

**Misurazione dell'impatto e normativa in materia di appalti e concessioni:
una sperimentazione che guarda all'Europa.**

Eraldo Giangiacomi (IRS L'Aurora/Federsolidarietà)

Stefano Ialenti (IRS L'Aurora)

Francesco Ranghiasi (Puntodock)

Antonella Santinelli (IRS L'Aurora)

maggio 2014

Abstract

A due anni di distanza dal *Public Services (Social Value) Act* del Regno Unito, il 15 gennaio 2014, il Parlamento europeo ed il Consiglio hanno approvato la riforma della disciplina europea sugli appalti pubblici, a seguito della proposta avanzata a fine 2011 dalla Commissione con la direttiva (COM(2011) 896). Al TITOLO III, CAPO I della direttiva vengono regolamentati "Particolari regimi di appalto" - con riferimento ai servizi sociali e altri servizi. All'articolo 76, comma 2, della direttiva si legge che "gli Stati membri devono assicurare che le amministrazioni cui competono questi servizi ne garantiscano la qualità, la continuità e l'innovazione, anche tramite il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli utenti. Gli Stati membri possono altresì prevedere che la scelta del prestatore di servizi non avvenga unicamente sulla base del prezzo per la fornitura del servizio".

Il Parlamento europeo sembra quindi chiedere a tutti gli Stati membri di modificare la propria normativa in materia di appalto e concessioni per i servizi sociali secondo due principi: criteri di valutazione maggiormente orientati alla qualità e alla produzione di risultati, e un maggiore "coinvolgimento e responsabilizzazione" dell'utenza (*engagement*).

In Italia il dibattito sulla misurazione e la rendicontazione dell'impatto dei servizi sociali è ancora ad una fase embrionale. Ancor di più lo sono le esperienze pratiche.

Nel mese di novembre 2013 la cooperativa sociale *IRS-L'Aurora e Puntodock – Generatori di soluzioni collettive* hanno deciso di intraprendere una sperimentazione finalizzata a misurare l'impatto sociale del Centro semiresidenziale diurno per dipendenze patologiche di Senigallia, con l'obiettivo di rendicontare in maniera trasparente all'Amministrazione pubblica locale, titolare della concessione, il valore prodotto nell'erogazione di tale servizio.

Per condurre l'analisi la scelta è caduta sulla metodologia SROI - *Social Return on Investment* - fortemente incentrata sull'identificazione e la valorizzazione dei risultati (*outcomes*), nonché su un alto livello di partecipazione degli stakeholder rilevanti per le attività (dalla committenza all'utenza finale del servizio).

L'analisi oggetto di questo paper fornisce alcune indicazioni per il legislatore nazionale (e per le Pubbliche amministrazioni locali) su come rivedere la normativa italiana e la prassi in materia di appalti e concessioni per uniformarla a quanto richiesto dal Parlamento europeo con la direttiva COM(2011) 896.

1 - La normativa italiana in materia di appalti e concessioni pubbliche

L'aggiudicazione degli appalti pubblici in Italia è disciplinata dal Codice dei contratti (artt. 81-82-83) del DLgs 163/2006 per cui il D.P.R. 207/2010 ha emanato il relativo regolamento di attuazione ed esecuzione. In base al Codice dei contratti la selezione del soggetto che si aggiudicherà l'appalto può avvenire a discrezione della stazione appaltante con il criterio del "prezzo più basso", oppure dell'"offerta più vantaggiosa".

Nel primo caso viene preso in considerazione solo il parametro economico, mentre nel secondo vi è una valutazione congiunta degli elementi tecnici ed economici. A titolo esemplificativo, alcuni possibili criteri di valutazione sono: a) il prezzo; b) la qualità; c) il pregio tecnico; d) le caratteristiche estetiche e funzionali; e) le caratteristiche ambientali; f) il costo di utilizzazione e manutenzione; g) la redditività; h) il servizio successivo alla vendita; i) l'assistenza tecnica; l) la data di consegna ovvero il termine di consegna o di esecuzione; m) l'impegno in materia di pezzi di ricambio; n) la sicurezza di approvvigionamento; o in caso di concessioni, la durata del contratto, le modalità di gestione, il livello e i criteri di aggiornamento delle tariffe da praticare agli utenti. Il peso da assegnare a ciascun criterio - e ove necessario sub-criterio - nonché il metodo di calcolo e di attribuzione del punteggio, che deve essere indicato nel bando o come peso percentuale o in termini assoluti, viene lasciato alla discrezionalità della stazione appaltante.

Nell'ambito degli affidamenti di servizi sociali, dopo l'entrata in vigore della Legge 381/1991 che introduceva una serie di vantaggi, le stazioni appaltanti hanno privilegiato i rapporti con la cooperazione sociale, orientandosi all'utilizzo del criterio dell'"offerta più vantaggiosa", sebbene con modalità disomogenee nel tempo e nei territori.

La Legge 381/1991 istituiva, infatti, le cooperative sociali con lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini. La stessa norma prevede che gli enti pubblici - compresi quelli economici e le società di capitale a partecipazione pubblica - possono stipulare convenzioni con le cooperative di tipo B anche in deroga alla disciplina in materia di contratti dell'Amministrazione pubblica, purché l'importo sia inferiore a quello stabilito dalle direttive comunitarie in materia di appalti pubblici. La stessa legge, inoltre, consentiva che nei bandi di gara di appalto e nei capitolati d'oneri potesse essere inserito fra le condizioni di esecuzione l'obbligo di eseguire il contratto con l'impiego di persone svantaggiate e con l'adozione di specifici programmi di recupero e di inserimento lavorativo, stabilendo così una

modalità di affidamento dei servizi che prescindeva completamente dall'offerta economica, in considerazione del fatto che il vantaggio per l'interesse generale della comunità che si sarebbe potuto ricavare dall'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati avrebbe compensato l'eventuale risparmio mancato in termini di costo del servizio ultimo. L'interesse generale della comunità veniva, inoltre, assicurato dal fatto che l'esecuzione del progetto veniva affidata ad una cooperativa sociale, soggetta a particolari norme di vigilanza e controllo, tanto da rappresentare essa stessa *de facto* una garanzia di qualità.

Negli anni immediatamente successivi alla promulgazione della Legge 381/1991, le regioni hanno istituito con leggi specifiche gli albi delle cooperative sociali ed hanno promulgato altre norme volte alla promozione, al sostegno e allo sviluppo della cooperazione sociale. La regione Marche ad esempio, con la Legge regionale n. 50 del 1995 ha previsto che "la programmazione regionale e gli atti programmatori nell'ambito delle attività socio-sanitarie, assistenziali ed educative debbano prevedere le modalità di specifico apporto delle cooperative sociali" (art. 6), nonché di "sviluppare schemi di convenzioni-tipo con enti pubblici formulati secondo i principi della Legge 381/1991 rispettivamente per: a) la gestione di servizi socio-sanitari, assistenziali ed educativi; b) la fornitura di beni e servizi di cui all'art. 5 della Legge 381/1991" (art. 7).

Era previsto che gli schemi di convenzione dovessero contenere alcuni parametri essenziali (art.9) tra cui: i requisiti di professionalità e gli standard del personale impiegato e del responsabile tecnico dell'attività, l'eventuale ruolo svolto dai volontari impiegati, gli standard tecnici relativi alle strutture e alle condizioni igienico-sanitarie e di sicurezza, le norme contrattuali applicate in materia di rapporti di lavoro, la determinazione dei corrispettivi e le modalità di pagamento, le forme e le modalità di vigilanza e di verifica della qualità delle prestazioni anche attraverso indagini presso gli utenti, finalizzate a misurare il grado di soddisfacimento dei fabbisogni e in genere di tutela degli utenti stessi.

A seguito di dette norme regionali si sono sviluppate prassi operative, sostenute da delibere applicative, che hanno regolato tutta la partita dell'acquisizione dei servizi da parte dell'Amministrazione pubblica, valorizzando e tutelando la forma della cooperativa sociale, quale formula garante della qualità dei servizi erogati, in un contesto di mercato sostanzialmente protetto e riservato. La garanzia della qualità era valutata, infatti, non già per la modalità con cui i servizi venivano svolti, ma dal fatto che essi venivano eseguiti da cooperative sociali che di per sé davano garanzia di qualità. Dunque la qualità del servizio era intrinsecamente legata ai requisiti del soggetto erogatore.

In questa prima fase (anni '90), le indicazioni che scaturivano dall'organo regionale, dalle sue leggi

e dalle delibere che ne derivavano erano applicate dagli enti locali in maniera regolare e uniforme, in quanto provenienti da un ente normativamente sovraordinato. Dal 2000, però, la Legge n. 328, seguita dalla riforma del Titolo V della Costituzione nel 2001, modificarono non solo il contesto normativo, ma anche la relazione tra il livello regionale e gli altri enti locali: venivano infatti riconosciute le autonomie locali come i veri soggetti che devono farsi carico dei bisogni della popolazione, e la gestione di questo ambito si svolge non più a livello nazionale o regionale, ma a livello inferiore, salvo il potere sostitutivo di governo in caso di impossibilità o di inadempimento del governo inferiore.

Questo rovesciamento del modo di concepire i rapporti giuridici tra enti pubblici, ha fatto sì che le indicazioni emanate dalle regioni in tema di affidamento dei servizi, con particolare riferimento alle cooperative sociali, non fossero più viste come discendenti da normative di rango superiore ma come semplici indicazioni non cogenti per i comuni. È così che, sempre più frequentemente, gli enti locali nella predisposizione delle gare di appalto fanno riferimento alle normative nazionali ed europee, considerando le indicazioni regionali in contrasto con queste. Poiché, tuttavia, le norme europee e nazionali ponevano l'enfasi più sulla libera concorrenza che non sulla qualità del servizio, le norme di promozione e di tutela che finora si erano applicate a favore delle cooperative sociali cominciarono ad apparire come eccessivamente protettive di una specifica categoria e limitanti il libero mercato.

Dal 2006, inoltre, l'entrata in vigore della Legge n. 155 sull'impresa sociale apriva ad una molteplicità di altri soggetti la possibilità di qualificarsi come impresa in cui l'attività economica d'impresa principale è stabile e ha per oggetto la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale e di interesse generale. Sempre nel 2006 il Codice degli appalti viene riformato in armonia con le direttive europee: queste sembrano privilegiare la concorrenza tra tutti i soggetti interessati e sostengono chiaramente che la qualità di un servizio non può essere determinata in base al soggetto che svolge il servizio, ma in base alle modalità oggettive di svolgimento, a prescindere dalla natura del soggetto operante.

