della comunità? Incremento di raccolta di fondi o ricerca di volontari?</p>
<p>Qual è il risultato principale che si vuole conseguire?</p>	<p>Definire in modo pragmatico l'obiettivo di lungo termine per non creare aspettative non realistiche nella prospettiva degli stakeholder.</p>

Nelle organizzazioni non-profit la definizione della proposta di valore assume un'ulteriore importanza, poiché si lega alla generazione dell'impatto sociale, fine ultimo di queste realtà. In questo senso, infatti, la proposta di valore definisce come le azioni intraprese porteranno ad un cambiamento nella vita dei beneficiari, e come, attraverso tale impatto sarà possibile intervenire sul problema sociale a cui si cerca di trovare soluzione con il proprio operato. Nella definizione strategica di missione e visione, l'organizzazione che mira a generare un impatto sociale deve basare la propria analisi sulla comprensione del problema e sull'approccio alla sua soluzione. Coerentemente, definendo la proposta di valore, un'attenzione particolare deve essere messa nel comunicare la specificità dell'organizzazione, sottolineando l'impatto che essa dimostra di generare. Questo aspetto ha una duplice valenza: in primo luogo facilita e guida l'attività di valutazione, perché diventa il punto di arrivo nei confronti del quale misurare i progressi compiuti. In secondo luogo, diviene funzionale ad attrarre potenziali finanziatori, chiarendo il modo in cui gli investimenti dedicati all'organizzazione determineranno benefici e creeranno opportunità altrimenti impossibili.

Numerosi sono gli strumenti esistenti che possono orientare la pianificazione strategica, in modo particolare nelle organizzazioni non-profit. Tra essi, la Teoria del Cambiamento è certamente uno dei più importanti, poiché, descrivendo la catena di eventi necessaria alla realizzazione del cambiamento desiderato, consente di gestire la complessità dei modelli di intervento sociale, collegando il problema a cui si cerca di dare risposta con l'impatto atteso in una catena logica di causa-effetto (la Teoria del Cambiamento verrà approfondita nel capitolo 3).



L'Associazione Peter Pan Onlus nasce il 16 novembre 1994 per offrire ospitalità gratuita, servizi e tutto il sostegno necessario alle famiglie di bambini affetti da malattie oncologiche in cura presso l'Ospedale Pediatrico Bambino Gesù e il Policlinico Umberto I a Roma. A dare avvio all'idea di questa associazione è l'esperienza vissuta dalle mamme fondatrici Giovanna Leo e Maria Teresa Barracano Fasanelli: la perdita di un figlio, stessa esperienza seppur in tempi diversi. Di fronte a una esperienza così toccante entrambe le mamme hanno deciso di non chiudersi, ma di mettere il proprio vissuto e le proprie forze a servizio degli altri.

Una di loro trascorse con il figlio un periodo negli Stati Uniti, dove lei e la sua famiglia vennero ospitati nella prima casa di accoglienza Ronald, costruita dalla Fondazione Ronald McDonald, in risposta al bisogno di accoglienza e supporto delle famiglie di bambini ammalati, giunte da paesi diversi che non disponevano di un alloggio dignitoso. Di fronte alla mancanza di servizi di accoglienza abitativa e supporto psicologico, l'esperienza autobiografica delle fondatrici ha permesso di leggere e rispondere, in maniera innovativa per quegli anni, ad un problema particolarmente avvertito anche a Roma. Difatti, i genitori dei bambini ammalati dormivano in macchina anche nei mesi invernali, non potendosi permettere di pagare mesi di affitto in una città così costosa. Da questa consapevolezza è stato avviato il percorso, non privo di difficoltà, che ha portato alla nascita nel 2000 della Grande Casa di Peter Pan, alle pendici del Gianicolo, un polo di accoglienza composto da tre strutture contigue, con 30 unità abitative, dotate di servizi, ed ampi spazi comuni che favoriscono la socializzazione delle famiglie. Circa 200 volontari, selezionati, adeguatamente formati e organizzati in équipes che hanno specifiche mansioni, assicurano il funzionamento delle strutture 24 ore su 24 e per 365 giorni l'anno.

La **visione** dell'associazione è chiara fin da subito ai suoi fondatori: contribuire a creare un mondo dove nessuno venga lasciato solo nel momento del bisogno. Questa visione è punto di partenza e motore stesso dell'organizzazione, e da essa deriva la **missione** che la concretizza e rende tangibile: realizzare interventi di sostegno in favore dei bambini affetti da malattie onco-ematologiche e delle loro famiglie, in particolare coloro che non risiedono nel luogo di cura, creando strutture di appoggio che li agevolino e li accolgano durante tutto il periodo di terapia. Il modello di accoglienza proposto dall'associazione è un modello replicabile, che mira a contrastare la tendenza all'isolamento, favorendo la condivisione, la socializzazione e l'ascolto reciproco tra le famiglie. Un modello che si fonda sui **valori** dell'organizzazione, espressi dal codice etico e dai principi del volontariato.

Codice etico

Principi del Volontariato

Autonomia

Reciprocità

Imparzialità e Integrazione

Accoglienza

Rispetto

Capacità di ascolto

Tutela delle Informazioni

Gratuità

Gratuità

Uguaglianza

Trasparenza

Competenza

Rapporti con i Donatori

Rapporti con gli Organi di Stampa

Motivazione, Formazione e Crescita continua

Integrità morale

Tra i valori che orientano l'agire di Peter Pan Onlus ne sottolineiamo alcuni che sono stati fin da subito costitutivi dell'identità dell'associazione. Primi tra tutti la **perseveranza** e la **fede** nella propria missione. La fiducia incrollabile, messa alla prova da molte circostanze avverse nel corso degli anni e specialmente all'inizio (la ricerca della casa, l'acquisto, il rischio di sfratto, la raccolta fondi), è stato ciò che ha consentito all'organizzazione di nascere e continuare ad operare e farlo bene. Altro valore, l'accountability che si traduce nella capacità di **comunicare** e di **coinvolgere** la collettività verso la propria causa. Anche questo elemento è stato di determinante importanza e ha portato alla realizzazione di iniziative fondamentali per consentire a Peter Pan Onlus di iniziare ad operare. Un esempio è la campagna di marketing sociale fatta da Alitalia, dove per ogni biglietto acquistato 10.000 lire venivano donate alla casa di Peter Pan. La **cura** nell'organizzazione è stato inoltre un altro valore fondante, che ha consentito all'associazione di differenziarsi notevolmente da altri servizi simili. Dalla cura discendono principi guida fondamentali per lo svolgimento delle attività: il **controllo**, l'**attenzione** verso tutti gli aspetti dell'accoglienza, il **processo di miglioramento continuo**.

La visione, la missione e i valori sono veri e propri pilastri, che orientano le decisioni e la gestione stessa dell'organizzazione. La loro definizione puntuale ha consentito di definire una proposta di valore coerente, attraverso la quale Peter Pan Onlus si distingue dalle altre realtà esistenti, operanti nello stesso campo. Una proposta di valore chiara e ben definita, per garantire la coerenza degli obiettivi e delle attività anche quando per cause molteplici si è rischiato di perdere il focus, e distogliere l'attenzione da quella che è la missione prioritaria dell'organizzazione. Non sono mancati momenti di incertezza, in cui l'organizzazione ha avuto la necessità di fermarsi ad analizzare il proprio operato e riorientarsi verso la creazione del futuro desiderato per i propri beneficiari, anche compiendo scelte drastiche, al fine di preservare la coerenza tra la propria proposta di valore e le aspettative dei propri stakeholder.

L'importanza di una missione ben definita e ancorata a saldi valori ha aiutato l'organizzazione a non smarrire il proprio percorso anche nei momenti di crisi. Per esempio, il grande afflusso ed entusiasmo dei volontari, fondamentali per il funzionamento dei servizi di Peter Pan, stava d'altra parte spingendo un lento spostamento delle azioni principali dell'organizzazione dall'accoglienza delle famiglie alle attività di formazione e consulenza. La preponderante attenzione progressivamente data alla gestione e al coinvolgimento dei volontari stava quindi erodendo la centralità della cura organizzativa che contraddistingueva l'associazione, rischiando di compromettere l'alta professionalità, il controllo di gestione, l'efficiente organizzazione del lavoro. Il confronto e la riflessione strategica interna hanno consentito di rifocalizzare l'obiettivo principale dell'associazione, perseguendo la missione che più di tutte consentiva di salvaguardare la visione originaria. Anche in questo caso momenti di condivisione hanno consentito un riallineamento sui valori considerati fondanti, anche se non senza contrasti, ma sempre nella salvaguardia dei principi guida che permeano e orientano l'agire di Peter Pan Onlus.

Visione, missione e valori sono anche gli elementi cardini su cui poggia la definizione degli obiettivi per il futuro nel medio e lungo periodo di Peter Pan Onlus: definire forme di accoglienza e supporto mirate per il target degli adolescenti e consolidarsi come punto di riferimento sul territorio romano. Per Peter Pan Onlus, avere una visione chiara del cambiamento da generare attraverso le proprie attività, e aver definito coerentemente con essa una missione concreta e dei valori che ispirino le azioni da intraprendere è stato prioritario, il carburante che ha consentito all'associazione di andare avanti per oltre 20 anni, ospitare gratuitamente circa 600 famiglie, organizzare più di 21.000 giornate di ospitalità ogni anno e consentire il raggiungimento di un tasso di deospedalizzazione pari al 75%.

Dalla visione dell'organizzazione è discesa una proposta di valore coerente, sorretta e alimentata dall'organizzazione stessa. Questi elementi hanno nel tempo costituito non solo una base per la sostenibilità dell'associazione, ma anche una cornice per definirne l'entità stessa e guidare la creazione di un impatto sociale forte sul territorio.

2. Gli strumenti operativi per la progettazione degli interventi sociali

Nel perseguire la propria missione sociale, ciascuna organizzazione definisce un modello di intervento che la orienta nella definizione e comprensione del problema da affrontare nonché nell'ideazione delle attività più idonee per giungere all'obiettivo atteso. In questo senso l'organizzazione lavora tramite la formulazione e realizzazione di progetti, attraverso i quali definisce le azioni da compiere per realizzare il cambiamento che si auspica di generare nella società.

2.1 Progettare interventi sociali

Quando parliamo di progetto facciamo riferimento a un insieme di attività interrelate e coordinate, che mirano al raggiungimento di obiettivi predefiniti, entro un periodo di tempo specifico e sotto il vincolo di un budget finanziario. La definizione del progetto prevede l'identificazione degli stakeholder, la definizione delle attività da realizzare e di un sistema di monitoraggio e valutazione per supportare la gestione della performance e la massimizzazione dell'impatto, la definizione del livello appropriato di analisi economica e finanziaria, il quale indichi che i benefici derivanti superano i costi.

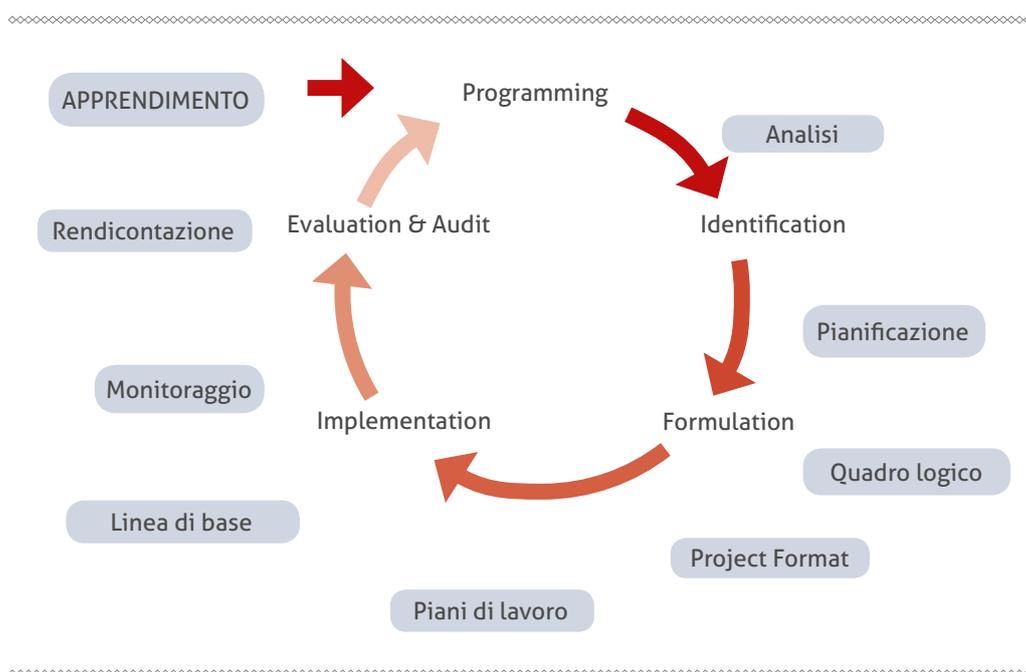
Domande chiave per la definizione del progetto



Perché?	Qual è la necessità prioritaria o la problematica? Qual è l'obiettivo del progetto? Qual è il contesto?
Per chi?	Chi costituisce il gruppo target? Chi sono i beneficiari indiretti?
Quanto?	Che dimensione, scala e importanza ha il progetto?
Dove?	Dove si realizza il progetto? Qual è la copertura territoriale?
Quando?	Qual è la durata del progetto? Quando inizia e finisce il progetto?
Come?	Come si porta avanti il progetto? Quale sequenza, metodologia e strumenti di esecuzione?
Con che cosa?	Di quali risorse e input necessita il progetto? Quanto costano questi input? Come sono finanziate le attività?

Il ciclo di vita del progetto è composto da una serie di fasi, distinte ma strettamente collegate tra loro. Il punto di partenza, la pianificazione e identificazione del progetto, dovrebbe infatti basarsi sui risultati e gli apprendimenti ottenuti grazie al monitoraggio e alla valutazione del progetto anteriore.

Figura 1 - Il ciclo del progetto



Fonte: adattamento da Commissione Europea (2004)

La prima fase è quella di identificazione, il cui obiettivo è svolgere una prima analisi del problema, degli obiettivi del progetto, dei possibili partner, delle attività e dei risultati attesi. Output di questa fase è la scheda di progetto, documento riassuntivo contenente tutti i dettagli, il cui fine è decidere se procedere con le fasi successive o abbandonare l'idea.



Esempio di struttura progetto: Formato progetto per Ministero degli Affari Esteri

<p>1.1 Informazioni generali e sintesi</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1 Informazioni generali 1.1.2 Sintesi del progetto 1.1.3 Sintesi del piano finanziario <p>1.2 Contesto e giustificazione</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1 Contesto generale 1.2.2 Gruppo beneficiario e contesto specifico 1.2.3 Origine e aspetti istituzionali del progetto 1.2.4 Controparte locale 1.2.5 Altri attori istituzionali rilevanti 	<p>1.3 Strategia e obiettivi</p> <p>1.4 Risultati attesi e attività previste</p> <p>1.5 Quadro logico</p> <p>1.6 Modalità di esecuzione</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.6.1 Metodologia di riferimento 1.6.2 Organizzazione operativa 1.6.3 Contesti operativi di riferimento 1.6.4 Monitoraggio e valutazione <p>1.7 Cronogramma operativo</p>	<p>1.8 Sostenibilità</p> <p>1.8.1 Sostenibilità economico-finanziaria</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.8.2 Sostenibilità istituzionale 1.8.3 Sostenibilità socio-culturale <p>1.9 Risorse umane, fisiche e finanziarie</p> <p>1.10 Piano finanziario</p>
---	---	--



- **Analisi PESTLE:** identifica gli elementi principali relativi alle condizioni del contesto di riferimento. Nello specifico: fattori politici, economici, sociali, tecnologici, legali e ambientali.
- **Analisi degli Stakeholder:** consente di comprendere quali attori potrebbero giocare un ruolo determinante nella riuscita del progetto, identificando potenziali alleati e sostenitori. Le fasi di questa analisi sono 4: identificazione degli stakeholder, comprensione del modo in cui sono coinvolti o influenzati dal problema, comprensione del contributo che possono portare al progetto, integrazione dei loro bisogni nelle strategie del progetto.
- **Albero dei Problemi:** consente di identificare i problemi e fornire una descrizione delle cause responsabili della situazione problematica. Nell'albero dei problemi, questi vengono inseriti in un sistema gerarchico per comprendere il modo in cui ciascuno è causato e influenzato da, e a sua volta determina, altri problemi.
- **Analisi degli obiettivi:** un approccio metodologico utilizzato per descrivere la situazione auspicata per il futuro, una volta risolti i problemi identificati. Nello svolgere l'analisi si procede verificando la gerarchia degli obiettivi e spiegando la relazione tra mezzi e fini. Il punto di partenza sono le situazioni negative individuate dall'albero dei problemi, che vengono convertite in soluzioni espresse in termini positivi.
- **Analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):** utilizzata per analizzare i punti di forza e di debolezza interni di un'organizzazione, e le opportunità e le minacce esterne che essa si trova a fronteggiare. Una volta identificati questi elementi ed analizzata la situazione specifica, viene formulata una strategia orientata all'introduzione degli elementi che possono rafforzare l'organizzazione o il progetto.
- **Analisi del rischio:** consente di identificare i rischi nelle fasi di pianificazione e formulazione del progetto e sviluppare piani di gestione da integrare nei processi di management del progetto.
- **Analisi della strategia:** implica la sintesi creativa di grandi quantità d'informazione e l'elaborazione di un'analisi complessa per scegliere la migliore strategia di esecuzione del progetto. Adottata per bilanciare gli interessi delle diverse parti interessate e i limiti pratici, come ad esempio la disponibilità di risorse.

La seconda fase è la formulazione, che porta a compimento l'attività di analisi iniziata nella fase precedente attraverso la chiara definizione di obiettivi, risultati misurabili, una strategia di gestione del rischio e i livelli di responsabilità nella gestione di progetto. In questa fase viene quindi identificato il piano dettagliato delle attività, le risorse professionali ed i mezzi necessari, lo sviluppo temporale del progetto e il budget economico-finanziario. Nel caso di richiesta di finanziamento viene stilato un formulario strutturato, documento sulla base del quale i partner e l'ente finanziatore decidono se dare avvio all'iniziativa.



