

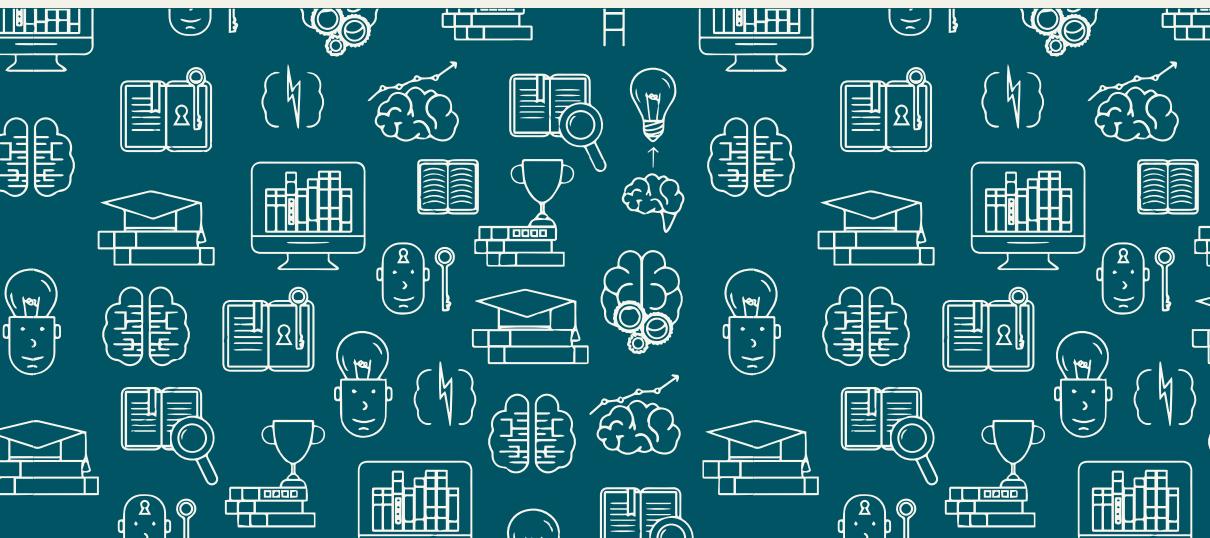
# Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale

## Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto

Maurizio Busacca, Alessandro Caputo  
Postfazione di Barbara Da Roit



**Edizioni**  
Ca' Foscari



Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni  
di welfare territoriale

## **Studi e ricerche**

21



**Edizioni**  
Ca'Foscari

# Studi e ricerche

## **Direttore | General Editor**

prof. Eugenio Burgio (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

## **Comitato scientifico | Advisory Board**

Vincenzo Arsillo (Università degli Studi di Napoli «L'Orientale», Italia)

Agar Brugiaivini (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Giovanni Colavizza (École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Suisse)

Giulio Giorello (Università degli Studi di Milano, Italia)

e-ISSN 2610-9123  
ISSN 2610-993X



URL <http://edizionicafoscar.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche/>

# **Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale**

## Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto

Maurizio Busacca, Alessandro Caputo

Venezia  
**Edizioni Ca' Foscari** - Digital Publishing  
2020

Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale.  
Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto  
Maurizio Busacca, Alessandro Caputo

© 2020 Maurizio Busacca, Alessandro Caputo per il testo  
© 2020 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing  
Università Ca' Foscari Venezia  
Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia  
<http://edizionicafoscari.unive.it/>  
[ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione aprile 2020  
ISBN 978-88-6969-408-0 [ebook]  
ISBN 978-88-6969-409-7 [print]

Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto / Maurizio Busacca, Alessandro Caputo — 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2020. — 154 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche; 21). ISBN 978-88-6969-409-7

URL <https://edizionicafoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-409-7/>  
DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-408-0>

## **Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale**

Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto

Maurizio Busacca, Alessandro Caputo

### **Abstract**

The essay reconstructs in depth the action-research path carried out by the two Authors during the scientific support and technical assistance activities at the Veneto Region - Social Services Department. The research activities accompanied the implementation processes of regional youth policies according to an innovative area-based approach and new tools called 'Intervention Plans for Youth Policies'. The intervention plans mobilised 21 territorial areas and more than € 2 million; 143 projects involved 37,000 young people in three different areas of action: generational exchange, prevention of youth problems and creativity workshops.

The research was an opportunity to experiment the application of an original social impact assessment method named SROI Explore. This methodology has solid foundations in the assessment of social impact and results from the combination of three heterogeneous and complementary methodologies: SROI, theory of change and participatory evaluation.

The evaluative research explores two specific research questions: the development of a new social impact assessment model that is reliable from a methodological point of view; the potential usability of this method by non-specialised actors in order to promote continuous learning and a democratization process of evaluation.

The SROI-Explore experimentation was carried out on 5 local projects; each case study is framed within the policy analysis and reconstructs the specific policy context, theories of change, project governance, expected and unexpected effects and social impact outcomes. The results of the experimentation presented in this essay are twofold: the SROI Explore seems to be an effective instrument to handle the complex interrelation between the quantitative and qualitative social impacts of the projects; the participatory approach and the theory of change represents two key element of activation of process of learning for the stakeholders involved in the social action.

**Keywords** Impact evaluation. Social investment. Youth policies. Social innovation. Participatory approach.



# **Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale**

Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto

Maurizio Busacca, Alessandro Caputo

<b>Introduzione</b>	9
PREFAZIONE	
<b>Politiche giovani</b>	15
Dai Progetti giovani ai Piani territoriali per i giovani	
<b>I Piani di interventi in materia di politiche giovanili: struttura e organizzazione</b>	19
<b>1 Presentazione della ricerca: un'indagine qualitativa sui Piani di Intervento in materia di Politiche Giovanili della Regione del Veneto</b>	25
1.1 Introduzione	25
1.2 Il contesto di policy	26
1.3 Presentazione della ricerca: oggetto e obiettivi	29
1.4 Il quadro metodologico	35
<b>2 Il Social Return On Investment</b>	39
2.1 Applicare lo SROI	40
2.2 Punti di forza e limiti dello SROI	48
<b>3 Lo SROI Explore: un mix-method per l'analisi dei processi organizzativi e l'apprendimento collettivo</b>	51
3.1 Lo SROI Explore, cos'è e come funziona	54
3.2 Come si applica lo SROI Explore	56

<b>4 I risultati della sperimentazione</b>	65
4.1 <i>Ci sto? Affare fatica!</i> P3 Unione Montana Marosticense	65
4.2 <i>Bandi.to.</i> P21 Villafranca di Verona	81
4.3 <i>Bassa Device.</i> P 16 Monselice	96
4.4 Progetto <i>LaBel</i> P1 Belluno	106
<b>5 Conferme e apprendimenti in esito all'applicazione del metodo SROI Explore</b>	119
5.1 L'innovazione sociale: tra secondo welfare e quasi-mercati	120
5.2 Un passo indietro per fare un salto in avanti	121
5.3 La valutazione conta... ma la valutazione non è contare	126
<b>Conclusioni</b>	133
<b>Postfazione</b>	137
Investimento e innovazione sociale nel welfare territoriale: un problema di ricerca	
<b>Appendice</b>	143
<b>Bibliografia</b>	151

# Introduzione

Scrivere questo saggio non è stato facile, anzi. Rendere utili, utilizzabili e almeno parzialmente generalizzabili i risultati di un'azione di terza missione dell'Università richiede un grande sforzo di adattamento tra la 'domanda della committenza' e la 'domanda di ricerca'. La Regione Veneto aveva bisogno di un partner tecnico che la aiutasse a coordinare, monitorare e valutare i Piani di intervento in materia di politiche giovanili, ma per un ente universitario, per quanto vocato alla costruzione di ponti tra accademia e società, quella richiesta non era sufficiente per giustificare il proprio impegno. Lo è però diventata quando ci si è resi conto che quell'azione offriva la possibilità di produrre nuova conoscenza su un fenomeno di interesse per un mondo più ampio di quello direttamente coinvolto nell'iniziativa: altri enti pubblici, imprese sociali, organizzazioni del terzo settore, politici, ecc. Lo è diventata ancora di più quando ci si è resi conto che quella ricerca avrebbe potuto aiutare a comprendere meglio alcuni fenomeni e a contribuire al loro potenziamento, sia per l'urgenza della questione giovanile in Italia sia per l'ampiezza del processo di policy osservato, in termini di tempo, attori e risorse mobilitate. Ci sono infatti due modi di intendere la terza missione che coesistono nell'Università. Il primo la vede come una necessità, non sempre gradita, conseguente alla drammatica riduzione di risorse pubbliche investite nella ricerca in Italia, accusata di essere poco concreta e profitte-

---

Il volume è il frutto di un lavoro di ricerca e di scrittura condivisi, tuttavia l'Introduzione e i Capitoli 1 e 3 sono da attribuire in via prevalente a Maurizio Busacca, i Capitoli 2 e 4 e l'Appendice ad Alessandro Caputo e il Capitolo 5 ad entrambi gli Autori.

---

vole. Il secondo ha a che fare con la funzione pubblica della scienza e, conseguentemente, con la sua urgenza di supportare la società nelle sue differenti sfere. In questo caso la ricerca è applicata per sua stessa natura e si fonda sul dibattito e l'attivismo dei ricercatori nei confronti dei propri oggetti di ricerca. Le due visioni coesistono in questo lavoro e coabitano nella domanda di ricerca da cui è scaturito: è possibile sviluppare un modello di valutazione di impatto sociale che sia attendibile sotto il profilo metodologico e al tempo stesso impiegabile da agenti non specializzati in un'ottica di apprendimento continuo e democratizzazione della valutazione? Si tratta di una domanda non retorica che incorpora alcuni assunti di partenza. La nostra qualifica di analisti di politiche pubbliche ci suggerisce di osservare la realtà per cercare di comprendere i modi in cui attori e azioni producono politiche e a loro volta ne sono influenzati. Riguardo a ciò, ci ha rassicurato il fatto che una delle massime esperte di valutazione la consideri come noi un processo democratico di apprendimento sociale, che per sua stessa natura è pluralista (Strame 2016). Il secondo è che valutare richiede tempo e ingenti risorse umane e cognitive, pertanto la maggior parte delle organizzazioni, tanto più in situazioni di risorse scarse, tende a non effettuarla o a farlo in modo formale e compilativo (Pawson, Tilly 1997), privandosi così dell'opportunità di apprendere nell'azione e dall'azione, apprendimento che però sarebbe più prezioso proprio in presenza di risorse scarse perché potenziale innesco di processi di innovazione, efficientamento ed efficacia. Il terzo è che, tanto più la valutazione adotta approcci rigorosamente formali, tanto più è percepita come lontana e poco accessibile dai potenziali utilizzatori, che non ne capiscono il funzionamento e ne mettono di conseguenza in discussione l'utilità, come è stato esplicitato da un assessore comunale che ha partecipato al focus group che ha concluso il processo valutativo e ne ha socializzato i principali risultati. Questo atteggiamento favorisce comportamenti opportunistici, che 'piegano' il rigore dell'analisi ai bisogni di legittimazione dell'azione sociale.

A nostro avviso, per essere utile ai fini dell'apprendimento sociale, la valutazione deve essere prima di tutto democratica, che per noi significa essere nelle disponibilità dei più e non di una ristretta cerchia di professionisti altamente specializzati o molto dotati dal punto di vista delle risorse economiche e che possono acquistare sul mercato quelle competenze. Per realizzare ciò, si è scelto di adottare un approccio alla valutazione orientata all'azione sul campo, attuata a stretto contatto con la fase di implementazione e i suoi protagonisti, con i quali socializzare le scelte e i risultati. Non si tratta di un punto di vista originale. Già Pressman e Wildavsky (1973) avevano colto l'importanza della fase di attuazione per poter studiare una politica, perché il disegno di policy applicato alla realtà metteva in evidenza la stretta relazione tra implementazione e valutazione. Più di recente, il crescente interesse per la prospettiva della *street-level bureaucracy* (Barberis

et al. 2019) ha messo in evidenza che esistono significativi livelli di discrezionalità e potere che gli operatori impegnati nell'attuazione delle politiche possono applicare, trasformando così le politiche rispetto al disegno originario. Questo spiega perché nel realizzare questa ricerca abbiamo percorso più di 4.000 chilometri e incontrato centinaia di operatori, giovani, funzionari e politici. Prima di decidere quale approccio alla valutazione avremmo adottato è stato necessario capire il contesto, le logiche e i sistemi di policy che caratterizzavano l'universo di riferimento della ricerca, cioè la comunità carsica delle politiche giovanili in Veneto. Carsica perché si tratta di una comunità che non nasce con i Piani del 2017 ma che da circa vent'anni si affaccia periodicamente sulla scena regionale. Tra la fine degli anni Novanta e i primi 2000, sotto l'impulso delle idee e delle priorità del Libro bianco della Gioventù della Commissione Europe (2001), il Veneto è una delle regioni italiane più attive nell'ambito delle politiche giovanili: gli enti locali sono pionieri nella fondazione dei primi *Informagiovani* d'Italia già dalla fine degli anni Ottanta; un giovane ed emergente politico veneto coglie il potenziale partecipativo del settore e ne ottiene un inserimento di vertice nell'agenda politica regionale; la Regione Veneto istituisce un osservatorio delle politiche giovanili composto da ricercatori ed esperti che operano a supporto dell'apparato legislativo e di quello amministrativo per promuovere e gestire bandi e iniziative innovative. Le attenzioni e le risorse verso il settore giovanile determinano la nascita di una comunità di operatori, associazioni e cooperative che trovano negli enti locali e in quello regionale competenze, risorse, interesse e passione. Fino al 2004 le politiche giovanili mantengono questi standard, malgrado i tagli alla spesa pubblica si stiano facendo via via sempre più ingenti, però dal 2005 e per i dieci anni successivi si assiste a un vero e proprio tracollo: di risorse, competenze, interesse e attori. Solo nel 2016, per una serie di eventi in parte dipendenti dalla volontà regionale e in parte per la disponibilità di risorse ministeriali, le politiche giovanili venete si rianimano e incontrano una parte della storica comunità professionale, che nel frattempo si è assottigliata e, di fatto, ha perso il pilastro dell'associazionismo giovanile e parte della propria spinta innovativa. Oggi, senza una seria capacità riflessiva e valutativa, in grado di capire e di mostrare la propria utilità, le politiche giovanili in Veneto rischiano di ritornare velocemente nell'oblio. Al contrario, potrebbero invece trovare una nuova centralità nell'agenda regionale se saranno capaci di rendicontare la loro funzione sociale ed essere sempre più capaci di trattare i crescenti problemi legati all'esodo di massa e alla disoccupazione giovanile, due fenomeni che impoveriscono drammaticamente lo scenario economico e sociale del territorio regionale. I giovani non sono solo il futuro ma il presente concreto del Veneto e le politiche giovanili, se ben realizzate, possono essere un mezzanino che rimette in moto l'ascensore sociale in un Paese sostanzialmente blocca-

to. Le politiche giovanili, infatti, possono contribuire alla costruzione di capitale sociale e di ponti che lo connettano ai giovani in chiave di infrastruttura locale per la competitività (Crouch et al. 2004). Da parte nostra, con il lavoro fatto e raccontato nel presente saggio, intendiamo dare un contributo a questo processo.

## **Prefazione**



# **Politiche giovani**

## Dai Progetti giovani ai Piani territoriali per i giovani

I giovani sono la risorsa di un popolo e di un territorio. Un'affermazione condivisa da tutti, quasi un luogo comune. Ma quale spazio hanno realmente i giovani nelle politiche nazionali e locali? Come e quanto sono protagonisti delle scelte che vengono fatte? E quanto sono presenti nelle categorie dei cosiddetti 'beneficiari' o 'destinatari' di interventi, piani, misure varate dall'ente pubblico? Quanto le diverse opportunità e iniziative realizzate per i giovani di un dato territorio sono davvero aperte e accessibili a tutti i giovani di quella comunità?

È partendo da queste domande che questa amministrazione ha inteso ripensare la linee guida con cui sono state promosse e finanziate le politiche giovanili. O meglio gli interventi di animazione e supporto sociale alla crescita delle giovani generazioni, dai 15 fino ai 30 anni, ideati come strumento di socializzazione e di prevenzione primaria, di contrasto all'emarginazione e alla disoccupazione giovanile, di affiancamento e/o supporto alla scuola e alle istituzioni formative.

Non è certo un caso se tra i primi progetti di legge depositati da questa amministrazione nel 2015, all'inizio della legislatura, c'è il Pdl 18 'Interventi a favore dei giovani e delle giovani generazioni'. Una vera e propria proposta di legge-quadro, che abbraccia tutte le dimensioni di vita e di relazione dei giovani, alla quale questa amministrazione ha conferito il valore di manifesto programmatico, da realizzare per stralci, con interventi puntuali nelle politiche ordinarie.

Discendono da questa logica di programmazione ad ampio spettro, ma puntuale, i Piani di intervento in materia di politiche giovanili che la Giunta regionale del Veneto ha adottato nel 2017. Non si è

trattato di un semplice cambio di denominazione (dai 'Progetti giovani' degli anni Ottanta, ai 'Piani di intervento'), ma di un cambio di filosofia e di modalità di operare.

Potrei riassumere così gli elementi di novità:

- a. stop a finanziamenti a pioggia e a progetti a macchia di leopardo o a doppioni;
- b. ogni comunità del territorio regionale deve avere un piano di interventi per i giovani, da costruire insieme (comuni, operatori sociali, scuola, servizi, associazioni, gruppi giovanili imprese, ecc.);
- c. i 21 comitati dei sindaci (la cabina decisionale e di regia dei 21 ambiti territoriali in cui è organizzata la rete dei servizi sanitari e sociali della Regione) sono il motore e il garante dell'alleanza progettuale;
- d. ogni territorio mette in campo idee energie e risorse per 'fare rete' e progettare iniziative comuni;
- e. le risorse regionali premiano la collaborazione (e non la competizione) tra realtà associative, cooperative e istituzioni;
- f. gli interventi progettati devono essere flessibili e dinamici, capaci di adattarsi a una generazione in movimento e alle mutate esigenze di contesto;
- g. i piani e le iniziative realizzate devono essere monitorati e valutati nei risultati e nella loro efficacia.

Questo nuovo approccio di 'sistema' ha prodotto in Veneto 21 piani 'distrettuali' per i giovani, uno per ogni ambito territoriale. I Comitati dei sindaci hanno creato gruppi di lavoro che hanno elaborato progetti e iniziative di 'area vasta', in modo collegiale, con il supporto della Direzione Servizi Sociali dell'ULSS competente, delle scuole e degli organismi del privato sociale e delle istituzioni che operano localmente nel settore delle politiche giovanili. I progetti, di durata annuale, hanno tutti una dimensione distrettuale, e non più comunale.

Le aree individuate, alle quali i progetti fanno riferimento, sono lo scambio generazionale, la prevenzione del disagio giovanile, i laboratori di creatività. Nel biennio che si è appena concluso, i 21 piani territoriali hanno concepito e realizzato 140 progetti, che coinvolgono 2.156 attori. La Regione li ha sostenuti con oltre 2.175 mila euro di finanziamento, in media 15 mila euro a progetto. I progetti di 'scambio generazionale' hanno avvicinato i giovani a settori che potrebbero essere una leva per combattere la disoccupazione giovanile. Quelli di prevenzione hanno coinvolto gli istituti scolastici, i Comuni, le realtà educative locali e tutti i portatori d'interesse specifici su iniziative composite e articolate di contrasto al 'disagio' giovanile. Infine, i laboratori di creatività hanno offerto occasioni ai giovani di interagire e confrontarsi con esperti, in esperienze di aggregazione educativa utili anche per progettare il proprio futuro.

Il nuovo metodo di progettazione ha messo insieme associazioni ed enti che non si conoscevano, ha obbligato soggetti diversi a coordinarsi e a ragionare in termini di area vasta (l'ambito distrettuale e non più solo comunale), ha creato rete tra professionisti, ha creato contaminazioni positive tra ambiti diversi, come ad esempio tra imprese, scuole e animatori sociali, o tra servizi sociali e associazioni spontanee dei giovani.

I Piani di intervento territoriali per i giovani hanno creato uno spazio di dialogo e di lavoro comune dei tanti attori in campo, e al tempo stesso, hanno rappresentato 'trampolini di lancio' per i giovani: in ogni territorio dove sono nati progetti di lavoro estivo, di laboratori musicali o artistici, di incontro tra generazioni diverse, si sono messe in moto esperienze di collaborazione e di dialogo che rappresentano sicuramente una ricchezza non solo per il percorso individuale di crescita dei giovani, ma per l'intera comunità.

Le valutazioni sull'efficacia complessiva dei piani di intervento sono in corso: tra le attività di valutazione d'efficacia assegnate alla Fondazione Università Ca' Foscari è stata inserita una sperimentazione sulla valutazione di impatto sociale mediante l'adattamento del metodo SROI-Explore ai Piani di intervento territoriali per i giovani, i cui esiti vengono presentati in questa pubblicazione e che rappresenta un'importante innovazione che potrebbe essere estesa non solo a tutti i Piani destinati ai giovani, ma anche ad altri ambiti delle politiche sociali fornendo uno strumento fondamentale per le decisioni degli amministratori pubblici.

Manuela Lanzarin  
Assessore regionale alla Sanità e alle Politiche sociali  
Regione del Veneto



# **I Piani di interventi in materia di politiche giovanili: struttura e organizzazione**

Lo studio di caso nasce e si sviluppa in seno a un'iniziativa di politica pubblica denominata Piani di intervento in materia di politiche giovanili, avviata nel 2017 con deliberazione di giunta regionale nr. 1392. L'iniziativa si colloca nel panorama degli interventi a favore dei giovani promossi dalla Regione del Veneto e rappresenta un momento di svolta e di innovazione importante rispetto al passato.

Le politiche giovanili, concepite come politiche di sviluppo sociale, culturale e di promozione della persona, hanno sempre occupato un posto di rilievo nell'Agenda politica e sociale della Regione del Veneto, che, pur in assenza di un quadro normativo nazionale, sin dagli anni Ottanta si è dotata di strumenti legislativi - leggi regionali 54/83 e 29/88 - atti a promuovere una cultura di attenzione alle giovani generazioni.

Ancora, in qualità di Regione capofila del coordinamento interregionale in materia di giovani, la Regione del Veneto si è fatta promotrice di una campagna di sensibilizzazione volta a sostenere l'adozione di una legge nazionale che colmasse il vuoto legislativo dell'Italia, rispetto agli altri Paesi europei, già dotati di uno specifico Ministero per la Gioventù.

A maggio 2006 è quindi istituito il Ministero per le Politiche Giovanili e il Fondo Nazionale per le Politiche Giovanili, ex legge nr. 48 del 4 agosto 2006 - e successive integrazioni - e individuato l'Accordo di Programma Quadro (APQ) come strumento per raccordare le politiche giovanili nazionali e locali. Tale dispositivo resterà in vigore nel biennio 2007-09 mentre nelle annualità successive le intese di

---

programma sono state realizzate tramite Accordi fra pubbliche amministrazioni, ai sensi della legge 241/1990.

A partire dal 2017, con la deliberazione di giunta regionale nr. 1392, la Regione del Veneto ha istituito i Piani di intervento in materia di politiche giovanili elaborati collegialmente dai 21 Comitati dei Sindaci di distretto, istituiti con legge regionale 19/2016, art. 26 comma 4. Tale iniziativa ha visto mutare radicalmente la programmazione regionale in materia di politica giovanile sia per quanto riguarda i contenuti sia per quanto riguarda la modalità di gestione delle risorse a disposizione, attivando i territori e le comunità locali nella progettazione e pianificazione di Piani di intervento disegnati in base alle specifiche esigenze del territorio di appartenenza.

Alla luce dell'esperienza acquisita con le precedenti progettualità in materia di politiche giovanili si è infatti proposto un nuovo modello, anche gestionale, che attiva principalmente i territori e le comunità locali.

Il modello punta innanzitutto a rinforzare il ruolo regionale di indirizzo, coordinamento, programmazione e controllo delle politiche e dei servizi nel settore delle politiche giovanili attraverso la valORIZZAZIONE del sistema programmatorio-gestionale del Piano di Zona, favorendo così l'integrazione a livello locale tra pubblico e privato e tra sanitario e sociale.

La nuova progettualità intende inoltre superare la logica del piccolo intervento, limitato nel tempo, favorendo la pianificazione territoriale condivisa e partecipata rispondente gli effettivi fabbisogni delle comunità, in grado di sviluppare in maniera coordinata e integrata le politiche e gli interventi regionali a favore dei giovani.

Un ulteriore importante elemento di innovazione introdotto dalla deliberazione 1392/2017 è rappresentato dalla destinazione di una quota, pari al 5% dello stanziamento, per la costituzione di un comitato di coordinamento e di valutazione dei Piani di interventi in materia di politiche giovanili. Tale opportunità ha permesso agli esperti di valutazione delle politiche pubbliche della Fondazione Università Ca' Foscari di coordinare le attività di monitoraggio e di valutazione di impatto sociale, di cui al presente saggio.

L'azione di coordinamento, di monitoraggio e di valutazione (in itinere e finale) ha avuto la funzione principale di elaborare analisi ed esprimere pareri in modo tale da supportare i decisori in merito all'esigenza di attivare azioni correttive rispetto all'andamento dei progetti, di migliorare il coordinamento tra gli attori nel perseguitamento degli obiettivi dei progetti e del Piano, e di analizzare i risultati dei progetti e dei Piani, e i fattori critici che li hanno determinati, per valutare l'opportunità di replicare e diffondere gli interventi realizzati.

I criteri di valutazione adottati hanno compreso la comparazione tra il 'prima' e il 'dopo', in termini di miglioramento della situazione-problema, l'economicità, ovvero il costo sopportato dall'ammi-

nistrazione (e quindi dalla collettività) per ottenere i miglioramenti rilevati, e l'impatto sociale, ovvero «l'effetto positivo e negativo, primario e secondario, sviluppato da un intervento in maniera diretta o indiretta, volontariamente o non volontariamente» (OECD). Attraverso tale intervento si è inteso pertanto approfondire e sperimentare nel contesto di tale politica anche la valutazione di impatto sociale, al fine di valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli stakeholder informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate.

I Piani di intervento in materia di politiche giovanili sono elaborati collegialmente dai Comitati dei Sindaci di distretto, istituiti con L.R. 19/2016, art. 26 comma 4, con il supporto tecnico-organizzativo dell'Azienda ULSS (Direzione Servizi Sociali) e con il supporto tecnico-professionale degli organismi del privato-sociale e degli altri soggetti pubblici e privati che operano localmente nel settore delle politiche giovanili. Si articolano in progetti, di durata annuale, specificamente rivolti alla popolazione di età compresa tra i 15 e i 29 anni, che interessano territori con dimensione minima corrispondente ai Distretti socio-sanitari di cui alla legge regionale 19/2016, art. 26 comma 4. Sono gestiti operativamente dai soggetti, pubblici o privati, che li elaborano, godendo di autonomia e responsabilità tecnica e amministrativa nella gestione del progetto di cui sono titolari e del relativo budget, e prevedono una partecipazione obbligatoria di risorse proprie (personale o strumentazioni) o di altra natura (sovvenzioni private o altri finanziamenti) non inferiore al 25% del contributo assegnato.

I suddetti enti sono tenuti a coinvolgere nel modo più ampio e rappresentativo possibile i soggetti di interesse presenti sul territorio di riferimento e pertanto avvalersi della collaborazione in partenariato di soggetti come Aziende ULSS, Organizzazioni di volontariato, Cooperative sociali e loro consorzi, Istituti scolastici di secondo grado, pubblici e privati, Università degli Studi del Veneto.

Il territorio svolge un percorso particolarmente intenso, sia attraverso la progettazione locale, sia tramite la partecipazione diretta dei giovani nelle sue varie forme (associazionismo, gruppi informali, consulte giovanili), costituendo una ricchezza testimoniata da progetti volti a sostenere la 'vita indipendente' della persona, attraverso la sua partecipazione attiva nei contesti di vita, da quello scolastico a quello lavorativo, e tramite l'esercizio delle sue libere scelte individuali.

I Piani di intervento in materia di politiche giovanili trovano giusta collocazione nei Piani di Zona - Area Politiche giovanili quale ambito di programmazione individuato dalla Regione Veneto e, come tale, possono integrare i Piani di Zona stessi e offrire più ampie opportunità rappresentando l'occasione per un'organica progettualità nell'area delle politiche giovanili.

Le aree di intervento sono tre: scambio generazione, prevenzione disagio giovanile, laboratori di creatività. Esse si inseriscono all'interno di un quadro generale di promozione e sostegno delle politiche giovanili, di valorizzazione del giovane e della comunità come risorsa generativa sociale. L'obiettivo è quello di supportare percorsi di sviluppo giovanile locale.

### **Scambio generazionale**

L'obiettivo è quello di portare a sistema interventi che avvicinino i giovani a settori che potrebbero rappresentare una leva interessante per combattere la disoccupazione giovanile e sviluppare mestieri in grado, per le abilità intrinseche che richiedono, di rendere maggiormente gratificante ed 'appetibile' l'attività lavorativa.

Le attività consistono nella realizzazione di laboratori dove la creatività giovanile possa esser messa in gioco per dar nuova linfa e vitalità a 'mestieri del passato', a progetti di collaborazione intergenerazionale dove i giovani potranno 'andar a bottega', acquisendo conoscenze, competenze, abilità da 'maestri d'arte' disposti a trasferire il loro sapere, a momenti di avvicinamento degli studenti al patrimonio della tradizione culturale veneta per far conoscere un possibile ambito di sviluppo occupazionale. Nelle progettualità previste all'interno di questa Area le giovani generazioni si attivano a fianco di adulti e anziani per la cura dei beni comuni nella propria comunità. A titolo esemplificativo le progettualità sono centrate su collaborazione intergenerazionale (giovani-anziani), avvicinamento al patrimonio della tradizione locale veneta, sostegno ad attività di studio e animazione del tempo libero tra giovani e anziani.

### **Prevenzione disagio giovanile**

L'obiettivo è riempire di significato e di prospettiva il disagio giovanile con una proposta educativa forte e condivisa; una proposta trasversale, complessa, articolata e costruita sulle esigenze osservate e condivise dagli stakeholder (istituti scolastici, Comuni, realtà educative locali) presenti sul territorio e che tenti di integrare - in maniera più mirata - la promozione del benessere dei ragazzi, lo sviluppo di comunità, l'attenzione alle famiglie e il coinvolgimento del territorio. L'intento è quello di far sì che gli istituti scolastici e le realtà educative locali possano contribuire insieme - attraverso intrecci plurali tutti da costruire - a produrre beni comuni, quei beni di cui le comunità oggi hanno bisogno per aprirsi al futuro, per esempio tramite esperienze come:

- scuole aperte, ovvero laboratori, workshop, iniziative, dove gli edifici scolastici sono al centro di un utilizzo condiviso dal territorio;

- esperienze di cittadinanza, ovvero la possibilità - per studenti raggiunti da provvedimenti disciplinari, studenti in dispersione o a rischio abbandono scolastico, o studenti in un momento di particolare disagio nel vivere il contesto-scuola - di vivere un'esperienza formativa in ambito sociale;
- animazione di strada, ovvero fuori dagli edifici scolastici: momenti animativi in orario d'entrata a scuola, durante la ricreazione o a fine scuola.

### Laboratori di creatività

L'obiettivo è quello di fornire ai giovani, attraverso esperienze laboratoriali, la possibilità di confrontarsi tra loro e di interagire con esperti, di sperimentare e provarsi nei vari ambiti di interesse, in un processo di 'aggregazione educativa' che valorizzi lo 'stare assieme', finalizzandolo anche alla crescita e alla costruzione del proprio futuro, ponendo speciale attenzione all'innovatività della progettualità e all'attitudine a rappresentare per i giovani un'occasione di stimolo concreto per il percorso individuale di autonomia, alla capacità di rispondere alle richieste dei giovani e di valorizzare le loro capacità di autogestione. Le proposte progettuali, con l'attivazione di iniziative laboratoriali pilota territoriali, sono centrate su tematiche di interesse per i giovani come:

- il lavoro, inteso sia come possibilità di sviluppo di capacità imprenditoriali, sia, su base iniziale, come ambito di presa di coscienza e valutazione delle proprie competenze;
- l'arte e cultura, per far emergere e sostenere i giovani talenti e tramandare quella ricchezza culturale di cui il Veneto è espressione;
- l'ambiente, sia come scoperta e valorizzazione della bellezza e specificità del territorio, sia come attenzione per la salvaguardia e lo sviluppo sostenibile;
- la società, per riflettere su un mondo che sta cambiando molto velocemente e chiede di fissare nuovi orizzonti, di riscoprire la 'relazione', anche su base intergenerazionale, per fermare valori che stanno sfumando, travolti dai ritmi stretti di vita e costruire nuove certezze.

Lorenzo Rampazzo<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Direttore, Unità Organizzativa Famiglia, Minori, Giovani e Servizio civile, Regione del Veneto. In collaborazione con Antonio Iovieno, P.O. Giovani e servizio civile fino al 31 gennaio 2019, e Luisa Moar, P.O. Giovani e servizio civile dal 1° luglio 2019



# **1 Presentazione della ricerca: un'indagine qualitativa sui Piani di Intervento in materia di Politiche Giovanili della Regione del Veneto**

**Sommario** 1.1 Introduzione. – 1.2 Il contesto di policy. – 1.3 Presentazione della ricerca: oggetto e obiettivi. – 1.4 Il quadro metodologico.

## **1.1 Introduzione**

Il saggio si propone di presentare in modo approfondito i processi di apprendimento e innovazione rilevati nel corso dell'analisi di una politica regionale della Regione del Veneto-Settore Servizi Sociali dedicata ai giovani e denominata "Piani di intervento in materia di politiche giovanili". La domanda di ricerca da cui questo lavoro ha preso le mosse è la seguente: le emergenti metodologie di valutazione dell'impatto sociale possono essere un valido strumento per analizzare le politiche e i progetti di welfare territoriale? E in tal caso, possono favorire processi di democratizzazione nell'apprendimento organizzativo ed esiti di innovazione sociale?

Il libro è organizzato in quattro sezioni: la prima sezione presenta la ricerca e ne anticipa i principali risultati; la seconda offre una ricostruzione di cos'è lo SROI alla luce della più recente letteratura scientifica internazionale e ne identifica i principali limiti; la terza sezione introduce i presupposti, gli approcci e le metodologie che hanno fatto da sfondo a una sperimentazione condotta da-

gli autori tra il 2018 e il 2019 per lo sviluppo di una metodologia di analisi denominata SROI Explore; la quarta presenta i principali risultati ottenuti; nella quinta sezione vengono ricostruiti i principali apprendimenti innescati nei partecipanti dall'applicazione del metodo SROI Explore.

La postfazione è stata scritta da un'autrice esperta internazionale di politiche sociali che pone nel suo intervento, agli Autori e al dibattito scientifico, nuovi obiettivi di ricerca e possibili scenari d'uso del metodo SROI Explore.

## 1.2 Il contesto di policy

Il welfare territoriale (WT) italiano sta vivendo una lunga e profonda fase di trasformazione. Tra gli anni Novanta e i primi anni 2000 si è caratterizzato per due fenomeni cronologicamente consecutivi: dapprima per l'emersione dei lavoratori sociali come attori chiave del welfare e, in seguito, per una lenta e non sempre efficace adesione al paradigma europeo del *social investment state* (Ascoli, Ranci, Sgritta 2015). Invece, dal 2008 al 2019 il WT si è caratterizzato per un doppio simultaneo movimento: da un lato la pressione dell'austerità fiscale conseguente alla crisi economica mondiale del 2008 ha determinato vincoli di bilancio sempre più stringenti e, dall'altro lato, sfide sociali sempre più complesse hanno alimentato una domanda crescente di innovazione sociale (Busacca, Masiero 2019).

Inoltre, il settore del WT presenta una generale tendenza verso approcci e stili collaborativi, l'emersione di nuovi attori chiave come le fondazioni bancarie e l'aumento della complessità del processo di governance urbana (Busacca, Gelli 2019). In questa situazione di contemporanea limitatezza delle risorse disponibili e di aspettative crescenti si è registrato un aumento dell'interesse per i sistemi di Valutazione di Impatto Sociale (VIS) con l'obiettivo di meglio orientare le scelte di investimento pubblico e poter intercettare le opportunità crescenti offerte dalla finanza d'impatto (Agrawal, Hockerts 2019) e dalle organizzazioni filantropiche (Anheier, Leat 2006). Anche la programmazione europea ha contribuito a sviluppare una maggiore sensibilità verso il tema della VIS rilasciando documenti e guide e finanziando numerosi progetti di ricerca, andando così a sollecitare lo sviluppo di metodologie e standard per la valutazione dell'impatto sociale (European Commission 2014).

In Italia, questa tendenza generalizzata è stata accentuata dalla riforma del Terzo Settore del 2016 (Legge delega 106/2016 e atti successivi), dove è previsto obbligatoriamente che interventi e azioni di media e lunga durata (almeno 18 mesi) e di entità economica superiori a € 1.000.000,00, se sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale siano oggetto di una valutazione qualitativa e

---

quantitativa degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato.

Un ulteriore contributo alla diffusione della VIS in Italia è arrivato dalle Fondazioni di origine bancaria, che nei propri bandi hanno ormai introdotto con regolarità l’obbligatorietà della valutazione di impatto e previsto significative premialità per quei progetti che la realizzano in modo efficace.