Il nuovo contesto costringe le regioni a riformulare le normative specifiche sulle cooperative sociali, recependo la nuova impostazione. Continuando ad analizzare il caso della Regione Marche, ciò ha comportato la riformulazione di quanto contenuto nella LR n. 50/1995 mediante una nuova Legge regionale fortemente semplificata rispetto alla precedente e mancante dei requisiti qualitativi necessari per la stipula delle convenzioni.

Di fatto il combinato disposto dell'applicazione rigida e integrale della direttiva europea sugli appalti nel 2006, dell'applicazione del principio della libera concorrenza, della necessità di aprire a chiunque la possibilità di partecipare a una gara, svuota di significato l'azione promozionale e di

sostegno verso la cooperazione sociale sancita precedentemente dalle norme nazionali e regionali. Vengono ugualmente sviluppate delibere che danno indicazione circa le modalità con cui stipulare le convenzioni, ma gli enti locali, liberati dall'obbligo cogente di applicare le indicazioni regionali, si comportano come meglio credono, lasciandosi alle interpretazioni più varie e fantasiose delle normative nazionali ed europee.

Si è aperta a quel punto una stagione difficile per la cooperazione sociale, non solo per la concorrenza di altri soggetti, ma anche per una caduta libera delle regole che assicuravano un minimo di sostenibilità. È così che negli ultimi anni le gare al massimo ribasso si sono moltiplicate – complici anche gli effetti della crisi economica sul bilancio pubblico che hanno indotto politici e dirigenti a realizzare consistenti provvedimenti di contenimento della spesa – contribuendo ad affossare al contempo un patrimonio di buone prassi e di buona progettualità messo in campo dalle cooperative sociali nei lustri precedenti.

Se i primi contraccolpi della crisi hanno minato la condizione della cooperazione sociale e del suo rapporto con le Amministrazioni locali, l'estendersi e il perdurare della congiuntura recessiva ha però messo in luce come le prassi adottate da queste imprese fossero di per sé anticicliche, tanto è vero che il settore che più di altri ha contribuito all'occupazione, è stato proprio quello delle cooperative sociali. Alla luce di questi fatti e, per una azione di rappresentanza sviluppata congiuntamente dalle principali sigle di rappresentanza del mondo della cooperazione soiclae, è stato possibile convincere l'Europa che nel settore sociale si debba privilegiare la formula dell'affidamento con il metodo dell'"offerta più vantaggiosa". Non solo, ma si è anche riusciti in qualche modo a far capire che le agevolazioni che la legislazione italiana riserva alle cooperative sociali non sono un privilegio immeritato, ma una sorta di compensazione per il valore aggiunto che la cooperazione sociale produce nella società civile. Crediamo quindi sia importante lavorare sulla sistematizzazione e la condivisione tra Amministrazione pubblica e soggetti erogatori di servizi di utilità sociale di metodologie di misurazione e rendicontazione dell'effettivo valore da questi prodotto.

2 - Le nuove direttive europee in materia di appalti e concessioni¹

Il 15 gennaio 2014, è stata approvata la riforma della disciplina europea sugli appalti pubblici. Questa si articola in tre proposte di direttiva: COM(2011)895, COM(2011)896 e COM(2011)897 di cui le prime due riguardano l'adeguamento delle vigenti direttive in materia di appalti pubblici nei settori

¹ Alcuni degli spunti proposti sono frutto del lavoro dell'Ufficio di Bruxelles del dipartimento politico sindacale di Confcooperative, così come esposti nella Circolare n. 6/2014.

ordinari (2004/17/CE) e speciali (2004/18/CE), mentre la terza introduce *ex novo* una disciplina europea espressamente dedicata ai contratti di concessione.

Con questi provvedimenti le istituzioni europee hanno deciso di interpretare gli appalti pubblici come uno strumento utile a perseguire la strategia *Europa2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva* chiedendo agli Stati membri di adeguare - entro 24 mesi - a questa prospettiva la propria normativa nazionale. In particolar modo la direttiva COM(2011) 896 in materia di appalti pubblici cita tra i propri obiettivi: "Far sì che i committenti facciano un miglior uso di appalti pubblici a sostegno di obiettivi sociali comuni quali la tutela dell'ambiente, una maggiore efficienza energetica e sotto il profilo delle risorse, la lotta contro i cambiamenti climatici, la promozione dell'innovazione e dell'inclusione sociale e, infine, la garanzia delle migliori condizioni possibili per la fornitura di servizi pubblici di elevata qualità".

Per mettere le stazioni appaltanti nella condizione di raggiungere questo obiettivo, la direttiva, pur rimanendo coerente con la disciplina previgente, introduce alcune novità finalizzate a: controllare maggiormente la spesa pubblica; razionalizzare e semplificare le regole; e coinvolgere maggiormente le PMI nelle procedure di evidenza pubblica.

Quanto previsto dalla norma in forma generale viene contestualizzato in modo particolare per ciò che attiene ai servizi sociali, laddove la direttiva stessa afferma: "la valutazione dell'impatto e dell'efficacia della normativa UE in materia di appalti pubblici ha evidenziato che i servizi sociali, sanitari e scolastici presentano caratteristiche specifiche che rendono inappropriata l'applicazione delle norme sugli appalti pubblici di servizi a questi settori. Si tratta di servizi generalmente forniti in un particolare contesto, che varia notevolmente da uno Stato membro all'altro, a causa delle diverse tradizioni amministrative, organizzative e culturali". Per questo ambito in particolare, quindi, la normativa europea in materia di appalti e concessioni sembra voler concedere alle stazioni appaltanti la discrezionalità necessaria per raggiungere e/o consolidare finalità di rilevanza sociale, riconoscendo la specificità e l'importanza del servizio per il pieno raggiungimento degli obiettivi della strategia *Europa 2020*.

Oltre agli aspetti di carattere strategico, il pacchetto legislativo contiene inoltre diverse disposizioni che interessano in misura significativa il mondo delle cooperative. Di grande rilievo appare l'art. 17, che di fatto armonizza il quadro normativo europeo con quanto previsto dalla Legge 381/1991 per la forma giuridica della cooperativa sociale di tipo B introducendo la possibilità per gli Stati membri di prevedere appalti per i quali "Gli Stati membri possono riservare il diritto di partecipazione alle procedure di appalto a laboratori protetti e ad operatori economici il cui scopo principale sia l'integrazione sociale e professionale delle persone con disabilità o svantaggiate, o

possono riservarne l'esecuzione nel contesto di programmi di lavoro protetti quando almeno il 30% dei lavoratori dei suddetti laboratori, operatori economici o programmi sia composto da lavoratori con disabilità o da lavoratori svantaggiati".

Con la norma in parola, la riforma riconosce l'importanza dei laboratori protetti e delle imprese che si propongono di integrare, sotto il profilo sociale e professionale, persone affette da disabilità o svantaggiate. Tali imprese costituiscono uno strumento efficace e concreto per garantire pari opportunità lavorative al singolo e una maggior inclusione sociale dei soggetti svantaggiati. Tuttavia, considerato che tali imprese potrebbero non risultare aggiudicatrici in condizioni di concorrenza, gli Stati membri possono riservare loro la partecipazione ad alcune gare per l'aggiudicazione di appalti o concessioni, in coerenza con quanto prevede la normativa italiana.

Per rendere operativa tale previsione nel rispetto dei principi di imparzialità e trasparenza, le norme europee stabiliscono che la possibilità di riservare gli appalti e le concessioni agli operatori economici sopra menzionati ricorre quando i lavoratori disabili o svantaggiati impiegati rappresentino almeno il 30% del totale. Le nuove disposizioni diminuiscono, pertanto, la percentuale dei lavoratori disabili o svantaggiati impiegati, portandola dal 50% di cui alla previgente disciplina, al 30% stabilito dalle nuove regole. Si tratta di una modifica rilevante, che armonizza la disciplina europea a quella nazionale prevista per le cooperative sociali di tipo B). Allo stesso tempo, a differenza di quanto previsto in precedenza, i laboratori protetti, così come le cooperative sociali ex art. 1, lettera b) della Legge 381/1991, sono valorizzati ai fini di applicazione della disciplina appalti non solo nella misura in cui impiegano lavoratori disabili, ma anche qualora diano lavoro a persone svantaggiate e gravate da condizioni di esclusione sociale.

Cambia anche il più generale quadro di riferimento per l'organizzazione e l'affidamento dei servizi sociali. La nuova articolazione delle soglie di rilevanza comunitaria in materia di appalti pubblici prevede, infatti, un innalzamento delle stesse nel caso si tratti di servizi sociali o speciali. Le soglie differenziate trovano fondamento nella constatazione che tali servizi presentano una dimensione transfrontaliera limitata ed inciderebbero quindi in maniera ridotta sulle dinamiche del mercato interno europeo. Per tali servizi, si consente quindi una maggior discrezionalità in capo agli Stati membri, ai quali però l'art. 76 comma 2 chiede che ci si assicuri "che le amministrazioni cui competono questi servizi ne garantiscano la qualità, la continuità e l'innovazione, anche tramite il coinvolgimento e la responsabilizzazione degli utenti. Gli Stati membri possono altresì prevedere che la scelta del prestatore di servizi non avvenga unicamente sulla base del prezzo per la fornitura del servizio" ma anche in base a considerazioni in merito alla qualità, continuità, accessibilità e disponibilità dei servizi stessi attraverso il loro adeguamento alle specifiche esigenze delle diverse

categorie di utenti.

Tale passaggio permette di ipotizzare un maggior spazio per il legislatore interno che intenda sviluppare strumenti giuridici volti alla promozione di realtà imprenditoriali capaci di assicurare una effettiva partecipazione degli utenti nella definizione ed erogazione dei servizi. In questa ottica, sarà interessante verificare come il legislatore interno intenderà porsi nei prossimi mesi rispetto alle disposizioni in parola.

