



## TRA MODERNITÀ E VOGLIA DI CRESCERE:

### la Fondazione avvia un progetto per la misurazione del proprio *impatto sociale*

Già da molti secoli la conoscenza di alcune *misure* è di primario interesse tecnologico, sociale, economico, medico, ecc. nelle nostre società: distanze, volumi, angoli, pesi, quantità varie (di acqua, grano, carburante, materiale da costruzione, ecc), tempi impiegati, energia, flussi monetari, domanda e offerta, introiti tassabili, pressione sanguigna, temperatura corporea, e così via. E' soprattutto nel secolo scorso, però, che si è sentita l'esigenza di iniziare a *misurare in modo oggettivo* anche tutta una serie di altre realtà che, pur sfuggenti alle consuete indagini numeriche, hanno un impatto profondo sulla vita delle persone, sulla società e su scelte con conseguenze economiche: l'intelligenza, la personalità, le emozioni, le attitudini, la salute mentale, il gusto, le tendenze d'acquisto, il consenso, il benessere, la conoscenza, la qualità di vita, la qualità di servizi erogati da aziende o soggetti pubblici, ecc. Misurare in modo oggettivo vuol dire essenzialmente utilizzare procedure di misura standardizzate in modo tale da (cercare di) escludere qualsiasi elemento soggettivo e dare quindi risultati numerici affidabili e condivisibili, anche se si ha a che fare con realtà complesse ed elusive; lo scopo pratico è potersi basare su tali misure per compiere scelte funzionali in ambito sociale ed economico, selezionando il meglio in termini di risorse e puntando al meglio in termini di risultati.

Ovviamente tutto questo è caratterizzato anche da forti limiti: valutare con scale numeriche semplici delle variabili psicologiche o sociali estremamente complesse e di difficile definizione vuol dire ottenerne una visione molto semplificata e che, malgrado le intenzioni, dipende fortemente dal modo in cui le misure sono state progettate ed effettuate. Si tratta di un problema molto discusso in ambito scientifico e metodologico, ma che qui non deve trattenerci più di tanto:

queste misure sono utili, purché se ne conoscano i limiti e se ne tenga conto quando si operano delle scelte. Per questa ragione oggi cerchiamo di misurare anche l'*efficacia* degli interventi sociali o psicoterapeutici. Pur consapevoli dei limiti di questo tipo di misura, infatti, dobbiamo riconoscere che la conduzione di una misurazione ben fatta, operata secondo criteri metodologici corretti, può aiutarci a comprendere e a dimostrare, al di là delle sensazioni soggettive, se il lavoro che stiamo portando avanti dà i frutti che ci aspettiamo oppure no.

Nell'ambito di questa tendenza si colloca l'interesse per la misura dell'*impatto sociale*. L'*impatto* di un'azione/intervento si può definire come "l'insieme degli effetti positivi e negativi, cercati e non cercati, diretti e indiretti, primari e secondari di quell'azione/intervento"<sup>[1]</sup>. Quando si parla di *impatto sociale*, gli effetti dell'azione/intervento vanno riscontrati su un *gruppo* di persone, che può essere costituito in prima battuta anche da un ristretto insieme di beneficiari; tali effetti devono però poi ripercuotersi positivamente su altri che sono ad essi legati (soprattutto le famiglie), fino ad interessare una realtà *sociale* più o meno *locale*: scuola, lavoro, economia locale, istituzioni, ecc.. Questa estensione alla collettività, ad una comunità più o meno estesa sul territorio, è una caratteristica costitutiva dell'*impatto sociale*: un impatto incapace di proiettarsi oltre i beneficiari diretti non è un vero impatto sociale. Se le *imprese classiche* hanno il *profitto* come criterio basilare di buon funzionamento, le *imprese sociali* hanno l'*impatto sociale*.

[1] Definizione dell'OECD, *Organization for Economic Co-operation and Development*, usata come riferimento nei documenti della Comunità Europea.

