Philanthropy Insights n.4_2016

Theory of Change e Valutazione dell'Impatto Sociale per una Filantropia Strategica

Metodi e case history

a cura del
Centro Studi Lang sulla Filantropia Strategica

SOMMARIO

PREFAZIONE 5
di Tiziano Tazzi, Fondazione Lang Italia

INTRODUZIONE 6
Dalla pianificazione alla valutazione degli effetti:
per una filantropia strategica orientata a produrre cambiamento
di Gian Paolo Barbetta, Fondazione Cariplo e Università Cattolica

IL PUNTO DI PARTENZA: DEFINIRE UNA THEORY OF CHANGE 8

LA THEORY OF CHANGE COME IMPACT-MODEL: 8
DIFFUSIONE E UTILIZZO A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE
di Simone Castello e Chiara Maria Lévêque, Fondazione Lang Italia

THEORY OF CHANGE DI PROGETTO. 11
IL CASO "NEST" DELLA CHIESI FOUNDATION a cura di Fondazione Lang Italia
Case History e intervista con Maria Paola Chiesi, Chiesi Foundation

THEORY OF CHANGE DI ORGANIZZAZIONE. 14
IL CASO DI CIAI a cura di Fondazione Lang Italia
Case History e intervista con Paolo Palmerini, CIAI

THEORY OF CHANGE COME MODELLO DI COLLECTIVE IMPACT MULTI-SETTORE. 18
IL CASO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE PER L'ALIMENTAZIONE E L'AGRICOLTURA
di Mirko Montuori, FAO

LA FASE DI MISURAZIONE: METODI E CASI DI APPLICAZIONE 20

MISURARE L'IMPATTO SOCIALE, DALLA TEORIA ALLA PRATICA 20
di Elisa Chiaf, Centro Studi Socialis

VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE CON IL METODO SROI 23
IL CASO DI FONDAZIONE SACRA FAMIGLIA a cura di Fondazione Lang Italia
Case History e intervista con Don Vincenzo Barbante, Fondazione Sacra Famiglia

INTEGRARE INNOVAZIONI SOCIALI, TECNOLOGICHE E DI BUSINESS: 27
UN APPROCCIO ALL'IMPLEMENTAZIONE DI METODI DI VALUTAZIONE
PER SCALARE L'IMPATTO SOCIALE. IL CASO DI FUNDACIÓN AVINA
di Fernando Rueda Koster, Fundación Avina

PREFAZIONE

Nel 2012, dopo che come Fondazione Lang Italia avevamo cominciato a parlare del bisogno del mondo filantropico e del settore sociale italiani di momenti di verifica delle azioni e di sistemi di supporto alla misurazione del risultato, ci siamo resi conto che da questa consapevolezza scaturivano molte domande: come produrre cambiamenti significativi grazie ai servizi implementati? Come arrivare a una accountability sui risultati sociali prodotti? In sintesi: come combinare al meglio l'efficacia sociale con l'efficienza economica?

Da allora queste domande hanno animato non solo la nostra azione, ma anche una lunga serie di dibattiti a livello nazionale e internazionale, e l'idea di allocare risorse in progettualità quanto più impattanti si è imposta al centro dell'attenzione guadagnando sempre più consensi. Questo tema è stato studiato e approfondito in particolare dalla Leap Ambassadors Community, nata nel 2013 grazie agli sforzi di Mario Morino, un gruppo internazionale di leader del settore sociale di cui ho l'onore di far parte. Il performance management, inquadrato nei principi del "Performance Imperative" che trovate sul nostro sito, è stato identificato dalla Community come uno dei pilastri per *"produrre su un periodo prolungato di tempo risultati significativi, misurabili e finanziariamente sostenibili in favore delle persone o cause per cui l'organizzazione esiste",* vale a dire per garantire una *high-performance.*

Per questo motivo abbiamo deciso di realizzare questo *Philanthropy Insights* che mira a portare nella pratica gli strumenti della Theory of Change (ToC) e della misurazione dell'impatto sociale attraverso una serie di esperienze internazionali e casi italiani che abbiamo vissuto direttamente. In primis viene esaminato il ruolo della ToC come framework strategico, utilizzabile a diversi livelli intra e/o inter-organizzativi, propedeutico e determinante per valutare i risultati generati dallo specifico progetto o realtà; nella seconda sezione viene affrontato il tema della misurazione vera e propria, declinabile attraverso diversi approcci, che seppur con limiti metodologici può aiutare finanziatori e operatori a creare progettualità efficaci e resilienti.

In un contesto socio-economico caratterizzato da un vertiginoso aumento di necessità sociali che il *welfare state* stenta a soddisfare, crediamo che l'adozione della Theory of Change – che abbiamo provato "sulla nostra pelle" realizzando la ToC di Fondazione Lang Italia con il supporto di David Hunter – e la diffusione delle pratiche di misurazione costituiscano un passo imprescindibile per rendere più forti, efficaci e sostenibili le organizzazioni del settore non profit e le iniziative filantropiche che intervengono per dare una concreta risposta ai bisogni della comunità.

Tiziano Tazzi

Presidente di Fondazione Lang Italia
e LEAP Ambassador.

Philanthropy Insights n.4_2016

Realizzato da:
Centro Studi Lang – Fondazione Lang Italia

Direzione scientifica:
Simone Castello

Grafica & impaginazione:
Gianluca Brugnetti, Deshion

INTRODUZIONE

DALLA PIANIFICAZIONE ALLA VALUTAZIONE DEGLI EFFETTI: PER UNA FILANTROPIA STRATEGICA ORIENTATA A PRODURRE CAMBIAMENTO

Il tema della "valutazione" incrocia sempre di più il mondo delle fondazioni. Tuttavia, spesso si verifica una notevole confusione sul significato del termine "valutazione" e sui suoi usi. Così, il termine **valutare** viene usato con almeno tre significati possibili:

1) **selezionare** i soggetti o i progetti da sostenere, che in inglese sarebbe chiamato *rating;*

2) **rendicontare** ciò che è stato fatto, sviluppando *accountability;*

3) **conoscere meglio** ciò che è accaduto come **conseguenza della propria azione.** In quest'ultimo ambito consideriamo almeno due diverse attitudini. In primo luogo, quella a **formarsi un'opinione partendo dai giudizi soggettivi** dei beneficiari finali di un intervento della fondazione, così da riflettere criticamente sugli spazi di miglioramento *(formative evalutation).* In secondo luogo, quella ad **individuare gli effetti** di un intervento, misurando i cambiamenti che non si sarebbero verificati in assenza dell'intervento stesso *(impact evaluation).* Proprio l'analisi degli effetti è la pre-condizione necessaria per potere poi stimare i costi e i benefici degli interventi.

Le diverse accezioni del termine "valutazione" sono ugualmente legittime ed è importante che le fondazioni approfondiscano le proprie competenze e capacità nei tre diversi campi. Sui primi due versanti *(rating ed accountability)* molte fondazioni hanno fatto importanti passi avanti, basti pensare ai sistemi di raccolta delle richieste di contributo attraverso bando (per il rating) e ai bilanci sociali (per l'accountability).

Sul terzo versante, quello dello sviluppo della conoscenza, le fondazioni italiane paiono molto più incerte. In particolare, molte di loro oscillano tra una esigenza di legittimazione - che vorrebbe che le fondazioni facciano sempre tutto in modo perfetto e mostrino solo successi - ed una esigenza di onesta comprensione di ciò che è accaduto a seguito di un intervento, che è dunque disponibile anche ad accettare eventuali fallimenti.

Il ruolo delle Fondazioni

In particolare, conoscere gli effetti degli interventi è importante quando le fondazioni filantropiche decidono di non agire come semplice sponsor di cause mediaticamente visibili, o come sostenitore di iniziative che già hanno mostrato di essere efficaci. Conoscere gli effetti dei propri interventi diventa cruciale nel caso in cui le fondazioni decidano di agire come "**innovatore sociale**", cioè come soggetto che prova a proporre modi nuovi (e potenzialmente più efficaci) per rispondere a bisogni sociali insoddisfatti che non possono essere risolti semplicemente mettendo a disposizione una maggiore quantità di denaro.

Le **fondazioni si presentano come soggetti particolarmente adatti a promuovere l'innovazione** in campi come l'educazione, la sanità, i servizi alla persona, o l'ambiente. Ciò

in virtù della loro natura di soggetti dotati di un patrimonio cospicuo e di una *governance* autonoma. Proprio queste caratteristiche consentono alle fondazioni di assumere rischi di lungo periodo, avviando interventi il cui esito non è scontato, senza dover sottostare all'esigenza di azionisti - o di un corpo elettorale - che pretendono risultati positivi a breve termine. Libere da tali vincoli, le fondazioni possono assumere rischi che né l'ente pubblico né le imprese private sono disposte ad assumersi, sostenendo così modelli di intervento potenzialmente forieri di risultati positivi potendo sostenere il rischio di un fallimento.

A partire da queste caratteristiche strutturali, una delle funzioni fondamentali delle fondazioni di erogazione dovrebbe essere non tanto quella di risolvere problemi sociali quanto quella di **sperimentare nuovi modelli di intervento (e verificarne l'efficacia)** per affrontare le problematiche più rilevanti. Se questo è l'obiettivo, un **insuccesso è un risultato utile quanto un successo.** Mostrare l'inefficacia di determinati interventi vale quanto evidenziare casi efficaci, perché consente di evitare di ripetere tecniche e modelli che non portano agli obiettivi prefissati.

Se quindi sviluppare conoscenza su ciò che funziona e ciò che non funziona è una missione che si adatta alle caratteristiche delle fondazioni, esse non possono limitarsi a gestire interventi innovativi, ma devono necessariamente comprendere se questi interventi hanno avuto successo valutandone l'effetto. Per fare ciò è necessario immaginare la valutazione come parte integrante della pianificazione strategica di una fondazione.

