



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## Manuale metodologico per la misurazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni della società civile

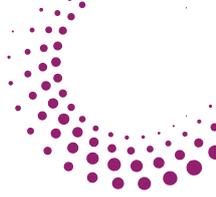


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**SIM4CSOs**

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



# INDICE

## Introduzione

## Modalità di utilizzo del manuale

## Introduzione e principi della misurazione e della gestione dell'impatto sociale

## Pianificare il proprio modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale

1. Chi siamo/Finalità dell'organizzazione
2. Che cosa facciamo e perché/Descrizione del problema
3. A chi ci rivolgiamo/Mappa degli stakeholder
4. Quali risultati intendiamo ottenere/ Catena del valore
5. Come li misureremo/Piano dei risultati
6. Come presenteremo i risultati / Presentazione dei risultati

## Implementazione del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale

## Che cosa fare adesso



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Introduzione

Questo manuale è un prodotto del **progetto Erasmus+ "Social Impact Measurement for Civil Society Organizations (SIM4CSOs)"**. Il progetto mira a potenziare il funzionamento delle organizzazioni non profit all'interno della società civile, migliorandone l'efficacia, la trasparenza e la governance.

In Europa si registra un numero crescente di organizzazioni non profit impegnate nella fornitura di un'ampia gamma di attività sociali, ma questo sviluppo non è accompagnato da pratiche/strumenti sistematici di trasparenza, responsabilità e valutazione. Allo stesso modo, l'aumento del numero e dell'importanza delle imprese sociali, degli investimenti sociali, della finanza sociale e della nuova filantropia ha innescato una crescente attenzione alla misurazione del valore e dell'impatto sociale dei programmi, delle operazioni e delle organizzazioni del Terzo settore.

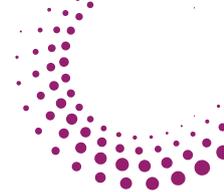
Da un lato, i finanziatori e i politici sottolineano sempre più di voler sapere se i loro fondi e le loro politiche fanno la differenza, dall'altro il **Terzo Settore** è regolarmente chiamato a dimostrare di generare un valore sociale distintivo, sia in termini di qualità che di quantità.

A tal fine, al Terzo Settore manca un meccanismo automatico per documentare i benefici che genera. Questo è stato affidato a una serie di strumenti di valutazione e misurazione, che si concentrano sulla domanda "Cosa sarebbe successo senza l'attività degli enti del Terzo settore?". Le risposte a questa domanda vengono poste sempre più frequentemente e con sempre maggior rigore da parte di finanziatori sia grandi (Stato, dipartimenti CSR, ecc.) che piccoli (ad esempio privati).

Inoltre, una buona parte degli attori del Terzo settore sta applicando strumenti di autovalutazione alle proprie operazioni, con l'obiettivo di migliorare ulteriormente la propria efficacia ed efficienza.

Il "**Manuale metodologico** per la misurazione dell'impatto sociale per le organizzazioni della società civile (SIM4CSO)" cerca di fornire un insieme di conoscenze, abilità e competenze chiave che i rappresentanti della società civile possono consultare per svolgere al meglio il proprio lavoro e misurarne l'impatto.

Il Manuale metodologico aiuta le organizzazioni a comprendere meglio la misurazione dell'impatto sociale come teoria e strumento, a migliorare l'erogazione dei loro servizi e ad applicare un processo metodologico graduale di misurazione dell'impatto sociale.



# Modalità di utilizzo del manuale

Il presente capitolo descrive le modalità di utilizzo, la struttura e gli strumenti presentati nel manuale.

Il manuale si articola in diverse sezioni. Hai già letto la premessa e i ringraziamenti che ti hanno fornito informazioni tecniche relative all'ambito in cui viene promosso il progetto, nonché introdotto le esigenze che ci hanno spinto a redigere il documento.

Come ribadito nella premessa, il manuale è rivolto a tutte le persone che desiderano approfondire il tema della misurazione dell'impatto sociale e mettere a punto un modello da adottare all'interno della propria organizzazione.

Fra i temi affrontati dal manuale ricordiamo:

- presentazione dei principi della misurazione dell'impatto sociale;
- creazione di un modello per la misurazione dell'impatto sociale;
- applicazione del suddetto modello.

L'obiettivo è quello di promuovere il seguente modello:



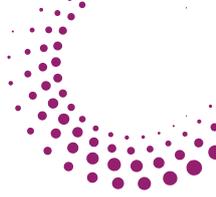
Dopo aver letto la parte introduttiva in merito ai concetti, alla logica e ai termini più comuni utilizzati nell'ambito della gestione e della misurazione dell'impatto sociale, ti invitiamo a dedicarti alla parte destinata alla pianificazione che ti aiuterà a creare un tuo modello.

Consiste in una guida dettagliata che ti accompagnerà nelle fasi riportate di seguito.



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



Chi siamo

Che cosa facciamo  
e perché

A chi ci rivolgiamo

Quali risultati  
intendiamo ottenere

Come misureremo  
i risultati

Come presenteremo  
i risultati

Le varie sezioni che compongono il capitolo dedicato al processo di pianificazione hanno tutte la medesima struttura:

- una breve introduzione volta a sottolineare l'importanza dell'argomento trattato;
- un grafico volto a indicare la fase del processo di creazione del modello di gestione e misurazione dell'impatto sociale in cui ti trovi;
- una descrizione dei prodotti da creare in questa fase prima di compiere il passo successivo;
- una spiegazione dei concetti chiave e le abbreviazioni relative al tema e all'argomento preso in esame;
- i contenuti e i legami con lo strumento che ti permette di saperne di più allo scopo di servirti di tali conoscenze per mettere a punto un meccanismo pratico volto alla gestione e alla misurazione dell'impatto sociale;
- le conclusioni, una sintesi dei temi e dei punti principali affrontati dal capitolo;
- cose da fare – istruzioni chiare sui compiti da svolgere contenuti nella parte pratica del manuale.

La sezione è accompagnata da uno strumento utile ai fini della creazione del modello di gestione e misurazione dell'impatto sociale.

Leggi i contenuti di ciascun capito e applica ciò che leggi allo strumento pratico che ti aiuterà a creare il prodotto finale del tuo percorso di apprendimento: un modello volto alla gestione e misurazione dell'impatto sociale.

L'ultima parte del manuale ti servirà ad applicare il modello e a condividere la tua esperienza.

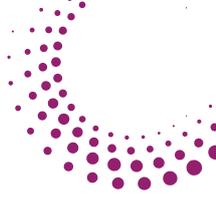
Infine troverai le opinioni fornite da chi ha rivisto il manuale, un glossario, una bibliografia e le appendici.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**SIM4CSOs**  
Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



# Introduzione e principi della misurazione e della gestione dell'impatto sociale

Il presente capitolo presenta i concetti alla base della metodologia per la gestione e la misurazione dell'impatto sociale proposta dal manuale. Ti aiuterà a comprendere in che cosa consiste l'impatto sociale e che cosa si intende per gestione e misurazione. Ti saranno presentati la logica e i principi ai quali dovrai attenerti, le questioni chiave da conoscere prima di elaborarne un modello destinato alla tua organizzazione. Se vuoi cominciare fin da subito a creare il tuo modello, passa al capitolo introduttivo "Pianificare un proprio modello di gestione e misurazione dell'impatto sociale".

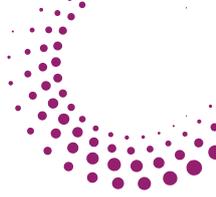
## Una breve introduzione

Per misurazione dell'impatto sociale si intende una procedura che aiuta a individuare i cambiamenti sociali, economici e ambientali attribuibili alle attività e agli interventi promossi dall'organizzazione. Consente di valutare in che modo le nostre attività (progetti, programmi, servizi, provvedimenti, interventi, campagne o altro) influiscono sugli stakeholder, di quantificare il valore che riusciamo a dare loro e all'ambiente, nonché l'impatto che possiamo ottenere. L'impatto sociale non è altro che il risultato a lungo termine, ovvero i cambiamenti avvenuti in relazione al benessere delle persone, della comunità o dell'ambiente a seguito del lavoro da noi svolto. Attraverso queste attività, miriamo a creare un valore positivo (o a ridurre o eliminare gli elementi negativi) e favorire i cambiamenti necessari per affrontare le cause dei problemi sociali e ambientali. La misurazione dell'impatto sociale ci aiuta a comprendere perché facciamo quello che facciamo, chi influenziamo e quali cambiamenti riusciamo ad innescare. È una sorta di coronamento della nostra mission e dei nostri obiettivi.

Generare valore e cambiamenti non basta. In un periodo storico caratterizzato da uno spreco insostenibile di risorse, abbiamo il dovere di chiederci se ci serviamo di quelle che sono a nostra disposizione in maniera ottimale o, meglio, se riusciamo a ricavare il massimo dai nostri investimenti (denaro, tempo, conoscenze, ecc.). Pertanto, non conta semplicemente generare valore per altri stakeholder, bensì occorre migliorare costantemente le organizzazioni nelle quali operiamo, lavorare sulla nostra prospettiva. È per questo che oggi a livello sia teorico sia pratico si tende a promuovere un approccio più ampio rispetto alla misurazione dell'impatto sociale che si serve di strumenti volti anche alla sua gestione.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



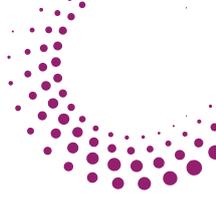
Quindi, misurare l'impatto sociale non significa solo analizzare, comprendere e documentare i processi, ma anche imparare e migliorare l'organizzazione, ottimizzando le risorse in maniera intelligente e sostenibile allo scopo di ottenere il massimo dai nostri investimenti. Il modello che proponiamo qui si basa sulle 3M: Measurement (misurazione), Management (gestione) e Maximizing (massimizzazione). L'intento è quello di trovare un equilibrio fra il punto di vista degli stakeholder e quello delle organizzazioni che portano avanti le attività.

Un sondaggio (che ha coinvolto un campione di oltre 250 organizzazioni, per lo più non-profit), condotto nell'ambito del nostro progetto, ha dimostrato che la misurazione e la gestione dell'impatto sociale sono considerate utili sotto diversi aspetti. La ragione principale per la quale un'organizzazione dovrebbe intraprendere tale percorso è l'esigenza di convincere terze parti – ossia finanziatori, investitori, clienti - dell'importanza e delle ricadute delle loro operazioni. Comprendere meglio le esigenze dell'utenza, migliorare la qualità di prodotti e servizi, acquisire visibilità, lavorare sul brand e sul marketing, raccogliere fondi, ottimizzare processi e strategie, motivare il personale, aumentare la credibilità dell'organizzazione sono alcune delle ragioni suggerite dai soggetti intervistati. Il processo di misurazione e gestione dell'impatto sociale non è apprezzato unicamente dalle organizzazioni che mirano a trovare un modo migliore e più sostenibile di lavorare e documentare le proprie iniziative. Numerosi segnali indicano che diverrà obbligatoria in futuro. Secondo il Global Insights Report curato da Datamaran, dal 2013 al 2018 vi è stato un aumento del 72% del numero di norme riguardanti questioni non finanziarie. Pertanto, i decisori politici, che spesso finanziano programmi e progetti di organizzazioni profit e non profit, stanno pian piano riconoscendo l'importanza di un monitoraggio e di una rendicontazione non finanziaria. L'adozione di un approccio volto alla gestione e alla misurazione dell'impatto sociale (in base alla direttiva UE riguardante la comunicazione societaria sulla sostenibilità che dovrebbe entrare in vigore nel 2024) diverrà presto necessaria, dal momento tutte le grandi imprese e le PMI dovranno fornire dei resoconti circa la sostenibilità delle loro attività. GIIN stima che, alla fine del 2019, erano oltre 1720 le organizzazioni incaricate di gestire 715 miliardi di dollari di impact investing. Nel settore privato e nel campo dell'impact investing, infatti, è sempre più diffusa la convinzione che "il nuovo obiettivo delle imprese sia quello di servire gli interessi delle parti interessate non solo quelli degli azionisti", un trend sembra destinato a durare.



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



Nelle prossime sezioni analizzeremo i principali termini e concetti relativi alla gestione e alla misurazione dell'impatto sociale contemplati da diversi approcci e metodologie. A volte tali concetti possono prendere nomi diversi o differire sotto alcuni aspetti, ma la loro logica ed applicabilità rimangono pressoché identici. Esistono centinaia di strumenti per la misurazione e la gestione dell'impatto sociale. Alcuni sono più improntati alla valutazione e alla documentazione, altri si rivolgono solo alle organizzazioni a scopo di lucro, altri ancora richiedono un forte impegno, altri sono gratuiti, alcuni prevedono persino il rilascio di una certificazione. Ne esistono così tanti perché è molto difficile standardizzare un processo destinato a una gamma di settori e attività tanto ampia. Se a questo aggiungiamo le variazioni rispetto alla forma giuridica, le dimensioni, il grado di sviluppo e non solo delle varie organizzazioni capiremo perché quasi ogni giorno appaiano nuovi strumenti e in molti scelgano di servirsi di approcci esistenti per sviluppare modelli ibridi

L'approccio qui presentato, dunque, non prescrive il ricorso a particolari strumenti o metodologie, sebbene utilizzeremo alcune loro componenti. Il nostro intento, infatti, è quello di ricorrere alla logica e ai principi della misurazione e della gestione dell'impatto sociale per aiutarti a creare un modello personalizzato. Desideriamo presentare una procedura semplice, che costituisce già la base di numerosi strumenti, affinché la tua organizzazione non debba svolgere un lavoro troppo dispendioso per comprendere il tipo di impatto generato dalle attività promosse.