- **Work Breakdown Structure (WBS):** consente una scomposizione delle attività previste dal progetto in una serie di sotto-attività, rendendo più semplice l'individuazione dei tempi e delle risorse umane ed economiche necessarie.
- **Diagramma di GANTT:** agevola la pianificazione temporale delle attività e dei risultati intermedi e finali. In un piano i cui assi sono il tempo e l'elenco di attività che costituiscono il progetto, vengono identificate barre orizzontali di lunghezza variabile che rappresentano le sequenze, la durata e l'arco temporale di ogni singola attività del progetto.
- **Budget:** consente di stimare il costo complessivo di un progetto e le fonti di finanziamento a sua copertura. Si tratta di uno strumento di fondamentale importanza, il cui obiettivo è definire l'insieme delle risorse finanziarie in entrata e in uscita. La definizione del budget rende possibile individuare le fasi della progettazione economico finanziaria, definire le tipologie dei costi, stabilire il cofinanziamento, adottare la prospettiva della rendicontabilità.

La terza fase è la realizzazione, la parte operativa vera e propria. In questa fase si realizzano le attività pianificate, creando i cosiddetti deliverables, prodotti e servizi previsti nel piano entro la conclusione del progetto.

L'ultima fase è quella dedicata alla valutazione retrospettiva del progetto e dei risultati conseguiti (ad un approfondimento della fase di valutazione è dedicato il capitolo 4). La fase di valutazione è anche importante punto di riferimento per la realizzazione dei progetti futuri, perché consente di comprendere quali siano gli aspetti positivi (in termini ad esempio di competenze apprese, relazioni instaurate, visibilità acquisita) da valorizzare nei progetti futuri e quali gli aspetti critici sui quali è necessario intervenire.

Nei paragrafi seguenti verranno approfonditi due approcci utili nel percorrere efficacemente le fasi sopradescritte: la Teoria del Cambiamento ed il Quadro Logico.

2.2 La Teoria del Cambiamento

La Teoria del Cambiamento (TdC) è la descrizione della sequenza di eventi necessaria al raggiungimento del cambiamento desiderato. Tramite questo strumento l'organizzazione è in grado di descrivere i bisogni a cui si vuole trovare soluzione, il cambiamento che si mira a realizzare e le attività attraverso cui quest'ultimo verrà generato (Harries et al., 2014). La TdC è stata sviluppata negli anni Settanta e Ottanta grazie al lavoro dei valutatori di progetto. È però dagli anni Novanta che il termine TdC è divenuto di uso comune, in particolare connesso con le “*Comprehensive Community Initiatives*” (CCIs), iniziative promosse e sostenute da fondazioni filantropiche negli USA, al fine di migliorare la vita dei bambini, dei giovani e delle famiglie attraverso la generazione di un cambiamento radicale nella comunità. Nel perseguimento di questo obiettivo, le CCIs tendevano ad avere strategie e obiettivi molto ampi, con il rischio di essere eccessivamente condizionati da eventi inattesi e imprevisi. Per ovviare a questo rischio è stata adottata la Teoria del Cambiamento, che ha fornito alle CCIs un metodo inclusivo di pianificazione, coinvolgendo gli stakeholder e definendo uno sviluppo armonico dell'iniziativa (Weiss, 1995).

Gli interventi sociali sono basati su teorie, esplicite o implicite, relative al come e al perché un'iniziativa funzionerà.

Karol Weiss, 1995

La TdC è:

- **Un esercizio di visualizzazione consapevole e creativo** che permette di focalizzarci su scenari futuri che non sono solo desiderabili, ma anche possibili e probabili;
- **un set di ipotesi e proiezioni** relative a come crediamo che una determinata situazione possa evolvere nell'immediato futuro;
- **una riflessione** che ci aiuta a identificare le condizioni che devono susseguirsi nel percorso di cambiamento che vorremmo determinare;
- **un apprendimento multi-stakeholder e collaborativo** che incoraggia lo sviluppo di nessi logici utili ad analizzare la complessità dei processi sociali in cambiamento;
- **una mappa del cambiamento semi-strutturata** che connette le nostre azioni strategiche a determinati risultati;
- **uno strumento di processo** che aiuta a monitorare in maniera consapevole e critica le nostre concezioni ed azioni, sia individuali che collettive.

Attraverso la TdC, l'organizzazione viene aiutata a porre attenzione all'obiettivo di lungo periodo da perseguire, aiutando non solo il personale, ma anche i donatori e i volontari, a focalizzarsi sulla missione dell'organizzazione. A partire da esso, il processo di definizione consente di mettere in evidenza le connessioni causali, permettendo all'organizzazione di comprendere il legame esistente tra i vari aspetti del proprio lavoro e l'ottenimento dell'obiettivo generale. In questo senso, la TdC facilita il processo di selezione della strategia più idonea da realizzare e del percorso da adottare per il suo raggiungimento. Inoltre, alla luce dell'obiettivo finale, il management può pesare l'importanza di ciascuna attività, e calibrare l'investimento di risorse su ciascuna. Il processo di definizione della TdC si basa sull'evidenza concreta dell'efficacia di un determinato intervento (*evidence*), ed è fortemente basata sul punto di vista degli stakeholder, la cui inclusione garantisce una maggiore validità, poiché rafforza il grado di riflessione entro cui vengono definiti i nessi causali.

La TdC ha importanti benefici per le organizzazioni che la adottano. Essa può migliorare:

- la coerenza delle attività con gli obiettivi;
- l'individuazione degli outcome che possono essere raggiunti autonomamente e quelli che invece necessitano di un contributo esterno (es. partner);
- il processo di misurazione dei risultati e del cambiamento generato;
- la verifica delle ipotesi alla base dell'intervento, rendendole chiare e verificabili;
- l'esecuzione di piani di azione realistici relativamente al processo di generazione del cambiamento.

Si tratta, inoltre, di un potente strumento di comunicazione con cui l'organizzazione può rendicontare il proprio operato.

La TdC può essere di supporto in fase di pianificazione, di progettazione e di valutazione del progetto. In fase di pianificazione strategica è una metodologia eccellente, poiché collega in maniera chiara il bisogno a cui cerchiamo di dare risposta con il cambiamento che intendiamo generare (Kail e Lumley, 2012). È quindi un valido aiuto per la sua capacità di facilitare la gestione della complessità dei modelli di intervento sociale, inscrivendola all'interno di una mappa ordinata di nessi causali. La TdC è strettamente connessa alla strategia, perché consente di determinare come l'organizzazione utilizzerà le proprie risorse e competenze per soddisfare i bisogni degli stakeholder, nel breve e nel lungo termine, al fine di massimizzarne i benefici.

In questo capitolo, tuttavia, ci focalizzeremo sul suo utilizzo a supporto della progettazione. I principi generali della metodologia rimangono invariati mentre la declinazione richiede un focus più specifico, concentrandosi su obiettivi, risultati e attività più circoscritti nel tempo e nello spazio.



1. Identificare gli obiettivi di lungo termine;
2. sviluppare a ritroso gli outcome e collegarvi le precondizioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo;
3. identificare le ipotesi di base del contesto;
4. definire gli interventi da implementare per generare il cambiamento desiderato;
5. sviluppare indicatori per misurare il cambiamento generato e i risultati degli interventi pianificati;
6. elaborare una narrativa che spieghi la logica dell'intervento.

La TdC si basa su alcuni elementi fondamentali:

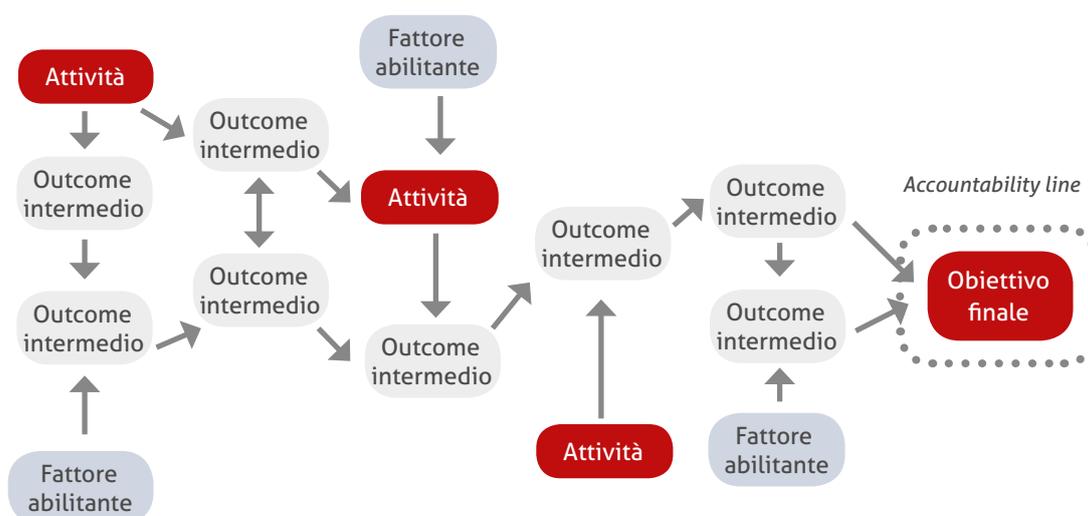
- mappa dell'impatto;
- outcome e precondizioni;
- indicatori;
- ipotesi.

a) La mappa dell'impatto

Il principio della TdC è la possibilità di unire le risorse a disposizione, i risultati e i cambiamenti in un'unica catena di connessioni causali. La mappa dell'impatto¹ è la rappresentazione grafica degli elementi identificati e della loro connessione logica, con cui si delinea, a partire dall'obiettivo generale, il cambiamento di lungo periodo e gli sforzi da compiere per raggiungerlo. Attraverso la mappa dell'impatto si racconta la storia del progetto, esplicitando i diversi passaggi necessari.

¹ La rappresentazione grafica degli elementi può essere fatta seguendo modelli diversi. I modelli esistenti si basano sugli stessi principi fondamentali: fondarsi su evidenze empiriche e connettere gli obiettivi finali alle attività necessarie. Per essere valido un modello deve possedere determinate caratteristiche: mostrare una connessione causale coerente, essere logico nelle sue implicazioni e consentire una comunicazione chiara (per approfondimenti si veda Harries et al., 2014).

Figura 2 - La mappa dell'impatto



Fonte: adattato da Harries et al. (2014)

Definire gli elementi della mappa dell'impatto



Ciascuno degli elementi inclusi nella mappa del cambiamento prevede una serie di domande alla quale l'organizzazione è invitata a trovare risposta per orientare la propria revisione strategica.

PROBLEMA	Qual è il problema che si vuole affrontare? Quali sono le cause del problema? A che livello si vuole lavorare? Quale impatto si desidera ottenere?
TARGET	Chi/cosa beneficerebbe dell'impatto generato? Come si possono raggiungere/influenzare i gruppi identificati? Attraverso quali mezzi?
STRATEGIE	Quali processi sono necessari per generare l'impatto? Quali risorse sono necessarie per implementare tali processi? Quali risorse si possiedono? Quali capacità e conoscenze sono necessarie? Quali opportunità di partnership o collaborazione esistono? Quali risorse e competenze si possono trarre da eventuali collaborazioni?
OUTCOME	Quali sono gli indicatori di successo nel breve-medio-lungo termine? Come verranno misurati i risultati ottenuti?
RIFLESSIONI	C'è un reale margine di azione dell'organizzazione? C'è accordo sugli elementi riportati? Può essere questo il punto di partenza per la definizione del piano strategico?

b) Ipotesi

Le ipotesi definiscono le connessioni tra i cambiamenti e le condizioni necessarie perché questi avvengano. Tramite le ipotesi è possibile spiegare perché è verosimile attendersi che un certo effetto o cambiamento possa avvenire. La loro individuazione è un processo non privo difficoltà, ma è importante esplorarle, perché sono proprio le ipotesi ad organizzare il pensiero e orientare le azioni da portare avanti.

Evidenziare le ipotesi non significa solo definire i nessi causali tra outcome, ma anche il processo critico che aiuta nell'analisi del problema e nella definizione della soluzione.

È necessario chiedersi:

- È stato colto ogni aspetto della complessità del contesto e delle dinamiche sociali e culturali che lo animano?
- Perché potrebbero esistere dei nessi tra un cambiamento e l'altro?



Importanza delle ipotesi

FONDAZIONE ANT, Progetto Eubiosia (*servizio di assistenza domiciliare per malati oncologici gravi*): L'ipotesi della TdC e del modello di intervento è che ci sia una connessione tra malattia in senso fisiologico e malattia in senso sociale e culturale. L'approccio adottato dalla Fondazione è infatti quello di intendere l'individuo nella sua totalità fisica e psicologica, e di considerare sia in fase di diagnosi che durante la terapia, il vissuto dei pazienti e le dimensioni sociali e culturali che condizionano la loro esperienza della malattia. Il modo in cui il paziente vive la malattia diventa esso stesso fattore significativo rispetto alla sofferenza percepita, ed è perciò necessaria una sua comprensione, al fine di costruire un percorso di cura che risponda coerentemente ai bisogni dell'assistito.

Gruppo R, Centro Diurno LA BUSSOLA (*servizi di assistenza sociale per senza fissa dimora*): Il centro diurno La Bussola offre un servizio di prima accoglienza a persone in situazione di grave emarginazione sociale, e in particolare a senza fissa dimora. Un'ipotesi fondamentale per il suo funzionamento è che l'offerta di pasti caldi tutti i giorni, oltre a influire sullo stato nutrizionale degli utenti, riesca ad agire anche su altri aspetti sanitari e sociali. La maggior parte degli utenti riceve una migliore alimentazione, assumendo un pasto caldo, completo e variegato: per alcuni di loro, ciò comporta un miglioramento del proprio stato nutrizionale, mentre per altri questo è un passaggio essenziale per un percorso di integrazione sociale più profondo. Gli utenti vivono una migliore esperienza di socialità in un ambiente sicuro e familiare, poiché la distribuzione del pasto è inserita in un contesto di attenzione alla persona, in cui i legami basati sul dare e ricevere contribuiscono a riscoprire e rinvigorire le relazioni personali, ad accrescere un senso di appartenenza comunitaria.

Outcome e precondizioni

Gli outcome sono i cambiamenti di lungo, medio e breve periodo prodotti da un'attività. Ciascun cambiamento può essere considerato come una precondizione ai cambiamenti successivi. Gli outcome non devono essere confusi con gli output: nel primo caso si intende il cambiamento qualitativo generato nella condizione di individui e collettività, nel secondo i prodotti tangibili, direttamente imputabili alle attività svolte.



In un programma di formazione che aiuta le persone a trovare lavoro:

Output: Erogazione di un servizio formativo di 20 ore a 4 persone in cerca di lavoro.

Outcome: Acquisizione di maggior competenze per l'inclusione nel mercato del lavoro.

Nel definire la TdC occorre identificare tutti i cambiamenti positivi o negativi che si possono generare nello svolgimento delle attività previste. Questo passaggio permette di interrogarsi e prevedere possibili effetti negativi del progetto.

Nella TdC gli outcome sono definiti attraverso un processo analitico a ritroso definito *backwards mapping*, che si basa sull'identificazione della preconditione necessaria per il raggiungimento di un obiettivo.

Backwards Mapping



Il processo di analisi a ritroso che si svolge con il backwards mapping consente di individuare tutti gli elementi critici necessari per l'ottenimento dei risultati e dei cambiamenti auspicati, nonché per la realizzazione delle attività che si progetta di svolgere. Il principio per cui si adotta questo particolare sistema di analisi è che consente di focalizzare l'attenzione su cosa è necessario fare per ottenere un determinato effetto, piuttosto che sull'attività in quanto tale. Questo processo consente, infatti, di mettere in luce i legami causali tra ciò che l'organizzazione vuole fare e il cambiamento che mira a realizzare nel lungo termine, fornendo inoltre un framework coerente sul quale basare la misurazione dei risultati ottenuti (Harries et al., 2014)

c) Indicatori

Un indicatore è un fattore o variabile, qualitativo o quantitativo, che fornisce uno strumento semplice e affidabile per misurare i cambiamenti imputabili a un intervento, o per aiutare a valutare le prestazioni di

un attore di sviluppo. Essi consentono di definire il livello di compimento da raggiungere per ottenere gli outcome e/o gli output pianificati, e specificano gli obiettivi target, aiutando a verificarne la fattibilità e monitorare il livello di raggiungimento.