Posizionare la valutazione all'interno del modello organizzativo

Non si può valutare se gli interventi non sono frutto di un chiaro processo di pianificazione: strategia e valutazione sono due aspetti strettamente connessi per ogni soggetto filantropico perché la misurazione e l'analisi dell'impatto devono essere connaturate alla definizione degli obiettivi e dell'intervento.

In questo senso emerge l'importanza di sviluppare una **Theory of Change** (ToC) prima di avviare interventi e politiche. Prima di affrontare un problema bisogna individuarne le possibili cause, fissare un obiettivo di cambiamento, comprendere gli strumenti che possono essere utilizzati, il modo in cui essi potrebbero agire e, infine, verificare se il cambiamento si è verificato. Sviluppare una ToC significa identificare con precisione **il motivo per cui vogliamo agire, cosa vogliamo cambiare, come, e per chi.** Se non ho evidenziato l'obiettivo di cambiamento, non avrò nessun riferimento per capire cosa misurare al termine dell'intervento.

Questo lavoro va posizionato nella fase di pianificazione strategica che precede l'intervento e la sua valutazione: in questo senso **pianificatori e valutatori dovrebbero lavorare insieme** - è in questa fase che i valutatori servono veramente. Se il vostro obiettivo è aumentare la coesione sociale, il valutatore si chiederà immediatamente come poterla misurare e quali dati sono necessari: i valutatori coinvolti solo ex post difficilmente potranno fare un buon lavoro e aiutarvi a capire quali risultati sono stati raggiunti grazie all'intervento.

Non tutto ciò che una fondazione fa può essere valutato, ma un maggiore sforzo in questa direzione è auspicabile.

CHI È

Gian Paolo Barbetta

Gian Paolo Barbetta è Direttore del Centro di Ricerche sulla Cooperazione e sul Nonprofit dell'Università Cattolica e Responsabile Osservatorio e Valutazione di Fondazione Cariplo. Già membro dell'Agenzia per le Onlus, l'organismo di regolazione del settore non profit, è Professore Associato presso l'Università Cattolica di Milano e autore di numerose pubblicazioni.

IL PUNTO DI PARTENZA: DEFINIRE UNA THEORY OF CHANGE

1

LA THEORY OF CHANGE COME IMPACT-MODEL: DIFFUSIONE E UTILIZZO A LIVELLO NAZIONALE E INTERNAZIONALE

Diffusione della Theory of Change La Theory of Change (ToC) ha mosso i primi passi negli anni '90 all'Aspen Institute[1] e ha guadagnato sempre più consensi nel mondo non profit (utilizzata dal 60% delle onp secondo Innovation Network Inc.[2] e addirittura dall'89% delle fondazioni per Morris, 2004[3]) per il triplice ruolo fondamentale che può assumere: a) come architettura strategica a breve e lungo termine, b) come modello per misurare l'impatto sociale generato e c) per inserire l'organizzazione nell'ecosistema in cui opera e portare alla luce possibilità di collaborazioni interorganizzative e/o multisettore.

La ToC viene oggi adottata dalle maggiori organizzazioni grant-making per guidare e valutare la propria azione. Per inquadrare il fenomeno, basti considerare come la ToC orienti le scelte della Bill & Melinda Gates Foundation, della Gordon and Betty Moore Foundation, e della Children's Investment Fund Foundation - che insieme gestiscono un patrimonio complessivo di $54,3 miliardi (pari al 65% degli asset delle prime dieci fondazioni private al mondo presiedute da UHNWI[4]) - e di sei delle prime dieci fondazioni statunitensi per volume di erogazione (oltre alle già citate Gates Foundation e Moore Foundation: Ford Foundation, Hewlett Foundation, Kellogg Foundation, MacArthur Foundation) per un totale di circa $5,1 miliardi erogati nel 2014[5].

Keyword
THEORY OF CHANGE
Uno strumento strategico che, partendo dall'obiettivo di impatto sociale, esplicita il processo causale "outcome – output – activities", definendo modalità evidence-based per produrlo e indicatori misurabili per monitorare i progressi

Ma questo processo di diffusione non è limitato al fronte erogativo della filantropia privata: oltre agli innumerevoli casi sul lato grant-seeking, negli ultimi anni i governi, complice il contesto di crisi economica, hanno cominciato ad interessarsi all'applicazione della ToC per valutare l'efficacia dei propri programmi di sviluppo internazionale (Montuori e Storlazzi, 2016[6]).

> Tra le istituzioni governative e intergovernative che hanno implementato la ToC si annoverano USAID, le Nazioni Unite - con alcune sue agenzie come la FAO e network come lo UNDP - e la World Bank

Utilizzo della Theory of Change La ToC si concentra su un approccio di performance management che può essere utilizzato con **molteplici obiettivi** - ad esempio per valutare programmi alternativi; pianificare e implementare un'iniziativa; comprendere l'ecosistema in cui si opera e come esso influenzerà la possibilità di raggiungere l'impatto prefissato; comunicare internamente ed esternamente la propria strategia - e a **diversi livelli.**

A un primo livello troviamo la **ToC di progetto:** a questo proposito, si veda il caso di **Chiesi Foundation** illustrato nelle prossime pagine. Il ruolo di Fondazione Lang Italia è stato progettare un quadro di intervento per ridurre la mortalità neonatale in alcuni Paesi africani attraverso l'impiego di strumenti internazionalmente condivisi. Nel caso in analisi il lavoro ha evidenziato come i decessi neonatali prevenibili siano causati da un mix di fattori che impediscono o rendono difficoltoso l'accesso a servizi sanitari di qualità - fattori sia sanitari (mancanza di infrastrutture, personale qualificato, farmaci ecc.) sia economici e socio-culturali in termini di assenza di informazioni sui servizi, riluttanza delle donne in gravidanza a recarsi in strutture ospedaliere, e norme sociali per cui partorienti e puerpere, soprattutto nelle zone rurali, sono tenute a lavorare normalmente subito prima e dopo il parto. L'analisi di contesto ha consentito di confermare la coerenza progettuale della ToC, collocandola all'interno di un quadro di raccomandazioni internazionali (dalle Nazioni Unite alla Commissione Europea) e nazionali - in particolar modo provenienti dal Ministero della Sanità dei Paesi interessati, partner imprescindibile per il successo del progetto.

> L' elaborazione della ToC parte necessariamente da un'analisi di contesto del Paese per rilevare i fattori che potranno influenzare il conseguimento degli obiettivi di impatto

La ToC può essere implementata anche **a livello di organizzazione,** in un'ottica di definizione di una vision unitaria e condivisa, come nel caso di **CIAI** descritto nelle pagine che seguono. Il processo di ToC sviluppato da Fondazione Lang Italia ha portato alla revisione della modalità strategica di intervento e del posizionamento interno ed esterno, avviando un dialogo trasversale tra staff e vertici, tra aree programmatiche e amministrative e focalizzando il nucleo della mission e il DNA distintivo per valorizzare le radici e l'operato dell'organizzazione. Nel corso delle quattro giornate di workshop, il gruppo è stato accompagnato in un confronto sugli obiettivi di impatto sociale, i beneficiari dell'intervento e le attività implementate.

La Theory of Change può essere infine utilizzata **a livello di settore o addirittura come modello multi-settore.** Nel primo caso si può annoverare la ToC della **Global Impact Investing Initiative della Rockfeller Foundation.** La strategia della Rockfeller Foundation per creare un ecosistema funzionale per l'impact investing include il conseguimento di outcome intermedi, ad esempio la realizzazione di piattaforme collettive (come il GIIN[7]), lo sviluppo dell'infrastruttura settoriale (con la creazione dei parametri IRIS[8] e GIIRS[9]), e il rafforzamento di intermediari specializzati (attraverso il sostegno ad Acumen Fund, Root Capital e IGNIA) – risultati da raggiungere attraverso una serie di attività (i.e. grant-making, program-related investments, coinvolgimento dei media, produzione e diffusione di know-how specifico[10]).

> La ToC rappresenta il nuovo strumento condiviso di CIAI per comunicare la sua identità e i suoi principi - una guida operativa e un vademecum cui riferirsi nei prossimi anni

Nel secondo caso il successo della ToC deriva dal crescente interesse per il potenziale di **collaborazioni per il collective impact** per creare una visione condivisa di come conseguire obiettivi a lungo termine. A questo proposito si veda l'esempio del processo di riforma della **FAO** ben illustrato nell'articolo di Mirko Montuori nelle prossime pagine che evidenzia come l'adozione della ToC stia implicitamente guidando il percorso di sviluppo strategico delle principali organizzazioni internazionali.

Dagli esempi e dai dati sopra citati possiamo concludere che la ToC rappresenta per il

settore sociale un impact-model che può supportare donatori, finanziatori e grantseeker per allocare risorse in modo razionale e strategico su progetti efficaci in linea con la propria mission e vision.

CHI E'

Simone Castello

Responsabile del Centro Studi sulla Filantropia Strategica, presiede la formazione executive e le pubblicazioni di approfondimento di Fondazione Lang Italia. Specializzato in iniziative di CSR & Corporate Philanthropy, si occupa di Impact Investing, Theory of Change e valutazione di impatto per enti erogativi e grant-seeker.

Chiara Maria Lévêque

Philanthropy Advisor di Fondazione Lang Italia, specializzata in partnership con Fondazioni ed Enti di erogazione, ha sviluppato il suo network grazie alla ricerca in back office e alle missioni in Belgio, Bosnia Erzegovina, Regno Unito, Lussemburgo, Madagascar. Si occupa di Finanza Sociale, Misurazione di Impatto e Theory of Change.