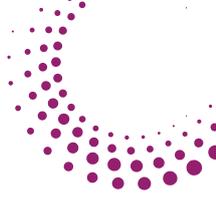
Ogni organizzazione che sceglie di intraprendere questo percorso comincia col prendere in esame le stesse questioni: Stiamo facendo davvero qualcosa di buono e utile in grado di avere un impatto? Questa consapevolezza e il riconoscimento dell'impatto sono il primo passo verso la rivoluzione della misurazione e della gestione dell'impatto sociale di cui parleremo nel prossimo capitolo.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

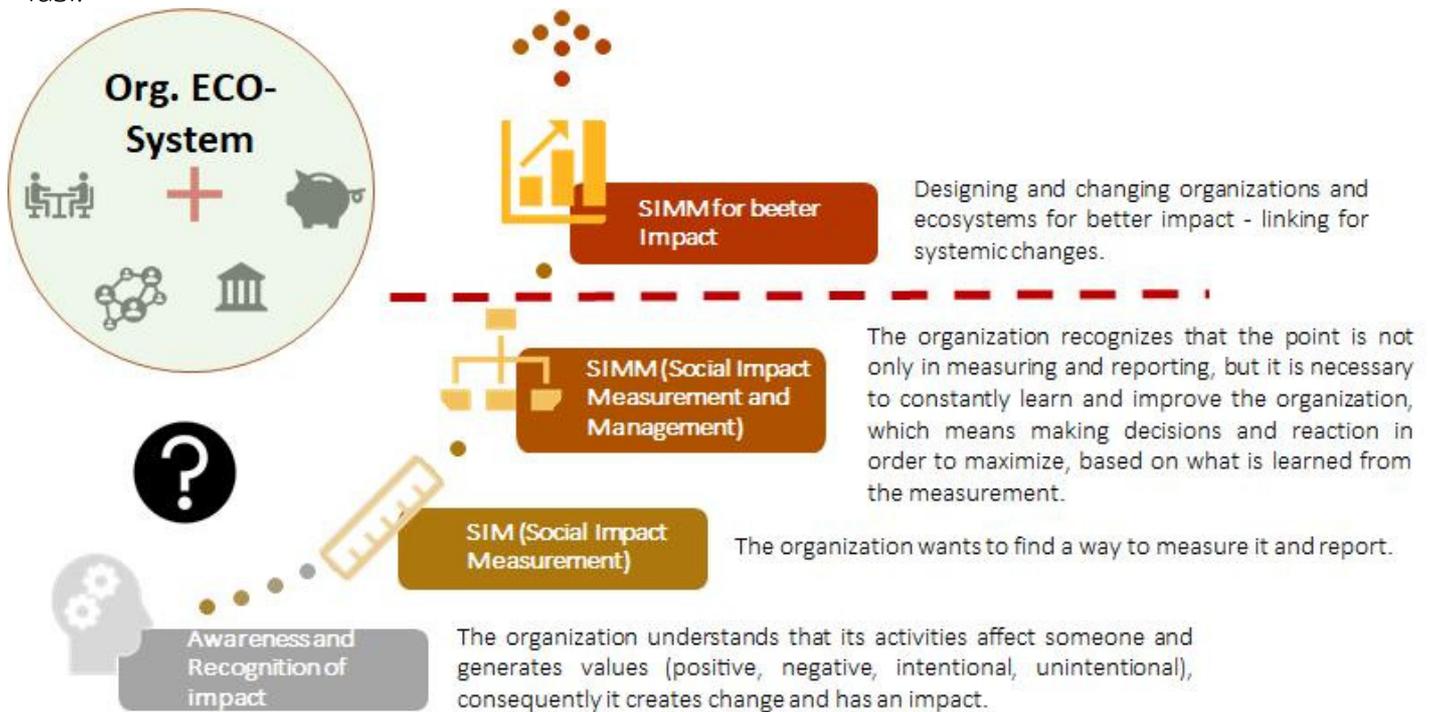


**SIM4CSOs**  
Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## La rivoluzione della misurazione e della gestione dell'impatto sociale

La rivoluzione della misurazione e della gestione dell'impatto sociale non implica altro che la creazione di un semplice processo di crescita e di sviluppo dell'organizzazione articolato in 4 fasi.



### Fase della "Consapevolezza e riconoscimento dell'impatto"

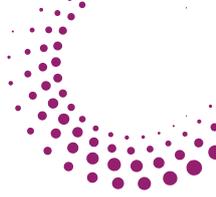
L'immagine riportata qui sopra mostra il "naturale" sviluppo del processo di misurazione e gestione dell'impatto sociale all'interno di un'organizzazione. La maggior parte delle organizzazioni spesso avvia tale procedimento convinta di stare facendo qualcosa di buono, creare valore per l'utenza, ecc. Pertanto, sono consapevoli in gran parte delle ricadute del loro lavoro, ma ciò che intendono fare è capire cosa possono migliorare, che tipo di influenza esercitano o che genere di risultati ottengono. Possiamo chiamare questa fase "Consapevolezza e riconoscimento dell'impatto".



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**SIM4CSOs**  
Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## Fase della “misurazione dell’impatto sociale”

Molte organizzazioni valutano i risultati e l’impatto da loro ottenuti (in relazione a programmi e servizi sociali rivolti a singoli individui) attraverso questionari, test, interviste e altri metodi volti a raccogliere dati fra l’utenza con l’obiettivo di registrare i cambiamenti avvenuti a seguito delle attività realizzate sul campo. Inoltre, raccolgono indicatori comuni riguardanti progetti e programmi che possono essere utilizzati per analizzare gli effetti delle loro iniziative. Tuttavia la maggior parte di questi, come dimostra la nostra ricerca, non riesce a fornire un modello chiaro, logico, strutturato o sistematico in merito all’utilizzo dei dati allo scopo di individuare e presentare l’impatto ottenuto. Questa fase prende semplicemente il nome di “Misurazione dell’impatto sociale” e si riferisce alle organizzazioni che mirano a individuare un metodo in grado di misurare e illustrare le ricadute delle loro iniziative (a finanziatori, investitori, opinione pubblica, ecc.). Si ricollega alla prima delle 3M. Il manuale si rivolge alle organizzazioni che si trovano in questa fase e desiderano mettere a punto un loro modello.

## Fase della “misurazione e della gestione dell’impatto sociale”

Sulla base del modello messo a punto, raccogliendo e analizzando i dati otterrai delle informazioni utili di cui potrai servirti per elaborare strategie, da cui potrai imparare molto per decidere cosa cambiare e dare prova di reattività (uno dei nuovi principi della gestione e della misurazione dell’impatto sociale sviluppati da SVI). Ricorda che la seconda M del modello sta per Management. I processi decisionali riguardano anche le strutture di gestione, soprattutto a livello strategico, non a caso questa fase è detta “di misurazione e gestione dell’impatto sociale”. Quindi, è molto importante che nell’implementazione del modello (dalla preparazione alla sua attuazione) siano coinvolti i decisori politici e la dirigenza dell’organizzazione al fine di avere il loro sostegno. In questa fase, il processo non costituisce più un’attività aggiuntiva dell’organizzazione, ma è inserito nel sistema, alla pari di altre procedure. In questa fase è importante adattare il modello all’organizzazione allo scopo di non appesantirne le operazioni.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## La fase della “misurazione e della gestione dell’impatto sociale allo scopo di ottenere risultati migliori”

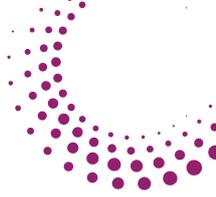
Dopo aver acquisito familiarità con il proprio modello di misurazione e gestione dell’impatto sociale, non resta che trarne degli insegnamenti e prendere delle decisioni. Il prossimo passo consiste nel progettare l’intera organizzazione sulla base di tale procedura che può sostituire o completare la pianificazione strategica riducendo il rischio di intraprendere attività non necessarie, nonché lo spreco di risorse. Ricorda la terza M del modello: maximizing (massimizzazione). Questa fase prende il nome di misurazione e gestione dell’impatto sociale allo scopo di ottenere risultati migliori. L’obiettivo ultimo della strategia è quello di trasferire tale approccio ad altri stakeholder, all’intero ecosistema con cui l’organizzazione collabora (finanziatori, investitori, soci, utenza, clientela, fornitori, gruppo di ricerca...). Solo se anche loro adotteranno il medesimo approccio e ogni persona si assumerà la responsabilità di risolvere determinati problemi, è possibile pensare di produrre dei cambiamenti sistemici, risolvere problemi e non limitarsi a rispondere alle emergenze.

Certo, è possibile restringere l’utilizzo del modello a una delle fasi in base alle esigenze e alle capacità delle organizzazioni. Infatti, la maggior parte di queste si concentra solo sulla misurazione e sulla rendicontazione. Nel caso in cui la metodologia non debba essere integrata in un meccanismo volto a promuovere un percorso di crescita, allora probabilmente questa sarà utilizzata solo per documentare tale processo e ricavare alcuni insegnamenti volti a migliorare programmi e servizi in base alle esigenze dell’utenza. Come abbiamo detto in precedenza, la metodologia implica che la misurazione e la gestione dell’impatto sociale investa i processi decisionali e cambi in meglio l’organizzazione sulla base di quanto emerso a seguito della valutazione. Di conseguenza ciò rientra nella fase di misurazione e gestione dell’impatto sociale. A prescindere dalla fase in cui ti trovi o pensi di terminare, ricorda che è sempre importante misurare l’impatto sociale. Comincia a poco a poco, concentrandoti su un unico programma, servizio o squadra per poi passare all’intera organizzazione.



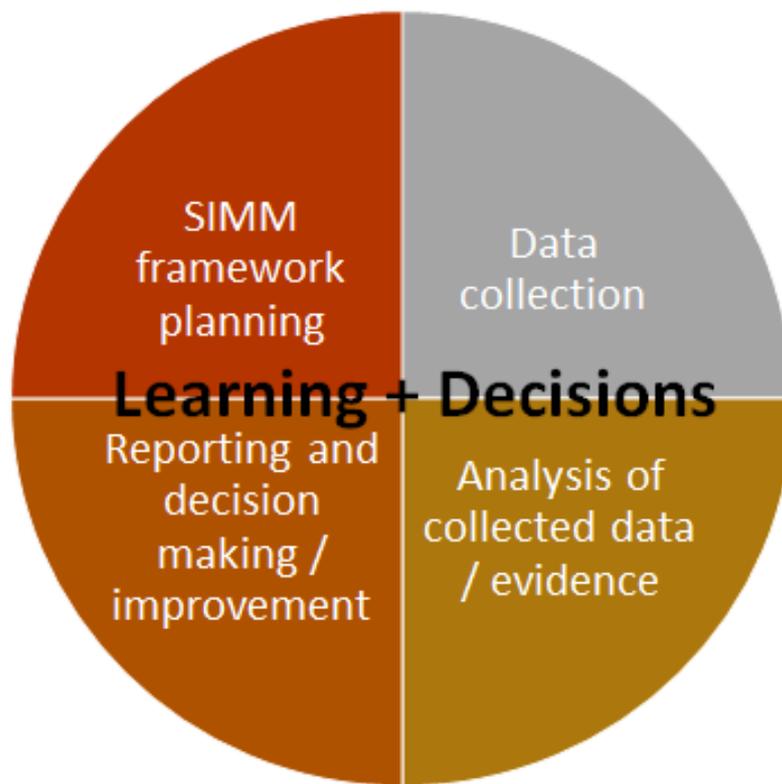
# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## Il ciclo della misurazione e della gestione dell'impatto sociale

Tecnicamente lo sviluppo di un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale si articola in quattro fasi:



SIMM cycle

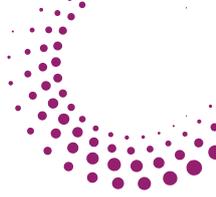


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## 1. Pianificazione del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale

La prima parte del percorso consiste nel mettere a punto il modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale. In questa fase, l'organizzazione deve individuare alcuni elementi chiave:

- motivazione;
- grado di preparazione;
- capacità;
- principale tipologia di impatto.

### Motivazione

Il primo elemento è la motivazione. Per quale ragione l'organizzazione intende misurare il proprio impatto, perché ha scelto di intraprendere questo percorso? Intende migliorare la qualità dei propri servizi? Vuole apparire in una luce migliore agli occhi di potenziali investitori? Desidera perfezionare l'efficacia dell'organizzazione? Oppure si tratta di una combinazione di più elementi?

### Grado di preparazione

Il secondo elemento è il grado di preparazione. Oltre alla motivazione, è essenziale che l'organizzazione comprenda i problemi che intende risolvere mediante i suoi interventi. Essere consapevoli dei problemi e delle esigenze degli stakeholder (inclusa l'organizzazione) aiuta a individuare gli effetti e i cambiamenti che si intende produrre e che corrispondono alla mission, alla visione e alle strategie organizzative.

### Capacità

È certo che nulla sarebbe possibile senza le risorse che abbiamo a disposizione. Pertanto, è necessario valutare se abbiamo tutto ciò che ci occorre (in termini di risorse umane, finanziarie, di tempo e conoscenze) per gestire tale processo e produrre un cambiamento in un dato lasso di tempo che andremo a misurare, ecc. Occorre avere a disposizione una mole di dati allo scopo di determinare le risorse necessarie, aggiustare la nostra strategia e valutare i mezzi che abbiamo a disposizione per intervenire, nonché per effettuare tale misurazione.