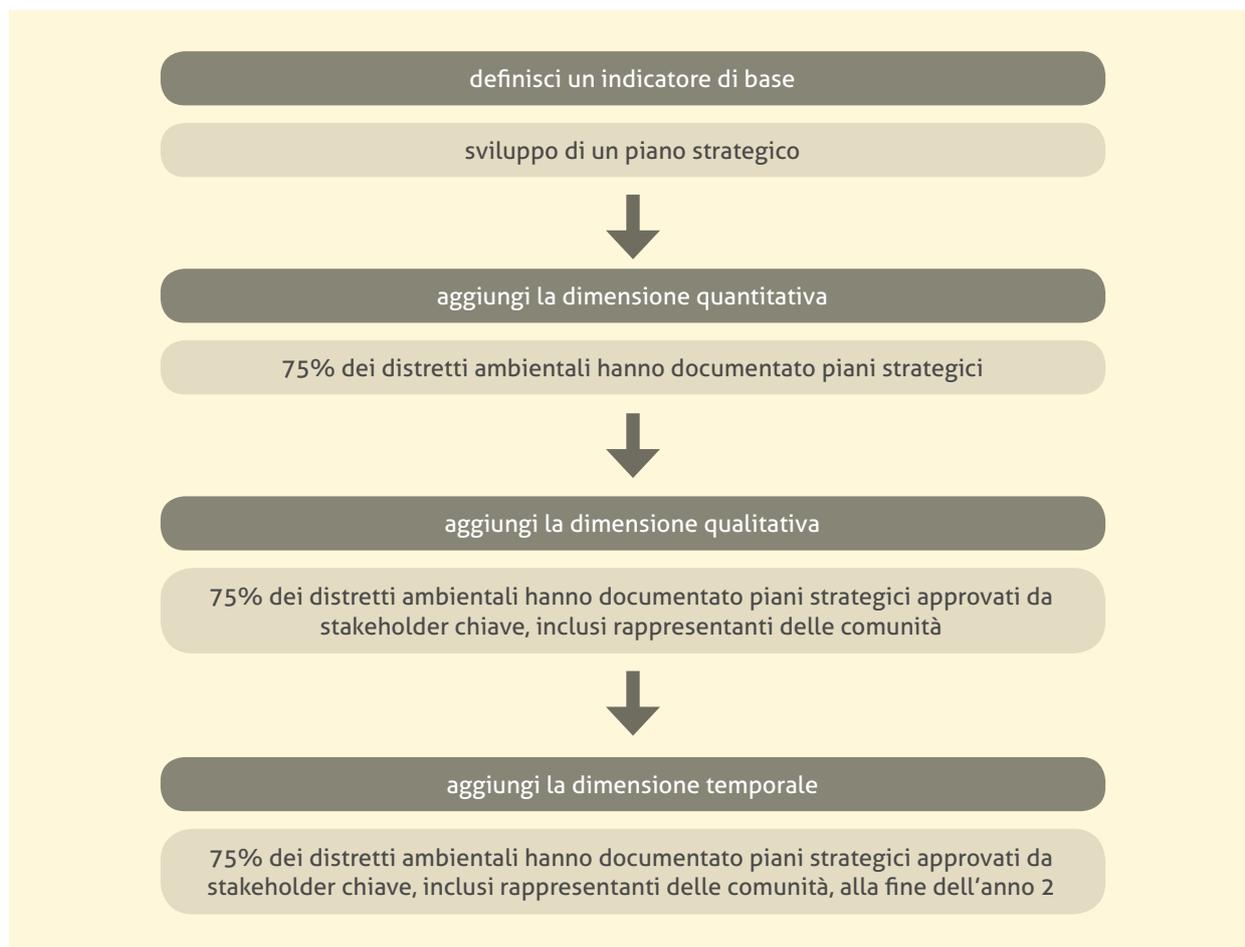
Per essere efficaci è fondamentale che gli indicatori adottati siano misurabili in termini quantitativi, qualitativi e di tempo (Q-Q-T) e che rispettino l'acronimo SMART:

- specifici, soprattutto nei riguardi dell'obiettivo che si intende misurare;
- misurabili, quantitativamente o almeno qualitativamente;
- accessibili, in termini di costi necessari per il monitoraggio;
- rilevanti, devono fornire le informazioni necessarie per l'attività di gestione;
- temporalmente definiti, affinché si disponga di una previsione dei tempi necessari per raggiungere l'obiettivo o il risultato.

La definizione degli indicatori nella TdC è un aspetto di fondamentale importanza, poiché grazie a essi è possibile avere un'indicazione precisa del livello di raggiungimento che si sta ottenendo in relazione agli obiettivi prefissati. Sono, inoltre, rilevanti, perché la TdC è un importante strumento, non solo per la pianificazione strategica e per la progettazione degli interventi, ma anche per la loro valutazione, sia in itinere che retrospettiva (vedi capitolo 4).



La costruzione di un buon indicatore prevede una serie di fasi:



Fonte: adattamento da Commissione Europea (2004)

Nello sviluppo della TdC, è fondamentale evitare di incorrere in alcuni possibili errori che possono minarne l'efficacia:

- creare modelli eccessivamente complessi, includendo troppi elementi e generando confusione nella comprensione delle connessioni logiche evidenziate;
- definire obiettivi e outcome poco realistici, o non rilevanti rispetto allo scopo;
- non seguire un flusso logico, definendo connessioni non sufficienti a giustificare la relazione causa-effetto tra gli elementi identificati o non includendo eventuali elementi intermedi;
- includere più volte outcome simili, trascurando di specificare gli elementi distintivi di ciascun outcome;
- non specificare gli outcome sufficientemente, unendo più elementi in uno stesso obiettivo, o restando vaghi nella definizione del cambiamento, dei risultati o delle sfide che si vogliono affrontare.

I criteri di validità della TdC



- **Verificabile:** è possibile verificare gli eventi descritti?
- **Testabile:** è possibile testare le connessioni causali stabilite tra gli elementi?
- **Spiegabile:** ci sono spiegazioni valide sulle connessioni stabilite?
- **Plausibile:** è plausibile laddove non sono riscontrabili prove?
- **Completa:** è definita in ogni sua parte?
- **Inclusiva:** include i diversi contesti di applicazione?
- **Attribuibile:** sono stati identificati ruoli e responsabilità?
- **Integrabile:** i contenuti espressi sono coerenti con altri documenti dell'organizzazione?

2.3 Il Quadro Logico

Il Quadro Logico (QL) è un processo analitico che comprende anche l'utilizzo di strumenti complementari come l'analisi degli stakeholder e dei problemi, l'identificazione degli obiettivi e la selezione delle strategie. Questo approccio fu elaborato alla fine degli anni Sessanta per migliorare il sistema di pianificazione e valutazione dei progetti della US Agency of International Development (USAID) e, in particolare, per risolvere alcuni problemi concreti, come ad esempio la vaghezza della pianificazione, che non aveva obiettivi chiaramente definiti e tali da poter essere utilizzati per monitorare e valutare l'esito di un progetto; la scarsa chiarezza delle effettive responsabilità nella gestione del progetto; la confusione che si generava al momento di valutarne gli esiti, a causa dell'assenza di un consenso previo su ciò che s'intendeva ottenere con la realizzazione di un progetto.

Il QL è un processo iterativo che prevede l'impiego di una serie di strumenti, più volte applicati o riconsiderati alla luce delle informazioni e dei cambiamenti che occorrono man mano. L'utilità di questo strumento investe tutte le fasi del ciclo di vita del progetto, ed è quindi un documento utile da tenere aggiornato e consultare regolarmente. Lo strumento del QL prevede lo sviluppo di una matrice nella quale si evidenzia il legame tra attività, risultati ed obiettivi, anche per verificare la coerenza del ciclo progettuale.

Figura 3 - La matrice del QL

	Obiettivo generale: impatto	Obiettivi specifici: Outcome	Risultati Output	Attività
Logica di intervento	L'impatto che l'organizzazione si prefigge di ottenere nel lungo periodo e ad ampio raggio, che si raggiunge solo attraverso gli sforzi combinati di vari attori. Esempio: <i>Migliorare le condizioni di vita nella Regione X.</i>	Gli outcome, cioè gli effetti ottenuti dal progetto nel medio periodo, suddivisi in outcomes finali (Oc) e in outcomes intermedi (iOc). Esempio: <i>Diminuire del 50% il tasso di mortalità infantile nella comunità Y prima della fine del progetto.</i>	I prodotti diretti, tangibili e misurabili delle Attività che contribuiscono a raggiungere gli Obiettivi Specifici. Sono necessari per ottenere i cambiamenti attesi. Esempio: <i>Aumentare del 30% l'erogazione dei servizi sanitari nella comunità Y prima della fine del progetto.</i>	Le attività principali da portare avanti per produrre gli output.
Indicatori	Misurano il cambiamento di lungo termine che il progetto contribuisce a generare.	Misura il cambiamento dei fattori che determinano l'outcome.	Misura il grado di raggiungimento degli output.	<p>Mezzi:</p> <p><i>I mezzi necessari alla realizzazione di queste attività, ad esempio personale, attrezzature, competenze, forniture, strutture operative, ecc.</i></p> <p>Costi:</p> <p><i>Quali sono i costi delle azioni? Come sono classificabili?</i></p> <p>Fattori esterni al controllo gestionale del progetto che possono influenzare il collegamento output-outcome.</p>
Linea di base (Periodo di riferimento)	Il punto di partenza/valore corrente degli indicatori sul quale misurare la progressione verso il raggiungimento degli obiettivi target.			
Valore corrente (Periodo di riferimento)	Il valore degli indicatori alla data indicata da aggiornare in corso di progetto.			
Targets (Periodo di riferimento)	il valore qualitativo e quantitativo degli indicatori che si intende raggiungere a fine progetto			
Fonti di verifica	Fonti di informazione e metodi utilizzati per raccogliere e riportare i dati. (Includendo chi li raccoglierà e quando/con che frequenza).			
Ipotesi	Fattori esterni al controllo gestionale del progetto che possono influenzare il collegamento tra outcome e impatto.		Fattori esterni al controllo gestionale del progetto che possono influenzare il collegamento output-outcome.	

Fonte: adattamento da EuropeAid (2016)

24 Le differenze tra Teoria del Cambiamento e Quadro Logico

Nonostante vi sia una tendenza a rafforzare la convergenza tra i due strumenti, la TdC e il QL presentano alcune importanti differenze. La TdC guida ad un ragionamento critico relativamente al percorso da intraprendere per la generazione del cambiamento, in una logica prevalentemente esplicativa. In questo caso l'enfasi viene posta sul come e il perché un processo complesso di cambiamento potrà realizzarsi secondo una serie di specifiche circostanze. La sua rappresentazione è più flessibile, presenta formati diversi, evidenzia processi ciclici, feedback loops, includendo la possibilità che un elemento si colleghi con più elementi. Il QL è, invece, una rappresentazione molto più rigida della logica di intervento che si vuole adottare. Presenta una lista dei componenti molto lineare, nella quale si descrivono in modo più schematico le attività che conducono ai risultati che a loro volta comportano obiettivi specifici e generali. Non ci sono processi ciclici o feedback loops.

Fondamentalmente sono le finalità dei due strumenti ad essere radicalmente diverse: la TdC è orientata alla valutazione d'impatto nel medio-lungo periodo, e focalizzata sui cambiamenti nella vita delle persone coinvolte. Il QL è invece orientato alla definizione e alla gestione di progetti con finalità più operative legate a valutazioni di breve-medio periodo. In questo caso il focus è più centrato sui risultati degli obiettivi specifici e sulle azioni necessarie per raggiungerli.

La Figura 4 riassume quelli che possono essere considerati i principali elementi di differenza tra i due strumenti.

Figura 4 - Le differenze tra TdC e QL

	Quadro Logico	Teoria del Cambiamento
Mostrare graficamente le informazioni in modo che possano essere immediatamente comprensibili	■	■
Dimostrare che sono stati identificati gli input, i risultati e gli outcome attesi dal progetto	■	■
Riassumere un lavoro complesso in categorie di base	■	■
Valutare gli outcome nella loro corretta sequenza		■
Spiegare perché un'iniziativa ha funzionato o non ha funzionato, e cosa esattamente è andato storto		■
Delineare un piano rigoroso per il successo dell'iniziativa		■

Fonte: adattato da Clarke e Anderson (2004)



Il caso di studio: Fondazione CON IL SUD e la progettazione di interventi sociali

La Fondazione CON IL SUD è un ente non-profit privato nato 10 anni fa per promuovere percorsi di coesione sociale, strumento imprescindibile per lo sviluppo del Mezzogiorno, come recita espressamente lo Statuto della Fondazione. Uno sviluppo che nasce, dunque, dalla costruzione di reti relazionali capaci di mettere in collegamento organizzazioni, associazioni, istituzioni e altri soggetti espressione delle realtà locali, di farli conoscere, dialogare e lavorare insieme per il bene comune, in tal modo rafforzando e qualificando il capitale sociale, che costituisce un fondamentale fattore di sviluppo economico e coesione sociale.

La Fondazione rappresenta un'iniziativa unica: la prima per il Mezzogiorno realizzata con capitali interamente privati e che unisce, in un progetto ambizioso e inedito, il mondo delle fondazioni di origine bancaria e quello del volontariato e del terzo settore.

L'approccio metodologico adottato nella progettazione è quello della TdC, poiché consente di valorizzare al meglio il contributo di ciascun progetto in termini di infrastrutturazione sociale. La Fondazione promuove quindi una progettazione che tiene sempre in considerazione, secondo nessi consequenziali, gli obiettivi ultimi della Fondazione in termini di rete, partecipazione e coesione sociale, alla luce dei quali saranno sempre i singoli territori ad esprimere gli obiettivi di cambiamento ritenuti prioritari e maggiormente rilevanti rispetto ai contesti specifici di intervento. È dunque una logica che valorizza la domanda dal basso dei territori e delle reti di organizzazioni a cui non viene chiesto di eseguire interventi preordinati e già definiti, ma di proporre le progettualità più utili e urgenti per le comunità di riferimento. L'approccio metodologico orientato al cambiamento consente, inoltre, di comprendere meglio le logiche progettuali che collegano le risorse messe a disposizione dalla Fondazione, la loro trasformazione in azioni e i risultati raggiunti nei diversi livelli temporali e di astrazione.

Sono tre gli strumenti principali utilizzati dalla Fondazione CON IL SUD per perseguire la propria missione:

- progetti Esemplari: iniziative che, per contenuto innovativo, organizzazioni coinvolte, impatto e rilevanza territoriale, possano divenire modelli di riferimento per l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno;
- fondazioni di Comunità: enti non-profit "espressione" delle realtà locali che, grazie alla capacità di raccolta delle risorse, la loro valorizzazione e il loro impiego a fini sociali sul territorio di riferimento, rappresentano uno straordinario strumento di sussidiarietà;
- programmi di sostegno al volontariato: iniziative volte a rafforzare il ruolo delle reti e delle organizzazioni di volontariato.

La Fondazione sostiene interventi "esemplari" per l'educazione dei ragazzi alla legalità e per il contrasto alla dispersione scolastica, per valorizzare i giovani talenti e attrarre i "cervelli" al Sud, per la tutela e valorizzazione dei beni comuni (cultura, ambiente, riutilizzo sociale dei beni confiscati alle mafie), per la qualificazione dei servizi socio-sanitari, per l'integrazione degli immigrati, per favorire il welfare di comunità.

Inoltre, dal 2010 è nata la linea di intervento "Progetti Speciali e Innovativi", ideata per "ascoltare" le comunità e intercettare con maggiore precisione bisogni e necessità, al di là dei tradizionali bandi o inviti legati a specifici ambiti. La Fondazione CON IL SUD ha finanziato oltre 800 iniziative e la nascita delle prime 5 "fondazioni di comunità" meridionali (a Salerno, Messina, nella Val di Noto, nel Centro storico e nel Rione Sanità a Napoli). Sono stati coinvolti ad oggi 5.000 organizzazioni e 280 mila cittadini, soprattutto giovani (41% minori), "destinatari diretti" degli interventi, e sono stati erogati complessivamente 153 milioni di euro di risorse private.

Un punto di estremo interesse del modello d'intervento di Fondazione con il Sud è certamente l'approccio alla soluzione delle sfide che affronta il terzo settore italiano, e in particolare del Sud, il quale pone al centro, non tanto le disparità di reddito tra Nord e Sud del Paese, quanto piuttosto il livello di coesione sociale, di senso comunitario, di cultura della legalità diffusa e, più precisamente, di qualità della convivenza civile. È qui che si apre il campo alle risorse e forze del privato sociale, alle comunità di cittadini, che si organizzano per soddisfare nuovi e vecchi bisogni per garantire un miglioramento sociale e per realizzare le proprie aspirazioni mediante soluzioni inclusive.

La prima sfida che Fondazione con il Sud propone è quindi quella di individuare nella comunità la chiave per lo sviluppo, anche economico, di un territorio. Nella strategia di Fondazione la coesione sociale è un elemento potente per l'efficacia e la sostenibilità dei cambiamenti sociali promossi.

Un'ulteriore sfida fondamentale per la missione di Fondazione con il Sud è quella di promuovere l'innovazione sociale sui territori al fine di favorire un ruolo attivo della società civile nelle politiche e negli interventi di sviluppo.

La capacità di risposta ai bisogni delle comunità richiede innanzitutto la capacità di ascolto, che si esplica operativamente nella pubblicazione periodica di bandi aperti che sollecitano soluzioni di innovazione sociale in settori diversi, e promuovono il confronto fra pratiche diverse, l'incontro e lo scambio di idee (piattaforme web come Esperienze CON IL SUD, ma anche di reti e format più strutturati, come Crescere al Sud e il Transatlantic Forum on Inclusive Early Years). L'obiettivo è intercettare e sostenere i partenariati locali capaci di proporre risposte socialmente innovative ai bisogni ed alle criticità che rilevano sul proprio territorio. La capacità di innovazione sociale è in effetti uno dei criteri trasversali di valutazione di questi bandi. Fondazione con il Sud prevede anche uno spazio di dialogo con i territori, che va al di là dei bandi, per recepire idee ed esperienze innovative.

Un interessante esempio di innovazione sociale è quello della Fondazione di Comunità di Messina, una delle cinque nate nel Mezzogiorno con il sostegno della Fondazione CON IL SUD, che ha investito metà del suo patrimonio nella produzione di energia da fonti rinnovabili (il restante 50% in fondi etici), realizzando impianti fotovoltaici diffusi: su terreni confiscati alla mafia, impianti su edifici di pubblica utilità e su edifici residenziali, questi ultimi individuati attraverso un bando tra i nuclei familiari meno abbienti. Queste famiglie usufruiscono gratuitamente dell'energia, mentre l'eccesso confluisce nel conto energetico della Fondazione. Il rendimento generato dal conto energia è reinvestito dalla Fondazione di Comunità in un programma di interventi di empowerment delle comunità o dei soggetti più vulnerabili. Ad esempio, attraverso il programma "Luce e libertà", individuato anche dall'OCSE, dall'Unops e dall'OMS come eccellente sperimentazione di modelli di welfare e sviluppo locale, la Fondazione promuove il reinserimento sociale di una sessantina di ex detenuti dell'ospedale psichiatrico giudiziario di Barcellona Pozzo di Gotto (Messina). Destinatari di un budget individuale assegnato dallo Stato italiano, gli ex-detenuti hanno scelto di farlo confluire nel fondo della Fondazione di Comunità, di cui sono soci. Con la medesima cifra sostenuta dallo Stato per il ricovero in comunità terapeutica di un ex internato (70 mila euro l'anno), il programma "Luce e libertà" sostiene il suo reinserimento sociale per 20 anni (per un "costo" di 3.500 euro l'anno). E, nel tempo, la persona sarà messa nelle condizioni di sostenersi da sé.

Altro esempio particolarmente interessante è il progetto di valorizzazione di beni culturali inutilizzati e di riutilizzo sociale di beni confiscati alle mafie realizzato a Palermo da un'associazione di giovani in rete con altre realtà locali. Il progetto ha permesso il recupero di due spazi pubblici in disuso, un ex deposito ferroviario di proprietà del Comune e un edificio della Sovrintendenza del Mare, restituendoli alla comunità come spazi culturali.