[1] James I. Connell, Anne C. Kubisch, Lisbeth B. Schorr, Carol H. Weiss, "New Approaches to Evaluating Community Initiatives", Roundtable on Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, The Aspen Institute (1995)

[2] "State of Evaluation 2012. Evaluation Practice and Capacity in the Non Profit Sector", Innovation Network Inc. (2012)

[3] Angela Jean Morris, "A Survey of Theories of Change within Philanthropy" (2004)

[4] Wealth-X (2016) - Rielaborazione Centro Studi Lang

[5] Daniels e Lambert, "Forecast for Major Funds", The Chronicle of Philanthropy (2015) – Rielaborazione Centro Studi Lang

[6] Montuori e Storlazzi, "Theory of Change and a new performance management approach: towards a renewed FAO" (2016)

[7] Global Impact Investing Network

[8] Impact Reporting Investment Standards

[9] Global Impact Investing Rating System

[10] Jackson, "Interrogating the theory of change: evaluating impact investing where it matters most", Journal of Sustainable Finance and Investment (2013)

THEORY OF CHANGE DI PROGETTO. IL CASO "NEST" DELLA CHIESI FOUNDATION

La case history del progetto e l'intervista al Coordinatore Maria Paola Chiesi. La definizione della ToC ha portato alla riformulazione del perimetro di intervento e alla definizione di un set di indicatori specifici di performance management.

CHIESI FOUNDATION

Fondata nel 2005 come espressione della responsabilità sociale di Chiesi Farmaceutici, opera per valorizzare il patrimonio di conoscenze dell'azienda Chiesi. Il principale ambito di intervento è quello sanitario, con lo scopo di migliorare la salute ed alleviare le sofferenze dei pazienti affetti da malattie respiratorie e neonatali, attraverso il finanziamento di progetti di ricerca medico-scientifica, disseminazione di conoscenze, formazione e cooperazione internazionale.

IL PROGETTO NEST

Il progetto NEST *(Neonatal Essential Survival Technology),* avviato dalla Chiesi Foundation in diversi Paesi a basso reddito, ha lo scopo di ridurre il tasso di mortalità neonatale.

INQUADRAMENTO DEL CASO

Nel 2016 Chiesi Foundation ha affidato a Fondazione Lang Italia la definizione della Theory of Change (ToC) del progetto NEST in Burkina Faso, Benin, e Burundi. Il presente caso prende in esame la ToC per il Burkina Faso in Africa Occidentale, dove Chiesi Foundation sostiene dal 2010 il reparto di neonatologia dell'Ospedale San Camillo a Ouagadougou, una delle poche realtà in grado di ospedalizzare neonati patologici e prematuri.

LA THEORY OF CHANGE DEL PROGETTO NEST IN BURKINA FASO

Il lavoro di ToC con Chiesi Foundation ha permesso di focalizzare gli obiettivi di impatto, evidenziare le criticità e i punti di attenzione identificati nei primi anni del progetto, e individuare i fattori su cui Chiesi Foundation dovrà agire, direttamente o tramite partner esterni, per conseguire l'impatto prefissato.

Alla luce di queste evidenze, si presentano di seguito alcune delle evoluzioni definite dalla ToC per il progetto NEST con il nuovo obiettivo d'impatto riformulato in termini specifici, realistici, e misurabili: **"Ridurre la mortalità neonatale (0-28 giorni) dei bambini in particolare sick e low birth weight (LBW) nel distretto di Ouagadougou"**

La ToC del progetto ha portato alla definizione di un **set di indicatori di performance management** specifici per ogni outcome identificato, che riguardano fattori medico-sanitari (come la formazione del personale e la presenza di unità neonatali attrezzate), economici (ad esempio il grado di sostenibilità finanziaria del modello) e socio-culturali (tra cui il livello di preparazione pre e post parto della famiglia sulla cura dei neonati

e la consapevolezza dei servizi sanitari disponibili). Gli **indicatori** si armonizzano con le direttive del Ministero della Salute del Burkina Faso per evitare un approccio *top-down* e con le indicazioni ONU e UE per la cooperazione internazionale. La **rilevazione** è stata definita scegliendo le modalità più adatte al caso - dalle interviste a campione con gli operatori sanitari, ai questionari alle famiglie, dall'osservazione diretta sul campo all'analisi documentale delle statistiche ministeriali.

Come strumento di controllo si è deciso di utilizzare il **Logical Framework**[1] - che sintetizza gli elementi chiave del progetto (impatto, outcome, output, attività, input) e i sistemi di monitoraggio - per tracciare il conseguimento degli obiettivi di impatto parametrando i progressi annuali rispetto alla baseline stabilita all'anno 0.

Per monitorare i progressi e avviare relazioni con gli stakeholder pubblici e privati sul campo si è evidenziata la necessità di operare attraverso uno staff dedicato in loco.

L'INTERVISTA A MARIA PAOLA CHIESI

Com'è nato il progetto NEST della Chiesi Foundation?

Il progetto NEST nasce dopo 4-5 anni di collaborazione in Africa Occidentale con due ospedali, in Burkina Faso e in Benin, nell'ambito delle unità di cura neonatale. Come Chiesi Farmaceutici abbiamo una vasta esperienza nel settore e un network di conoscenze che hanno naturalmente condotto a questi primi casi di cooperazione.

La collaborazione è nata inizialmente come supporto di natura economica. Man mano ci siamo resi conto, sulla base di quanto apprendevamo, della possibilità di sviluppare qualcosa di più, di diverso, che in quel contesto ancora non era stato fatto: un modello di cura neonatale che potesse essere da un lato accessibile e sostenibile, dall'altro replicabile.

Da questa consapevolezza è nato il progetto NEST – che, oltre a richiamare il termine "nido", sta per *Neonatal Essential Survival Technology* – con l'obiettivo di sviluppare un approccio integrato alla realizzazione di un'unità di cura neonatale in Paesi in condizioni economico-sanitarie precarie. Il modello mira a includere tutto ciò che serve per curare il bambino neonato e patologico, in termini di attrezzature, formazione e training, disponibilità di farmaci, capacità gestionale e di allestimento di un'unità di cura neonatale.

> Con il progetto NEST abbiamo voluto sviluppare un modello di cura neonatale accessibile, sostenibile, e replicabile

Da questi esordi quali sono state le motivazioni che vi hanno spinto a intraprendere il lavoro di Theory of Change?

Sviluppando questo progetto ci siamo resi conto che volevamo dare una programmazione migliore. Partecipando al Lang Philanthropy Day 2014 con David Hunter, siamo rimasti molto colpiti dalla metodologia della Theory of Change che ci è sembrata estremamente pertinente ed applicabile ai nostri obiettivi. Si trattava di mettere ordine, partendo dal nostro obiettivo finale di impatto (la sopravvivenza dei neonati) e muovendo a ritroso per definire gli outcome e le attività da sviluppare. È servito e ci sta servendo per pianificare strategicamente questo progetto e renderlo scalabile in contesti analoghi.

> La ToC permette di pianificare strategicamente partendo dagli obiettivi finali di impatto

Quali sono gli spunti più importanti emersi nel percorso di ToC svolto fino ad oggi sul progetto NEST in Burkina Faso?

L'analisi del contesto si è dimostrata preziosa per chiarirci le idee e anche trovare conferma su quello che avevamo intrapreso. Unito ai workshop è stato un percorso utilissimo per focalizzare il progetto, concatenare cause ed effetti e ottenere una visione d'insieme: abbiamo compreso dove possiamo veramente avere un impatto, quali sono le situazioni esterne che si devono verificare affinché il nostro progetto abbia effettivamente successo, e cosa può essere sotto il nostro controllo.

> Grazie al lavoro di ToC abbiamo compreso come possiamo veramente creare impatto sociale

Tutti questi elementi sono stati fondamentali – da un lato per confermare e razionalizzare idee e attività già svolte, dall'altro per inquadrare ciò che si può e non si può fare e che cos'altro avremmo dovuto inserire nel progetto per renderlo efficace.

Qual è il futuro per il progetto NEST e in generale per la Chiesi Foundation?

Ciò a cui miriamo è, in primis, realizzare il modello di cui abbiamo discusso – e grazie al lavoro di ToC stiamo già dando un impulso diverso alle attività in corso. Dall'altro, quello che spero è che, una volta dimostrata l'efficacia di questo modello, possa essere esteso ad altri ospedali ed eventualmente ad altri Paesi: già adesso stiamo pensando di replicare il progetto in

CHI È

Maria Paola Chiesi
Chimico farmaceutico con un MBA conseguito presso la SDA Bocconi di Milano, dal 2010 ricopre la carica di Coordinatore della Fondazione Chiesi. Dal 2015 ha l'incarico di Direttore della Corporate Social Responsibility di Chiesi Farmaceutici per definire un sistema di governo delle attività di natura sociale e di sviluppo del territorio dell'azienda Chiesi.

[1] Il Logical Framework, utilizzato fin dagli anni '70 da USAID e dalle principali agenzie governative di cooperazione internazionale allo sviluppo, è stato ulteriormente sviluppato nel 2015 dalla UE integrandolo con lo strumento della Theory of Change.

THEORY OF CHANGE DI ORGANIZZAZIONE. IL CASO DI CIAI

La case history del Centro Italiano Aiuti all'Infanzia con l'intervista al Direttore Paolo Palmerini. I driver e i risultati del processo di definizione della ToC che ha portato a un cambio di paradigma per l'organizzazione.

CIAI

Nel 1968 un gruppo di famiglie si impegna a diffondere un'idea rivoluzionaria in cui crede fortemente: un bambino con tratti somatici e colore della pelle differenti può essere accolto da due adulti come figlio. CIAI porterà quell'idea a crescere nella società e nelle istituzioni: nel 1983 viene varata la Legge 184 che, per prima, regolamenterà l'adozione internazionale nel nostro Paese. Da allora CIAI ha percorso molta strada, ampliando il proprio campo d'azione e raggiungendo più di 400mila beneficiari in tutto il mondo.