Alla luce di tutto ciò il tema della VIS è entrato nel dibattito organizzativo del Terzo Settore e della PA in modo pervasivo e in conseguenza di ciò sono nati numerosi enti e *think thank* specializzati nella valutazione di impatto.

Malgrado questa situazione, in Italia il numero di organizzazioni e progetti che sono stati fatti oggetto di valutazione di impatto è ancora esiguo per difficoltà realizzative che rimandano allo storico dibattito inaugurato da Pawson e Tilley nel 1997 (Pawson, Tilley 1997). Dialogando con operatori del Terzo Settore e lavoratori pubblici emerge che la valutazione di impatto continua a presentare problemi di applicazione per le elevate competenze tecniche richieste, perché è un processo lungo e costoso e perché è sempre complicato collegare in modo univoco i risultati alle azioni che li hanno prodotti. La VIS assume così le sembianze della ‘Bella di Torriglia’, colei che ‘tutti la vogliono, ma nessuno se la piglia’.

Nel documentare i risultati di una ricerca durata quasi due anni, l’obiettivo di questo saggio è presentare un metodo di analisi dei processi di policy che è stato adottato come metodo quali-quantitativo di valutazione di impatto che è stato progettato e sperimentato tra il 2018 e il 2019 dai due autori del volume e che è stato ideato per rispondere ai limiti di usabilità dei principali approcci alla VIS. I principali approcci alla VIS sono cinque – sperimentale, statistico, analisi costi benefici, *theory based* e partecipativo – e ciascuno di essi si caratterizza per metodologie differenti: le principali sono, rispettivamente, controfattuale, correlazione, SROI, *realistic evaluation* e interviste o focus group. Singolarmente presi, tutti questi metodi di valutazione richiedono competenze specifiche molto elevate e ingenti risorse economiche e umane. Quando non è così, come nel caso della Teoria del Cambiamento o della Valutazione Partecipata, ne vengono messi in discussione i risultati in termini di quantificazione e di possibilità di generalizzazione. Ciò ne ha scoraggiato, ad eccezione di sporadici casi, l’adozione da parte di autorità pubbliche e delle piccole organizzazioni private. Si tratta di una storia che per certi versi ricorda quella dei Bilanci Sociali, che sono stati ampiamente sollecitati e resi obbligatori per alcune organizzazioni ma ciò è stato fatto a scapito della loro effettività e nel corso del tempo si sono in molti casi trasformati in meri atti compilativi.

Alla luce delle principali tendenze globali alla finanza d’impatto e del conseguente interesse per metodi quantitativi alla VIS, i due autori hanno utilizzato l’opportunità di una ricerca valutativa sui Piani

di Intervento in Materia di Politiche Giovanili promossi dalla Regione del Veneto con DGR 1392 del 2017 per sviluppare una metodologia che assecondasse tali tendenze senza tuttavia rinunciare a obiettivi di analisi delle politiche e dei progetti, oltre che di misurazione degli impatti conseguiti. Ciò che appare di interesse in questa ricostruzione è che una metodologia sviluppata con intenti di valutazione di impatto sociale è stata proficuamente utilizzata come strumento di studio delle politiche pubbliche (Capano, Giuliani 1996), ovvero in un lavoro di ricerca che ha come unità di analisi fondamentale un problema collettivo nei confronti del quale le autorità pubbliche (e a certe condizioni anche organizzazioni private, cioè quando perseguono la soluzione di un problema che è considerato in comune da più attori) decidono di fare o non fare qualcosa. Ne è scaturito un metodo quali-quantitativo, che i due autori hanno chiamato SROI Explore, che integra tra di loro il metodo SROI dell'analisi costi-benefici, i metodi tipici dell'approccio partecipativo e la valutazione realista dell'approccio basato sulla teoria. Il metodo proposto si candida come uno strumento utile a comprendere come, nei confronti di chi e in quali condizioni funzionano le azioni di WT e al tempo stesso un metodo di co-design del WT, dal momento che richiede ai suoi utilizzatori di coinvolgere gli attori locali e di svolgere un accurato lavoro di analisi degli attori coinvolti e dei processi attivati. Il suo principale punto di forza, però, è la sua usabilità, alla luce della quale lo SROI Explore potrebbe dare un importante contributo alla diffusione della VIS.

Il volume è organizzato nel modo seguente: il primo capitolo introduce i Piani di intervento in materia di politiche giovanili quale campo di ricerca e sperimentazione e inquadra gli obiettivi della ricerca nell'ambito della policy analysis; il secondo capitolo definisce le caratteristiche e le modalità di conduzione del metodo SROI tradizionale, che è stato il punto di partenza sul piano della strumentazione valutativa adottata di comune accordo con l'ente regionale committente, evidenziandone i principali limiti applicativi e analitici; il terzo capitolo presenta in modo dettagliato il metodo SROI-Explore come *mix-methods approach* che funge da strumento di misurazione dell'impatto sociale e, contemporaneamente, di *policy analysis*; il quarto capitolo presenta i risultati della sperimentazione su quattro progetti selezionati perché ritenuti rappresentativi di un più ampio universo di iniziative di politiche giovanili in Veneto e più in generale in Italia; il quinto capitolo presenta una riflessione sui caratteri di policy design collaborativo rinvenibili nella logica attuativa della metodologia valutativa adottata e sugli apprendimenti innescati nelle organizzazioni coinvolte e i loro effetti in termini di innovazione sociale; le conclusioni propongono le possibili aree di sviluppo del metodo e indicano i profili professionali che potrebbero maggiormente beneficiare dello sviluppo di competenze finalizzate all'utilizzo dello SROI Explore; infine, l'appendice propone materiali di lavoro utili

---

per quanti decideranno di sperimentare l'utilizzo della metodologia di VIS e policy analysis proposta.

### 1.3 Presentazione della ricerca: oggetto e obiettivi

La ricerca e la sperimentazione che questo articolo presenta sono state effettuate nell'ambito di un incarico di assistenza tecnica affidato a Fondazione Università Ca' Foscari dalla Regione del Veneto-Direzione Servizi Sociali, Unità Organizzativa Famiglia, Minori, Giovani e Servizio Civile nell'ambito dei Piani di Intervento in Materia di Politiche Giovanili.

L'azione si è configurata come un processo di ricerca-azione partecipativa (Greenwood, Whyte, Harkavy 1993). Questo approccio alla ricerca è stato scelto in virtù di alcuni assunti fondamentali condivisi dai due autori: il primo e forse più importante è che le scienze sociali servono ad aiutare la società ad affrontare i suoi problemi; il secondo è che la ricerca è un processo di apprendimento continuo; il terzo è che la conoscenza si produce mettendo in dialogo il sape-re comune e quello esperto; il quarto è che la democratizzazione dei processi di produzione di conoscenza fornisce ai partecipanti nuovi e migliori strumenti di valutazione e progettazione. Nel caso specifico, numerose persone attive in differenti organizzazioni coinvolte nei Piani Giovani hanno partecipato attivamente con i ricercatori al processo di ricerca, dalle fasi iniziali alla presentazione finale dei risultati. Questa partecipazione è stata scandita da alcuni appuntamenti pubblici nel corso dei quali l'intera comunità di attori impegnati nei Piani Giovani è stata chiamata a incontrarsi e a riflettere in modo collaborativo sui modi e gli obiettivi del processo di ricerca.

L'obiettivo della ricerca era quello di condurre un'indagine valutativa dei Piani Giovani e al tempo stesso progettare e testare un metodo di valutazione dell'impatto sociale che fosse in grado di contribuire a una valutazione scientificamente solida e al tempo stesso allo sviluppo di una metodologia utilizzabile anche da non esperti di valutazione. Per la Regione del Veneto si trattava di diffondere la cultura della valutazione di impatto sui territori, a beneficio degli operatori pubblici e degli enti privati come associazioni e imprese sociali. Per gli autori si trattava di riprendere le storiche questioni poste da Pawson e Tilley (1997) riguardanti la critica alla valutazione controfattuale - che è attualmente considerata la via maestra da parte dell'ente regionale - e di portare quelle critiche alle loro massime conseguenze mettendo in discussione la sostenibilità finanziaria e organizzativa anche di altri approcci alla VIS.

Come ricostruito in Busacca e Masiero (2019), i Piani Giovani sono programmi territoriali di politiche giovanili promosse dalla Regione Veneto nel 2017, dopo un periodo quasi decennale in cui le risorse de-

stinate ai giovani sono state limitate alle politiche relative all'occupabilità (ad es. Garanzia Giovani). I Piani Giovani sono stati programmati per 21 aree territoriali, coincidenti con gli ambiti dei distretti sanitari. Potevano contenere tre o più progetti e avevano un budget variabile a seconda del numero di giovani residenti e non assegnato attraverso una procedura competitiva basata sul bando. La politica pubblica concretizzata nei Piani ha messo in risalto un aspetto del tutto inconsueto, non essendo stata adottata la formula del bando per l'allocazione delle risorse disponibili. Al contrario, è stato richiesto agli attori locali di costruire e presentare programmi integrati.

**Tabella 1** Elenco dei Comuni capofila e rispettivi progetti nelle varie aree di intervento

	<b>Titolare del Piano di intervento</b>	<b>Prov.</b>	<b>Area Scambio generazionale</b>	<b>Area Prevenzione disagio giovanile</b>	<b>Area Laboratori di creatività</b>	<b>Totale progetti</b>
1	Comune di Belluno	BL	4	8	6	18
2	Comune di Feltre	BL	5	2	3	10
3	Unione Montana Marosticense	VI	1	1	1	3
4	Comune di Lugo di Vicenza	VI	1	1	1	3
5	Comune di Cornedo Vicentino	VI	1	2	2	5
6	Comune di Vicenza	VI	3	3	6	12
7	Comune di Conegliano	TV	1	1	1	3
8	Comune di Montebelluna	TV	1	1	1	3
9	Comune di Spresiano	TV	1	1	1	3
10	Comune di San Dona' di Piave	TV	1	1	1	3
11	Comune di Venezia	VE	1	1	2	4
12	Comune di Campagna Lupia	VE	1	2	1	4
13	Comune di Chioggia	VE	1	1	1	3
14	Comune di Carmignano di Brenta	PD	1	1	1	3

	<b>Titolare del Piano di intervento</b>	<b>Prov.</b>	<b>Area Scambio generazionale</b>	<b>Area Prevenzione disagio giovanile</b>	<b>Area Laboratori di creatività</b>	<b>Totale progetti</b>
15	Comune di Padova	PD	14	15	14	43
16	Comune di Monselice	PD	1	1	1	3
17	Comune di Costa di Rovigo	RO	1	1	1	3
18	Comune di Rosolina	RO	2	1	1	4
19	Comune di Verona	VR	1	3	3	7
20	Comune di Nogara	VR	1	1	1	3
21	Comune di Villafranca di Verona	VR	1	1	1	3
<b>TOT</b>			<b>44</b>	<b>49</b>	<b>50</b>	<b>143</b>

I Piani hanno richiesto agli attori locali di costruire ampie reti e presentare programmi integrati che coinvolgessero una molteplicità di attori pubblici e privati, profit e no-profit. Tale richiesta ha portato alla luce l'importanza delle interazioni tra comunità locali (formata da giovani e adulti) e comunità professionali (operatori giovanili, cooperative sociali, assistenti sociali e operatori di enti pubblici) al fine di costruire un'alleanza (il Piano) con l'obiettivo di rafforzare le politiche giovanili sui territori.

La responsabilità del Piano è stata posta in capo a uno dei Comuni dell'area, al quale è stato affidato il coordinamento dei diversi attori coinvolti (altri comuni, aziende sanitarie, associazioni giovanili, cooperative sociali...).

L'atto regionale che istituiva i Piani si presentava di interesse sotto tre punti di vista. Per il modello di gestione collegiale che ha introdotto, dato che è richiesto che il Piano sia elaborato dai Comitati dei sindaci e con il supporto tecnico-professionale degli organismi del privato-sociale e degli altri soggetti pubblici e privati che operano localmente nel settore delle politiche giovanili.

**Tabella 2** Elenco degli attori locali e giovani mobilitati

Comuni coinvolti	Imprese cooperative	Istituti scolastici	Giovani Coinvolti
448	149	430	37.071

Per il modello di riparto dei fondi disponibili che ha delineato, nel quale la ripartizione è avvenuta su base distrettuale tenendo conto del numero di abitanti con età compresa tra i 15 e i 29 anni, da cui deriva il riparto su 21 Comitati dei sindaci con singole dotazioni che variano da circa 50.000 euro a Chioggia e Adria a circa 170.000 euro a Verona e Padova. Per la previsione di una quota di risorse destinata al monitoraggio e valutazione dei Piani, che ha previsto una quota pari al 5% da destinare alle attività di monitoraggio e valutazione affidate a Fondazione Università Ca' Foscari.

**Tabella 3** Fonte ALLEGATO B alla Dgr n. 1392 del 29 agosto 2017

<b>Riparto fondo nazionale politiche giovanili – anni 2010-2014-2015-2016 + Fondo nazionale politiche sociale 2016 comitati dei sindaci di distretto</b>						
Comitato dei sindaci	PROV	Abitanti 15-29 anni	Quota fissa in euro	Riparto euro	Cofinanzia- mento 25%	Totale
01 - Belluno	BL	16.828	25.000,00 €	52.496,42 €	13.124,11 €	65.620,53 €
02 - Feltre	BL	11.336		43.522,67 €	10.880,67 €	54.403,34 €
03 - Bassano del Grappa	VI	27.952		70.672,69 €	17.668,17 €	88.340,86 €
04 - Alto Vicentino	VI	28.096		70.907,98 €	17.727,00 €	88.634,98 €
05 - Ovest Vicentino	VI	28.313		71.262,55 €	17.815,64 €	89.078,19 €
06 - Vicenza	VI	47.395		102.441,94 €	25.610,49 €	128.052,43 €
07 - Pieve di Soligo	TV	30.787		75.304,99 €	18.826,25 €	94.131,24 €
08 - Asolo	TV	38.962		88.662,69 €	22.165,67 €	110.828,36 €
09 - Treviso	TV	59.965		122.980,93 €	30.745,23 €	153.726,16 €
10 - Veneto orientale	VE	29.793		73.680,83 €	18.420,21 €	92.101,03 €
12 - Veneziana	VE	39.493		89.530,32 €	22.382,58 €	111.912,90 €
13 - Mirano	VE	36.498		84.636,59 €	21.159,15 €	105.795,73 €
14 - Chioggia	VE	9.283		40.168,13 €	10.042,03 €	50.210,16 €
15 - Alta Padovana	PD	39.717		89.896,33 €	22.474,08 €	112.370,42 €
16 - Padova	PD	68.070		136.224,25 €	34.056,06 €	170.280,31 €
17 - Este	PD	25.345		66.412,94 €	16.603,23 €	83.016,17 €
18 - Rovigo	RO	21.948		60.862,34 €	15.215,59 €	76.077,93 €
19 - Adria	RO	9.333		40.249,83 €	10.062,46 €	50.312,29 €

20 - Verona	VR	69.940	139.279,77 €	34.819,94 €	174.099,71 €
21 - Legnago	VR	21.848	60.698,95 €	15.174,74 €	75.873,68 €
22 - Bussolengo	VR	44.061	96.994,29 €	24.248,57 €	121.242,87 €
<b>TOT</b>			<b>1.676.887,44</b>	<b>419.221,86</b>	<b>2.096.109,30</b>

La politica regionale dei Piani, grazie all'introduzione nel policy design di innovazioni di processo e di prodotto, presenta tratti evolutivi rispetto ad azioni precedentemente attivate e potrebbe prospettare uno scenario di implementazione per gli assetti istituzionali caratterizzati da porosità e capacità di adeguamento tanto alle istanze che alle opportunità espresse dai contesti territoriali. Fra gli aspetti rilevanti di questa policy:

- innanzitutto, il Piano si rivela uno strumento efficace nel mobilitare un'attorialità territoriale composita e i progetti rappresentano opportunità per aumentare la flessibilità e l'efficacia dell'intervento;
- la promozione di prassi maggiormente cooperative e collaborative, in rapporto a quelle più competitive innescate dai bandi come principi di attivazione;
- la capacità del modello di gestione per Piani di stimolare un elevato livello di riflessività riguardo alle progettazioni realizzate in passato nei territori, sugli effetti prodotti e sull'opportunità di una loro riprogettazione in un'ottica di continuità e di allargamento dei benefici ad altri soggetti a scala più vasta.

Alla luce dell'oggetto di studio e degli obiettivi prefissati, la ricerca si è sviluppata in tre fasi. Nel corso della prima fase sono stati analizzati i Piani e i progetti in essi contenuti allo scopo di comprendere quali approcci metodologici alla valutazione potessero essere maggiormente adatti. Nel corso della seconda fase i due autori hanno ideato e progettato un metodo di valutazione che presentasse le caratteristiche richieste e hanno selezionato il campione di azioni su cui testarlo. Nella terza fase il metodo SROI Explore è stato testato su 5 progetti rappresentativi delle tendenze che le politiche giovanili esprimono a livello di iniziative.

Il percorso di ricerca si è sviluppato nell'arco di 18 mesi, periodo in cui il team di due ricercatori ha svolto l'attività di assistenza tecnica agli uffici della Regione del Veneto. Il periodo di assistenza ha uno sfasamento rispetto all'implementazione dei Piani, iniziati circa 9 mesi prima; uno sfasamento che ha consentito di osservare la parte centrale e finale di implementazione dei Piani e dei progetti. In termini generali, la valutazione finale, attraverso l'analisi SROI, è avvenuta a 6 mesi dal termine della realizzazione dei 5 progetti selezionati, un periodo sufficientemente lungo affinché potessero sedimentarsi gli effetti e si potessero osservare alcuni cambiamenti in alcune dinamiche di policy.

Una prima fase della ricerca, della durata di circa tre mesi, è stata di tipo desk e ha portato all'analisi approfondita dei singoli 21 documenti di Piano presentati dai Comuni capofila incaricati dalle relative conferenze dei sindaci. Si è trattato di un primo approfondimento sulle modalità attraverso le quali i diversi territori hanno orientato la pianificazione delle politiche giovanili locali attraverso due tipi di progettazione: una di tipo strategico, che ha prodotto progetti di sistema dal carattere diffuso e itinerante, e una di tipo puntuale, con molteplici progettualità, dal carattere frammentato, micro e circoscritto. Questa fase ha, altresì, consentito una identificazione dei principali cluster tematici all'interno dei quali ricadevano le 143 proposte progettuali: attivismo socio-culturale, volontariato civico e cura beni comuni, doposcuola e aiuto-compiti, bandi per gruppi e associazioni, tradizione e professioni.

La fase desk ha dato avvio anche a una raccolta sistematica di una letteratura scientifica di riferimento necessariamente interdisciplinare con la sistematizzazione di casi di valutazione SROI esistenti in Italia e all'estero, di saggi sulla teoria e metodologie di valutazione, teoria dell'implementazione e analisi delle politiche pubbliche.

Una seconda attività di ricerca sul campo, propedeutica all'avvicinamento alla valutazione tramite metodologia SROI e della durata di circa 4 mesi (da luglio a ottobre) è stata dedicata alla realizzazione di 43 interviste semi-strutturate di approfondimento a testimoni privilegiati. Tutte le interviste sono state realizzate nelle sedi degli intervistati, un particolare questo che è stato possibile solo grazie a una notevole mobilità sul territorio da parte del team di ricerca, uno sforzo di coordinamento e organizzativo che ha contribuito a ribaltare una classica logica di intervento in cui generalmente è Venezia la sede centrale delle operazioni di ricerca e che ha privilegiato una osservazione partecipante dei luoghi e delle relazioni direttamente sul campo degli operatori e dei giovani coinvolti. La griglia di domande era orientata a far emergere le principali dinamiche di design del Piano, le strategie di adattamento a una nuova modalità di costruzione delle politiche giovanili sul territorio, le traiettorie professionali e le competenze degli operatori e amministratori che popolano il campo di queste politiche, le domande sociali emergenti, l'orientamento al cambiamento del Piano e dei singoli progetti. La scelta degli interlocutori ha seguito un criterio pragmatico privilegiando un'interlocuzione dove vi era una corrispondenza tra una rappresentanza di tipo formale e un concreto coinvolgimento nel design e implementazione del Piano. Tale fase ha dato come esito la ricostruzione del quadro di policy sfondo organizzato in attori, problemi emergenti, luoghi delle politiche, pratiche di pianificazione, criticità.

Nella terza fase della ricerca si è passati da una dimensione di indagine individuale a una interattiva di gruppo. Sono stati organizzati 5 workshop di valutazione partecipata, uno per ogni caso, della durata di circa 3 ore ciascuno. Il gruppo di partecipanti è stato sele-

zionato e invitato, in accordo con i referenti di progetto, in modo da avere una rappresentanza completa di tutti i potenziali stakeholder.

La sessione di lavoro, facilitata dai due ricercatori, ha innanzitutto ricostruito la ‘teoria del cambiamento’ sottostante il progetto; attraverso una *backwards mapping* si è partiti dagli obiettivi di impatto e, a ritroso, si sono ricostruite le precondizioni necessarie per raggiungerli. Successivamente l’attenzione si è concentrata sull’identificazione puntuale dei benefici per ciascuna categoria di stakeholder; si è trattato di un processo di ricostruzione che ha dato priorità di intervento innanzitutto al diretto beneficiario che ha espresso il cambiamento così come percepito, osservato o registrato a seguito della loro esperienza. Ogni cambiamento è stato poi ri-discusso con tutti i partecipanti al workshop che ne hanno avvalorato, integrato e completato il quadro. L’esito del workshop, ricostruito e sistematizzato sull’apposita *social value map*, è stato oggetto di successive 5 sessioni di approfondimento della durata di 2 ore ciascuna, con un gruppo ristretto di stakeholder e referenti del progetto. In ciascuna sessione sono state presentate e calibrate le *financial proxy* corrispondenti a ciascun beneficio e si è pianificata l’attività di somministrazione dei questionari online per 13 categorie di stakeholder e le 4 interviste telefoniche di approfondimento.

I questionari riprendevano esattamente i benefici indicati dagli stakeholder nei workshop valutativi e chiedevano, inizialmente, una conferma o meno dell’avvenuto cambiamento tramite risposta di tipo dicotomico (Si/No), e nella parte successiva ponevano domande sull’entità del cambiamento espresse con scala da una 1 a 10.

I dati emersi dai questionari sono stati inseriti in una versione finale della *social value map*, versione che è stata oggetto di una ulteriore revisione con i responsabili di progetto che hanno verificato la correttezza dei dati soprattutto riguardo agli input economici e agli output (da intendersi qui come attività svolte da ciascun stakeholder).

#### 1.4 Il quadro metodologico

Il presente saggio e la proposta metodologica che veicola vanno inquadrati nel campo dell’analisi delle politiche pubbliche (Capano, Giuliani 1996). La *policy analysis* è caratterizzata da un forte e dinamico approccio ‘per problemi’, e si preoccupa un po’ meno degli assetti formali per concentrare invece l’attenzione sul reale comportamento delle strutture di governo di vario livello (Regonini 1996). L’analisi delle politiche pubbliche propone chiavi interpretative dei problemi pubblici e delle soluzioni che vengono elaborate per farvi fronte, sviluppando e suggerendo strumenti di osservazione che permettano di andare al di là dell’apparenza e di individuare le linee di tendenza che spiegano l’andamento dell’azione e di sostenerla. Tra i

suoi scopi, quindi, vi è quello di restituire capacità cognitiva ai processi di decisione e realizzazione degli interventi, individuando cause e dinamiche. Oltre alla produzione di conoscenza, il suo scopo è anche di alimentare il *policy making* attraverso le conoscenze prodotte. Non si tratta solo di controllare e legittimare il *policy making*, quanto piuttosto di generare conoscenza e consapevolezza relativamente agli impatti generati sulla realtà sia a livello di processo sia a livello di prodotto. L'analisi delle politiche, pertanto, indaga il rapporto tra problemi, obiettivi e soluzioni e per fare ciò adotta strumenti e metodologie tipiche della ricerca qualitativa: osservazioni, interviste, focus group... In altri termini, l'analisi delle politiche procede ricostruendo i comportamenti dei vari attori (politici, burocrati, gruppi d'interesse, ecc.) che ruotano intorno a una determinata questione, nell'ipotesi che il gioco interattivo che ne risulta sia in grado di spiegare in buona parte gli esiti di un certo provvedimento (Bulsei 2008).

Il metodo di VIS che questo testo presenta e spiega, pertanto, si propone di non limitare il suo campo di azione alla misurazione dell'impatto in senso stretto, bensì si propone quale strumento per supportare l'analisi delle politiche e dei progetti. Gli autori hanno infatti utilizzato le informazioni raccolte nel corso della sperimentazione e dei numerosi meeting organizzati per presentare gli stati di avanzamento della ricerca e comprendere se la logica istituzionale dei Piani, basata sull'equa distribuzione delle risorse e sulla proposta continua di momenti di confronto tra gli operatori e le organizzazioni impegnate nella loro attuazione, sia stata più o meno efficace rispetto alle più diffuse logiche competitive adottate per l'allocazione delle risorse in una condizione di disponibilità finanziaria limitata. La metodologia proposta si ritiene che possa, più di altre, contribuire a mettere meglio a fuoco i meccanismi e i processi di *layering* – cioè di cambiamento incrementale – che caratterizzano sempre più marcatamente l'azione pubblica (Capano 2019). In presenza di iniziative in continua trasformazione e sempre più multilivello l'azione valutativa si scontra con una complessità che rende difficile comprendere cosa valutare e le relazioni dirette tra input, output e outcome. Lo SROI Explore, per il carattere esplorativo e partecipativo che lo caratterizza, si candida quale strumento utile a mettere a fuoco iniziative dinamiche e complesse evitando di fermarle in una fotografia valida solo per il momento dello scatto e favorendo al contrario un approccio processuale all'analisi e alla valutazione delle iniziative. Queste caratteristiche lo rendono un metodo particolarmente indicato per studiare iniziative innovative, che per loro natura non sono catturabili a priori o in modo astratto ma richiedono al contrario un approccio *grounded* (Glaser, Strauss 1967), a fondamento del quale troviamo il processo di ricerca induttiva e un rapporto aperto, il più possibile libero da presupposti teorici, tra il ricercatore e i dati empirici che questo raccoglie e codifica. Secondo i due autori formulare

una teoria a partire dai dati significa che molte ipotesi sono ricavate dai dati nel corso della ricerca. In quest'ottica la raccolta dei dati si configura quindi come un aspetto fondamentale se si vuole che il ragionamento teorico produca risultati scientificamente validi (Cipriani 1993) e lo SROI Explore può dare un utile contributo a questa fase e favorire la circolarità tra le fasi di raccolta, codifica e analisi dei dati, caratterizzata da una costante retroazione di ciascuna fase sulle altre al fine di sviluppare gradualmente una teoria strettamente connessa ai dati raccolti (Chicchi 2000).



## 2 Il Social Return On Investment

**Sommario** 2.1 Applicare lo SROI. – 2.1.1 Fase 1: stabilire il campo d’analisi e identificare i principali stakeholder. – 2.1.2 Fase 2: mappare gli outcome. – 2.1.3 Fase 3: dimostrare gli outcome e attribuire loro valore. – 2.1.4 Fase 4: definire l’impatto. – 2.1.5 Fase 5: calcolare lo SROI. – 2.1.6 Fase 6: restituire, utilizzare, integrare. – 2.2 Punti di forza e limiti dello SROI.

Poiché il cuore dell’impianto analitico che lo SROI Explore propone è lo SROI, diviene di fondamentale importanza fare chiarezza sulla sua origine e funzionamento.

Lo SROI – acronimo di Social Return On Investment – è una metodologia che misura il valore extra-finanziario di un intervento al netto delle risorse investite e di ciò che sarebbe avvenuto anche in assenza dell’intervento. Lo SROI è basato sulla più tradizionale analisi costi-benefici e quantifica il valore sociale attraverso indicatori associati ai risultati raggiunti.

L’applicazione dello SROI può essere inquadrata anche come un processo di comprensione, misurazione, gestione e comunicazione dei valori sociali, ambientali ed economici generati da un’organizzazione o da un progetto e il suo scopo è quello di esaminare, qualitativamente e quantitativamente, il processo di generazione del valore sociale dell’intervento o dell’organizzazione.

Lo SROI determina il rapporto tra il totale dei benefici e gli input necessari per ottenerli. Pertanto, un valore 3 dello SROI stabilisce che ogni euro di investimento (input) produce tre euro di risultati. Per determinare il valore del numeratore è necessario monetizzare i risultati sociali, compresi i beni immateriali come il tempo dedicato ad attività di volontariato, ad esempio. Per raggiungere un tale risultato le proxy finanziarie sono utilizzate per comprendere, approssimandolo attraverso valori equivalenti, il valore finanziario dell’impatto sulla vita delle persone per un periodo prolungato.

La base di calcolo dello SROI fornisce una catena logica, una teoria del cambiamento, che è la trasformazione dell’*input-to-output* in

*outcome-to-impact* per i principali stakeholder. Questa trasformazione è formulata per ogni stakeholder e mostrata sulla cosiddetta mappa dell'impatto. Poiché il coinvolgimento degli stakeholder è alla base dell'intero processo di formulazione dello SROI, si può sostenere che esso aiuta a rafforzare le relazioni con gli stakeholder e migliora la comunicazione (Nicholls 2009).

I sette principi su cui si basa lo SROI sono: il coinvolgimento degli stakeholder, la comprensione del cambiamento, la capacità di considerare le cose che contano veramente, l'inclusione solo di ciò che è materiale, il non sovrastimare, la trasparenza e la verifica dei risultati (Arvidson et al. 2013).

Esistono due forme di SROI: un'analisi previsionale, che proietta il valore sociale che si creerà se le attività soddisfano i risultati previsti, e un'analisi consuntiva, che viene condotta retrospettivamente.

## 2.1 Applicare lo SROI

La prima sperimentazione dello SROI risale a più di 20 anni fa, quando tra il 1996 e il 2001, negli Stati Uniti, la Roberts Enterprise Development Fund, agenzia no-profit che opera nella San Francisco Bay Area, tenta di identificare e monetizzare il valore creato dai loro programmi di servizi per l'impiego destinati a disoccupati con svantaggi economici e sociali. L'obiettivo era quello di sviluppare una tecnica per il calcolo finanziario di particolari tipologie di benefici che spesso non emergevano o non venivano dichiarati nei report di valutazione e costruire invece un'analisi costi-benefici dal carattere olistico e con tratti di maggior realismo.

La metodologia è stata poi sperimentata e migliorata progressivamente da gruppi di ricercatori internazionali e multidisciplinari, soprattutto in Europa dalla New Economics Foundation (NEF, think tank indipendente britannico) dal governo scozzese, e dallo SROI network, denominato più recentemente Social Value, una B-corp britannica. Secondo Krlev et al. (2013), l'uso dello SROI è cresciuto esponenzialmente negli ultimi anni. In Italia è soprattutto Human Foundation, un ente privato di ricerca che contribuisce alle prime valutazioni di impatto sociale secondo questa metodologia e che è impegnato nella diffusione del metodo; nel 2012 Human Foundation cura la traduzione della Guida SROI 2009 pubblicata dal Cabinet Office del 2009 e continua con costanza a diffondere la cultura della valutazione d'impatto attraverso corsi di formazione specialistici con personale esperto rivolti a stranieri e italiani.

Nella presente pubblicazione, la breve descrizione che segue del metodo SROI si fonda proprio sulla Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento (2012).

Lo SROI è definito «un approccio per la misurazione e rendicontazione di questo più ampio concetto di valore; ha l'obiettivo di ridurre la diseguaglianza e la degradazione ambientale, di migliorare il benessere, integrando nell'analisi i costi ed i benefici sociali, economici ed ambientali» (10). Viene descritto come un metodo in grado di aiutare le persone a rispondere a una domanda elementare come 'Quanto valore stiamo creando?'; lo SROI combina elementi dell'analisi costi-benefici con il coinvolgimento attivo degli stakeholder, l'utilizzo di proxy finanziarie e può essere utilizzato per l'operato di un'intera organizzazione, un progetto o una sua particolare attività, sia in ambito profit, sia no-profit o settore pubblico.

Può essere applicato privilegiando due punti di vista:

- lo SROI può essere retrospettivo, ovvero volto alla valutazione di risultati già realizzati (risultati e impatti) di un progetto o di una attività;
- oppure lo SROI può essere previsionale, volto invece a prevedere il valore sociale creato a fronte delle attività previste; questa particolare prospettiva è più utile per attività di pianificazione, sviluppo della strategia, o selezione di progetti.

Sul piano metodologico la proposta di Social Value prevede di attenersi nel modo più rigoroso possibile ad alcuni principi progettati per garantire che l'azione valutativa sia solida, trasparente e capace di coinvolgere le parti interessate. Questi 7 principi sono formulabili sotto forma di altrettante azioni-chiave in grado di orientare l'approccio valutativo:

1. coinvolgere gli stakeholder;
2. comprendere il cambiamento;
3. valutare ciò che conta;
4. includere solo ciò che è materiale;
5. non sovrastimare;
6. essere trasparenti;
7. verificare il risultato.

Questi principi sono alla base di un approccio in sei fasi.

### 2.1.1 Fase 1: stabilire il campo d'analisi e identificare i principali stakeholder

La prima fase di un'analisi SROI incamera le tipiche domande di pianificazione di una attività di ricerca. Gli aspetti da considerare riguardano in primis lo scopo dell'analisi, il pubblico al quale è rivolta, il background da cui parte l'organizzazione oggetto di analisi nei suoi fini, gli obiettivi, le risorse disponibili (sia in termini di personale interno da dedicare, sia finanziari), la scelta dello staff esperito con le appropriate competenze per realizzare il lavoro, l'ampiezza delle attività su cui si concentra l'analisi, il periodo di tempo e, infine, se lo SROI sarà di tipo valutativo o previsionale.

Sempre all'interno della fase 1 è prevista l'attività di identificazione e coinvolgimento degli stakeholder. La guida definisce gli stakeholder come persone o organizzazioni che vivono il cambiamento o che influenzano l'attività sia positivamente, in riferimento alla creazione di valore, sia negativamente, ovvero come valore distrutto. Per l'identificazione degli stakeholders la guida suggerisce di stilare un primo elenco di possibili stakeholder e dei relativi cambiamenti materiali che li riguardano secondo un criterio di rilevanza.

Per criterio di rilevanza si intende la misura in cui gli obiettivi di una attività sono coerenti con le premesse del progetto e le esigenze degli stakeholder interni ed esterni (Social Value Italia, *Glossario*, 9). È auspicabile, fin da subito, sottoporre l'elenco e i cambiamenti materiali agli stessi stakeholder e verificare con loro che non siano rimasti fuori dall'indagine altri stakeholder importanti; infine ri-esaminare tutti i cambiamenti in modo coerente rispetto al principio di materialità. Un aspetto (sociale, economico e ambientale) è considerato materiale se è in grado di influire in modo rilevante e significativo sulla capacità di un'organizzazione di creare valore (nel breve, medio e lungo periodo) e influisce potenzialmente sulle decisioni dei lettori e degli stakeholder (Social Value Italia, *Glossario*, 9).

Gli stakeholder rappresentano spesso categorie complesse che al proprio interno presentano delle differenze; un'ultima raccomandazione di metodo è quella di dividere gli stakeholder in sottogruppi i cui outcome possono variare in base alle esperienze passate, al redito, all'età e altri fattori.

È auspicabile, in ogni caso, mantenere una certa flessibilità a seconda delle informazioni che potrebbero emergere nel corso del processo e modificare i confini della ricerca e l'inserimento di ulteriori stakeholder.

### 2.1.2 Fase 2: mappare gli outcome

La seconda fase prevede una serie di attività funzionali a una prima sistematizzazione e compilazione della mappa dell'impatto. La mappa è un file excel composto da una serie di colonne divise per stakeholder, con le informazioni principali del progetto. Con riferimento alla fase 2, la mappa dell'impatto prevede la compilazione dei campi riguardanti la quantificazione e la descrizione degli input, degli output e degli outcome di progetto o dell'organizzazione.

Gli input sono gli elementi (denaro, tempo o altre risorse) forniti da alcuni stakeholder per consentire la realizzazione delle attività. Generalmente si tratta di input monetari, o di input non monetizzati come il tempo dedicato da volontari all'attività, oppure servizi *in-kind*; nel caso di input non monetizzati si attribuisce loro un valore (ad esempio, assegnando un valore equivalente a uno stipendio medio orario per il tipo di lavoro o rifacendosi a delle specifiche tabelle di conversione del lavoro volontario) in modo che possa essere sommato agli altri input.

Gli output vengono invece inseriti all'interno della mappa di impatto con una descrizione e una sintesi quantitativa delle attività. Si tratta dei risultati, prodotti (inclusi i servizi) diretti, tangibili e misurabili delle attività realizzate dall'organizzazione o da un progetto.

È importante considerare con attenzione la differenza tra output e outcome; la guida propone diverse esemplificazioni: nell'attività di formazione professionale, ad esempio, l'output è rappresentato dai partecipanti che terminano il corso, mentre l'outcome rappresenta un nuovo e reale impiego lavorativo trovato dai partecipanti.

L'outcome è l'elemento fondamentale su cui si basa lo strumento di misurazione SROI e attraverso il quale è possibile valutare se un certo cambiamento sta realmente avvenendo o è avvenuto per gli stakeholder.