### Tipologia di impatto (e contributo al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile)

Oltre a quanto scritto sopra, occorre capire che tipo di impatto intendiamo ottenere. Dobbiamo concentrarci sull'impatto sociale (ad es., condizione socioeconomica delle persone, salute...) oppure intendiamo limitarci ad avere un impatto sull'ambiente, o sia a livello socioeconomico che ambientale. Molti metodi volti a misurare e gestire l'impatto sociale si rifanno agli obiettivi di sviluppo sostenibile allo scopo di aiutare le organizzazioni a comprendere che tipo di contributo possono dare in tal senso. A chi intende essere in linea con tali obiettivi suggeriamo di mettere a punto un modello che contempli esplicitamente questi elementi.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



Quanto descritto qui sopra aiuta a comprendere:

- perché intraprendiamo determinate iniziative e perché intendiamo valutarle;
- tipologia dell'indagine (chi cura tale processo/che tipo di indicatori sono inclusi nella misurazione);
- livello di approfondimento/intensità (dimensioni e profondità del cambiamento, dettagli, rigore);
- tipo di sistema utilizzato ai fini della misurazione (metodologia, strumenti, modalità di raccolta dei dati, procedura di redazione del rapporto utilizzati, soggetti ai quali viene presentata la documentazione, ecc.).

Tale procedura serve a individuare le finalità dell'organizzazione, costituisce una valutazione preliminare volta a definire le linee guida generali del modello di misurazione. Occorre avere una risposta a tutte queste domande prima di compiere una scelta sia che si opti per una metodologia nota e uno strumento ben strutturato (che di solito comprende una serie di domande alle quali rispondere per provare determinate condizioni, indicazioni e dati) oppure si ricorra alla metodologia presentata dal manuale.

È molto importante coinvolgere gli stakeholder fin dall'inizio del processo di pianificazione, affinché questi possano mettere a disposizione le loro conoscenze ed esperienze. Inoltre, suggeriamo di utilizzare delle fonti di informazione secondarie (come rapporti di monitoraggio, ricerche interne o esterne, documenti strategici o relazioni redatte da organizzazioni simili ecc.) per comprendere meglio il contesto all'interno del quale si sviluppano i problemi da risolvere e cambiare il tipo di impatto che si intende ottenere.

Come avviene in altri contesti, una buona pianificazione è essenziale. Ricorda che l'obiettivo della misurazione è quello di innescare un processo di miglioramento. La procedura, quindi, non ha una fine, poiché si lavora continuamente per potenziare sia l'organizzazione che il sistema di misurazione stesso. In base ai risultati ottenuti, è probabile che ci si debba rimettere al lavoro e riprogrammare alcuni aspetti relativi sia alle operazioni dell'organizzazione sia al modello di misurazione.

Questi sono solo i concetti, i principi e i prerequisiti da abbozzare prima di lavorare a un'elaborazione dettagliata del modello. Tutti i passaggi della procedura saranno descritti dettagliatamente nel prossimo capitolo. Man mano che tale procedura andrà avanti, potrai essere costretta o costretto a tornare sui tuoi passi e rivedere alcuni aspetti – il processo è una creatura “viva”.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## 2. Raccolta dei dati

Dopo aver messo a punto il modello di misurazione e gestione dell'impatto, dovrai procedere alla raccolta dei dati. Si tratta di un procedimento mediante il quale, attraverso tecniche e strumenti prestabiliti (in relazione al modello) è possibile raccogliere prove e informazioni relative agli obiettivi e agli indicatori chiave di prestazione (KPIs - key performance indicators). Tali indicatori rivelano se hai raggiunto i risultati attesi e generato un cambiamento in grado di avere un impatto. Esistono diversi metodi (quantitativi e qualitativi) per la raccolta dati (questionari, test, colloqui strutturati, gruppi di discussione, sondaggi, ecc.) con cui avrai già una certa familiarità.

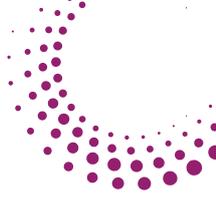
Qualunque metodo tu scelga, è importante che tu riesca a coinvolgere gli stakeholder. In questo caso, è necessario tenere conto della frequenza delle operazioni e dei metodi utilizzati (cerca di integrare tale procedura nelle attività che proponi: incontri con l'utenza, workshop di valutazione, riunioni dei gruppi di lavoro, ecc.). Occorre attenersi al programma, non raccogliere dati che andrebbero a tuo svantaggio o che non dicono nulla di nuovo, ad es., i dati devono riguardare solo gli effetti e i cambiamenti che desideri ottenere. La regola generale è di mettere assieme il maggior numero di informazioni il più dettagliate possibile dal momento che dovrai analizzarle e prendere delle decisioni pratiche per valorizzare le tue attività in rapporto alle risorse investite.

## 3. Analisi dei dati

Non ha senso raccogliere dei dati se questi non vengono analizzati e presentati (a livello operativo, strategico oppure insieme al gruppo di lavoro). L'analisi costituisce la base del processo di rendicontazione e presentazione dei risultati.

All'interno di un'organizzazione vengono prese delle decisioni che riguardano tre diversi livelli:

1. livello operativo, decisioni che riguardano le attività quotidiane del gruppo che le svolge, compiute da dipendenti, gruppi di lavoro e responsabili;
2. livello progettuale, decisioni che riguardano dei cambiamenti all'interno del programma, progetto, servizio compiute da responsabili insieme alla dirigenza;
3. Livello strategico, decisioni che riguardano il più alto livello decisionale, influiscono sull'organizzazione e sulla sostenibilità delle sue operazioni – tali scelte vengono assunte dalla dirigenza, dal consiglio di amministrazione, ecc.



A questo punto bisognerà procedere a un'analisi breve, adatta al soggetto a cui andrà inoltrata la relazione. In pratica, il livello, lo scopo, il tipo e le informazioni aggregate differiscono in base alla persona a cui tali dati vengono presentati: un rapporto rivolto al gruppo di lavoro del progetto sarà indubbiamente diverso rispetto a uno destinato al gruppo dirigenziale. Il tuo gruppo di lavoro probabilmente sarà interessato ai dettagli, ai problemi logistici, ai singoli progressi dell'utenza, ecc., quindi agli aspetti operativi. Mentre spesso la dirigenza non ha bisogno di troppi dettagli per via del poco tempo a disposizione. Di sicuro vorrà conoscere dati e raccomandazioni riguardanti il grado di soddisfazione dell'utenza rispetto alla qualità del servizio, alla sua sostenibilità, al raggiungimento di obiettivi, ecc. – informazioni di tipo strategico.

## 4. Presentazione dei dati e processo decisionale

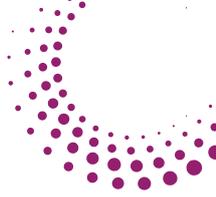
Se sai già quali dati raccogliere, con quale metodo e come analizzarli e presentarli a chi se ne servirà, allora anche il processo decisionale sarà più concreto e indolore. Abbiamo già ribadito quanto sia importante sapere a chi siano rivolti i dati. Possiamo distinguere due tipi di relazione: interna ed esterna, per cui occorre concentrarsi su tre questioni principali:

- a chi bisogna presentare il proprio lavoro e per quale ragione;
- quanti dettagli dovranno contenere e con quale frequenza devono essere presentati tali rapporti;
- qual è l'obiettivo del rapporto e cosa viene ritenuto importante.



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



Ricorda quello che abbiamo detto, il punto non è quello di misurare e riportare i dati, ma prendere decisioni concrete (per quanto riguarda l'implementazione, a livello operativo e poi strategico) migliorando la condizione sia degli stakeholder che dell'organizzazione. Anche in questo caso faremo riferimento alla seconda e alla terza M del modello.

Per prendere decisioni strategiche, in particolare quelle meno popolari (ad es., eliminare determinati servizi o destinare una parte delle risorse a qualcos'altro) occorre affidarsi a decisori politici, alla dirigenza e a un gruppo di persone che ricoprono ruoli diversi. Le e i responsabili prendono decisioni, ma, per farlo bene, devono disporre di informazioni, relazioni redatte da chi ha condotto le attività, responsabili finanziari, e così via. La misurazione dà legittimità e motiva la strategia adottata, inoltre riduce determinati rischi (spendersi in attività non necessarie, non sortire alcun effetto, sprecare risorse senza ottenere grandi risultati, ecc.). Di certo, quando si prendono delle decisioni, esistono dei rischi di natura finanziaria (se si sceglie di tagliare un servizio, che cosa succederà ai proventi che ne derivano, come verranno pagati le e i dipendenti, ecc.) e di impatto (chi avvertirà la mancanza del servizio, offriremo un valore aggiunto con un altro servizio, ecc.). Di conseguenza, prima di operare una scelta, occorre riflettere con attenzione su tali aspetti.

Nella sezione precedente abbiamo già fatto riferimento alla presentazione dei dati, ma abbiamo parlato per lo più di relazioni interne essenziali per migliorare l'organizzazione. Oltre a questo, appare fondamentale redigere dei rapporti rivolti a soggetti esterni. Tali relazioni, soprattutto quelle riguardanti la misurazione dell'impatto sociale, vengono spesso utilizzate per informare l'opinione pubblica, potenziali donatori riguardo a ciò che si sta facendo e ai risultati ottenuti.

Assicurati di rispondere alle tre domande chiave riportate nel paragrafo precedente nel corso del processo di programmazione. Quando si presentano dei risultati all'opinione pubblica è preferibile concentrarsi sull'operato dell'organizzazione, mentre quando ci si rivolge a un ente finanziatore, l'obiettivo potrebbe essere quello di negoziare un aumento dei fondi. Nel primo caso, basteranno 2 o 3 pagine di infografiche non molto dettagliate da mostrare alla fine dell'anno, non una relazione semestrale di 20 pagine come nel secondo. I rapporti interni, soprattutto quelli relativi all'implementazione delle attività, di solito, vengono elaborati con una certa frequenza (il gruppo di lavoro del progetto può presentare una relazione mensile, mentre alla dirigenza ne occorrerà una quadrimestrale, all'ente finanziatore una semestrale, mentre all'opinione pubblica una annuale). Suggeriamo di puntare su relazioni brevi, sebbene alcuni approcci e strumenti prevedano già una struttura ben precisa, perciò è possibile imbattersi in relazioni di oltre 100 pagine, volte al rilascio di una certificazione.

Sarai in grado di applicare le indicazioni qui riportate servendoti degli esempi concreti proposti nel capitolo successivo.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## I principi della misurazione e della gestione dell'impatto sociale

I principi del valore sociale costituiscono degli elementi essenziali per chiunque intenda mettere a punto un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale e prendere decisioni che tengano conto di tale dimensione. Come affermato da Social Value International (SVI), "Si tratta di principi di responsabilità sociale comunemente accettati e ritenuti essenziali per ottimizzare il valore sociale. Presi singolarmente non rivestono una grande importanza, ma se vengono applicati insieme hanno il potere di cambiare distintamente il modo in cui prendiamo decisioni per ottimizzare l'impatto delle nostre iniziative." Qui puoi saperne di più sui principi di valore sociale.

Molti metodi si affidano a principi simili oppure sono direttamente inseriti nella metodologia o nello strumento stesso (attraverso domande, indicatori o prove da fornire, ecc.)

SVI ha individuato 8 principi per la misurazione e la gestione dell'impatto sociale:





# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## **Principio n.1: Coinvolgere gli stakeholder**

*“Informare riguardo alle modalità di misurazione e valutazione quando si analizza l’impatto sociale coinvolgendo gli stakeholders.”*

È importante avere una prospettiva più ampia di quella dell’organizzazione. Gli stakeholder ci forniscono informazioni essenziali in merito e ci aiutano ad evitare di basarci solo su presupposizioni.

## **Principio n.2: Comprendere ciò che cambia**

*“Descrivere in che modo viene prodotto e valutato il cambiamento alla luce delle prove raccolte, riconoscendo aspetti positivi e negativi, nonché i mutamenti voluti e involontari.”*

È essenziale capire cosa cambia per i vari stakeholder al fine di poter contribuire al processo.

## **Principio n.3: Valutare ciò che conta**

*“Le decisioni in merito all’allocazione delle risorse devono dimostrare un certo livello di consapevolezza riguardo al valore degli stakeholder. Il valore si riferisce alla relativa importanza dei vari risultati. Deve ispirarsi alle preferenze degli stakeholder.”*

Aiuta a concentrarsi su cose che sono più importanti e urgenti per gli stakeholder dal loro punto di vista.

## **Principio n.4: Includere solo ciò che è materiale**

*“Stabilire dei limiti in merito alle informazioni e alle prove da inserire allo scopo di fornire un quadro equo e veritiero che sia basato su prove fornite dagli stakeholder in modo che le decisioni si basino sui cambiamenti che contano.”*

Per materiale si intende ciò che è rilevante (apprezzato da stakeholder/personale/strategie/ricerche, ... le persone ne parlano) e significativo (è importante per le persone, più importante di altre cose, oppure è ritenuto essenziale dall’organizzazione).

## **Principio n.5: Non sovrastimare**

*“Rivendicare solo il valore che le attività sono in grado di creare.”*

Altre cose, persone, organizzazioni, interventi, ecc. influiscono e cambiano i nostri stakeholder. Occorre riconoscere il modo in cui abbiamo contribuito.

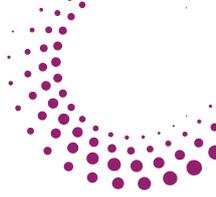


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## **Principio n.6: Essere trasparenti**

*“Dimostrare su quali basi l’analisi può essere riconosciuta precisa ed equa, mostrarla e discuterne con gli stakeholder.”*

Essere pronti a spiegare come si è giunti alle conclusioni, il processo di misurazione e gestione dell’impatto sociale e i risultati ottenuti.