Apprezzabili appaiono, in ultima battuta, le previsioni che intendono promuovere la partecipazione delle PMI alle gare per l'aggiudicazione di contratti di appalto o di concessione, posto che la gran parte delle cooperative ed imprese sociali attive sul mercato unico sono di piccola o media dimensione. A tal fine, la nuova disciplina europea rinvia ai contenuti del *Codice europeo di buone pratiche per facilitare l'accesso delle PMI agli appalti pubblici*, che fornisce orientamenti sul modo in cui le amministrazioni possono applicare la normativa sugli appalti pubblici agevolando la partecipazione delle PMI. Si prevedono, inoltre, forme e meccanismi per il pagamento diretto dei subappaltatori. Coerentemente, si prevede che i requisiti relativi alla capacità economica e finanziaria debbano essere corrispondenti e proporzionali all'oggetto dell'appalto, così da non ostacolare in maniera ingiustificata la partecipazione alle gare da parte delle imprese di minore dimensione.

Con la riforma normativa in oggetto quindi l'Europa si armonizza in parte alla filosofia della Legge 381/1991 nel cercare di perseguire, tramite appalti e concessioni, obiettivi sociali altrimenti difficilmente raggiungibili tramite le dinamiche di mercato. Nel fare ciò, però, supera la normativa stessa – e la conseguente prassi – da una parte ripristinando la possibilità per le Amministrazioni pubbliche di esercitare margini di discrezionalità nelle scelte di acquisto di servizi sociali, venendogli richiesto di tenere in considerazione, in aggiunta al prezzo del servizio, anche aspetti qualitativi dell'offerta (criterio del tutto simile a quello dell'"offerta più vantaggiosa" di cui si è parlato nella sezione precedente). Dall'altra, chiedendo agli operatori del settore di operare in regime di concorrenza, non riconoscendo agli stessi standard di qualità in ragione della sola forma giuridica – come invece faceva la Legge 381/1991 con la cooperazione sociale – ma aprendo il mercato ad ulteriori soggetti ai quali viene richiesto di proporre servizi ad impatto positivo sia da un punto di vista economico che sociale ed ambientale.

Il termine per il recepimento da parte degli Stati membri è di 24 mesi dalla pubblicazione, avvenuta nel febbraio 2014. In prospettiva di questa scadenza ci siamo proposti di sperimentare alcune tecniche per misurare e rendicontare l'impatto prodotto dai servizi sociali e sanitari, provando anche a dare alle Amministrazioni locali con le quali interloquiamo alcuni strumenti utili per adempiere alle nuove procedure richieste dalla normativa europea e, presto, da quella nazionale.

3 - La misurazione dell'impatto e del valore sociale

In questo documento cerchiamo di mettere in evidenza come l'insieme di pratiche sulla misurazione dell'impatto sociale che negli ultimi anni hanno riscosso particolare successo possono essere non solo messe a servizio del Legislatore nazionale e delle Amministrazioni locali che devono dare attuazione all'evoluzione delle normative europee, ma anche utilizzate per essere funzionali ai più alti obiettivi strategici di *Europa2020*, per il raggiungimento dei quali la Commissione ha deciso di riorientare le proprie procedure in materia di appalti e concessioni. Come ha affermato, infatti, anche il CESE (Comitato Economico e Sociale Europeo): "la misurazione e il monitoraggio del valore aggiunto sociale, dei mutamenti sociali e dell'impatto sociale costituiscono i presupposti per un'attuazione efficace delle direttive, dei programmi e delle attività. La misurazione dell'impatto sociale è una questione non solo importante ma addirittura cruciale per ricostruire un'Europa a dimensione sociale".

Del fatto che la misurazione dell'impatto fosse una questione di primario interesse se n'era già accorto da tempo il settore finanziario, in particolar modo quella parte di investitori privati nella cui *mission* prevedono l'obiettivo di sostenere con i propri capitali progetti ed organizzazioni che producono valore sociale. Numerose organizzazioni che si occupano di *venture philanthropy* ed *impact investment* hanno sviluppato delle metodologie utili a misurare non solo i risultati economici, ma anche e soprattutto quelli sociali delle non profit con le quali si trovavano a lavorare, tanto da codificarne delle vere e proprie linee guida (EVPA; 2013).

L'aumento nel numero degli strumenti e lo sviluppo di nuove metodologie riflette una tendenza verso la professionalizzazione degli operatori di questo settore i quali, soprattutto in Paesi come il Regno Unito, stanno promuovendo un'utilizzo di queste tecniche più come strumenti di management organizzativo che non di mera misurazione di risultati e performance. Invece di limitarsi a misurare gli output in un periodo limitato, infatti, questi strumenti prevedono spesso un processo più ampio e non lineare, richiedendo nella maggior parte dei casi la definizione di una prospettiva strategica di lungo periodo. Il ricorso a questi metodi fa quindi sì che lo stesso processo di misurazione diventi parte integrante della pianificazione aziendale, nonché uno strumento importante per migliorare l'organizzazione interna (CESE; 2013).

Misurare l'impatto sociale, e darsi l'obiettivo di massimizzare la performance sociale di progetti, interventi e servizi diventa quindi un driver fondamentale di crescita e professionalizzazione per le

imprese sociali, tanto da essere uno degli elementi centrali nei processi decisionali delle quasi totalità delle grandi organizzazioni che si occupano di investire nel non profit.

Nonostante il generalizzato consenso sull'importanza di misurare l'impatto, non esiste però uniformità di giudizio su quali siano le metodologie che garantiscono i risultati migliori. Molte di queste condividano il percorso logico e pratico della misurazione, le cui fasi possono essere riassunte in: definizione degli obiettivi; analisi degli stakeholders; misurazione dei risultati; verifica e valutazione dell'impatto; monitoraggio e rendicontazione (EVPA; 2013). La quasi totalità delle metodologie, inoltre, condividono l'approccio *bottom up*, basandosi prioritariamente sul coinvolgimento degli stakeholder interessati dalle attività ed dai servizi oggetto di misurazione.

Tra di esse, quella che negli ultimi anni ha riscosso particolare successo è lo SROI (*Social return on investment*), un quadro teorico (*framework*) sviluppato su iniziativa del Governo del Regno Unito a partire dal 2008 e finalizzato ad identificare, misurare ed assegnare una grandezza monetaria al valore sociale prodotto da progetti o interventi condotti principalmente - ma non in via esclusiva - da organizzazioni a *mission* sociale. L'intento con cui il Governo inglese ha promosso questa iniziativa – affidata inizialmente all'*Office of the Third Sector (OTS)* – era quello di trovare un modo per allocare risorse pubbliche che stavano divenendo sempre più scarse a quelle organizzazioni non profit che dimostravano avere il maggiore impatto positivo sulla comunità (Zappalà, Lyons; 2009). L'OTS aveva quindi come obiettivi di lungo termine:

- la standardizzazione dell'approccio nell'uso dello SROI nel terzo settore inglese
- rendere lo SROI maggiormente accessibile e praticabile per chi volesse investire nel sociale e per le stesse organizzazioni non profit
- sviluppare una comunità di pratica sensibilizzata all'importanza dello SROI
- rafforzare la percezione pubblica dell'impatto generato dal terzo settore
- mettere le imprese sociali e le altre organizzazioni del terzo settore nella condizione di dimostrare il valore sociale che erano in grado di produrre
- supportare gli investitori sociali e i gestori di appalti pubblici nell'effettuare scelte d'investimento (o di acquisto) più oculate ed efficaci.

All'interno del quadro teorico, la metodologia SROI enuncia 7 principi-guida che devono essere rigorosamente seguiti da chi si cimenta nella pratica:

1. coinvolgere gli stakeholder
2. prendere in considerazione solo i cambiamenti prodotti dalla propria azione
3. valorizzare solo i cambiamenti rilevanti ai fini dell'indagine

4. includere nell'analisi solo i cambiamenti dimostrabili
5. non sovrastimare l'impatto
6. essere trasparenti
7. verificare i risultati

Nonostante un forte focus sulla monetizzazione dell'impatto prodotto, come mettono in evidenza gli stessi ideatori, l'obiettivo principale dello SROI è quello di ridurre la disuguaglianza sociale e il depauperamento ambientale, rappresentando quindi anche uno strumento utile alla quantificazione e alla gestione dell'impatto in una prospettiva di crescita di lungo periodo. Benché, infatti, lo SROI sia nato nella tradizione dell'analisi costi/benefici, esso presenta alcune peculiarità rispetto a quest'ultima metodologia che lo rendono particolarmente utile nella pratica delle organizzazioni non profit: da una parte esso richiede il coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati dalle attività dell'organizzazione come presupposto fondamentale per condurre un'analisi d'impatto. Dall'altra, la partecipazione di un'ampia gamma di stakeholder consente allo strumento di fornire importanti informazioni, utili a monitorare la performance dell'organizzazione stessa e a migliorarne il management (Arvidson *et al.* 2013).

L'attenzione verso molteplici punti di vista sottolinea una sensibilità dello strumento SROI verso il ruolo di composizione degli interessi che caratterizza le organizzazioni a *mission* sociale, il cui lavoro spesso rientra in una complessa rete di relazioni locali che possono caratterizzarsi anche per una grande distanza tra le posizioni di beneficiari, operatori e finanziatori (Arvidson *et al.* 2013). Questo ruolo di composizione degli interessi è lo stesso che viene riconosciuto alla cooperazione sociale dalla Legge 381/1991 che assegna a questa tipologia di organizzazioni non profit un valore sociale intrinseco alla stessa forma giuridica.

L'approccio *multistakeholder* consente, inoltre, all'analisi SROI di incentrarsi su come i soggetti interessati dagli interventi sociali sperimentano i risultati generati da questi ultimi. Per le imprese sociali (in particolare) la performance non è un attributo che esiste a priori e che può essere conosciuto e misurato indipendentemente dalle persone che sono coinvolte ed interessate dalle attività dell'organizzazione. La performance è ciò che queste persone pensano – implicitamente o esplicitamente – potersi considerare "performance", quello che cioè esse hanno in testa quando usano questo termine (Paton; 2003²). Sebbene questa caratteristica pone la metodologia nella condizione di essere criticata dal punto di vista della comparabilità dei risultati, la centralità accordata agli stakeholder ha senz'altro due grandi vantaggi:

2 Citato in Zappalà, Lyons; 2009.

- abbandonare la pretesa di oggettività di un'analisi che misura aspetti particolarmente problematici da quantificare e che, molto spesso, hanno una natura di tipo qualitativo, riconoscendo invece in elementi come la percezione, e relativa soddisfazione degli interlocutori, il pilastro su cui fondare l'oggettività della misurazione
- ricalibrare l'attenzione di progetti e servizi sociali sugli individui, sulle comunità e sui loro bisogni, restituendo umanità alla progettazione degli stessi ed alla misurazione del loro impatto sociale.