INQUADRAMENTO DEL CASO

Nel 2016 CIAI affida l'incarico di realizzare la propria Theory of Change (ToC) a Fondazione Lang Italia che realizza quattro giornate di workshop per lavorare su mission, target, attività e outcome dell'organizzazione.

Il percorso di ToC viene strutturato per essere un momento di riflessione e condivisione interna, richiedendo una partecipazione trasversale al fine di generare un processo partecipato in grado di far emergere gli elementi guida dell'azione di CIAI.

LA THEORY OF CHANGE DI CIAI

Dal lavoro sono emersi due filoni principali per permettere la crescita dell'organizzazione all'interno dei suoi obiettivi di impatto sociale. In primis una **revisione della modalità strategica e una razionalizzazione degli ambiti di intervento.** Questo ha portato a una nuova formulazione della mission e alla codifica dei target - elementi portanti sulla base dei quali progettare gli interventi, selezionare le attività di comunicazione e le opportunità di finanziamento. Per garantire una vision unitaria e ottimizzare l'utilizzo delle risorse, il processo di ToC ha portato a

• focalizzare il beneficiario chiave (0-18 anni) per contenere le spinte centrifughe interne che stavano portando ad un ampliamento del target rispetto al nucleo originario di intervento;

• riconsiderare il ruolo dell'area di intervento denominata "Adozione internazionale" riposizionandolo nell'alveo della "Protezione all'Infanzia", elemento caratteristico e distintivo degli sforzi di CIAI.

Il secondo punto ha riguardato il potenziamento dello **storytelling,** per rendere più ficcante il posizionamento dell'organizzazione ai suoi stakeholder interni ed esterni. A questo fine il ruolo dell'area "Partecipazione",

per anni considerata come specifico campo di intervento, è stato rielaborato diventando il pilastro metodologico sui cui si basano tutti i programmi dell'organizzazione, permettendo di uniformare gli sforzi interni ed evidenziare in modo distintivo la metodologia di CIAI all'esterno.

L'INTERVISTA A PAOLO PALMERINI

Cosa vi ha spinto a intraprendere questo lavoro di revisione della modalità strategica e operativa di una realtà ramificata e vasta come CIAI?

Il lavoro di Theory of Change (ToC) nasce da molteplici obiettivi. In primis la necessità di racconto, rivolto all'esterno ma soprattutto come ricerca di chiarezza sul senso delle nostre tante attività. Il bisogno di ritrovare una rappresentazione solida della nostra organizzazione non rispondeva soltanto ad esigenze di **comunicazione** ma a un orientamento futuro delle **scelte strategiche.** Inoltre volevamo definire un perimetro chiaro per **misurare il nostro lavoro.** La ToC è stato lo strumento individuato e ci sta aiutando a rispondere a questi obiettivi.

Il nostro "problema" nasce dalla ricchezza di attività e di ambiti di intervento sviluppatisi in quasi 50 anni. Un patrimonio che rischia di essere dispersivo se non inquadrato in una visione forte e unitaria. Ci interessava mantenere coerenza all'interno di una strategia di crescita - orientando gli sforzi espansivi e minimizzando le dinamiche solamente centrifughe. Per questo la ToC è stata scelta come **strumento "bussola"** che giocasse un ruolo selettivo nelle nostre valutazioni permettendo al contempo di valorizzare la diversità e rafforzare le relazioni tra gli elementi che compongono il CIAI.

> Volevamo mantenere una direzione che conservasse la logica di ricerca dell'impatto sociale senza ridursi a ricerca acritica di opportunità economiche

Quanto è importante condividere internamente il processo di ToC e renderlo trasversale?

E' tanto più importante quanto la cultura della condivisione è parte del DNA organizzativo. Una realtà molto verticistica potrebbe avere meno necessità di rendere il processo partecipativo. Per CIAI, che storicamente racchiude i contributi di migliaia di persone diverse, è imprescindibile che questo esercizio coinvolga il più possibile tutti gli attori che compongono il mondo dell'associazione, a cominciare dallo staff. Nei limiti del possibile abbiamo esteso al massimo questo processo e attraverso i workshop con Fondazione Lang Italia lo abbiamo sviluppato sia verticalmente ai livelli decisionali, di governance e operativi, sia in senso orizzontale, coinvolgendo tutti i settori in cui operiamo.

> La ToC dev'essere un percorso in cui i membri dell'organizzazione si riconoscono e a cui contribuiscono

Può farci un esempio dei risultati conseguiti a seguito di questo processo?

Va premesso che siamo all'inizio, abbiamo appena concluso il lavoro di definizione della ToC. Ma è sorprendente la velocità con cui questo strumento si sta radicando nella nostra organizzazione.

Stiamo già riscontrando i primi importanti cambiamenti: proprio oggi un nostro collega in India, che non ha partecipato ai lavori ToC, ha utilizzato la nuova narrativa per presentare il lavoro di CIAI in un convegno sulla protezione dell'infanzia. Questo senza che siano stati necessari input dall'alto o momenti di formazione strutturata ma attraverso un processo "osmotico" molto rapido. Prima ancora che la ToC sia ufficializzata viene già utilizzata in modo spontaneo dalle nostre persone.

Anche in termini di definizione strategica del perimetro di intervento, per determinare se portare avanti un programma, la ToC viene già applicata per fare le prime scelte evidenziando come si tratti di uno **strumento utile all'atto pratico non confinato al piano teorico e comunicazionale.**

Il terzo punto forte è il fatto di aver cambiato i nostri schemi mentali, spingendoci da un approccio basato sullo status quo dei tradizionali settori di intervento a uno focalizzato su quello che vogliamo ottenere per i nostri beneficiari. Può sembrare quasi banale ma in realtà si tratta di un cambio di paradigma estremamente significativo con un forte impatto sulle persone e sui comportamenti.

> La ToC ha cambiato i nostri schemi mentali, spingendoci da un approccio business-as-usual a uno focalizzato sui nostri obiettivi di impatto sociale.

Quali sono le raccomandazioni o i punti di attenzione per un'organizzazione intenzionata ad adottare la ToC?

Sicuramente la **disponibilità di mettersi in discussione:** è necessaria una grande onestà intellettuale. Serve tempo e soprattutto apertura alla ricerca della strada giusta senza fossilizzarsi sul "noi abbiamo sempre fatto così".

In secondo luogo bisogna mettere in chiaro le aspettative: la ToC è uno strumento che può rispondere a vari obiettivi ma bisogna **essere pronti ad utilizzarlo.** Il rischio è farlo restare un esercizio teorico scollato dall'operatività: è importante capire che la realizzazione della ToC è il punto di partenza, non di arrivo. **Dev'essere un metro di confronto giornaliero,** da mettere in discussione periodicamente affinché sia uno strumento strategico dinamico che si evolva rispetto al momento storico e rappresenti sempre al meglio l'organizzazione.

> Questo lavoro è stato il punto di partenza, non di arrivo: io dico ai miei collaboratori che la ToC sulle nostre scrivanie va consumata dall'uso

CHI È

Paolo Palmerini

Direttore Operativo di CIAI Onlus, Paolo Palmerini è a capo della gestione complessiva dell'organizzazione in Italia e in 12 paesi esteri. Ha ricoperto i ruoli di Rappresentante Paese in India, Direttore Territoriale Asia Meridionale e Responsabile Settore Cooperazione. In precedenza ha lavorato per l'UNESCO in Marocco, Mauritania, Algeria, Tunisia e Libia e per alcune ONG italiane e locali in Albania, Marocco e India.

TEORIA DEL CAMBIAMENTO

CIAI per tutti i bambini del mondo

IL CAMBIAMENTO

PROTEZIONE, BENESSERE, INCLUSIONE

I bambini delle comunità dove CIAI interviene sono al sicuro e vivono in un contesto familiare adeguato e positivo, vanno a scuola e hanno occasioni formative, stanno bene,sono sereni e sono protagonisti della propria vita.

OUTCOME

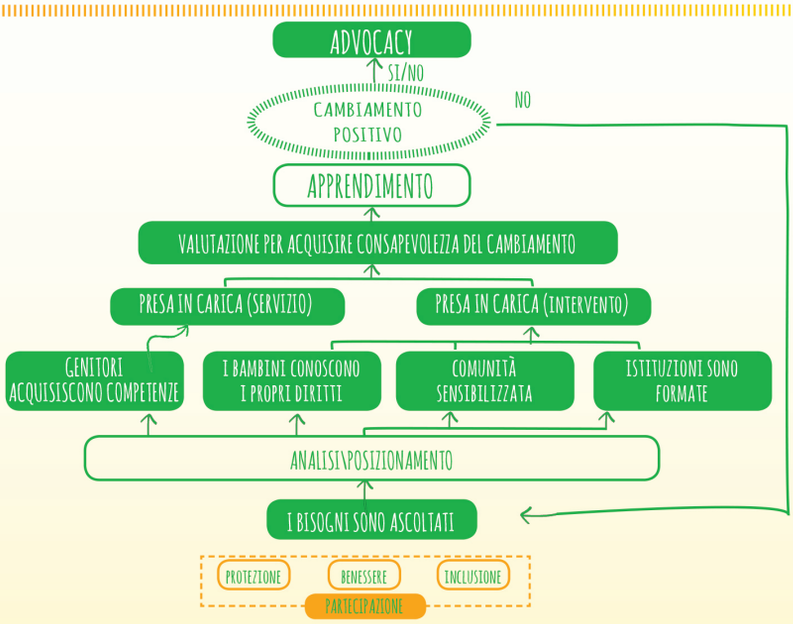
CONSAPEVOLEZZA PARTECIPAZIONE
Partecipa alla segnalazione del disagio, comprende che la situazione può cambiare, partecipa alla definizione e alla realizzazione del percorso. Riconosce il cambiamento. Acquisisce consapevolezza sui propri diritti e doveri.