## **Principio n.7: Verificare i risultati**

*“Assicurarsi di verificare i risultati in base alle decisioni prese. Nel caso in cui i risultati siano condivisi con l’esterno oppure servano a informare importanti decisioni, occorre ricorrere a dei valutatori esterni.”*

Sebbene sia previsto il coinvolgimento di stakeholder quando si raccolgono dei dati è necessario che le decisioni basate su tali misurazioni e i rapporti che vengono redatti siano confermati da soggetti esterni che possano garantire che non siano avvenuti degli errori. Occorre che le nostre stime siano confermate da più fonti.

## **Principio n.8: Essere reattivi**

*“Perseguire il valore sociale sulla base dei processi decisionali tempestivi e sostenuti da un sistema di raccolta dati e rendicontazione appropriato.”*

Non basta misurare qualcosa, occorre reagire sulla base dei dati raccolti in maniera tempestiva per creare valore a partire dalle risorse a disposizione e fornire una documentazione appropriata.

Tali principi sono tutti ugualmente importanti. Occorre, quindi, rispettarli. Ovviamente vi sono degli elementi che sono essenziali in una determinata fase del ciclo di misurazione e gestione dell’impatto sociale (ad es., il principio n.8 si riferisce a una fase più tarda dal momento che chiede di agire sulla base dei risultati ottenuti e non limitarsi ad eseguire una misurazione). È essenziale che tali principi siano inclusi nel processo di pianificazione del modello perché possono contribuire al suo sviluppo, riducendo il rischio di concentrarsi su aspetti poco rilevanti. Dal momento che si tratta di un processo continuativo, è necessario applicare sempre questi principi allo scopo di migliorare ciclicamente il modello e l’impatto ottenuto.

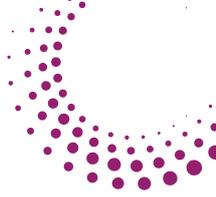


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## Domande chiave per la misurazione e la gestione dell'impatto sociale

Nei capitoli precedenti abbiamo già parlato di alcune questioni organizzative relative al modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale (motivazione, preparazione, capacità, tipologia di impatto). Tali aspetti non sono altro che precondizioni del processo di pianificazione. Se desideriamo scendere nel dettaglio e creare un modello più concreto, a prescindere dagli strumenti che utilizzeremo, bisognerà rispondere alle seguenti domande:

- Qual è il problema o l'esigenza alla quale intendiamo rispondere?
- Quali attività porteremo avanti per risolvere il problema?
- Quali individui hanno questo problema e chi sta cambiando?
- Che cosa è cambiato?
- Come possiamo misurare questo aspetto?
- In quale misura le cose sono cambiate?
- Quanto importanti sono questi cambiamenti?
- Cornice temporale: quando cominceremo? Per quanto tempo porteremo avanti la misurazione?
- Qual è il nostro contributo?
- Che cosa abbiamo imparato e quali azioni dobbiamo intraprendere (di tipo operativo, strategico...)

Tali domande e le relative risposte definiscono con chiarezza il quadro di misurazione e gestione dell'impatto sociale. A volte è difficile rispondere a tali domande in maniera dettagliata nel corso della fase di programmazione, ma è importante che, durante il processo e una volta attuate le misure, sia possibile imparare e rivedere continuamente le risposte a tali domande in modo da migliorare il nostro modello col tempo.

Tali questioni coincidono con le cinque dimensioni dell'impatto individuate dall'Impact Management Project forum. Abbiamo detto che alcuni approcci e strumenti sono online, di conseguenza se vuoi saperne di più e approfondire le tue conoscenze in merito a tale aspetto, ti suggeriamo di consultare questo sito.

Nel prossimo capitolo descriveremo le varie fasi dello sviluppo del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale e come questi si concretizzano.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## Pianificare il proprio modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale

Adesso è giunto il momento di utilizzare i concetti presi in esame nei precedenti capitoli per mettere a punto un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale concreto che aiuti la tua organizzazione a comprendere il suo impatto. In questo capitolo presenteremo i vari passaggi di questo processo, delle attività da svolgere che ti aiuteranno a creare un modello coeso e consequenziale. Ci sono molti punti di contatto con la logica progettuale, pertanto chi ha esperienza in questo campo troverà molto più semplice comprendere la metodologia. Nel corso dell'intero processo cerca di tenere a mente i principi dell'impatto del valore sociale di cui abbiamo parlato, soprattutto quello riguardante il coinvolgimento degli stakeholder.

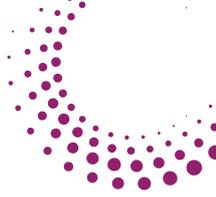
Così come quando si scrivono i progetti, suggeriamo di non intraprendere questo percorso da soli/i. Esso dovrebbe, infatti, coinvolgere diversi soggetti (colleghe e colleghi, gruppo dirigenziale, altri stakeholder, ecc.). Scegli una persona che coordini e curi gli aspetti logistici della procedura. Avrà poi il compito di applicare il modello all'interno dell'organizzazione con l'aiuto della dirigenza. Anche se hai deciso di impegnarti in prima persona nella creazione del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale, rivedi tutto ciò che hai fatto con le tue colleghe e i tuoi colleghi che svolgono una funzione importante nel processo (ad es., sono ritenuti stakeholder chiave, raccoglieranno i dati, ecc.).

È importante informare anche chi non è direttamente coinvolto nel processo riguardo a ciò che intendi fare, perché è importante per l'organizzazione. In questo modo potrai evitare possibili problemi di motivazione delle persone coinvolte nella procedura (persone impegnate nella raccolta e nell'analisi dati, partecipanti a un gruppo di stakeholder da monitorare, ecc.)

Suggeriamo che tutte le parti coinvolte leggano il manuale e compilino in maniera collaborativa gli strumenti pratici associati.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## Una breve introduzione

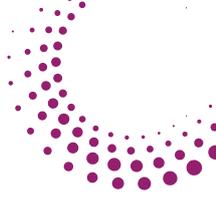
Per creare un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale occorre lavorare alle seguenti fasi del processo allo scopo di rispondere alle seguenti domande:

1. Chi siamo
2. Che cosa facciamo e perché
3. A chi ci rivolgiamo
4. Quali risultati intendiamo ottenere
5. In che modo misureremo l'impatto
6. Come presenteremo i risultati

Certo, non è così semplice



Il manuale e la metodologia ti consentono di mettere a punto un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale semplice e avanzato, di conseguenza dovrai prima decidere che tipo di versione ti occorre. Per aiutarti, di seguito ti mostreremo una sintesi delle parti da compilare a seconda che tu opti per la versione base o avanzata. La prima ti permette di comprendere quali risultati e il tipo di impatto che potresti ottenere, senza scendere nei dettagli in merito ai soggetti responsabili, la durata dei risultati, ecc. Nel secondo caso, invece, avrai più elementi su cui interrogarti. La prima versione costituisce la base di quella più avanzata. Quindi, se questa è la prima volta che ti cimenti in questa attività, ti suggeriamo di optare per quella più semplice. Puoi sempre passare alla versione avanzata in qualunque momento.



Passaggi fondamentali	BASE	AVANZATO
	Sezioni da compilare	Sezioni da compilare
1. Chi siamo	Finalità dell'organizzazione	Finalità dell'organizzazione
2. Che cosa facciamo e perché	Descrizione del problema	Descrizione del problema e albero del problema
3. A chi ci rivolgiamo	Stakeholder chiave	Stakeholder chiave
4. Quali risultati intendiamo ottenere	Catena del valore	Catena del valore + Verifica dei materiali
5. Come li misureremo	Piano dei risultati	Piano dei risultati + elementi sfavorevoli
6. Come presenteremo i risultati	Modalità di presentazione	Modalità di presentazione

Figure: Principali aspetti del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale nelle sue due versioni (base e avanzata)



## Cose da fare

1. Decidi che tipo di versione del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale intendi creare (base o avanzata).

### 1. Chi siamo/ finalità dell'organizzazione

#### Una breve introduzione

In questa fase dovrai presentare l'organizzazione, creando una sorta di carta di identità come nei formulari per la presentazione delle proposte di progetto. Tale elemento serve a ricordarti perché la tua organizzazione esiste, quali sono i vostri valori, la vision e la mission, quindi chi siete. Questa sezione ti aiuta ad affrontare anche alcune questioni relative alla tua scelta di mettere a punto un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale: che cosa intendi misurare e apprendere, quando si svolgeranno tali attività, ecc.



Risultato di questa fase: Individuare le finalità dell'organizzazione

## Concetti chiave e abbreviazioni:

finalità dell'organizzazione, carta di identità dell'organizzazione

#### Contenuti + Strumenti

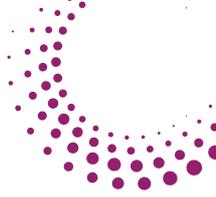
Allo scopo di mettere appunto un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale dettagliato, occorre prima comprendere chi siamo come organizzazione. Apri lo strumento relativo alla sezione dedicata alle finalità dell'organizzazione e inserisci le principali informazioni riguardo alla tua associazione. Dopo aver risposto alle domande di natura tecnica, passa a quelle che ti aiuteranno a riflettere sul modello. Per prima cosa occorre individuare gli aspetti da misurare, i risultati e l'impatto di programmi, progetti, servizi o dell'intero lavoro svolto dall'organizzazione.

Tale scelta è legata alla motivazione per la quale hai deciso di intraprendere questo percorso (se desideri migliorare la qualità del servizio, l'efficacia dell'organizzazione, valutare l'impatto ambientale delle attività, ecc.). Ovviamente è molto difficile sviluppare un modello volto a valutare l'intera organizzazione.



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



Suggeriamo, quindi, di partire da un solo servizio, un piccolo programma, un progetto di lunga durata, ecc. Così facendo potrai essere più precisa/o e concentrata/o perché, nel caso delle grandi organizzazioni che si occupano di numerosi progetti e prodotti, può essere arduo mettere a punto un modello onnicomprensivo atto a raccogliere informazioni in grado di aiutarti a prendere decisioni e apportare dei miglioramenti.

Inoltre, dovresti scegliere programmi, servizi o progetti che vengono implementati di continuo o per periodi di tempo più lunghi. In base agli studi e alle rilevazioni la durata minima di un intervento dovrebbe essere di sei o 12 mesi per poter essere in grado di definire il nostro contributo al cambiamento, valutare risultati e impatto.

In generale è più semplice seguire programmi a lungo termine la cui utenza viene costantemente monitorata.

Certo, ciò che andrai a misurare dipende anche dagli obiettivi strategici associati alla mission della tua organizzazione. Pertanto, se possibile, cerca di valutare per primi aspetti che costituiscono anche delle priorità strategiche.

Inoltre, è importante ricordare che la durata della misurazione e della gestione dell'impatto sociale non sempre corrisponde a quella del programma o progetto preso in esame. Spesso si valutano tali aspetti alla fine del percorso (per analizzarne gli effetti a lungo termine). Quindi, occorre stabilire una cornice temporale (per quanto tempo durerà la nostra attività, quanto a lungo la monitoreremo in base alle risorse a nostra disposizione).

Tutte le informazioni legate alle finalità dell'organizzazione ti aiuteranno anche a presentare tali aspetti agli stakeholder (soci, utenza e tutte le persone che potrebbero potenzialmente essere coinvolte nella creazione del modello e nelle successive attività di valutazione) chi sei e che cosa intendi fare per valutare l'impatto sociale e ambientale delle tue iniziative.

## Conclusioni

Oltre alle informazioni di base sulla tua organizzazione, tale strumento è essenziale per stabilire se vi sono dei limiti nel tuo modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale. Non preoccuparti, se non conosci ancora le risposte o non riesci a fornire un resoconto particolareggiato, passa alla fase successiva, potrai rispondere alle domande in un secondo momento. Inoltre, sappi che tornerai più volte indietro nel corso di questo processo per rivederne alcune parti (preferibilmente per limare e fornire ulteriori dettagli) grazie agli spunti acquisiti via via. Pensa alle ragioni che ti hanno spinto a misurare l'impatto sociale e che tipo di impatto desideri avere: ad es., impatto sociale (status socioeconomico, condizioni di salute delle persone) ambientale, o sia economico che ambientale. Interrogarti su tale aspetto non dovrebbe essere un problema dal momento che dipende dalla mission dell'organizzazione e dalle attività intraprese, dai tuoi beneficiari. Se la tua organizzazione non si occupa di ecologia, è probabile che non abbia molto a che fare con l'impatto ambientale, ma di certo non significa che tu ignori del tutto quella componente.

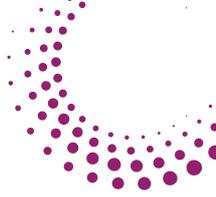


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## 2. Che cosa facciamo e perché / Descrizione del problema

### Una breve introduzione

Dopo aver stabilito alcuni limiti nella definizione delle finalità dell'organizzazione, è giunto il momento di individuare i problemi e le esigenze alle quali intendiamo rispondere grazie alle nostre attività. Come avviene in fase di progettazione, la misurazione e la gestione dell'impatto sociale, nella metodologia qui proposta, sono incentrate sul problema che intendiamo risolvere e sulle attività che abbiamo messo a punto a tale scopo. Se siamo consapevoli del problema, è necessario sapere quale valore creare e prevedere dei risultati per chi si trova alle prese con tale difficoltà. Dobbiamo sapere perché portiamo avanti un programma e quali problemi ed esigenze tentiamo di affrontare.