L'identificazione degli outcome deve avvenire necessariamente con la partecipazione attiva degli stakeholder, riorganizzati se si individuano degli outcome intermedi, secondo una "catena degli eventi", spesso definita anche teoria del cambiamento per ciascun stakeholder. È importante assegnare correttamente un singolo outcome o una catena di eventi a una singola categoria di stakeholder per evitare il doppio conteggio (assegnare uno stesso outcome a due stakeholder).

### 2.1.3 Fase 3: dimostrare gli outcome e attribuire loro valore

Una volta identificati i risultati, il primo passaggio è quello di sviluppare indicatori dell'outcome. Gli indicatori sono una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, coincidente con una variabile o composta da più variabili, in grado di riassumere l'andamen-

---

to del fenomeno cui è riferito. In questo caso si tratta dell'indicazione sul raggiungimento di un outcome.

È auspicabile un giusto bilanciamento degli indicatori che potrebbero essere di tipo soggettivo (auto-costruito) così come suggeriti dagli stessi stakeholder e oggettivi ovvero fenomeni che si verificano nel corso del progetto.

Dopo lo sviluppo degli indicatori, seguono le operazioni di raccolta dei dati dell'outcome. Essi variano a seconda che i ricercatori e l'organizzazione stiano svolgendo un'analisi SROI previsionale o una di tipo valutativa. Nel primo caso, l'identificazione delle fonti di informazione e della relativa raccolta dei dati darà, implicitamente, una informazione importante alla stessa organizzazione circa le modalità e le routine attraverso le quali l'organizzazione raccoglierà i dati; se, al contrario, si sta procedendo con una analisi valutativa, è necessario utilizzare solo i dati raccolti in passato dall'organizzazione o disponibili da altre fonti.

La raccolta dati può avvenire, secondo la guida di Human Foundation, utilizzando una varietà di strumenti di ricerca: interviste, materiali d'archivio, focus group, workshop e seminari, questionari (face to face, telefonici, postali, informatici).

Un terzo passaggio all'interno della fase 3, è quello di stabilire la durata dell'outcome; l'effetto di alcuni outcome può durare più a lungo di altri continuando a generare valore anche oltre la fine dell'intervento. Per stimare la durata dell'outcome, due sono le possibili opzioni di ricerca: si chiede direttamente ai beneficiari, oppure ci si avvale di studi già realizzati su un gruppo simile per prevedere il beneficio utilizzando dati il più vicino possibile alle tipologie di beneficiari e al caso in questione.

Infine, la metodologia SROI prevede l'avvio di un processo di attribuzione del valore, conosciuto anche come monetizzazione, ovvero l'assegnazione di un valore monetario a elementi che non hanno un valore di mercato. Lo SROI utilizza proxy finanziarie per stimare il valore sociale di beni non commercializzati. Alcune proxy sono di più facile individuazione in quanto, ad esempio, corrispondono a un incremento di reddito o risparmio generato, altre invece richiedono l'utilizzo di alcune tecniche:

- *Contingent valuation*: consiste nel chiedere direttamente agli stakeholder di assegnare un valore monetario ai benefici percepiti;
- *Revealed preference*: in cui il valore finanziario deriva da analoghi beni o servizi che hanno un prezzo di mercato definito come ad esempio il tempo libero o la salute.
- *Travel cost method*: verifica quanto l'utente medio sarebbe disposto a spostarsi per avere accesso/acquisire un determinato bene o servizio;

- *Average household spending*: valuta la propensione di spesa delle famiglie in attività diverse da quelle necessarie per soddisfare i bisogni primari (tempo libero, cura del proprio benessere, hobby e sport).

### 2.1.4 Fase 4: definire l'impatto

La quarta fase è funzionale a definire i confini all'interno dei quali è possibile delimitare la relazione causale con gli input. L'outcome, infatti, non sempre è un risultato delle attività a seguito di input; spesso è invece il risultato di altri fattori, soprattutto del contesto, del campo organizzativo e delle sue specificità che rendono l'output, meglio l'insieme di output, non direttamente prevedibili.

Le operazioni di ricerca e di calcolo di alcune stime che vengono di seguito proposte sono funzionali a evitare che l'impatto venga sovrastimato. La compilazione della mappa del valore procede pertanto con l'analisi e la quantificazione di 4 elementi per ciascun beneficio/cambiamento individuato: *deadweight*, spiazzamento, attribuzione, *drop-off*.

Il *deadweight* è una percentuale applicata a un proxy che rappresenta l'esito del risultato che si sarebbe ottenuto anche se l'attività non avesse avuto luogo. Questa percentuale è sempre una stima in quanto è improbabile trovare set di dati comparabili che corrispondano esattamente all'esperienza delle parti interessate o all'ambito del progetto. Il modo più semplice per descrivere il *deadweight* è riconoscere i cambiamenti che sarebbero avvenuti in assenza dell'intervento oggetto di analisi. Il *deadweight* viene valutato facendo riferimento a gruppi di comparazione o benchmark; all'aumentare del valore del *deadweight* diminuisce il contributo dell'impatto. Ad esempio, esprime la probabilità che un gruppo di partecipanti a un corso di formazione per il lavoro trovi un impiego anche senza partecipare al corso.

Lo *spiazzamento* è una valutazione di quanto un outcome spiazzati gli altri outcome, o abbia rimpiazzato altri outcome. È un effetto di sostituzione che si verifica quando i benefici determinati da un intervento portano degli effetti negativi su altri non previsti dall'attività. In altre parole, rappresenta anche i possibili esiti non intenzionali.

L'*attribuzione* è una percentuale applicata alla proxy in base a quanto altre organizzazioni o altri progetti hanno contribuito al raggiungimento di un risultato. Vista da un'altra prospettiva, rappresenta quanta parte dell'outcome è attribuibile alla organizzazione/progetto preso in analisi. Si tratta di un tentativo di valutare con più precisione l'impatto che dipende direttamente dal progetto e di riconoscere i contributi di altri attori e progetti, servizi presenti in quel contesto.

Il *drop-off* misura il deterioramento del risultato e indica la perdita di intensità dell'outcome con il trascorrere del tempo. Si calcola solo per gli outcome con una durata superiore a un anno.

Una volta stabiliti i valori per ciascuno dei 4 elementi, il passaggio di chiusura della fase 4 è quello di calcolare l'impatto per ciascuno degli outcome individuati. Tale impatto viene calcolato moltiplicando la proxy finanziaria per la quantità dell'outcome e deducendo le rispettive percentuali del *deadweight* e dell'attribuzione. Infine, tutti i risultati di ciascun outcome vengono sommati per definire l'outcome totale.

#### 2.1.5 Fase 5: calcolare lo SROI

Nella fase 5 viene calcolato lo SROI attraverso lo svolgimento di 4 passaggi.

Il primo passaggio della fase 5 è quella di proiettare nel futuro gli outcome secondo i relativi *drop-off*. Concretamente, dopo aver fissato nella fase 4 il valore dell'impatto e il periodo di tempo in cui si esaurirà, si sottraggono per ciascun periodo successivo al primo anno i *drop-off* individuati.

*Esempio.* Se un outcome ha un impatto che si esaurisce in 4 anni, il calcolo del valore degli outcome negli anni successivi al primo è calcolato nel seguente modo:

Impatto nel primo anno: 1.539,00 €

Impatto nel secondo anno: Impatto nell'anno 1 meno il *drop-off*; 1.539,00 € meno 10%; 1.539,00 € × 0,9 = 1.385,10 €

Impatto nel terzo anno: Impatto dell'anno 2 meno *drop-off*; 1.385,10 € meno 10%; 1.385,10 € × 0,9 = 1.246,59 €

Impatto nel quarto anno: Impatto dell'anno 3 meno il *drop-off*; 1.246,59 € meno 10%; 1.246,59 € × 0,9 = 1.121,93 €

Un secondo passaggio è il calcolo del valore attuale netto che deriva dalla differenza data dal totale del valore attuale dei benefici meno il totale del valore degli investimenti.

I due valori vengono resi comparabili da un processo che viene definito di attualizzazione dei valori che si manifestano oltre l'anno dalla realizzazione dell'intervento a un tasso di sconto del capitale, basato sui tassi d'interesse vigenti o previsti. Attualmente, viene solitamente usato un tasso standard attorno al 3,5% così come raccomandato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze del Regno Unito.

Il terzo passaggio prevede di calcolare lo SROI che è il risultato di un rapporto tra il valore scontato dei benefici e il totale degli investimenti

$$\text{SROI} = \text{Valore attuale} / \text{Valore degli input}$$

Infine, l'utilizzo di un foglio di calcolo offre la possibilità di operare una analisi di sensitività e valutare, pertanto, il peso e l'importanza che ciascun elemento registrato o previsto hanno rispetto al quadro complessivo. Secondo il glossario di Social Value Italia l'analisi di sensitività consente di valutare in quale misura mutano gli effetti e la stessa valutazione finale al variare delle ipotesi alla base del modello di valutazione. Nella metodologia SROI, ad esempio, si suggerisce di riadattare tutte le stime in modo tale che il ritorno sociale e il capitale investito abbiano un rapporto 1 €: 1 €. A parità di condizioni, tale calcolo mostra la sensitività dell'analisi rispetto alle variazioni delle stime.

### 2.1.6 Fase 6: restituire, utilizzare, integrare

Uno degli scopi di un'analisi SROI è quello di sviluppare accountability nei confronti degli stakeholder. Per tale ragione, il calcolo del valore generato deve necessariamente essere seguito da una mirata attività di comunicazione.

Il report di restituzione dovrà essere calibrato nel linguaggio e nel formato in base al tipo di pubblico scelto durante la fase di definizione del campo di indagine e contenere, per ragioni di trasparenza, tutte le decisioni e le ipotesi di lavoro prese durante il processo di ricerca.

Secondo la guida, e in riferimento alle pubblicazioni consultate, i report di un'analisi SROI non si focalizzano solo sul rapporto numerico finale, ma ricostruiscono un quadro organico e strutturato contenente una serie di informazione di processo e di performance.

Un report finale SROI completo generalmente contiene:

- una presentazione dell'organizzazione o del progetto, del campo di indagine, tutte le informazioni necessarie per descrivere gli stakeholder coinvolti, i metodi di indagine e di raccolta dati;
- la mappa dell'impatto, le ricerche e le diverse posizioni dei partecipanti significativi che hanno orientato la scelta o l'esclusione degli indicatori e delle proxy corrispondenti;
- una presentazione trasparente dei calcoli, delle stime e delle ipotesi;
- una descrizione del processo di coinvolgimento degli stakeholder e una nota sintetica più funzionale a raggiungere un pubblico più vasto.

## 2.2 Punti di forza e limiti dello SROI

Secondo King (2014) una delle principali ragioni a supporto dell'impiego della metodologia SROI è che essa contribuisce a rafforzare il senso di responsabilità e fornisce prove credibili ai finanziatori facendo emergere i buoni risultati e generando interesse e sostegno politico e mediatico. Negli ultimi anni, infatti, le organizzazioni pubbliche così come quelle del Terzo Settore si sono trovate ad affrontare una domanda sempre maggiore di informazioni sull'impatto sociale e ambientale che generano. I vari gruppi interessati dall'attività di queste organizzazioni, compresi gli elettori, gli investitori, i consumatori, i finanziatori, i dipendenti e la pubblica amministrazione stessa, sono consapevoli che per valutare l'entità del loro operato hanno bisogno di informazioni che forniscano un quadro complessivo dell'attività che non si limiti agli indicatori finanziari (Solórzano-García, Navío-Marco, Ruiz-Gómez 2019). Una fondamentale ragione del successo dello SROI è quindi che dovrebbe aiutare il settore pubblico e quello filantropico a distribuire in modo efficace ed efficiente le proprie risorse, dal momento che uno degli obiettivi principali della metodologia è proprio di identificare l'impatto degli investimenti e quindi favorire l'assegnazione delle limitate risorse disponibili all'iniziativa migliore (Purwohedi, Gurd 2019). Una seconda ragione, che ha forti implicazioni dal punto di vista della rendicontazione sociale, è che la brutalità numeraria dello SROI diventa un elemento di forza in termini di efficacia della comunicazione. Da questo punto di vista lo SROI assomiglia a una sorta di numero magico capace di sintetizzare molte dimensioni valutative di un'iniziativa: la qualità, l'efficacia, la buona gestione, l'impatto, il rapporto costi-benefici, ecc. Questa capacità di sintesi diventa risorsa chiave di una comunicazione efficace, sia sul piano politico sia su quello commerciale. Non stupisce quindi che politici, fundraiser e addetti al marketing siano alcune delle figure che subiscono maggiormente il fascino dello strumento. Una terza ragione che spiega il crescente interesse verso lo SROI da parte delle pubbliche amministrazioni e di alcuni settori del no-profit è l'influenza culturale del *new public management* e della relativa attenzione all'acquisizione, misurazione, monitoraggio e valutazione sistematica, regolare e completa degli aspetti cruciali della performance organizzativa attraverso standard, indicatori di performance e sistemi di misurazione e controllo (Diefenbach 2009). I sistemi di controllo e monitoraggio nelle organizzazioni del settore pubblico sono sempre esistiti, tuttavia il NPM ha aperto la strada all'introduzione di tutta una serie di sistemi e processi aggiuntivi di audit, controllo e valutazione; le persone vivono e lavorano in un regime di valutazione costante delle prestazioni (Kärreman, Alvesson 2004).

Per queste ragioni lo SROI appare molto più equo e giusto rispetto al non prevedere alcuna misurazione delle prestazioni. Tuttavia, al-

cuni autori hanno contestato l'intera idea della valutazione. In primo luogo, ci sono i problemi metodologici. Anche con i sistemi di misurazione delle prestazioni più elaborati, solo alcuni beni immateriali, capacità fondamentali o driver di valore possono essere quantificati e misurati con indicatori 'duri' e, nonostante l'evoluzione di tali sistemi, essi si basano comunque su indicatori estremamente ortodossi come l'efficienza, la produttività, i costi e le prestazioni tecniche (Kirkpatrick, Ackroyd, Walker 2005). Altri autori mettono in discussione l'utilità e la rilevanza dello SROI proprio per la sua prerogativa di dare un valore monetario a qualcosa di intangibile, come il senso di comunità e pertanto il processo di monetizzazione è visto come soggettivo e giudicante (Gibbon, Dey 2011). Altri autori sottolineano invece quanto sia difficile misurare i risultati (Lowe 2013). Ci sono poi alcuni autori, tra i quali King (2014), che sottolineano che la realizzazione dello SROI ha costi significativi, che non è sempre semplice coinvolgere tutti gli stakeholder di progetto nel processo di valutazione, la selezione dei criteri di misurazione è estremamente soggettiva e, infine, è molto complesso definire lo spiazzamento, i tassi di sconto e l'orizzonte temporale dello SROI.

Un ulteriore elemento di critica allo SROI dalla prospettiva dell'analisi delle politiche è che presenta un carattere 'freddo', tende cioè a concentrarsi molto su ciò che è misurabile e sui sistemi di calcolo da impiegare per ottenere il risultato finale e trascura invece alcuni elementi di contesto e di processo. Quando però si studiano processi innovativi in assenza di una solida teoria di riferimento la prospettiva all'attore si presenta come un approccio efficace per comprendere le interazioni tra attori, istituzioni e sistemi di regolazione (Busacca, Paladini 2019). A tal fine, sistemi più caldi come la teoria del cambiamento e la valutazione partecipata appaiono maggiormente capaci di includere nella valutazione anche ciò che non emerge in modo del tutto chiaro, come ad esempio gli effetti inattesi di una iniziativa.



### **3 Lo SROI Explore: un mix-method per l'analisi dei processi organizzativi e l'apprendimento collettivo**

**Sommario** – 3.1 Lo SROI Explore, cos'è e come funziona. – 3.2 Come si applica lo SROI Explore. – 3.2.1 Flusso 1: Quadro di sfondo: politiche, progetti, attori e stakeholder. – 3.2.2 Flusso 2: Ricostruire i cambiamenti. – 3.2.3 Flusso 3: ampliare la platea degli stakeholder. – 3.2.4 Flusso 4: Condividere per apprendere.

Prima di addentrarsi nella presentazione dello SROI Explore e delle sue modalità di realizzazione è opportuno ricostruire le ragioni che hanno fatto emergere l'opportunità di non fermarsi alle metodologie di valutazione dell'impatto sociale oggi più diffuse.

C'è una ragione sovraordinata alle altre, che per chi scrive ha valore etico prima ancora che operativo: per lungo tempo le iniziative valutative nel campo del welfare si sono concentrate sulle performance organizzative e sui livelli di realizzazione delle azioni programmate. Ciò ha consentito ad alcune organizzazioni, per quanto una minoranza, di nascondere sotto l'ombrellino delle politiche sociali iniziative con altra natura. Le organizzazioni pubbliche hanno potuto allestire un'offerta di servizi basata sulla loro capacità di attivare risorse e competenze disponibili piuttosto che sui reali bisogni dei cittadini (cf. teoria amministrativa dei bisogni, Tosi 1994). Le organizzazioni del terzo settore hanno in alcuni casi tradito i loro principi istituenti democratici e hanno veicolato iniziative orientate al profitto secondo schemi tipici dell'impresa profit a scapito dell'identità originaria (cf. cambiamenti organizzativi del terzo settore, Lori, Pavolini 2016). Le imprese profit hanno utilizzato complessi sistemi di accountabilità

---

ty volti a valorizzare la loro dimensione sociale e ambientale per potenziare strategie di marketing e posizionamento sui mercati (cf. società benefit e nuove forme di RSI, Fasan, Bianchi 2017).

Ma ci sono anche ragioni di natura pratica e che hanno origine nei principali limiti dei più diffusi approcci alla valutazione di impatto sociale.

Tra i metodi della valutazione dell'impatto sociale l'analisi controllattuale è forse quello con la storia più lunga e ancora oggi quello tenuto in maggior conto. Quando viene effettuata una raccolta dati completa, questa tecnica ha l'indubbio merito di poter verificare il reale impatto generato da una iniziativa perché confronta i risultati raggiunti dalla popolazione esposta all'iniziativa e quelli di una popolazione non esposta. Tuttavia questo metodo presenta controindicazioni e problemi di applicazione. In primo luogo, è complesso e costoso da realizzare perché richiede il coinvolgimento di una organizzazione terza per osservare due popolazioni distinte e lunghi tempi di osservazione. In secondo luogo, presenta il limite di concentrarsi sui soli stakeholder primari dell'organizzazione e sui beneficiari diretti, senza rendere conto dell'impatto sugli altri stakeholder e sulla comunità nel suo complesso. In terzo luogo, aiuta a comprendere i risultati prodotti, ma non offre nessun suggerimento su come sia stato possibile conseguirli.

Un secondo metodo, molto diffuso soprattutto negli analisti di politiche, è quello della valutazione partecipata. Si tratta di un'analisi qualitativa di primo livello realizzata attraverso tecniche qualitative quali le interviste biografiche, i focus group e le analisi Delphi. In questo caso il valutatore si confronta attivamente e personalmente con singoli o gruppi di soggetti, che possono essere attuatori, stakeholder, beneficiari e testimoni privilegiati, cioè persone entrate in contatto con l'iniziativa e di cui il ricercatore rileva le percezioni e l'esperienza soggettiva. Dal punto di vista metodologico ha il merito di permettere al valutatore di rilevare anche elementi non previsti nelle ipotesi preliminari. Tuttavia presenta anche alcuni evidenti limiti. In primo luogo la soggettività dei dati raccolti e della loro interpretazione è tale da rendere quasi impossibile generalizzare gli apprendimenti derivanti da un singolo studio. In secondo luogo richiede un impegno notevole in termini di tempo e risorse poiché il numero di interviste o incontri da realizzare è fondamentale per il processo di valutazione. Infine, è estremamente difficile depurare i dati raccolti dalle percezioni soggettive, emotive e cognitive, dei diretti interessati, che andrebbero così ad alterare le possibilità di misurazione oggettiva.

Un terzo metodo è quello della teoria del cambiamento. Si tratta di un approccio che tenta di spiegare i meccanismi e i processi attuativi di un intervento che hanno prodotto determinati cambiamenti sul territorio, sia in termini positivi che negativi. Il metodo nasce dalla constatazione che spesso la conoscenza si manifesta in forma feno-

menologica, spuntando dal nulla piuttosto che all'interno di chiare ipotesi teoriche. Un tale orientamento all'analisi valutativa consente di comprendere meglio gli aspetti di contesto e le scelte dei diversi attori che possono aver influito o meno sugli esiti degli interventi. Per questa ragione è un metodo che si presta particolarmente all'analisi di interventi sperimentali e innovativi. Nella sua applicazione si presenta come uno strumento analitico in grado di ridurre la complessità di un intervento sociale, affinché un'organizzazione possa comprendere l'implicazione delle sue attività. Nella logica valutativa adottata in questo metodo risulta indispensabile la promozione di processi partecipativi di confronto tra i diversi stakeholder, ma questa sua qualità racchiude anche i limiti della scarsa generalizzazione e della soggettività dei dati raccolti.

Un quarto metodo è quello dell'analisi costi-benefici, una tecnica quantitativa volta a indicare in modo sintetico il beneficio o il costo monetario generato da un'iniziativa. Questa tecnica include sia i risultati diretti sia quelli indiretti e si realizza attribuendo loro un prezzo/valore oggettivo e prudenziale, per ottenere valori realistici. Questa metodologia, apparentemente semplice e oggettiva, presenta però dei limiti e delle controindicazioni. In primo luogo, esistono difficoltà tecniche e culturali ad applicarla ad aspetti sociali o elementi di economia del benessere (es. valutazione del valore della vita). In secondo luogo, i metodi analitici presentano difficoltà tecniche di applicazione, come ad esempio il calcolo del tasso di sconto sociale o dei benefici intangibili. In terzo luogo i dati necessari per effettuare le analisi sono spesso costosi, inesistenti o frammentati e quindi non omogenei e i relativi metodi per raccoglierli ed elaborarli sono complessi e le competenze o le risorse degli organismi che devono effettuare la valutazione non adeguate.

Lo SROI è una quinta metodologia riconducibile alla precedente, dalla quale però si discosta perché si focalizza sui risultati extra-finanziari di un'iniziativa. Utilizzato soprattutto in contesti anglofoni, si tratta di uno dei metodi internazionalmente più diffusi. Parte del suo successo è riconducibile alla diffusione di finanza sociale e strumenti come i *social bond*, che necessitano di specifiche rendicontazioni del ritorno sociale degli investimenti per poter calcolare i rendimenti da offrire agli investitori. Questa metodologia, oltre alle debolezze dell'analisi costi-benefici, ne presenta anche di specifiche: l'elevata difficoltà da parte delle organizzazioni di applicare il metodo, la forte eterogeneità di applicazione e di inclusione nel calcolo di variabili di beneficio diretto e indiretto e il rischio che le misure abbiano una limitata pertinenza con l'analisi economica. Un'altra critica è che i risultati possono essere molto diversi in base alla scelta degli stakeholder identificati come rilevanti e alle metriche utilizzate per stimare il valore sociale, al periodo di analisi preso a riferimento e al tasso di sconto applicato sui valori monetari.

Esistono poi varie metodologie riconducibili ad approcci statistici finalizzati a rilevare e misurare gli effetti di un'iniziativa progetto rispetto a uno specifico cambiamento osservato a seguito della conclusione dell'intervento. Per questa ragione sono applicati e funzionano soprattutto in caso di progettualità che prevedono attività dirette a gruppi di destinatari uniformi e numerosi, presso i quali è possibile indagare gli effetti prodotti attraverso approcci di tipo statistico basati sull'analisi delle correlazioni tra cause ed effetti. Per queste caratteristiche sono impiegati in sostituzione dell'analisi controfattuale quando non è possibile individuare un gruppo di controllo con le stesse caratteristiche dei beneficiari. Presentano limiti del tutto simili a quelli dell'analisi controfattuale.

### 3.1 Lo SROI Explore, cos'è e come funziona

Per tentare di rispondere ai limiti dei diversi sistemi di VIS presentati precedentemente, gli autori hanno sviluppato una metodologia che, pur avendo solide basi nello SROI, si configura come il risultato dell'accostamento di tre metodologie eterogenee impiegate secondo schemi di complementarietà: SROI, teoria del cambiamento e valutazione partecipativa.

Prima ancora che come strumento di misurazione dell'impatto sociale, lo SROI Explore è nato come uno strumento di analisi delle politiche, dove per politiche si intendono azioni promosse da attori collettivi pubblici e privati per trattare problemi percepiti come comuni e quindi pubblici (Crosta 2010).

I suoi intenti hanno una tensione auto-riflessiva più che valutativa: lo strumento nasce come insieme di attrezzi (cf. Lascoumes, Le Galès 2009) la cui funzione è prima di tutto innescare un processo di riflessione su ciò che si sta facendo.

Per questa ragione la teoria del cambiamento e la valutazione partecipata precedono lo SROI, che completa il processo con il preciso intento di individuare un indicatore sintetico di risultato.

Dal punto di vista del flusso di lavoro, la metodologia SROI Explore è organizzata nel modo seguente:

1. inizialmente il ricercatore ricostruisce, con il diretto coinvolgimento dei principali partner, la teoria del cambiamento del progetto, rispondendo alla seguente domanda multidimensionale: 'mediante quali risorse si attivano quali azioni, con quali risultati e impatti?'. È in questa fase che il ricercatore inizia a individuare i principali stakeholder di progetto e a delineare la mappa dei beneficiari e degli impatti che il progetto si prefigge di realizzare nei loro confronti. In questa fase il testo progettuale iniziale è ininfluente e si lavora più sul reale che sul progettato;

2. nella seconda fase il ricercatore presenta la sua ricostruzione della ToC del progetto ad attori con diversi livelli di implicazione nel progetto (promotori, attuatori, beneficiari, partner, ecc.) con lo scopo di rivedere o approfondire quanto elaborato e, con la partecipazione degli attori individua azioni equivalenti in grado di suggerire al ricercatore possibili proxy finanziarie utilizzabili per il calcolo dello SROI-E. Questa fase viene svolta attraverso gli strumenti tipici della valutazione partecipata: interviste, focus group, workshop, ecc.;
3. nella terza fase, il ricercatore elabora dei questionari che somministra ai partner e ai beneficiari di progetto per standardizzare le proxy finanziarie e calcolarne *deadweight* e spiazzamento, attribuzione e *drop-off*;
4. nella quarta fase, il ricercatore calcola lo SROI-E di progetto (preventivo, intermedio o consuntivo). In questa fase ai beneficiari di progetto vengono proposti questionari di rilevazione degli impatti di progetto sulle loro esperienze soggettive e/o organizzative;
5. nella quinta e ultima fase, lo SROI-E viene presentato e analizzato con i diretti interessati e si raccolgono eventuali osservazioni, suggerimenti, critiche, proposte di revisione, ecc. Queste sono integrate in un'apposita sezione o direttamente utilizzate per elaborare nuovamente una seconda versione dello SROI-E.

Lo SROI Explore, alla fine, assume la forma di un file (XLS o PDF) composto da 3 fogli, ognuno dei quali riporta:

- a. la teoria del cambiamento del progetto;
- b. lo SROI-E del progetto (con le operazioni di calcolo sottostanti);
- c. una sezione di note, critiche, suggerimenti e altro avanzate dai diretti interessati.

### 3.2 Come si applica lo SROI Explore

#### 3.2.1 Flusso 1: Quadro di sfondo: politiche, progetti, attori e stakeholder

##### *Obiettivi*

- Identificare il cambiamento atteso nel lungo periodo
- Ricostruire il contesto all'interno del quale si inserisce il progetto
- Mappare le principali politiche e progetti affini o inerenti il settore di intervento progettuale

##### *Strumenti*

- Intervista di profondità
- Analisi desk

In questo primo flusso di lavoro, l'obiettivo principale è quello di ricostruire un quadro di sfondo all'interno del quale si colloca il progetto o l'iniziativa analizzata. Si tratta di un quadro costituito da tre dimensioni temporali: una passata, una presente e una futura.

All'interno della dimensione passata, comunque relativamente vicina in termini temporali, è opportuno collocare tutte quelle iniziative che, secondo il ricercatore o i testimoni privilegiati, hanno avuto una certa connessione con quanto si sta analizzando in termini di affinità di beneficiari del progetto, di dinamiche di intervento su un problema sociale simile, di proto-idee che nel tempo si sono sviluppate e hanno contribuito a dar vita all'iniziativa o al progetto in esame.

Nella dimensione del presente, un primo campo di indagine prospettico alla valutazione è di individuare e mappare le iniziative di intervento simili, le modalità attraverso le quali esse entrano, o meno, in relazione con il progetto/iniziativa, gli attori (enti, organizzazioni o anche singoli individui) del territorio più influenti e che hanno una certa rilevanza e una certa connessione all'area di intervento dell'iniziativa/progetto.

Un secondo campo di indagine è quello relativo agli stakeholder del progetto. Generalmente nella letteratura riguardante i processi partecipativi, il termine stakeholder viene utilizzato per identificare coloro i quali detengono (hold) un interesse specifico sulla posta in gioco (stake) che il progetto/iniziativa esprime. Non è necessario che gli stakeholder dispongano necessariamente di ruoli formali, poteri decisionali o particolari ed esplicite competenze.

Nel caso specifico di una valutazione di impatto come lo SROI Explore, l'interesse fondamentale è di identificare il cambiamento o il beneficio percepito dai soggetti o oggettivamente registrato e chiaramente connesso con le azioni dell'iniziativa oggetto di valutazione.

Il primo round di interviste deve, pertanto, portare alla redazione di una prima ipotesi di stakeholder map che riporti tutti i soggetti su cui il progetto produce dei cambiamenti di vario tipo. Saranno questi stessi soggetti in un secondo momento a essere direttamente coinvolti nelle successive fasi di valutazione.

*Esempi di domande guida*

- Quali altre iniziative/progetti attualmente coinvolgono gli stessi beneficiari o le stesse categorie di beneficiari dell'iniziativa/progetto?
- Quali altre iniziative, in passato, hanno coinvolto la stessa categoria di beneficiari, o gli stessi beneficiari?
- Quali sono gli attori del territorio che si occupano del tema/problema oggetto dell'iniziativa che sto valutando?
- Quali sono i principali beneficiari diretti del progetto?
- Quali sono i soggetti che non rappresentano i beneficiari diretti ma che stanno comunque beneficiando di alcune azioni del progetto?

Un ulteriore approfondimento nella dimensione presente è l'emersione del problema di partenza o ciò che crea problemi nel contesto di riferimento, rappresentato da quell'insieme di elementi e dinamiche disfunzionali che si intendono risolvere, a cui si intende porre un rimedio, contrasto o un freno.

Infine, è necessario lavorare su una dimensione futura che porta gli osservatori privilegiati a proiettarsi in una dimensione di impatto di lungo periodo. Per fare ciò, una volta ben inquadrato il problema di partenza, si ricostruiscono le catene di relazioni esistenti all'interno dello schema progettuale:

1. tra le risorse attivate e le azioni a cui danno vita;
2. tra le azioni e i risultati che ne conseguono;
3. tra i risultati e gli impatti.

Il modello di intervista che qui proponiamo di utilizzare è quello dell'intervista di profondità semi-strutturata. Essa è costituita da una traccia di domande, predefinita prima del colloquio da parte dei ricercatori, che conduca agli argomenti che necessariamente devono essere affrontati; le domande possono essere sia generali, di introduzione e di inquadramento, sia specifiche e di approfondimento con inviti, per quanto possibile, a fare esempi concreti. La traccia semi-strutturata comune per tutti gli interlocutori non esclude: la possibilità di affrontare altri argomenti che l'intervistato introduce spontaneamente perché ritiene importanti far emergere per una migliore comprensione del progetto o dell'iniziativa; l'eventualità di anticipare alcune domande a seconda dell'argomento in quel momento oggetto di approfondimento. L'intervista di questo tipo deve rimanere all'interno di un perimetro dove l'intervistato e intervistatore possano trattare in maniera esauritiva gli argomenti (previsti o imprevisti) fondamentali per l'indagine.

Si tratta di un primo momento di indagine particolarmente delicato; generalmente i soggetti tendono a restare ancorati sugli obiettivi dichiarati in fase di project design. Spesso hanno dovuto compilare un formulario che ha fissato nell'immaginario dei designer dei paletti interpretativi o dei frame. Obiettivo dell'intervista è anche quello di ricostruire questo primo scenario progettuale e provare ad andare oltre portando il soggetto intervistato a sviluppare delle prime ipotesi di re-framing del progetto in termini di beneficiari non previsti, esiti attesi e inattesi.

Proprio per queste sue caratteristiche, l'intervista, in diversi processi di indagine, diventa un vero e proprio strumento di attivazione che in alcuni casi può assumere, anzi è auspicabile che assuma a fini di una maggiore qualità della valutazione, un'altra valenza. Se gestita in un clima di collaborazione, l'intervista diventa uno strumento di attivazione, in primis di attenzione del soggetto intervistato, successivamente di ingaggio di alcuni osservatori privilegiati chiave che, ad esempio, possono facilitare, per via della loro posizione nel progetto o leadership informale, l'accesso ai dati e informazioni di difficile reperimento, e l'organizzazione dei workshop partecipativi con il coinvolgimento di un buon numero di stakeholder.

### 3.2.2 Flusso 2: Ricostruire i cambiamenti

#### *Obiettivi*

- Consolidare la teoria del cambiamento nella dimensione progettuale
- Individuare i cambiamenti percepiti o registrati per ciascuna categoria di stakeholder.

#### *Strumenti*

- Workshop valutativo

Il primo passo del flusso 2 è organizzare e realizzare un workshop valutativo partecipato invitando tutti gli stakeholder individuati nel flusso precedente. È importante in questa fase riunire al tavolo di lavoro una buona rappresentanza dei soggetti (promotori, attuatori, beneficiari, partner, ecc.) in modo da garantire una certa varietà di punti di vista nella stessa categoria e tra categorie di stakeholder.

Il workshop si svolge sostanzialmente secondo l'approccio tipico del focus group con il ricercatore che funge da facilitatore della discussione ponendo ai vari soggetti le domande preparate in precedenza.

Il tema centrale su cui si focalizza la discussione è quello del cambiamento, sia nella sua dimensione macro a livello progettuale, sia nella dimensione individuale in riferimento a ciascuna categoria di soggetti.

---

Nella prima parte del workshop, il ricercatore presenta la sua ricostruzione della ToC a livello di progetto a tutti gli attori con diversi livelli di implicazione nel progetto con lo scopo di rivedere o approfondire quanto elaborato.

In una fase successiva, il tema del cambiamento viene esplorato a livello individuale, chiedendo direttamente a ciascuna partecipante quali sono i cambiamenti avvenuti a seguito della partecipazione al progetto, se si tratta di uno SROI di tipo valutativo, oppure i cambiamenti che immagina o prefigura se si tratta, invece, di uno SROI previsionale.

Una volta che ciascuna categoria di stakeholder ha identificato una serie o un pattern di cambiamenti è utile ridiscuterli con gli altri partecipanti al tavolo cambiando i punti di osservazione; ciò è funzionale a raggiungere un più profondo livello di riflessione, qualità nei dettagli e per continuare le operazioni di eventuale *reframing* iniziata nel flusso 1.

Il concetto di cambiamento in questa fase va inteso in un senso molto ampio, e può riguardare svariati aspetti della vita quotidiana e della vita professionale degli stakeholder spaziando da nuove competenze trasversali a competenze più tecniche, performance individuali, organizzative e aziendali, dinamiche di relazione con altri soggetti, elementi prettamente economico-finanziari. Il cambiamento può essere sia positivo sia negativo e andrà, rispettivamente, a incrementare o ridurre il valore extra-finanziario degli interventi realizzati.

Considerata la complessità del fenomeno, diversi partecipanti ai workshop tendono spesso a descrivere i cambiamenti con esempi pratici, casi concreti e metafore. È molto importante in questa fase del workshop che il ricercatore, coadiuvato dagli stessi partecipanti, sia in grado, laddove possibile, di procedere in tempo reale a una clusterizzazione dei benefici sulla base di elementi di affinità o differenza e portare gli esempi e le metafore a un livello di astrazione più elevato.

È tuttavia importante tenere traccia del materiale informativo fornito 'di prima mano' dai partecipanti, poiché risulterà molto utile nell'individuazione delle proxy finanziarie. Una volta individuato l'elenco, composto dai benefici/cambiamenti per ciascuna categoria di stakeholder, il ricercatore con la partecipazione dei presenti al tavolo procede a una prima ipotesi di accoppiamento tra benefici e proxy finanziarie individuando a seconda del tipo di beneficio, ad esempio, azioni equivalenti in grado di produrre un cambiamento simile, ammontare di nuovi introiti, risparmi o costi generati. Questa rappresenta un'azione chiave dello SROI Explore, soprattutto in termini di valutazione di impatto sociale, e pertanto è opportuno precisare alcuni concetti e le azioni connesse. Per proxy si intende una variabile che viene inserita in un modello economico quando non è possibile quantificare esattamente un'altra variabile fondamentale nel contesto del modello. Nel caso della VIS, si tratta di introdurre una varia-

bile che supporti nell'approssimazione finanziaria dei valori di azioni che generano impatti sociali. Non si tratta quindi di un valore direttamente assegnabile all'azione ma di un valore equivalente approssimato grazie all'utilizzo di azioni che producono impatti analoghi e di cui è noto il valore finanziario

*Esempio.* La partecipazione da parte di un giovane a un percorso di attivazione nel gruppo di pari può essere assimilata a un percorso di counseling finalizzato a potenziare la propria autostima. Se il valore economico-finanziario di questo è noto ed è pari, a pure titolo di esempio, a € 300,00, allora questo può essere impiegato come proxy finanziaria.