Nonostante queste considerazioni, molte sono anche le critiche che sono state mosse alla metodologia e, in particolar modo, al rigore seguito nel quantificare l'impatto generato da progetti, interventi o servizi sociali. Una carrellata delle principali critiche è stata esposta dagli stessi ideatori, insieme ad una serie di considerazioni di merito (The SROI Network; 2010).

La prima riguarda l'inappropriatezza dell'utilizzo delle proxy finanziarie. Dopo aver, infatti, identificato e misurato i risultati tramite indicatori, obiettivo dello SROI è quello di monetizzarli, assegnandogli un valore finanziario. Per effettuare questa operazione la metodologia prevede di identificare delle grandezze che, paragonate ai risultati misurati, possano darci la misura di "quanto vale" il valore generato. Come già messo in evidenza precedentemente, obiettivo della metodologia è quello di fornire informazioni utili a quantificare l'impatto ed a gestirlo. La volontà di assegnare valori finanziari ai risultati è esclusivamente funzionale a fornire un minimo comun denominatore (il valore economico) che serva da elemento di comparazione per i risultati e non come parametro oggettivo di comparazione tra organizzazioni e servizi diversi, o di redditività di un investimento sociale.

La seconda delle critiche è quella che si riferisce alla natura eccessivamente qualitativa del metodo e alla sua mancanza di oggettività. Come detto in precedenza, lo strumento si prefigge di cimentarsi su un ambito difficoltoso e difficilmente quantificabile come quello del valore e dell'impatto sociale. Lo SROI inoltre è stato ideato con una prospettiva strategica e mira più a dare indicazioni su come creare e gestire l'impatto che non esclusivamente su come misurarlo. Il fatto di costituire, inoltre, un quadro di riferimento nel quale si applicano i sette principi sopra elencati fornisce un'ulteriore elemento di oggettività nel considerare che l'autorevolezza di un'analisi SROI dipende più dal rigore con cui essa viene portata a termine e verificata che non dalla capacità esplicativa dei risultati finali che la metodologia consente di raggiungere.

Altri sostengono che lo SROI non sia altro che una riproposizione dell'analisi costi/benefici (ACB). In realtà, il diverso approccio adottato determina numerosi scostamenti tra le due metodologie (Arvidson *et al.* 2013):

- il coinvolgimento degli stakeholders è uno degli elementi fondanti dello SROI mentre nell'ACB

esso compare ma non viene enfatizzato in tutta la sua portata. In ragione di ciò lo SROI sembra adattarsi meglio alla natura di "mediatore di interessi diversi" giocata dal non profit a livello locale

- a differenza dell'ACB, lo SROI può essere utilizzato come strumento per gestire l'impatto sociale generato, e non solo come strumento di misurazione
- mentre l'ACB nasce con l'obiettivo di arrivare ad una comparabilità dei risultati, la stessa cosa non vale per lo SROI che, in ragione della grande enfasi sul coinvolgimento degli stakeholder, si traduce in set di indicatori molti differenziati che rendono i risultati difficilmente comparabili da da caso a caso.

Su quest'ultimo punto, quello della comparabilità dei risultati, si concentrano anche molte delle critiche più generali: benché l'analisi produca un quoziente numerico, la metodologia sconsiglia di comparare i risultati di analisi diverse, riducendo di molto la portata operativa di questo approccio, soprattutto per quanti potrebbero usarlo nei processi decisionali sull'allocazione di risorse finanziarie. Per il settore pubblico in particolare, una tendenza abbastanza diffusa è quella di giustificare la misurazione dell'impatto prodotto dal non profit con la possibilità di dimostrare il risparmio netto che queste organizzazioni sono in grado di generare per l'Amministrazione pubblica grazie all'erogazione dei loro servizi in termini di tagli alle spese, ad esempio per assistenza sanitaria, previdenza sociale, giustizia; e, per contro, anche il potenziale aumento nelle entrate pubbliche sottoforma di gettito fiscale per quanti vengono reinseriti nell'economia ufficiale e nel ciclo produttivo (Zappalà, Lyons;2009).

Sebbene questa strada possa risultare particolarmente suggestiva per chi - come chi scrive questo lavoro - sta cercando di sintetizzare alcuni elementi semplici e di facile applicazione anche per le Amministrazioni pubbliche, essa presenta alcuni elementi critici (Arvidson *et al.* 2013):

- con questo approccio non si riuscirebbe a tenere in considerazione e descrivere il valore di molti dei risultati sperimentati da categorie di stakeholder diversi dai finanziatori pubblici, come ad esempio un aumento nell'utilità individuale percepita dai beneficiari
- la capacità da parte di chi conduce le analisi SROI di quantificare questi valori finanziari, in particolare per quanto riguarda l'incidenza del risparmio di cui sopra sui costi fissi (di lungo periodo e molto difficili da quantificare) o sui soli costi variabili (di breve periodo) sostenuti dall'Amministrazione pubblica.

Inoltre, approcci di questo tipo, magari combinati con l'impiego di strumenti di finanziamento *Payment by Results* come i Social impact bond possono generare "meccanismi perversi" come spingere le organizzazioni che operano nel sociale a concentrarsi sulle attività e i servizi più facilmente

misurabili, o a privilegiare i termini contrattuali che disciplinano il rapporto con gli investitori rispetto a quelli che si riferiscono alla soddisfazione dell'utenza (McHugh *et al.*; 2014). Anche per scongiurare comportamenti di questo tipo l'adozione di approcci collaborativi e partecipativi tanto nella progettazione del servizio, quanto nella misurazione dell'impatto sociale generato, offre garanzie di correttezza e trasparenza (McHugh *et al.*; 2014).

Nella persistente criticità di comparare interventi ed organizzazioni sulla base dell'impatto prodotto, così come quantificato dal quoziente SROI, e riconoscendo invece nel processo di analisi stesso l'effettivo valore di questo metodo, la narrazione costante delle attività e della capacità di produrre valore di un'organizzazione potrebbe essere un elemento utile per l'Amministrazione pubblica (o l'investitore privato) a scegliere quali sono i progetti e i servizi che maggiormente garantiscono il raggiungimento degli obiettivi economici, sociali ed ambientali, dando anche la dimensione di come internamente l'impatto diventi elemento importante delle scelte di management delle imprese sociali. Sulle difficoltà oggettive nel condurre misurazioni d'impatto si è pronunciato anche lo stesso CESE, sostenendo che "le imprese sociali non devono essere indotte a equiparare misurazione e quantificazione, concentrandosi unicamente su attività in grado di essere agevolmente misurate, quantificate o riconosciute dall'esterno. [...] La quantificazione va vista invece come uno dei metodi di misurazione, da affiancare ad altri metodi orientati alla qualità come, ad esempio, la narrazione" (CESE; 2013).

Si può, infatti, sostenere che la credibilità dello SROI è data più dal linguaggio tramite il quale questo comunica il valore sociale che non dalla capacità dei risultati della misurazione di esprimere valori economicamente e finanziariamente rilevanti. L'autorevolezza della metodologia è data quindi dal suo approccio olistico, dalla capacità di chiamare in causa orizzonti strategici più ampi rispetto a quelli della sola misurazione d'impatto, nonché dal rigore con il quale chi lo pratica pone in essere i principi-guida sopra elencati (Arvidson *et al.* 2013).

Quanto appena detto riapre il dibattito su chi, soprattutto nelle valutazioni finalizzate all'assegnazione di finanziamenti o di agenzie d'appalto, debba condurre la misurazione. Gli elementi che rilevano in questo caso sono due: il primo riguarda l'oggettività e l'imparzialità dell'analisi condotta; il secondo, collegato al primo, è definire chi debba sostenere i costi relativi all'attività di analisi/misurazione. Nel già citato parere, il CESE raccomanda anche che le metodologie di misurazione dell'impatto che vengono istituzionalizzate abbiano dei costi adeguati alle possibilità delle imprese sociali che, spesso, sono di piccole dimensioni. Il Comitato arriva anche a sostenere che dovrebbero essere le istituzioni, o gli investitori privati, a farsi carico degli oneri di misurazione dell'impatto sociale.

Quest'ultimo punto è tanto più importante in considerazione della dichiarata volontà dell'Unione europea - con la direttiva COM(2011) 896 - di rendere il mercato degli appalti e delle concessioni maggiormente accessibile alle PMI e alle imprese sociali che potrebbero, grazie all'istituzionalizzazione di meccanismi di misurazione dell'impatto, trovare le condizioni favorevoli per competere su questo fronte con strutture pubbliche e private.

Risulta quindi evidente come l'adozione di metodologie *bottom up*, qualitative e *multistakeholder* sia caratterizzata da un elevato livello di complessità e da oggettive difficoltà pratiche. Non per questo però dobbiamo pensare che approcci di questo tipo siano inconciliabili con i processi decisionali dell'Amministrazione pubblica, se non altro se ci aspettiamo dall'Amministrazione la volontà di comprendere e massimizzare gli effetti dei propri interventi.

Tutto questo presuppone nei nostri *policy maker* alcuni cambi di prospettiva e la consapevolezza che il successo dei programmi che essi propongono è soggetto a condizioni variabili, le cui dinamiche sono determinate da una molteplicità di fattori, tra cui il costante coinvolgimento della comunità e degli stakeholder locali, per i quali il terzo settore è considerato interlocutore privilegiato e, spesso, rappresentante di interessi.

A ben vedere, le *policy* stesse dovrebbero essere il frutto di un dialogo continuo tra le parti e di una mediazione di interessi che tiene maggiormente in considerazione i bisogni delle varie categorie di soggetti che ne sono toccati. Prendendo a prestito quanto sostenuto dall'approccio della *Realistic Evaluation*, i programmi pubblici sono da considerare come:

- teorie messe in pratica: si formano nella testa dei *policy maker*, passano per le mani degli attori e, a volte, nei cuori e nelle menti dei beneficiari dei programmi stessi
- integrati (*embedded*) nel sistema di riferimento: è grazie al funzionamento di sistemi complessi di relazioni sociali che si verificano cambiamenti nei comportamenti, eventi rilevanti e miglioramenti nelle condizioni sociali
- una chiamata all'azione dei beneficiari: il raggiungimento dei risultati presuppone la comprensione, l'interpretazione e la partecipazione attiva al programma e alle sue attività da parte dei beneficiari – così come anche messo in evidenza nella nuova normativa su appalti e concessioni dell'Unione Europea
- sistemi aperti: non devono essere considerati come isolati dal contesto e costanti nel loro svolgimento, essi sono sempre soggetti ad un indeterminato numero di fattori esterni e producono, a loro volta, esternalità che ricadono sull'ambiente circostante.