Risultato di questa fase: Descrizione chiara del problema che si intende risolvere

### Concetti chiave e abbreviazioni:

Descrizione del problema, Albero del problema

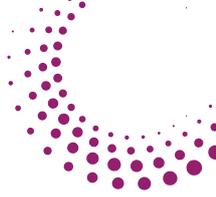
### Contenuti + strumenti

Pensa al problema che stai tentando di (o contribuendo a) risolvere grazie alle attività dell'organizzazione su cui hai scelto di concentrarti. Descrivi il problema fornendo informazioni in merito alla questione e a chi ne è colpito. La procedura è simile a quella adottata nella scrittura di progetti. Inoltre, puoi aggiungere altre caratteristiche in grado di dare concretezza o definire con maggiore chiarezza il problema che stai tentando di affrontare (caratteristiche ambientali, gravità del problema, ecc.). La descrizione deve essere breve, una o due frasi. Puoi individuare anche più problemi, ma assicurati che siano logicamente correlati e il primo non sia la causa del secondo, è importante che siano relativi allo stesso livello.

Più generica sarà la tua descrizione, più difficile sarà comprendere il valore che devi creare e i risultati che intendi raggiungere. Ricorda che non puoi salvare il mondo, quindi concentrati su cose che puoi risolvere.

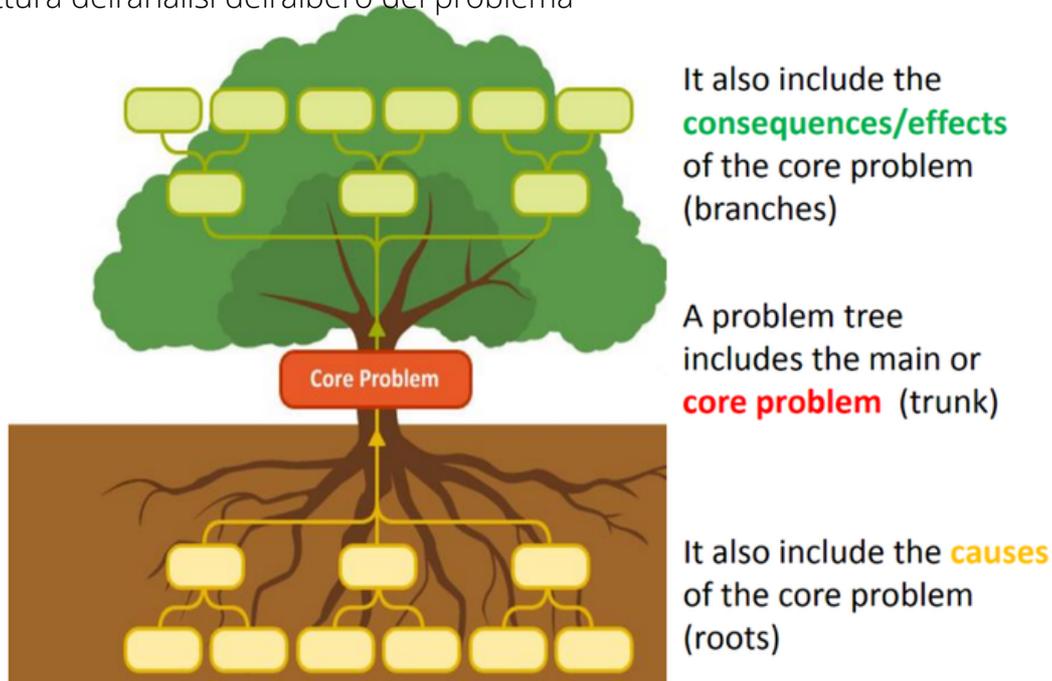


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Se hai delle difficoltà a definire il problema, ti suggeriamo di utilizzare alcuni semplici strumenti che possono venirti in aiuto. Uno di questi è l'albero del problema (a volte detta analisi situazionale o semplicemente analisi dei problemi) che permette individuare delle soluzioni procedendo alla decostruzione del problema stesso. In un primo momento, è necessario individuare il fulcro della questione (che potrà cambiare, acquisire concretezza oppure potrai capire che non può essere risolto, ecc.) con cui hai a che fare. Quindi, potrai individuarne le cause. Lo strumento ti aiuta a suddividere la problematica in parti più gestibili e definibili per permetterti di avere un'idea chiara sulle questioni e gli obiettivi prioritari e scegliere una strategia adatta. Adotta un approccio realistico. Spesso vogliamo risolvere problemi profondi e sistemici, ma sfortunatamente disponiamo di risorse limitate e non possiamo scegliere la soluzione che vorremmo.

Figura: Struttura dell'analisi dell'albero del problema



Un altro strumento utile è la tecnica dei cinque perché volta ad individuare l'origine del problema. L'obiettivo è quello di riconoscere le cause ponendosi cinque domande.

Oltre ai due strumenti menzionati (albero del problema, 5 perché) è possibile ricorrere a una serie di domande che aiutano a interrogarsi sulla questione, ad esempio:

- Rappresenta la realtà?
- Quali sono le conseguenze più gravi?
- Quali cause sono più difficili da affrontare?
- Quali cause costituiscono una priorità (per le persone che stanno vivendo il problema, ma anche per l'organizzazione)?



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## Conclusioni

Meglio comprenderai il problema e le esigenze della tua utenza, più sarai capace di fornire risposte adeguate e, quindi, di ottenere risultati migliori. Le tue attività dovrebbero essere volte ad affrontare la causa del problema, per non limitarti a rispondere a una situazione di emergenza, ma fornire una soluzione a lungo termine, in grado di innescare un cambiamento. Comprendere il problema è essenziale anche ai fini della misurazione e della gestione dell'impatto sociale in quanto aiuta a definire i risultati desiderati, conoscere in che modo i nostri interventi creeranno un valore positivo/negativo, in maniera volontaria e involontaria, producendo un impatto. Se possibile, assicurati di coinvolgere gli stakeholder chiave in questa fase del processo.

## Cose da fare

1. Aprire e compilare la parte dello strumento dedicata alla descrizione del problema
2. Dopo aver definito il problema, verificane alcuni aspetti ponendoti ulteriori domande
3. Se hai scelto la versione avanzata, compila anche la parte dedicata all'albero del problema.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## 3. A chi ci rivolgiamo/Mappa degli stakeholder

### Breve introduzione

Dopo aver descritto il problema e se non abbiamo ancora coinvolto nessuno stakeholder, è necessario individuare le persone che hanno a che fare col problema o che possono aiutare a risolverlo. Gli stakeholder non sono altro che "individui o organizzazioni attivamente coinvolti nelle nostre attività volte ad affrontare il problema o i cui interessi possono essere influenzati in maniera positiva o negativa dalle nostre iniziative o, ancora, il cui ruolo è capace di generare delle ricadute sia positive che negative su soluzioni e attività". Per comprendere meglio l'impatto che possiamo avere, dobbiamo imparare a conoscere i soggetti che potrebbero essere interessati da un cambiamento (più o meno intenzionale o più o meno negativo) in virtù delle nostre attività. Tale processo viene detto individuazione degli stakeholder.



Risultato di questa fase: Una mappa degli stakeholder che sono chiaramente legati al problema descritto in precedenza.

### Concetti chiave e abbreviazioni

#### Stakeholder chiave, individuazione

##### Contenuti+Strumenti

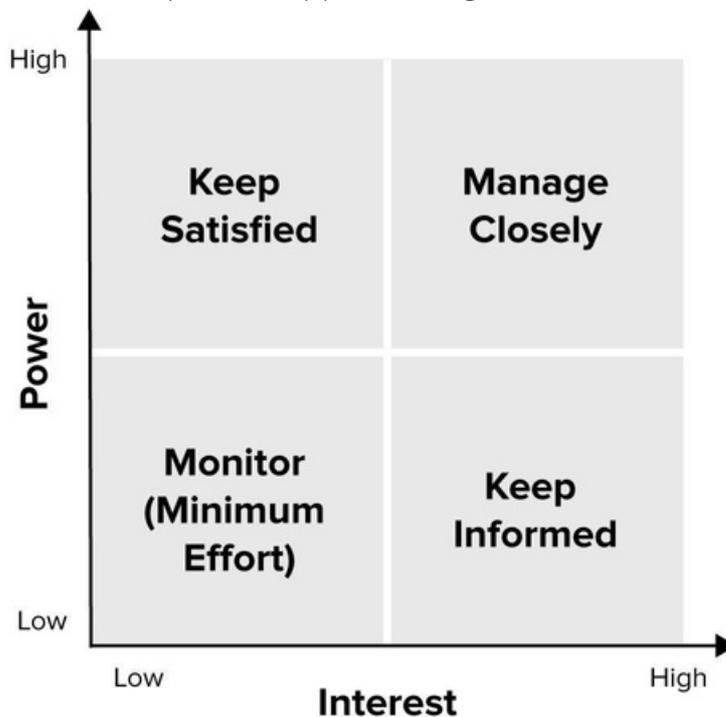
Comincia pensando a chi sono i tuoi stakeholder, quali organizzazioni e persone fanno parte del tuo ecosistema organizzativo e sono legate al problema descritto in precedenza. Quindi, pensa a tutte le persone/associazioni, interessate dalle tue attività volte a risolvere il problema, in grado di esercitare un'influenza o le quali potrebbero volerne il successo o l'insuccesso. Crea una mappa degli stakeholder, un elenco o, ancora meglio, una mappa vera e propria delle persone e delle organizzazioni interessate al tuo lavoro. Alcune di queste hanno il potere di bloccarlo o facilitarlo. Altre potrebbero essere interessate o non curarsene affatto, quindi è importante capire a chi dare la priorità.



Occorre individuare tali soggetti perché non è possibile misurare l'impatto in relazione ai soggetti che potrebbero essere connessi al problema.

Mappa e classifica gli stakeholder in base al grado di influenza che possono avere sul tuo lavoro e ai loro interessi servendoti della griglia riportata di seguito, ma assicurati che siano legati alle ragioni della tua analisi e al problema descritto affinché rappresentino il target della misurazione e della gestione dell'impatto sociale.

Figura: Matrice potere/interessi per la mappatura degli stakeholder



Cfr. Mendelow, A.L. (1981). *Environmental Scanning - The Impact of the Stakeholder Concept*, ICIS 1981 Proceedings, 20.

Ai fini della creazione del modello è preferibile concentrarsi sulle persone che hanno a che fare da vicino col problema: molto potere/organizzazioni e persone molto interessate. Il nostro suggerimento è quello di selezionare solo 3 o 4 stakeholder chiave in un primo momento.

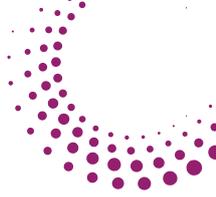
Di solito si tratta di:

- utenti e beneficiari delle attività che affrontano il problema;
- l'organizzazione e le persone che ci lavorano che stanno tentando di risolvere il problema e desiderano migliorare per ottimizzare le risorse investite (terza M);
- coloro che finanziano le attività o altri decisori politici che hanno una qualche relazione col problema e le soluzioni fornite.



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



Ciò non significa trascurare o disprezzare gli altri gruppi. Se disponi di risorse adeguate, puoi (anzi è consigliabile) ampliare il raggio dell'analisi. In particolare, cerca di concentrarti e indirizzare le tue attività alle persone che sono fortemente colpite dal problema e ne subiscono le ricadute negative, anche quando non costituiscono l'utenza di riferimento.

Dopo aver individuato tali soggetti, coinvolgili nel processo di creazione del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale. Se non ci riesci, prova a far valutare loro ciò che hai preparato e verifica che i risultati e l'impatto desiderato dal loro punto di vista. Possono diventare un'importante fonte di informazioni e insegnamenti. Li coinvolgerai in ogni caso quando applicherai il modello e comincerai a raccogliere dati con o su di loro, pertanto chiamarli in causa il prima possibile è un ottimo stratagemma per motivarli e spiegare loro quali sono le tue intenzioni. Si tratta anche di un modo per verificare il lavoro da te svolto in precedenza: se non lo sentono vicino, forse potrebbe essere necessario rivederne alcune parti.

## Conclusioni

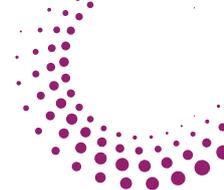
Man mano che il lavoro che svolgi, i progetti e i programmi che porti avanti diverranno più importanti, sarai in grado di influenzare sempre più persone e organizzazioni. La gestione degli stakeholder è il processo che ti consente di individuare tali soggetti e ottenere il loro sostegno. L'analisi e la mappatura degli stakeholder costituiscono un primo passo di questo procedimento teso a conoscerne meglio le caratteristiche.

La fase finale consiste nel comprendere che cosa li motiva, di quale valore hanno bisogno, quali sono le loro aspettative e cosa devi fare per conquistarli. Quindi, non pensare solo dal punto di vista della tua organizzazione. Mettiti nei panni di ciascuno di loro, coinvolgili e verifica le tue scoperte.

La metodologia qui proposta è volta a individuare gli stakeholder chiave su cui le nostre attività hanno delle ricadute (positive e negative), per cui creiamo valore e generiamo dei cambiamenti. Sono due le domande alle quali rispondere in questa fase: quali problemi risolviamo per i nostri stakeholder e qual è il nostro impatto per conoscere il valore che dobbiamo creare allo scopo di cambiare la loro condizione e superare un impasse.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Quando cominci a mettere a punto il modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale ti suggeriamo di selezionare almeno quattro stakeholder chiave (utenza diretta, personale dell'organizzazione, l'organizzazione stessa, investitori, ecc.). Poiché la metodologia contribuisce alla crescita delle organizzazioni, ti suggeriamo di inserire nel gruppo di soggetti interessati anche la tua associazione, le tue e i tuoi dipendenti, volontarie e volontari che sono coinvolti negli interventi (programmi, progetti, servizi, ecc.) il cui impatto puoi misurare. Concentrati su soggetti "accessibili" (i cui problemi conosci meglio, a cui puoi avvicinarti facilmente, con cui non devi ricorrere a ulteriori risorse per ottenere feedback, ecc.). Accertati che abbiano un legame col problema che intendi risolvere.