Si tratta a questo punto di contabilizzare la quantità di output prodotto e di metterlo in relazione con il valore extra finanziario prodotto, andando a utilizzare le proxy finanziarie come moltiplicatore finalizzato a contabilizzare il valore monetario dello stesso.

Infine, è auspicabile chiudere il workshop con una breve restituzione tramite un 'instant report' su quanto emerso per l'intero svolgimento del workshop, dando ai partecipanti il tempo e lo spazio di fissare quanto condiviso, di modificare eventualmente alcune catene di relazione nella ToC, di inserire nuovi cambiamenti o suggerire nuovi accoppiamenti con proxy finanziarie. L'instant report ha in ogni caso una utilità molto pratica nel tenere traccia e documentazione del processo.

Box - Esempi di domande guida

- Dopo la partecipazione alle attività di progetto, noti qualcosa di diverso in te, è cambiato qualcosa?
- Dopo la partecipazione alle attività di progetto, cosa è cambiato nella tua vita professionale?
- Hai notato dei miglioramenti o dei peggioramenti dopo aver partecipato al corso promosso dal progetto?
- Ci sono degli effetti negativi che questo corso ha avuto su di te, o sulla tua organizzazione, associazione, ente?
- Il cambiamento 'Ho migliorato le mie competenze relazionali' sarebbe potuto avvenire anche con un corso sulle competenze trasversali proposto dall'ente X e della durata di Y ore?
- Quali altri cambiamenti registri negli altri stakeholder qui presenti?

Il flusso di lavoro 2 è di particolare interesse nell'ambito di un processo valutativo come lo SROI Explore: il workshop valutativo fa, al contempo, sintesi e costruisce un momento di relazione tra soggetti molto diversi tra di loro, portatori non solo di linguaggi diversi, ma 'co-creatori' di differenti idee di cambiamento a seconda dei frame di cui sono portatori.

I designer assieme ai responsabili del progetto esprimono una tipologia di cambiamento che possiamo definire 'cambiamento progettato' ovvero l'insieme dei principi generali, degli obiettivi, delle proce-

---

dure, delle risorse finanziarie e umane che l'amministrazione mette insieme nel progettare l'erogazione di un servizio.

I beneficiari da soli esprimono invece ciò che possiamo definire 'cambiamento percepito' ovvero il cambiamento così come è visto dagli stakeholder attraverso i loro frame e, a volte, i loro pregiudizi.

### 3.2.3 Flusso 3: ampliare la platea degli stakeholder

#### *Obiettivi*

- Allargare la base del campione degli stakeholder
- Raccogliere ulteriori informazioni utili per dare un peso all'attribuzione

#### *Strumenti*

- Questionario di valutazione

Nel terzo flusso di lavoro a partire dall'elenco dei cambiamenti emersi e riorganizzati all'interno del workshop valutativo si procede con l'elaborazione di un questionario da somministrare alle varie categorie di stakeholder. Si tratta in questo caso di costruire un numero di tipologie di questionari pari al numero delle categorie di stakeholder individuati; in altre parole, ogni categoria di stakeholder avrà il suo questionario dedicato sulla base di cambiamenti emersi.

La costruzione del questionario dovrà tenere conto di alcuni accorgimenti statistici utili per una corretta analisi ed elaborazione successiva. In termini generali, si tratta di un questionario con domande di risposta chiusa, tranne un'ultima domanda dove, è consigliato lasciare uno spazio libero al rispondente per aggiungere eventuali suggerimenti, commenti, cambiamenti non emersi, anche negativi.

Nel caso dello SROI Explore un questionario tipo è così composto: innanzitutto, a discrezione del ricercatore e dello staff che si occupa della valutazione può essere o meno somministrato in forma anonima; ciò dipenderà molto dal tipo di progetto, dal problema sociale che affronta e dalle tipologie di stakeholder a cui viene rivolto.

Si suggerisce, tuttavia, di impostare una prima parte 'anagrafica' per raccogliere informazioni attraverso delle variabili (età, livello di istruzione, ecc.) e di alcune mutabili come il genere, lo stato civile, nazionalità, ecc.

I cambiamenti specifici sono rilevati mediante una serie di items, ciascuno dei quali rileva l'opinione degli intervistati.

Successivamente per ciascun cambiamento si esplorano le seguenti caratteristiche:

1. se, secondo il soggetto, il cambiamento è effettivamente avvenuto o meno;

2. in quale misura il cambiamento registrato dipende dal progetto preso in analisi;
3. quanto tempo durerà questo cambiamento.

*Box - esempio di questionario*

1. Il progetto ha contribuito ad accrescere la tua capacità nel metterci impegno in un compito e portarlo a termine?
  - 1.a In una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende direttamente dal progetto?1-2-3-4-5-6-7-8-9-10  
  - 1.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?1 - 2 - 3 anni
2. Il progetto ha contribuito ad accrescere la tua capacità di essere disciplinato e di assumerti responsabilità?  
Sì/NO  
  - 2.a Se sì, in una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende direttamente dal progetto?1-2-3-4-5-6-7-8-9-10  
  - 2.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?1 - 2 - 3 anni  
  3. Vorresti segnalare un altro cambiamento (un beneficio per te) determinato dal progetto?  
Sì/NO  
    - 3.a Se sì, in una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende direttamente dal progetto?  
    - 3.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?1 - 2 - 3 anni
  4. Il progetto ha contribuito a creare degli effetti negativi?  
Se sì, quali?

Il questionario serve innanzitutto a raggiungere una platea maggiore di stakeholder e avere un'indicazione numerica sulla dimensione dell'impatto; il numero dei soggetti che dichiara di aver avuto un cambiamento andrà successivamente moltiplicato per la proxy finanziaria accoppiata. Infine, il punto di vista dei soggetti che registrano o hanno registrato il cambiamento rafforza l'analisi SROI Explore in un senso anche partecipativo e fornisce ulteriori elementi di scelta nella quantificazione dell'elemento di 'attribuzione' e del *drop-off* così come individuati nel primo flusso di lavoro attraverso l'analisi desk. Le risposte dei partecipanti, su quanto il loro specifico cambiamento dipende dal progetto e per quanti anni avrà effetto, andranno analizzate assieme alla mappatura dei progetti, la partecipazione degli stakeholder ad altri progetti e le ricerche che dimostrano tempi e dinamiche di esaurimento degli effetti dei benefici nel tempo.

### **3.2.4 Flusso 4: Condividere per apprendere**

Nella quarta e ultima fase di progetto lo SROI Explore viene presentato e analizzato con i diretti interessati e responsabili di progetto.

In questa fase si presentano in trasparenza e nel dettaglio tutti i passaggi, le scelte metodologiche e si restituiscono i risultati quantitativi e qualitativi. I risultati quantitativi riguardano essenzialmente il rapporto SROI finale e, qualora possibile, come questo valore si distribuisce, in termini percentuali, per ciascuna categoria di stakeholder. Si tratta di una percentuale interessante in quanto può fornire indicazioni utili sul rapporto tra lo sforzo profuso in termini di risorse, i processi organizzativi messi in atto e i benefici registrati dalle varie categorie di beneficiari, anche quelli inattesi e non rientranti all'interno del design di progetto originale. Parte della restituzione comprende anche elementi più qualitativi, di narrazione del progetto che siano in grado di rappresentare e sintetizzare il problema di partenza, di cucire i vari passaggi e componenti della teoria del cambiamento, mettano in evidenza effetti e dinamiche inattese, tengano traccia degli indizi raccolti nella fase di inquiry e del loro potenziale esplicativo.

Si raccolgono, infine, eventuali osservazioni, suggerimenti, proposte di revisione, che vengono integrate in un'apposita sezione del documento contenente le eventuali raccomandazioni e future azioni di revisione per un miglioramento delle performance di impatto del progetto, per una revisione dei processi organizzativi, oppure, se possibile direttamente utilizzate per elaborare nuovamente una seconda versione dello SROI Explore.



## 4 I risultati della sperimentazione

**Sommario** 4.1 *Ci sto? Affare fatica!* P3 Unione Montana Marosticense. – 4.1.1 Informazioni generali. – 4.1.2 Breve descrizione del progetto e politiche di sfondo. – 4.1.3 Problema di partenza e teoria del cambiamento. – 4.1.4 Mappatura e analisi degli stakeholder. – 4.1.5 Input e output. – 4.1.6 Outcome. – 4.1.7 Valutare il cambiamento. – 4.1.8 Deadweight, Attribuzione, Drop off. – 4.1.9 SROI Ratio. – 4.2 *Bandi.to*. P21 Villafranca di Verona. – 4.2.1 Informazioni generali. – 4.2.2 Breve descrizione del progetto e politiche di sfondo. – 4.2.3 Problema di partenza e teoria del cambiamento. – 4.2.4 Mappatura e analisi degli stakeholder. – 4.2.5 Input e output. – 4.2.6 Outcome. – 4.2.7 Valutare il cambiamento. – 4.2.8 Deadweight, Attribuzione, Drop off. – 4.2.9 SROI Ratio. – 4.3 *Bassa Device*. P 16 Monselice. – 4.3.1 Informazioni generali. – 4.3.2 Breve descrizione del progetto e politiche di sfondo. – 4.3.3 Problema di partenza e teoria del cambiamento. – 4.3.4 Mappatura e analisi degli stakeholder. – 4.3.5 Input e output. – 4.3.6 Outcome. – 4.3.7 Valutare il cambiamento. – 4.3.8 Deadweight, Attribuzione, Drop off. – 4.3.9 SROI Ratio. – 4.4 Progetto *LaBel*/ P1 Belluno. – 4.4.1 Informazioni generali. – 4.4.2 Breve descrizione del progetto e politiche di sfondo. – 4.4.3 Problema di partenza e teoria del cambiamento. – 4.4.4 Mappatura degli stakeholder. – 4.4.5 Input e output. – 4.4.6 Outcome. – 4.4.7 Valutare il cambiamento. – 4.4.8 Deadweight, Attribuzione, Drop off. – 4.4.9 SROI Ratio.

### 4.1 *Ci sto? Affare fatica!* P3 Unione Montana Marosticense

#### 4.1.1 Informazioni generali

- Area: Scambio generazionale
- Soggetto titolare: Unione Montana Marosticense
- Budget: € 7.603,82
- Tempo di realizzazione del progetto: 11 giugno-27 luglio 2018
- Giovani partecipanti: 533
- Handyman coinvolti: 45
- Tutor coinvolti: 52
- 10 Realtà ospitanti (comuni, frazioni, quartieri, scuole, mondo sportivo, associativo e del terzo settore)

#### 4.1.2 Breve descrizione del progetto e politiche di sfondo

*Ci sto? Affare Fatica!* è uno dei tre progetti contenuti nel Piano di Intervento in materia di politiche giovanili denominato *Ri-belli: giovani e bellezza* del Distretto 1 dell’Azienda ULSS 7 Pedemontana. Nell’ambito territoriale, composto da 28 Comuni, risiedono (all’1.1.2017, fonte Istat) 28.014 giovani nella fascia di età compresa tra i 15 e i 29 anni. Il Piano pone al centro della sua strategia generale il tema dell’insegnamento dei giovani nel mondo del lavoro che rappresenta

un valido strumento per fare vivere ai ragazzi valori, impegno, sviluppare il senso di responsabilità, sperimentare e apprezzare il lavoro di squadra, imparare a prendersi cura del proprio territorio e valorizzare il bene comune, sviluppare nuove relazioni e creare opportunità tra gli attori sociali per favorire inclusione sociale, culturale e lavorativa. (Piano *Ribelli: giovani e bellezza* 2017)

Il progetto *Ci sto? Affare fatica!* viene implementato in 10 Comuni dell’area e intende avvicinare i giovani al lavoro attraverso l’attività manuale e lo scambio intergenerazionale; mira, inoltre, a recuperare il prezioso contributo educativo e formativo dell’impegno, per stimolare i giovani dai 14 ai 19 anni a valorizzare al meglio il tempo estivo attraverso attività di volontariato, cittadinanza attiva e cura dei beni comuni, affiancati e accompagnati dalla comunità adulta. Il progetto si realizza anche attraverso la collaborazione degli istituti superiori, per sensibilizzare i docenti, i giovani e le loro famiglie rispetto al tema del lavoro manuale gratificante e appetibile, e informare i servizi del territorio a programmare e progettare interventi ad hoc.

Da un punto di vista del suo funzionamento, i giovani tra i 14 e 19 anni che ne fanno richiesta vengono suddivisi in squadre da 10 soggetti e svolgono, sotto la guida di un giovane volontario (tutor) e di un volontario adulto (handyman), le attività loro assegnate per una o due settimane di servizio. Il progetto apre, in diversi punti del territorio, veri e propri cantieri di cura di beni comuni; si tratta di attività di manutenzione straordinaria a sostegno di quanto svolto dalle amministrazioni pubbliche: verniciatura staccionate, panchine e giochi nei parchi, potatura arbusti, pulizie, manutenzione aree verdi, lavori di giardinaggio, verniciatura cancelli e ringhiere presso le scuole, imbiancatura delle aule scolastiche, graffiti e murales, sfalcio dell’erba, trasporto di banchi, sistemazione di libri.

Una squadra di 10 ragazzi è impegnata generalmente per una o due settimane dal lunedì al venerdì, dalle 8.30 alle 12.30 per un totale di 20 ore. I ragazzi, a ricompensa dell’impegno, ricevono un buono fatica settimanale di 50 euro (il tutor riceve un buono doppio di 100 euro) spendibili presso una trentina di medi e piccoli esercizi com-

merciali del territorio per l'acquisto di articoli di abbigliamento, spe- se alimentari, libri scolastici, cartoleria, libri, elettronica.

#### 4.1.3 Problema di partenza e teoria del cambiamento

Il progetto si innesca a partire dalla convergenza di due elementi.

Il primo, di carattere più ampio, è un processo di riflessione giunto a maturazione negli ultimi anni da parte delle istituzioni locali, enti del terzo settore e cittadinanza sul tema della responsabilità dei cittadini e in particolare dei giovani in relazione alla **cura dei beni comuni**. È l'esito di un percorso progettuale svolto dalle amministrazioni e dagli enti del terzo settore del territorio insieme a LABSUS<sup>1</sup> in cui emerge con forza l'inefficacia del meccanismo della delega negli interventi di cura e manutenzione dei beni comuni.

Il secondo elemento, invece, è rappresentato da un bisogno emergente del territorio di carattere sociale rappresentato dalla **gestione del tempo estivo** degli adolescenti da parte delle famiglie; un tempo, ritenuto dai giovani e dalle famiglie, 'morto' per via di una carenza di offerta di servizi e iniziative rivolta ai giovani nell'età adolescenziale o tardo adolescenziale. A questo si aggiunge un ulteriore elemento, dal carattere più esogeno e di ampia portata: terminata la fase dei classici centri estivi, normative sempre più stringenti in termini di sicurezza e tutela sui luoghi di lavoro hanno reso impraticabile la via del 'lavoretto estivo' presso aziende o esercizi commerciali del territorio.

Il progetto agisce nel lungo periodo su un doppio livello: individuale e di comunità. Da un punto di vista individuale, un numero maggiore di cittadini rispetto al presente avrà un grado di **autonomia maggiore** nell'affrontare interventi che richiedono, nel quotidiano, competenze manuali. A livello della comunità più ampia, il progetto contribuirà a costruire una **cittadinanza attiva e responsabile**, costituita da giovani e meno giovani in costante relazione di scambio, in grado di manutenere, valorizzare e prendersi cura dei **beni comuni** del territorio.

#### 4.1.4 Mappatura e analisi degli stakeholder

L'identificazione degli stakeholder avviene, nel caso di *Ci Sto? Affare Fatica!* attraverso tre step progressivi che comprendono un mix di operazioni di ricerca e metodi di indagine.

<sup>1</sup> LABSUS - Laboratorio per la sussidiarietà è un'associazione che promuove i Patti di Collaborazione e l'Amministrazione Condivisa dei beni comuni, secondo il principio di sussidiarietà affermato dall'articolo 118 ultimo comma della Costituzione.

L'analisi documentale del Piano di intervento identifica sostanzialmente i primi tre soggetti destinatari diretti delle attività e attivi nella realizzazione delle stesse: i giovani, gli handyman e i tutor.

La seconda fonte documentale è rappresentata dalle interviste di profondità a tre interlocutori (testimoni) privilegiati in riferimento al loro ruolo nella elaborazione originaria del Piano e come figure centrali della progettazione sociale del territorio.

Le interviste, sostanzialmente, convalidano con riferimento alla concreta implementazione del progetto, il ruolo dei destinatari diretti.

Anche il tutor è il tassello determinante di 'sta roba qua. Lui ha il doppio buono, lui è un volontario. [...] I tutor sono anche 2 orecchie che ascoltano per una settimana per 20 ore deliri adolescenziali, tra questi deliri ogni tanto qualche storia ci arriva, e quella storia lì viene posta all'attenzione di Spazi comuni (progetto di prevenzione del disagio giovanile) o al doposcuola.

Sullo sporcarsi le mani non c'è tanto da chiacchierare. Lo facciamo insieme e l'handyman ha un ruolo eccezionale all'interno del gruppo. Non a caso i ragazzi se dopo si trovano nel pomeriggio, fanno la pizza, invitano l'handyman e partecipa. Di solito un adulto, se fai una pizza, è l'ultimo a venire. (Intervista nr. 1)

Le interviste forniscono, tuttavia, ulteriori indizi riguardo l'eventuale impatto del progetto su una più vasta platea di soggetti. I genitori dei ragazzi, ad esempio, assumono, nella narrazione del progetto, un ruolo centrale: sono loro i primi portatori di una domanda sociale, del problema reale e concreto di gestione e controllo del tempo libero dei figli e assumono un ruolo proattivo nello stimolare i figli a prendere parte al progetto.

La mia collega della segreteria l'altro giorno mi ha detto che l'ha chiamata una mamma infuriata perché suo figlio ha fatto solo 2 settimane [...] I genitori sono super protagonisti, è che non li vediamo mai, ma di questa roba qua sono i più grandi, sono quelli che prendono i ragazzi e gli dicono tu vai là. (Intervista nr. 2)

La verità? Un genitore è venuto da me disperato, al primo anno di mandato. Un genitore molto conosciuto del territorio gestiva una società di pallavolo in maniera anche molto sociale, interessava i bambini, una persona seria che diceva guarda, noi siamo disperati, noi abbiamo 250 ragazzi e tutti mi dicono cosa facciamo questa estate? (Intervista nr. 1)

Un terzo passaggio, prima di definire la mappa finale degli *stakeholder*, viene fatto attraverso un workshop valutativo della durata di tre

ore. La regia dell'organizzazione del workshop (inclusi gli inviti e la spiegazione) è responsabilità di alcuni interlocutori del territorio (gli stessi delle interviste di profondità) che si assumono il compito di invitare, di concerto con i ricercatori, i potenziali stakeholder, di motivare alla partecipazione e illustrare il progetto valutativo. L'esito del workshop è quello di inserire altri 5 stakeholder: i commercianti presso i quali i giovani e i tutori acquistano, tramite i buoni-fatica, i beni di consumo; le imprese che sostengono il progetto attraverso delle sponsorizzazioni; l'associazione locale Vulcano presso la quale transitano i buoni-fatica; la Cooperativa Adelante incaricata della gestione del servizio.

<b>Stakeholder</b>	<b>Incluso</b>	<b>Motivi dell'inclusione o esclusione</b>
Giovani	Sì	Indicati direttamente nel formulario di progetto
Handyman	Sì	Indicati direttamente nel formulario di progetto
Tutor	Sì	Indicati direttamente nel formulario di progetto
Famiglie	Sì	Ci aspettiamo dei benefici significativi nel consentire ai figli di prendere parte al progetto
Commercianti	Sì	Ci aspettiamo benefici nel consentire la spesa dei buoni fatica nei propri esercizi commerciali
Comuni coinvolti	Sì	Ci aspettiamo alcuni benefici nell'utilizzo delle squadre di ragazzi impegnati nella manutenzione dei beni comuni
Sponsor	Sì	Ci aspettiamo alcuni benefici a fronte di una sponsorizzazione tecnica ed economica
Associazione Vulcano	Sì	Ci aspettiamo alcuni benefici dipendenti dalla gestione del tesseramento dei ragazzi
Cooperativa Adelante	Sì	Ci aspettiamo alcuni benefici provenienti dalla gestione di alcune attività di progetto

#### 4.1.5 Input e output

La tabella sottostante elenca gli input e il loro relativo valore. Tali elementi sono stati identificati a partire dall'incrocio di due fonti: i documenti progettuali, le schede di rendicontazione e le testimonianze dei soggetti responsabili dell'implementazione e della gestione del progetto.

Gli input monetari provengono da due tipologie di enti: due pubblici e due privati (di cui uno del privato sociale). Il resto degli input non è stato monetizzato, ma semplicemente trattato come tempo messo a disposizione.

<b>Soggetti che contribuiscono agli input</b>	<b>Input</b>	<b>Uso</b>	<b>Valore</b>
Regione del Veneto	Monetario	Finanziamento delle attività dei giovani, tutor, e del funzionamento del progetto nel suo complesso	€ 28.808,41
Comuni dell'Unione Montana	Ore Uomo	Finanziamento delle attività, acquisto di materiali (vernici, scope, badili, ecc.)	€ 30.807,31
Cooperativa	Ore uomo	Gestione della segreteria (iscrizione, tabelle dei turni)	€ 7.202,1
Sponsor	Monetario	Acquisto di materiale di consumo (pettorine identificative dei giovani), servizi (assicurazioni dei giovani, tutor e handyman)	€ 9.215
<b>Totale</b>			<b>€ 76.032,82</b>

## Output

Gli output sono da intendersi come le attività che gli stakeholder realizzano concretamente o a cui prendono parte.

<b>Stakeholder</b>	<b>Output</b>
Giovani	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impregnatura e verniciatura staccionate, panchine e giochi parco giochi</li> <li>• Potatura arbusti e siepi, pulizie, manutenzione aree verdi comuni, lavori di giardinaggio</li> <li>• Verniciatura cancelli e ringhiere scuole, imbiancatura stanze scuole</li> <li>• Graffiti/murales</li> <li>• Trasporto banchi, sistemazione libri, sistemazione campo calcio</li> <li>• Tinteggiatura spogliatoi-palestra</li> <li>• Trasloco</li> <li>• Manutenzione parco</li> <li>• Consegna porta a porta dei sacchetti della raccolta differenziata</li> <li>• Pulizia pista ciclabile</li> <li>• Pulizia di un tratto di strada e manutenzione delle giostre del parco pubblico</li> <li>• Manutenzione e pulizia del cimitero realizzazione di un'opera artistica</li> <li>• Sistemazione archivio comunale</li> <li>• Sistemazione orti sociali</li> <li>• Manutenzione vialetti pedonali</li> </ul> <p>25.800 ore in totale</p>
Handyman	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di indirizzo, dimostrazione e controllo nei lavori di manutenzione</li> <li>• Attività di coordinamento con i tutor e supporto dei tutor nella gestione del gruppo</li> </ul>
Tutor dei giovani	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività di coordinamento della squadra di lavoro dei giovani</li> <li>• Guida e stimolo per i ragazzi e ragazze nell'impegno e fatica quotidiani</li> <li>• Gestire la relazione dei componenti della squadra di lavoro con gli handyman di riferimento</li> </ul>
Famiglie dei giovani	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione dell'iscrizione del minore</li> <li>• Accompagnano i giovani nei luoghi di ritrovo</li> <li>• Gestiscono le comunicazioni di servizio con la cooperativa</li> </ul>
Comuni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettono a disposizione operai comunali, materiali e utensili per i lavori di manutenzione</li> </ul>
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forniscono finanziamento in denaro</li> <li>• Forniscono materiali per la realizzazione dei lavori (t-shirt, pettorine)</li> <li>• Forniscono servizi per la realizzazione dei lavori (assicurazione dei partecipanti)</li> </ul>
Commercianti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendita dei prodotti acquistabili con i buoni fatica</li> <li>• Aplicano sconti dedicati ai ragazzi</li> </ul>
Cooperativa Adelante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento delle attività di segreteria</li> <li>• Contatti con le aziende</li> <li>• Pianificazione e condivisione con le Amministrazioni delle attività</li> <li>• Individuazione e selezione dei tutor dei giovani</li> <li>• Individuazione e selezione degli handyman</li> </ul>
Associazione Vulcano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinamento con le attività di segreteria</li> <li>• Organizzazione turni di lavoro</li> <li>• Erogazione dei buoni fatica</li> </ul>

#### 4.1.6    Outcome

##### Giovani

I giovani coinvolti nelle varie fasi dell'indagine esprimono una serie di benefici e cambiamenti raggruppabili all'interno di tre aree: una prima area riguarda un potenziamento delle *soft skill*, la seconda rimanda a una sfera dell'autonomia e delle relazioni sociali, una terza si riferisce a comportamenti personali e di acquisto di utilizzo di beni.

Nella prima area si registra un aumento nella capacità di collaborare con altre persone, coetanei e adulti, l'apprendimento di nuove competenze soprattutto in ambito manuale legato ai lavori di manutenzione, e l'accrescimento del rispetto delle regole, del leader, degli orari.

Nella seconda area, con riferimento all'autonomia e sfera sociale, i giovani dichiarano una maggiore socializzazione dovuta alla nascita di nuove amicizie, accresciuta consapevolezza del valore dell'autonomia finanziaria e una maggiore autostima.

Infine, riguardo alla terza area, i giovani coinvolti dichiarano di aver mutato alcuni comportamenti registrando una diminuzione delle sedute dallo psicologo e una diminuzione degli acquisti di giochi.

##### Handyman

Per quanto riguarda la categoria degli handyman si tratta soprattutto di benefici percepiti in un'area delle relazioni sociali esplicitati come un maggior senso di appartenenza alla comunità (*maggior riconoscimento e mi sento utile, tramandare passioni e storie del castello locale*), maggior benessere psico-fisico (*mi ricarico di energia*) e la nascita di nuove amicizie. Nell'area delle *soft skill*, indicano una maggiore capacità di comunicare in un gruppo di lavoro e maggiori competenze nel gestire un gruppo di lavoro.

Si decide di non includere due benefici non materiali: poter contare sui giovani; trovare nuova forza lavoro.

##### Tutor

I tutor segnalavano: un aumento delle proprie *life skill* (denominazione all'interno della quale troviamo la capacità di comunicare con gli altri, gestire tempi e imprevisti), un'accresciuta capacità di gestione di un'attività legandola a degli obiettivi; un aumento delle proprie disponibilità economiche ricevendo il buono fatica; una formazione, sul campo, utile per le loro future attività lavorative soprattutto nell'ambito delle politiche sociali.

Si decide di non includere all'interno della valutazione tre benefici poiché di difficile quantificazione: l'aumento della pazienza; la capacità di chiedere un aiuto; la conoscenza di nuovi territori diversi dal proprio.

### Famiglie

Le famiglie evidenziano una serie di benefici all'interno di una dimensione economica; parte dei ragazzi contribuisce alle spese della famiglia, o il progetto viene visto come un'occasione per risparmiare il costo di una ragazza alla pari.

Dentro una dimensione relazionale, le famiglie riferiscono di un'aumentata capacità dei ragazzi di comprendere le regole della famiglia contribuendo a generare maggiore serenità e tranquillità, e una maggiore fiducia degli stessi genitori nei confronti dei figli. All'interno di tale dimensione, si registra anche un effetto negativo; alcune famiglie avvertono, invece, maggiori tensioni determinate da una maggior autonomia dei figli sviluppata nel corso delle attività di progetto.

Si decide, infine, di escludere un ulteriore beneficio poiché di difficile quantificazione dovuta alla complessità del dato da elaborare ovvero il risparmio in termini di costi di carburante generato per le famiglie nel non dover accompagnare i figli presso amici e il relativo contributo ambientale in termini di riduzione dell'inquinamento.

### Comuni

Per quanto riguarda i Comuni coinvolti, i benefici rimandano a una dimensione economica in riferimento a un risparmio nella manutenzione pari al costo di un operaio non specializzato per un impegno di 5.680 ore. Si è stabilito, in accordo con gli stakeholder e sentito il parere di alcuni addetti ai lavori, che il lavoro di 10 ragazzi equivalga al lavoro di 3 operai non specializzati.

Da un punto di vista della *governance* locale, il progetto rafforza il lavoro di rete tra Comuni e favorisce un maggior coordinamento di rete con i soggetti locali del terzo settore.

### Commercianti e sponsor

I titolari degli esercizi commerciali segnalano da un punto di vista economico maggiori introiti (maggiore circolazione di denaro, valorizzazione degli esercizi commerciali locali) a seguito dell'utilizzo dei buoni fatica nei loro negozi e parallelamente, insieme agli sponsor, un ritorno positivo di immagine in termini di maggiore visibilità commerciale sul territorio.

## Cooperativa Adelante

La cooperativa Adelante è aggiudicataria del servizio di gestione di parte delle attività del Piano ed è stata soggetto attivo nella co-progettazione di *Ci Sto? Affare Fatica*. Queste due attività contribuiscono a far emergere due idee, più generali (non materiali), in riferimento al ruolo all'interno del territorio bassanese: si sentono parte di un meccanismo di governance più ampio e hanno la convinzione di svolgere una funzione pubblica.

Da un punto di vista di benefici dotati di materialità, il progetto ha contribuito, secondo i dirigenti della cooperativa, a innovare il loro modo di lavorare, ha accresciuto il lavoro con la comunità generando un maggiore numero di progetti sul territorio e una maggiore visibilità e conoscenza della cooperativa da parte degli attori territoriali.

## Associazione Vulcano

Gli operatori dell'associazione Vulcano percepiscono, a seguito della partecipazione al progetto, una maggiore credibilità delle loro azioni sul territorio; riportano una accresciuta visibilità sul territorio nei confronti della cittadinanza e degli altri attori del territorio e una maggiore competenza nella gestione di progettualità complesse.

### 4.1.7 Valutare il cambiamento

Nella tabella che segue vengono rappresentati le seguenti informazioni:

- come gli stakeholder descrivono il cambiamento;
- modalità di misurazione;
- strumenti e modalità di raccolta delle informazioni;
- quanto cambiamento è stato registrato;
- quanto a lungo durerà il cambiamento;
- quali proxy sono state utilizzate per valutare il cambiamento;
- fonti di informazioni relative alle proxy finanziarie.

<b>Giovani</b>	<b>Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?</b>	<b>Come lo misureste?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>	<b>Quanto cambiamento c'è stato?</b>	<b>Quanto a lungo è durato il cambiamento?</b>	<b>Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?</b>	<b>Qual è il valore del cambiamento?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>
maggior e nascita amicizie	nr. di giovani che riportano un aumento di amicizie	questionario ad hoc	378	1	costo di una tessera presso una associazione culturale	5,00	media del costo di tessera ad associazioni culturali	
accresciuta conscapacità del valore dell'autonomia finanziaria	nr. di giovani che riportano un aumento di conscapacità	questionario ad hoc	376	3	costo di un corso sulla conscapacità e benessere	120,00	<a href="http://pps.usiogope.it/content/1-logos">http://pps.usiogope.it/ content/1-logos</a>	
aumentata della capacità di collaborare con altre persone, coetanei e adulti	nr. di giovani che riportano un aumento nella capacità di collaborare	questionario ad hoc	419	3	costo di un centro estivo di una settimana	115,00	<a href="http://www.cispadova.it/it/centri-estivi/">http://www. cispadova. it/it/centri-estivi/</a>	
apprendimento di nuove competenze	nr. di giovani che riportano un apprendimento di nuove competenze	questionario ad hoc	357	2	costo di un corso di falegnameria	120,00	<a href="https://www.megahub.it/it/mobile-a-pannelli/">https://www. megahub.it/ it/mobile-a- pannelli/</a>	
rispetto delle regole, del leader, degli orari	nr. di giovani che riportano un aumento del rispetto di regole	questionario ad hoc	357	3	costo di un evento di gamification caccia al tesoro	20,00	<a href="https://www.playthecity.it/it/eventi/">https://www. playthecity.it/ it/eventi/</a>	
diminuzione delle sedute dallo psicologo	nr. di giovani che riportano una diminuzione di sedute	questionario ad hoc	181	1	costo risparmiato di n.1 sedute psicologo	35,00	tariffario ordine degli psicologi	

Handyman	Con e gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
	maggiore capacità di comunicare in un gruppo di lavoro	nr. di handyman che riportano una maggiore capacità comunicativa	questionario ad hoc	41	2	costo di un corso di comunicazione (50 euro ora FSE) / oppure costo di un corso su mercato (vedi fonte)	400,00	<a href="https://www.cs-evolution.com/evento/matrix-i-segreti-della-comunicazione-efficace/">https://www.cs-evolution.com/evento/matrix-i-segreti-della-comunicazione-efficace/</a>
	maggiore senso di appartenenza alla comunità	nr. di handyman che riportano un maggior senso di appartenenza	questionario ad hoc	42	2	HACT well-being €1.068,05 €21.570,34	1.068,05	Global value exchange
	maggiore benessere psico-fisico	nr. di handyman che riportano un maggior benessere psico-fisico	questionario ad hoc	35	2	Valutazione della coesione di comunità seguito della partecipazione ad un gruppo sociale (ridotto del 50%)		
	nuove amicizie	nr. di handyman che riportano un aumento delle amicizie	questionario ad hoc	38	2	costo di corso di yoga per la terza età	116,00	<a href="https://www.padovanet.it/informazione/corsi-di-yoga-e-meditazione-0">https://www.padovanet.it/informazione/corsi-di-yoga-e-meditazione-0</a>
	maggiore competenze nel gestire un gruppo di lavoro	nr. di handyman che riportano una maggiore competenza nel gestire un gruppo di lavoro	questionario ad hoc	36	2	costo di un workshop per la gestione delle relazioni	10,00	<a href="https://www.beoneelab.com/event/aperitivo-con-il-coach-interpersonal-2/">https://www.beoneelab.com/event/aperitivo-con-il-coach-interpersonal-2/</a>

<b>Giovani</b>	<b>Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?</b>	<b>Come lo misurereste?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>	<b>Quanto cambiamento c'è stato?</b>	<b>Quanto è durato il cambiamento?</b>	<b>Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?</b>	<b>Qual è il valore del cambiamento?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>
gioco meno, acquisto meno	nr. di giovani che acquistano meno	questionario ad hoc	337	1	costo medio di una applicazione per smartphone	2,80	5 giochi più scaricati su google play	
maggior autostima	nr. di giovani che riportano un aumento dell'autostima	questionario ad hoc	281	2	costo di un corso sull'autostima	235,00	<a href="https://www.cs-evolution.com/evento/corso-autostima-metabolite-one-day/">https://www.cs-evolution.com/evento/corso-autostima-metabolite-one-day/</a>	
<b>Tutor dei giovani</b>	<b>Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?</b>	<b>Come lo misurereste?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>	<b>Quanto cambiamento c'è stato?</b>	<b>Quanto è durato il cambiamento?</b>	<b>Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?</b>	<b>Qual è il valore del cambiamento?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>
aumento delle life skills	nr. di tutor che dichiarano un aumento delle life skills	questionario ad hoc	29	2	costo di due lezioni di un corso di 6 ore 'Career Lab: sviluppare le competenze emotive e sociali'	180,00	<a href="https://www.unive.it/pag/36391/">https://www.unive.it/pag/36391/</a>	
gestione del gruppo per obiettivi	nr. di tutor che dichiarano una migliore gestione del gruppo per obiettivi	questionario ad hoc	32	3	costo di un corso di 7 ore 'Lavorare in squadra'	240,00	<a href="https://www.unive.it/pag/36387/">https://www.unive.it/pag/36387/</a>	
beneficio economico	numero di tutor che dichiarano un miglioramento economico	questionario ad hoc	22	1	ammontare di un buono fatica	100,00	Relazione finale Progetto Ci sto? Affare Fatica!	
formazione aggiuntiva in ambito lavorativo	nr. di tutor che dichiarano un aumento in termini di conoscenza aggiuntiva (ascolto)	questionario ad hoc	24	3	costo di un corso di 3 ore 'Migliorare la qualità delle relazioni attraverso l'ascolto empatico'	54,00	<a href="https://www.unive.it/pag/36393/">https://www.unive.it/pag/36393/</a>	

Famiglie dei giovani	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto avete cambiamento?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
il progetto contribuisce a capire le regole della famiglia	nr. di famiglie che dichiarano ad hoc e workshop	questionario	253	1	costo di un colloquio psicologico clinico familiare o di coppia. Include mediazione familiare	40,00	Testo unico della tariffa professionale degli psicologi	
i ragazzi contribuiscono alla spesa della famiglia	nr. di famiglie che dichiarano ad hoc e workshop	questionario	245	1	valore della metà del bonus familiare destinato a contribuire alle spese della famiglia	25,00	Relazione finale Progetto Cisto Affar Fatica	
è aumentata la fiducia nei confronti dei figli	nr. di famiglie che dichiarano ad hoc e workshop	questionario	271	1	costo di un colloquio psicologico clinico familiare o di coppia. Include mediazione familiare	40,00	Testo unico della tariffa professionale degli psicologi	
risparmio il costo di una ragazza alla pari	nr. di famiglie che hanno risparmiato sul costo di una ragazza alla pari	questionario	184	1	costo orario di una ragazza alla pari moltiplicato per il numero di ore di una settimana di attività (10 euro per 20 euro in totale settimanali)	200,00	intervista personale qualificato	
maggior autonomia può causare tensioni in famiglia - effetto negativo	nr. di famiglie che dichiarano ad hoc e workshop	questionario	18	1	costo di un colloquio psicologico clinico familiare o di coppia. Include mediazione familiare	40,00	Testo unico della tariffa professionale degli psicologi	

<b>Negozianti commercianti</b>	<b>Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?</b>	<b>Come lo misurereste?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>	<b>Quanto cambiamento c'è stato?</b>	<b>Quanto a lungo è durato il cambiamento?</b>	<b>Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?</b>	<b>Qual è il valore del cambiamento?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>
maggiore circolazione di denaro, maggiori introiti; maggiori introiti (buono da 50 spendo 80), di sicuro aumento del valore del buono	nr. di negozianti che dichiarano maggiori introiti	workshop	1	1	90% del valore complessivo dei buoni spesi sul territorio	27.000,00	relazione finale Progetto C'isto? Affare Faticca!	
Maggiore visibilità, ritorno positivo di immagine	nr. di negozianti che dichiarano un ritorno positivo di immagine	workshop	2	1	costo di una campagna social (Facebook) per 1 mese	1.000,00	Simulazione su Facebook - sezione gestione inserzioni	
risparmio economico nella manutenzione di 5.680 ore (costo di un operario medio), il lavoro di 10 ragazzi equivale all' lavoro di 3 operai non specializzati	nr. di soggetti che dichiarano un risparmio	workshop	1	1	costo di un operario non specializzato, inquadramento A2 CCNL coop sociale costo annuo aziendale 22.000; costo orario 14,25 euro/h	24.282,00	contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti delle cooperative sociali	
rafforzare tra Comuni e maggior coordinamento di rete con il Terzo Settore	nr. di soggetti che dichiarano un rafforzamento delle reti	workshop	1	1	costo di un coordinatore professionista in grado di gestire la rete di governance	2.000,00	Indagine ad hoc	

Sponsor	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come le misure teste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto è durato il cambiamento?	Quanto a lungo per valutare il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
Cooperativa Aldelante	maggiori visibilità, ritorno positivo di immagine	nr. di sponsor che dichiarano un ritorno di immagine	workshop	2	1	costo di una campagna social (Facebook) per due mesi	1.000,00	Simulazione su Facebook - sezione gestione inserzioni
Come gli stakeholder misurereste? descrivono il cambiamento?	innoviamo nel modo di lavorare, svolgiamo una funzione pubblica e co-progettiamo con il territorio	nr. di soggetti della cooperativa che dichiara di innovare	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
nr. di soggetti della cooperativa che dichiara un accresciuto numero di progetti	workshop e intervista telefonica	1	1	costo di un corso di formazione sull'innovazione: 'Creare valore condiviso: l'innovazione nei rapporti di collaborazione fra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione'	800,00	<a href="https://www.unive.it/pag/36354/">https://www.unive.it/pag/36354/</a>		
accresciuto il numero di progetti con la comunità	nr. di soggetti della cooperativa che dichiara un accresciuto numero di progetti	1	1	introduzione di nuovi servizi (6 consulenze di 3 ore ciascuna, 20 euro/ora, 360 euro) (attivazione di un servizio di doposcuola - 5.440 euro)	5.800,00	dato puntuale fornito dalla cooperativa		
accresce il livello di visibilità e di conoscenza della cooperativa da parte dei territori	nr. di soggetti che dichiarano un aumento della visibilità della cooperativa	workshop e intervista telefonica	1	1	costo di una campagna su Facebook di due mesi	1.000,00	Simulazione su Facebook - sezione gestione inserzioni	

#### 4.1.8 Deadweight, Attribuzione, Drop off

Non esistendo studi sui singoli benefici espressi dagli stakeholder, coerentemente con un approccio partecipativo che privilegia il punto di vista dei partecipanti, il *deadweight* è stato stimato sulla base delle risposte dei partecipanti con riferimento a una domanda specifica: 'In una scala da 1 a 10 quanto questo specifico cambiamento dipende dal progetto?'