Inoltre, Fondazione con il Sud porta avanti la generazione di innovazione sociale anche attraverso la riqualificazione degli spazi urbani e scolastici di diverse città del meridione, per offrire alle comunità laboratori, attività ludiche, artistiche e sociali.

3. Realizzare, capire, migliorare: valutare l'impatto del progetto

L'ultima fase del ciclo di progetto è quella della valutazione, in cui viene svolta un'analisi retrospettiva di quanto realizzato. Questa fase merita un'attenzione particolare, poiché consente di comprendere l'impatto generato dalle attività e il modo in cui queste hanno contribuito alla creazione del cambiamento sociale desiderato.

3.1 La fase di valutazione

Le definizioni di valutazione sono numerose e diverse tra di loro, tuttavia è possibile individuare alcuni elementi ricorrenti che, a nostro avviso, costituiscono le caratteristiche principali di questo processo. In primo luogo, la valutazione è un processo attraverso cui si fornisce un giudizio sull'azione svolta, ricondotto entro una metodologia definita e una serie di parametri rigorosi che ne riducono la soggettività. Si tratta, infatti, di una vera e propria attività di ricerca, svolta attraverso procedure rigorose e codificabili (Palumbo, 2002). Il suo obiettivo principale è definire se un'azione intrapresa per uno scopo corrispondente ad un interesse collettivo abbia ottenuto gli effetti desiderati, ed esprimere un giudizio sullo scostamento che normalmente si verifica (Stame, 1998). Altro elemento fondamentale del processo di valutazione è l'attenzione rispetto agli effetti generati dall'azione, includendo gli effetti positivi e negativi, diretti ed indiretti, attesi e non attesi (Bezzi, 2001).

La valutazione non deve essere confusa con il monitoraggio, attività rispetto alla quale vi sono affinità e punti di contatto. Nel primo caso si analizza ciò che è stato realizzato, verificando la validità dei risultati raggiunti; nel secondo invece si mira a verificare la progressione rispetto alla pianificazione d'intervento, per individuare eventuali scostamenti. Nella valutazione il campo di indagine è maggiore, mentre la frequenza dell'analisi è minore, svolgendosi solitamente ex-post o con cadenza semestrale.

Figura 5 - Monitoraggio e valutazione

	Monitoraggio	Valutazione
Cos'è	Raccolta di dati e informazioni sul progetto per la comprensione del suo stato di fatto	Giudizio sul valore di un progetto in relazione a criteri prestabiliti
Perché si fa	Per tenere sotto controllo i diversi aspetti del progetto Per tenere traccia di quanto realizzato Per fornire materiale per la valutazione	Per valutare la performance, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto, la sostenibilità di un progetto per confrontare i risultati ottenuti con quelli previsti per introdurre eventuali processi di cambiamento nella realizzazione dei progetti
Quando si fa	Costantemente	Periodicamente: in determinati momenti cruciali per il progetto
Caratteristiche	Processo continuo	Processo iterato (a tappe fisse)
Chi la fa	Personale interno	Personale esterno e indipendente per garantire imparzialità
A chi è rivolta	Manager di progetto	Manager di progetto, policy maker, dirigenti di programma/organizzazione

Fonte: adattato da Plebani e Lorenzi (2009)

La valutazione esprime inoltre un giudizio sull'operato, riferito al modo in cui le azioni svolte hanno consentito di rispondere ai bisogni degli stakeholder, nonché all'impatto che è stato generato nei confronti di tutte le categorie di interlocutori dell'organizzazione.

La valutazione è un processo che fornisce evidenza dei risultati ottenuti attraverso le attività svolte, aiutando l'organizzazione a rendere conto ai propri interlocutori dello stato di raggiungimento degli obiettivi. È un processo che facilita fortemente l'attività di rendicontazione agli stakeholder, ma che non deve essere confuso con quest'ultima, e con gli strumenti ad esso finalizzati come per esempio il Bilancio Sociale².

Le funzioni della valutazione sono molteplici: essa consente di allocare le risorse agli scopi prioritari, analizzare la performance delle organizzazioni, rendere conto delle attività effettuate, indagare criticamente i processi di attuazione delle politiche, stimare gli effetti delle politiche e degli interventi.

Le tipologie dei processi di valutazione sono diverse a seconda dell'orizzonte temporale preso in considerazione:

- valutazione ex-ante, si realizza attraverso ricerche di natura previsionale sull'ambito di riferimento del progetto;
- valutazione in itinere, si realizza in corso d'implementazione per rimodulare, modificare o rettificare il sistema progettuale, nel caso in cui venissero rilevate incongruenze;
- valutazione ex-post, si focalizza sugli esiti di un intervento, ma può (si dovrebbe) condurre già prima della fase operativa del progetto.



I criteri della valutazione

Rilevanza, la misura in cui l'intervento risponde coerentemente alle priorità e obiettivi degli stakeholder target (beneficiari, donatori, istituzioni, etc.).

Efficacia – Efficienza, capacità di raggiungere gli obiettivi/rapporto tra mezzi impiegati e obiettivi raggiunti.
Output (#pasti, ore lezione, etc.)
Outcome (miglioramento competenze, riduzione abbandono scolastico, miglioramento fiducia, etc.).

Processo, analisi di come l'intervento è stato implementato, quali driver, barriere hanno influenzato il processo.

Impatto, analisi cambiamenti positivi e negativi, attesi e inattesi, prodotti da un intervento, al netto di altri interventi e tendenze.

Sostenibilità, analisi rispetto alla durata dei benefici di un intervento oltre la vita del progetto dal punto di vista finanziario, sociale e ambientale.

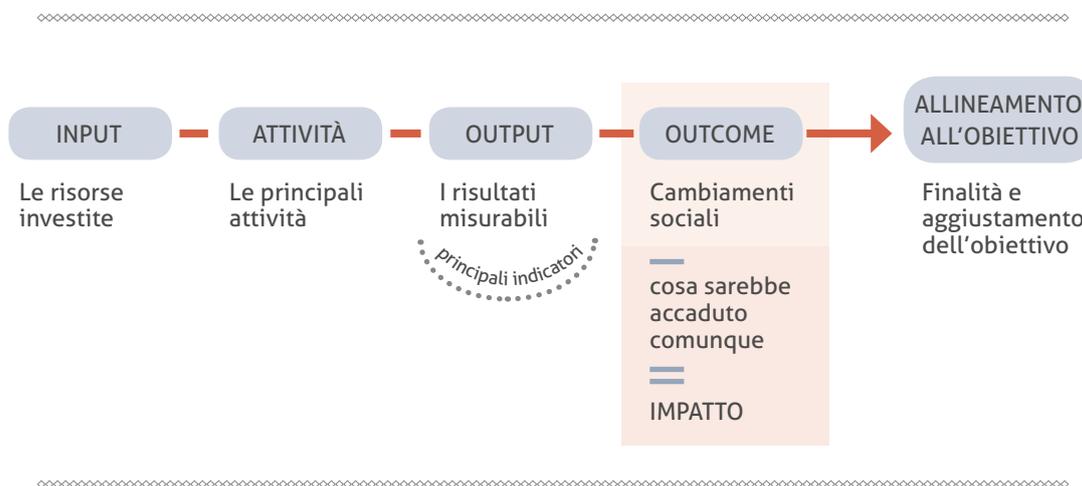
3.2 La valutazione d'impatto

I riferimenti alla valutazione dell'impatto sono sempre più frequenti nell'ambito del terzo settore, essendo uno strumento molto utile per la sostenibilità sociale delle organizzazioni non-profit. La valutazione

² Il Bilancio Sociale è un documento nella quale sono contenute informazioni economiche, sociali ed ambientali di un'organizzazione, attraverso il quale l'organizzazione comunica in modo trasparente con i propri stakeholder.

d'impatto ha le stesse caratteristiche generali, riscontrabili in altre forme di valutazione tuttavia presenta alcune differenze significative che implicano l'applicazione di metodi e tecniche specifiche. L'elemento caratterizzante la valutazione dell'impatto è l'attenzione non solo sul risultato ottenuto, ma soprattutto sulla dimostrazione del nesso causale rispetto al raggiungimento del risultato atteso.

Figura 6 - La catena dell'impatto



Fonte: adattato da Clark et al. (2004)

La valutazione dell'impatto si basa sull'analisi controfattuale, ovvero si interroga circa il verificarsi di un cambiamento non solo riguardo al «prima rispetto a dopo», ma anche al «con rispetto a senza» un certo intervento.

Esistono progetti in cui il «prima rispetto a dopo» è sufficiente per stabilire l'impatto generato, per esempio quando nessun altro fattore può verosimilmente aver causato effetti osservabili sul cambiamento generato: la riduzione del tempo speso per attingere acqua a seguito dell'installazione di pompe idrauliche. In altri casi, invece, il nesso di causa-effetto non è così evidente e lineare, richiedendo pertanto un'analisi che confronti il «con rispetto a senza» l'intervento.

La tecnica più comune per l'analisi controfattuale è l'utilizzo di un gruppo di controllo, un gruppo di persone o organizzazioni che non beneficia dell'intervento: la differenza di risultati tra i beneficiari dell'intervento (gruppo di trattamento) e il gruppo di controllo diviene la misura dell'impatto.

Per la conduzione dell'analisi controfattuale si evidenziano due tipologie principali di approcci: gli approcci di randomizzazione e quelli quasi-sperimentali. Negli approcci di randomizzazione i componenti del gruppo target sono casualmente assegnati a gruppi diversi (trattamento vs. controllo). La distribuzione casuale garantisce che i gruppi di trattamento e quelli di controllo siano statisticamente equivalenti. Al contrario negli approcci quasi-sperimentali i gruppi di controllo sono costruiti statisticamente, usando metodi non casuali ma che rendono i gruppi comparabili tra loro per caratteristiche omogenee.

Una valutazione d'impatto può essere articolata in un processo composto da 4 fasi:

- 1. stabilire il programma teorico (Teoria del Cambiamento):** per definire il percorso causale dagli input agli outcome esplicitando le ipotesi di base e tenendo conto dei fattori esterni che possono intervenire;
- 2. selezionare l'approccio di valutazione:** da scegliere in base alle caratteristiche del progetto e ai beneficiari identificati;
- 3. definire la situazione di partenza:** come avvio per lo sviluppo dell'analisi è buona prassi costruire la linea di base, quando ciò non è possibile si può ricorrere a dati secondari;

4. gestire e realizzare la valutazione d'impatto: definendo termini di riferimento del lavoro, fonti per la raccolta dei dati, tempi e costi, processi di peer review.

Data la difficoltà di trovare una singola metodologia valutativa che permetta di comprendere profondamente la complessità degli interventi e dei loro contesti, è consigliabile il ricorso ai cosiddetti Metodi Misti (MM), con i quali il valutatore cerca di combinare approcci, metodi e tecniche diverse per superarne i limiti e massimizzarne i benefici.



Tecniche di analisi

Approccio quantitativo

Survey strutturate (es. famiglie, unità produttive, utenti dei servizi)

Misure antropometriche

Analisi cliniche

Contatori automatici

Analisi sociometrica

Analisi di dati istituzionali

Approccio qualitativo

Interviste in profondità

Osservazione partecipante

Casi studio

Registrazioni

Fotografie

Interviste di gruppo (es. focus)

Questionari

Le valutazioni con i MM cercano d'integrare le discipline delle scienze sociali con approcci prevalentemente quantitativi e qualitativi rispetto a teoria, raccolta, analisi dei dati e interpretazione delle informazioni. La peculiarità di questo approccio consiste nel prevedere metodologicamente un'impostazione mista fin dall'inizio del disegno della strategia e del piano di valutazione. L'utilizzo di approcci di MM ha diversi punti di forza (Greene 2005):

Triangolazione dei risultati della valutazione: migliorare la validità e la credibilità dei risultati della valutazione comparando informazioni ottenute attraverso metodi diversi di raccolta dati;

Complementarietà: accrescere la portata dei risultati di valutazione sulla base dei risultati ottenuti da altri metodi permette di ampliare e approfondire la comprensione circa l'evaluando;

Diversità: integrare una maggiore diversità di valori valutativi attraverso l'uso di metodi diversi incoraggia una maggiore consapevolezza rispetto alle dimensioni valoriali della valutazione.

A prescindere dall'approccio utilizzato, un aspetto di fondamentale importanza è la fase di raccolta di dati ed informazioni, la quale prevede una serie specifica di azioni:

- definizione delle attività di raccolta dei dati e delle informazioni;
- attribuzione di ruoli e responsabilità per la raccolta;
- definizione dei tempi e periodicità del monitoraggio e della valutazione;
- calendarizzazione delle attività e delle modalità di svolgimento;
- gestione delle risorse umane per l'esecuzione delle attività;
- attenzione alla corretta applicazione degli strumenti e delle tecniche di raccolta.

L'importanza della valutazione d'impatto (e più in generale della valutazione di progetto) sta nel fatto che essa deve essere un punto di riferimento nella pianificazione e nell'esecuzione di progetti futuri.

A tale fine alcune operazioni sono particolarmente importanti. In primo luogo la sistematizzazione dei dati e delle informazioni analizzate, da organizzare in modo coerente rispetto alla missione ed alle attività dell'organizzazione. In questo modo sarà possibile trarre delle lezioni per migliorare la performance e l'impatto degli interventi e generare processi di apprendimento, sia per gli stakeholder di progetto che per gli stakeholder indiretti per iniziative presenti e future. I risultati della valutazione d'impatto dovrebbero alimentare la riflessione sulla pianificazione delle attività di un'organizzazione.

Esistono approcci più o meno profondi che rispondono a obiettivi diversi:

- Miglioramenti operativi: stiamo facendo le cose bene? Non discutiamo le ipotesi alla base delle operazioni;
- Cambiamenti e innovazioni strategiche, stiamo facendo le cose giuste? Riflettiamo sulle ipotesi di intervento;
- Trasformazione di missione, come sappiamo ciò che è giusto fare? Coinvolge il motivo d'essere della stessa organizzazione.

È inoltre fondamentale svolgere un'attenta e approfondita attività di disseminazione dei risultati, che sia mirata sui target audience (policy-maker, aziende, donatori, investitori, cittadini, soci, accademia, etc.) e realizzata attraverso i canali di comunicazioni più idonei per raggiungerli in maniera efficace: diretti, personalizzati e non personalizzati (conferenze e tavole rotonde, workshop, seminari e formazioni); indiretti (report, policy brief, toolkit, database, paper); internet e networks (sito web, landing page, social media).

Monitoraggio, valutazione e valutazione d'impatto: alcune caratteristiche



Monitoraggio	Valutazione	Valutazione d'impatto
<ul style="list-style-type: none"> • Periodico, svolto attraverso l'utilizzo di dati raccolti abitualmente o facilmente ottenibili; generalmente interno, focalizzato su attività e output, sebbene indicatori di outcome e impatto vengano talvolta usati • Presuppone appropriatezza di programma, attività, obiettivi ed indicatori • Tipicamente monitora i progressi in base ad un piccolo numero di obiettivi/ indicatori prestabiliti • Generalmente quantitativo • Non indica causalità • Difficile da utilizzare per valutare l'impatto 	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente episodica, spesso esterna • Focalizzata sugli outcome • Mette in discussione il motivo e la rilevanza del programma, gli obiettivi e le attività • Identifica sia gli effetti pianificati che quelli non pianificati • È focalizzata sul «come» ed il «perché» • Può fornire orientamento per le azioni future • Può utilizzare dati da diverse fonti e da un'ampia gamma di metodi 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma di valutazione specifica • Sporadica e non frequente • Prevalentemente esterna • Generalmente un discreto lavoro di ricerca • Specificamente focalizzato sull'attribuzione (causalità), più spesso attraverso l'analisi controfattuale • Generalmente focalizzata sui cambiamenti di lungo termine (es. qualità della vita dei beneficiari) • Prende in considerazione ciò che è stato realmente fatto e gli impatti identificati

3.3 Uno strumento per la valutazione d'impatto: il Social Return On Investment

Il Social Return On Investment (SROI) è uno dei modelli di riferimento nei processi di valutazione dell'impatto. Sviluppato originariamente dalla Roberts Enterprise Development Funds (REDF), un'organizzazione filantropica Americana, con lo scopo di proporre una metodologia valida per calcolare i benefici non-finanziari derivanti dalle attività di inclusione lavorativa.

Lo SROI si basa sul concetto finanziario di ritorno sugli investimenti (ROI), indicatore che fornisce informazioni sul numero di volte in cui un investimento viene riguadagnato dall'investitore a seguito dello svolgimento dell'attività finanziata. In quanto misura finanziaria, ovviamente il ROI non include indicazioni relative a ritorni diversi da quello economico (es. ambientale e sociale). Lo SROI viene sviluppato per ovviare a questa necessità, esprimendo il valore sociale in termini monetari attraverso un processo definito "monetizzazione". È importante sottolineare che la monetizzazione del valore è solo un modo per rendere le informazioni sull'impatto comprensibili e comparabili, adottando una stessa unità di misura sia per gli investimenti che per il valore sociale generato.

Lo SROI si basa sulla Teoria del Cambiamento, prevedendo l'identificazione di risorse, attività, output e outcome necessari alla generazione dell'impatto, e richiede il coinvolgimento di tutti gli stakeholder in ogni sua fase per stabilire qual è il principale cambiamento che interesserà gli attori del progetto/organizzazione, definire i risultati ed individuare gli indicatori più adatti a verificarli. Il coinvolgimento degli stakeholder è realizzato attraverso una serie di strumenti di indagine qualitativa e quantitativa, ad esempio focus group, interviste, questionari, osservazione partecipante.

Lo SROI presenta una serie di benefici per l'organizzazione che lo implementa:

- Misurare gli effetti del proprio intervento, includendo gli aspetti attesi e inattesi, positivi e negativi;
- quantificare il valore economico, sociale e ambientale in termini di "Euro" investiti;
- comprendere i punti di forza e debolezza degli interventi nel loro complesso, identificando delle raccomandazioni per il ciclo di progetto;
- raccogliere l'evidenza dell'impatto per trasformarla in comunicazione efficace ai fini dell'accountability con gli stakeholder primari, compresi donatori privati, del piano strategico e raccolta fondi.

L'indagine svolta con la metodologia SROI consente di innovare l'offerta sulla base dei bisogni dei beneficiari, di pianificare le decisioni e gli investimenti strategici di medio e lungo periodo, di prevenire gli impatti negativi e/o inattesi, di comunicare le attività ed il valore aggiunto generato.