4 - Il caso della misurazione d'impatto del Centro semiresidenziale diurno di Senigallia

Nel mese di novembre 2013 la cooperativa sociale *IRS-L'Aurora e Puntodock – Generatori di soluzioni collettive* hanno deciso di intraprendere una sperimentazione finalizzata a misurare l'impatto sociale del Centro semiresidenziale diurno per dipendenze patologiche di Senigallia, con l'obiettivo di rendicontare in maniera trasparente all'Amministrazione Pubblica locale, titolare della concessione, il valore prodotto nell'erogazione di tale servizio. La scelta è caduta sulla metodologia SROI e, trattandosi di attività già realizzate, abbiamo proceduto ad un'analisi di tipo valutativo.

La prassi consueta nella valutazione degli esiti dei trattamenti delle persone tossicodipendenti, tiene in considerazione il cambiamento apportato allo stile di vita del destinatario. Ciò implica una realtà complessa e un insieme interrelato di cause che di fatto sono indipendenti dal trattamento stesso. Il fattore ambientale va quindi considerato nel percorso terapeutico-riabilitativo e nella misurazione dell'outcome sia nel breve che nel lungo periodo. È inoltre fondamentale comprendere nella valutazione dei percorsi trattamentali, oltre agli aspetti “oggettivi”, cioè condivisi dalla comunità scientifica, anche quelli “soggettivi”, cioè di percezione del paziente/utente del servizio.

Le aree solitamente indagate per la valutazione dell'impatto di un servizio per le tossicodipendenze possono essere così riassumibili:

- tossicologico (rapporto con le sostanze)
- medico (patologie alcol o droga-correlate)
- psichiatrico
- psicologico
- sociale (lavoro, attività extralavorative, legami affettivi ecc...)

Queste 5 aree vanno a comporre nell'analisi il concetto complesso di “qualità della vita”. Inoltre, va comunque considerato il miglioramento della qualità della vita delle 5 aree succitate rispetto a degli obiettivi che sono il frutto della relazione tra degli standard che quantificano la normalità in un determinato contesto socio-culturale e le specificità del soggetto trattato (età, grado di compromissione psico-fisica, sostanze abusate ecc...).

L'attenzione della Cooperativa I.R.S. L'Aurora per la qualità dei servizi erogati è da sempre stato un aspetto centrale, fino alla volontà di sviluppare uno specifico Sistema Gestione della Qualità che l'ha portata alla certificazione secondo la norma ISO 9001 2008. Il monitoraggio e la valutazione di tutti i

processi dell'organizzazione e dei relativi risultati avvengono da diversi punti di vista e con l'adozione di una pluralità di metodi e di strumenti. Il raggiungimento dei risultati è reso misurabile grazie ad una batteria di indicatori e ad un sistema di soddisfacimento degli stakeholders (utenti e servizi pubblici inviati). La batteria di indicatori indaga le seguenti 10 aree:

1. Sicurezza delle persone
2. Eticità e umanizzazione
3. Accessibilità
4. Libera scelta
5. Appropriatezza
6. Partecipazione
7. Efficacia
8. Efficienza
9. Tempestività
10. Continuità assistenziale

La rilevazione del soddisfacimento degli utenti permette alla cooperativa di indagare l'adeguatezza/gradevolezza del vitto e dell'alloggio e la qualità della relazione con gli operatori della struttura. Parallelamente la rilevazione del soddisfacimento dei servizi pubblici inviati permette alla cooperativa di indagare il grado di collaborazione degli operatori del servizio e l'adeguatezza ed efficacia dei percorsi terapeutici.

Tutti e tre i sistemi di monitoraggio hanno il limite di fermarsi alla misurazione/valutazione dell'output non considerando quindi l'*outcome*. Inoltre il primo sistema risulta, nella sua "estrema oggettività", a volte poco pertinente e rilevante, mentre il secondo e il terzo, nella loro "estrema soggettività", risultano a volte poco attendibili ed eccessivamente in balia di alcune contingenze. L'analisi sin qui condotta sugli utenti del centro semiresidenziale diurno di Senigallia ci ha permesso di indagare in profondità le aree:

- uso/abuso di sostanze
- comportamenti a rischio per la salute
- funzionamento personale/sociale.

Oltre agli utenti del centro, l'analisi ha preso in considerazione altre categorie di stakeholder:

- STDP, l'unità operativa del Sistema sanitario che segue direttamente i pazienti e li segnala al Centro
- UEPE- Uffici Esecuzione Penale, che seguono i beneficiari che hanno carichi penali pendenti

- ASUR - Azienda Sanitaria Unica Regionale delle Marche, a cui compete la strutturazione dell'intero sistema regionale di servizi sanitari
- familiari degli utenti
- associazioni di volontariato, con le quali il Centro collabora nel seguire alcuni utenti e che svolgono funzione di segnalazione al Centro
- Comunità residenziali per tossicodipendenti situate in regione, con le quali avvengono scambi di utenti
- Amministrazione pubblica locale, in particolar modo il comune di Senigallia.

Nei primi mesi di lavoro abbiamo proceduto a costruire la matrice SROI raccogliendo le informazioni necessarie ad ognuna delle fasi dell'analisi. Il metodo utilizzato in via preferenziale è stato quello del sondaggio somministrato tramite intervista. Già da queste prime fasi del lavoro, coerentemente con quanto sostenuto nelle sezioni precedenti, abbiamo deciso di sperimentare modalità alternative di rendicontazione dei risultati e di validazione dell'analisi stessa. Così abbiamo proceduto ad un'iniziativa di *storytelling* di questo lavoro che aveva il duplice compito di sensibilizzare all'importanza della misurazione dell'impatto sociale di servizi alla persona e di informare in relazione agli aspetti più operativi della metodologia e del lavoro che stavamo conducendo.

Nelle schede di seguito sono riportati gli estratti dalla rubrica *Una storia d'impatto*, il progetto narrativo con il quale abbiamo inteso testimoniare, almeno in questa prima fase, il valore riscontrato, e che sono stati pubblicati nei mesi scorsi sul sito di Puntodock³.

"Una storia d'impatto"

(pubblicato il 29/11/2013)

<http://www.puntodock.org/2013/11/una-storia-d-impatto/>

"Vogliamo misurare l'impatto che il welfare genera per le persone e la comunità"...e così, dopo averci pensato parecchio, abbiamo rotto gli indugi e siamo passati all'azione.

Con questa convinzione abbiamo fatto il primo, indispensabile, passo: trovare qualcosa di cui misurare l'impatto.

Fortunatamente i primi che abbiamo provato a tirare dentro a questa spregiudicata iniziativa ci hanno detto subito "Sì, facciamolo".

A dire la verità il dialogo che si è realmente verificato è stato un po' più articolato. Del tipo:

- Vogliamo vedere come si fa a misurare l'impatto che il welfare genera per le persone e la comunità.

-

- Per "impatto" si intendono i cambiamenti che organizzazioni, e servizi da esse erogati, generano nella vita di tutti quelli che sono in qualche modo coinvolti nelle attività che vengono realizzate. Stiamo quindi parlando di risultati concreti e misurabili sperimentati da destinatari di servizi e loro famiglie, cittadini, Pubbliche Amministrazioni, società civile, imprese, etc...

3 <http://www.puntodock.org/category/understream/>

- Noi è già da diversi anni che investiamo sulla qualità dei servizi, siamo certificati per i sistemi di gestione della qualità, e monitoriamo regolarmente i nostri utenti tramite la raccolta di dati e indicatori specifici...
- Questo è un ottimo punto di partenza. Quello che vogliamo provare a fare noi, invece, è coinvolgere in questa misurazione non solo gli utenti, ma tutta la comunità di riferimento. Li coinvolgeremo fin da subito in questo processo, cercando di capire che tipo di cambiamento hanno sperimentato, quali sono gli indicatori che glielo fanno percepire e in che misura sentono che il cambiamento sia avvenuto.
- Interessante. Ma se estendiamo l'analisi all'intera comunità, come facciamo a capire se il cambiamento – soprattutto se negativo - è merito nostro o se invece non sia il risultato di qualche altra causa esterna o organizzazione che opera nello stesso territorio?
- Valuteremo anche questo: quanto del risultato che stiamo misurando è stato generato dalla vostra organizzazione, e quanto invece no. Questo è l'impatto.
- Ambizioso.
- Siamo qui apposta!
- Allora sì, facciamolo.
E' andata più o meno così, e la cooperativa IRS-L'Aurora di Ancona ha deciso di misurare l'impatto dei servizi erogati dal Centro semiresidenziale diurno contro le dipendenze di Senigallia (AN).

Senza perderci troppo in chiacchiere, abbiamo cominciato subito a lavorarci su.

Come ogni grande opera, siamo partiti dal progetto.

E, visto che quello che ci accingiamo a fare può essere definito come un grande percorso di coinvolgimento collettivo, abbiamo pensato prima di tutto a come far entrare gli stakeholders (d'ora in poi li chiamerò così, quindi abituatevi!) nella misurazione.

Dopo attento studio di alcune fonti, rielaborate sulla base della nostra esperienza, siamo arrivati a definire 4 fasi:

- Definire il campo di analisi
- Input>>output>>outcome
- Dare un valore ai risultati
- Verificare la rilevanza dei risultati

Ognuna di queste fasi prevede, in un modo o nell'altro, il coinvolgimento degli stakeholder ai quali verrà richiesto di prendere parte al processo fornendo informazioni e aiutando il team a correggere il tiro dell'analisi.

Quello che alla fine verrà fuori, la misurazione dell'impatto sociale, sarà fortemente centrato sulla percezione – più o meno consapevole – del cambiamento che i servizi hanno generato su quanti sono stati in qualche modo coinvolti.