Sulla base delle fonti e testimonianze, l'attribuzione è stata stimata a zero: sui territori non erano presenti altri progetti che contribuivano al raggiungimento degli stessi risultati.

L'attribuzione dei *drop-off* è avvenuta invece considerando quanto stimato nella letteratura da altri SROI simili per ambito di intervento dove si è osservato che, in termini generali, tutti i cambiamenti che afferiscono all'acquisizione di nuove competenze (di tipo *soft* o *hard*) la percentuale di decadimento si attesta attorno al 10%; mentre per quanto concerne stati di benessere, il tasso di deterioramento varia tra il 25% e il 50%.

Laddove si tratta invece di risparmi di tipo finanziario o aumento di dotazioni finanziarie il tasso di deterioramento è stimato a zero.

#### 4.1.9 SROI Ratio

Il calcolo dello SROI avviene secondo la seguente formula.

$$\text{Valore attuale netto / Valore totale degli input} = \text{SROI Ratio.}$$
$$58.9842,10 / 76.032,82 = 7,75$$

Per 1 euro investito nel progetto *Ci sto? Affare Fatica!*, il valore sociale prodotto è di **7,75 euro**.

### 4.2 **Bandi.to. P21 Villafranca di Verona**

#### 4.2.1 Informazioni generali

- Area: Laboratori di creatività
- Soggetto titolare: Comune di Lazise
- Budget: totale 4.014,29 euro
- Tempo di realizzazione: febbraio 2018-dicembre 2018

#### 4.2.2 Breve descrizione del progetto e politiche di sfondo

*Bandi.to* (Bandi for Teens and Over) è il macro progetto del Piano Generazione 2.0 implementato nel distretto 4 dell’Azienda ULSS 9 Scaligera, vasta area del veronese composta da 37 Comuni.

Il progetto si inserisce all’interno della terza area di intervento Laboratori creativi e aggrega 13 Comuni, macro area dove risiedono 11.439 giovani nell’età compresa tra i 15 e i 19 anni.

Si tratta di un progetto che, in termini generali, si pone come obiettivo quello di favorire il protagonismo e la cittadinanza attiva dei giovani valorizzando le loro competenze e facendo emergere le loro potenzialità. Più nello specifico, è un progetto sui generis nel panorama veneto dei Piani di Intervento in quanto non produce delle attività rivolte direttamente ai giovani, ma lavora sullo ‘strumento bando’ come dispositivo per attivare pratiche di co-progettazione tra gli attori delle politiche giovanili locali; in altri termini, le risorse messe a disposizione dall’ente regionale assieme al co-finanziamento comunale diventano a loro volta l’ammontare delle risorse disponibili per un nuovo bando a livello locale.

L’utilizzo di questa modalità non è nuova, poiché, dal 2006, alcuni Comuni del territorio condividono, attraverso una convenzione, progettualità rivolte ai giovani a livello sovra comunale all’interno di una rete virtuosa denominata ‘Carta giovani’. Quest’ultima ha di fatto contribuito a creare una *community* di giovani sostenuta da bandi con micro-finanziamenti, corsi di formazione, promozione e divulgazione di opportunità dedicate ai giovani, progetti con scuole superiori, viaggi.

Sulla scia di Carta Giovani, il progetto *Bandi.to* fa della costruzione partecipata di un nuovo bando un pretesto per far co-progettare, secondo una logica di rete, le politiche giovanili ai Comuni che ancora non sono inseriti nel circuito Carta Giovani, alle realtà del terzo settore (cooperative e associazioni) e direttamente ai giovani.

La differenza rispetto a Carta Giovani è stata quello di: fare un lavoro su tutti i territori dividendoli in 3 macro-aree; recuperare quelli che erano e che sono i bisogni presenti all’interno dei diversi Comuni; lavorare con i tecnici per capire se potevamo aggregare diversi giovani. Adesso siamo nella fase di incontro con i ragazzi. (Intervista nr. 3)

*Bandi.to* è portatore di alcuni elementi di peculiarità rispetto a un classico paradigma delle politiche giovanili. La fase di elaborazione del bando è strutturata secondo connotati partecipativi e consente alle amministrazioni comunali coinvolte di lavorare in rete.

In questi anni, in breve sintesi, i Comuni hanno detto che un conto è fare le politiche giovanili per il nostro Comune, un conto è met-

---

tersi in rete e condividere con gli altri amministratori tutte quelle che possono essere le problematiche, le risorse presenti. Anche perché i giovani non è che stanno fermi in un Comune, si spostano, girano. (Intervista nr. 4)

L'ideazione del bando è funzionale a costruire delle vere e proprie mappature non solo dei bisogni del territorio, ma anche delle progettualità in essere o di quei contesti che, in assenza di uno stimolo minimo, non si è in grado di attivare.

Il personale politico maggiormente coinvolto nelle politiche giovanili assume una posizione di facilitatore; un gruppo auto-selezionato di giovani, accompagnato da uno staff tecnico di educatori professionali dell'ULSS e di esponenti di cooperative sociali locali, compone le linee guida del bando da sottoporre ad altri giovani del territorio.

Così congegnato *Bandi.to* produce un bando rivolto a: associazioni ed enti con sede nei territori comunali aderenti la cui composizione associativa di età compresa tra 15 e 29 anni sia pari o superiore al 50% del totale dei soci; gruppi informali composti da un minimo di 4 giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni.

In totale, *Bandi.to* finanzia 13 progetti, ciascuno con 1.200 euro, distinguibili in 6 aree di intervento: 2 progetti (*Conviven-zado*; 3 giorni fuori dal Comune) riconducibili a un'area legata a esperienze di comunità e aggregazione; 4 progetti (*Notte d'inverno - rassegna musicale*, *Gianos Lab*, *Spray art*, *Libri improvvisi*) riconducibili al tema dell'arte; 3 progetti (*2.0*, *Giovani al Centro*, *Bravi net rocc*) che ruotano attorno a spazi di condivisione presso aule studio; 3 progetti (*Hip hop zulu party*, *Rivoli non è un paese silenzioso*, *Assalto al treno*) che promuovono momenti di aggregazione e di festa; 3 progetti (*Mondo visioni*, *Identità fluide*, *Libriamoci*) connessi con ambiti culturali e infine il progetto *Pro-muoviti* operante nell'area del digitale.

L'applicazione del metodo SROI sul progetto *Bandi.to* non va ad analizzare ciascun singolo progetto, ma focalizza la sua analisi principalmente sul dispositivo 'bando' e sugli stakeholder che è in grado di mobilitare. L'analisi non coinvolge, pertanto, la moltitudine di beneficiari finali che usufruiscono delle attività dei singoli progetti, ma si sofferma sul ristretto nucleo di giovani che progettano il bando e su coloro i quali partecipano, con una proposta progettuale, al bando.

#### 4.2.3 Problema di partenza e teoria del cambiamento

Il tavolo di progettazione di *Bandi.to* dà avvio a tutte le attività di elaborazione e realizzazione a partire da un'intuizione che fa capo soprattutto agli amministratori locali: sul territorio si ravvisano tracce di un certo movimento, vivacità di idee e interessi da parte dei giovani nel realizzare delle progettualità, idee che tuttavia non possono esse-

re realizzate appieno, soprattutto da un punto di vista gestionale, senza un percorso di accompagnamento e supervisione da parte di personale specializzato che operi in contesti sociali e di politiche giovanili.

Il cambiamento nel lungo periodo vedrà un partecipante di oggi a *Bandi.to* diventare una persona che vive una situazione di benessere, che si fida di se stesso, capace di essere efficace nel suo essere persona e cittadino, che sa stare in relazione con gli altri cittadini e le organizzazioni sociali del territorio. Queste competenze sociali unite a una serie di competenze tecniche acquisite, renderanno questi cittadini protagonisti in grado di assumersi nuove responsabilità di sviluppo del territorio.

L'effetto combinato di lungo periodo sarà una comunità più aperta e inclusiva in grado di offrire nuovi servizi, con spazi rigenerativi e in grado di lavorare secondo una logica di rete.

#### 4.2.4 Mappatura e analisi degli stakeholder

La mappatura degli stakeholder avviene di concerto con i referenti del progetto e incrocia tre fonti conoscitive: il formulario del bando, le interviste di profondità ai responsabili di Piano di intervento all'interno del quale *Bandi.to* si inserisce, e i due workshop di valutazione partecipata a 4 mesi di distanza l'uno dall'altro. Il primo dei due workshop fornisce una serie di risposte in merito agli stakeholder da inserire all'interno dell'analisi. Fa problema soprattutto il numero dei progetti che *Bandi.to* genera a livello locale (13), la loro natura; si tratta sostanzialmente di eventi che generano una partecipazione cospicua di altri giovani e cittadini e il coinvolgimento di altri beneficiari indiretti che non è possibile individuare a posteriori se non attraverso delle operazioni di ricerca molto costose e lunghe in termini di risorse e tempo. In altre parole, sarebbe stato come fare 13 SROI differenti. La scelta di circoscrivere il numero dei giovani beneficiari dipende dallo stesso problema di partenza individuato nella progettazione e nella sua teoria del cambiamento. *Bandi.to* punta, infatti, a responsabilizzare una porzione di giovani 'attivatori'; si è deciso pertanto di lasciare in secondo piano la buona riuscita dei singoli progetti o la partecipazione dei giovani alle attività innescate da ogni singolo progetto.

Tra i giovani si decide di includere quei ragazzi che hanno partecipato ai tre momenti partecipativi organizzati dal tavolo tecnico territoriale per la presentazione della bozza di bando, per mappare idee e progetti latenti sul territorio e la disponibilità dei giovani di attivarsi.

In sintesi, si sceglie di valutare solo i benefici prodotti su quei giovani pionieri (circa 30) che partecipano alla elaborazione del bando, contamano altri giovani dei loro territori, che a loro volta partecipano al bando e realizzano le attività progettualità.

Una seconda importante categoria di stakeholder è rappresentata dagli 'educatori territoriali' dipendenti dell'ULSS. Si tratta di un gruppo più ristretto rispetto al totale dei 50 educatori che, oltre a seguire le attività di realizzazione dei progetti e affiancare i giovani, hanno animato un primo tavolo tecnico con gli educatori della cooperativa incaricata e il tavolo più propriamente politico a cui hanno partecipato gli amministratori locali con delega alle politiche giovanili.

Affianco agli educatori territoriali operano nel progetto *Bandi.to* gli educatori della cooperativa incaricata della gestione delle attività dei tredici progetti.

Si decide infine di inserire come stakeholder anche i Comuni beneficiari degli interventi. *Bandi.to* intende innescare un processo di attivazione degli stessi assessori delegati alle politiche giovanili funzionale ad allargare il campo di azione di progetti precedenti e diffondere una cultura di governo di queste politiche secondo una logica di rete.

Stakeholder	Incluso	Motivi di inclusione o esclusione
Giovani	Sì	Indicati direttamente nel formulario di progetto.
Educatori territoriali	Sì	Ci si aspetta: un accrescimento della capacità di lavorare in rete con una visione più strategica; un rafforzamento della cultura del personale dipendente in tema di politiche giovanili.
Educatori della cooperativa incaricata della gestione	Sì	Ci si aspetta: un aumento delle competenze di gestione di una progettazione nell'ambito delle politiche giovanili; miglior posizionamento della cooperativa.
Comuni	Sì	Ci si aspetta: un aumento delle competenze e informazioni in materia di politiche giovanili attraverso lo scambio di buone prassi; un aumento del tasso di partecipazione da parte della popolazione giovanili; una valorizzazione di spazi e beni comuni.

#### 4.2.5 Input e output

La tabella sottostante elenca gli input e il loro relativo valore. Tali elementi sono stati identificati a partire dall'incrocio di due fonti: i documenti progettuali, le schede di rendicontazione e dalle testimonianze dei soggetti responsabili dell'implementazione e della gestione del progetto.

Gli input monetari provengono da due tipologie di enti: due pubblici e due privati (uno del privato sociale). Il resto degli input non è stato monetizzato, ma semplicemente trattato come tempo messo a disposizione.

<b>Soggetti che contribuiscono agli input</b>	<b>Input</b>	<b>Uso</b>	<b>Valore</b>
Regione del Veneto	Monetario	Finanziamento delle attività dei giovani, educatori territoriali, educatori della cooperativa, del funzionamento del progetto nel suo complesso	€ 34.108,91
Comuni appartenenti all’ULSS 9, aderenti all’azione dell’area Laboratori di creatività	Monetario	Finanziamento delle attività, acquisto di materiali (vernici, scope, badili, ecc.)	€ 8.887,62
Famiglie dei ragazzi	Monetario	Quota di partecipazione per viaggio di istruzione	€ 860
<b>Totalle</b>			<b>€ 43.856,53</b>

## Output

Gli output sono da intendersi come le attività che gli stakeholder realizzano concretamente o a cui prendono parte.

<b>Stakeholder</b>	<b>Output</b>
Giovani	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione ai focus group per la mappatura partecipata dei bisogni del territorio e co-progettazione del bando di gara</li> <li>Elaborazione della proposta progettuale in risposta al bando</li> <li>Organizzazione e gestione di progetti comunali e intercomunali volti a favorire la cittadinanza attiva dei giovani</li> </ul>
Educatori territoriali	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione del tavolo tecnico composto da amministratori e tecnici dei comuni interessati per la progettazione del Piano di intervento in materia di politiche giovanili</li> <li>Organizzazione e gestione dei tre focus group per la mappatura partecipata dei bisogni del territorio e co-progettazione del bando di gara</li> <li>Coordinamento e accompagnamento delle attività dei giovani sul territorio</li> <li>Gestione e rendicontazione del progetto</li> </ul>
Educatori della cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione ai tre focus group per la mappatura partecipata dei bisogni del territorio e co-progettazione del bando di gara</li> <li>Coordinamento e accompagnamento delle attività dei giovani sul territorio</li> <li>Organizzazione di eventi, attività di segreteria e back office, elaborazione volantini informativi</li> </ul>
Comuni/ Personale politico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione al tavolo tecnico composto da amministratori e tecnici dei comuni interessati per la progettazione del Piano di intervento in materia di politiche giovanili</li> <li>Riunioni di coordinamento presso la Conferenza dei Sindaci</li> <li>Contribuito all’organizzazione di eventi di animazione rivolti ai giovani</li> </ul>

#### 4.2.6    **Outcome**

##### Giovani

I giovani che hanno preso parte al progetto *Bandit.to* riferiscono di cambiamenti relativi sostanzialmente a due sfere.

La prima, di tipo emotiva e relativa alle relazioni sociali, riguarda i benefici che i giovani sostengono di aver ottenuto rispetto alla crescita di autostima in riferimento al proprio ruolo come giovani all'interno del contesto territoriale, all'accrescimento delle amicizie e a una più elevata contaminazione delle idee e degli interessi a seguito del confronto con altri coetanei e della mobilità territoriale degli stessi giovani grazie al carattere intercomunale del progetto.

Una seconda sfera riguarda un accrescimento delle competenze di programmazione, progettazione, del budgeting di una attività e nella gestione di un evento, di uno spazio in comune o di un servizio.

##### Educatori professionali

Gli educatori professionali riportano una serie di benefici riguardanti alcune competenze trasversali; riferiscono di migliorate capacità nel gestire gli imprevisti e adattare l'agenda, una maggiore capacità di coinvolgimento di nuovi giovani, un'accresciuta capacità di leadership, un'aumentata capacità di gestire un gruppo di lavoro.

Parallelamente, altri cambiamenti vengono osservati in riferimento alla qualità e allo stile cooperativo delle politiche giovanili con particolare riferimento ad una migliore qualità della relazione lavorativa nel rapporto tra cooperativa gestore e pubblica amministrazione, nello specifico contesto dell'ULSS; la stessa collaborazione con la Cooperativa Spazio Aperto ha contribuito ad una nuova conoscenza di prospettive e approcci diversi in merito alle politiche giovanili. Infine, sempre nel medesimo ambito, *Bandit.to*, da un punto di vista politico, ha contribuito alla creazione di nuove relazioni, prima non esistenti, tra associazioni del territorio, personale amministrativo e politico.

##### Educatori della cooperativa Spazio Aperto

Gli educatori della cooperativa riportano anch'essi, nell'ambito delle competenze trasversali, una migliore capacità di gestione degli imprevisti e di adattamento dell'agenda di lavoro.

Per quanto riguarda competenze tecniche, sostengono di aver accresciuto le proprie capacità nella realizzazione di un evento pubbli-

co e nella progettazione di un bando pubblico.

Due operatrici della cooperativa sostengono che il progetto ha contribuito a un avanzamento nella posizione lavorativa. Gli educatori della cooperativa registrano, inoltre, un miglioramento della collaborazione con lo staff degli educatori professionali.

In termini più generali, la cooperativa, qui intesa come soggetto singolo, ha accresciuto, su parere delle stesse educatrici, la propria visibilità sul territorio del basso veronese.

#### Comuni/personale politico

Secondo il personale politico, il progetto *Bandi.to* ha contribuito a migliorare la qualità delle relazioni con i giovani e, laddove non ancora esistenti, la capacità dei Comuni di fare rete (9 su 13 comuni).

Il progetto ha inoltre contribuito a orientare le amministrazioni coinvolte ad aumentare le dotazioni delle politiche giovanili (10 centesimi ad abitante nel distretto 4 ovest veronese, 37 comuni) e ad accrescere la dotazione di spazi pubblici a disposizione dei giovani.

#### 4.2.7 Valutare il cambiamento

Nella tabella che segue vengono rappresentati le seguenti informazioni:

- come gli stakeholder descrivono il cambiamento;
- modalità di misurazione;
- strumenti e modalità di raccolta delle informazioni;
- quanto cambiamento è stato registrato;
- quanto a lungo durerà il cambiamento;
- quali proxy sono state utilizzate per valutare il cambiamento;
- fonti di informazioni relative alle proxy finanziarie.

<b>Giovani</b>	<b>Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?</b>	<b>Come lo misurereste?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>	<b>Quanto a lungo c'è stato?</b>	<b>Quanto a lungo è durato il cambiamento?</b>	<b>Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?</b>	<b>Qual è il valore del cambiamento?</b>	<b>Dove avete raccolto le info?</b>
Ho fatto nuove amicizie, relazioni	nr. di giovani che dichiarano nuove amicizie	workshop questionario	17	2	costo di una tessera di una associazione culturale ARCI	12,00	<a href="https://www.arci.verona.it/adesione.html">https://www.arci.verona.it/adesione.html</a>	
Ho più competenze nella gestione di un evento, spazi o un servizio	nr. di giovani che dichiarano maggiori competenze nella gestione di un evento, spazi o un servizio	workshop questionario	20	2	costo di un corso su come creare un evento	320,00	<a href="https://www.trentinosocialtank.it/pacchetti-event-manager/">https://www.trentinosocialtank.it/pacchetti-event-manager/</a>	
maggiori competenze di progettazione e di programmazione e budgeting	nr. di giovani che dichiarano un aumento delle competenze di progettazione e di programmazione e budgeting	workshop questionario	18	2	corso della partecipazione a un corso di project management base (10 ore)	191,00	<a href="https://www.unive.it/pag/36319/">https://www.unive.it/pag/36319/</a>	
maggiori contaminazione di interessi e di idee	nr. di giovani che dichiarano una maggiore contaminazione di interessi e idee	workshop questionario	19	2	costo di trasferirsi di due giorni per la partecipazione a un bar camp a Verona	30,00	indagine ad hoc	
accresciuta l'autostima rispetto al proprio ruolo come giovane	nr. di giovani che dichiarano un aumento dell'autostima rispetto al proprio ruolo come giovani	workshop questionario	13	2	costo di un corso legato all'autostima	235,00	<a href="https://www.cs-evolution.com/evento/corsօ-autostima-metabolico-one-day/">https://www.cs-evolution.com/evento/corsօ-autostima-metabolico-one-day/</a>	

Educatori territoriali	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
nel gestire gli imprevisti e adattare l'agenda	migliorate capacità di coinvolgere nuovi giovani, accresciuta capacità di leadership e guida	nr. di educatori che dichiarano questionario	workshop e questionario	7	2	costo di un corso di time management	600,00	<a href="https://www.cuoa.it/ita/formazione/corsi-executive/time-management">https://www.cuoa.it/ita/formazione/corsi-executive/time-management</a>
l'agenda	migliore capacità di coinvolgere nuovi giovani, accresciuta capacità di leadership e guida	nr. di educatori che dichiarano questionario	workshop e questionario	7	3	costo di un workshop per la gestione delle relazioni	10,00	<a href="https://www.beonelab.com/event/aperitivo-con-il-coach-relazioni-interpersonal-2/">https://www.beonelab.com/event/aperitivo-con-il-coach-relazioni-interpersonal-2/</a>
guida	la collaborazione con cooperativa Spazio Aperto ha portato a conoscere altri punti di nuova prospettiva divisa e prospettive sulle politiche sulle politiche giovanili	nr. di educatori che dichiarano la conoscenza	workshop e questionario	6	3	costo di 2 giornate di ricerca studio presso Centro Pedagogico per la Pace	960,00	euro che il beneficio è disposto ad investire per raggiungere lo stesso risultato
Aumentata capacità di gestire un gruppo di lavoro	nr. di educatori che dichiarano una maggiore capacità di gestire un gruppo di lavoro	nr. di educatori questionario	workshop e questionario	7	3	costo di un corso di 7 ore 'lavorare in squadra'	240	<a href="https://www.unive.it/pag/36387/">https://www.unive.it/pag/36387/</a>

Educatori territoriali	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?		Dove avete raccolto info?		Quanto a lungo è durato il cambiamento?		Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?		Qual è il valore del cambiamento?		Dove avete raccolto le info?
		nr. di relazioni (tra associazioni, politico, cooperativa)	creazione di nuove reti di relazioni (tra associazioni, politico, cooperativa)	nr. di educatori che dichiarano di aver creato nuove reti di relazioni	workshop e questionario	6	2	costo di un corso di formazione sull'innovazione: 'Creare valore condiviso: l'innovazione nei rapporti di collaborazione fra Terzo Settore e Pubblica	800,00	costo di un corso di formazione sull'innovazione: 'Creare valore condiviso: l'innovazione nei rapporti di collaborazione fra Terzo Settore e Pubblica	800,00	
migliorata la qualità della relazione lavorativa nel rapporto tra cooperativa e pubblica amministrazione		nr. di educatori che dichiarano una migliore qualità nella relazione lavorativa	workshop e questionario	6	2	costo di un corso di 8 ore di team building	150,00	costo di un corso di formazione: 'Creare valore condiviso: l'innovazione nei rapporti di collaborazione fra Terzo Settore e Pubblica	150,00	costo di un corso di formazione: 'Creare valore condiviso: l'innovazione nei rapporti di collaborazione fra Terzo Settore e Pubblica	150,00	<a href="https://www.unive.it/pag/36354/">https://www.unive.it/pag/36354/</a>
								Amministrazione'				<a href="https://padova.bakeca.it/detttaglio/corsi-formazione-professionale/corso-di-team-building-rfa113942262">https://padova.bakeca.it/detttaglio/corsi-formazione-professionale/corso-di-team-building-rfa113942262</a>

Educatori cooperativa spazio aperto	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
	più collaborazione con lo staff degli educatori territoriali che ci hanno offerto altri punti di vista sulle politiche giovanili imparare a gestire gli imprevisti adattare l'agenda	nr. di educatori che dichiarano una migliore collaborazione	workshop e questionario	6	2	costo di un seminario presso il Centro Pedagogico della Pace (corso lavorare insieme in gruppo)	160,00	<a href="https://cppp.it/documents_caricati_corsi_2019/Catalogo_CPP_2019_PDFok.pdf">https://cppp.it/documents_caricati_corsi_2019/Catalogo_CPP_2019_PDFok.pdf</a>
	di aver imparato a gestire gli imprevisti e adattare l'agenda	nr. di educatori che dichiarano di aver imparato a gestire gli imprevisti e adattare l'agenda	workshop e questionario	5	2	costo di un corso di time management	600,00	<a href="https://www.cua.it/ita/formazione/corsi-executive/time-management">https://www.cua.it/ita/formazione/corsi-executive/time-management</a>
	risparmio di ore lavoro grazie all'attivazione dei giovani coinvolti	nr. di educatori che dichiarano un risparmio di ore	workshop e questionario	3	1	10 ore di lavoro risparmiato per educatori per la preparazione della serata (18,70/ora costo dell'operatore)	139,80	<a href="https://www.trentinosocialtank.it/pacchetti-event-manage/">https://www.trentinosocialtank.it/pacchetti-event-manage/</a>
	accresciuta capacità nella realizzazione di un evento	nr. di educatori che dichiarano un'accresciuta capacità nella realizzazione di un evento	workshop e questionario	3	2	costo di un corso su come creare un evento (un modulo)	320,00	<a href="https://www.trentinosocialtank.it/pacchetti-event-manage/">https://www.trentinosocialtank.it/pacchetti-event-manage/</a>

Educatori cooperativa Spazio aperto	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamen-to c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
accresciuta visibilità sul territorio della cooperativa Spazio Aperto cooperativa Spazio Aperto	nr. di educatori che dichiarano una accresciuta visibilità sul territorio della cooperativa	workshop	1	2	campagna a pagamento Facebook	1.000,00	simulazione su Facebook - sezione gestione inserzioni	
accresciute competenze nella progettazione di un bando pubblico	nr. di educatori che dichiarano di aver accresciuto le competenze nella progettazione	workshop questionario	3	2	corso di formazione da contenuti altamente specifici sulle gare cappalito	79,00	<a href="http://studiolegaledalpiaz.it/wp-content/uploads/2017/06/APPALE-PUBBLIC-2016-Roma-Programma.pdf">http://studiolegaledalpiaz.it/wp-content/uploads/2017/06/APPALE-PUBBLIC-2016-Roma-Programma.pdf</a>	
avanzamento di posizione lavorativa di due lavoratrici	nr. di educatori che dichiarano un miglioramento salariale	workshop e intervista telefonica	2	intervi maggiore dovuti alla differenza delle ore lavorate (regime 38 ore settimanali) in più rispetto alle 25 ore settimanali	11.805,30	contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti delle cooperative sociali		

Comune / Personale politico	Come e gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
accresciuta, o costruita laddove non c'era nulla, la capacità dei Comuni di fare rete (9 su 13 comuni)	nr. di politici che dichiarano un accrescimento della rete di governance	nr. di politici che workshop	1	2	costo di un coordinatore professionista in grado di gestire la rete di governance (lo moltiplichiamo per uno perché prendiamo come soggetto di riferimento l'area dei Comuni)	2.000,00	indagine ad hoc	
aumento delle dotazioni delle politiche giovanili con 10 centesimi ad abitante nel distretto 4 ovestveronese, 37 comuni	nr. di politici che dichiarano un aumento della dotazione finanziaria	workshop	1	2	ammontare della dotazione finanziaria da destinare all'U.L.S. 4 politici, più il responsabile d'area degli educatori hanno confermato	60.000,00	in percentuale Bando ha influito 50%	

Comune / Personale politico	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
aumento delle relazioni con i giovani e dare loro fiducia	nr. di politici che dichiarano di aver aumentato il numero di relazioni con i giovani	workshop	1	1	3 serate di presentazione di animazione (costo di due relatori, musica e catering)	2.000,00	2.000,00	costo suggerito dai beneficiari sulla base di esperienze pregresse
aumento della dotazione degli spazi su disposizione dei giovani	nr. di politici che dichiarano un aumento della dotazione di spazi	workshop	1	1	costo di un operaio generico (8 ore)	114,00	114,00	costo e ore suggerite dal beneficiario sulla base dell'esperienza diretta (costo di un operaio non specializzato), inquadramento A2 CCNL

#### 4.2.8 *Deadweight, Attribuzione, Drop off*

Non esistendo studi sui singoli benefici espressi dagli stakeholder, coerentemente con un approccio partecipativo che privilegia il punto di vista dei partecipanti, il *deadweight* è stato stimato sulla base delle risposte dei partecipanti con riferimento a una domanda specifica: 'In una scala da 1 a 10 quanto questo specifico cambiamento dipende dal progetto?'

Sulla base delle fonti e testimonianze, l'attribuzione è stata stimata a zero: sui territori non erano presenti altri progetti che contribuivano al raggiungimento degli stessi risultati.

L'attribuzione dei *drop-off* è avvenuta invece considerando quanto stimato nella letteratura da altri SROI simili per ambito di intervento dove si è osservato che, in termini generali, tutti i cambiamenti che afferiscono all'acquisizione di nuove competenze (di tipo *soft* o *hard*) la percentuale di decadimento si attesta attorno al 10%; mentre per quanto concerne stati di benessere, il tasso di deterioramento varia tra il 25% e il 50%.

Laddove si tratta invece di risparmi di tipo finanziario o aumento di dotazioni finanziarie il tasso di deterioramento è stimato a zero.

#### 4.2.9 **SROI Ratio**

Il calcolo dello SROI avviene secondo la seguente formula.

$$\text{Valore attuale netto / Valore totale degli input} = \text{SROI Ratio}$$
$$143.959,14 / 42.856,56 = 3,28$$

Per 1 euro investito nel progetto *Bandi.to*, il valore sociale prodotto è di **3,28 euro**.

### 4.3 **Bassa Device. P 16 Monselice**

#### 4.3.1 **Informazioni generali**

- Area: Prevenzione disagio giovanili
- Soggetto titolare: Comune di Monselice
- Budget: € 24.000
- Tempo di realizzazione del progetto: settembre 2018-aprile 2019
- Giovani partecipanti: 29
- Associazioni coinvolte: 4
- Professionisti nel settore audiovisivo: 3
- Istituti scolastici coinvolti: 2

#### 4.3.2 Breve descrizione del progetto e politiche di sfondo

*Bassa Device - Imparare a fare* è uno dei tre progetti su cui si articola il Piano di intervento in materia di politiche giovanili denominato 'Bassa P.' del distretto 5 dell'ULSS 6 Euganea. Il distretto, composto da 46 Comuni, corrisponde all'area del Veneto definita 'Bassa Padovana' che va dalla zona dei Colli Euganei fino alle pianure a sud delimitate dal fiume Adige.

L'analisi puntuale sul contesto giovanile dell'area rileva due elementi di fragilità: una debolezza sul versante delle industrie culturali e creative che, pur presenti in varie forme, non trovano visibilità e spazio; una disomogeneità degli interventi nelle diverse aree, con diversi Comuni che non sviluppano in maniera strutturale un'azione amministrativa finalizzata a promuovere il protagonismo giovanile. Il documento di Piano mette al centro della sua azione 'la domanda di futuro' dei giovani del territorio nel tentativo di offrire delle risposte in grado di contrastare fenomeni di fuga e di abbandono del territorio. Si tratta di una 'domanda di futuro' declinata fortemente sulla dimensione del lavoro:

Il lavoro è la priorità delle politiche giovanili, perché è con il lavoro che si acquista autonomia e consapevolezza, si costruisce la propria biografia e le fondamenta del proprio futuro approdando così allo status di adulto. (Piano Bassa P.)

Coerentemente con questo approccio, il progetto *Bassa Device* mira a costruire una connessione con il tessuto delle piccole imprese del territorio che, secondo l'analisi di contesto del Piano, presentano un generalizzato approccio organizzativo scarsamente orientato a investire nel capitale umano attraverso corsi di formazione per consentire lo sviluppo aziendale e professionale dei propri dipendenti. Il punto di contatto su cui far leva è rappresentato dallo strumento 'alternanza scuola-lavoro', iniziativa che dal 2015 offre alle scuole l'opportunità di inserire per un periodo di tempo definito i giovani in azienda e favorire la crescita e la formazione di nuove competenze.

*Bassa Device* pertanto incrocia queste necessità e progetta un percorso laboratoriale extrascolastico per gruppi di studenti degli Istituti superiori del territorio. Operativamente, il tema al centro del laboratorio è proprio l'alternanza scuola-lavoro che viene trattato attraverso il linguaggio audiovisivo e la realizzazione di una video cartolina presentata durante eventi di diffusione pubblica alle imprese e alle loro rappresentanze territoriali. Il laboratorio si svolge secondo modalità *peer to peer* dove la figura dell'adulto rappresenta solo una figura tecnica esperta a supporto delle varie fasi e della realizzazione del prodotto multimediale (sceneggiatura, ripresa, montaggio e post-produzione).

*Bassa Device* articola i suoi obiettivi su tre dimensioni:

- una strumentale e tecnologica, finalizzata a far apprendere ai giovani strumenti di ripresa e programmi di post-produzione;
- una culturale, per sviluppare la capacità di decodificare il linguaggio audiovisivo dal punto di vista sociale e narrativo;
- una psico-sociale, volta allo sviluppo di capacità legate al *team building*, al problem solving, alla capacità di leggere le dinamiche di gruppo.

#### 4.3.3 Problema di partenza e teoria del cambiamento

Motore della proposta progettuale *Bassa Device* è l'amministrazione comunale di Monselice da diversi anni impegnata nella promozione di spazi e strumenti di coinvolgimento dei giovani.

Alla data di pubblicazione del bando regionale, l'amministrazione comunale assieme a gruppi informali e associazioni di giovani ha già realizzato un corso di formazione sulle politiche giovanili, sulle iniziative sociali e culturali e una serie di *hackaton* per la progettazione partecipata, di uno 'spazio spento', un cinema della parrocchia chiuso da tempo.