Ti ricordiamo che una volta messo a punto il modello, puoi estenderlo ad altri stakeholder. Il punto non è quello di creare valore per chi sta già beneficiando di effetti e risultati positivi, ma anche di ridurre quelli negativi.

Inoltre, se, nel corso del processo di pianificazione o misurazione, dovessi notare che lo stesso gruppo di stakeholder ha una diversa idea del valore generato dalle attività, o che le loro esigenze differiscono in maniera significativa, dovrai ulteriormente suddividere tale gruppo (ad es., persone con disabilità > persone con disabilità di età inferiore/superiore ai 35 anni...).

## Cose da fare

1. Aprire e compilare la parte dedicata alla mappatura degli stakeholder chiave
2. Per ciascun gruppo spiega per quale ragione sono importanti in relazione al contesto, quale problema si intende risolvere e quali sono le loro aspettative
3. Se hai abbastanza risorse a disposizione, amplia l'analisi includendo tutti gli stakeholder.



## 4. Quali risultati intendiamo ottenere/la catena del valore

### Una breve introduzione

Allo scopo di sviluppare ulteriormente il modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale, occorre sapere fino a che punto il cambiamento che intendiamo innescare sia avvenuto e quali sono i risultati (positivi o negativi) che abbiamo ottenuto. Non sapremo mai, infatti, se avremo raggiunto gli obiettivi previsti, se prima non avremo stabilito degli indicatori chiave di rendimento. I risultati non sono altro che l'effetto delle nostre attività e il cambiamento che abbiamo prodotto. La catena del valore è la base che ci aiuta a misurare tali elementi. Esistono diversi modi per definire la catena del valore in relazione a input e risorse, all'attività e ai risultati e, infine, all'intero ciclo. Essa mira a indicare il valore aggiunto che l'organizzazione detiene e l'impatto che intende a ottenere.

### Concetti chiave e abbreviazioni:

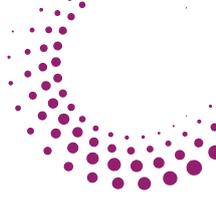
#### Catena del valore (teoria del cambiamento), logica di intervento, risultati



Risultato di questa fase: Catena del valore (come creiamo valore) per ogni stakeholder

### Contenuti + Strumenti

Il concetto di catena del valore è stato proposto per la prima volta da Michael Porter nel 1985. Si tratta di uno strumento volto a supportare la pianificazione strategica e la valutazione. È stato ideato per le imprese, ma può essere adattato ad organizzazioni di ogni tipo. Secondo Porter la catena del valore è un modello in base al quale le materie prime possono essere considerate degli input a cui le aziende aggiungono valore attraverso una serie di processi in modo da vendere il prodotto finito alla clientela.

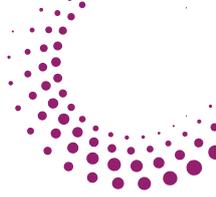


Nell'ambito della nostra metodologia, proponiamo la seguente sequenza:

*Stakeholder* -> Input/Risorse -> Attività -> Prodotti -> Risultato -> Impatto  
oppure:

1. Chi sono gli *stakeholder* (chiave) e quali problemi incontrano
2. Di quali input o risorse – ad es., persone, competenze, tempo, denaro, conoscenze, attrezzatura, tecnologia, e partner – ci serviamo
3. Quali sono le attività – ad es., educare, formare, supportare, facilitare, prendersi cura, sviluppare, fornire servizi e prodotti, promuovere processi di empowerment, creare dei gruppi di pressione – che generano i seguenti prodotti (numero di persone coinvolte nella formazione, di laboratori, di programmi sviluppati, di prodotti realizzati, di ore di servizio, erogate) saranno promosse
4. Risultati a breve termine (conoscenze, competenze, consapevolezza, esperienze a breve termine, approfondimenti, soluzioni che aprono a progressi e possibilità che gli stakeholder si servano della soluzione per ottenere un dato risultato);
5. Risultati a breve termine (ad es., se gli stakeholder saranno più motivati, cambieranno mentalità e otterranno dei risultati);
6. Risultati a lungo termine (ad es., cambiamenti legati ai comportamenti, agli atteggiamenti, in strategie volte a...)
7. Impatto – progresso o distruzione di un settore – ad es., cambiamenti relativi alle normative e alle politiche, alla situazione socioeconomica, ambientale, alla vita civile, alla sicurezza, alla salute pubblica, alle pari opportunità, alla giustizia sociale, alla distribuzione di risorse, crisi di un intero settore, ecc.
8. La catena del valore ci aiuta a comprendere in che modo le azioni dell'organizzazione porteranno ad ottenere i cambiamenti desiderati – “come andremo dal punto A al punto B”. Lo stesso vale per la teoria delle cambiamento, dovremmo affidarci per quanto possibile a ricerche, supposizioni, percezioni o alla nostra conoscenza del problema che intendiamo risolvere e al rapporto fra attività e risultati a cui mira l'organizzazione.

È la logica dell'intervento che prescrive l'uso che faremo delle risorse per portare avanti attività, creare valore e raggiungere risultati in grado di avere un impatto.

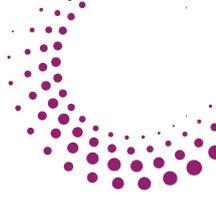


Ad esempio, immagina che un'organizzazione che lavora per prevenire l'abuso di droghe fra le e gli adolescenti abbia attivato un numero di emergenza. L'organizzazione crede che i giovani che si rivolgono a tale consiglio riceveranno consigli che impediranno loro di fare uso di droghe. In questo modo raggiungerà il suo obiettivo: ridurre la percentuale di giovani che fanno uso di sostanze stupefacenti. Un'altra organizzazione che lavora per raggiungere lo stesso obiettivo, invece, ha scelto un altro modello di intervento: organizza dei laboratori nelle scuole in cui le e gli studenti incontrano dei giovani che hanno dei problemi di dipendenza. Una terza organizzazione, infine, ha adottato un altro modello e investe le sue energie in azioni di advocacy volte a depenalizzare il consumo di droghe. In tutti e tre i casi l'obiettivo è lo stesso, ma le strategie messe in campo per raggiungerlo sono diverse.

Per cominciare ci concentreremo sulla catena del valore utilizzando la mappatura inversa. Per prima cosa individueremo il problema da affrontare – abbiamo già completato questo passaggio. Quindi cercheremo delle risorse affidabili, individueremo delle prove che ci aiutino a comprendere la questione – qual è il target di riferimento, quali sono le principali esigenze, che cosa ostacola il loro benessere. Faremo uno sforzo per raccogliere dati e informazioni che possano descrivere meglio fenomeni e tendenze nel settore. Il prossimo passo sarà quello di disegnare un futuro desiderabile e formulare degli obiettivi in relazione alla nostra visione e all'impatto che intendiamo ottenere. A partire da questi obiettivi, trarremo i risultati o le condizioni da realizzare al fine di raggiungerli. È necessario che siano specifici ed elaborati in base al modello SMART (Strategici e Specifici, Misurabili e Motivanti, rAggiungibili, Rilevanti e Realistici, definiti nel Tempo e Tracciabili) allo scopo di definire con chiarezza sia i risultati che gli indicatori. Quindi, lavoreremo a ritroso confrontando i diversi percorsi e facendo delle presupposizioni in modo da scegliere l'intervento migliore per risolvere o, almeno, contribuire a risolvere il suo problema. Adesso possiamo individuare il nesso di causalità fra sforzi e risultati. Qualora individuassimo più di un risultato, dovremmo metterli in ordine di importanza – ricorda che il valore di un risultato deve essere prima analizzato dal punto di vista dello stakeholder e poi da quello dell'organizzazione. Infine, occorre un equilibrio fra le priorità degli stakeholder e quelle dell'organizzazione.

Abbiamo creato una semplice tabella che può aiutarti a definire i risultati. Le organizzazioni solide e di successo investono nei seguenti segmenti:

1. Persone/conoscenze
2. Processi/Operazioni/ Governance
3. Qualità
4. Sostenibilità



L'idea è quella che i risultati della gestione e della misurazione dell'impatto sociale dovrebbero anche essere connessi a una o più categorie. Di conseguenza, occorre riflettere sui seguenti aspetti quando si intende definire il risultato e il prodotto dei cambiamenti che intendiamo promuovere.

Persone/conoscenze	Processi/ Operazioni / Governance	Qualità	Sostenibilità
<p><b>conoscenze acquisite</b>            - <b>conoscenze utilizzate</b>            - <b>cambiamenti/mentalità</b>  <b>Motivazione e soddisfazione</b>            - <b>sviluppo professionale</b>            - <b>salute, sicurezza</b>            - <b>sicurezza finanziaria e rapporti contrattuali</b></p>	<p>- <b>efficienza/ottimizzazione e delle risorse</b>            - <b>gestione e governance</b>            - <b>investimento nei dipendenti</b>            - <b>trasparenza</b>            - <b>riconoscibilità dell'organizzazione</b></p>	<p>- <b>qualità dei prodotti e dei servizi</b>            - <b>qualità dei rapporti (con la clientela, fornitori e altri stakeholder)</b>            ...</p>	<p><b>crescita e sostenibilità finanziaria</b>            - <b>sostenibilità ambientale</b>            - <b>networking</b></p>

Le liste qui proposte non hanno carattere esaustivo. Ad ogni modo, risultati e relativi indicatori dovrebbero rilevare dei cambiamenti rispetto a queste categorie.

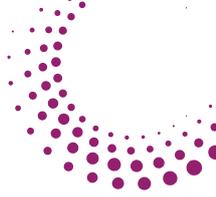
In base alle ragioni che ti hanno portato a intraprendere un processo di misurazione, è probabile che analizzerai i risultati correlati alle categorie summenzionate. Ad esempio, se vuoi osservare i risultati che un particolare servizio da te fornito ha sull'utenza, allora dovrai monitorare gli stakeholder chiave quali "l'utenza del servizio" collegati principalmente alla categoria persone/conoscenze.

Se desideri vedere, invece, che effetti produce sulle persone che gestiscono l'attività, allora avrai come stakeholder chiave il personale dell'organizzazione ed i risultati saranno collegati ancora una volta alla categoria persone/conoscenze. Ma se attraverso il modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale vuoi anche migliorare la qualità del servizio che fornisci, allora insieme alle e agli stakeholder elencati in precedenza, dovrai inserire anche l'organizzazione e definire i risultati legati alla categoria dei processi, della qualità del servizio, dei rapporti con la clientela e della sostenibilità (finanziaria) in modo da saperne di più sull'effettiva efficacia del servizio. Puoi analizzare tale aspetto nell'esempio riportato.



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



È opportuno verificare i risultato con gli stakeholder che non sono direttamente coinvolti nel processo di pianificazione per essere certi di aver selezionato gli elementi giusti. È essenziale, infatti, avere una conferma in merito alla rilevanza di un dato aspetto (ad es., l'utenza stessa ha fatto riferimento al problema/bisogno; tale problematica è stata individuata in una ricerca; costituisce una prassi; è annoverato dal bando del progetto). Non basta dire che è necessario raggiungere un risultato bensì riconoscere ciò che è realmente rilevante (perché ha un maggiore valore maggiore, è ritenuto importante e prioritario) per noi e gli stakeholder.

La strategia migliore, come già sai, è quella di rivolgersi alle parti interessate. Sugeriamo di ricorrere a interviste semi-strutturate, una tecnica piuttosto nota. Occorre definire un piccolo campione, ad es., 10 soggetti intervistati. Presenta loro il tuo lavoro (creazione di un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale), i problemi che hai individuato e stai cercando di risolvere e i risultati che intendi raggiungere. L'obiettivo è quello di ricevere delle conferme in merito all'importanza di tali questioni e ai potenziali effetti e chiedere loro di metterli in ordine di importanza attraverso delle domande a risposta aperta. È essenziale, inoltre, consentire loro di esprimere alcuni problemi o aspettative che non hai definito. Se più soggetti intervistati ribadiscono problemi, esigenze e risultati che non sono stati da te individuati, allora l'intera catena del valore andrà rivista.

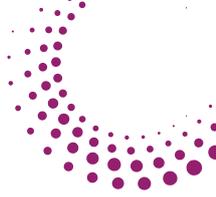
Il viaggio che scegliamo di compiere dal punto A (il problema) al punto B (la soluzione o il nostro impatto) costituisce la nostra catena del valore. Ti suggeriamo di semplificare il processo utilizzando delle immagini. Qui puoi trovare un buon esempio. È anche una questione di buon senso: devi verificare che le attività che hai promosso o programmi che desideri attivare producano gli effetti, i risultati e l'impatto desiderato. Altrimenti, dovrai necessariamente cambiare qualcosa.

## Conclusioni

Occorre analizzare separatamente ogni stakeholder, poiché le attività ad essi indirizzate differiscono, così come i valori e i risultati da ottenere. La catena del valore è una rappresentazione di come, attraverso le nostre attività, possiamo creare valore e risultati (a breve, medio e lungo termine) in grado di generare un impatto. È importante individuare aspetti positivi e negativi. Se non riesci a trovare dei risultati a breve o a lungo termine, occorre metterli in ordine cronologico. Tali aspetti devono essere definiti in maniera chiara e concreta e deve esserci un chiaro legame con gli obiettivi che abbiamo stabilito. Allo scopo di evitare di fare delle presupposizioni errate, coinvolgi gli stakeholder nel processo allo scopo di verificare la correttezza delle tue ipotesi.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Inoltre, serviti di più fonti di informazioni possibili (le tue misurazioni, valutazioni, monitoraggio dell'utenza, strategie, progetti, ricerche e altri fonti primarie o secondarie) allo scopo di confermare o dare una maggiore concretezza o credibilità alla catena del valore. Ti aiuterà anche a determinare con maggiore precisione la situazione di partenza e a comprendere meglio quali aspettative e risultati realistici potrai produrre.