RESPONSABILITÀ RESILIENZA
Sa riconoscere la vulnerabilità, esercita positivamente la responsabilità genitoriale, partecipa al percorso, è preparata e per questo soddisfatta. Acquisisce capacità di resilienza.

PERMEABILITÀ ATTIVAZIONE
Riconosce e segnala la vulnerabilità. E' attiva sui diritti dei bambini, partecipa nel definire i criteri di monitoraggio e alla presa in carico, includendo le differenze e supportando il bambino. Migliora la resilienza.

INCLUSIVITÀ PROGETTAZIONE
Riconoscono la vulnerabilità, sono inclusive e partecipative, sanno prevenire la vulnerabilità e sono in grado di offrire servizi competenti e a misura di bambino. Attuano i diritti dei bambini.

ATTIVITÀ OUTPUT



INPUT

PARTECIPAZIONE DEI BAMBINI
I bambini devono essere inseriti in un processo continuo di espressione e coinvolgimento attivo a diversi livelli in tutte le decisioni che li riguardano

I BAMBINI SONO PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO, NON SOLO BENEFICIARI

FAMIGLIE, COMUNITÀ E ISTITUZIONI RENDONO POSSIBILE IL CAMBIAMENTO MA NECESSITANO ESSE STESSE DI\ CAMBIAMENTO

COMPETENZE
Il cambiamento richiede competenza ed esperienza in termini di conoscenza e vicinanza delle comunità e dei paesi in cui si opera e dei modelli di intervento che in questi funzionano.

INTERVENTI DI LUNGO TERMINE
Il cambiamento richiede un approccio sistemico che si concretizza in azioni di lungo termine nelle comunità e nei paesi in cui CIAI interviene.

IL PENSIERO
È necessario lo sviluppo di un pensiero per poter supportare il cambiamento.

IL PROBLEMA

I bambini più vulnerabili, che non hanno adeguata protezione, benessere psico-emotivo e opportunità di inclusione sociale, non possono sviluppare appieno le proprie potenzialità perché non godono dei propri diritti e non possono compiere i propri doveri.

VULNERABILITÀ

© 2016 Progetto Grafico: Noemi Casula

LA THEORY OF CHANGE COME MODELLO DI COLLECTIVE IMPACT MULTI-SETTORE. IL CASO DELL'ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE PER L'ALIMENTAZIONE E L'AGRICOLTURA (FAO)

L'Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura (FAO) è un'organizzazione intergovernativa costituita nel 1945 che conta 194 Stati membri, oltre all'Unione Europea come "member organization" e le Isole Faroe e Tokelau in qualità di "membri associati". Opera a livello globale principalmente per ridurre la fame, l'insicurezza alimentare e la malnutrizione.

Il budget totale della FAO per il 2016-2017 è di $2.6 miliardi, di cui quasi il 40% proviene da contributi dei Paesi membri. Per massimizzare l'efficacia nell'uso delle risorse e garantire trasparenza e accountability, nel 2004 la FAO ha lanciato un **processo di riforma** che l'ha portata a diventare un'**organizzazione results-based.**

L'utilizzo della Theory of Change (ToC) da parte delle principali organizzazioni internazionali è aumentato esponenzialmente negli anni per fini di pianificazione e valutazione. In alcune esperienze il termine ToC è stato adottato esplicitamente, in altre le stesse logiche e i medesimi principi sono stati adottati nonostante il termine non compaia ufficialmente.

Come evidenziato altrove (Montuori e Storlazzi, 2016), la FAO rientra nel secondo caso. Il processo di revisione strategica comincia nel novembre 2004, quando viene lanciata una "Independent External Evaluation" per potenziare e rafforzare il lavoro della FAO: si tratta non solo del primo studio di valutazione dell'intera istituzione nella sua storia, ma anche del più vasto e ambizioso mai condotto da una organizzazione globale intergovernativa. Da questo momento la ToC può essere considerata la base del processo per ridefinire la strategia di conseguimento degli outcome della FAO e potenziarne il monitoraggio a livello Paese.

> Il successo della ToC deriva dal suo potenziale per collaborazioni multi-settore per conseguire cambiamenti sistemici attraverso il collective impact

L'assonanza con la ToC è riscontrabile nei documenti programmatici (come il "Medium Term Plan", e le "Monitoring and Analysing Food

and Agricultural Policies 2014-2019"), nella terminologia utilizzata nei budget, nell'introduzione di una divisione ad-hoc che mira a valutare il lavoro della FAO, ma soprattutto nel processo di ripensamento strategico per conseguire gli obiettivi di impatto sociale.

Prendiamo in esame il primo Obiettivo Strategico e le modalità attraverso cui la FAO si propone di raggiungerlo *(Impact):* "Aiutare a eliminare la fame, l'insicurezza alimentare e la malnutrizione" causate dalla difficoltà di accesso economico e fisico alle risorse necessarie per garantire una dieta adeguata in termini di quantità e qualità. Nel processo di riforma della FAO, tre *organizational outcomes* sono stati associati a questo obiettivo; ad esempio, il primo recita: "I Paesi membri rendono esplicito il proprio impegno e allocano risorse per eliminare la fame, l'insicurezza alimentare e la malnutrizione". Il raggiungimento di questo outcome è collegato al conseguimento di tre risultati *(output)* tra cui "L'aumentata consapevolezza tra i decision maker, i partner e la società in generale dell'urgente bisogno di agire per eradicare fame, insicurezza alimentare e malnutrizione e del ruolo di agricoltura, pesca e silvicoltura a questo fine". Il grado di realizzazione di questo output viene misurato attraverso un parametro quantificabile *(indicator)* esplicitato come "la percentuale di Paesi con tassi medio-alti/alti di ritardo nella crescita che ha aumentato il proprio impegno attraverso politiche, programmi e leggi".

È chiaro il richiamo alla *results chain* della Theory of Change *(output-outcome-impact),* che mira a determinare attraverso quali attività raggiungere gli obiettivi intermedi e finali, dotandosi di una serie di indicatori che ne permette la misurazione e che consente all'organizzazione di guidare l'allocazione delle risorse. Nello spirito della ToC, la FAO sta affinando le proprie modalità operative adottando nuovi modelli per produrre impatto sociale col miglior rapporto costo/beneficio.

> Anche se la ToC non è mai stata sistematicamente associata a organizzazioni internazionali, è evidente il link che la collega ai recenti processi di riforma di queste istituzioni

L'esempio della FAO rappresenta un eccellente caso di studio, non solo per la storia e la capillarità di questa istituzione, ma anche per evidenziare la magnitudine del fenomeno di diffusione della Theory of Change. La crescita della consapevolezza a livello mondiale della necessità di una pianificazione più attenta sta portando sempre più realtà a dotarsi della ToC per definire un modello con cui conseguire impatto sociale e valutare l'allocazione delle risorse economiche, travalicando i confini delle accademie e della filantropia privata dove l'utilizzo di questo strumento è ormai consolidato.

CHI È

Mirko Montuori
Consulente per la Comunicazione alla FAO dal 2012, Mirko Montuori lavora per i segretariati del Codex Alimentarius e della Convenzione Internazionale per la Salute delle Piante. Le sue aree di interesse includono la gestione delle prestazioni, la creazione di standard e l'applicazione di nuove tecnologie ai processi di organi e agenzie delle Nazioni Unite.

LA FASE DI MISURAZIONE: METODI E CASI DI APPLICAZIONE

2

MISURARE L'IMPATTO SOCIALE, DALLA TEORIA ALLA PRATICA

Parlare di impatto sociale oggi significa confrontarsi con un tema molto discusso e analizzato. Ma cosa si intende per "impatto"?

La particolare enfasi che è posta sul tema dell'impatto sociale in questo periodo deriva da diversi fattori, primo fra tutti l'emergere del ruolo delle imprese sociali come attori dirimenti nel sistema economico-sociale. Intendiamo l'impresa sociale come da definizione della Social Business Initiative, cioè *"(...) l'operatore dell'economia sociale il cui obiettivo principale è di avere un impatto sociale invece di generare un profitto per i suoi proprietari o azionisti. Essa opera producendo beni e servizi per il mercato in modo imprenditoriale e innovativo e utilizza i suoi profitti primariamente per ottenere obiettivi sociali."* Riconoscere alle imprese sociali un particolare ruolo di imprese inclusive, che consentono alle persone di ridurre l'esclusione grazie ad attività imprenditive, richiede una particolare attenzione alla valutazione del loro operato e alla sua sostenibilità, efficacia ed efficienza. Essendo esse imprese, possono trovare applicazione alcuni parametri di valutazione aziendale (si pensi alle analisi di bilancio), ma si rende necessario valutare se oltre all'obiettivo economico esse riescono a soddisfare e raggiungere gli obiettivi di tipo sociale che si pongono. A fronte di risorse scarse, soprattutto su tematiche poco redditizie come i bisogni sociali, **investire e sostenere il giusto partner è interesse di tutti:** della Pubblica Amministrazione che controlla l'operato, del privato sociale che spesso intermedia finanziamenti, delle imprese meritevoli che vogliono dare durabilità ai propri interventi, degli utenti che di tali azioni beneficiano, della collettività che vede risolto un problema sociale. Per questo è necessario intervenire con efficienza ma, soprattutto, con efficacia: affrontando le cause dei problemi e non limitandosi ad alleviarne i sintomi. Proprio l'enfasi sul cambiamento è quanto sottostà al tema dell'impatto generato. **L'intervento sociale ha senso solo se genera un cambiamento che deve essere quantomeno positivo e misurabile.**