La *misurazione* dell'impatto sociale (da ora in poi, per brevità, *IS*) serve alle imprese sociali (da ora in poi, per brevità, solo *imprese*), per dimostrare che riescono a raggiungere i propri obiettivi e che i finanziamenti ricevuti sono ben spesi; ma ha anche la funzione di aiutare le imprese stesse a migliorare i propri progetti ed interventi tramite processi decisionali ben informati, puntando ad ottenere il massimo valore dalle proprie risorse limitate, smettendo di fare cose che non funzionano, imparando dalla propria esperienza e riducendo i rischi. La prospettiva peculiare che emerge nell'ambito dell'IS è quella di non fare più valutazioni basate solo su "cosa" si fa, ma su "come" lo si fa e sugli effetti, cioè sui *cambiamenti* ottenuti. Il cambiamento è al centro dell'IS: se ciò che si fa non produce un cambiamento, allora è inutile farlo; se questo cambiamento non può essere misurato, allora non c'è modo di sostenere che ciò che si fa induce un cambiamento. L'impegno della Fondazione nell'ottenere una misura del proprio impatto sociale rappresenta dunque, da una parte, l'adesione ad un comune sentire che a livello internazionale vede oggi coinvolte sempre più imprese sociali, e dall'altra una sfida con se stessa in una prospettiva di modernizzazione e di crescita.

Purtroppo al momento non esiste per la misurazione dell'IS uno *standard* che prescriva in modo chiaro *cosa* misurare e *come* farlo. Esiste però una letteratura di riferimento dalla quale si possono estrarre alcuni principi generali che non dovrebbero discostarsi troppo da quelli che saranno adottati dai protocolli ufficiali attesi nei prossimi anni. E' bene pertanto che le imprese comincino ad attivarsi realizzando dei protocolli interni (come la Fondazione in questo momento), piuttosto che attendere la conclusione degli iter ufficiali, in quanto questo può prepararle sia metodologicamente che strutturalmente a recepire poi nel modo più rapido ed efficace le direttive emanate. Misurare l'IS richiede un attento processo di analisi iniziale, un'accurata raccolta dati, un'analisi non ingenua di questi ultimi e un monitoraggio che garantisca la continuità nel tempo e, possibilmente, il follow-up. Le fasi principali del processo di misura dell'IS sono quelle mostrate in figura (Fonte: OECD). Il concetto generale è che prima bisogna capire "chi dovrebbe beneficiare di cosa" grazie al lavoro dell'impresa (fasi 1 e 2), poi bisogna trovare il modo di *misurare* il beneficio (fase 3), poi ancora bisogna valutare se questo beneficio si traduce in un vero e proprio IS (fase 4) e infine bisogna *rendere pubblici i risultati* di tale valutazione

e avviare un protocollo che mantenga una misurazione costante dell'impatto e garantisca un minimo di *follow up*.



Il concetto generale è che prima bisogna capire "chi dovrebbe beneficiare di cosa" grazie al lavoro dell'impresa (fasi 1 e 2), poi bisogna trovare il modo di *misurare* il beneficio (fase 3), poi ancora bisogna valutare se questo beneficio si traduce in un vero e proprio IS (fase 4) e infine bisogna *rendere pubblici i risultati* di tale valutazione e avviare un protocollo che mantenga una misurazione costante dell'impatto e garantisca un minimo di *follow up*.

Le prime due fasi non sono in realtà propriamente consecutive l'una all'altra, come nello schema, ma richiedono una circolarità: a partire dagli obiettivi si cerca di identificare i soggetti interessati, ma solo conoscendo questi ultimi è possibile definire gli obiettivi stessi. I *soggetti interessati* (detti anche *stakeholder*, con una terminologia anglosassone sempre più di moda), sono tutti coloro che a diversi livelli hanno un interesse nelle attività di un'impresa: clienti, dipendenti, finanziatori, imprenditori, fornitori, collaboratori, comunità locale, ecc. Ogni soggetto interessato ha i *propri* obiettivi, o una propria visione degli obiettivi, di cui va tenuto conto nel successivo processo di misurazione; non è sufficiente definire e misurare i soli obiettivi dell'impresa sociale, perché la misurazione dell'impatto vuole dialogare anche con i finanziatori, con i beneficiari e con tutti gli altri soggetti interessati, per dare un quadro comprensivo sull'operato e sui risultati dell'impresa.