## Cose da fare

1. Crea una catena del valore per ogni stakeholder chiave / compilare la parte dedicata alla catena del valore nello strumento. Segui l'ordine inverso. Parti dall'impatto e dai risultati desiderati per poi procedere a ritroso.
2. Rivedi e verifica la sensatezza delle altre parti del modello in modo da capire se queste sono in linea con le nuove conoscenze acquisite.
3. Se hai optato per la versione avanzata del modello, ti suggeriamo di compilare la parte dedicata all'esame dei risultati per individuare quelli più importanti.

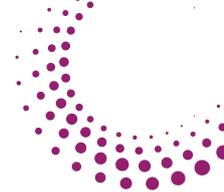
## 5. Come misureremo i risultati/ Piano dei risultati

### Una breve introduzione

Dopo aver individuato e verificato i risultati, occorre definire sia gli indicatori che trovare delle strategie atte a raccogliere delle prove. Gli indicatori non hanno alcun valore se non forniscono informazioni in merito ai traguardi o ai progressi ottenuti e se non è stato attribuito loro alcun valore. Occorre stabilire gli indicatori chiave di rendimento. Si tratta di indicatori essenziali volti a misurare i progressi rispetto al raggiungimento del risultato voluto. Possono essere sia qualitativi sia quantitativi e servono a valutare il rendimento, i progressi e l'impatto di un'organizzazione. Se analizzati nel quadro di un sistema completo, gli indicatori chiave di rendimento e gli obiettivi possono dare delle informazioni utili riguardo alle attività, esaltare punti di forza e punti deboli, nonché gli aspetti da migliorare, sottolineando aspetti cruciali. I canali e gli strumenti più appropriati per la raccolta dati possono essere individuati sulla base di tali indicatori. In questa sezione rifletteremo ancora una volta su tali elementi e sui canali per la raccolta dati che possono aiutare a sviluppare un modello appropriato ai fini della valutazione dell'impatto sociale per le attività delle organizzazioni della società civile.



Risultato di questa fase: definizione dei risultati e dei relativi indicatori chiave di rendimento legati ai singoli obiettivi



## Concetti chiave e abbreviazioni

Rendimento, risultati, indicatori, misurazione, gestione, analisi, dati

### Contenuti + Strumenti

Per quale ragione gli indicatori sono importanti per la misurazione e la gestione dell'impatto sociale? Gli indicatori possono essere di natura sia quantitativa sia qualitativa e definiscono la scala in base alla quale un elemento deve essere valutato, in termini di numeri o percentuali. Un appropriato monitoraggio implica il ricorso a diversi indicatori, pertanto è possibile distinguere fra indicatori di prodotto e di risultato.

I primi si riferiscono alla quantità e alla qualità di risorse/servizi prodotti, e ai risultati che possono apparire ovi nelle prime fasi di un progetto. Si tratta di elementi comuni che le organizzazioni rendicontano e documentano nei loro progetti (finanziati, ad esempio, con fondi europei).

Gli indicatori di risultato, invece, sono legati al valore e al cambiamento creato per diversi stakeholder, non solo il numero di laboratori e delle persone che li hanno frequentati. Occorre comprendere, dunque, il tipo di valore generato attraverso tali laboratori, ad esempio in che modo le e i partecipanti si serviranno delle conoscenze acquisite e che tipi di cambiamento genereranno.

Nell'ambito della misurazione e della gestione dell'impatto sociale è preferibile concentrarsi su indicatori di risultato e di impatto, dal momento che il numero di corsi, programmi e partecipanti non dice nulla riguardo agli effetti dei provvedimenti messi in campo (ad es., è possibile che centinaia di persone abbiano preso parte ai laboratori, ma se non si sono servite delle conoscenze acquisite per migliorare, avremo solo prodotto degli effetti a breve termine). Come abbiamo detto in precedenza, risultati e indicatori chiave di rendimento sono legati alle seguenti categorie:

Persone/conoscenze	Processi/ Operazioni / Governance	Qualità	Sostenibilità
<p><b>conoscenze acquisite</b> - <b>conoscenze utilizzate</b> - <b>cambiamenti/mentalità</b> <b>Motivazione e soddisfazione</b> - <b>sviluppo professionale</b> - <b>salute, sicurezza</b> - <b>sicurezza finanziaria e rapporti contrattuali</b></p>	<p><b>-efficienza/ottimizzazione delle risorse</b> - <b>gestione e governance</b> - <b>investimento nei dipendenti</b> - <b>trasparenza</b> - <b>riconoscibilità dell'organizzazione</b></p>	<p>- <b>qualità dei prodotti e dei servizi</b> - <b>qualità dei rapporti (con la clientela, fornitori e altri stakeholder)</b> ...</p>	<p><b>crescita e sostenibilità finanziaria</b> - <b>sostenibilità ambientale</b> - <b>networking</b></p>



Occorre stabilire tali indicatori. La natura diversificata dei dati a disposizione, comunque, fa sì che un unico indicatore non possa restituirci la visione d'insieme. Di conseguenza, è essenziale inserire tali elementi nell'ambito del quadro d'insieme. Ancora una volta, saremo chiamati a costruire dei nessi logici. Di seguito presentiamo due modelli volti ad individuare degli indicatori utili.

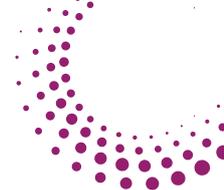
Figura: Due insiemi di criteri che ti aiuteranno a definire degli indicatori (Klipfolio, n.d.) (EEA, 2021)



Gli obiettivi indicano il valore da raggiungere in un certo periodo, che rappresenta una vera sfida ai fini della gestione basata sui risultati. Se, da una parte, gli obiettivi devono essere realistici, dall'altra devono essere ambiziosi per spingere le persone a fare del loro meglio per raggiungerli (EEA, 2021). Tali obiettivi possono essere associati agli indicatori.

Quali elementi possono servire a individuare gli obiettivi? (EEA, 2021):

1. Tendenze storiche: comprendere come cambiano gli indicatori di rendimento mediante l'analisi di rapporti/dati/statistiche
2. Opinione degli esperti: invitare esperti a condividere le loro opinioni in merito a determinati contesti o indicatori
3. Risultati delle ricerche: possono aiutare a stabilire degli obiettivi realistici
4. Aspettative degli stakeholder: coinvolgere le e gli stakeholder per comprendere meglio le loro esigenze e aspettative;
5. Traguardi raggiunti da programmi simili: confronto con altri programmi per comprendere la percentuale di cambiamento attesa in circostanze affini, ecc.



Gli obiettivi possono essere associati direttamente agli indicatori chiave di rendimento, come riportato nella tabella.

Risultati desiderati	Indicatore	KPI e obiettivo	Soglia
Aumento del 20% della sostenibilità finanziaria dell'organizzazione nei prossimi 3 anni	Aumento dei ricavi provenienti dalle attività dell'organizzazione	Aumento dei ricavi dalle attività sul mercato (fornire servizi sul mercato) del 10% rispetto all'anno precedente	Se non riuscissimo ad ottenere almeno un aumento del 5% annuale dal mercato, allora...

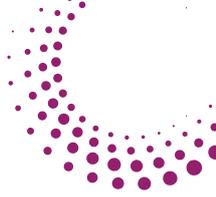
Se ci fossimo limitati a stabilire l'indicatore senza fornire ulteriori dettagli, avremmo potuto guadagnare anche solo 10 euro in più rispetto all'anno precedente e affermare di aver raggiunto il risultato desiderato, ma in realtà questo è lontano dal nostro obiettivo del 20%. È possibile anche fissare delle soglie in modo da poter ideare dei piani d'azione.

La raccolta dati è fondamentale ai fini dell'implementazione, del monitoraggio e della rendicontazione. Quando si definiscono obiettivi e indicatori chiave di rendimento, si pensa immediatamente all'efficienza. Pertanto, occorre programmare e sapere:

- il tipo di dati di cui abbiamo bisogno;
- i canali per la raccolta dati;
- la frequenza con la quale i dati saranno raccolti.

Non sovraccaricare troppo i soggetti da cui raccoglierai i dati. Occorre anche tenere conto delle risorse a disposizione.

Per chi intende saperne di più, ci sono anche degli elementi decrescenti. A dispetto della chiarezza con cui sono stati definiti risultati e indicatori, è importante essere consapevoli del fatto che questi possono perdere di validità nel corso del tempo (ad es., effetti diversi su persone differenti a distanza di 2, 3 anni). Inoltre, quando misuriamo il nostro impatto per comprendere in che modo abbiamo contribuito al cambiamento che abbiamo creato, occorre tenere conto del fatto che il nostro intervento è incentrato su uno stakeholder chiave che avrebbe potuto essere influenzato da altri soggetti o fattori esterni.



Tale elemento, insieme alla monetizzazione degli effetti, costituisce anche la parte più complessa e incerta del processo. Ai fini della presente metodologia, ci concentreremo sull'individuazione di chi o che cosa influisce sugli stakeholder e come l'impatto può diminuire nel corso del tempo.

Gli elementi sfavorevoli vengono sottratti (e spesso vengono espressi in percentuali) dal valore totale degli effetti da te prodotti, in quanto contribuiscono alla sua diminuzione. A dispetto dei diversi approcci e metodologie, dei nomi dati ai vari fattori, questi possono essere classificati in diversi gruppi:

- zavorre – cause sistemiche o di origine ignota;
- rimozione – quale attività possiamo rimuovere? Valutare in che modo gli effetti sono stati rimpiazzati da altri. Ad esempio, se le nostre attività impediscono alle persone di riprodurre il medesimo cambiamento altrove, occorre tenere conto di questo aspetto;
- attribuzione – chi può contribuire al cambiamento? Valutare quali effetti sono merito di altre organizzazioni o persone. È improbabile che siano state solo le nostre attività a produrre un cambiamento;
- calo – è probabile che i risultati spariscano nel corso degli anni? Diminuzione degli effetti col passare del tempo.

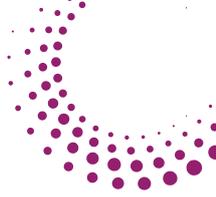
Se vuoi conoscere e dimostrare con chiarezza il livello del tuo impatto, potrebbe essere una buona idea includere tali fattori nel modello di misurazione e gestione dell'impatto che creerai. Spesso si basano su ricerche (esterne o sul monitoraggio a lungo termine dell'utenza) o standard del settore. Sebbene siano espressi in percentuali, in assenza di studi o prove, i fattori sfavorevoli possono essere misurati in maniera accurata grazie a valutazioni oggettive e soggettive realizzate da organi competenti e che si basano sugli spunti degli stakeholder per cui stiamo conducendo la valutazione. Pertanto, bisogna chiedere di valutare il livello di tali fattori. Se desideri saperne di più, approfondisci studiando alcuni metodi legati alla responsabilità sociale d'impresa. Per prima cosa, bisogna individuare tali elementi e capire se si è in grado di fare dei calcoli di percentuale. È possibile scoprire di avere una buona percentuale di risultati a breve termine che declinano rapidamente.

In quel caso occorre esaminare perché ciò è avvenuto e ideare strategie e approcci (cambiare le attività, aggiungere qualcosa di nuovo, migliorare i processi) allo scopo di ottenere dei risultati più duraturi. Ricorda che il modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale è un'opportunità di apprendimento e un processo potenzialmente infinito.



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## Conclusioni

Definire in maniera chiara gli indicatori chiave di rendimento, analizzati in un quadro completo, può aiutare a superare interessi e visioni lacunose, fornendo delle prove empiriche sul rendimento del programma che aiutino a coinvolgere gli stakeholder nella pianificazione e nell'implementazione di attività future. Occorre essere SMART. Gli indicatori devono essere strategici rispetto alle tue attività e riflettere in maniera accurata il tuo rendimento, per permetterti di vedere se stai andando nella direzione desiderata. Quando stabilisci degli indicatori, allo stesso tempo, devi tenere conto delle prove da raccogliere e delle tecniche da utilizzare a tale scopo.

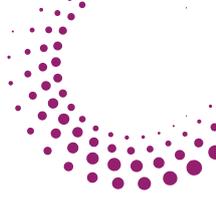
Il modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale deve essere inserito nei processi organizzativi e incluso, se possibile, nei processi di raccolta dati delle comunicazioni con gli stakeholder o, per esempio, nelle attività progettuali. Raccogli regolarmente i dati (senza però porre continuamente domande agli stakeholder) e analizzali per trarne delle indicazioni e prendere decisioni a livello operativo e strategico. Definisci la frequenza e i canali di comunicazione da utilizzare (ad es., ogni mese insieme al gruppo di lavoro, oppure con una cadenza più diradata per l'utenza) in base ai destinatari della raccolta dati. Non complicare troppo le cose. Ai fini della raccolta dei dati è importante sapere con chiarezza di quali informazioni abbiamo bisogno, quali canali utilizzare e quali sono scopi e frequenza delle misurazioni.

## Cose da fare

1. Individua gli indicatori SMART relativi ai risultati e compila questa parte
2. Se hai optato per la versione avanzata, compila anche la parte dedicata agli elementi sfavorevoli.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



## 6. Come presenteremo i risultati / Presentazione dei risultati

### Una breve introduzione

Nella sezione introduttiva, abbiamo già fatto riferimento al fatto che esistono due tipi di presentazioni dei risultati, rivolte ad attori interni o esterni, che si basano su alcune domande:

- A chi bisogna presentare il proprio lavoro e per quale ragione?
- Quanto dettagliati devono essere tali rapporti e con quale frequenza devono essere presentati?
- Qual è l'obiettivo e cosa viene ritenuto importante?