Queste le fasi (poi, magari, ve le spiego più nel dettaglio strada facendo).

Non resta che parlare di chi si rimboccherà le maniche e farà nella pratica il lavoro di cui nei prossimi post continuerete a sentir parlare in maniera più o meno regolare.

Uno sono io [Francesco Ranghiasi, ndr] lavoro per PuntoDock e mi occuperò di coordinare i lavori del team e curare gli aspetti metodologici.

Poi c'è Stefano Ialenti di IRS-L'Aurora, che si occuperà di seguire la raccolta dei dati sulle tossicodipendenze da fonti istituzionali e di curare gli aspetti statistici e metodologici per quel che riguarda l'adattamento del metodo al caso specifico degli interventi contro le dipendenze.

Dulcis in fundo Antonella Santinelli, anche lei di IRS-L'Aurora, psicologa e psicoterapeuta ha lavorato nel centro diurno per circa 20 anni, sarà lei a tenere i rapporti con gli stakeholder, a coinvolgerli e a fare in modo che ci aiutino in questa impresa.

Nei prossimi mesi, quindi, troverete in questo blog una serie di aggiornamenti su quello che stiamo facendo nel nostro percorso di misurazione dell'impatto sociale per servizi di welfare, e speriamo possa essere un contributo utile e di ispirazione a quanti di voi prestano la propria energia e il proprio ingegno al Sociale.

Se vi perdete qualche post non temete, alla fine li raccoglieremo tutti e vi daremo anche molte informazioni in più su quello che il nostro lavoro avrà prodotto.

Ne verrà fuori una bella storia: "Una storia d'impatto".

§

"Una storia d'impatto" _definire il campo d'analisi (13/12/2013)

(segue da "Una storia d'impatto" pubblicato il 29/11/2013)

<http://www.puntodock.org/2013/12/storia-d-impatto-definire-il-campo-d-analisi/>

Quando si vuole misurare qualcosa, è importante definire i confini del nostro oggetto di misurazione, e fino a che punto spingerci in profondità con l'analisi.

Se non si definisce in via preliminare la dimensione e gli obiettivi che realisticamente l'analisi può raggiungere, il rischio che si corre è quello di arrivare a risultati irrilevanti, che nulla apportano alle nostre conoscenze attuali, oppure di impiegare molto più tempo del necessario per arrivare ai risultati sperati.

Considerando, inoltre, che la serietà di un'analisi come quella che stiamo conducendo si incentra fortemente sulla trasparenza delle scelte che vengono fatte e sulla completezza delle informazioni che vengono rese pubbliche, il primo passo da fare è di definire bene il nostro campo d'analisi e, con esso, anche i limiti alla nostra capacità di analizzarlo.

Forti di questa consapevolezza, i primi incontri ce li siamo presi per impostare nel modo migliore il lavoro dei prossimi mesi.

Visto che la nostra è un'analisi di tipo valutativo – misura cioè l'impatto di servizi già erogati e attività già svolte – abbiamo proceduto a questo passaggio aiutandoci con informazioni già acquisite.

Dopo esserci fatti una serie di domande, possiamo dire che i confini della nostra analisi sono i seguenti:

*PROPOSTA*_per gli addetti ai lavori la necessità di condurre uno studio del genere è dovuta alla quasi totale mancanza di studi sui risultati delle iniziative di contrasto alle dipendenze; questa situazione è particolarmente vera per i risultati dei centri diurni.

Inoltre, la scelta di iniziare ora l'analisi è dettata dal fatto che, per il 2014, il Centro semiresidenziale diurno contro le dipendenze di Senigallia ha ottenuto per la prima volta un finanziamento pubblico che copre per intero le spese di gestione.

IRS L'Aurora vuole quindi rendicontare al finanziatore pubblico l'utilità di un simile investimento.

*AUDIENCE*_questo studio è pensato per:

- gli addetti ai lavori del mondo delle dipendenze patologiche (sostanze stupefacenti, gioco, sesso, acquisto compulsivo) che potrebbero essere interessati a capire come misurare gli impatti dei centri diurni e, in generale, delle iniziative contro le dipendenze
- il finanziatore (pubblico) dell'iniziativa;
- utenza potenziale del centro diurno;
- tutti gli interessati alle tecniche di misurazione dell'impatto.

BACKGROUND:

IRS (Intervento Recupero Sociale) L'Aurora è una Cooperativa Sociale di tipo A nata nel 1981.

I settori in cui opera sono:

- dipendenze patologiche da sostanza e comportamentali in comunità terapeutiche, centri diurni (tra cui il Centro semiresidenziale diurno contro le dipendenze di Senigallia) e progetti di reinserimento socio-lavorativo;
- marginalità carceraria in case alloggio per detenuti e sportelli di sostegno psico-sociale;
- promozione del benessere tramite la prevenzione all'uso di sostanze stupefacenti e al bullismo nelle scuole e attività di promozione della tutela ambientale e delle cultura di comunità.

*RISORSE*_l'analisi durerà circa 4 mesi durante i quali verranno impiegate 3 persone non a tempo pieno:

- Antonella dovrà curare i rapporti con gli stakeholder individuati e raccogliere le informazioni sul campo;
- Stefano si occuperà della raccolta dei dati sulle dipendenze da fonti istituzionali e di adattare la metodologia al caso specifico degli interventi contro le dipendenze;
- Francesco, che coordinerà il lavoro, curerà gli aspetti metodologici e la pubblicazione dei risultati

dell'analisi.

COMPETENZE_delle risorse umane appena citate sono:

- psicologa, segue le attività del Centro semiresidenziale diurno contro le dipendenze di Senigallia fin dagli inizi;
- sociologo con esperienze in statistica, che cura per IRS L'Aurora il monitoraggio tramite indicatori e la rilevazione del soddisfacimento degli stakeholder per l'ottimizzazione e l'incremento delle qualità dei processi di erogazione dei servizi
- economista/project manager, segue interventi di sviluppo locale e tecniche di misurazione d'impatto.

TEMPO_i servizi per i quali misureremo l'impatto sono quelli erogati nell'anno 2012 (dal 01/01 al 31/12). I risultati generati, e i dati che utilizzeremo per misurarli, faranno riferimento al periodo successivo al 1 gennaio 2013.

Come detto nel post precedente, quello che ci accingiamo a fare è un grande percorso di coinvolgimento collettivo. La misurazione d'impatto che stiamo conducendo, infatti, si basa su un approccio multistakeholder e presuppone il coinvolgimento (engagement) di tutte le categorie di soggetti direttamente o indirettamente interessate dagli effetti – positivi o negativi – dei servizi erogati o delle attività svolte.

A questo punto è quindi diventato fondamentale l'apporto di Antonella, la nostra psicologa "di campo", che ci consente di avere una memoria storica del Centro semiresidenziale diurno, sia per ricordare i singoli casi che si sono verificati nell'utenza, sia per identificare tutti gli stakeholder che in qualche modo hanno a che fare con il progetto.

Ci siamo quindi messi intorno ad un tavolo ed abbiamo mappato organizzazioni e persone con le quali nei prossimi mesi, a più riprese, entreremo in contatto per raccogliere le informazioni che ci sono indispensabili per la misurazione.

Le categorie di stakeholder che abbiamo individuato sono:

- utenti del centro
- dipartimento pubblico per il contrasto alle dipendenze
- Regione Marche
- famiglie degli utenti
- associazioni di volontariato
- comunità residenziali di recupero
- Amministrazione Pubblica
- forze dell'ordine
- cittadinanza
- Azienda sanitaria locale

Fatta la mappatura, l'ultimo passaggio di questa prima fase del nostro lavoro consiste nel pianificare come coinvolgere gli stakeholder.

Per quanto possiamo predisporre nel migliore dei modi il nostro lavoro, questo team deve fare i conti con alcuni limiti operativi alla sua capacità di condurre l'analisi, non ultimo il tempo che possiamo dedicarci. Siamo realisti nel dichiarare fin da ora che, in considerazione della mole di lavoro che richiederebbe, non siamo in grado di coinvolgere con qualità nell'analisi né la categoria generica della cittadinanza, né le forze dell'ordine, né l'Azienda ospedaliera, ed è per questo che le terremo fuori dal nostro campo d'indagine.

Per le categorie sulle quali abbiamo deciso di concentrarci, invece, abbiamo dovuto capire che tipo di contatto instaurare ed attraverso quali canali. Visto che ci riferiamo ad un ambito abbastanza limitato, riteniamo di essere in grado di coinvolgere, per ogni categoria, tutti gli stakeholder rilevanti, sia nei casi in cui questi sono organizzazioni (associazioni, PA, finanziatori), sia nei casi in cui sono persone fisiche.

Visto che analizziamo un servizio che non solo è già stato progettato, ma che è anche già stato erogato, il coinvolgimento degli stakeholder può anche solo essere funzionale alla raccolta delle informazioni necessarie alla misurazione dell'impatto (in alternativa, in fasi precoci della strutturazione del servizio, gli stakeholder avrebbero potuto essere coinvolti per impostare in via previsionale la misurazione, quando

non, addirittura, per progettare insieme al soggetto erogatore il servizio stesso).

Abbiamo quindi deciso per questo primo contatto di elaborare un questionario da sottoporre a seconda dei casi tramite colloquio, telefonata o e-mail.

Il questionario avrà due funzioni. Per prima cosa dovrà informare gli stakeholder sulle analisi: dovrà spiegarli chi siamo e perché lo stiamo facendo, come si svolgerà, quanto durerà e cosa è loro richiesto. Questo passaggio è fondamentale per riuscire ad attuare un coinvolgimento effettivo e convincere persone ed organizzazioni ad aiutarci nel migliore dei modi.

La seconda funzione sarà quella di raccogliere fin da ora informazioni utili per strutturare la misurazione. Sì, perché non partiamo con degli strumenti già confezionati, ma misureremo l'impatto partendo proprio dal chiedere ai diretti interessati in cosa consiste il cambiamento generato dai servizi che sono stati erogati (outcome), e sulla base di quali elementi concreti possono dire di percepirli (indicatori).

Gli chiederemo, inoltre, se nel generare questi cambiamenti ci hanno messo risorse proprie, che andranno eventualmente ad aggiungersi a quelle delle quali siamo già a conoscenza (input).