Di seguito verranno illustrate le fasi principali dello SROI, riportando un esempio di applicazione per facilitarne la comprensione. Il caso in questione è quello del Centro Diurno La Bussola, in cui la valutazione SROI è stata condotta in relazione al Progetto Ritorno al Futuro (2014). La Bussola è un centro di accoglienza diurna per persone in situazione di grave emarginazione sociale, in particolare senza fissa dimora.



Fase 1. Individuare il campo di analisi e gli stakeholder

Questa fase presenta una serie di obiettivi distinti: definire le attività e gli obiettivi che saranno oggetto dell'analisi; stabilire se si vuole svolgere un'analisi **previsionale** o di valutazione **ex-post**; **identificare** l'arco temporale che si vuole prendere in riferimento; identificare le principali categorie di stakeholder e le modalità per includerli.

Cosa si è analizzato?

L'analisi si è concentrata sul concetto di "well-being", come dimensione del cambiamento di lungo periodo vissuto dalla popolazione di "senza fissa dimora", beneficiari delle attività de La Bussola.



Senza fissa dimora: Persone che vivono una situazione complessa di impoverimento e grave esclusione sociale, incontrando importanti difficoltà nella gestione della propria vita e delle situazioni critiche (perdita della casa o del lavoro, debole rete familiare e sociale).

Chi sono gli stakeholder rilevanti dell'intervento?

UTENTI

principalmente uomini con importante presenza di utenti stranieri (46/65 anni).

- **6%** vive per strada
- **60%** in stato di grave insicurezza abitativa
- **34%** a rischio di disagio socio-economico

Problematiche: isolamento sociale / stati depressivi / sfiducia in se stessi / problemi di salute / alcool e droga

Utenti stranieri: supporto per la regolarizzazione della loro posizione burocratica e accompagnamento ai servizi sociali.

VOLONTARI

I Volontari contribuiscono in maniera attiva all'erogazione dei servizi ed all'organizzazione delle attività del centro. Essi condividono a pieno la missione del centro e ritengono importante la loro esperienza presso

La Bussola per la loro crescita sia personale che professionale.

Fase 2. Mappare il cambiamento

La seconda fase consiste nella mappatura degli outcome, sempre attraverso la collaborazione degli stakeholder i quali vengono coinvolti nella realizzazione dell'intero processo. Gli outcome, intesi come cambiamenti nella vita delle persone coinvolte, sono l'oggetto della misurazione nello SROI, e, come già illustrato (vedi capitolo 3), non devono essere confusi con gli output, che sono invece i risultati tangibili direttamente imputabili all'operato dell'organizzazione che si verificano nel breve periodo.

Quali sono i cambiamenti generati dal progetto per gli stakeholder?

Attraverso un percorso di stakeholder engagement è stata sviluppata la Teoria del Cambiamento de La Bussola. La Teoria del Cambiamento è una mappa dei cambiamenti sociali, sia positivi che negativi, che l'intervento genera negli stakeholder nel breve, medio e lungo periodo.

UTENTI

- Stabilizzazione e miglioramento psico-fisico
- Acquisita maggiore fiducia, autostima e capacità di decisione
- Sviluppo di capacità di integrazione in gruppo
- Maggiore consapevolezza e conoscenza dei propri diritti
- Acquisizione di un'attitudine per l'inserimento socio-lavorativo
- Reinserimento lavorativo
- Pericolo dipendenza dai servizi (ostacolo autonomia)
- Disagio per aspettative disattese su inserimento lavorativo

VOLONTARI

- Accresciuta soddisfazione personale
- Accresciute competenze professionali

Fase 3. Attribuire un valore economico al cambiamento

Una volta identificati gli outcome, la metodologia SROI prevede che venga attribuito ad essi un valore. Questa è certamente una fase importante e delicata dell'intero processo, perché prevede la traduzione dei cambiamenti qualitativi che si desidera generare nella vita degli stakeholder, in un dato quantitativo esprimibile in termini monetari.

Quale valore hanno questi cambiamenti?

Per calcolare il valore di ogni cambiamento, sono stati individuati effetti misurabili, riconducibili alle attività del progetto Ritorno al Futuro e ritenuti significativi dagli stessi utenti e volontari. Ogni effetto è stato misurato da uno o più indicatori, che hanno consentito di quantificare l'impatto complessivo del servizio. Applicando specifiche proxy finanziarie, ad ogni effetto è stato attribuito un valore economico. Di seguito due esempi.

UTENTI

IMPATTO

Acquisita maggiore fiducia, autostima e capacità di decisione



INDICATORE

N° persone che hanno intrapreso un percorso di cambiamento nella propria vita (accesso servizi welfare, ricerca attiva lavoro, corso di formazione, etc.) nel corso del 2014



PROXY FINANZIARIA

Ore di counseling di tipo motivazionale e attitudinale\ Consulenza di empowerment individuale

VOLONTARI

IMPATTO

Accresciuta soddisfazione personale



INDICATORE

N° volontari che dichiarano di trarre soddisfazione dal volontariato



PROXY FINANZIARIA

Costo di iscrizione a campi di lavoro Associazione Libera a persona

Fase 4. Calcolare lo SROI, il valore monetario

Al fine di misurare l'impatto di un progetto o un'organizzazione, la metodologia SROI richiede di prendere in considerazione anche l'azione di elementi ulteriori che in varia misura contribuiscono a generare quel cambiamento. È in questa fase che si stimano:

Deadweight

La misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo.

Attribution

La valutazione di quanta parte dell'outcome provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone.

Drop-off

Il calcolo della perdita di intensità dell'impatto con il trascorrere del tempo.

Un ultimo passaggio consiste nel calcolo dello SROI Ratio, derivante dal rapporto tra il valore degli outcome, monetizzato attraverso le proxies finanziarie e il valore totale degli investimenti. Il risultato è un rapporto del tipo 3€:1€ che equivale a dire che per ogni 1€ investito nel progetto sono stati generati 3€ di impatto sociale.

Cosa sarebbe successo in assenza del progetto?

Per misurare il valore reale dell'impatto del servizio, per ogni indicatore sono stati applicati dei fattori di sconto: drop-off (perdita di intensità dell'impatto al trascorrere del tempo), deadweight (la parte di cambiamento che si sarebbe generata in assenza del progetto), attribution (la parte di cambiamento dovuta all'azione di altre organizzazioni).

N° persone che hanno intrapreso un percorso di cambiamento nella propria vita

L'effetto dura 3 anni, riducendosi del 25% ogni anno

20% di probabilità che l'impatto si sarebbe generato ugualmente

Il 40% del cambiamento misurato è attribuibile ad altre organizzazioni

Quale valore sociale per il progetto Ritorno al Futuro?

Beneficio sociale generato € 753.282,41
Investimento 117.500,00 euro
Per ogni € investito, € 6,41 nell'arco di **5 anni**

29% Miglioramento della condizione di salute psico-fisica

23% Stabilizzazione della condizione di salute psico-fisica

21% Acquisizione di un'attitudine e competenze minime per l'inserimento socio-lavorativo

10% Miglioramento della situazione abitativa

8% Altro



Uscita di Sicurezza è una cooperativa sociale di tipo A e B, nata nel 1987, che opera all'interno della provincia di Grosseto. La missione della cooperativa si focalizza su due elementi principali: il lavoro e la comunità. Per il modello d'intervento di Uscita di Sicurezza è fondamentale creare opportunità di inserimento lavorativo, con un'attenzione particolare verso le persone che si trovano in condizioni di fragilità o disagio. In secondo luogo, l'intervento è ricondotto al livello di comunità, poiché è qui che la promozione umana e l'integrazione sociale dei propri beneficiari si può esplicare in maniera più efficace e sostenibile.

Afferiscono al ramo A della cooperativa i servizi socio-sanitari per anziani, disabili, persone con patologie psichiche, erogate in forma residenziale e semiresidenziale, sia in appalto che privatamente. Presso tali strutture vengono effettuate prestazioni di tipo assistenziale e sanitario, oltre ad iniziative di animazione finalizzate alla socializzazione ed al recupero delle capacità residue degli utenti: tra queste si annovera il progetto del "Laboratorio Sottosopra", all'interno del quale si svolgono attività artigianali di terapia occupazionale rivolte alle persone con patologie psichiche. Uscita di Sicurezza effettua anche servizio di assistenza domiciliare, sia in appalto che privatamente, rivolto soprattutto ad anziani non autosufficienti ed a persone con patologie psichiche. La cooperativa svolge, infine, attività di accoglienza per migranti richiedenti asilo, gestendo alcune strutture nel territorio provinciale grossetano.

Uscita di Sicurezza ha maturato una significativa esperienza nel campo dei servizi educativi per minori: in questo ambito la cooperativa gestisce una ampia gamma di strutture (asili nido, scuole per l'infanzia, doposcuola, ludoteche, colonie estive, etc.) coprendo una fascia di utenza molto ampia, che va dai 3 ai 17 anni di età.

Il ramo B, avviato da pochi anni, prevede la realizzazione di attività quali la ristorazione, il catering, la promozione di eventi culturali, svolte prevalentemente all'interno di uno spazio, la Cava di Roselle, che nei mesi estivi è aperto al pubblico (ristorante, spettacoli dal vivo), mentre nel periodo invernale è utilizzato come centro cottura per la fornitura di pasti ad alcune delle strutture gestite dalla cooperativa.

Con l'obiettivo di rafforzare le relazioni di accountability con i propri stakeholder e la propria efficacia d'intervento a sostegno della collettività, nel 2015 è stato avviato insieme a Human Foundation un percorso sperimentale di valutazione dell'impatto sociale dei servizi erogati. La valutazione d'impatto in corso sta già apportando benefici interni alla cooperativa, per esempio riguardo all'efficientamento delle procedure operative e del modello di intervento, ed esterni, contribuendo ad arricchire l'attività di rendicontazione e comunicazione nei confronti degli stakeholder, portata avanti da anni attraverso la redazione del Bilancio Sociale.

Per l'impostazione di questo processo di valutazione è stata utilizzata la Teoria del Cambiamento, metodologia che ha consentito la definizione di outcome e indicatori chiari e specifici, al fine di comprendere, misurare e gestire il cambiamento vissuto dai propri beneficiari. Attorno a ciascuna Teoria del Cambiamento, sviluppata per singole aree di intervento e stakeholder, sono stati elaborati gli strumenti e i processi di misurazione dei dati per valutare qualità ed efficacia dei servizi. Ad essi è poi seguita l'attività di monitoraggio e rilevazione dei risultati, attualmente in corso, alla quale farà seguito la misurazione ed il calcolo del ratio SROI.

Adottando questo strumento l'organizzazione ha potuto beneficiare di diversi vantaggi. In primo luogo, la possibilità di garantire una maggiore trasparenza e qualità del servizio, soprattutto nei confronti degli enti committenti ma anche di altre categorie di stakeholder, come i finanziatori esterni e la comunità locale in generale. Importante è anche la possibilità di migliorare l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità dei servizi offerti, poiché la rilevazione dei dati consente di mettere in luce alcuni punti di forza e di debolezza dei servizi, su cui intervenire. Questo processo ha inoltre permesso all'organizzazione di definire un sistema di rilevazione dati coerente e sistematizzato, inquadrando e finalizzando l'intero processo di raccolta informazioni, precedentemente portato avanti solo a livello informale.

Il disegno e lo sviluppo del sistema di valutazione ha però anche implicato delle difficoltà di tipo organizzativo come la difficoltà di illustrare e chiarire le finalità del progetto non solo alle figure interne, ma anche agli stakeholder esterni. Criticità dal punto di vista operativo, principalmente legate allo sforzo di coordinare l'attività di rilevazione all'interno di varie strutture e con il coinvolgimento di un grande numero di utenti, con profili socio-demografici e bisogni socio-sanitari molto diversificati.

La costruzione dei formati per la rilevazione dei dati ha richiesto numerose modifiche per la definizione di domande pertinenti e rilevanti, così come la necessità di integrare l'analisi quantitativa con un approccio più qualitativo, che consentisse di comprendere la motivazione di una specifica risposta.

L'esperienza dell'adozione di questo strumento è risultata molto positiva non solo in termini di incremento dell'efficacia del modello di intervento, ma anche perché grazie al processo di valutazione, l'organizzazione è stata aiutata nel definire con maggiore chiarezza e partecipazione gli obiettivi strategici di lungo periodo da perseguire. Questo elemento si è manifestato con forza fin dall'inizio del percorso, mettendo in luce come gli stessi membri del CdA, riguardo a ciò, avessero visioni non del tutto allineate.



Il caso di studio: L'adozione del Social Return On Investment per valutare i progetti sociali in UBI Banca

UBI Banca è in Italia il quarto Gruppo Bancario commerciale per capitalizzazione di Borsa, con una quota di mercato superiore al 5%, 1.531 sportelli e oltre 17.500 dipendenti.

UBI Banca è una SpA diffusa nella grande maggioranza dei territori italiani. Nel corso della sua storia il Gruppo ha sempre unito al proprio impegno imprenditoriale una forte e convinta attenzione al contesto sociale e culturale.

Negli ultimi anni è stato intrapreso un percorso strategico in relazione al mondo del non-profit, passando da un approccio di banca generalista a quello di banca specializzata con la creazione nel 2011 di UBI Comunità, un modello di servizio ed una divisione commerciale specificatamente dedicata al terzo settore. La missione e l'ambizione di UBI Comunità è quella di essere un partner strategico delle Organizzazioni Non-Profit (ONP), in grado di dare risposte sempre più efficaci e coerenti ai loro bisogni, sostenendone i processi di creazione di valore sociale e di crescita sostenibile a supporto di iniziative ad elevata valenza. Nel contesto attuale di risorse in contrazione, la valutazione d'impatto assume sempre più importanza per gli stessi donatori ed investitori che hanno deciso di orientare le proprie scelte verso progetti a maggior potenzialità di cambiamento sociale. La misurazione dell'impatto sociale si pone inoltre come requisito indispensabile per lo sviluppo della finanza di impatto, dove il valore sociale generato assume infatti una dimensione parimenti importante per un investitore.

L'attualità e l'importanza del tema hanno indotto UBI Banca a promuovere, come socio fondatore, insieme a primari soggetti non-profit e profit, la costituzione di Social Value Italia, associazione fondata nel dicembre del 2015 con la missione di promuovere in Italia la cultura e la pratica della misurazione del valore sociale, sviluppando conoscenza condivisa sugli approcci e consolidando e diffondendo pratiche di valutazione dell'impatto.

Coerentemente con quanto sopra, UBI Banca ha introdotto dal 2015 il Social Return On Investment (SROI) nell'ambito della strutturazione di alcuni strumenti quali i Social Bond e/o le Sicav etiche. Lo SROI risulta infatti essere il più diffuso ed apprezzato strumento di misurazione dell'impatto sociale da parte degli operatori della comunità internazionale. Affinare la propria metodologia di valutazione dei progetti sociali risulta infatti funzionale al fine di una più efficace allocazione delle risorse, selezionando le iniziative con maggiori potenzialità di impatto e cambiamento e di incrementare l'accountability nei confronti della propria clientela.

La decisione di ricorrere all'adozione della metodologia SROI è stata dettata da una serie di benefici che questo modello consente di ottenere. In primo luogo, esprimendo il valore sociale in forma monetaria, il risultato, con le avvertenze del caso, risulta più facilmente compatibile, comprensibile e comunicabile a un'ampia varietà di stakeholder. Inoltre, si tratta di uno strumento di valutazione flessibile in grado di rispondere a diverse finalità.

Una volta fatta questa scelta sono stati predisposti due supporti: la Guida alla presentazione e rendicontazione dell'impatto sociale dei progetti, e la Guida alla misurazione del valore sociale, due manuali sintetici messi a disposizione delle organizzazioni beneficiarie di un social bond o di altri interventi da parte di UBI Banca a fronte di un loro progetto. La prima guida ha come obiettivo quello di supportare le organizzazioni nella presentazione della proposta di progetto oggetto di sostegno, coerentemente con i principi della misurazione del valore sociale attraverso l'applicazione della metodologia dello SROI.

La seconda introduce a concetti e procedure di base per l'applicazione della metodologia di valutazione economica del valore sociale creato dalle organizzazioni.

Ad esempio, nel caso di emissione di un social bond UBI Comunità che prevede la modalità di devoluzione (cosiddetto social bond grant-based), parte dell'importo raccolto viene utilizzato per il sostegno di progetti sociali meritevoli, prevalentemente in alcuni ambiti di intervento quali: assistenza e solidarietà, infrastrutture e servizi di pubblica utilità, università e ricerca, sviluppo economico e territoriale, arte e cultura. I progetti proposti dovranno rispondere poi ad alcuni requisiti base che sono: coerenza con gli ambiti di intervento di UBI Banca, reputazione, solidità ed efficienza gestionale dell'organizzazione, capacità dell'organizzazione di mobilitare gli stakeholder e di lavorare in rete con il territorio, rilevanza del bisogno sociale a cui intende dare risposta, innovatività degli approcci proposti, rilevanza e focalizzazione del progetto sul bisogno specificato, concretezza nell'identificazione dei beneficiari del progetto, impegno a prevedere e rendicontare gli impatti del progetto sui beneficiari.

La misurazione dell'impatto sociale è prevista in due momenti: uno ex ante, a presentazione del progetto, ed uno ex post, entro un mese dalla conclusione del progetto o comunque entro 13 mesi dalla chiusura del collocamento del social bond. L'organizzazione non-profit si impegna a rendicontare gli impatti effettivamente ottenuti a seguito della realizzazione delle attività di progetto. La relazione finale dovrà riguardare i seguenti aspetti: obiettivo del progetto, descrizione del grado di raggiungimento degli obiettivi, rendicontazione della tipologia e del numero di beneficiari del progetto, impatto sociale calcolato tramite gli indicatori selezionati in fase previsionale e calcolo dell'indice SROI sulla base degli effettivi impatti sociali generati dal progetto. Due casi particolarmente interessanti sono quelli riconducibili ai progetti di Dynamo Camp e Fondazione Progetto Arca.