Keyword
IMPATTO
Secondo l'OECD l'impatto è "The positive and negative, intended and unintended, direct and indirect, primary and secondary effects produced by an intervention". Si parla dell'effetto che ogni intervento genera, e se guardiamo all'impatto sociale intendiamo il cambiamento che ogni iniziativa genera sulla collettività o su specifiche categorie di beneficiari *(OECD, Development Assistance Committee definition)*

Il tema dell'impatto è quindi legato a questo: non ci si sofferma più tanto sulle risorse investite, o sulle attività realizzate, ma sull'effetto, sull'impatto generati. Misurare il proprio impatto deve partire dunque dalla genesi di ogni attività, con la domanda "quale obiettivo mi pongo?" Viceversa ci si limiterà a progetti che, pur buoni nelle intenzioni, non hanno efficacia e nel contesto generale non meritano fiducia e sostegno. Questo cambiamento di prospettiva richiede una forte conoscenza del problema da affrontare e dei desiderata dei beneficiari, quindi quando si progetta un qualsiasi intervento sociale, nell'ottica di generare un impatto positivo sarebbe opportuno – oltre alla progettazione ex-ante – investire nel coinvolgimento previo degli stakeholder per comprendere al meglio gli obiettivi da raggiungere e far sì che l'esito dei progetti sia più "impattante". Infine, un'osservazione: a parere di chi scrive – se di misurazione d'impatto vogliamo parlare – è necessario che vi siano indicatori e misurazioni, appunto. La narrazione è fondamentale per comprendere un progetto e per migliorare la rendicontazione totale, ma **misurare l'impatto non può prescindere dalla definizioni di valori quantitativi, e quando necessario monetari.**

Keyword
SOCIAL RETURN ON INVESTMENT
Il Social Return on Investment si basa sul rapporto tra Valore monetario del cambiamento generato (outcome) e gli investimenti necessari per raggiungerlo

Il presente articolo intende soffermarsi su uno dei metodi più utilizzati nell'ottica di quantificare, misurare e definire il cambiamento generato da un progetto/intervento: lo **SROI.**

Lo SROI è particolarmente significativo perché "sintetico" e basato su quantificazioni monetarie. Il modello proposto a livello internazionale si basa su **7 principi:**

1. **Coinvolgere gli stakeholder:** coloro che registrano i cambiamenti prodotti dalle attività svolte possono definire il valore sociale prodotto e individuare indicatori adeguati per la misurazione.

2. **Analizzare i cambiamenti:** misurare gli outcome per esplicitare i cambiamenti prodotti.

3. **Dare valore ai cambiamenti significativi:** monetizzare attraverso proxy finanziarie gli outcome.

4. Includere solo ciò che è **rilevante e pertinente.**

5. **Essere prudenti:** non dichiarare più di quanto effettivamente e direttamente realizzato; definire ciò che sarebbe accaduto comunque o ciò che si è realizzato grazie al contributo di altri soggetti.

6. **Essere trasparenti:** dichiarare e documentare come sono stati individuati stakeholder, outcome, indicatori e benchmark; la modalità di raccolta di informazioni, ecc.

7. **Verificare i risultati:** coinvolgere una terza parte indipendente.

Infine, il metodo SROI si basa su **6 chiare fasi** di realizzazione:

1. **Identificazione dell'obiettivo.** E' importante avere confini chiari su ciò che l'analisi SROI considera, su chi è coinvolto nel processo e come;

2. **Individuazione degli impatti.** Coinvolgendo i propri stakeholder si sviluppa una ToC, che mostra la relazione tra input, output e outcome.

3. **Evidenziare i risultati e dar loro un valore.** Questa fase comporta il reperimento di dati e informazioni che mostrino la creazione di outcome per poter assegnare agli stessi un valore.

4. **Definizione degli impatti:** non considerare tutto ciò che "sarebbe accaduto comunque" o che è il risultato di altri fattori.

5. **Calcolo dello SROI:** questa fase implica la somma di tutti i benefici, la sottrazione di tutti i costi e il confronto con il risultato dell'investimento.

6. **Comunicazione, reporting:** quest'ultimo – vitale – step riguarda la verifica del risultato da parte terza, la condivisione di quanto emerso con gli stakeholder e la definizione dei processi che hanno generato valore.

> Il metodo SROI resta uno dei metodi di misurazione d'impatto più "solidi", con una metodologia completa che prevede un forte coinvolgimento degli stakeholder ed evidenzia il rapporto tra attività, risorse e valore prodotto

Chi critica lo SROI lo definisce un metodo complesso, che richiede forte impiego di risorse umane ed economiche, con una base debole per capire come e perché si verificano gli impatti. Si è consapevoli che non tutti gli impatti possano essere ricondotti a misure di tipo monetario, ma si ritiene che il processo di valutazione e rendicontazione debba contemperare diverse metodologie e sia necessario definire al meglio i passaggi di quelle quantitative e quantitativo-monetarie. Lo SROI va senza dubbio in questa direzione e consente inoltre di avviare, più facilmente rispetto ad altri metodi, un percorso di adozione della cultura della misurazione dell'impatto sociale e un passaggio "dalla teoria alla pratica" – come evidenzia il caso di Fondazione Sacra Famiglia, nelle prossime pagine, che ha permesso di impostare per la prima volta un sistema di Valutazione dell'Impatto Sociale generato da questa storica istituzione.

CHI E'

Elisa Chiaf
Direttore Centro Studi Socialis e Research Fellow presso il Business Management Department dell'Università di Brescia, Elisa Chiaf è specializzata nella ricerca sui metodi di gestione e valutazione dell'impresa sociale e ha elaborato strumenti di misurazione d'impatto da anni utilizzati per la valutazione di imprese di diverse zone d'Italia.

VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE CON IL METODO SROI. IL CASO DI FONDAZIONE SACRA FAMIGLIA

La case history di Fondazione Sacra Famiglia con l'intervista al Presidente Don Vincenzo Barbante.

FONDAZIONE SACRA FAMIGLIA

La Fondazione Istituto Sacra Famiglia Onlus nasce a Cesano Boscone nel 1896 con il nome Ospizio Sacra Famiglia quando il parroco del paese, Don Domenico Pogliani accoglie in casa sua cinque bisognosi della campagna milanese.

Dopo 120 anni di vita, la Fondazione è oggi riconosciuta come gestore plurimo di una rete variegata di servizi sanitari e assistenziali che garantiscono cure continuative a 9.676 persone ogni anno per disabilità cognitive di bambini, adulti e anziani in regime residenziale, diurno, ambulatoriale e domiciliare, attraverso la messa a disposizione di 1.651 posti in strutture residenziali, 360 posti in strutture diurne, uno staff di 1.820 persone, supportate da più di mille volontari. L'Ente è oggi accreditato in tre Regioni (Lombardia, Piemonte, Liguria).

INQUADRAMENTO DEL CASO

Nel 2016 Fondazione Sacra Famiglia ha incaricato Fondazione Lang Italia di valutare l'impatto sociale di alcuni tra i progetti ritenuti emblematici, al fine di evidenziare ai propri stakeholder il valore aggiunto generato a favore della comunità.

LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

L'analisi dei progetti di Fondazione Sacra Famiglia si è realizzata considerando:

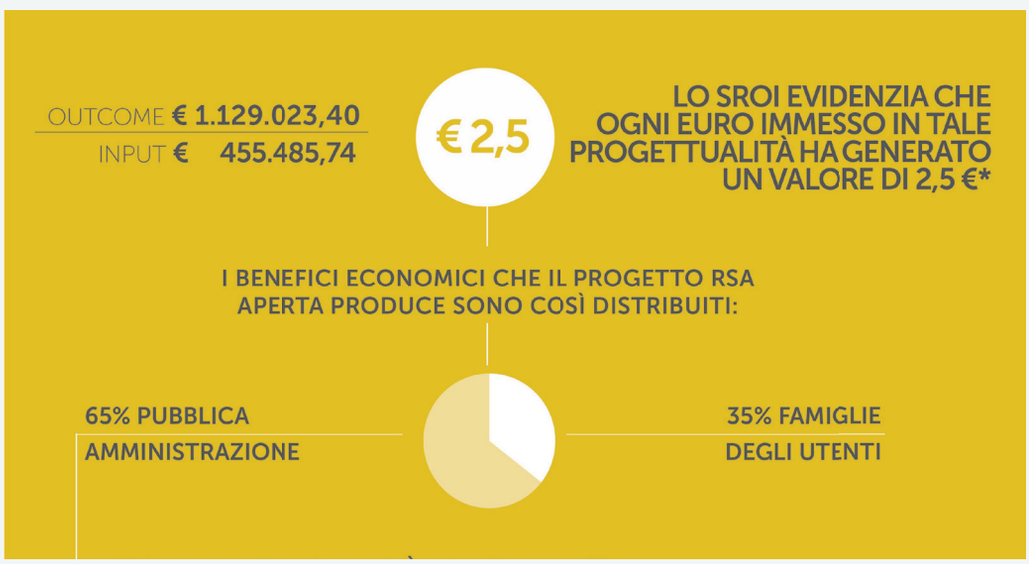
- **Input:** quantità e provenienza delle risorse immesse nei progetti.
- **Attività:** descrizione quali-quantitativa delle attività condotte sulle specifiche progettualità.
- **Output:** quantità misurabile di servizi erogati alle diverse fasce d'utenza.
- **Outcome:** risultati attesi e misurabili generati a favore dei beneficiari.
- **Impatti:** effetti positivi e negativi, intenzionali ed involontari, diretti e indiretti, prodotti.

Al fine di giungere alla valutazione d'impatto dei progetti analizzati, l'analisi si è basata sull'utilizzo di dati certi, a consuntivo, provenienti dal sistema di gestione interno; su valutazioni di tipo controfattuale; sulla quantificazione dei risultati, predisponendo indicatori adatti a quantificare i cambiamenti generati; su monetizzazioni degli outcome, al fine di calcolare il **Social Return on Investment (SROI);** e sulla descrizione degli impatti tramite interviste non direttive.