L'obiettivo e la struttura della relazione spesso sono determinati dal tipo di pubblico a cui ci si rivolge. È preferibile produrre del materiale visivamente accattivante per mostrare i risultati del processo di misurazione e gestione dell'impatto sociale agli stakeholder. Inoltre, non bisogna dimenticare di associarvi raccomandazioni e prossimi passi.



Risultato di questa fase: Bozza e struttura del rapporto

### Concetti chiave e abbreviazioni

#### Rapporti, rapporti interni ed esterni, processi decisionali

#### Contenuti + Strumenti

Il prodotto delle attività di monitoraggio è la redazione di un resoconto a cui contribuiranno diversi attori nel corso di diverse fasi. L'intento del rapporto è quello di mostrare al pubblico ciò che abbiamo creato e quale è stato l'impatto delle nostre iniziative.





È importante decidere in che modo saranno presentati i risultati a diversi stakeholder. Occorre tenere conto dei seguenti aspetti (EEA, 2021):

- il rapporto comprende tutte le domande in relazione al loro livello di priorità;
- tutte le scoperte, conclusioni e raccomandazioni sono presentate in maniera logica e coerente;
- ogni raccomandazione si rivolge a uno stakeholder specifico;
- i metodi sono descritti in maniera precisa;
- le fonti di dati e informazioni dimostrano la validità dei risultati ottenuti;
- il rapporto è imparziale e contiene consigli utili per i problemi individuati.

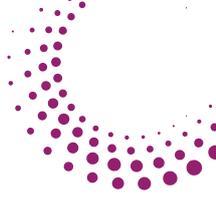
Di seguito elenchiamo una serie di principi per una buona presentazione dei risultati (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2019):

- **Relevance:** information should help understand the context and the organisations' progress
- **Completeness:** the analysis should cover the full range of stakeholders that influencing the organisation and contain all the information that can enable the evaluation of results, including those necessary to demonstrate the general interests pursued and its added value for the community
- **Transparency:** the procedure followed must be clear enough to find and classify information
- **Neutrality:** information is impartial, free from any specific interest
- **Time-specific:** the report describes the activities implemented within a specific timeframe
- **Comparability:** temporal and spatial comparisons are possible, also thanks to quantitative indicators
- **Clarity:** the information can be easily understood by different readers
- **Truth and verifiability:** information can be re-connected to the sources used
- **Reliability:** data must be unbiased, precise, true, with clearly indicated sources
- **Autonomy of third parties:** third parties must be autonomous and independent in their judgement

È possibile stilare dei rapporti che descrivono brevemente alcuni dati tecnici e le ragioni che hanno portato alla creazione di un modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale (ad esempio, in relazione alle motivazioni individuate nella parte dedicata alle finalità dell'organizzazione). Inoltre, è necessario fare riferimento agli stakeholder chiave su cui le iniziative hanno avuto un impatto. Infine, occorre visualizzare alcuni risultati chiave e insegnamenti tratti dall'analisi dei dati. È necessario inserire nel rapporto anche le raccomandazioni e le azioni pianificate.



**SIM4CSOs**  
Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



La redazione dei rapporti è utile anche ai fini del processo decisionale. Inoltre, l'obiettivo della misurazione e della gestione dell'impatto sociale non è solo quello di mostrare i risultati ottenuti – è importante imparare e prendere decisioni (operative, programmatiche, strategiche) sulla base della raccolta e dell'analisi dei dati.

## Conclusioni

Se analizzerai da vicino questi aspetti, vedrai che attraverso la redazione del rapporto riuscirai a presentare tutti e otto gli aspetti del modello di gestione e misurazione dell'impatto sociale, tenendo conto del pubblico a cui ti rivolgi. Ricorda che spesso l'essenzialità premia, 2 o 3 pagine di infografiche sono più efficaci di una relazione di 100 pagine che nessuno leggerà (a meno che non si tratti di investitori, ricercatori e decisori politici, ecc.).

## Cose da fare

1. Redigere un piano su cui basare il rapporto e compilare la parte dello strumento dedicata a questa attività

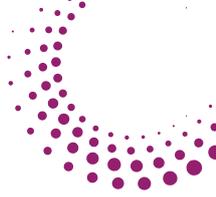


Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



## Implementazione del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale

Il tuo lavoro non è ancora concluso. È il momento di testare e implementare quello che hai creato e servirti del modello di misurazione e gestione dell'impatto sociale. In questo capitolo potrai leggere le linee guida necessarie in tale frangente. Se ti è stato dato il via libera, allora la dirigenza sarà pronta a supportarti anche in questo caso. Di conseguenza dovrai partire dalla prima fase del processo: la raccolta dei dati.

Dopo aver ideato il modello, dovrai individuare i passaggi e definire le responsabilità connesse alla sua applicazione. Ti suggeriamo di selezionare le persone responsabili di tale procedura ancor prima della progettazione, così come chi riceverà l'incarico di raccogliere i dati. Ciò non significa che tutte queste mansioni dovranno essere svolte da una sola persona, ma è importante che ci sia qualcuno incaricato del coordinamento.

Una volta operata questa scelta, individua i processi e le attività da valutare. Il piano dei risultati che hai creato ti sarà molto utile in questa fase. In base alle attività da monitorare, deve essere chiaro chi prenderà parte alla raccolta dei dati. Fra i risultati dovrai indicare chiaramente tecniche e canali per la raccolta dati. Di conseguenza, dovrai illustrare alle persone incaricate di tale passaggio quali informazioni mettere assieme e in che modo (schede di valutazione, carte, interviste, ecc.). Come abbiamo detto in precedenza, cerca di raccogliere dati mediante canali rodati (i progetti prevedono delle attività di raccolta dati che possono essere utili in questo senso).



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

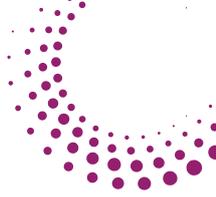


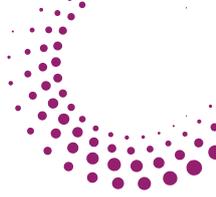
Figura: Strumento per pianificare la raccolta dati

Indicatori	Tipologia di dati	Canali e tecniche	Frequenza	Responsabili	Stesura del rapporto
Aumentare le conoscenze delle e degli utenti del 20%	Risultati esame	test preliminare, intermedio e finale	all'inizio (febbraio 2022) a metà (maggio 2022) e alla fine del percorso (ottobre 2022)	dipendente A	ogni sei mesi
	Dati sulla motivazione	interviste	ogni quattro mesi	dipendente B	ogni quattro mesi

Dopo aver raccolto i dati, occorrerà analizzarli e redigere dei rapporti sulla base dei quali prendere decisioni. Di conseguenza, analizza i dati che hai a disposizione e opera delle scelte in relazione alle ragioni che ti hanno spinto a intraprendere questo percorso. Alcune persone preferiscono aggregare i dati analizzati e creare un rapporto per informare l'opinione pubblica del valore creato. Altre persone, invece, lo fanno per cambiare la loro organizzazione (ad es., con le quattro categorie che proposte: persone, processi, gestione, qualità, sostenibilità) affinché in futuro si possa massimizzare il valore delle attività. Le cose che imparerai, le modalità di apprendimento e le strategie decisionali dipendono dalle ragioni che ti hanno spinto a effettuare la misurazione e definire effetti e indicatori. Rifatti al capitolo in cui abbiamo parlato di redazione dei rapporti.

Più spesso raccoglierai e analizzerai i dati, più da vicino gestirai l'organizzazione e il suo impatto, prendendo decisioni, apportando dei cambiamenti e offrendo agli stakeholder la possibilità di monitorare l'impatto delle tue attività regolarmente. Se hai delle risorse a disposizione ed è importante per te rispondere prontamente a problemi per creare un maggiore valore, sfrutta tale possibilità.





## Partenariato

Higher Incubator Giving Growth & Sustainability (HIGGS) | Grecia  
[higgs3.org](http://higgs3.org)

HIGGS è un'organizzazione non profit greca fondata nel 2015 con l'obiettivo di rafforzare le organizzazioni non profit in Grecia, attraverso programmi educativi e di supporto. Attualmente gestisce tre programmi di sviluppo delle capacità, l'Acceleratore, l'Incubatore e l'Incubatore per l'imprenditoria verde e sociale, pensati per l'ecosistema delle OSC greche, assistendole nella loro crescita e nel loro sviluppo. L'organizzazione si concentra sul miglioramento delle conoscenze nel settore non profit greco, partecipando a ricerche, creando un archivio di conoscenze sulla società civile e diffondendo le migliori pratiche. Pertanto, HIGGS opera come "hub" tra le ONP in Grecia e i vari stakeholder che desiderano entrare in contatto con le ONP greche.

Contatti: [info@higgs3.org](mailto:info@higgs3.org)  
+30 211 411 6300

Norwegian Social Research (NOVA), Oslo Metropolitan University | Norvegia  
[oslomet.no](http://oslomet.no)

NOVA è uno dei maggiori istituti di ricerca in scienze sociali della Norvegia. L'istituto conduce ricerche su diversi aspetti della società e dello stato sociale. Ci concentriamo sull'intero ciclo di vita.

Contatti: [postmottak-nova@oslomet.no](mailto:postmottak-nova@oslomet.no)  
+47 974 66 082



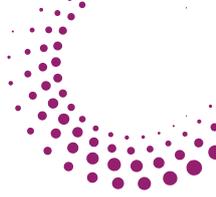
Center for Social Innovation | Cipro  
csicy.com

Il Centro per l'innovazione sociale (CSI) è un'organizzazione di ricerca e sviluppo che si concentra sulla promozione dell'innovazione sociale in grado di apportare cambiamenti positivi a livello locale, nazionale, regionale e globale. Il team del CSI è composto da ricercatori, imprenditori, project manager, formatori e sviluppatori di tecnologie informatiche dalla mentalità aperta e completamente attrezzata. CSI comprende la capacità e l'abilità di identificare i bisogni sociali, progettare e implementare iniziative adeguate e garantire una crescita sostenibile. Le aree di competenza del team CSI riguardano i settori dell'istruzione tradizionale e dell'e-learning, l'imprenditorialità, le start-up, l'innovazione, la creatività, le negoziazioni, i servizi di consulenza sulla proprietà intellettuale, la responsabilità sociale, le soluzioni di consulenza aziendale, l'analisi dei dati, le tecnologie dell'informazione, la gestione dei progetti, i servizi di valutazione dei progetti, la convalida dei prodotti, la formazione e i giochi informatici.

ACT GRUPA | Croazia  
*act-grupa.hr*

Fondata nel 2003 e situata nella parte settentrionale della Croazia, siamo un'associazione/ONG che promuove l'ecosistema dell'economia sociale in Croazia e nella regione CEE. L'attività principale di AG è lo sviluppo del business SE, il supporto alle imprese e l'istruzione/formazione in vari settori. Sosteniamo gli imprenditori d'impatto nello sviluppo e nell'espansione del loro business a livello globale attraverso programmi di supporto personalizzati e strutturati, con particolare attenzione all'informazione, alla formazione, al mentoring, alla promozione e al networking. Consideriamo la misurazione dell'impatto sociale un importante segmento di business.

Contatti: [info@act-grupa.hr](mailto:info@act-grupa.hr)  
+385 40 390 047



CESIE | Italia  
cesie.org

Il CESIE è un'organizzazione non governativa con sede in Sicilia, fondata nel 2001 e ispirata al lavoro e alle teorie del sociologo Danilo Dolci (1924-1997). Come centro europeo di studi e iniziative, il CESIE collega contesti locali, nazionali e internazionali ed è impegnato a stimolare lo sviluppo e il cambiamento in ambito educativo, culturale ed economico attraverso la creazione e l'utilizzo di strumenti e metodi innovativi. Il CESIE è suddiviso in sei Unità che collaborano e gestiscono attività nei loro campi specifici: Istruzione superiore e ricerca, Diritti e giustizia, Adulti, Migrazioni, Scuola, Giovani.

Contatti: info@cesie.org  
+39 09 1616 4224

MIDOT | Israele  
midot.org.il

Midot è un'organizzazione no-profit che si impegna a promuovere l'efficacia e l'impatto come criterio principale per l'azione sociale attraverso lo sviluppo di strumenti avanzati per la misurazione sociale, il rating delle ONP, la consulenza, lo sviluppo di standard sociali, la mappatura sociale, la ricerca applicata, le conferenze e la formazione.

Contatti: info@midot.org.il

INOVA+ | Portogallo  
inova.business

INOVA+ è una società portoghese specializzata nel sostenere la crescita delle organizzazioni attraverso l'innovazione, la cooperazione internazionale e l'accesso ai finanziamenti. Con 20 anni di esperienza nei programmi di finanziamento europei e di successo in questo settore, INOVA+ collabora regolarmente con la Commissione Europea e altri organismi internazionali per l'implementazione di progetti e servizi. Agendo da facilitatore per la partecipazione di altre organizzazioni, INOVA+ si posiziona come fornitore di servizi nello sviluppo delle domande e nella fase di attuazione dei progetti. Con una presenza in Portogallo, Belgio, Polonia e Germania, lavoriamo con membri del team che agiscono regolarmente come valutatori esterni ed esperti in diversi programmi europei.

Contatti: iniva@iniva.business  
+351 229 397 140



# SIM4CSOs

Social Impact Measurement for Civil Society Organizations



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