Nel primo caso è stato sostenuto il progetto Outreach, un tour in 12 piazze in Italia volto a coinvolgere bambini e ragazzi dai 6 ai 17 anni affetti da patologie gravi e croniche attraverso tre attività di terapia ricreativa: radio, musical e foto e video. L'emissione del social bond è stata di 20 milioni di Euro, con una devoluzione pari allo 0,50% del valore nominale. Come in altri social bond, il 70% è stato erogato al termine del collocamento ed il rimanente 30% a chiusura progetto e dopo il calcolo dello SROI ex post. Per calcolare il valore sociale creato sono stati presi in considerazione una serie di indicatori quali:

- la riduzione delle spese sostenute dal beneficiario in relazione alla condizione di disagio psico-fisico;
- il valore economico della riduzione del ricorso sistematico a sostegni terzi;
- la riduzione delle spese sostenute da organizzazioni a sostegno del beneficiario (ad esempio, enti pubblici) in relazione alla condizione di disagio psico-fisico;
- il valore economico delle nuove prestazioni erogate a seguito del progetto, calcolato a prezzi di mercato o in termini di risparmio per lo Stato e gli enti pubblici;
- il valore economico connesso alla maggiore partecipazione sociale (ad es. spese per nuovi hobby);
- la riduzione delle spese sostenute dal beneficiario connesse alla situazione di disagio sociale.

Il valore ottenuto dal calcolo dello SROI ex post è stato di 2,92 ovvero per ogni euro investito nel progetto è stato generato un ritorno sociale di 2,92 €.

Il progetto di Fondazione Progetto Arca ha previsto, invece, la realizzazione di un centro di contrasto alla povertà con progetti e servizi mirati all'emancipazione, all'assistenzialismo ed alla reintegrazione sociale. Un immobile, un tempo adibito a scuola ma chiuso da anni, è stato messo a disposizione della cittadinanza con diverse funzioni di servizio: ospitalità per senza tetto, sistemazione di emergenza per adulti e per famiglie in condizione di disagio sociale, camere per chi non ha dimora o è stato dimesso dal ricovero ospedaliero ed ancora necessita quindi di assistenza. Anche in questo caso si tratta di un social bond che ha visto il collocamento di 20 milioni di euro presso i clienti UBI Banca, prevalentemente "retail". In questo caso, però, l'intervento di UBI Banca è consistito nell'erogazione di una devoluzione (pari a 0.475%) dell'importo collocato in abbinamento all'erogazione di un finanziamento a medio-lungo termine di 1 milione per la restaurazione dell'immobile. Anche in questo caso il 70% della devoluzione (cioè 66.500 €) è stato erogato a seguito del collocamento del social bond ed il restante 30% (gli altri 28.500 €) verranno erogati a chiusura del progetto (ancora in corso) e del calcolo dell'impatto ex post.

Nel calcolo dello SROI ex ante sono stati presi in considerazione i seguenti indicatori:

- la riduzione delle spese sostenute dagli enti pubblici locali (ASL, Comune) in relazione alla condizione di disagio psico-fisico dei beneficiari calcolata per: persone senza fissa dimora dimessi da strutture ospedaliere, persone senza fissa dimora con dipendenze, famiglie in emergenza abitativa;
- il valore addizionale dei servizi prestati alla comunità calcolato a prezzi di mercato o in termini di risparmio per lo Stato e gli enti pubblici;
- gli incrementi di valore delle infrastrutture per effetto degli interventi realizzati.

Il valore ottenuto dallo SROI ex ante è pari a 1.86, ovvero si è stimato che per ogni euro investito il progetto generi 1,86 € di valore sociale. Certamente questo valore dovrà essere validato alla luce del risultato ottenuto dal calcolo dello SROI ex post.

4. La sostenibilità economica delle organizzazioni del terzo settore

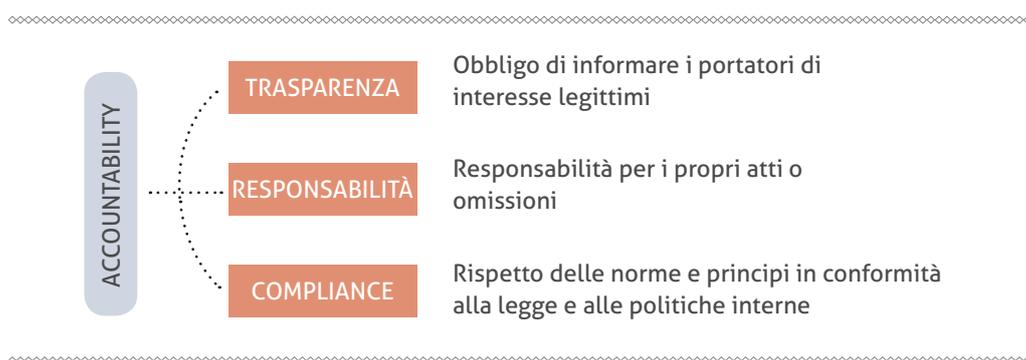
Nel processo di adattamento ed adozione di strumenti e metodi appartenenti tradizionalmente all'ambito profit, per le organizzazioni del terzo settore si pone fortemente anche la necessità di diversificare le fonti di entrata. In questo senso diviene fondamentale delineare un modello di sostenibilità economica radicato nella proposta di valore dell'organizzazione, che consenta di comprendere al meglio le esigenze dei propri donatori e consumatori e soddisfarle, consolidando e migliorando la propria posizione sul mercato per conseguire efficacemente la propria missione sociale.

4.1 Dall'accountability alla sostenibilità economica

Con il termine accountability si fa riferimento ad un attore (sia esso un individuo o un'organizzazione) che prende l'impegno di svolgere una determinata attività, ed accetta la conseguente responsabilità legale e morale di fare del suo meglio per portare a termine tale impegno (Stewart, 1984). L'accountability di un'organizzazione è strettamente legata alla sua missione e profondamente radicata nella proposta di valore: riguarda infatti un impegno all'azione per soddisfare i bisogni emersi negli stakeholder che l'organizzazione stessa si propone di soddisfare per mezzo del suo intervento. Nelle organizzazioni non-profit, come abbiamo visto, tale impegno è legato a condizioni sociali fortemente "materiali" per gli stakeholder, ad esempio l'inclusione di categorie svantaggiate di popolazione.

Il concetto di accountability è oggi molto radicato, e in modo particolare nelle organizzazioni non-profit, alle quali gli interlocutori richiedono trasparenza, soprattutto relativamente alle fonti di finanziamento ed al loro utilizzo.

Figura 7 - Le dimensioni dell'accountability



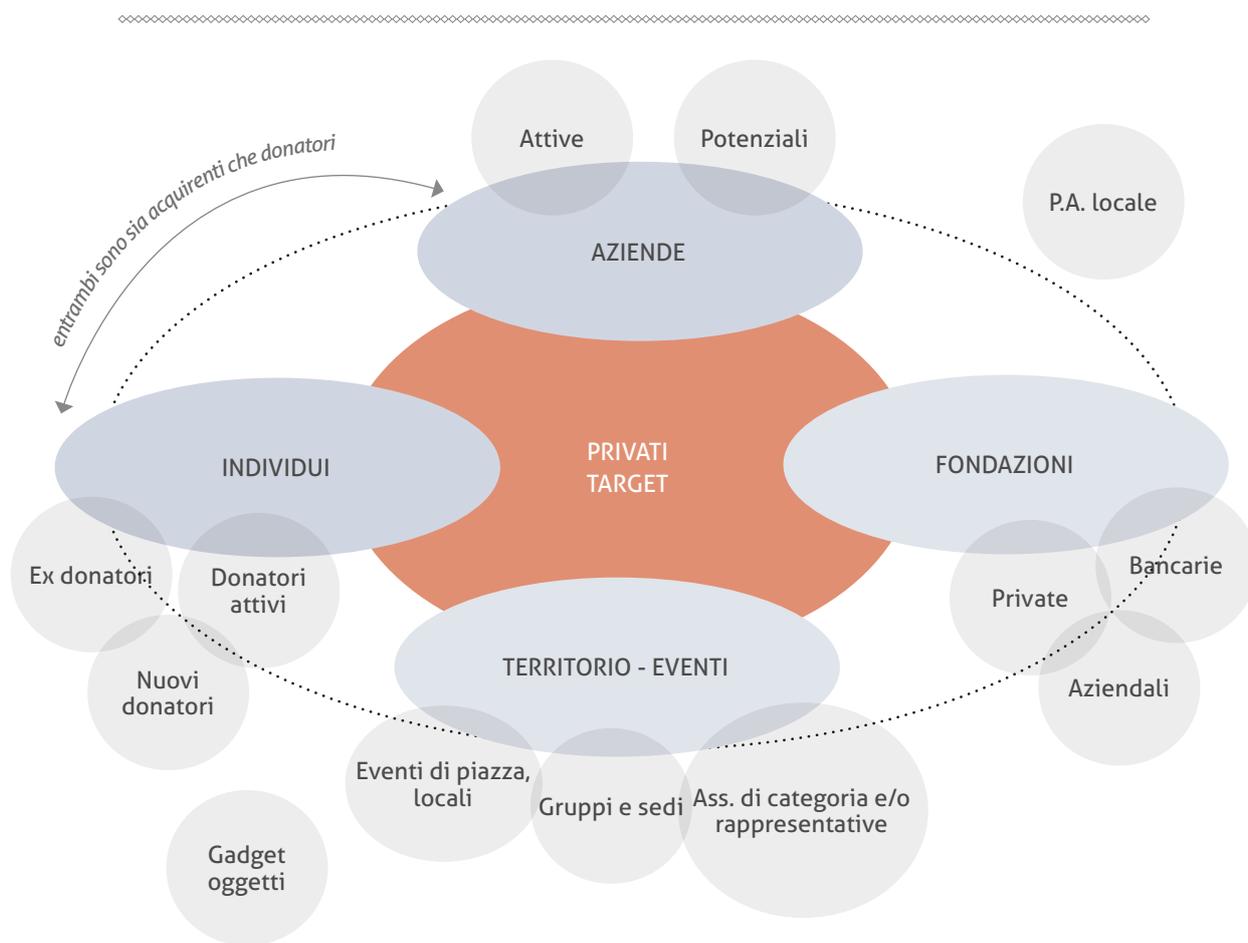
La presa in carico di un impegno nei confronti della società per la risoluzione di un problema sociale implica da parte degli stakeholder il diritto di ricevere informazioni relativamente ai risultati raggiunti, al fine di monitorare il livello di ottenimento del beneficio promesso. Per questo motivo l'accountability si lega strettamente all'attività di valutazione dell'impatto ed alla presentazione al pubblico di dati (quantitativi e qualitativi) che esprimano cosa è stato fatto per adempiere alle proprie responsabilità. I dati condivisi devono rispondere ai seguenti requisiti:

- attendibilità di dati e informazioni;
- neutralità ovvero imparzialità ed indipendenza da interessi di parte;
- completezza rispetto al fine informativo dichiarato;
- inclusione di tutti i dati, informazioni e osservazioni che sono necessari per rendicontare con completezza a tutti gli stakeholder.

Essere accountable nei confronti dei propri stakeholder consente all'organizzazione di comunicare in maniera periodica il proprio impatto sociale ed essere trasparenti relativamente al modo in cui esso è stato generato. Da questo punto di vista l'accountability è strettamente collegata alla sostenibilità economica delle organizzazioni, le quali, una volta definita in maniera chiara e coerente la propria proposta di valore, devono essere in grado di raccontarla a, e calibrarla sulle esigenze delle diverse categorie di donatori e/o consumatori.

La sostenibilità economica di un'organizzazione non-profit può essere realizzata attraverso forme differenti: attività di fundraising, partecipazione a bandi pubblici, approcci imprenditoriali basati sulla vendita di beni e servizi. Sebbene per un'ottimale gestione del rischio, la raccolta fondi dovrebbe pesare equamente rispetto alle altre opzioni, non è infrequente rilevare sbilanciamenti sulle entrate pubbliche. Valorizzare equamente tutte le fonti consente alle organizzazioni di superare una serie di barriere legate ad esempio al ritardo dei pagamenti da parte degli enti pubblici, al taglio della spesa pubblica nei servizi di welfare ed ai bisogni sociali in aumento, offrendo potenzialità innovative derivanti dal target dei privati, che include individui e aziende (sia in veste di donatori che di acquirenti di beni e servizi), territori/comunità e fondazioni.

Figura 8 - Il target dei privati



Fonte: Quistelli, F. (2015)

L'obiettivo della sostenibilità economica per le organizzazioni del terzo settore va ben oltre la generazione di un profitto, ma pone al centro la dimensione relazionale: creare dei legami di lungo periodo con i propri interlocutori mostrandogli come investendo le loro risorse nell'operato dell'organizzazione possano favorire il raggiungimento di benefici sociali. In questo senso, la sostenibilità economica richiede un vero e proprio processo manageriale attraverso il quale, sulla base di previsioni il più possibile oggettive e condivisibili, si propone agli interlocutori una molteplicità di motivazioni e di strumenti per supportare le attività proposte.

Coerentemente con ciò, è fondamentale segmentare i propri interlocutori anche al fine di stimare l'entità del supporto che è verosimile aspettarsi da essi e, di conseguenza, il livello di personalizzazione nella relazione.

Susan G. Komen Italia



La Susan G. Komen Italia è un'organizzazione senza scopo di lucro basata sul volontariato, che opera nella lotta ai tumori del seno su tutto il territorio nazionale. È affiliata ad una prestigiosa istituzione internazionale – la "Susan G. Komen" di Dallas – ed è oggi una delle realtà più stimate in questo campo. L'associazione svolge attività per perseguire una serie di obiettivi strategici quali la promozione della prevenzione, il sostegno alle donne che si confrontano con la malattia, il miglioramento della qualità delle cure e la generazione di risorse economiche per la realizzazione di progetti propri e per aiutare altre associazioni attive nel campo ad operare con più efficacia. A questo proposito una delle attività più significative e simboliche dell'organizzazione è la Race for the Cure, una mini-maratona di raccolta fondi, attraverso la quale esprimere solidarietà alle donne che si confrontano con il tumore del seno e sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza della prevenzione.

La Race si svolge in Italia dal 2000, dapprima solo a Roma e, dal 2007 anche a Bari, Bologna; Napoli e Brescia. Nel corso degli anni il grande successo dell'iniziativa ha consentito di raccogliere e distribuire oltre 2.700.000 € per la realizzazione di progetti propri e di altre associazioni nella lotta ai tumori del seno. Tra questi, corsi di aggiornamento per operatori sanitari; programmi di educazione alla prevenzione per donne sane e studenti; servizi clinici per il recupero del benessere psico-fisico delle donne operate ed acquisto di apparecchiature di diagnosi e cura delle neoplasie del seno.

4.2 Il ciclo del fundraising

La gestione della sostenibilità economica prevede una serie di fasi operative ciascuna delle quali definisce le azioni compiere ed il loro ordine

Santini e Melandri, 2010

Il fundraising non è una azione isolata o destinata solo al reperimento occasionale, emergenziale o tattico” di risorse, ma è parte del ciclo organizzativo che dovrebbe essere presente in ogni organizzazione.

Figura 9 - Il fundraising è parte di un ciclo organizzativo



Adattato da Melandri, V. (2012)

Il fundraising deve svilupparsi al suo interno secondo un ciclo di attività che ne delinea sia i passi fondamentali sia la sequenza temporale.

Figura 10 - Il ciclo del fundraising



Adattato da Melandri, V. (2012)

- 1. Avvio:** analisi dei bisogni economici dell'organizzazione in relazione alla causa perseguita ed ai progetti che si vogliono sviluppare;
- 2. Pianificazione:** identificazione degli obiettivi generali e delle strategie definite per il loro raggiungimento;
- 3. Progettazione:** definizione degli strumenti da adottare, appropriati in relazione alle caratteristiche del target, analisi dei mercati di riferimento (persone, imprese, fondazioni bancarie e filantropiche, enti pubblici);
- 4. Realizzazione:** messa in opera delle iniziative e della relativa comunicazione
- 5. Chiusura e Valutazione:** analisi dei risultati ottenuti in termini raggiungimento degli obiettivi stabiliti e di costi sostenuti per ogni singola attività.

Dopo che si è ottenuta la prima donazione l'obiettivo è quello di fidelizzare il donatore, e di aumentare nel tempo il contributo che può darci, cioè:

- portare il donatore a donare ancora;
- portare il donatore a donare con regolarità e/o frequentemente;
- far sì che il donatore aumenti l'entità del proprio contributo;
- proporre al donatore nuovi strumenti e occasioni per donare;
- convincere il donatore a diffondere la causa all'interno della sua rete di relazioni.

Tutto questo si può ottenere solo curando la relazione col donatore (donor care).

Figura 11 - Il ciclo della fedeltà



Adattato da Melandri, V. (2012)

4.3 Il Fundraising Model Canvas

Al di là del rispetto delle buone prassi e dei flussi è spesso cruciale analizzare all'inizio delle attività quali sono le reali potenzialità di raccolta fondi e di sostenibilità, che altrimenti verranno scoperte solo in corso d'opera o addirittura alla fine di una attività di fundraising.

Per modello di sostenibilità economica si intende il modo con cui una organizzazione cerca di garantirsi la sostenibilità delle sue attività.

Una organizzazione può avere un suo modo caratteristico, originale, esclusivo di trovare le sue risorse, oppure può adottare uno o più modi (modelli) già esistenti che valuta possano essere adatti allo suo scopo.

Trovare, o verificare di tanto in tanto, il proprio modello di raccolta fondi è fondamentale per:

- evitare investimenti inutili;
- evitare di lavorare solo con strumenti familiari;
- copiare le buone idee pensando che debbano per forza funzionare con tutti;
- non accorgersi di punti di forza all'interno della organizzazione che non sono sfruttati;
- evidenziare le aree critiche di tutta la filiera della raccolta fondi;
- affidarsi eccessivamente ai tecnici;
- declinare la propria missione in tutte le attività che possono produrre entrate;
- valorizzare cosa e chi all'interno della organizzazione è in grado di produrre valore per un donatore;
- identificare i donatori target.

Il donatore target è chiunque abbia il potenziale per donare ma non è ancora entrato in contatto con noi, o a cui non abbiamo proposto uno scambio per il quale è disposto a donare, ad investire le sue risorse.