I CASI OGGETTO DI VALUTAZIONE

Il Progetto RSA Aperta. Fondazione Sacra Famiglia nel corso del 2015 ha complessivamente preso in carico, presso le strutture di Cesano Boscone e Settimo Milanese, 99 anziani fragili (e le loro famiglie) affetti da demenze e da malattie croniche, o colpiti da eventi con effetti transitori invalidanti. Quest'azione ha permesso di ritardare l'attivazione di interventi più onerosi, con un risparmio di risorse pubbliche e private, garantendo un generale miglioramento del benessere dell'anziano preso in carico.

Considerando gli esiti degli interventi di RSA Aperta e monetizzando i cambiamenti prodotti a diversi livelli (SSN, Regione Lombardia, Comuni, familiari), lo SROI generato per il progetto di RSA Aperta nel 2015 è pari a 2,5: ciò significa che, per ogni euro immesso in tale progettualità, è stato generato un valore di 2,5 €. Si specifica come lo SROI calcolato per le attività 2015 sia prudenziale, che non ha tenuto conto di ulteriori aspetti rilevanti, che faranno presumibilmente aumentare il valore dello SROI, tra cui il risparmio di tempo da parte delle famiglie e il beneficio economico derivante dalla possibilità per uno o più membri della famiglia di riprendere il lavoro.



OUTCOME, VALORE MONETARIO DEL BENEFICIO GENERATO:

SITUAZIONE DI PARTENZA	RITARDO NELL'ATTIVAZIONE DI UN SERVIZIO PIÙ ONEROSO	NUMERO DI CASI CONSIDERATI	RISPARMIO GENERATO
Anziano semi autonomo (che vive solo o con poche ore di badante)	**Inserimento** di una **badante**	56	€ 309.400,00
Anziano non autonomo (presenza di una badante h24)	**Ingresso in RSA** Residenza Sanitaria Assistenziale	24	€ 481.603,20
Anziano con **bisogni** di **stimolazione cognitiva**	**Ingresso in CDI** Centro Diurno Integrato	14	€ 84.760,20
Anziano con **gravi fragilità**	**Ospedalizzazione**	5	€ 253.260,00
TOTALE OUTCOME		99	€ 1.129.023,40

INPUT, INVESTIMENTO NECESSARIO PER RAGGIUNGERE IL CAMBIAMENTO:

- RISORSE EROGATE AGLI UTENTI SOTTO FORMA DI **VOUCHER**
- RISORSE UMANE DI FONDAZIONE IMPIEGATE NELLE **ATTIVITÀ** PREVISTE DAL PROGETTO **RSA APERTA**

€ 455.485,74

LO SROI DEL PROGETTO RSA APERTA, CESANO BOSCONE E SETTIMO MILANESE

Estratti dal Bilancio di Missione 2015 di Fondazione Sacra Famiglia Onlus

IL PROGETTO DI ODONTOIATRIA

Fondazione Sacra Famiglia ha istituito il Servizio Odontoiatria con la finalità di offrire cure specialistiche a pazienti con varie disabilità che, nei tradizionali studi dentistici, non potrebbero essere trattati. Ciò comporta per l'odontoiatra la necessità di effettuare sul paziente disabile un numero di visite maggiore, oltre ad altre accortezze quali rendere efficienti le sedute perché lo stress operatorio è causa di notevole disagio, avere uno staff adeguato con la presenza di un infermiere, e potenziare gli sforzi per la relazione medico-paziente.

Lo SROI generato dal progetto Odontoiatria nel 2015 è pari a 1,98. Questo significa che ogni euro immesso in tale progettualità ha generato un valore di 1,98 €.

LO SROI DEL PROGETTO ODONTOIATRIA, MILANO

Estratto dal Bilancio di Missione 2015 di Fondazione Sacra Famiglia Onlus

L'INTERVISTA A DON VINCENZO BARBANTE

Quali devono essere i punti prioritari per un'organizzazione che mira al conseguimento di un impatto sociale?

Bisogna riuscire a portare avanti un'azione di costante rinnovamento – non perpetrando modelli che si sono sviluppati nella storia dell'organizzazione ma perseguendo la mission e incidendo sul contesto di riferimento; se la mission è andare incontro alle persone fragili dobbiamo chiederci quali sono le fragilità di oggi e come si esplicano. Un esempio: in passato la logica era "rinchiudere" le persone fragili in un istituto. Oggi è diverso. Una persona viene portata in una struttura quando il ricovero è giustificato per la necessità di un *know how* specifico per gestire la situazione, altrimenti si tende a mantenere il soggetto nel suo contesto di vita per agevolarne la cura.

Questo vuol dire che un ente come il nostro non deve puntare a "riempire se stesso" portando dentro utenti ma deve fornire un vero servizio, aprendosi e portando la cura nelle case se necessario. Questo evidentemente vuol dire entrare in una logica di trasformazione e cambiare il modo di concepire la propria mission – vuole proprio dire *vivere* la propria mission. È logico che le organizzazioni che non sapranno adeguarsi al cambiamento, saranno più esposte al rischio di scomparire.

> Il punto è distinguere tra la fedeltà a un modello e la fedeltà alla mission. Bisogna vivere la propria mission

Per tanti anni nel campo del sociale si è operato senza mai dare troppo peso al concetto di misurazione. Perché oggi a suo avviso questi termini si trovano a essere in primo piano e quanto è importante dar conto esternamente dei risultati?

Prendiamo il tema degli anziani, in prospettiva la criticità più grave che il nostro Paese – e l'Europa – dovrà affrontare. E rispetto al quale, evidentemente, scelte fatte in passato si stanno dimostrando insostenibili perché il sistema non è in grado di reggere. Il ritirarsi dello stato sociale produrrà una razionalizzazione tale per cui soltanto alcuni potranno permettersi un certo livello di servizi, mentre la maggior parte delle persone rischierà di rimanere tagliata fuori.

Con queste premesse la "misurabilità" diventa fondamentale non solo per dar conto del grado di conseguimento della propria mission, ma anche in termini di sostenibilità economica. Un tema fondamentale, sia per consolidare i rapporti con i propri sostenitori sia in termini di solidità interna.

È evidente che con le mutate condizioni la disponibilità di risorse dallo Stato è diminuita, così come la possibilità di ottenere risorse in termini di pura beneficenza. Quantificare in maniera puntuale il proprio contributo sociale in ragione della qualità, della serietà, del valore della propria opera diventa quindi importante, per realtà come le nostre: per dimostrare capacità e fornire garanzia dell'efficacia dell'azione, oltre che la sostenibilità della gestione, attraverso un equilibrio tra le risorse e gli oneri dell'attività corrente. Su questo punto il Piano strategico 2013-2018 ha tra i tanti obiettivi quello precipuo di ritornare al pareggio di bilancio nel periodo considerato.

> È fondamentale dimostrare il valore della propria azione e garantirne la sostenibilità

CHI È

Don Vincenzo Barbante
Presidente dal 2011 della Fondazione Istituto Sacra Famiglia Onlus, ricopre altri incarichi in qualità di Presidente della Fondazione Alessandro e Vincenzo Prati Morosini e della Fondazione Aletti, Beccalli Mosca, di Vice-Presidente della Fondazione Pedroli-Dell'Oca e della Fondazione "Ester Barbaglia di Carlo Maria Ester Verri Barbaglia.

INTEGRARE INNOVAZIONI SOCIALI, TECNOLOGICHE E DI BUSINESS: UN APPROCCIO ALLL'IMPLEMENTAZIONE DI METODI DI VALUTAZIONE PER SCALARE L'IMPATTO SOCIALE. IL CASO DI FUNDACIÓN AVINA

La case history di Fundacion Avina dimostra come un approccio sistematico alla valutazione dell'impatto sociale sia fondamentale per allineare gli interessi di stakeholder con obiettivi specifici.

FUNDACIÓN AVINA

Fundación Avina è un'organizzazione non profit latino-americana costituita nel 1994. Opera in modalità innovativa per creare modelli adattabili a vari contesti mantenendo l'obiettivo di creare sviluppo sostenibile – in particolare valorizzando i beni pubblici in modo che generino ricchezza per tutti i cittadini e promuovendo la transazione verso una nuova economia che contribuisca al progresso sociale preservando le ricchezze naturali.

Per conseguire questi obiettivi, Fundación Avina supporta processi collaborativi che producano una cooperazione efficace tra imprenditori, imprese, organizzazioni della società civile, università e governi in modo che possano contribuire al bene comune. Per espletare queste attività è necessario aumentare la conoscenza specifica contestuale, supportare la convergenza di interessi e obiettivi tra attori diversi, e creare fiducia posizionando l'impatto sociale generato a diversi stakeholder. Avina lavora infatti a fianco di un vasto network di oltre 7.000 player per generare cambiamento sociale in 21 Paesi dell'America Latina.

In questi anni la Fondazione ha contribuito a produrre trasformazioni significative su larga scala: **10 milioni di persone** hanno beneficiato di un mix di impatti in termini di aumentato accesso all'acqua, riduzione della deforestazione nei biomi del Chao e dell'Amazzonia, nuove politiche per le energie rinnovabili, accresciuta protezione dei diritti dei migranti, e una più diffusa partecipazione nella gestione della pubblica amministrazione.

L'APPROCCIO ALLA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE: INNOVATION WITH PURPOSE

Per le sfide che si prefigurano, Fundación Avina ritiene che nuove forme di collaborazioni e modelli di impatto siano obbligatori per accelerare il cambiamento su vasta scala in modo efficace. Per questo motivo stiamo migrando verso un nuovo framework che identifica, incuba e supporta organizzazioni e processi collaborativi capaci di identificare opportunità di produzione di un impatto sistemico per lo sviluppo sostenibile - focalizzandosi in particolare su tre tipologie di innovazione: sociale, tecnologica e relativa ai nuovi modelli di business.