Queste informazioni ci saranno utili per capire bene cosa stiamo misurando e per darci dei "metri" per prendere le misure. La prossima volta che torneremo ad incontrarli, gli chiederemo "quanto vale" per loro l'impatto del Centro semiresidenziale diurno contro le dipendenze di Senigallia

§

"Una storia d'impatto" _ Theory of change (04/02/2014)

(segue da "Una storia d'impatto" _ Definire il campo d'analisi pubblicato il 13/12/2013)

<http://www.puntodock.org/2014/02/una-storia-dimpatto-theory-of-change/>

C'eravamo lasciati prima di Natale con il racconto di come ci stavamo organizzando per misurare l'impatto del Centro semiresidenziale diurno contro le dipendenze gestito da IRS L'Aurora.

Noi avevamo mappato gli stakeholder che andavano coinvolti nell'analisi e preparato il primo questionario che gli avremmo sottoposto e con il quale dovevamo raccogliere le informazioni che ci servivano per andare avanti con la misurazione. Voi eravate rimasti con il fiato sospeso (!) domandandovi se ce l'avremmo fatta a portare a termine questo primo giro di interviste. Bene, potete stare tranquilli, ce l'abbiamo fatta: la prima fase di coinvolgimento degli stakeholder si è conclusa e siamo riusciti a raccogliere una discreta quantità di informazioni utili. Buona parte del merito per la buona riuscita di questa prima fase va ad Antonella, la nostra "psicologa da campo" che si è dedicata con precisione e perseveranza a rintracciare il maggior numero possibile di stakeholder.

In questa sede non mi dilungherò a descrivere i risultati di questa prima indagine. In primo luogo perché abbiamo tra le mani dati "sensibili" che riguardano persone con problemi di dipendenza patologica - e di tutta una serie di annessi e connessi - per il cui trattamento ed utilizzo riteniamo sia importante andare avanti con l'indagine. Oltre a ciò, c'è da dire che ci troviamo di fronte a dei risultati parziali, in quanto le informazioni che abbiamo raccolto fin'ora sono principalmente degli elementi propedeutici alle fasi successive della misurazione, e in questo momento poco sanno dirci sull'esito dell'analisi.

Quello che però è interessante sapere è che, proprio in questo momento, stiamo analizzando il funzionamento di IRS L'Aurora, mettendo uno dietro l'altro 2 elementi oggettivi e uno invece più immateriale - a volte impalpabile, spesso difficile da definire bene e, ancor di più, da misurare - collegati tra di loro da un rapporto di causa/effetto.

INPUT sono le risorse che vengono utilizzate per realizzare le attività oggetto di analisi. In questo ambito possiamo annoverare sia risorse finanziarie che vengono investite, sia forza lavoro, tempo, professionalità o l'utilizzo di beni mobili e/o immobili. Quantificare bene gli input ci informa del costo delle attività e del rapporto tra questo e i risultati prodotti.

OUTPUT sono tutte le attività che sono state realizzate e che sono oggettivamente misurabili. E' il dato concreto che descrive quanto abbiamo prodotto sostenendo i costi che abbiamo quantificato come input.

OUTCOME è il risultato di quello che è stato realizzato ed espresso in termini di cambiamenti generati e percepiti da tutti i soggetti che sono stati coinvolti dalle nostre attività. E' proprio per questo che nelle prime fasi dell'analisi ci siamo spesi tanto per mappare tutti gli stakeholder e capire come coinvolgerli al

meglio: quello che misuriamo è quello che loro ci dicono valga la pena misurare. Come è facile intuire, quest'ultimo elemento è quello più immateriale e meno facile da misurare, perché comporta la gestione di dati anche molto diversi tra loro e che dovranno essere affinati per arrivare ad essere comparabili: da opinioni a dati oggettivi, da qualitativi a quantitativi.

Mettendo in fila questi 3 elementi riusciamo ad avere un'immagine - tanto più completa quanto più è approfondita l'analisi - di:

- *come funziona IRS L'Aurora nel suo ruolo di gestore del Centro semiresidenziale diurno di Senigallia;*
- *quali sono gli effetti, positivi e negativi, sulla comunità di riferimento delle attività realizzate dal Centro in termini di cambiamento rispetto alle condizioni di partenza.*

Aggiungendo a queste le informazioni su altri interventi e attività, realizzate da altri stakeholder ma che impattano comunque sulla comunità per quanto riguarda il problema sociale sul quel si sta agendo (nel nostro caso, le dipendenze patologiche), l'immagine diventa sempre più dinamica e assume il valore di una narrazione dei rapporti di causa/effetto tra attività, risultati e contrasto ai problemi sociali.

Nel mondo della misurazione d'impatto questa narrazione viene definita Theory of Change e ci consente di avere un quadro concettuale di riferimento da usare come strumento per monitorare l'efficacia sociale di quello che stiamo facendo.

§

"Una storia d'impatto" _lo scontro con la realtà.(25/03/2014)

(segue da "Una storia d'impatto" _Theory of change pubblicato il 04/02/2014)

<http://www.puntodock.org/2014/03/storia-dimpatto-lo-scontro-la-realta/>

Questo post è una scusa per concedermi uno sfogo.

La causa dello sfogo è l'allungarsi dei tempi previsti per portare a termine questa analisi: qualcuno di voi, immagino, si sarà chiesto come mai stava passando così tanto tempo tra un capitolo e l'altro di "Una storia d'impatto".

La causa della causa è la difficoltà di trovare informazioni attendibili e dettagliate sull'oggetto della nostra indagine.

Gli amici di IRS L'Aurora ci avevano messo in guardia sin dagli inizi di questo lavoro sulla mancanza di informazioni sul mondo delle dipendenze patologiche.

Negli ultimi mesi, da altre parti, avevo sentito parlare più volte della "mancanza di cultura del dato" che affligge il nostro Paese a tutti i livelli, soprattutto nella Pubblica Amministrazione.

L'Open Data Index 2014, uno strumento che valuta l'efficacia delle azioni di apertura dei dati di 70 Paesi, posiziona l'Italia al 14° posto in una classifica dominata dal Regno Unito. Un ambito che risulta particolarmente critico - per noi ma anche per molti degli altri Paesi presenti nella classifica - è quello delle politiche sociali con meno del 15% dei dati disponibili alle PA messi a disposizione del pubblico.

Se pensiamo all'utilità che questi dati potrebbero avere per chi analizza l'impatto di progetti ed organizzazioni ad elevata mission sociale, è facile capire, all'opposto, le difficoltà nel districarsi tra informazioni mancanti e fonti (le poche che ci sono) difficili da consultare.

Per noi, nelle ultime settimane, queste difficoltà si sono palesate nel momento in cui, dopo aver raccolto i risultati che i nostri stakeholder ci hanno segnalato come rilevanti, abbiamo dovuto identificare degli indicatori adatti a descrivere i cambiamenti in oggetto, trovare i dati relativi ad ogni indicatore per il fenomeno che stiamo analizzando e, dulcis in fundo, dare un valore monetario a queste grandezze.

Il lavoro si è fatto e continua ad essere impegnativo, ma siamo convinti che, proprio in ragione di questo, il risultato finale sarà molto soddisfacente.

Per ovviare a problemi di questo tipo, alcune organizzazioni inglesi che si occupano di misurazione dell'impatto hanno lanciato un interessante progetto di data sharing: il Global Value Exchange (<http://www.globalvaluexchange.org/>) una piattaforma wiki in cui tutti quelli che praticano nel Regno Unito (e non solo) la misurazione dell'impatto sociale possono inserire informazioni relativamente ad outcome, indicatori e tecniche di monetizzazione utili a chiunque abbia necessità di trovare con facilità dati utili a condurre analisi analoghe alle loro.

Anche noi, per portare avanti il nostro studio ci siamo avvalsi di quelle informazioni, ovviamente con il limite - per niente irrilevante! - che certe grandezze sono molto country specific e non possono essere trasposte in ambito Italiano.

Eppure quanto sarebbe stato utile aver avuto a disposizione anche noi quelle stesse informazioni aggiornate per l'Italia invece che aprirci la testa spulciando in siti scritti in caratteri troppo piccoli e strutturati in maniera troppo poco chiara.

Mentre continuiamo a portare avanti la nostra misurazione d'impatto, e in attesa che la Pubblica Amministrazione italiana decida di ritirarci un po' su nella classifica dell'Open Data Index, proviamo a fare una proposta a chiunque si stesse cimentando nella misurazione d'impatto: perché non facciamo anche in Italia il nostro Global Value Exchange?

Noi il nostro primo pezzetto siamo già pronti a mettercelo.

L'analisi in oggetto ha purtroppo dovuto sospendersi nelle sue fasi conclusive per cause di forza maggiore. Il 3 maggio 2014, infatti, molti edifici nella città di Senigallia hanno subito gravi danni a seguito dell'esondazione del fiume Misa: il Centro semiresidenziale diurno era tra questi.

5 - Conclusioni

Pur disponendo, al momento in cui stiamo scrivendo, solo di informazioni parziali per la sperimentazione in oggetto, possiamo trarre alcune considerazioni conclusive dal lavoro di analisi sin qui realizzato e dalla ricerca condotta in ambito normativo e metodologico.

1 - La recente riforma voluta da Commissione, Parlamento e Consiglio sembra aprire la porta ad una nuova stagione di regolamentazioni nazionali del mercato degli appalti e delle concessioni pubbliche, la cui filosofia di fondo sarà di rendere il *public procurement* uno strumento utile alle Amministrazioni locali per offrire ai cittadini servizi di qualità ed in grado di produrre impatto sociale, nella prospettiva di raggiungere così gli obiettivi della strategia *Europa2020*.

2 – Nello specifico dei servizi sociali, la nuova normativa si armonizza in parte con la filosofia della Legge 381/1991 nel cercare di perseguire, tramite appalti e concessioni speciali per alcune tipologie di servizio, obiettivi sociali altrimenti difficilmente raggiungibili tramite le dinamiche di mercato. La Legge italiana – e la prassi applicativa - viene anzi superata ripristinando la possibilità per le Amministrazioni pubbliche di esercitare margini di discrezionalità nelle scelte di acquisto di servizi sociali potendo tenere in considerazione, in aggiunta al prezzo del servizio, anche gli aspetti qualitativi dell'offerta; e imponendo agli operatori del settore di operare in regime di concorrenza - non riconoscendo cioè standard di qualità in ragione della sola forma giuridica (cooperativa sociale), come invece faceva la Legge 381/1991 - ma aprendo il mercato ad ulteriori soggetti, ai quali viene richiesto di proporre servizi ad impatto economico, sociale ed ambientale.