Le fasi 3 e 4 sono quelle della vera propria misurazione e valutazione dell'IS e pertanto sono quelle più *tecniche*, cioè quelle che richiedono conoscenze specifiche di metodologia e di analisi dei dati. Qui la letteratura suggerisce che la misurazione dell'impatto tenga conto dei cinque diversi *momenti* del *flusso logico* che conduce al cambiamento (Fonte: Dipartimento della Funzione Pubblica)..



Nella fase 3, che implica la vera e propria *misurazione*, sarà cruciale la scelta degli *indicatori*, cioè di quelle variabili, più o meno quantitative, che dovranno rappresentare ed esprimere numericamente i prodotti (*outputs*), i risultati (*outcomes*) e gli impatti (*impacts*). Ad esempio, un'impresa che si occupa di ricollocamento lavorativo potrebbe scegliere tra gli *indicatori di prodotto* il "massimo numero di nuovi colloqui che è in grado di offrire in una settimana", come *indicatore di risultato* il "numero di nuove assunzioni che ha determinato in un anno" e come *indicatore di impatto* il "numero di lavoratori ricollocati che è ancora occupato dopo tre anni dalla prima assunzione". Una volta scelti gli indicatori vengono poi elaborati gli strumenti e i protocolli per la raccolta dei dati.

La fase 4 è necessaria perché, al contrario di come a volte si crede, i numeri non parlano affatto da soli! Una scelta adeguata delle tecniche di analisi e rappresentazione dei dati ottenuti diviene dunque lo strumento chiave per poter estrarre da questi dati informazioni aderenti alla realtà e significative rispetto all'IS. Solo grazie a questa fase sarà possibile stabilire se e quanto il lavoro di un'impresa ha un IS. L'ultima fase (fase 5) non è meno importante delle altre. In questa fase si stila infatti una relazione conclusiva sui metodi utilizzati e sugli esiti ottenuti, che ha il compito decisivo di comunicare a tutti i soggetti interessati (inclusi finanziatori, clienti, ecc.) quanto il lavoro dell'impresa produca i *cambiamenti* e i *frutti* posti inizialmente come obiettivi da raggiungere:

in pratica, questa relazione dice a coloro che *finanziano* o *sceglono* una determinata impresa se la loro fiducia è stata ben riposta e se quindi possono continuare in futuro ad investire su quella stessa impresa. La fase 5 è fondamentale anche per fissare definitivamente i protocolli di *monitoraggio* (ripetizione delle operazioni di misura che ripercorre annualmente il cerchio delle cinque fasi) ed eventualmente di *follow up*, cioè di valutazione di alcuni indicatori su beneficiari che hanno concluso il loro rapporto con l'impresa. Al di là dei risultati immediati (*outcomes*) più o meno rilevanti ottenuti, il follow up permette infatti di valutare gli effetti a lungo termine di tali risultati ed è pertanto uno strumento particolarmente significativo per la misura dell'IS di un'impresa. Purtroppo si tratta di uno strumento tanto significativo, quanto difficile da attuare sistematicamente su tutti i beneficiari, che tendono a sfuggire a contatti e valutazioni successive; vista però la rilevanza delle informazioni eventualmente ottenute, vale comunque la pena di attivare un protocollo di follow up. La fase 5 è anche quella che aggancia gli esiti della misurazione dell'IS ai processi decisionali dell'impresa, facendo sì che gli esiti ottenuti contribuiscano concretamente ad aiutare l'impresa ad autovalutarsi e a migliorarsi.

Così il cerchio si chiude e si riapre, attivando un percorso continuo che nel corso degli anni può contribuire significativamente alla crescita di un'impresa e al consolidamento dei suoi rapporti con i finanziatori, con i beneficiari e con la comunità locale. Ed è questo che ci si attende dal lavoro, che durerà circa un anno, appena iniziato dalla Fondazione per la misurazione del proprio impatto sociale. Già da un mese è stato dato il via ad un fondamentale processo di coinvolgimento, in cui tanto gli operatori interni, quanto alcuni soggetti esterni, sono stati chiamati a contribuire personalmente all'identificazione dei soggetti interessati e degli obiettivi relativi: un coinvolgimento che speriamo costituisca una base di idee e di confronto durante tutto quest'anno di lavoro.

**Dott. Marco Quartararo**

Consulente per la ricerca Fondazione "La Grande Casa"