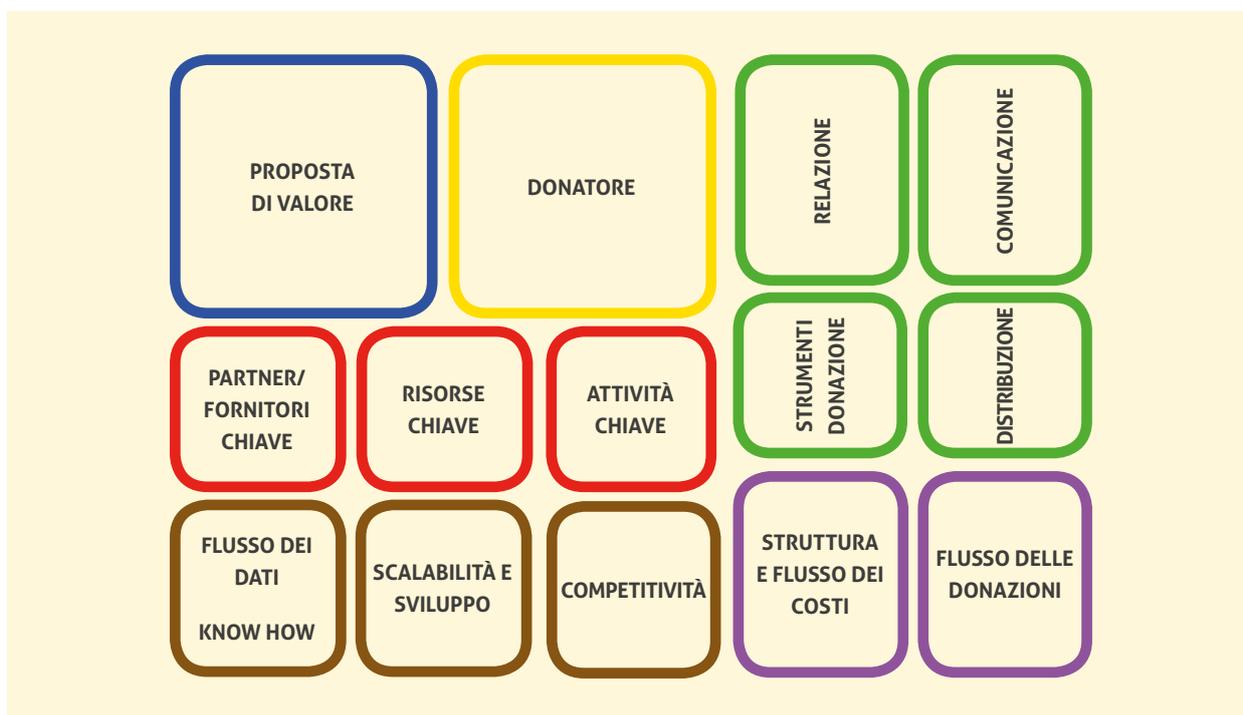
Lo scambio avviene quando individuiamo il valore adatto ai diversi target, dove per valore intendiamo ciò che diamo in cambio della donazione (principalmente valori etici, sociali e simbolici, ma anche valori concreti e tangibili).

È fondamentale che i diversi strumenti che si decide di adottare facciano tutti riferimento ad un modello condiviso e strutturato in base alle specificità dell'organizzazione, della missione che persegue e dei suoi target di riferimento. L'obiettivo di definire un modello per la sostenibilità economica è quello di avere un framework utile per interpretare la realtà e fornire previsioni circa il suo andamento futuro, individuare i rapporti di interazione e cooperazione con i vari target ed i partners, definire le diverse tecniche in modo coerente rispetto agli obiettivi dell'organizzazione e stabilire le metodologie e gli strumenti più idonei da adottare per la valutazione dei risultati conseguiti.

Un esempio di modellistica efficace è il Fundraising Model Canvas (FMC), elaborato da Massimo Pesci. In questo modello la struttura del Business Model Canvas proposta da Osterwalder e Pigneur (2010) per la definizione delle aree che compongono il modello di business di un'impresa, viene adottata ed adattata all'identificazione degli elementi principali da tenere in considerazione nell'elaborazione di una strategia di fundraising. L'obiettivo di questo strumento è quello di favorire una rapida valutazione della competitività generale di una iniziativa (singola o complessiva) di raccolta fondi, prendendo in considerazione non solo gli elementi classici della dinamica di richiesta di donazione (mission, comunicazione, relazione, canali di donazione, ecc) ma tutti gli elementi organizzativi coinvolti. Il FMC permette, soprattutto attraverso lo sviluppo del lavoro, di individuare nuove linee di valore utili per migliorare l'ingaggio del donatore, o per sfruttare le peculiarità organizzative (spesso non utilizzate ai fini del fundraising). Permette inoltre di allineare tutta la struttura sulle reali potenzialità di raccolta fondi e sull'impegno necessario per concretizzarle.

Il FMC è composto da 14 blocchi, 12 dei quali raggruppati in 4 aree ad uguale colore (verde, rosso, viola e marrone) per le omogeneità che li contraddistinguono. Il FMC può essere usato dal fundraiser singolarmente come "check list rapida" nella pre-valutazione di una iniziativa di raccolta fondi o nell'impostazione di un piano strategico, anche se il suo utilizzo migliore è nella massimizzazione del lavoro di gruppo.

È importante ricordare che un modello di raccolta fondi può essere vincente grazie alla forza anche di uno o pochi blocchi (ad esempio se sono il solo nel mio campo di attività, o sul territorio, ad avere un partner strategico di grandissima capacità otterrò un vantaggio ed una capacità di raccolta fondi che altri non avranno anche in presenza di debolezze strutturali. Per contro dipenderò totalmente da quel partner). Ovviamente maggiore è il numero di blocchi in cui sarò competitivo rispetto alle capacità di generare la donazione (ora e nel tempo) più efficace sarà il mio modello di raccolta fondi, partendo soprattutto dalla forza del blocco della proposta di valore.



Fonte: Pesci, M. (2016)

Nel popolare i blocchi si parte sempre inizialmente dall'analisi del rapporto proposta di valore/donatore partendo da uno o dall'altro in base a quale dei due elementi sia maggiormente definito all'inizio. Possono ovviamente esistere target diversi per caratteristiche. In questo caso ci sono due possibilità:

- Si realizzano FMC diversi uno per ogni donatore target
- Si utilizza un unico FMC distinguendo però i diversi donatori target (attraverso colori o simboli).

Colori e/o simboli distingueranno tutti gli elementi relativi a quel target con cui si popoleranno i diversi blocchi (es. ogni donatore target avrà la sua proposta di valore, i suoi canali di comunicazione, ecc ecc). È possibile ovviamente che stessi elementi di un blocco (es uno stesso canale di distribuzione) soddisfino più di un donatore target.

Successivamente pur non essendoci un ordine obbligatorio si dovrebbe procedere con la sequenza verde, rosso, viola e marrone (all'interno di questa sequenza non importa l'ordine dei blocchi). Nello specifico i blocchi inclusi nel FMC fanno riferimento ad i seguenti elementi:

Proposta di valore: è l'insieme dei benefici che posso offrire ad un potenziale donatore, e fa riferimento alla ricchezza, o all'innovazione ed al cambiamento che l'organizzazione produce ed al modo in cui si concretizza anche in appagamento del donatore stesso. È composta da due contenuti di base: l'impatto sociale generato e le leve di marketing, comunicazione e business. Una proposta di valore efficace deve essere in grado di ingaggiare i donatori su entrambi i contenuti di base.

Donatore (o Target): elettivamente identifica i donatori a cui si chiedono le risorse, ma in alcuni casi identifica anche i beneficiari delle attività delle organizzazioni, per cui si crea valore. Nell'abbinamento della proposta di valore adatta ai diversi donatori target occorre riferirsi a queste macro caratteristiche descrittive: i suoi bisogni, le soluzioni a lui utili, i suoi desideri, i vantaggi a lui utili, il suo stile di vita, il suo modello di attività.

Relazione: evidenzia il tipo di relazioni che l'organizzazione vuole creare con i suoi interlocutori, gli obiettivi, i canali, gli strumenti e le occasioni. La relazione è il legame che si crea dopo la prima donazione o azione a supporto dell'organizzazione e che il target si aspetta di vivere e/o di (ri)trovare ogni volta.

Canali di comunicazione: attraverso i quali è possibile raggiungere i target selezionati (es. canali diretti, di massa, reticolari, ecc). È necessario comprendere quali sono i canali che il donatore preferisce o usa abitualmente di modo da rendere a lui semplice e agevole il contatto con l'organizzazione. I canali da proporre al donatore sono quelli più adatti a veicolare e rappresentare la proposta di valore e favorire la futura prosecuzione di una positiva relazione.

Canali di distribuzione: laddove si scambiano prodotti o servizi in relazione ai quali è necessario definire tempi e modi di consegna/erogazione.

Strumenti di donazione: quali selezionare in accordo con il target identificato, quali sono i costi di gestione e le caratteristiche principali che devono essere coerenti con i destinatari (es. bollettino postale, bonifico, contanti, RID, addebito in bolletta/busta paga). Gli strumenti selezionati devono rispettare le abitudini e le capacità del target, adattarsi alle possibilità dell'organizzazione, essere gestibili e sostenere le altre parti essenziali del modello di fundraising.

Gli strumenti principali del fundraising



Principali modalità di fundraising per i donatori privati

Direct marketing	Social	Cessione di beni o servizi
Telemarketing	Member get member	2, 5 e 8 x 1000
Face to face	Membership	Grandi donazioni
Lasciti	Mobile adv	Donazioni pianificate
Eventi	Crowdfunding	DRTV
On line	Guerriglia	Pubblicità/ADV

Principali modalità di fundraising per le imprese e le associazioni rappresentative

Donazione istituzionale liberale	Conversione di punti o iniziative fidelity	Volontariato di impresa
Comarketing	Joint fundraising	Grant
Cause Related Marketing	Licensing	Gift in kind
Joint promotion	Payroll giving	Sponsorizzazioni

Principali modalità di fundraising per le imprese e le associazioni rappresentative

Donazione istituzionale liberale	Conversione di punti o iniziative fidelity	Volontariato di impresa
Comarketing	Joint fundraising	Grant
Cause Related Marketing	Licensing	Gift in kind
Joint promotion	Payroll giving	Sponsorizzazioni

Principali modalità di fundraising per le fondazioni bancarie e di impresa, istituzioni (nazionali e internazionali), enti (pubblici e privati), associazioni rappresentative

Grant e call
Donazioni istituzionali
Sponsorizzazioni

Altre modalità di ingaggio del donatore a supporto

Storytelling
People rising
Personal funsrasing

Ambrosio, G. (2015)

Partner chiave: identificare i partner che potranno fornire risorse cruciali che l'organizzazione non può avere internamente e che possono determinare un'efficacia ed un'efficienza non raggiungibile altrimenti. È necessario definire, di conseguenza, quali alleanze possono essere strategiche.

Risorse chiave: comprendere quali sono le risorse cruciali (fisiche, intellettuali, umane, economiche) che è necessario acquisire per garantire la riuscita dell'attività di fundraising. Una corretta gestione delle risorse necessarie al progetto è importante poiché senza questi input non è possibile dare seguito alla proposta di valore, perdendo la fiducia del donatore, ossia il bene più prezioso costruibile con esso.

Attività chiave: quali sono le attività cruciali, interne o esterne all'organizzazione, quali sono quelle che si possono sostituire e quali quelle che non si possono perdere.

Struttura e flusso dei costi: definire i costi e la loro tipologia, le attività/risorse più onerose, il punto di pareggio, elementi necessari per poter rendere operativa la proposta di valore così come presentata al donatore. È importante ragionare sulla struttura dei costi non solo soffermandosi sulla loro entità ma anche rispetto ai tempi in cui dovranno essere sostenuti, la suddivisione interna degli oneri tra i vari centri di costo, l'individuazione delle priorità di investimento e delle opzioni di back up. Si tratta di un aspetto particolarmente importante da chiarire poiché una volta erogati i fondi richiesti il donatore si aspetta che il programma stabilito venga implementato nei modi e tempi concordati.

Flusso delle donazioni: fonti e tempi delle donazioni attese, per valutare i quali è necessario definire le modalità di erogazione (es. tranche), i criteri che permettono di sbloccare l'erogazione, gli indicatori da predisporre per rendicontare i risultati al donatore, i tempi di erogazione del donatore una volta attivato il meccanismo di erogazione.

Flusso dei dati: definizione delle informazioni basilari di cui tener conto per governare il processo di implementazione della proposta di valore e quindi erogazione della donazione.

Scalabilità e sviluppo: modalità per diffondere la campagna di fundraising nel tempo e/o sul territorio, coinvolgere altri partner, ripetere l'iniziativa, ottimizzare il modello complessivo e renderlo più efficiente/efficace. L'obiettivo è infatti trovare il modello adatto all'organizzazione in modo tale che esso costituisca una base di partenza consolidata da adattare alle caratteristiche di ogni donatore.

Competitività: valutare l'influenza della campagna sulla posizione dell'organizzazione sul mercato rispetto ad i competitor e sull'attrattiva agli occhi dei donatori. L'obiettivo è quello di posizionare l'offerta di valore e comprendere come gestire le richieste di donazione in base alla distintività dell'offerta, alla conoscenza dell'organizzazione, alla percezione dei donatori.

L'ordine con cui si possono popolare i vari blocchi prevede una sequenza, ma ci si accorge spesso che man mano che i vari blocchi vengono popolati nascono nuove interazioni tra i contenuti, o emergono nuove considerazioni, aspetti ed opportunità. Al punto da riprendere in considerazione quanto inizialmente inserito. Questo processo di analisi e revisione è proprio alla base del lavoro di individuazione del modello di raccolta fondi, e per questo deve essere svolto con la massima imparzialità e oggettività.

Un modello di raccolta fondi può risultare vincente per una somma di fattori (blocchi), o per pochi. Certamente un tema fondamentale per il fundraiser è comunque come generare donazioni ricorrenti, ripetute, che si incrementano nella entità, ottimizzando gli sforzi e gli investimenti. Come aumentare cioè il Life Time Value (cioè il contributo che complessivamente un donatore dà nel tempo ad una organizzazione).

Se è vero che la base della fidelizzazione è la relazione che stabiliamo col donatore occorre ricordare che mantenere questa relazione sarà tanto più oneroso tanto meno forte sarà la proposta di valore per quel tipo di donatore, ed in particolare quanto meno sarà efficace la leva dell'impatto sociale che generiamo con la donazione ricevuta. Per questo ottenere donazioni principalmente od esclusivamente attraverso leve di comunicazione e marketing (od altre leve legate ai punti di forza del nostro modello) può spesso risultare una scelta onerosa e rischiosa (anche se in parte obbligata in caso di proposte di valore oggettivamente difficili da proporre a potenziali donatori).



Il caso di studio: Fundraising per l'accelerazione in Domus de Luna

Domus de Luna è una Fondazione Onlus nata a Cagliari nel 2005 che persegue la missione sociale di assistere e curare bambini, ragazzi e mamme in situazione di grave difficoltà. Fondata da Ugo Bressanello, in precedenza manager e imprenditore di Internet e Media Companies, Domus de Luna ha come obiettivo principale quello di fare da ponte tra un prima difficile e un dopo che sia diverso, attraverso la creazione di luoghi che accolgano e diano possibilità a chi vive storie di estremo disagio, partendo dai più piccoli. L'esigenza di fondo infatti era trovare una risposta efficace alla chiusura degli istituti, avvenuta nel 2006, per sostenere e supportare bambini, ragazzi e mamme con piccoli nei momenti difficili della loro vita. Da questo bisogno nasce una prima comunità che si chiama Casa delle Stelle, per bambini molto piccoli, e nel giro di pochi anni se ne aggiungono altre tre: una dedicata ai ragazzi, e due alle mamme con i propri figli, spesso vittime degli stessi problemi e dello stesso disagio di bambini e ragazzi, in gran parte causato da fenomeni di violenza domestica. Queste comunità cercano anche la prevenzione, lavorando "fuori" e basandosi sul principio che adoperarsi nel "prima" può essere fondamentale per procedere diversamente ed evitare i traumi derivanti dall'allontanamento dei minori dalle famiglie. Sullo stesso principio di prevenzione, un'altra importante attività portata avanti da sempre nelle scuole difficili, al minorile e nei campi rom si concretizza nel 2012 con l'ExMè, un ex mercato civico abbandonato alla droga e alla violenza ora centro giovani nel quale la musica, l'arte e lo sport vengono proposte come attività alternative alla strada, e che ha portato nuova luce in una zona della periferia di Cagliari dove vivono moltissime persone in gravi condizioni di disagio.

La necessità di pensare anche al "dopo" si è posta urgentemente negli ultimi anni, ed è stato questo lo stimolo che ha portato alla nascita, sempre nel 2012, della Locanda dei Buoni e Cattivi, un ristorante con camere in cui ragazzi e giovani mamme possono cercare il proprio riscatto, realizzando un passo avanti molto concreto verso un futuro diverso. In questa locanda si uniscono ragazzi e mamme con storie e provenienze anche molto diverse, ed è questo che ha costituito la ricchezza di questo modello che ha avuto negli anni un considerevole sviluppo.

Domus de Luna ha una grande rilevanza ed un forte impatto sul territorio. Ad oggi ha accolto e curato 169 minori e mamme con bambini nelle sue comunità, impiegato 45 tra ragazzi e giovani mamme nella Locanda dei Buoni e Cattivi, coinvolto in media 70 ragazzi quotidianamente all'ExMè. Il fundraising è stato da sempre portato avanti nella fondazione, con un approccio molto specifico orientato all'accelerazione delle attività. In questo senso, grazie al processo di raccolta fondi, la fondazione ha la possibilità di sostenere il periodo di start-up e di avvio delle attività programmate, rispondendo in maniera tempestiva ai bisogni riscontrati, senza dover attendere le procedure dei servizi pubblici che spesso non sono coerenti con il bisogno emerso ed i tempi spesso molto dilatati che non consentono di intervenire efficacemente nell'arco temporale necessario. Il fundraising viene portato avanti fino a che l'attività diviene ordinaria e procede, generalmente attraverso modelli misti di sostenibilità. La possibilità di utilizzare la raccolta fondi per l'investimento iniziale fa sì che non ci sia la fretta di raggiungere il pareggio, e che si possa sfruttare un capitale paziente che non deve essere restituito poiché a disposizione dell'iniziativa per crescere.