3 – Negli ultimi anni sono state sviluppate numerose metodologie per misurare l'impatto sociale di progetti e servizi. L'analisi SROI si caratterizza per l'approccio *bottom up* e *multistakeholder* sia in fase

di misurazione che, soprattutto, in fase di progettazione e realizzazione degli interventi. Lo SROI costituisce anche un quadro concettuale e uno strumento gestionale utile all'impresa sociale per crescere e, alla luce dei richiami europei alla qualità dei servizi, all'impatto generato, e alla presenza sul questo mercato delle PMI, per riuscire a competere con organizzazioni, pubbliche e private, di dimensioni maggiori.

4 – Nella prospettiva di individuare le metodologie migliori per permettere alle Amministrazioni pubbliche di orientare le scelte di *public procurement* verso la creazione di impatto economico, sociale ed ambientale, l'applicazione dello SROI presenta alcuni elementi di criticità che vanno affrontati. Quelli che sembrano rilevare maggiormente sono la soggettività degli indicatori utilizzati, la non comparabilità dei risultati finali (*SROI ratio*) e i costi per condurre l'indagine

L'oggetto stesso di analisi – il valore sociale - e l'approccio *multistakeholder* che la metodologia adotta rendono difficile individuare indicatori quantitativi, oggettivi ed universalmente validi. La soggettività dell'analisi – che non è, di per se, elemento negativo – e la conseguente variabilità dei risultati finali, spiegano anche la non correttezza di operazioni comparative tra valori SROI di progetti, servizi o organizzazioni diverse. Come sostenuto anche dal CESE "la quantificazione va vista invece come uno dei metodi di misurazione, da affiancare ad altri metodi orientati alla qualità come, ad esempio, la narrazione".

E' in quest'ultima dimensione, quella narrativa, che possiamo quindi provare ad identificare un territorio di incontro tra Amministrazione pubblica appaltante e impresa sociale erogatrice di servizi ad impatto sociale. Un dimensione più qualitativa e "meno certa" di quella matematico/finanziaria, ma sicuramente più in grado di descrivere a pieno le specificità e il valore dei servizi erogati da organizzazioni non profit e imprese sociali. La sperimentazione che stiamo conducendo al centro semiresidenziale diurna di Senigallia ha inteso percorrere proprio questa strada, rendicontando il valore prodotto dalla cooperativa sociale IRS L'Aurora sia misurando l'impatto generato, sia raccontando *in itinere* il percorso e le scelte della misurazione stessa.

5 – Dal punto di vista dei costi, le tecniche di misurazione dell'impatto sociale si caratterizzano per essere particolarmente *time expansive* e possono quindi risultare particolarmente onerose per le organizzazioni di piccole dimensioni. Onde evitare che ciò possa tradursi in un ostacolo all'accesso al mercato degli appalti e delle concessioni pubbliche da parte delle PMI, il CESE raccomanda anche che le metodologie di misurazione dell'impatto che vengono istituzionalizzate nell'Amministrazione pubblica abbiano dei costi adeguati alle possibilità delle imprese sociali che, spesso, sono di piccole dimensioni, arrivando persino a sostenere che dovrebbero essere le istituzioni, o gli investitori privati, a farsi carico degli oneri di misurazione dell'impatto sociale.

Nel 2009 Zappalà e Lyons scrivevano "Pochi avrebbero da ridire contro l'affermazione che sarebbe più utile per il bene comune che le organizzazioni del terzo settore fossero maggiormente capaci di concettualizzare, articolare e dimostrare l'impatto dei loro programmi, sia nella fase di progettazione che in quella conclusiva. C'è anche una discussione sul fatto che il prevedere l'obbligo di rendicontazione dell'impatto sociale come condizione per accedere a fondi (sia di natura pubblica che privata) possa condurre ad un più ampio uso e ad una più sviluppata consapevolezza dell'importanza della misurazione dell'impatto sociale. Come è stato però messo in evidenza l'adozione di questi quadri concettuali è ancora agli inizi, ed imporli ad un settore impreparato (e, forse, ancora contrario) rischia di generare più danni che benefici".

A distanza di 5 anni da queste considerazioni la domanda che ci poniamo è se il settore dell'impresa sociale, e quello dell'Amministrazione pubblica, siano ancora impreparati a questo cambio di marcia. Se la risposta dovesse essere "sì", allora abbiamo la necessità di ragionare su cosa fare per farli muovere in quella direzione.

Keywords: impatto; appalti pubblici; SROI; stakeholder; cooperazione sociale; impresa sociale; misurazione; management.

Nota sugli autori

Eraldo Giangiacomi

Socio fondatore e per circa 25 anni presidente della cooperativa sociale IRS L'Aurora. Attualmente è vicepresidente di Federsolidarietà Marche e consulente per alcune cooperative sociali marchigiane e umbre.

Stefano Ialenti

Formazione universitaria prevalentemente sociologica e post universitaria in materie organizzative e gestionali. Lavora nel terzo settore dal 2006. Attualmente per la Cooperativa IRS L'aurora si occupa di progettazione, qualità e statistica. E' membro dei Giovani operatori della Marche.

Francesco Ranghiasi

Socio fondatore della cooperativa Puntodock per la quale si occupa di formazione e consulenza alla cooperazione sociale e al non profit in generale. Con Puntodock sta sviluppando in particolare gli ambiti della co-progettazione di servizi alla persona e la metodologie di misurazione d'impatto. E' membro del coordinamento nazionale dei Giovani imprenditori cooperativi di Confcooperative e dei Giovani operatori delle Marche.

Antonella Santinelli

Psicologa psicoterapeuta, da 30 anni si occupa di diagnosi, riabilitazione e cura nel campo delle dipendenze patologiche. Attualmente per la cooperativa IRS L'aurora è responsabile della selezione del personale e del Servizio Promozione.

Bibliografia

- AA.VV, (1997): *La valutazione dei trattamenti nelle tossicodipendenze*; Itaca, 1, 1
- Altieri L. (1996); *La valutazione dal punto di vista degli utenti nell'attività di un SERT*; in Fagioli J., Ugolini P. (a cura di): *Tossicodipendenze e pratica sociologica*; F. Angeli, Milano
- Altieri L., Luison L., (a cura di) (1997); *Qualità della vita e strumenti sociologici: tecniche di rilevazione e percorsi di analisi*; F. Angeli, Milano
- Arvidson M., Lyon F., McKay S., Moro D. (2013); *Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI)*; The Policy Press
- Bernardi L., Tripodi T., (1981); *Metodi di valutazione di programmi sociali*; Fondazione Zancan, Padova
- Bertin G. (1995); *Valutazione e sapere sociologico. Metodi e tecniche di gestione dei processi decisionali*; F. Angeli, Milano
- Bimbo A. (1997); *Emanciparsi dalle dipendenze. Strategie di intervento per operatori ed educatori*; F. Angeli, Milano
- Blythe B.J., Tripodi T., Fasolo E., Ongaro F. (1993); *Metodi di misurazione nell'attività di servizio sociale a contatto diretto con l'utenza*; Fondazione Zancan, Padova
- Cipolla C., Giarelli G., Altieri L. (a cura di); *Valutare la qualità in sanità. Approcci, metodologie e*

strumenti; Franco Angeli, Milano

- Comitato economico e sociale europeo (2013); *La misurazione dell'impatto sociale (parere d'iniziativa)*; INT 721; Bruxelles
- Commissione europea; *EUROPA 2020 – Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*; COM(2010)2020; Bruxelles
- Commissione europea; *Non solo PIL – Misurare il progresso in un mondo in cambiamento*; COM(2009) 433; Bruxelles
<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20IT%20BARROSO%20-%20Europe%202020%20-%20IT%20version.pdf>
- Commissione europea; *PROPOSTA DI DIRETTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO DEL CONSIGLIO sugli appalti pubblici*; COM(2011) 896; Bruxelles
www.eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011PC0896&from=EN
- European Venture and Philanthropy Association (2013); *A practical guide to measuring and managing impact*
<http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/>
- Gliarelli G. (2002); *Oltre la "customer satisfaction": il problema di cogliere la complessità di un punto di vista*; Franco Angeli, Milano
- Marsden J., Gossop G., Stewart D., Best D., Farrell M., Lehmann P., Edwards C., & Strang J., (1998); *The Maudsley Addiction Profile (MAP): A brief instrument for assessing treatment outcome*; *Addiction* 93(12): 1857-1867
- McHugh N., Sinclair S., Roy M., Huckfield L., Donaldson C. (2014); *Social impact bond: un lupo travestito da agnello?*; Impresa Sociale
www.rivistaimpresasociale.it/component/k2/item/77-social-impact-bond-un-lupo-travestito-da-agnello/77-social-impact-bond-un-lupo-travestito-da-agnello.html?limitstart=0
- Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T. (2012); *A guide to social return on investment*; Lothian: The SROI Network
http://www.thesroinetwork.org/publications/cat_view/29-the-sroi-guide/223-the-guide-in-english-2012-edition
- Palumbo M. (2001); *"Qualità ed efficacia nei servizi: convergenza o coincidenza?" Politiche Sociali e Servizi*; Università Cattolica, Ed Vita e Pensiero, Milano
- Pawson R., Tilley N. (2004); *Realistic evaluation*; The British Cabinet Office;
http://www.communitymatters.com.au/RE_chapter.pdf
- The SROI Network (2010); *SROI - Myths and challenges*

<http://www.thesroinetwork.org/component/content/article/173-international/300-the-sroi-network-releases-new-report-on-myths-and-challenges-in-sroi>

- Ugolini P. (a cura di); "Qualità e outcome nelle dipendenze. Dibattito europeo e italiano, esperienze in Emilia Romagna", FrancoAngeli, Milano
- Vertecchi B. (1984); *Manuale della valutazione*; Editori Riuniti
- Zappalà G., Lyons M. (2009); *Recent approaches to measuring social impact on the third sector: An overview*; Background Paper n.5, Sydney: Centre for Social Impact, University of New South Wales
http://www.socialauditnetwork.org.uk/files/8913/2938/6375/CSI_Background_Paper_No_5_-_Approaches_to_measuring_social_impact_-_150210.pdf