Accanto al tema degli spazi sottoutilizzati, da diverso tempo i giovani del territorio monselicense avvertono come urgente il tema dell'inefficacia dello strumento dell'alternanza scuola-lavoro. Un vero e proprio disagio giovanile in quella che dovrebbe essere una esperienza formativa e lavorativa e che invece i giovani vivono come totalmente svuotata del suo significato originario e ritengono un 'tempo inutile e perso'.

In una scuola i ragazzi dicevano che l'alternanza scuola lavoro non serve a nessuno. Quindi abbiamo preso quel momento lì come una denuncia, come un problema di disagio rispetto al loro progetto di vita. Questa roba qui del disagio ci ha implicati anche in forti spiegazioni con le assistenti sociali dei territori che quando vedono la parola disagio la pensano sul caso singolo o a quelle situazioni di bullismo, dipendenza da smartphone, sai, quelle cose che sono da tecnici, perché ragiono da tecnico. Invece noi, abdicando un pochino, abbiamo lasciato che venisse su questa cosa qua. (Intervista nr. 5)

Si tratta di una forma di disagio giovanile inedita che sfugge totalmente ai *frame* tipici con cui si inquadra il fenomeno accostandolo generalmente a temi quali bullismo, dipendenze di vario genere, gioco d'azzardo, consumo di alcool.

La scelta di assumere come metodo il linguaggio cinematografico è determinato almeno da due componenti: una più generale dettata dalla dimestichezza, familiarità e sensibilità con cui i giovani si appro-

ciano al mondo audiovisivo; una più specifica e contestuale, in quanto i giovani partecipanti avevano terminato da poco, e con un certo successo, le progettualità regionali denominate *Fotogrammi veneti*.

Per quanto concerne invece la teoria del cambiamento, il progetto *Bassa Device* prevede un impatto nel lungo periodo su due dimensioni. A livello individuale, il singolo studente avrà una maggiore consapevolezza delle proprie competenze, passioni e interessi tale da determinare lo sviluppo della propria carriera a seguito di una migliore scelta del percorso universitario e del lavoro.

A livello di sistema, degli attori coinvolti, ci sarà un impatto sulla scuola in termini di innovazione della didattica in riferimento a una maggiore offerta delle modalità espressive degli studenti e a una diversa relazione tra competenze, ruoli e generazioni diverse sul piano delle interazioni docente-studente. In riferimento ai Comuni, il progetto contribuirà a modificare l'approccio alle politiche giovanili orientando le future azioni secondo un principio di integrazione delle politiche.

#### 4.3.4 Mappatura e analisi degli stakeholder

La mappatura degli stakeholder, anche in questo caso, avviene utilizzando l'analisi del formulario elaborato dall'ente capofila del progetto, un workshop partecipativo e le interviste di profondità.

Gli studenti beneficiari diretti delle attività vengono ovviamente inclusi nell'analisi, assieme alle associazioni culturali e giovanili del territorio che accompagnano soprattutto il percorso di promozione e di disseminazione dei prodotti multimediali dei giovani studenti. Su queste prime due categorie di stakeholder, vi è la certezza della produzione di benefici materiali.

Di concerto con l'educatrice del Comune, responsabile operativa del progetto, vengono coinvolti nel workshop anche i professionisti che hanno svolto i laboratori di formazione che confermano nel corso dei lavori del workshop una serie di ricadute ascrivibili direttamente a *Bassa Device* sul loro operato professionale.

Dei 36 Comuni coinvolti solo due hanno offerto concretamente un sostegno nel coinvolgimento dei ragazzi, Monselice e Cartura, e hanno registrato dei benefici materiali. Pertanto si ritiene opportuno inserirli nell'approfondimento, escludendo tutti gli altri.

Si decide di escludere invece due stakeholder, aventi due valenze diverse. Un gruppo di docenti degli istituti di provenienza dei giovani che partecipano ad alcune attività di videomaking semplicemente come comparse e non riferiscono di particolari benefici materiali. Si tratta, in ogni caso, di stakeholder residuali nel numero.

Si decide anche di escludere le piccole e micro imprese del territorio; nonostante compaiano a più riprese all'interno dell'analisi del

contesto inserita nel formulario, di fatto scompaiono nell'esplicitazione degli obiettivi, tutti rivolti agli studenti e soprattutto non prendono parte agli incontri a loro dedicati non potendo così ricostruire un nesso tra partecipazione al progetto e beneficio prodotto.

<b>Stakeholder</b>	<b>Incluso</b>	<b>Motivi di inclusione ed esclusione</b>
Giovani	Sì	Previsti dal bando come beneficiari
Associazioni del territorio	Sì	Previsti dal bando come beneficiari indiretti coinvolte
Professionisti dell'audiovisivo	Sì	Non previsti dal formulario, ma testimoniano di benefici diretti nel prendere parte al progetto
Comuni (2) Monselice e Cartura	Sì	Hanno una ricaduta positiva sulle dotazioni future in relazione a interventi nell'ambito delle politiche giovanili
Docenti	No	Non riferiscono di alcun beneficio
Piccole e micro imprese	No	Non prendono parte al progetto

#### 4.3.5 Input e output

La tabella sottostante elenca gli input e il loro relativo valore. Tali elementi sono stati identificati a partire dall'incrocio di due fonti: i documenti progettuali, le schede di rendicontazione inviate alla Regione, interviste ai testimoni privilegiati.

<b>Soggetti che contribuiscono agli input</b>	<b>Input</b>	<b>Uso</b>	<b>Valore</b>
Regione del Veneto	Monetario	Finanziamento delle attività dei giovani, dei laboratori dei professionisti dell'audiovisivo, acquisto beni strumentali, progettazione grafica, stampa materiali, project management e direzione artistica	€ 20.000
Comuni	Monetario	Spese del personale	€ 4.000
<b>Totale</b>			<b>€ 24.000</b>

#### Output

Gli output sono da intendersi come le attività che gli stakeholder realizzano concretamente o a cui prendono parte.

<b>Stakeholder</b>	<b>Output</b>
Giovani	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione agli 8 laboratori della durata di 18 ore</li> <li>• Partecipazione agli eventi finali di disseminazione</li> </ul>

4 associazioni del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moviela ha promosso il progetto all'interno degli istituti di istruzione (11 incontri di promozione); ha partecipazione alla conclusione dei lavori per la restituzione finale - 2 giornate</li> <li>• APS Melià ha promosso il progetto all'interno degli istituti di istruzione (11 incontri di promozione) 8 incontri preliminari di presentazione dei laboratori, ha partecipato alla conclusione dei lavori per la restituzione finale - 2 giornate</li> <li>• APS Due Punti ha predisposto flyer promozionali, ha promosso una campagna social, elaborato il logo del progetto e grafiche per le proiezioni finali</li> <li>• Euganea film festival ha organizzato l'evento <a href="#">di disseminazione finale</a></li> </ul>
Professionisti dell'audiovisivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanno curato la realizzazione degli 8 laboratori di videomaking. Argomenti trattati: sceneggiatura, ripresa, montaggio e post-produzione</li> </ul>
Comuni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Design del progetto <i>Bassa Device</i></li> <li>• Riunioni di coordinamento presso la Conferenza dei Sindaci</li> <li>• Riunione di coordinamento tra assistenti sociali del territorio</li> <li>• Contribuito all'organizzazione di eventi di animazione rivolti ai giovani</li> <li>• Incontri informativi presso le scuole</li> </ul>

#### 4.3.6     Outcome

##### Giovani

I giovani coinvolti nella valutazione partecipata riferiscono di una serie di cambiamenti connessi a due aree.

La prima rimanda alle competenze trasversali (legate alla sfera motivazionale e relazionale) con una accresciuta capacità di metterci impegno in un compito, di portarlo a termine, essere disciplinato e assumersi responsabilità, una maggiore capacità di lavorare in gruppo assieme ad altri coetanei o soggetti al di fuori della loro dimensione strettamente amicale, come esponenti di associazioni o amministratori locali.

Nella seconda area, in linea con quanto previsto a priori dal progetto, i ragazzi riferiscono di un aumento delle competenze tecniche soprattutto nell'organizzazione di evento (ad esempio alla conoscenza della normativa sulla privacy e pratiche di autorizzazione da parte degli enti competenti) e l'acquisizione di competenze nell'utilizzo e nel linguaggio dei media (sceneggiatura, regia, montaggio).

##### Associazioni

Anche le associazioni riportano due cambiamenti avvenuti. Il primo nella sfera gestionale; *Bassa Device* ha infatti orientato l'associazione verso una gestione maggiormente professionale e imprenditoriale grazie a nuove competenze acquisite. *Bassa Device* ha inoltre contribuito a un migliore posizionamento dell'associazione sul territorio

---

della Bassa Padova con un accresciuto numero di iscritti all'associazione e una maggiore visibilità delle proprie attività.

### I professionisti dell'audiovisivo

I tre professionisti che hanno condotti i laboratori di video making riferiscono che il contatto diretto con un pubblico giovanile, differente rispetto ai loro abituali clienti, ha contribuito ad acquisire una maggiore conoscenza delle esigenze dei giovani, delle loro abitudini cinematografiche, delle modalità attraverso le quali si rapportano al linguaggio audio-visivo; in altre parole di conoscere meglio un pubblico potenziale consumatore di nuovi prodotti e servizi.

### Comuni

Per quanto riguarda, gli enti pubblici, il cambiamento riportato dai responsabili di progetto riguarda un effetto generativo rispetto alla produzione congiunta di nuovi progetti in ambito giovanile. Nello specifico, i Comuni di Conselvè e Monselice, grazie a *Bassa Device* hanno dato avvio a un altro progetto (*Davanti alle quinte*, progetto che unisce impegno civico giovanile e tema della disabilità) e registrato un aumento delle dotazioni finanziarie nell'ambito delle politiche giovanili, laddove prima invece erano assenti.

#### 4.3.7 Valutare il cambiamento

Nella tabella che segue vengono rappresentati le seguenti informazioni:

- come gli stakeholder descrivono il cambiamento;
- modalità di misurazione;
- strumenti e modalità di raccolta delle informazioni;
- quanto cambiamento è stato registrato
- quanto a lungo durerà il cambiamento;
- quali proxy sono state utilizzate per valutare il cambiamento;
- fonti di informazioni relative alle proxy finanziarie.

Giovani	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
accresciuta capacità di metterci impegno in un compito e portarlo a termine, essere disciplinato e assumere responsabilità	nr. di giovani che dichiarano un'ac cresciuta capacità di metterci impegno in un compito e portarlo a termine, essere disciplinato e assumere responsabilità	workshop e questionario	14	2	costo di due lezioni di un corso di 6 ore 'Career Lab: sviluppare le competenze emotive e sociali'	costo di due lezioni di un corso di 6 ore 'Career Lab: sviluppare le competenze emotive e sociali'	180,00	<a href="https://www.unive.it/pag/36391/">https://www.unive.it/pag/36391/</a>
maggiori capacità di organizzazione di un evento (ad esempio alla conoscenza della normativa sulla privacy e autorizzazione da parte degli enti competenti)	nr. di giovani che dichiarano maggiori capacità nell'organizzare un evento	workshop e questionario	13	2	costo di un corso su come creare un evento (acquisto di un solo modulo)	costo di un corso su come creare un evento (acquisto di un solo modulo)	320,00	<a href="https://www.trentinosocialtank.it/pacchetti-event-manager/">https://www.trentinosocialtank.it/pacchetti-event-manager/</a>
accrescere le tue competenze tecniche nel linguaggio dei media (sceneggiatura, regia, montaggio)	nr. di giovani che dichiarano di aver acquisito competenze tecniche nel linguaggio dei media	workshop e questionario	15	3	costo di un corso in videomaking	costo di un corso in videomaking	299,00	<a href="http://realizzaituocorto.it/idolomiti-film-lab/">http://realizzaituocorto.it/idolomiti-film-lab/</a>
lavorare in gruppo	nr. di giovani che dichiarano di aver migliorare la loro capacità di lavorare in gruppo	workshop e questionario	5	3	costo di un workshop per la gestione delle relazioni	costo di un workshop per la gestione delle relazioni	10,00	<a href="https://www.beonelab.com/event/aperitivo-con-il-coach-relazioni-interpersonali-2/">https://www.beonelab.com/event/aperitivo-con-il-coach-relazioni-interpersonali-2/</a>

Associazioni del territorio	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto avete cambiato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
Bassa Device ha contribuito ad accrescere le vostre competenze orientando l'associazione verso una gestione maggiornemente professionale e imprenditoriale	nr. di associazioni che dichiarano un accrescimento delle competenze che orientano l'associazione verso una gestione maggiornemente professionale e imprenditoriale	workshop e questionario	3	1	costo di una campagna a pagamento Facebook	1.000,00	simulazione su Facebook- sezione gestione inserzioni	<a href="https://www.unive.it/pag/36319/">https://www.unive.it/pag/36319/</a>
accresciuto il numero di iscritti all'associazione	nr. di associazioni che dichiarano un aumento del numero degli iscritti	workshop e questionario	1	1	costo di una tessera moltiplicata per il numero dichiarato di nuovi iscritti (3) (costo tessera 12 euro)	36,00	<a href="https://www.arciverona.it/adesione.html">https://www.arciverona.it/adesione.html</a>	

Professionisti	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
	maggiore conoscenza delle esigenze dei giovani, le loro abitudini cinematiche, come loro si rapportano al linguaggio audio-visivo	nr. di esperti che dichiarano una maggiore conoscenza dei giovani	workshop e questionario adhoc	3	2	Costo di una indagine di mercato sulle esigenze dei giovani	1.000,00	indagine ad hoc. Costodi due giornate di una società di marketing (interviste + questionario + focus group)
Comuni	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
	accresciute dotazioni finanziarie nell'ambito delle politiche giovanili. i Comuni di Conselv e Monselice grazie a Bassa Devre hanno dato avvio a un altro progetto (Davanti alle quinte 4650) e a Conselv si è speso di più in co-finanziamento 2.000, 8.000 della Regione nei nuovi piani	bando Davanti alle Quinte	workshop e intervista telefonica	1	2	Ammontare del progetto Davanti alle Quinte, quota parte Conselv-Monselice	4.650,00	scheda finanziaria formulario Davanti alle Quinte

#### 4.3.8 Deadweight, Attribuzione, Drop off

Non esistendo studi sui singoli benefici espressi dagli stakeholder, coerentemente con un approccio partecipativo che privilegia il punto di vista dei partecipanti, il deadweight è stato stimato sulla base delle risposte dei partecipanti con riferimento ad una domanda specifica: “In una scala da 1 a 10 quanto questo specifico cambiamento dipende dal progetto?”

Sulla base delle fonti e testimonianze, l’attribuzione è stata stimata a zero: sui territori non erano presenti altri progetti che contribuivano al raggiungimento degli stessi risultati.

L’attribuzione dei drop-off è avvenuta invece considerando quanto stimato nella letteratura da altri SROI simili per ambito di intervento dove si è osservato che, in termini generali, tutti i cambiamenti che afferiscono all’acquisizione di nuove competenze (siano essere di tipo soft o hard) la percentuale di decadimento si attesta attorno al 10%; mentre per quanto concerne stati di benessere, il tasso di deterioramento varia tra il 25% e il 50%.

Laddove si tratta invece di risparmi di tipo finanziario o aumento di dotazioni finanziarie il tasso di deterioramento è stimato a zero.

#### 4.3.9 SROI Ratio

Il calcolo dello SROI avviene secondo la seguente formula.

$$\text{Valore attuale netto / Valore totale degli input} = \text{SROI Ratio}$$
$$3.295,54 / 24.000 = 1,37$$

Per 1 euro investito nel progetto *Bassa Device*, il valore sociale prodotto è di **1,37 euro**.

### 4.4 Progetto *LaBel P1 Belluno*

#### 4.4.1 Informazioni generali

- Area: Prevenzione disagio giovanile
- Soggetto titolare: Comune di Belluno
- Budget: € 123.684,90
- Tempo di realizzazione: settembre 2018-maggio 2019
- Giovani partecipanti: 10 studenti di scuola secondaria che usufruiscono del doposcuola (10); 21 studenti di scuola secondaria di primo grado che usufruiscono del supporto allo studio per DSA; 10 studenti di scuola secondaria di primo grado o superiori che usufruiscono del supporto allo studio individualizzato, 26

studenti (secondarie di primo grado) che usufruiscono dei servizi di supporto allo studio per altri Bisogni educativi speciali + ADHD, 9 studenti delle superiori che usufruiscono del servizio di supporto allo studio in gruppo (9)

- Figure adulte coinvolte: 4 psicologhe, 2 educatrici, una pedagogista

#### 4.4.2 Breve descrizione del progetto e politiche di sfondo

Il progetto *LaBel* (acronimo di Laboratori Belluno) fa parte del Piano di intervento in materia di politiche giovanili del distretto di Belluno dell'Azienda ULSS 1 Dolomiti dal titolo *I ragazzi ci ascoltano, i ragazzi ci parlano*. Si tratta di un Piano 'contenitore', composto da 18 progettualità molto diverse tra di loro che rispondono a una logica di intervento coerente, soprattutto con la particolarità geografica e orografica del territorio. Alcune delle 18 progettualità operano con interventi puntuali e locali rispondendo ai bisogni sociali di piccole comunità, soprattutto nella zona montana e pedemontana in alcuni casi di difficile accesso e con problemi di spopolamento; altre sono state realizzate invece nella centrale Belluno in partnership con istituti scolastici, luoghi di concentrazione di studenti provenienti da tutto l'ambito territoriale. L'intero Piano si caratterizza per l'ampia partecipazione di una pluralità di enti dall'ULSS, istituti scolastici, associazioni di volontariato, cooperative sociali.

Tutte le azioni del Piano mirano a restituire centralità ai più giovani nei processi evolutivi della comunità, stimolando la partecipazione diretta nelle decisioni che li coinvolgono e promuovendo contestualmente l'assunzione di responsabilità nei confronti degli altri e dell'ambiente. Si intende in questo modo creare contesti che promuovano nei giovani la costruzione del valore aggiunto della cittadinanza attiva. (Documento del Piano *I ragazzi ci ascoltano, i ragazzi ci parlano*)

Il progetto *LaBel* ha due specificità rispetto agli altri casi presentati nel testo. Non è co-finanziato dalla Regione del Veneto, ma ugualmente è stato inserito dagli amministratori locali, coerentemente con un approccio di pianificazione, all'interno delle attività di programmazione in ambito giovanile del distretto. Preesiste al Piano, si tratta, infatti di un progetto promosso 5 anni prima nel 2013, dal Comune di Belluno e affidato alla cooperativa C.S.S.A. di Venezia che attraverso un bando di concessione indetto dal Comune, gestisce l'ex spazio giovani di Belluno, ora sede di diversi servizi educativi dedicati ai bambini tra i 6 e i 18 anni e alle loro famiglie.

I servizi sono garantiti da un team di lavoro esperto composto da quattro psicologhe, due educatrici e una pedagogista specializzata

nell'ambito della psicologia dello sviluppo, clinica, disturbi specifici dell'apprendimento, formazione per i genitori, educazione e formazione.

Non si tratta quindi solo di un servizio di doposcuola generico, ma di una variegata offerta di servizi specializzati che vanno dal supporto specifico per bambini e ragazzi con Disturbo Specifico dell'Apprendimento (DSA) al supporto alle difficoltà attente, supporto per bisogni educativi speciali (BES), supporto individualizzato. Il servizio offre anche diverse proposte formative per le scuole del territorio rivolte direttamente ai docenti in un'ottica di sensibilizzazione e prevenzione dei disturbi di apprendimento sopra indicati, e corsi rivolti agli studenti di diverse fasce di età nell'ambito delle *life skill*, abilità socio-emotive funzionali al benessere dei giovani studenti e miglioramento della qualità delle relazioni interpersonali.

Offre uno spazio studio per studenti delle scuole superiori, supporto individualizzato, organizza centri ricreativi durante le festività e periodo estivo, mette a disposizione spazi quali aule, palestra, sala prove musica. Si configura come spazio di lavoro e d'incontro aperto a tutta la cittadinanza; si propone di accogliere professionisti, associazioni o singoli soggetti che vogliano realizzare un particolare progetto o necessitino di una sede dove attuarlo.

La presente valutazione coinvolge solo le attività inserite all'interno nel Piano e che rispondono, secondo il documento di Piano, al raggiungimento dei seguenti obiettivi specifici: sostenere gli studenti nell'esecuzione dei compiti scolastici, fornire strategie e tecniche per l'organizzazione dello studio e del tempo quotidiano; orientare l'autostima, la motivazione all'apprendimento, il *locus of control* e il senso di autoefficacia. In termini più generali, progetto *LaBel* mira a offrire alle famiglie e al bambino un supporto scolastico ed educativo e favorire l'integrazione e la socializzazione.

#### 4.4.3 Problema di partenza e teoria del cambiamento

Il progetto *LaBel* affronta il variegato tema dei disturbi dell'apprendimento su molteplici dimensioni.

L'impostazione che qui si assume è quella suggerita dagli stessi partecipanti al workshop che inquadrano il problema, assumendo le tre differenti prospettive dei beneficiari principali: studenti, famiglie, insegnanti delle scuole frequentati dai ragazzi.

Il problema ha quindi una prima stratificazione: i vari disturbi di apprendimento di cui gli studenti sono portatori. Si tratta di disturbi evolutivi specifici tra i quali: Disturbi Specifici dell'Apprendimento (per i quali è necessario presentare una diagnosi di DSA), deficit di linguaggio, deficit non verbali, deficit motorio, deficit di attenzione e iperattività (ADHD), ma ci sono anche alunni con svantaggio sociale, culturale e linguistico. Il perdurare di queste situazioni

contribuisce a produrre situazioni di abbandono scolastico, comportamenti aggressivi antisociali, perdita di consapevolezza nelle proprie abilità e capacità.

Una seconda dimensione problematica riguarda invece l'ambiente familiare. I problemi incontrati a scuola si ripercuotono sui genitori degli studenti, alcuni dei quali vivono queste difficoltà come un fallimento genitoriale generando spesso tensioni tra genitori e tra genitori e figli.

Infine, il quadro problematico si completa anche con la prospettiva degli insegnanti delle scuole frequentate dagli studenti. A fronte anche del mutamento delle tipologie di difficoltà di apprendimento, del quadro normativo e degli avanzamenti degli studi e delle ricerche in ambito socio-psico-pedagogico, la scuola si trova impreparata a gestire i casi più complessi. Un genitore presente al workshop ben sintetizza tale complessità:

Qui [il riferimento è a Spazio *LaBel*] è il luogo in cui dico aiutami a capire mio figlio dentro e fuori dalla scuola. Ma è anche il luogo in cui ho compreso che non solo mio figlio ha problemi con la scuola, ma che anche la scuola ha problemi con mio figlio. (Genitore partecipante al workshop)

Tale quadro problematico riceve una risposta in termini progettuali a cui sottende una teoria del cambiamento nel lungo periodo così sintetizzata: dal punto di vista individuale, se i ragazzi che oggi frequentano il centro per disturbi di apprendimento accrescono la loro autonomia scolastica e un maggior benessere, non abbandonano la scuola, non assumono comportamenti antisociali, e potranno, al pari dei loro coetanei privi di disturbi di apprendimento, realizzare un percorso di vita e professionale nel pieno delle loro possibilità.

Dal punto di vista del contesto territoriale, in riferimento soprattutto all'intera comunità educante fatta di insegnanti, genitori, professionisti del settore, Spazio *LaBel* diventerà un punto vitale della comunità e antenna permanente per rilevare in tempo eventuali disturbi dell'apprendimento e relativi disagi sociali.

#### 4.4.4 Mappatura degli stakeholder

La mappatura degli stakeholder è avvenuta all'interno di un workshop partecipativo al quale hanno preso parte i principali autori della formulazione del progetto, i professionisti di spazio *LaBel*, assieme ad alcuni membri delle famiglie dei ragazzi che usufruiscono del servizio.

I benefici attesi per i ragazzi sono stati messi in evidenza: sulla base dell'esperienza diretta dei professionisti, delle insegnanti presenti e degli stessi genitori e dei risultati di miglioramento delle

performance scolastiche degli anni scorsi e dei questionari di soddisfazione somministrati dai professionisti della cooperativa che gestisce l'appalto.

Le famiglie e le insegnanti hanno invece contribuito direttamente a stilare un elenco dei benefici attesi. Sono stati esclusi invece due beneficiari: il Comune di Belluno e i professionisti che operano nello Spazio *LaBel*.

<b>Stakeholder</b>	<b>Inclusione</b>	<b>Motivazione</b>
Giovani studenti	Sì	Beneficiari diretti del progetto, indicati direttamente nel formulario di progetto.
Famiglie degli studenti che frequentano spazio <i>LaBel</i>	Sì	Non presenti nel bando, ma portatori di benefici espressi direttamente nel workshop.
Insegnanti con studenti che frequentano spazio <i>LaBel</i>	Sì	Non presenti nel bando, ma portatori di benefici espressi direttamente nel workshop.
Professionisti di progetto <i>LaBel</i>	No	Non hanno espresso benefici materiali
Comune di Belluno	No	Non ha espresso benefici materiale (di lungo periodo)

#### 4.4.5 Input e output

La tabella sottostante elenca gli input e il loro relativo valore. Tali elementi sono stati identificati a partire dall'incrocio di due fonti: i documenti progettuali, intervista alla responsabile del servizio Spazio *LaBel*.

<b>Soggetti che contribuiscono agli input</b>	<b>Input</b>	<b>Uso</b>	<b>Valore</b>
Comune	Monetario	Finanziamento del servizio di doposcuola fornito dalla Cooperativa CSSA	€ 52.000
Famiglie	Monetario	Contributo aggiuntivo per il servizio di doposcuola della cooperativa	€ 71.684,9
<b>Totale</b>			<b>€ 123.684,9</b>

#### Output

<b>Stakeholder</b>	<b>Output</b>
Giovani	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partecipazione alle attività di doposcuola</li> <li>• Partecipazione alle attività di supporto allo studio per DSA</li> <li>• Partecipazione alle attività di supporto allo studio</li> <li>• Partecipazione alle attività di supporto allo studio in gruppo</li> <li>• Partecipazione alle attività di training regolativo</li> </ul>
Famiglie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnano i figli alle attività di doposcuola</li> <li>• Partecipano alle riunioni di coordinamento con gli operatori</li> <li>• Partecipano agli eventi di socializzazione</li> </ul>

---

Docenti delle scuole	<ul style="list-style-type: none"><li>• Svolgono normale attività didattica</li><li>• Coordinamento tra i docenti di sostegno e i docenti e operatori di progetto <i>LaBel</i></li></ul>
----------------------	--

---

#### 4.4.6     **Outcome**

##### Studenti

Gli outcome che riguardano gli studenti sono stati in prima battuta espressi dai partecipanti (in particolare educatrici e psicologhe) al primo workshop di valutazione, riorganizzati e semplificati assieme alla coordinatrice del progetto per essere sottoposti infine alla valutazione e quantificazione da parte degli stessi giovani attraverso il questionario a loro inviato.

Gli studenti registrano dei benefici in tre aree connesse al mondo scolastico confermando una maggior autonomia nella gestione dei compiti, una maggior capacità di orientamento delle future scelte di studio e di lavoro.

Dentro una dimensione più psicologica e relazionale, gli studenti hanno espresso un accrescimento della propria autostima in termini di maggior consapevolezza delle proprie caratteristiche e qualità, un aumento della motivazione e fiducia e un ampliamento delle amicizie.

##### Famiglie

Le famiglie coinvolte nell'analisi valutativa esprimono tre benefici all'interno di diverse aree.

Una prima area riguarda il rapporto con i loro figli che si traduce in una maggior accettazione delle difficoltà di apprendimento del proprio figlio, miglioramento dei rapporti e il manifestarsi di atteggiamenti meno aggressivi da parte dei figli.

Una seconda area rimanda al clima di convivenza familiare con minori tensioni, un maggior benessere nella relazione di coppia (in un solo caso, una mamma in particolare condivideva una ritrovata serenità nella relazione con il proprio marito che si stava orientando verso una separazione).

Secondo le famiglie, il progetto *LaBel* consente un risparmio nell'utilizzo di servizi di doposcuola privati e rappresenta uno spazio concreto che ha offerto la possibilità di conoscere nuove persone e nuove famiglie con cui fare altre attività comuni.

## Docenti

I docenti che hanno partecipato all'analisi esprimono invece un miglioramento delle competenze nell'affrontare alunni con difficoltà di apprendimento soprattutto per quanto riguarda disturbi più specifici e a più alto tasso di complessità di intervento (DSA, ADHD).

Sempre le insegnanti segnalano una diminuzione dei comportamenti violenti (beneficio che, per non essere conteggiato due volte, è stato già inserito nei benefici segnalati dalle famiglie). Per quanto concerne un ultimo beneficio segnalato inerente alla riduzione dell'abbandono scolastico, non essendo presenti al momento studi di impatto sul tema, non è stato inserito tra gli elementi al momento quantificabili.

### 4.4.7 Valutare il cambiamento

Nella tabella che segue vengono rappresentati le seguenti informazioni:

- come gli stakeholder descrivono il cambiamento;
- modalità di misurazione;
- strumenti e modalità di raccolta delle informazioni;
- quanto cambiamento è stato registrato;
- quanto a lungo durerà il cambiamento;
- quali proxy sono state utilizzate per valutare il cambiamento;
- fonti di informazioni relative alle proxy finanziarie.

Studenti	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
maggior autonomia nella gestione dei compiti	nr. di studenti che dichiarano una maggiore autonomia nella gestione dei compiti	questionario	13	2	nr. di ore pagate per un servizio di doposcuola non specialistico privato (4 ore a settimana, per 9 mesi, 12 euro/ora)	1.440,00	indagine ad hoc	
maggior consapevolezza delle proprie caratteristiche e qualità (autostima)	nr. di studenti che dichiarano maggior consapevolezza delle loro caratteristiche	questionario	12	2	costo di un corso sulla consapevolezza e benessere	400,00	<a href="https://ppescorsi.it/course/1-logos/1-logos-04102019">https://ppescorsi.it/course/1-logos/1-logos-04102019</a>	
aumento della motivazione e fiducia	nr. di studenti che dichiarano un aumento della motivazione e fiducia	questionario	13	3	costo del trattamento relativo consulenza e/o sostegno psicologico individuale (evitato) 10 sedute, costo di 50 euro	500,00	testo unico della tariffa professionale degli psicologi	

Giovani Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo miserereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto è durato il cambiamento?	Quanto a lungo usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
conoscenza di nuovi amici	nr. di studenti che dichiarano nuove conoscenze di nuovi amici	questionario 15	3	costo annuale delle lezioni di recitazione in un gruppo di bambini (2 ore settimanali)	520,00	<a href="http://www.istitutocomprendensivocortina.it/">http://www.istitutocomprendensivocortina.it/</a> <a href="http://wordpress/scuola-di-teatro-a-belluno-per-bambini-e-ragazzi/">http://wordpress/scuola-di-teatro-a-belluno-per-bambini-e-ragazzi/</a> diverso dalla tessera associativa per la tipologia di ragazzi
maggior capacità di orientamento delle future scelte di studio	nr. di studenti che dichiarano un miglior orientamento nelle scelte future di studio	questionario 7	2	costo di un ciclo di incontri individuali 8 incontri da 1 ora ciascuno per l'orientamento scolastico (40 euro/ora)	320,00	indagine ad hoc
maggior capacità di orientamento delle future scelte di lavoro	nr. di studenti che dichiarano un miglior orientamento nelle scelte future di lavoro	questionario 6	2	due giornate a job orienta, Andate e ritorno da Belluno (treno a/r - Verona 64,5 job orienta). Più due pranzi da 7 euro ciascuno	92,50	indagine ad hoc

Famiglie	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
maggior accettazione delle difficoltà di apprendimento del proprio figlio	nr. di famiglie che dichiarano una maggior accettazione delle difficoltà di apprendimento del proprio figlio	questionario e workshop	22	3	costo di 6 sedute di consulenza e/o sostegno psicologico individuale (70 euro/ora)	420,00	testo unicodella tariffa professionale degli psicologi	
maggior benessere nella relazione con il vostro marito/ moglie e/o partner	nr. di famiglie che dichiara un maggior benessere nella relazione con il vostro marito/ moglie e/o partner	questionario e workshop	12	3	costo di 6 sedute di consulenza e/o sostegno psicologico alla coppia e alla famiglia (70 euro/ora)	420,00	testo unicodella tariffa professionale degli psicologi	
miglioramento dei rapporti con i propri figli	nr. di famiglie che dichiarano un miglioramento dei rapporti con i propri figli	questionario e workshop	22	3	costo di un'uscita mensile con i propri figli al cinema per 6 mesi (costo totale di due biglietti 14 euro)	84,00	indagine ad hoc	
diminuzione delle tensioni in famiglia	nr. delle famiglie che dichiarano una diminuzione delle tensioni in famiglia	questionario e workshop	20	3	costo di 6 sedute di consulenza e/o sostegno psicologico alla coppia e alla famiglia (70 euro/ora)	420,00	testo unicodella tariffa professionale degli psicologi	

Famiglie	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto avete cambiamento?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
atteggiamenti meno aggressivi da parte dei figli	nr. di famiglie che dichiarano atteggiamenti meno aggressivi da parte dei figli	questionario e workshop	11	3	costo del corso yoga per 9 mesi a 40 euro al mese	360,00	<a href="https://www.nuovispazi.org/propone/corsi-yoga-per-bambini/">https://www.nuovispazi.org/propone/corsi-yoga-per-bambini/</a>	
risparmio nell'utilizzo di servizi di doposcuola privati	nr. di famiglie che dichiarano un risparmio nell'utilizzo di servizi di doposcuola	questionario e workshop	16	3	nr. di ore pagate per un servizio di doposcuola specialista o privato (4 ore a settimana, per 9 mesi, 25 euro/ ora)	3.600,00	indagine ad hoc	
possibilità di conoscere nuove persone e nuove famiglie con cui fare altre attività comuni	nr. di famiglie che dichiara di aver conosciuto nuove persone e nuove famiglie con cui fare altre attività comuni	questionario e workshop	12	3	Community activity cost (quanto spende una famiglia per cenare insieme ad altre famiglie una volta al mese per 6 mesi)	240,00	indagine ad hoc	
ritrovato serenità con mio marito ed evitato un divorzio	nr. di famiglie che hanno ritrovato serenità con mio marito ed evitato un divorzio	workshop	1	3	costo di un percorso di divorzio consensuale	1.000,00	indagine ad hoc	

Insegnanti	Come gli stakeholder descrivono il cambiamento?	Come lo misurereste?	Dove avete raccolto le info?	Quanto cambiamento c'è stato?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Dove avete raccolto le info?
mi lavoramento delle competenze nell'affrontare alunni con difficoltà di apprendimento (DSA, ADHD)	nr. di docenti che dichiarano un miglioramento delle proprie competenze	questionario e workshop	7	1	costo di un corso teorico-pratico che consentano di gestire efficacemente una rete comunitaria di supporto per minori (siano CTRIP, CER, CD, COMUNITÀ, MINORI, servizi domiciliari e servizi di prevenzione e tutela scolastica)	1.100,00	https://www.irecoop. veneto.it/sfida/giovani/ adulti	

#### 4.4.8 Deadweight, Attribuzione, Drop off

Non esistendo studi sui singoli benefici espressi dagli stakeholder, coerentemente con un approccio partecipativo che privilegia il punto di vista dei partecipanti, il deadweight è stato stimato sulla base delle risposte dei partecipanti con riferimento ad una domanda specifica: “In una scala da 1 a 10 quanto questo specifico cambiamento dipende dal progetto?”

Sulla base delle fonti e testimonianze, l’attribuzione è stata stimata a zero: sui territori non erano presenti altri progetti che contribuivano al raggiungimento degli stessi risultati.

L’attribuzione dei drop-off è avvenuta invece considerando quanto stimato nella letteratura da altri SROI simili per ambito di intervento dove si è osservato che, in termini generali, tutti i cambiamenti che afferiscono all’acquisizione di nuove competenze (siano essere di tipo soft o hard) la percentuale di decadimento si attesta attorno al 10%; mentre per quanto concerne stati di benessere, il tasso di deterioramento varia tra il 25% e il 50%.

Laddove si tratta invece di risparmi di tipo finanziario o aumento di dotazioni finanziarie il tasso di deterioramento è stimato a zero.

#### 4.4.9 SROI Ratio

Il calcolo dello SROI avviene secondo la seguente formula.

$$\text{Valore attuale netto / Valore totale degli input} = \text{SROI Ratio.}$$
$$219.236,79 / 123.684,90 = \mathbf{1,77}$$

Per 1 euro investito nel progetto *LaBel*, il valore sociale prodotto è di **1,77 euro**.

## **5 Conferme e apprendimenti in esito all'applicazione del metodo SROI Explore**

**Sommario** 5.1 L'innovazione sociale: tra secondo welfare e quasi-mercati. – 5.2 Un passo indietro per fare un salto in avanti. – 5.3 La valutazione conta... ma la valutazione non è contare.