> La social innovation viene definita come la capacità di generare valore aggiunto attraverso nuovi processi, prodotti e servizi che possano risolvere sfide sociali in un processo partecipatorio e inclusivo

Per questo è necessario promuovere innovazione in tutti gli step - dalla definizione del problema sociale, allo sviluppo della strategia di risposta, all'architettura del modello di soluzione. L'innovazione è critica per rispondere alle sfide dell'umanità ma non è di per sé sufficiente, in particolar modo se si considera la velocità del cambiamento tecnologico. Per questo motivo il nostro lavoro si concentra sull'integrazione di tutti e tre i tipi di innovazione per creare risultati permanenti in modo più veloce e inclusivo.

> Le strategie per il cambiamento sociale devono saper sfruttare il potenziale degli avanzamenti tecnici e delle forze di mercato in maniera sistematica

La misurazione dell'impatto sociale

Per garantire che le nostre azioni producano impatto sociale, per usare le risorse in modo efficiente e migliorare la nostra gestione delle informazioni, Avina ha sviluppato un sistema integrato per la pianificazione, il monitoraggio e la valutazione *(System Management for Support and Assessment).* Si tratta di un framework composto da diversi indicatori che vengono utilizzati in modo continuativo per misurare e visualizzare regolarmente i risultati e i progressi del nostro lavoro attraverso la raccolta, l'analisi, e la disseminazione di evidenze empiriche. Questo processo permette l'identificazione e la comunicazione a tutti i player coinvolti di opportunità e debolezze e di supportare il *decision-making* in modo da **allineare e armonizzare l'azione dei soggetti** che compartecipano nella nostra azione.

L'indicatore principale riguarda l'*Achievements System* in cui vengono presentati i cambiamenti conseguiti grazie ai servizi erogati e agli investimenti sociali. Per assicurarci che stiamo producendo impatto, i risultati finali del sistema di monitoraggio vengono condivisi e il cambiamento viene stimato attraverso una valutazione finale controfattuale. Per quanto riguarda il finanziamento ci basiamo su una selezione di progetti sottoposti a un audit o che sono stati oggetto di valutazioni esterne. Inoltre, di solito cross-compariamo queste informazioni con dati esterni e di Paese. Questo è il nostro approccio per quanto riguarda la misurazione quantitativa; poi, a seconda del progetto, procediamo con integrazioni più qualitative ma senza dati numerici chiari sarebbe molto complicato tracciare - e valutare - la differenza che auspichiamo.

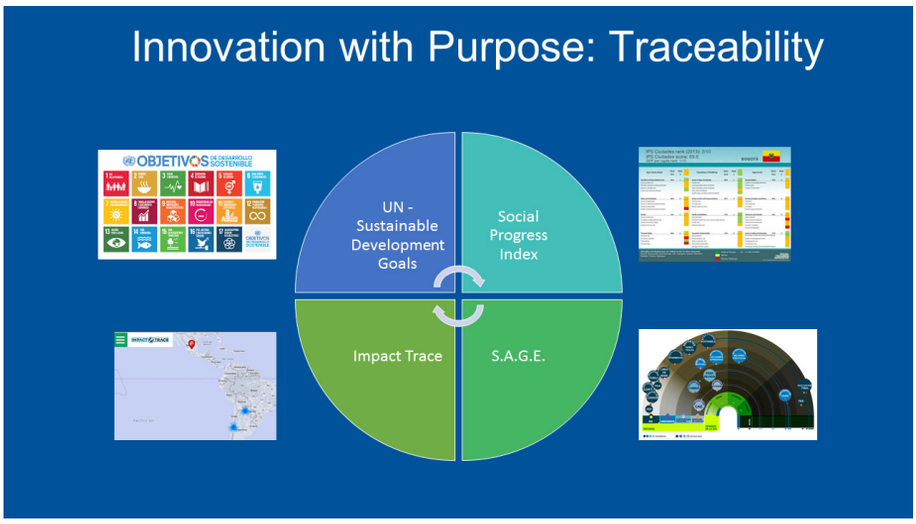
> Ci avvaliamo di un sistema dedicato e procediamo sempre con dati controfattuali corroborati internamente, con i nostri alleati, e con i beneficiari finali che, in fin dei conti, sono i veri validatori degli impatti generati

Valutazione dell'impatto e risultati: la Amazon Bioma Strategy

Dal 2009, Avina ha partecipato alla strategia per la preser-

vazione del bioma dell'Amazzonia come manager per le azioni di co-investimento di fondi dei donatori coinvolti. Il nostro obiettivo era di promuovere la partecipazione informata della società civile a decisioni che condizionano la regione pan-amazzonica, per rilevare soluzioni sostenibili per una grande varietà di stakeholder. Il progetto di misurazione dell'impatto sociale, cominciato nel 2014 avvalendosi di un valutatore esterno, si configura come **sforzo condiviso dai partner nella nostra alleanza** per valutare gestione e impatto di una progettualità di sei anni.

Nel 2015 a seguito dello studio di misurazione, che ha tenuto conto del cambiamenti conseguiti a livelli di *outcomes,* siamo stati in grado di procedere con un refinement dell'intero programma, identificando la necessità di supportare lo sviluppo di piattaforme pan-amazzoniche capaci di mettere a raffronto network e player differenti in modo che condividano le proprie esperienze per produrre cambiamenti sociali nel rispetto degli standard ambientali. Abbiamo anche potuto lavorare sul tema della *Forest Trasparency,* per impostare meccanismi di governance capaci di garantire accountability nelle decisioni e monitorare le cause della deforestazione. Infine, lo studio ci ha permesso di consolidare la conoscenza contestuale e di replicare/scalare modelli sostenibili per realizzare le agende dei vari partner coinvolti[1].



I prossimi step per la misurazione di impatto

La nostra strategia mira a stabilire una connessione tra la misurazione degli impatto, i *Sustainable Development Goals* e il *Social Progress Index* grazie a un nuovo strumento chiamato "Impact Trace". L'obiettivo è convertire gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in una piattaforma regionale per promuovere sinergie tra il potenziamento degli indicatori socio-ambientali e aumentare le opportunità a favore delle generazioni attuali e future.

> I SDG permettono di sviluppare una mappa geo-localizzata che contestualizza le azioni di Avina al conseguimento dei singoli obiettivi in ogni Paese

Il Social Progress Index è un'iniziativa di Social Progress Imperative[2] - che Avina ha contribuito a fondare: utilizza 52 indicatori per fornire una panoramica dei progressi sociali di ogni nazione per policymaker, agenzie di sviluppo internazionale, organizzazioni filantropiche, e società civile affinché possano focalizzare gli investimenti sulle aree necessarie al miglioramento del benessere della comunità.

> L'integrazione del Social Progress Index con le nostre pratiche di valutazione mira a migliorare le modalità attraverso cui vengono allocate le risorse, promuovendo un approccio allo sviluppo che comprenda crescita economica, equità, environmental stewardship, e democrazia

Questi indicatori misurano l'abilità di ogni nazione nel rispondere ai bisogni basilari della popolazione, il livello d'infrastrutture disponibili per consentire a individui e comunità un buon tenore di vita, e l'esistenza di un ecosistema favorevole affinché ogni persona abbia l'opportunità di sviluppare il proprio potenziale.

Donatori e filantropi non hanno informazioni sufficienti sugli esiti e sull'impatto delle proprie donazioni e in generale **siamo convinti che la filantropia non stia raggiungendo il grado di efficienza ed efficacia che potrebbe e dovrebbe conseguire.** Impact Trace è uno strumento aperto web-based per l'innovazione sociale che mira a rendere il processo di generazione dell'impatto una tematica pubblica attraverso cui tutti possano comprendere il valore della filantropia e delle partnership collaborative.

CHI È

Fernando Rueda Koster

Fernando Rueda Koster è a capo dell'area Strategic Alliances for Europe di Fundación Avina. In precedenza ha ricoperto il ruolo di Director of the Center for Culture and Communication della Fundación Alternativas e ha lavorato per AECID (l'Agenzia per la Cooperazione Internazionale della Spagna), per la Organization for Iberoamerican States, e per la Commissione Europea.

[1] Per approfondire http://www.avina.net/bioma-amazonico/alianza-con-skoll-foundation/

[2] Social Progress Imperative è una non profit americana nata nel 2012. Il Social Progress Index è un indice multi-indicatore – si tratta di un tentativo di complementare gli indicatori economici tradizionali (come il PIL) con dati basati sulla performance sociali e ambientali.

FONDAZIONE LANG ITALIA
motori di miglioramento

Fondazione Lang Italia si propone come punto di riferimento sui temi della **Filantropia Strategica** e orientata ai risultati, portando a privati, imprese e realtà sociali le riflessioni e i metodi operativi più avanzati che caratterizzano gli interventi filantropici a livello globale.

L'attività sinergica di un **Centro Studi** accreditato presso i principali think-tank internazionali, e di un settore di **philanthropy advisory** tailor-made con una profonda conoscenza del settore sociale italiano, consente a Fondazione Lang Italia di portare immediatamente a valore i termini più aggiornati della ricerca di settore e di svilupparne un'efficace applicazione sul campo grazie a know-how specifico.

I corsi e le attività di **formazione executive a catalogo e on-demand** promosse dal Centro Studi Lang sulle tematiche della Filantropia Strategica e del Social Investment vogliono contribuire alla crescita culturale e alle competenze scientifiche e operative di chi opera in ruoli "ad alto impatto sociale".

Fondazione Lang Italia
Piazza Sant'Ambrogio, 2 - 20123 Milano
Tel. +39-02-36635131

fondazionelangitalia.it

@FondLangItalia
Fondazione Lang Italia