Le fonti del fundraising variano a seconda del progetto e dell'intervento da mettere in campo, ma se ne possono identificare tre principali. Una prima fonte sono le altre organizzazioni del terzo settore, nello specifico fondazioni di erogazioni private alle quali Domus de Luna presenta le proprie idee e da cui riceve supporto per la realizzazione dei progetti specifici. La seconda è il 5x1000, modalità di dimensione certamente ridotta ma che costituisce per la fondazione un'entrata costante nel tempo. Ultima fonte è costituita dai privati, nei quali rientrano sia le aziende che le famiglie e gli individui che possono sostenere Domus de Luna attraverso diversi strumenti e canali di raccolta messi a disposizione. In questa categoria rientrano tutte le iniziative definibili come eventi: spettacoli e cene di raccolta fondi, fortemente legati alla stagionalità (es. Natale) e alla vita della fondazione (es. anniversario della fondazione). Queste fonti vengono attivate in tempi e modi diversi a seconda delle necessità. Infatti, ad eccezione del 5x1000 che è una forma di fundraising continuativa, Domus de Luna non ha mai svolto attività di fundraising finì a se stesse, ma solo ed esclusivamente per la realizzazione di progetti specifici.

Il ruolo dei volontari è rilevante non solo in comunità o al centro giovani ma anche in relazione a quest'ultima fonte, nell'organizzazione degli eventi o, sotto le feste, nella gestione di banchetti informativi in quei luoghi dove c'è particolare afflusso per far conoscere la Fondazione.

Questo approccio presenta notevoli vantaggi, in modo particolare legati alla credibilità e serietà dell'organizzazione, che raccoglie fondi per un fine specifico e li impiega esattamente per quel fine. Ciò consente all'investitore di vedere con grande chiarezza il legame tra i fondi raccolti ed il loro impiego. Di contro, uno svantaggio dell'assenza di un'attività ordinaria di fundraising è legata al fatto che, avviando il fundraising solo in occasione di un nuovo progetto, è necessario ripartire daccapo ogni volta: quando nasce il progetto nasce anche la raccolta fondi.

La rendicontazione e comunicazione con i donatori sono elementi particolarmente rilevanti per Domus de Luna. Le informazioni ed i dati relativi alle attività svolte vengono pubblicati sul sito della fondazione in modo completo e trasparente, dando libero accesso a tutti coloro che vogliono leggere i documenti relativi. Per questo fine è massiccio l'utilizzo di Internet come mezzo per condividere i risultati raggiunti, non solo numeri, ma anche foto, video, testimonianze concrete di quanto viene messo in campo con i fondi raccolti. Il tutto coerentemente con la filosofia della porta aperta, secondo la quale gli stakeholder sono invitati a vedere da vicino il lavoro della fondazione e la realtà con cui essa si confronta.

Gli obiettivi futuri della Fondazione riguardano prevalentemente lo sviluppo di due direttrici: l'autonomia e la replicabilità. Autonomia, in particolar modo in relazione al "dopo", per dare occasione di riscatto alle mamme ed ai ragazzi coinvolti e di rendersi indipendenti diventando essi stessi gestori. Replicabilità per trovare un modo di amplificare il proprio impatto sul territorio pianificando altri interventi sulla base del modello funzionante adottato dalla fondazione. Diverso è il discorso in relazione al "prima", per il quale è ancora necessario ricercare un modelli di efficienza e cura sempre migliori e sviluppare modalità di intervento che pongano al centro la salvaguardia della famiglia originaria.

Il caso di studio: La gestione delle fonti nella Fondazione Dynamo



Fondazione Dynamo nasce nel 2003 per volontà di Vincenzo Manes con la missione di essere motore di imprese sociali diversificate per ambito di intervento e bisogni ai quali rispondono. Lo statuto dell'organizzazione prevede infatti che essa possa svolgere qualsiasi tipo di attività, dalla ricerca scientifica al venture philanthropy. La visione strategica di Fondazione Dynamo ha portato allo sviluppo di progetti diversi ma correlati tra loro, gestiti in modo manageriale, secondo criteri di efficacia e di efficienza e con ottica di lungo termine. L'ispirazione viene oltreoceano, dall'esperienza di Paul Newman che ha creato un'impresa profit i cui proventi vanno a sostenere la realizzazione di camp di vacanze appositamente strutturati per ospitare gratuitamente bambini affetti da patologie gravi e croniche.

Su questo esempio, nel 2006 prende avvio il progetto del Dyamo Camp, inaugurato poi nell'estate del 2007, a Limestre (San Marcello Pistoiese, PT), la prima struttura in Italia di terapia ricreativa pensata per ospitare minori le cui vite sono compromesse dalla malattia, permettendogli di svolgere attività ludiche e sportive e vivere un'esperienza di svago, divertimento, relazione e socialità in un ambiente naturale e protetto. La missione è quella di offrire gratuitamente a bambini affetti da patologie gravi e croniche, principalmente oncematologiche, neurologiche e diabete, un periodo di svago e divertimento e contribuire a sviluppare in loro la fiducia nelle proprie capacità e nel loro potenziale. Le attività offerte da Dynamo Camp prevedono anche vacanze per l'intero nucleo familiare e per fratelli e sorelle sani di bimbi malati, offrendo loro un'occasione di spensieratezza ma anche di confronto con altri vissuti analoghi.

Le attività della Fondazione vanno oltre i confini del camp: dal 2010 i programmi di terapia ricreativa vengono portati al di fuori attraverso il progetto Outreach, per raggiungere i bambini in ospedale, ospiti in case famiglia e bambini nella post ospedalizzazione o provenienti da strutture non ospedaliere con musical, teatro e laboratori creativi.

I risultati raggiunti in questi anni sono molto positivi: il totale di bambini e famiglie ospitati nel 2016 è stato pari a 1.809 e 3.000 i bambini raggiunti negli ospedali e nelle case famiglia grazie al progetto Outreach. La rete costruita per la realizzazione delle attività coinvolge ad oggi 83 ospedali in 4 nazioni, 52 associazioni di patologia e di genitori e 32 ospedali e 40 case famiglia per le 22 tappe dell'Outreach. Inoltre, l'insieme delle attività svolte danno occupazione a 188 persone, di cui 56 dipendenti, 76 lavoratori stagionali, 24 medici e 32 infermieri, e si avvalgono del prezioso contributo di 766 volontari.

Nel 2010 nasce Dynamo Academy Srl, un'impresa sociale che utilizza lo spazio del Camp quando non sono presenti i bambini. La Dynamo Academy lavora con le imprese ed offre attività di formazione e servizi dedicati, relativi al tema dell'impresa sociale e della filantropia d'impresa. I servizi erogati sono a pagamento poiché si tratta di una Srl puramente commerciale, ma che, da statuto, devolve il 100% delle entrate alla Fondazione. Sullo stesso principio si basa Pro Dynamo che distribuisce tutti i prodotti del merchandise Dynamo.

Nel Dicembre 2015 viene poi costituita l'Oasi Dynamo Società Agricola, un'impresa sociale che ha l'obiettivo di contribuire alla conservazione e sostenibilità nell'area di 1.100 ettari in cui è immerso Dynamo Camp. L'obiettivo è quello di promuovere la salvaguardia dell'ambiente, di creare posti di lavoro e proporsi come polo di riferimento per i programmi di ricerca scientifica sui temi della biodiversità.

L'attività di fundraising viene svolta con assiduità dalla Fondazione, e le fonti prevalenti comprendono aziende, fondazioni e istituzioni, individui, eventi. L'apporto pubblico è tra le voci di raccolta quella meno rilevante. Infatti, escludendo la partecipazione ai bandi della Regione Toscana, si tratta di una fonte marginale, soprattutto per le difficoltà riscontrate nel confrontarsi con richieste più complesse come ad esempio quelle per i fondi strutturali.

Il bilanciamento delle diverse fonti è radicalmente cambiato nel corso degli anni. All'inizio si contava per un 90% sulle imprese e per il restante 10% sui singoli individui, inclusi i membri del CdA che, nella logica statunitense del give or get sono chiamati a contribuire in prima persona alla raccolta fondi. Questa scelta era giustificata dalla valutazione circa lo sforzo necessario per coinvolgere un'azienda e quello per persuadere un individuo a donare in maniera continuativa. La parità di impegno per il raggiungimento di entrambi i risultati ha, in un primo momento, spinto la Fondazione a rivolgersi prevalentemente alle imprese, il cui ammontare di donazioni è certamente maggiore.

La focalizzazione iniziale sulle aziende ha consentito a Dynamo di mettere insieme una notevole esperienza in merito, e soprattutto di identificare quegli elementi critici che è necessario gestire strategicamente per la buona riuscita della raccolta fondi con questa tipologia di donatori. In primo luogo la necessità dell'intervento del consiglio di amministrazione dell'organizzazione, che riveste un ruolo fondamentale nel generare e gestire i contatti con le aziende stesse. In questo senso la figura del fundraiser rimane marginale, così come le azioni di marketing o di mailing implementate, se il coordinamento principale a livello locale non viene dal CdA. In secondo luogo, l'elevato impatto del volontariato aziendale sulla raccolta fondi da aziende. Il coinvolgimento dei dipendenti nelle attività di responsabilità sociale ha infatti un effetto estremamente positivo sulla raccolta fondi, perché le aziende sono generalmente gratificate dal poter unire alla donazione una partecipazione attiva alle attività dell'organizzazione. Nel caso della Fondazione Dynamo, infatti, il 20% dei 766 volontari è composto dai dipendenti delle imprese sostenitrici.

Sebbene la scelta di puntare prevalentemente sulle aziende fosse funzionale ad un buon avvio delle attività, nel corso del tempo ciò che è emerso è che la vera sostenibilità per le organizzazioni non-profit deriva dalle persone fisiche, coinvolte in modo continuativo. Attualmente dai singoli individui deriva il 49% delle donazioni, ma l'obiettivo per i prossimi dieci anni è di portare questa percentuale al 60%, coerentemente con le esperienze, sia italiane che straniere, che hanno nel tempo mostrato come questa percentuale composta da persone strettamente legate alla causa sia quella ottimale per garantire la sostenibilità dell'impresa. Un obiettivo ambizioso, soprattutto per un'organizzazione che per il suo modello di governance non prevede forme quali l'associazionismo ed il tesseramento dei soci. Lo sforzo perciò è proprio quello di ideare modalità innovative per incrementare il più possibile le donazioni provenienti da questa fonte. Un'idea vincente è stata quella di adottare il meccanismo della team challenge, lavorando sullo spirito di squadra, molto presente nelle aziende, e sulla capacità dei singoli donatori di coinvolgere più persone, tra amici e conoscenti, nel raggiungimento di determinati target di donazione. Su questa filosofia nasce la Dynamo Team Challenge, due giorni di sfide e giochi di squadra che unisce l'esperienza sportiva e l'amore per la causa, dove non vince chi arriva primo, ma chi raccoglie più fondi. Il successo dell'evento negli anni è andato sempre più ad aumentare: nell'edizione del 2016 sono stati raccolti oltre 250.000 euro, a cui si aggiungono 130.000 euro di sponsorizzazioni, creando un network di 542 sportivi. La dimensione relazione diviene cruciale in questo tipo di iniziative poiché il meccanismo del team challenge consente di alimentare e governare l'energia dei donatori.

Bibliografia

- Ambrosio, G. (2015). *Elementi e principi di fund raising*. Dispense corso. Bocconi School of Management
- Bezzi, C. (2001). *Valutazione partecipata nei servizi. Prospettive sociali e sanitarie*, 6.
- Bryce, H. J. (1992). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Line Ventures*, Methods Catalog, Columbia Business School.
- Clark H., Anderson A.A. (2004) *Theories of Change and Logic Models: Telling Them Apart*.
http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/TOCs_and_Logic_Models_forAEA.pdf
- Commissione Europea (2004). *Project Cycle Management Guidelines*
- Connel J.P. and Kubish A.C. (1998), *Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects, and Problems*.
http://seachangeop.org/files/documents/1998_ToC_and_evaluation_of_community_initiatives.pdf
- Davidson, J. H. (2005). *The committed enterprise: making vision, values, and branding work*. Routledge.
- EuropeAid (2016). *New 2016 version of Practical Guide to contract procedures for EU external actions*
<http://ec.europa.eu/europeaid/prag/>
- Greene, J. C. (2005). *The generative potential of mixed methods inquiry 1*. International Journal of Research & Method in Education, 28(2), 207-211.
- Harries E., Hodgson L., Noble J. (2014) *Creating your theory of change NPC's practical guide*.
<http://www.thinknpc.org/wp-content/uploads/2014/11/Creating-your-theory-of-change.pdf>
- Kail A., Lumley T. (2012) *Theory Of Change The beginning of making a difference*.
<http://www.thinknpc.org/publications/theory-of-change/>
- KnowHow Nonprofit
<https://knowhownonprofit.org/organisation/strategy/whatis/definition>
- Kotler, P. (2008). *Principles of marketing*. Pearson Education India.
- Melandri, V. (2012). *Manuale di fundraising - fare raccolta fondi nelle organizzazioni non profit e negli enti pubblici*, Maggioli Editore.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Palumbo, M. (2002). *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare* (Vol. 3). FrancoAngeli.
- Plebani E., Lorenzi A. (2009), *Ideare e gestire progetti nel sociale*. Centro Servizi per il Volontariato della Provincia di Trento.
http://www.csvrovigo.it/sites/default/files/uploads/Ideare%20e%20gestire%20progetti%20nel%20sociale_Plebani_ridotto.pdf
- Quistelli, F. (2015). *Raccolta Fondi - Target Individui Il direct marketing*. Dispense corso. Bocconi School of Management
- Santini F, Melandri V. (2010). *Il ciclo e le strategie di fundraising*.

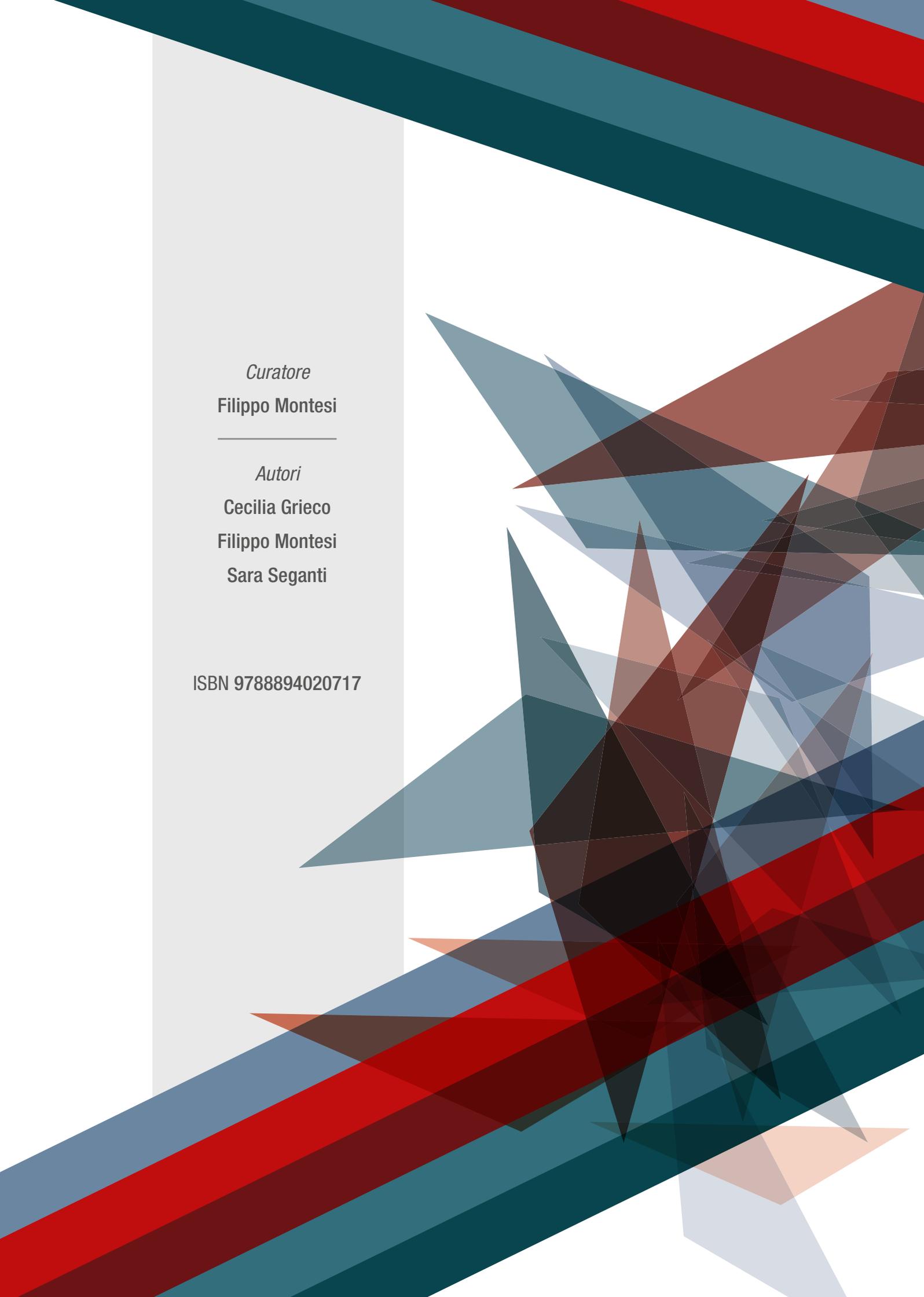
<http://www.fundraising.it/wp-content/uploads/2010/09/Guida-componenti-e-strategie-di-FR.pdf>

Stame, N. (1998). *L'esperienza della valutazione*. Seam.

Stewart, J. D. (1984) *The role of information in public accountability*. Issues in Public Sector Accounting, J.D. Stewart, A. Hopwood and C. Tomkins, Philip Allen, Oxford.

Weiss, C. H. (1995). *Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community initiatives for children and families*. *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts*, 1, 65-92.

Wymer, W., Knowles, P., Gomes, R. (2006). *Nonprofit marketing: Marketing management for charitable and nongovernmental organizations*. Sage Publications.



Curatore
Filippo Montesi

Autori
Cecilia Grieco
Filippo Montesi
Sara Seganti

ISBN 9788894020717