Di norma, per un ricercatore, la fine di un lavoro è l'inizio di quello successivo. Ogni apprendimento innesca infatti nuove domande. Tuttavia, perché ciò avvenga, è necessario riuscire ad avere chiarezza sulle scoperte effettuate nel ciclo di lavoro precedente. Questo quinto (e ultimo) capitolo del volume si pone l'obiettivo di ricostruire gli apprendimenti frutto del lavoro di ricerca presentato in questo saggio. In particolare, la ricostruzione è articolata su tre livelli:

- il primo livello riguarda la policy dei Piani di intervento in materia di politiche giovanili nel suo complesso e ricostruisce le sue peculiarità in rapporto all'attuale contesto di policy europeo e regionale;
- il secondo livello riguarda gli effetti generati dal modello di intervento voluto dalla Regione e le tendenze dei singoli progetti analizzati nel corso della sperimentazione, in termini di logiche di azione e forme di attorialità mobilitate;
- il terzo riguarda gli effetti del processo di valutazione sugli attori, oggetto della sperimentazione.

## 5.1 L'innovazione sociale: tra secondo welfare e quasi-mercati

Di fronte alle crescenti pressioni all'innovazione in un contesto di risorse economiche decrescenti (Busacca, Masiero 2019), la risposta più frequente adottata nell'ambito delle politiche pubbliche è quella di sviluppare procedure competitive e comparative per definire l'allocazione delle risorse, realizzata mediante bandi, call o altri strumenti disponibili, anche fortemente innovativi, come ad esempio il crowd-funding civico. La logica sottostante è che la competizione incentivi i partecipanti a raggiungere livelli di performance crescenti e che sia la modalità più efficiente ed efficace di allocazione delle risorse (scarse). Qui, le logiche di mercato influenzano il policy design e ne mutuano i principali presupposti.

Questo è stato il frame che ha guidato le politiche giovanili nell'ultimo decennio, caratterizzato da una modalità di intervento pubblico che privilegiava (soprattutto su iniziative dove i giovani erano beneficiari diretti) il finanziamento di pochi progetti valutati meritevoli. Questa impostazione, però, ha favorito un meccanismo di concentrazione delle risorse su pochi attori molto capaci nella progettazione e non ha promosso pratiche di diffusione delle innovazioni né effetti di costruzione di comunità di pratiche.

L'idea originale e di rottura rispetto al passato del Direttore dell'Unità Operativa Famiglia, Minori, Giovani e Servizio Civile della Regione Veneto, che in un'intervista riconduce alla sua esperienza nell'ambito dei Piani di Zona e del Fondo nazionale Lotta alla droga, è che invece questo principio distributivo tenda ad aumentare le differenze di performance tra i migliori, che beneficierebbero di maggiori risorse, e i peggiori, che vedrebbero progressivamente diminuire le risorse disponibili e aumentare il divario dai migliori:

Premiare i più bravi avrebbe significato metterli nelle condizioni di diventare ancora più bravi, mentre il nostro compito come ente regionale è di fare in modo che i meno bravi raggiungano i più bravi, quindi, paradossalmente, dovremmo dare più risorse a loro, ma siccome non lo possiamo fare allora glieli diamo almeno uguali. (Intervistato nr. 1)

Alla luce di questa riflessione, il sistema di allocazione delle risorse regionali disponibili nell'ambito dei Piani 2017 è così composto: una quota fissa pari a 25.000 € a cui si somma un importo calcolato su base anagrafica, cioè proporzionale al numero di giovani che risiedono nell'unità territoriale di riferimento, che è rappresentata dall'ex distretto socio-sanitario, ed è istituzionalmente rappresentato dalla Conferenza dei Sindaci, a cui è affidato il compito di indivi-

duare il Comune capofila (percettore) e gli altri Comuni coinvolti nel progetto (partner), nonché attestare la collegialità della candidatura.

Gli uffici competenti della Regione scelgono una linea programmatica del bando a maglie larghe, lasciando al territorio di dettagliare, in base alle peculiarità, le attività dei Piani e dei progetti. Secondo quanto previsto dalla DGR, sono tre gli ambiti all'interno dei quali ricadono i progetti: scambio generazionale; prevenzione disagio giovanile; laboratori di creatività. Tra i pochi vincoli: ogni piano di intervento deve contenere almeno un progetto per area, e a ogni area è dedicato non meno del 20% del budget del Piano stesso.

L'obiettivo del primo ambito si sintonizza sul più ampio tema del lavoro, mirando a portare a sistema interventi che avvicinino i giovani a settori funzionali a combattere la disoccupazione giovanile e sviluppare mestieri in grado di rendere maggiormente gratificante e appetibile l'attività lavorativa.

Nell'area del disagio giovanile, l'obiettivo è quello di produrre nuovi quadri di senso, significato e prospettive attraverso proposte educative forti e condivise; attraverso la mobilitazione di diversi stakeholder (istituti scolastici, Comuni, realtà educative locali) si mira alla promozione del benessere dei ragazzi e allo sviluppo di comunità.

Infine, nella terza area l'obiettivo è quello di fornire ai giovani, attraverso esperienze laboratoriali, la possibilità di confrontarsi tra loro e di interagire con esperti, di sperimentare e mettersi alla prova nei vari ambiti di interesse, in un processo di 'aggregazione educativa' che valorizzi lo 'stare assieme', e la loro capacità di autogestione.

## 5.2 Un passo indietro per fare un salto in avanti

A partire da questo scenario programmatico, e dopo numerosi anni di esperienze allocative di segno opposto, basate principalmente su bandi competitivi, i territori e gli operatori comunali attivi negli uffici giovani in un primo momento hanno accolto tiepidamente il nuovo modello, ritenuto poco propenso a valorizzare la qualità progettuale e a far emergere elementi distintivi di innovazione. Tuttavia, in pochi mesi questa valutazione si è rovesciata a favore del nuovo meccanismo, ritenuto effettivamente efficace per rilanciare le politiche giovanili a livello regionale in modo uniforme ed evitare l'effetto macchie di leopardo. Invece che appannaggio di pochi Comuni capoluogo e di territori con una lunga tradizione di politiche giovanili, il nuovo modello di policy ha privilegiato un orientamento diffuso alle politiche giovanili, che sono così entrate anche nell'agenda di enti locali che in passato non si erano dimostrati particolarmente sensibili al tema.

Con alcune accezioni (a tal proposito si veda il grafico 1, in appendice), l'orientamento diffuso delle politiche giovanili assume nel caso del Veneto una doppia accezione. Le aree con capofila i Comuni capo-

luogo si orientano verso Piani con progettualità dal carattere 'micro e diffuso', piccoli progetti puntuali su tutto il territorio, anche con effetti potenziali di frammentazione. Il resto delle aree tendenzialmente sceglie un differente orientamento: Piani con progettualità 'macro e diffuse', dove la penetrazione della attività è garantita dal loro carattere itinerante. A sostegno di tale riflessione, resta in ogni caso l'ampia diffusione e partecipazione alle attività progettuali; secondo i dati forniti dagli stessi enti capofila, i Piani avrebbero coinvolto circa 37.000 giovani tra beneficiari diretti e indiretti delle attività.

Cosa ha influito in questo processo di adesione alla proposta regionale? L'elemento più influente è stata la costruzione e la successiva animazione di una comunità di pratiche composta dai referenti dei progetti componenti i Piani, realizzata attraverso frequenti incontri avvenuti a livello regionale e promossi congiuntamente dalla Regione del Veneto e da Fondazione Università Ca' Foscari. La realizzazione della ricerca-azione è stata possibile attraverso un'azione itinerante spesso lontana dai luoghi istituzionali e di rappresentanza della Regione, animata dalla volontà di incontrare i soggetti che si occupano di giovani e i giovani direttamente nei loro luoghi di lavoro o di svolgimento delle progettualità. Si è così dato vita a un articolato lavoro di cúcitura tra persone, professionisti del settore, politici e giovani, incrociando e ibridando storie di percorsi professionali di più lunga esperienza e di recente sviluppo.

Gli operatori, infatti, sia pubblici sia privati (in prevalenza attivi nella cooperazione sociale) coinvolti nei Piani giovani hanno molto spesso un'esperienza professionale medio-lunga, iniziata tra la fine degli anni Novanta e i primi Duemila, in quella che descrivono come «l'epoca d'oro delle politiche giovanili in Veneto», per l'attenzione politica ricevuta e le risorse economiche disponibili, non paragonabili a quelle messe a disposizione dai nuovi Piani. La costruzione di una community è stata quindi considerata prioritaria rispetto ai sistemi di allocazione delle risorse, perché in questo modo è stato possibile introdurre nuovamente le politiche giovanili nell'agenda di policy delle istituzioni locali - imprese, enti locali, aziende socio-sanitarie - in Veneto, garantendo una copertura territoriale molto ampia.

In effetti, l'elemento 'territorio' ha assunto all'interno di questa politica una doppia valenza: da una parte, termine di paragone, come sottolineato sopra, per accrescere la capacità di penetrazione e di diffusione delle risorse e delle progettualità; dall'altra, come elemento in grado di attivare non un vero e proprio approccio d'area ma quantomeno uno 'sguardo d'area', incidendo sul design delle progettualità e delle politiche locali giovanili. In questo senso, con alcune eccezioni, il processo di design del Piano ha tenuto conto degli effetti che progettualità di più ampio respiro, ritenute veri e propri progetti-chiave o progetti-sistema, potevano in termini positivi realizzare su un territorio vasto.

Molti attori si sono così orientati nella realizzazione di Piani che hanno fornito risposte ad un bacino di utenza giovanile più ampio rispetto a quanto previsto da un classico bando ampliando così il potenziale di accessibilità di un determinato servizio (in termini di fascia di età, classi, Comuni partecipanti, enti ospitanti). I Piani, inoltre, si sono sintonizzati sulle dinamiche di mobilità locale dei giovani, con progettualità diffuse e itineranti attivando anche una nuova consapevolezza negli amministratori comunali che hanno cominciato ad abbandonare la necessità, spesso solo politiche e di campanile, di ancorare un singolo progetto all'interno del proprio confine amministrativo.

Sempre sul tema del design degli interventi di politiche a livello locale, l'assenza di gabbie tematiche e procedurali da una parte ha contribuito a evitare effetti di proceduralizzazione del planning e, nel rispetto del quadro delle regole finanziarie, di consentire dei micro aggiustamenti in corso d'opera delle attività e dell'allocazione delle relative risorse; dall'altra, ha consentito agli attori del territorio di progettare le azioni a partire da esigenze più vicine ai bisogni dei giovani, fornendo di riflesso una sorta di agenda delle politiche giovanili del territorio veneto.

Da una mappatura puntuale dei 143 progetti, emergono 4 cluster all'interno del quale raggruppare le varie progettualità.

- Un primo insieme di progetti rimanda ad attività connesse al 'volontariato civico e cura dei beni comuni': si tratta di azioni molto concrete che i giovani svolgono nell'ambito dell'attivismo sociale e culturale (ad esempio, azioni di assistenza presso case di riposo, ripristino di itinerari turistici sul tema della pace e della resistenza), di operazioni organizzate di ripristino del decoro e degli arredi urbano, conservazione e promozione di spazi comuni e beni paesaggistici.
- Un secondo insieme riguarda le progettualità che mirano a un corretto 'stile di vita e comportamento' da parte soprattutto della fascia di età legata all'adolescenza: ci si riferisce ad azioni di informazione e prevenzione di fenomeni quali il bullismo, l'abuso di alcool, la dipendenza da smartphone, il corretto uso di internet; coerentemente anche con il momento contingente, all'interno di tale cluster si inseriscono diversi progetti che connettono in maniera critica il tema del cambiamento climatico e comportamenti d'acquisto, alimentari e pratiche di economia circolare.
- Una terza area denominata 'doposcuola e sostegno compiti' raggruppa una serie di azioni volte a sostenere i processi di apprendimento dei giovani, soprattutto in età scolare e primi anni di università. Si tratta di azioni rivolte sia a una fascia di studenti con vari disturbi certificati dell'apprendimento, sia a studenti con difficoltà generiche. Spesso tali azioni si inseriscono all'interno di un quadro di azioni integrate che prevedono l'apertura

di questi servizi al sostegno anche delle famiglie con azioni di coaching parentale e sviluppo di una comunità di genitori con effetti di maggiore inclusione sociale all'interno della comunità.

- Infine, un ampio numero di progetti si riferisce a un ultimo cluster denominato 'attivazione personale e lavorativa'; si tratta di percorsi di formazione e laboratori orientati a sviluppare competenze funzionali a trovare un lavoro, all'autoimpiego o a operazioni più complesse di sviluppo imprenditoriale. Nei percorsi attivati si acquisiscono competenze specialistiche altamente richieste nei contesti professionali (informatica, nuovi media, creatività, ibridazione del sapere artigiano e delle nuove tecnologie); si valorizzano inoltre quelle caratteristiche attitudinali, generalmente *soft skills* (comunicazione, organizzazione, flessibilità, problem solving) che contribuiscono a un maggiore successo professionale (ma non solo, riguarda anche il contesto scolastico e la dimensione civica e culturale).

Un ulteriore elemento interessante del quadro di policy delineato è l'assenza di una certa 'ansia da innovazione' come presupposto all'azione sia da parte della componente regionale - sono assenti nella DGR e nei formulari riferimenti esplicativi sul tema - sia da parte degli attori che agiscono a livello locale. Si osservano così, contro intuitivamente, processi a livello territoriale che affondano le loro basi in prassi consolidate e in questo modo creano le condizioni per lo sviluppo di pratiche innovative:

- la possibilità di inserire alcune progettualità all'interno di percorsi già sperimentati accrescendone l'ampiezza di impatto territoriale, capitalizzando risultati e riserve di capitale sociale;
- poter finanziare quei progetti che allo stato embrionale possiedono elementi di potenziale interesse e innovazione, difficilmente prevedibili e dal carattere sperimentale e per questo potenzialmente fallibili;
- poter 'invadere' altri settori di politiche con interessanti effetti di integrazione delle stesse; diverse progettualità infatti sconfinano su tematiche legate all'uso e alla rigenerazione di spazi e beni comuni;
- poter 'imitare per sperimentare' una pratica innovativa, già realizzata in altri territori contribuendo a innescare effetti di circolazione e ibridazione di idee sul territorio regionale;
- poter sperimentare strumenti di analisi e partecipazione sconosciuti in alcuni territori o semplicemente più funzionali alle contingenze progettuali come ad esempio analisi SWOT, barcamp, hackton, world cafè.

Un ulteriore effetto del principio distributivo adottato dalla policy riguarda la mobilitazione dei network locali. La strategia adottata da una quota consistente dei Piani, misurabile dalla numerosità e dall'alta differenziazione dei partenariati attivati, è basata sull'attivazione di una pluralità di attori locali molto differenziati: associazioni, collettivi, cooperative, imprese e istituzioni, ma anche marchi/brand, risorse economiche derivanti da altre linee di finanziamento, singoli agenti locali dotati di ampio capitale reputazionale e relazionale.

Secondo quanto riferito dai Comuni capofila all'interno delle attività del Piano di monitoraggio, i Comuni del Veneto che sono stati coinvolti nelle 143 iniziative progettuali sono stati 448; le cooperative coinvolte nella gestione e implementazione delle attività 149, mentre 439 sono state le strutture scolastiche che hanno ospitato progetti di politiche giovanili.

La logica è riconducibile al 'secondo welfare' (Maino 2012), in termini di allargamento della rete di attori coinvolti nell'arena delle politiche giovanili, e alla mobilitazione dell'intelligenza sociale, in termini di modalità interattive e partecipate di trattazione di problemi pubblici localizzati, pertanto percepiti come *issue* in comune tra più attori che condividono un ambito spaziale di azione. La questione delle risorse scarse diviene per gli attori locali innesco di un approccio di rete alle politiche giovanili, incentivando il coinvolgimento di una pluralità di attori differenti.

Una seconda strategia riconducibile a un numero significativo dei Piani è basata sull'attivazione di progettualità che operano 'tra Stato e mercato', cioè tra la disponibilità di risorse pubbliche e la capacità di attivarsi sul mercato per raccogliere ulteriori risorse economiche. Questa situazione determina la costruzione di quasi mercati, intesi come strutture caratterizzate dalla compresenza di più produttori di natura pubblica o privata, profit o no-profit, all'interno di un sistema di regolazione pubblico che offre ai cittadini strumenti per superare le asimmetrie informative e le barriere di accesso ai servizi. In questo contesto le organizzazioni pubbliche e quelle private competono allo stesso livello per offrire servizi, incentivando in tal modo l'attenzione per l'efficienza organizzativa oltre che per l'efficacia di prodotto.

I Piani si sono così venuti a configurare come veri e propri processi pluralisti, esito di azioni di progettazione partecipata e interattiva realizzata da network di attori tra di loro molto differenti per natura, scopi e interessi. Questa dinamica ha avuto un doppio effetto nei confronti della questione politiche giovanili: da un lato ha mobilitato nuovi attori rispetto al passato, e dall'altro lato l'ha resa un tema dell'agenda di più attori locali, riducendo così la storica subalternità delle politiche giovanili, alle volte ancilla delle politiche culturali e altre delle politiche sociali, ma quasi mai degne di un'autonomia politica e operativa. Nella loro capacità di mobilitare risorse e atto-

ri, i Piani hanno saputo accrescere l'interesse politico e delle politiche per il settore, come testimoniato dall'osservazione di un funzionario locale:

il merito di questa operazione è che anche piccoli Comuni che non se ne erano mai occupati hanno aperto un capitolo di bilancio dedicato alle politiche giovanili e quando le istituzioni fanno questo poi arrivano le risorse per realizzare progetti. (Partecipante al focus group nr. 1)

I Piani, da questo punto di vista, hanno avuto un impatto generativo sui territori e sono stati un'occasione di nuova co-progettazione. In un suo saggio del 2010, Jenson evidenzia che le idee di politiche sociali emergono quando c'è un'urgenza condivisa di cambiare le idee precedenti (necessità), c'è la possibilità di attribuire significati in parte diversi a uno stesso oggetto (polisemicità) e c'è una pluralità di attori che scambiano idee e conoscenze sul tema (interistituzionalità). I Piani, nel 2017, hanno in parte colto un'urgenza del tempo, dato che è diffusa l'idea che le politiche giovanili siano una priorità europea e ancora di più italiana, e una caratteristica intrinseca, cioè relativa alla natura polisemica delle politiche giovanili, che possono essere intese come politiche di inclusione, di attivazione, culturali, ecc., ma hanno anche saputo metterci del loro e creare un ambiente nel quale esperti, professionisti, politici, funzionari, giovani e altri potessero condividere esperienze, idee e risultati, cioè dar vita al primo nucleo di una comunità di pratiche.

### 5.3 La valutazione conta... ma la valutazione non è contare

L'ultimo paragrafo di questo capitolo esplora, privilegiando il punto di vista degli attori coinvolti nell'indagine, l'utilità e i potenziali usi di una valutazione partecipata così come implementata nel corso di questa esperienza di assistenza tecnica.

Tale riflessione si inserisce all'interno di una cornice argomentativa dove operano almeno due presupposti che sono, al contempo, orientamenti alla ricerca e punti di arrivo importanti della letteratura sulla valutazione e sulle analisi delle politiche pubbliche.

Un primo presupposto è che nel dibattito sulla valutazione ha perso progressivamente forza l'interesse nell'indagare il primato di alcune metodiche, tecnicità, linguaggi e ci si è spostati progressivamente verso una visione maggiormente integrata degli approcci sfruttando il potenziale conoscitivo tanto degli aspetti qualitativi quanto quantitativi.

Il secondo punto, riprendendo quanto già affermato da diversi autori (Dente, Radaelli 1995; Crosta 1998; Vettoretto 2002), rimanda alla rilevanza della valutazione come pratica significativa poiché uti-

le a fornire conoscenza all'interno dei processi di *policy-making*, ma ancor di più funzionale a mantenere centrali gli elementi d'interazione tra gli attori, i processi e l'azione.

L'ipotesi, a partire da questi due orientamenti, è che lo SROI possa essere identificato come uno strumento di politiche (Lascoumes, Le Gales 2009), un dispositivo all'interno del quale rileva, tra le altre cose, la produzione e l'uso della conoscenza prodotta, sia quella di carattere professionale, sia quelle prodotta in corso d'azione con i beneficiari diretti o indiretti. Lo SROI può essere inteso come uno strumento che produce e mixa, in fasi diverse e da diverse prospettive una varietà di informazioni, dati e narrazioni che vengono usati o possono essere potenzialmente usati all'interno del processo di *policy-making*.

Ci siamo interrogati, pertanto, nell'individuare quale sia l'utilità anche potenziale di questo strumento valutativo con riferimento agli utilizzatori, e i risvolti per i processi di *project and policy-making*.

In termini generali, fin dall'inizio i territori hanno accolto l'azione valutativa con molto entusiasmo, da un lato perché i professionisti del settore hanno ampia consapevolezza sul potenziale di questa azione, ma dall'altro, non dispongono quasi mai delle risorse per realizzarla.

Un primo elemento di riflessione rispetto all'utilità dello strumento rimanda a un potenziale di **rottura di un approccio razionale alla pianificazione sociale** su almeno due fronti. Da una parte, lo SROI Explore spinge gli attori del territorio impegnati in un progetto ad allargare lo sguardo rispetto alla platea degli stakeholder, ad assumere punti di vista differenti e cambiare prospettiva rispetto ai beneficiari dell'impatto; a cascata, lo SROI non riporta gli attori del territorio, e le stesse autorità regionali, a tenere un unico focus sul binomio 'obiettivi predefiniti → esiti attesi' come il solo elemento di valutazione dell'efficacia di un progetto. Nuovi beneficiari non previsti in fase di progettazione impongono di vedere nuovi esiti non previsti, di rivedere gli obiettivi e interrogarsi sugli effetti intreccio e di integrazione degli stessi interventi sociali.

I testimoni, con esempi concreti, riportano:

I ragazzi reagiscono ai progetti. Io i migliori risultati li ho avuti con i ragazzi problematici. Tra i settanta ragazzi dei Comuni, i quattro migliori sono quelli che seguono durante l'anno perché fumano, non studiano, bevono. Quello che va a messa la mattina non sa cosa fare e se usa il pennello fa fatica. (Partecipante focus group nr. 7)

Partecipare ad un servizio come *LaBel* che ti aiuta sulla parte scolastica, di socializzazione può prevenire delle situazioni di disagio e quindi questo quantificare è stato interessante. È una cosa a cui non avevo mai pensato, e non credo che altri tipi metodologie abbiano lo stesso tipo di focalizzazione così chiara. Perché nel

famoso Excel emerge con tutte quelle proxy; poi ti rendi conto che una famiglia a fronte di una spesa annuale di tot magari previene dei disagi successivi del ragazzo molto più gravi. Questo è in realtà confermato in parte credo dal focus fatto con i genitori e credo che anche loro siano rimasti impressionati dalla mamma che dice «io facendo partecipare il figlio al servizio ho evitato di divorziare dal marito». (Partecipante focus group nr. 10)

Lo SROI assume anche una **valenza di legittimazione** per tutti coloro i quali, implicati nel processo di *policy-making*, lavorano al miglioramento o alla diffusione delle proprie progettualità. Ad esempio, per ragioni differenti, i politici locali si sono dimostrati molto interessati, perché ne intuiscono la funzione legittimante e lo interpretano come uno strumento a supporto delle proprie scelte allocative, con forti ripercussioni sul fronte del consenso in un momento storico in cui la spesa pubblica è considerata più un costo improduttivo che un investimento sociale, tanto più in una regione produttivista e lavorista come il Veneto. Nei casi caratterizzati da una marcata propensione imprenditoriale, anche gli attori del terzo settore hanno colto nella valutazione di impatto dei propri progetti una potenziale risorsa per attrarre nuovi finanziatori/finanziamenti.

Ha confermato l'intuizione che abbiamo avuto sei o sette anni fa di ricreare a livello territoriale una rete di assessorati comuni per le politiche giovanili. Aveva senso e l'idea era lungimirante e in tempi tutto sommato brevi si iniziano a vedere anche i primi risultati tangibili e visibili. (Partecipante focus group nr. 4)

Per quanto riguarda *LaBel* [progetto dell'area di Belluno] secondo me ha confermato un'idea iniziale sull'impatto e a livello di opportunità, anche se concrete al momento non ce ne sono, ha fatto emergere l'idea di creare lo stesso progetto in altri parti del territorio e lo SROI ha dato forza a questa possibilità... Secondo me lo SROI dà forza anche agli assessori che hanno dati concreti per dire che il progetto ha utilità, validità, impatto in queste aree, può essere utile e dà loro la forza per finanziarlo. (Partecipante focus group nr. 10)

Noi lavoriamo su progetti e questa cosa di fare il focus group all'interno del progetto credo sia un momento importante e utile... non farlo significa che un progetto anche interessante si perde nell'etere, invece questo processo valutativo può dare un contributo per valorizzarlo e riproporlo. Credo che questa metodologia, apparentemente semplice ma che non lo è affatto, sia stata importante ed efficace e vorremo estenderla anche ad altri ambiti e progetti. (Partecipante focus group nr. 7)

Lo strumento SROI ha delle potenzialità di **orientamento dell'azione** e durante l'azione e contribuisce, attraverso l'attività riflessiva, a confermare o produrre nuovi quadri di senso. L'attività valutativa non è stata solo in grado di ricostruire l'efficacia di una progettualità, ma ha anche promosso una maggiore consapevolezza.

Come afferma un operatore del terzo settore:

[questa azione è stata] una cosa interessantissima rispetto a sentirci parte di una riflessione globale e collettiva, in cui le storie dei territori sono differenti. Ne parlavamo anche con Michelangelo, la produzione di una cultura del lavoro sociale nei territori è il frutto di tante cose differenti che partono anche da decenni di lavoro. In particolare, nella mia ignoranza, mi ha colpito il fatto che il valore economico dia 7,75 mentre per noi addetti ai lavori tutto è costo, mentre questo, soprattutto per i politici, è traducibile come impatto forte del tuo lavoro. In questo progetto avevo la sensazione che anche la politica capisse che il progetto aveva un forte impatto, anche visivo, e una sua potenza ed efficacia e lo SROI ha spiegato che questo lavoro qui non è solo... mi viene da dire che, tornando al discorso di prima, quello che ha raccontato numericamente lo SROI è stato anche che questo progetto coinvolge molto l'amministrazione. Noi siamo facilitatori e abbiamo un ruolo che ha il suo peso ma raramente il nostro lavoro coinvolge così tanto l'amministrazione, dall'ufficio tecnico al magazzino, all'assessore stesso e lo conferma la loro presenza qua oggi. (Partecipante focus group nr. 4)

Queste testimonianze mettono in evidenza anche un altro aspetto importante e che riguarda prioritariamente l'approccio alla valutazione adottato, cioè il potenziale qualitativo di uno strumento apparentemente quantitativo come lo SROI. Inizialmente, gli attori coinvolti erano interessati alla valutazione perché oggettiva e capace di restituire i numeri dell'azione sociale, esponendosi però così al rischio di sovrastimare la capacità esplicativa di dati quantitativi e dimenticando che anche le sensazioni soggettive concorrono a formare una più ampia conoscenza valutativa. L'esplorazione iniziale condotta attraverso le interviste e quella successiva realizzata attraverso i workshop e i questionari hanno promosso nei partecipanti la consapevolezza che i dati raccolti non rappresentano valori neutri e oggettivi ma l'esito di un processo di identificazione e spiegazione nei rapporti di causa-effetto tra azioni, risultati e nuove azioni.

Il 'numero magico', come abbiamo spesso ironicamente chiamato il risultato dello SROI nel corso della sperimentazione, non è importante in sé, ma come sintesi di un processo di analisi e comprensione di dinamiche complesse che hanno un effetto sugli attori coinvolti nel processo.

---

Il mio progetto ha avuto un impatto bassissimo, è una sorpresa piacevole come lo strumento lo abbia colto e dato un numero-soluzione alla frammentarietà e all'insuccesso, al fallimento e apre un'occasione di apprendimento nella bassa padovana perché a partire da questo ci si rende conto nel territorio. (Partecipante al focus group nr. 2)

Secondo me, e parlo da amministratore, [l'aspetto più importante di questo approccio partecipativo] è che ti obbliga a fare una riflessione, perché invece tante volte segui i progetti fino al momento in cui li porti in Giunta e li fai partire dopodiché ti arriva la rendicontazione e tutto quanto e il tecnico ti dice «sì è tutto a posto» e per noi va bene e poi trovi il cittadino che ti dice che va tutto bene e tu pensi «ah ok, perfetto, ho due preferenze in più». Però poi fai fatica a capire e questo anche in previsione di altri progetti o utilizzare l'esperienza del progetto per farne partire altri e gestirli in modo diverso. A noi è capitato di fare delle cose in un periodo e di riproporle recentemente ma sono cambiati completamente risultati. Il fatto [come è avvenuto con voi] di essere obbligati a fare il punto della situazione, di analizzare la cosa, confrontandosi con i colleghi, con la cooperativa, con i sindaci... ti permette di avere uno sguardo più ampio e così puoi capire che da una iniziativa guadagni e non perdi. Questo è un aspetto importante sia per la parte politica sia per quella amministrativa. (Partecipante al focus group nr. 7)

Ancora più esplicito il funzionario di una ULSS a cui numerosi enti locali del veronese hanno delegato le funzioni in materia di politiche giovanili:

Io la prendo un po' alla larga. Parlando di politiche sociali complessive siamo poco abituati a fare valutazioni. Noi da un po' di anni come tutti i servizi di politiche giovanili stiamo costruendo una cultura sulla valutazione di esito quindi lo SROI è nelle nostre corde; in qualche modo quando si fanno le verifiche e le rendicontazioni cerchiamo di 'non farcela e dircela' e cerchiamo di fare in modo che qualche numero, pur arido, ti orienti e ti faccia capire un po' un dato di realtà perché noi a livello di servizi sociali tendiamo sempre un po' ad autoincensarci e trovare codici che fuori di noi si fa fatica a capire. Allora per noi operatori questa cosa ci serve perché è necessario avere dei momenti in cui anche un dato numerico dice dove sei e fermarsi a riflettere per poi ripartire e ricominciare. La cultura di valutazione di esito è un altro pezzettino che ci aiuta in un contesto in cui tutti i servizi devono fare strada e ce n'è ancora tanta da fare. (Partecipante al focus group nr. 1)

Dal nostro punto di vista, questa propensione riflessiva è stata favorita da un approccio dialogico e interattivo basato sulla partecipazione degli attori protagonisti del progetto valutato. Uno dei partecipanti al focus group finale ha fornito una valutazione comparativa del processo valutativo applicato ai Piani rispetto a quello applicato in altri settori regionali ed evidenziato che la capacità riflessiva e cognitiva del primo dipende dalla sua capacità di essere comprensibile per gli attori locali, che invece vivono i secondi come un'imposizione burocratico-amministrativa:

[Nei] Piani di Zona ci sono anche i giovani e ti chiedono i numeri. Io dico «ho fatto un lavoro e ti do i dati con il foglio Excel senza dover andare a ricompilare nuovi moduli» e poi ricevi 4 o 5 telefonate che ti chiedono i dati con i format imposti dalla Regione del Veneto. Io in quel caso rispondo: «Senti abbiamo lavorato così, questi sono i dati, questo è l'esito del progetto come faccio a scorporalo, per numeretti dentro quelle tabelle che tu usi?» [...] il fallimento più grosso della Regione Veneto è questo contatore che hanno messo in piedi per i Piani di Zona dove contare le risorse è una follia. Bisogna che i territori prendano le distanze da questo modo di valutare e bisogna trovare altre modalità di connessione con il territorio per fare in modo che quello che viene fuori da lì diventino orientamenti per azioni future. (Partecipante al focus group nr. 1)

Torna a più riprese il tema della valutazione come strumento di orientamento; all'interno di una scarsa offerta di strumenti di valutazione nell'ambito delle politiche giovanili, queste testimonianze richiamano almeno due metafore molto note nell'ambito delle *policy analysis*. Queste tipologie di strumenti assomigliano alla famosa mappa dei Pirenei (Weick 1997) in grado di riattivare processi di interazione e di *sense-making* delle attività di una comunità di attori (incluse quelle della valutazione) spesso caotiche e sciolte e ritrovare, invece, attorno a un sistema di valutazione come lo SROI un modo di «trattare la materia giovani come politiche giovanili e non come attività giovanili» (partecipante focus group nr. 4).

Nella descrizione da parte degli attori, questi progetti vengono definiti strade da percorrere, viaggi; Pressman e Wildavsky (1973) suggerivano di pensare l'implementazione di una politica come al volo di un pipistrello e la valutazione come al suo sistema di eco-localizzazione che consente durante la ricerca delle prede di aggiustare il volo sulla base dei feedback ricevuti dall'ambiente circostante.

Per concludere, si tratta di un processo di continuo adattamento degli attori ai contesti e tra attori. Chi scrive è consapevole delle dinamiche di questi processi di produzione interattiva di conoscenza: le informazioni giocate strategicamente dagli attori penetrano lenta-

mente all'interno dei processi dialogici e l'esito del cambiamento dei quadri di senso non è per nulla scontato. Si tratta di processi i cui effetti potranno vedersi solo nel lungo periodo a condizione che si instaurino routine e dinamiche di continuità. Weiss sosteneva che «la valutazione è un atto politico, che avviene entro contesti strategici dentro i quali il valutatore è spesso un attore come gli altri» (Weiss 2000, 299; trad. degli Autori); coerentemente con quanto affermato in apertura, con riferimento agli obiettivi di questa ricerca e del saggio (contribuire a favorire processi di democratizzazione della valutazione), le attività di SROI Explore continueranno con una seconda edizione; dentro una cornice di sperimentazione e di buon senso, caratteristica riconosciuta all'approccio e allo strumento da parte degli attori coinvolti, l'attività principale sarà quella di diffondere la conoscenza dello strumento attraverso programmi formativi, laboratori partecipativi di valutazione estesi a tutti i Piani della Regione del Veneto e mantenere così nelle agende delle politiche giovanili un orientamento alla cultura e all'etica della valutazione.

## Conclusioni

Se le conclusioni servono a tirare le somme qui non possiamo esimerci dal riprendere e rispondere alla domanda iniziale: si può fare una buona valutazione senza dover ricorrere a competenze molto rare e costose? Che vuol dire anche: la valutazione può essere un prodotto sociale oltre che socializzabile?

Alla fine della presentazione contenuta in questo volume è possibile dare una prima, temporanea e parziale risposta: ‘sì, ma...’.

Lo SROI Explore è stato accolto quasi con entusiasmo e con sicuro apprezzamento dagli attori che ne hanno consentito la sperimentazione: amministratori locali, funzionari, operatori sociali, imprenditori sociali, giovani, associazioni, funzionari regionali. Tuttavia, quando interpellati, hanno anche evidenziato la necessità di un livello minimo di competenze, di risorse e di tempo da dedicare all’attività di valutazione, e conseguentemente il bisogno di risorse umane ed economiche. Dal punto di vista di chi ha partecipato alla sperimentazione, lo SROI Explore può essere un prodotto collettivo e collaborativo, quindi sociale, a patto che ci sia un livello minimo di investimento in esso. Investimento in formazione e investimento in applicazione, come è messo bene in evidenza dalle testimonianze di alcuni partecipanti del focus group citato nel Capitolo 5 che, con grande pragmatismo, arrivano anche a proporre che una certa percentuale dei finanziamenti delle prossime annualità dei Piani sia destinata alla valutazione di impatto sociale secondo modalità e approcci condivisi.

Si è giunti a questa considerazione attraverso un percorso di cui i protagonisti hanno apprezzato soprattutto gli aspetti riferibili ai possibili usi collettivi dello strumento, perché, in quanto tali, favoriscono la conoscenza, l’interazione e la condivisione tra attori locali che non sempre dialogano e partecipano attivamente alle diverse fasi

del ciclo di progetto - programmazione, identificazione dei problemi e delle risorse, formulazione, finanziamento, implementazione, valutazione - e che nel fare ciò perdono l'occasione di socializzare le conoscenze utili a rafforzare le progettualità stesse. La testimonianza dell'Assessore riportata nel testo è diretta nel riconoscere che il fatto di essere abitualmente coinvolta solo nelle fasi di decisione, finanziamento e semplice follow-up dell'iniziativa le offre argomenti limitati per trattare politicamente la rilevanza del progetto, mentre la partecipazione attiva - seppure limitata - alla valutazione di impatto ha fornito degli argomenti che l'hanno supportata ad aumentare l'investimento pubblico locale nel progetto e a diffonderlo anche in altri Comuni limitrofi. La valutazione qui non agisce solo come meccanismo di legittimazione. Essa opera anche in termini di progettazione interattiva: consente di togliere la formulazione dell'intervento dal dominio di tecnici progettisti e di assegnarla collettivamente agli attori che condividono l'interesse per il progetto. In questo modo si trasformano da stakeholder (portatori di interesse) a shareholder (titolari) del progetto che, a sua volta, diventa un processo collettivo e un bene messo in comune a disposizione di una comunità di attori che interagiscono e, nel fare questo, elaborano scopi, visioni, obiettivi e progetti collettivi, cioè rafforzano i processi di governance locale (in questo caso delle politiche giovanili). Si innova e si arricchisce il processo democratico; in altre parole, rafforzando il processo di governance locale si produce un impatto positivo sul capitale sociale locale (maggiore fiducia e condivisione di valori e idee) con un effetto virtuoso in termini di impatto anche sulla democrazia locale in termini di partecipazione civica e politica, come è testimoniato dal fatto che nei territori dove insistono politiche giovanili di lungo corso e partecipative, la presenza giovanile in posizioni di rilievo (assessori, presidenti del consiglio comunale, ecc.) è più significativa rispetto ad altri territori.

Lo SROI Explore, da questo punto di vista, può aiutare nuovi territori ad avventurarsi lungo questa strada.

Se tutto questo ha evidenti ripercussioni sul livello locale, come impatta sul livello regionale? Per dirla meglio: a cosa può servire lo SROI Explore alla Regione del Veneto che ne ha supportato la sperimentazione?

Per rispondere è necessario ripercorrere brevemente la storia del rapporto tra livello regionale e locale nel campo della valutazione in Veneto nell'ambito delle politiche sociali. Gli enti locali veneti negli ultimi vent'anni riportano diversi problemi rispetto alle modalità di raccolta e usabilità dei dati richiesti per la compilazione delle schede di monitoraggio e di valutazione. Le operazioni di censimento e raccolta dati sovraccaricano gli enti sia sul versante di chi ha in onere la raccolta e la trasmissione del dato, sia sul versante di chi deve richiedere, ricevere ed elaborare questi dati. Sfugge molto spesso l'o-

---

biettivo strategico all'interno di una procedura che viene per lo più evasa come una sorta di obbligo, in assenza di incontri pubblici in grado di restituire quadri di analisi e di senso, andamento ragionato delle attività, apprendimenti e ristrutturazione condivisa del processo di social planning.

L'azione valutativa (ma anche di monitoraggio) finisce così per essere considerata sconnessa dal ciclo di policy e lontana dai problemi quotidiani di organizzazioni complesse sottoposte a intensi processi di rinnovamento e alla progressiva riduzione delle risorse economiche disponibili. In questa situazione, il tipo di relazione tra i due livelli di governo è potenzialmente di tipo polemico, se non conflituale, e in tal modo si riduce l'estensione orizzontale e verticale del processo di governance, generando meno disponibilità alla pianificazione e progettazione condivisa. In questo modo si innesca un circolo vizioso che allunga le distanze e riduce le relazioni di fiducia (e con esse aumenta i conflitti) tra il livello locale e quello regionale, complicando il lavoro a entrambi in una fase storica dove, in conseguenza della contrazione delle risorse e dell'aumento della complessità dei bisogni, cresce invece la domanda di politiche integrate e multilivello. Nella prospettiva dello SROI Explore l'ente regionale, al pari degli enti locali, viene stimolato ad accrescere la sua capacità di governare il territorio mediante processi interattivi e dialogici di natura progettuale, orientati al risultato e alla qualità e non solo alla correttezza burocratico-formale dei propri atti e dei rapporti con gli altri attori locali, incluse le imprese, le fondazioni e le associazioni.

Non da ultimo, e questo vale per entrambi i livelli di governo, per le imprese e per le organizzazioni della società civile coinvolte nei progetti, lo SROI Explore permette di scomporre fino all'unità di azione più piccola gli obiettivi e le azioni di progetto e in questo modo crea i presupposti per potere decidere su cosa e come investire in futuro. In un concetto: produce elementi per l'apprendimento. È in questo senso che lo SROI Explore non è solo uno strumento di analisi delle politiche e dei progetti, ma è anche uno strumento di valutazione. Nel suo modo di procedere lo SROI Explore invita gli utilizzatori ad abbandonare il 'progettato' e concentrarsi sul realizzato e sugli effetti che questo ha prodotto o potrà produrre sui beneficiari e sul contesto. In questo modo dà spazio all'inatteso, che come sappiamo dagli studi di politiche è molto spesso maggiore e più influente del progettato. Lo SROI Explore genera approssimazioni (ipotesi, idee, sensazioni, indizi...) che si configurano come azioni di *sense-making* dal momento che permettono agli attori coinvolti nel processo di dare senso all'azione e parallelamente di ripensare l'azione stessa, secondo schemi riflessivi e incrementali.

Infine, c'è la questione della sostenibilità. Lo SROI Explore costa meno di altri sistemi di valutazione di impatto per due ragioni ben precise. La prima è che richiede competenze sociali e relazionali mol-

to sviluppate, ma queste sono ampiamente disponibili in un contesto di politiche sociali dal momento che rappresentano un prerequisito fondamentale dell'azione sociale, culturale ed educativa. In quanto risorsa ampiamente disponibile il suo 'prezzo' non può essere rapportato a quello di competenze molto più rare. La seconda è che richiede l'uso di risorse umane e tempo più che di strumenti o tecnologie e queste sono risorse certamente disponibili in organizzazioni pubbliche complesse a fronte di un aumento della produttività o di un efficientamento dei processi, entrambi risultati perseguiti nella valutazione di impatto come processo di apprendimento.

Avevamo però anticipato che oltre ai 'sì' c'è ancora un 'ma'. Le competenze relazionali sono certamente più disponibili di quelle matematico-statistiche o informatiche, tuttavia vanno potenziate e diffuse in modo più omogeneo. Analogamente, queste non esauriscono il repertorio di competenze necessarie per effettuare una valutazione di impatto secondo la metodologia SROI Explore. Per capire la logica e poter sviluppare una proxy finanziaria, ad esempio, servono basi discrete di economia e finanza; per scomporre il progetto in sotto-azioni e sotto-obiettivi al fine di ricavarne la teoria del cambiamento sottostante servono competenze di base in project management; per gestire workshop e focus group è necessaria una solida conoscenza delle tecniche di conduzione dei gruppi; per favorire il dialogo e la partecipazione tra gli attori coinvolti nei momenti collettivi è fondamentale conoscere alcune metodologie partecipative. Anche lo SROI Explore quindi richiede competenze che potremmo definire specialistiche, anche se sono per lo più mutuate da altri repertori di competenze e quindi già ampiamente codificate. Ciò ci suggerisce l'utilità di sviluppare programmi di formazione, che però richiedono tempi di progettazione e realizzazione e conseguenti risorse economiche, con il vantaggio che essendo competenze per lo più già codificate in altri percorsi di formazione possono essere facilmente reperiti e riorientati.

L'altro 'ma' riguarda invece i sistemi di diffusione e adozione della metodologia, che non possono essere lasciati solo alla seppure ampia buona volontà degli attori locali, ma devono essere inseriti in piani e indirizzi strategici ben precisi e supportati da conseguenti risorse a opera dell'ente superiore, in questo caso la Regione del Veneto. Condividere uno standard e invitare a condividere risorse economiche potrebbe essere una strada efficace per stimolare con gradualità, attraverso dispositivi di *soft law*, la disponibilità degli enti locali di sviluppare una nuova cultura e nuovi strumenti di valutazione di impatto sociale.

## **Postfazione**

# **Investimento e innovazione sociale nel welfare territoriale: un problema di ricerca**

Gli autori di questo lavoro offrono un'analisi dell'implementazione degli interventi di promozione del benessere dei giovani nella regione Veneto. La rilevanza di questo esercizio valutativo per i *policy maker*, i professionisti del sociale, i portatori di interessi nel territorio è auto-evidente. Vorrei provare, invece, a delineare le ragioni per cui un esercizio come quello proposto può contribuire al più generale dibattito, scientifico e politico, sulla direzione assunta dalle politiche di welfare ben oltre il caso territoriale e l'ambito delle politiche presi in esame.

Il campo di policy considerato - con i suoi obiettivi, metodi, approcci, risorse, strumentazione, infrastruttura organizzativa - è fortemente influenzato dalle spinte alla trasformazione che hanno caratterizzato le politiche di welfare in Europa negli ultimi 20 anni, ma, al tempo stesso, è segnato dalla stratificazione di lungo periodo delle politiche sociali territoriali (la loro istituzionalizzazione) in uno specifico contesto nazionale e regionale. È la possibilità di osservare e analizzare questo incrocio che rende lo studio di sicuro interesse.

Negli anni successivi alla pubblicazione del volume curato da Esping-Andersen et al. *Why We Need a New Welfare State* (2002), la strategia del *social investment* ha contribuito a una trasformazione cruciale del paradigma delle politiche sociali (Morel et al. 2012; Heimerijk 2017). Il successo della formula - assunta dall'Unione Europea (UE) e diffusasi in Europa e oltre, almeno in termini di discor-

si - è dovuto sia alla sua capacità di fornire un'alternativa alla critica neoliberale del welfare state sia al suo carattere polisemico (Jenson 2010). Il *social investment* considera che il welfare state consolidatosi nei trent'anni successivi al secondo conflitto mondiale sia divenuto insostenibile, a causa di una profonda trasformazione sociale, demografica ed economica, e al tempo stesso non sia in grado di proteggere i cittadini contro i «nuovi rischi sociali» (Bonoli 2005). Tuttavia, diversamente dalla diagnosi e dalla terapia neoliberale che prevedevano la necessità di ridurre la spesa pubblica per le politiche sociali e di dare spazio al meccanismo di mercato, il nuovo approccio proposto consiste nell'indirizzare diversamente la spesa sociale: verso interventi che promuovano il benessere, l'inclusione, la riduzione delle disuguaglianze, nonché l'efficienza, facendo leva sullo sviluppo del capitale umano. L'esempio paradigmatico presentato da Esping-Andersen et al. (2002) è quello dell'espansione di servizi educativi e di cura per i bambini piccoli: l'ampliamento dei servizi di asilo nido di buona qualità consente di introdurre stimoli cognitivi e socializzazione precoci, redistribuire le opportunità educative e di successo nel mercato del lavoro nel corso di vita, ma anche di ampliare l'occupazione femminile e le entrate fiscali dello stato. Nel quadro della costruzione di un'agenda sociale europea (Morel et al. 2012), insieme alle politiche di cura ed educazione per i bambini, alle politiche del lavoro e a quelle di conciliazione tra vita lavorativa e responsabilità familiare, anche le politiche giovanili rappresentano un ambito privilegiato di questo approccio. In questo senso, il caso studiato è lo studio di un'applicazione dell'approccio di investimento sociale.

La diffusione di una seconda idea (e in certa misura di una pratica) è riconoscibile nelle politiche sociali europee degli ultimi anni: quella che alcuni hanno chiamato la *social innovation* (Sinclair, Baglioni 2014). Implicitamente o esplicitamente sostenuta dalle politiche europee che stimolano partnership, progettualità, partecipazione delle 'parti sociali', l'approccio di innovazione sociale promuove la riduzione del protagonismo dell'attore pubblico nella formulazione e gestione delle politiche sociali (territoriali) e auspica la centralità e l'interconnessione di attori privati della società civile e attori economici. Anche da questo punto di vista, l'approccio presente nelle politiche analizzate in questo lavoro è coerente con le tendenze di policy appena ricordate.

Se le due idee - *social investment* e *social innovation* - hanno avuto vasta diffusione, le forme che hanno assunto non sono indifferenti ai diversi contesti istituzionali in cui sono state immesse. L'idea che le politiche sociali non rappresentino un mero costo, ma un investimento i cui frutti si raccolgono nel tempo (in termini di maggiore inclusione sociale, flessibilità, efficienza) si è fatta strada nel panorama delle politiche sociali europee e non solo proprio grazie alla sua flessibilità, malleabilità, indeterminatezza e potenziale contraddit-

torietà (Jenson 2010; Mahon 2013). Nella definizione e implementazione delle politiche europee medesime in materia di servizi per la prima infanzia e asili nido, l'individuazione di obiettivi in termini di occupazione femminile e di copertura dei servizi per la prima infanzia non ha coinvolto la definizione di standard qualitativi dei servizi (né occupazionali) e non ha comportato una pressione diretta sugli Stati membri lasciando ampi margini di discrezionalità relativamente a se tali obiettivi dovessero essere perseguiti e come. Numerosi studi hanno sottolineato come il concetto di *social investment* abbia trovato diversa interpretazione e applicazione nei paesi Europei in relazione agli assetti istituzionali preesistenti (Ascoli, Ranci, Sgritta 2015). La letteratura mette inoltre in rilievo come alcuni contesti istituzionali (i paesi dell'Europa del Sud e l'Italia in particolare) presentino una maggiore resistenza all'introduzione di principi e politiche sociali basate sul *social investment* (Kazepov, Ranci 2017), una maggiore refrattarietà all'introduzione di riforme strutturali delle politiche sociali in risposta ai nuovi profili di rischio (Da Roit, Sabatinelli 2013; De La Porte, Jacobsson 2012) e strategie poco coordinate, fondate sulla *path dependency* e con significative differenze territoriali (Kazepov, Barberis 2013). Secondo una dinamica simile, la *social innovation* si è confrontata con dinamiche fortemente dipendenti dai contesti istituzionali di regolazione (Ciarini, Neri 2019) e dai sistemi di interazione tra gli attori coinvolti (Polizzi, Vitale 2017; D'Ovidio, Gandini 2019).

Più nello specifico per quanto riguarda l'Italia, l'investimento sociale e l'innovazione sociale si inseriscono in un contesto dove i tentativi della riforma dei servizi e degli interventi sociali (L. 328/2000) di rimediare al 'decentralamento senza regolazione degli anni Settanta hanno avuto poco successo e dove si è determinata una combinazione tra un sistema caratterizzato da un deficit strutturale di politiche sociali "tradizionali", fortemente informale e familiista e dallo sviluppo di un mercato (della cura ed oltre) poco regolato e supportato (Campomori, Feraco 2018; Da Roit, Sabatinelli 2013). L'austerità permanente seguita alla crisi del 2007 non ha fatto che cristallizzare questa situazione. In un simile contesto frammentato e a limitate risorse il rischio è che i discorsi sull'investimento sociale restino lettera morta e che solo gli attori maggiormente equipaggiati dal punto di vista economico, sociale, culturale e relazionale possano partecipare ai processi di implementazione del welfare territoriale innovativo e trarne beneficio (Cruz et al. 2017). La domanda che ne emerge, dunque, è: che cosa significano *social investment* e *social innovation* in un simile contesto?

Il diverso livello di penetrazione e differenziazione nell'applicazione delle idee di policy è generalmente ricondotto a fattori istituzionali, ma scarsa attenzione è stata posta fino ad oggi alle dinamiche territoriali di ideazione, progettazione ed implementazione di tali

politiche, nonché alle loro conseguenze. È in questo quadro che l'osservazione empirica, analisi e valutazione dei contenuti, delle forme, delle pratiche legate agli approcci di *social investment* e di *social innovation* assumono rilevanza. Le 'politiche giovanili' studiate in questo volume hanno chiaramente incorporato gli orientamenti di policy europei sopra ricordati: da un lato, la ridefinizione delle misure di welfare come un investimento nel futuro anziché come una mera spesa e, dall'altro, la promozione di interventi attraverso l'attivazione di risorse e infrastrutture sociali e territoriali anziché meramente attraverso l'intervento di governo. Al tempo stesso le 'politiche giovanili' sotto la lente di questa ricerca sono una specifica declinazione di interventi sociali in un particolare contesto istituzionale e territoriale studiato: se dovessimo spiegare cosa sono le 'politiche giovanili' nella regione Veneto a uno studioso o un policy maker straniero, dovremmo non solo individuare una buona locuzione nella sua lingua, ma anche chiarire che cosa 'contengono' esattamente queste politiche e come sono strutturate. Come sottolineato dagli autori del volume, quest'area di policy è stata a lungo periferica in Italia e ancillare alle politiche sociali o a quelle culturali, in un contesto in cui le politiche sociali e culturali soffrono, a loro volta, di un buon grado di marginalità e frammentazione.

Proprio in virtù di questa marginalità, da un lato, e dichiarata crescente centralità, dall'altro, il caso di studio è un ambito privilegiato per osservare l'interpretazione e la pratica dei contenuti, valori, e strumenti veicolati dalle strategie. Pertanto esse rappresentano un'occasione importante per osservare in che misura queste politiche sono state assunte come centrali nel processo di conversione del welfare territoriale italiano nella direzione del *social investment*. D'altro canto, la loro specifica e tradizionale debolezza consente di valutare esattamente quelle difficoltà tipiche del sistema di welfare italiano nella sua riconversione.

Un lavoro di valutazione come quello qui proposto può contribuire a una più specifica comprensione del modo in cui le idee diffuse nel campo delle politiche sociali si diffondono, si modificano, si radicano e trovano applicazione (oppure no) e può gettare luce su quali retoriche dei policy maker restano tali o diventano trasformazioni effettive del modo di procedere delle politiche sociali.

Prof.ssa Barbara Da Roit  
Università Ca' Foscari Venezia

## Bibliografia

- Ascoli, U.; Ranci, C.; Sgritta, G.B. (2015). *Investire nel sociale: la difficile innovazione del welfare italiano*. Bologna: il Mulino.
- Bonoli, G. (2005). «The Politics of the New Social Policies: Providing Coverage Against New Social Risks in Mature Welfare States». *Policy & Politics*, 33(3), 431-49.
- Campomori, F.; Feraco, M. (2018). «Integrare i rifugiati dopo i percorsi di accoglienza: tra le lacune della politica e l'emergere di (fragili) pratiche socialmente innovative». *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 1, 127-57.
- Ciarini, A.; Neri, S. (2019). «Innovazione sociale, auto-organizzazione e azione pubblica: integrazione o sostituzione?». *La Rivista delle politiche sociali*, 1, 9-22.
- Cruz, H.; Martínez, M.R.; Blanco, I. (2017). «Crisis, Urban Segregation and Social Innovation in Catalonia». *Partecipazione e Conflitto*, 10(1), 221-45.
- Da Roit, B.; Sabatinelli, S. (2013). «Nothing on the Move or Just Going Private? Understanding the Freeze on Child-and Eldercare Policies and the Development of Care Markets in Italy». *Social Politics*, 20(3), 430-53.
- De La Porte, C.; Jacobsson, K. (2012). «Social Investment or Recommodification? Assessing the Employment Policies of the Eu Member States». Morel, Palme 2012, 117-52.
- D'Ovidio, M.; Gandini, A. (2019). «The functions of social interaction in the knowledge-creative economy: Between co-presence and ICT-mediated social relations». *Sociologica*, 13(1), 51-66.
- Esping-Andersen, G.; Gallie, D.; Hemerijck, A.; Myles, J. (eds) (2002). *Why We Need a New Welfare State*. Oxford: Oxford University Press
- Jenson, J. (2010). «Diffusing Ideas for After Neoliberalism: The Social Investment Perspective in Europe and Latin America». *Global Social Policy*, 10(1), 59-84. DOI <https://doi.org/10.1177/1468018109354813>.
- Hemerijck, A. (2017). *The Uses of Social Investment*. Oxford: Oxford University Press.
- Kazepov, Y.; Barberis, E. (2013). *Il welfare frammentato. Le articolazioni regionali delle politiche sociali italiane*. Roma: Carocci.
- Kazepov, Y.; Ranci, C. (2017). «Is Every Country Fit for Social Investment? Italy as an Adverse Case». *Journal of European Social Policy*, 27(1), 90-104. DOI <https://doi.org/10.1177/0958928716673314>.
- Mahon, R. (2013). «Social Investment According to the OECD/DELSA: A Discourse in the Making». *Global Policy*, 4(2), 150-59.
- Morel, N.; Palier, B.; Palme, J. (eds) (2012). *Towards a Social Investment Welfare State? Ideas, Policies and Challenges*. Bristol: The Policy Press.
- Polizzi, E.; Vitale, T. (2017). «Governo collaborativo e catene relazionali di innovazione. Spunti a partire dal caso di Milano». *Quaderni di Rassegna Sindacale*, 18(2), 129-47.
- Sinclair, S.; Baglioni, S. (2014). «Social Innovation and Social Policy – Promises and Risks». *Social Policy and Society*, 13(3), 469-76.



# Appendice

## Allegato 1

### Esempio di questionario somministrato ai giovani di *Ci sto? Affare Fatica!*

1. Il progetto ha contribuito a farti trovare nuovi amici?

Sì - No

Se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50 - 60 - 70 - 80 - 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

2. Il progetto ha contribuito ad accrescere la tua consapevolezza del valore dell'autonomia finanziaria?

Sì - No

Se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50 - 60 - 70 - 80 - 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

3. Durante il progetto è aumentata la tua capacità di collaborare con altre persone (coetanei e adulti?)

Sì - No

Se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50 - 60 - 70 - 80 - 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

4. Durante il progetto hai appreso nuove competenze?

Sì - No

Se sì, quali?

E se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50- 60- 70 -80- 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

5. Il progetto ha accresciuto la tua capacità del rispetto delle regole, del ruolo del leader, del rispetto degli orari?

Sì - No

Se sì, quali?

Se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50 - 60 - 70 - 80 - 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

6. Il progetto ha contribuito ad accrescere il tuo stato di benessere e diminuire, ad esempio, il numero di sedute dallo psicologo?

Sì - No

Se sì, quali?

Se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50 - 60 - 70 - 80 - 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

7. Durante le attività di progetto hai giocato meno con lo smartphone e/o con videogiochi e hai acquistato meno giochi e applicazioni?

Sì - No

Se sì, quali?

Se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50 - 60 - 70 - 80 - 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

8. Il progetto ha contribuito ad accrescere la tua autostima?

Sì - No

Se sì, quali?

Se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50- 60- 70 -80- 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

9. Il progetto ti ha fatto sentire maggiormente parte di una Comunità?

Sì No

Se sì, in che percentuale, questo cambiamento dipende direttamente dal progetto

10 - 20 - 30 - 50 - 60 - 70 - 80 - 90 - 100

Secondo te quanto durerà questo beneficio

1 - 2 - 3 anni

## Allegato 2

Esempio di questionario somministrato ai giovani di *Bassa device*.

1. Il progetto *Bassa Device* ha contribuito ad accrescere la tua capacità nel metterci impegno in un compito e portarlo a termine?

1.a In una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende

direttamente dal progetto?

1.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?

1 - 2 - 3 anni

2. Il progetto ha contribuito ad accrescere la tua capacità di essere disciplinato e di assumerti responsabilità?

2.a In una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende

direttamente dal progetto?

2.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?

1 - 2 - 3 anni

3. Il progetto ha contribuito ad accrescere le tue capacità di organizzazione di un evento (in riferimento ad esempio alla conoscenza della normativa sulla privacy e autorizzazione da parte degli enti competenti)?

3.a In una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende

direttamente dal progetto?

3.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?

1 - 2 - 3 anni

4. Il progetto ha contribuito ad accrescere le tue competenze tecniche nel linguaggio dei media (sceneggiatura, regia, montaggio?)

4.a In una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende

direttamente dal progetto?

4.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?

1 - 2 - 3 anni

5. Vorresti segnalare un altro cambiamento (un beneficio per te) determinato dal progetto?

5.a In una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende

direttamente dal progetto?

5.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?

1 - 2 - 3 anni

6. Il progetto ha contribuito a creare degli effetti negativi?  
Se sì, quali?

### **Allegato 3**

#### Elenco degli intervistati<sup>1</sup>

1. Bertolini Giovanna - Area servizi alla persona, Comune di Cornedo Vicentino
2. Valeria Santi - Cooperativa Studio Progetto
3. Silvano Golin - Dirigente Settore Servizi Scolastici ed educativi Comune di Vicenza
4. Marco Fardin - Settore Servizi scolastici ed educativi, ufficio Giovani, Comune di Vicenza
5. Carla Carollo - Ufficio Anagrafe, Stato Civile, Leva militare, Comune di Lugo di Vicenza
6. Robertino Cappozzo - Sindaco del Comune di Lugo di Vicenza
7. Michelangelo Unione - Dirigente Settore Servizi Sociali Montana Marosticense Frison
8. Marco Lo Giudice - Cooperativa Adelante
9. Valentina Tomasi - Assessore Politiche sociali, educative e dell'istruzione Comune di Belluno
10. Sonia Fagherazzi - Psicologa impiegata nello sportello di ascolto del Comune di Belluno
11. Debora Nicoletto - Assessore alle Politiche Sociali, Attività Produttive e Politiche del lavoro, Politiche giovanili, della famiglia e pari opportunità, Comunicazione, Comune di Feltre
12. Oscar Mazzochin - Assessore alle politiche dell'infanzia, giovani generazione e sport Comune di Bassano del Grappa

---

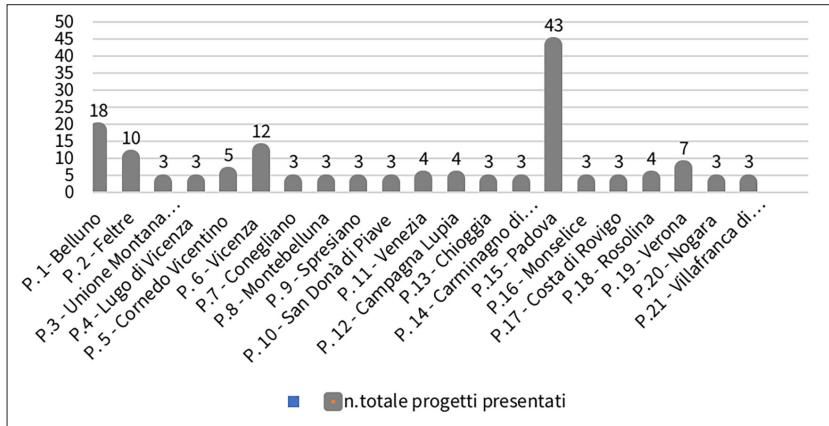
<sup>1</sup> I ruoli e gli incarichi indicati si riferiscono al periodo delle interviste svolte tra il 2018-07-04 e il 2018-10-16. La numerazione segue l'ordine cronologico di realizzazione dell'intervista. I riferimenti alle interviste presenti nel testo non corrispondono alla numerazione qui proposta.

13. Elisa Paronetto - Ufficio Servizi Sociali, Comune di Spresiano
14. Cristina Tonon - Area Famiglie Minori Adulti, Comune di Treviso
15. Sabrina Caso - Cooperativa Comunica
16. Francesca Ongaro - Cooperativa Sociale Insieme si può
17. Elena Paccagnan - Cooperativa La Esse
18. Gloria dal Prà - Ufficio Scuola - Comune di Treviso
19. Laura Gnan - Progetto Giovani Comune di Padova
20. Gina Salvia - Settore opportunità sociali e sviluppo umano San Donà di Piave
21. Marta Simioni - Settore opportunità sociali e sviluppo umano San Donà di Piave
22. Giulio Antonini - Dirigente Settore opportunità sociali e sviluppo umano, San Donà di Piave
23. Conegliano Serena Cesca - Progetto Giovani di Conegliano, Comune di Conegliano
24. Giambruno Panizzutti - Assessore alla pubblica istruzione, politiche educative, politiche per la famiglia, politiche giovanili, innovazione tecnologica, organizzazione ente, Comune di Conegliano
25. Roberta Maria Basso - Ufficio anagrafe, stato civile, elettorale e servizi sociali, Comune di Costa di Rovigo
26. Elena Pellegrin - Ufficio assistenza, Comune di Rosolina
27. Massimo Mantoan - Cooperativa Titoli Minori
28. Barbara Biagini - Dirigente dell'Area Servizi Sociali - Comune di Monselice
29. Emanuela Ramanzin - Area Servizi Sociali - Comune di Monselice
30. Silvia Callegaro - Area servizi sociali - Comune di Campagna Lupia
31. Monica Lazzaretto - Centro Studi Cooperativa Olivotti

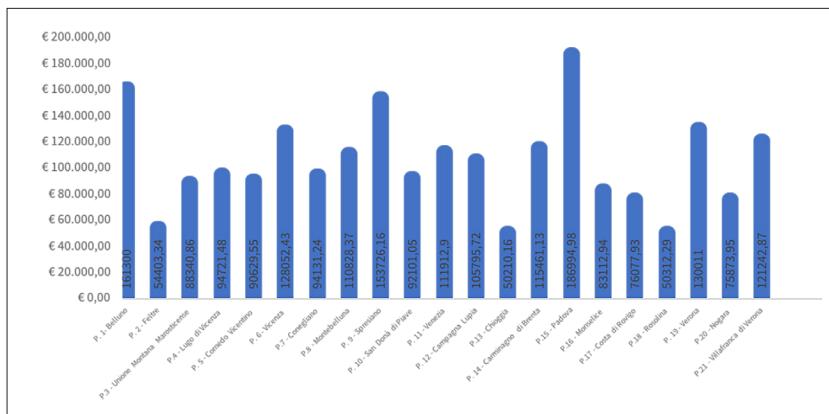
32. Filippo Centomo - Area servizi sociali Comune di Nogara
33. Emanuela Placchi - Progetti Area Giovani, Unità organizzativa: Politiche Educative Scolastiche e Giovanili del Comune di Verona
34. Antonella De Martino Avolio - Piani di Zona per l'area giovani del Comune di Verona
35. Paolo Givoni - dirigente Servizi socio-educativi territoriali dell'AU-LSS 9 Scaligera
36. Mattia Leoni - Presidente Consiglio Comunale del Comune di Sona
37. Michele Sartori - Servizio educativo territoriale ULSS 9 Scaligera
38. Alfio Zandonà - Servizio Servizi Sociali, Casa, Urban Center (Politiche del Lavoro, delle Attività Produttive e del Turismo), Servizi Educativi, Trasporto Scolastico, Asilo Nido Comune di Montebelluna
39. Alessandro Bolis - Sindaco del Comune di Carmignano di Brenta, Presidente del Comitato dei Sindaci del Distretto nr. 4 ex Azienda U.L.S.S. N. 15 Alta Padovana
40. Chiara Bragagnolo - Cooperativa La Esse
41. Alice Marcellina Trevelin - Cooperativa Jonathan
42. Gigi Nardetto - Cooperativa IM.PRO.N.TE.
43. Michela Gallineri - Cooperativa Carovana
44. Barbara Vanin - Direzione Sviluppo, Promozione della Città e Tutela delle tradizioni; Settore Biblioteche e Archivio della comunicazione, Comune di Venezia
45. Michele Casarin - Dirigente settore Cultura, Comune di Venezia

## Grafici

**Grafico 1** Numero di progetti per Piano di Intervento



**Grafico 2** Stanziamento totale per Piano



## Link a guide e materiali utili

- <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
- <https://commdev.org/pdf/publications/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf>
- [http://cdn2.hubspot.net/hubfs/462118/The\\_beginners\\_guide\\_to\\_social\\_return\\_on\\_investment.pdf?t=14649498788336](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/462118/The_beginners_guide_to_social_return_on_investment.pdf?t=14649498788336)
- <http://www.socialvalueuk.org/what-is-social-value/sroi-self-assessment-tool/>

## Bibliografia

- Agrawal, A.; Hockerts, K. (2019). «Impact Investing: Review and Research Agenda». *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-29. DOI <http://doi.org/10.1080/08276331.2018.1551457>.
- Anheier, H.K.; Leat, D. (2006). *Creative Philanthropy*. New York: Routledge.
- Arvidson, M.; Lyon, F.; McKay, S.; Moro, D. (2013). «Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI)». *Voluntary Sector Review*, 4(1), 3-18. DOI <http://doi.org/10.1332/204080513X661554>.
- Ascoli, U.; Ranci, C.; Sgritta, G.B. (2015). *Investire nel sociale. La difficile innovazione del welfare italiano*. Bologna: il Mulino.
- Barberis, E.; Paraciani, R.; Saruis, T. (2019). «Tra il dire e il fare: la prospettiva street-level e l'implementazione delle politiche di welfare. Nota introduttiva al focus». *Politiche Sociali*, 3, 389-406. DOI <http://doi.org/10.7389/95408>.
- Bulsei, G.L. (2008). *Welfare e politiche pubbliche. Istituzioni, servizi, comunità*. Roma: Aracne.
- Busacca, M.; Gelli, F. (2019). «Le Fondazioni come agenti di sviluppo nella governance urbana». d'Albergo, E.; De Leo, D.; Viesti, G., *Quarto Rapporto sulle città. Il governo debole delle economie urbane*. Bologna: il Mulino, 189-99.
- Busacca, M.; Masiero, N. (2019). «Il welfare territoriale tra contrazione delle risorse e imperativo di innovazione». *Economia e Società Regionale*, 2, 15-20. DOI <http://doi.org/10.3280/ES2019-002003>.
- Busacca, M.; Paladini, R. (2019). «Città, botteghe artigiane e innovazione sociale. Spunti a partire dal caso di Venezia». *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 7(2), 233-66.
- Capano, G.; Giuliani, M. (a cura di) (1996). *Dizionario di politiche pubbliche*. Roma: Carocci.
- Capano, G. (2019). «Reconceptualizing Layering – From Mode of Institutional Change to Mode of Institutional Design: Types and Outputs». *Public Administration*, 97(3), 590-604.

- Chicchi, F. (2000). «Grounded Theory and the Biographical Approach: An Attempt at an Integrated Heuristic Strategy». *International Review of Sociology*, 10(1), 5-23.
- Cipriani, R. (1993). *Sentieri della religiosità. Un'indagine a Roma*. Brescia: Morelliana.
- Crosta, P.L. (1998). *Politiche – Quale conoscenza per l'azione territoriale*. Milano: FrancoAngeli.
- Crosta, P.L. (2010). *Pratiche. Il territorio è l'uso che se ne fa*. Milano: FrancoAngeli.
- Crouch, C.; Le Galès, P.; Trigilia, C.; Voelzkow, H. (2004). *I sistemi di produzione locale in Europa*. Bologna: il Mulino.
- Diefenbach, T. (2009). «New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment」. *Public Administration*, 87(4), 892-909.
- European Commission (2014). *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission Legislation and in Practice Relating to EuSEFs and the EaSI*. URL <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=en>.
- Fasan, M.; Bianchi, S. (2017). *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. DOI <http://doi.org/10.14277/978-88-6969-188-1/LCF-4>. Libri di Ca' Foscari 4.
- Gibbon, J.; Dey, C. (2011). «Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector». *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), 63-72. DOI <http://doi.org/10.1080/0969160X.2011.556399>.
- Glaser, B.G.; Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: de Gruyter.
- Greenwood, D.J.; Whyte, W.F.; Harkavy, I. (1993). «Participatory Action Research as a Process and as a Goal». *Human Relations*, 46(2), 175-92.
- Kärreman, D.; Alvesson, M. (2004). «Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-intensive Firm». *Organization*, 11(1), 149-75.
- Human Foundation (2012). *Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento*. Roma.
- Jenson, J. (2010). «Diffusing Ideas for After Neoliberalism: The Social Investment Perspective in Europe and Latin America». *Global Social Policy*, 10(1), 59-84. DOI <http://doi.org/10.1177/1468018109354813>.
- King, N. (2014). «Making the Case for Sport and Recreation Services». *International Journal of Public Sector Management*, 27(2), 152-64. DOI <http://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2013-0052>.
- Kirkpatrick, I.; Ackroyd, S.; Walker, R. (2005). *The New Managerialism and Public Service Professions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Lascoumes, P.; Le Galès, P. (2009). *Gli strumenti per governare*. Milano: Mondadori.
- Lori, M.; Pavolini, E. (2016). «Cambiamenti organizzativi e ruolo societario delle organizzazioni di Terzo settore». *Politiche Sociali*, 1, 41-64.
- Lowe, T. (2013). «New Development: The Paradox of Outcomes – The More We Measure, the Less We Understand». *Public Money & Management*, 33(3), 213-16. DOI <http://doi.org/10.1080/09540962.2013.785707>.
- Maino, F. (2012). «Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative». *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4, 167-82.
- Nicholls, J. (2009). «'We Do Good Things, Don't We?': 'Blended Value Accounting' in Social Entrepreneurship». *Accounting, Organizations and Society*, 34(67), 755-69. DOI <http://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>.

- Nicholls, J.; Lawlor, E.; Neitzert, E.; Goodspeed, T. (2012). *Measuring Value: A Guide to Social Return on Investment (SROI)*. London: New Economics Foundation.
- Lawson, R.; Tilley, N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage Publications.
- Pressman, J.L.; Wildavsky, A. (1973). *Implementation: How Great Expectations in Washington are Dashed in Oakland*. Berkeley: University of California Press.
- Purwohedi, U.; Gurd, B. (2019). «Using Social Return on Investment (SROI) to Measure Project Impact in Local Government». *Public Money & Management*, 39(1), 56-63. DOI <http://doi.org/10.1080/09540962.2019.1537706>.
- Radaelli, C.; Dente, B. (1995). «Valutazione e scienza politica: un dialogo possibile». Regonini, G. (a cura di), *Politiche pubbliche e democrazia*. Napoli: ESI, 147-85.
- Regonini, G. (1996). «Studio delle Politiche Pubbliche». Capano G.; Giuliani M., *Dizionario di Politiche Pubbliche*. Roma: NIS La nuova Italia Scientifica, 392-403.
- Social Value Italia (2016). *Glossario*. URL [https://www.socialvalueitalia.it/associazione/wp-content/uploads/2016/11/Glossario\\_Social-Value-Italia\\_ottobre2016-1.pdf](https://www.socialvalueitalia.it/associazione/wp-content/uploads/2016/11/Glossario_Social-Value-Italia_ottobre2016-1.pdf).
- Solórzano-García, M.; Navío-Marco, J.; Ruiz-Gómez, L.M. (2019). «Ambiguity in the Attribution of Social Impact: A Study of the Difficulties of Calculating Filter Coefficients in the SROI Method». *Sustainability*, 11(2), 386. DOI <http://doi.org/10.3390/su11020386>.
- Strame, N. (2016). *Valutazione pluralista*. Milano: FrancoAngeli.
- Tosi, A. (1994). *Abitanti*. Bologna: il Mulino.
- Vettoretto, L. (2002). «Valutazione delle politiche pubbliche e sviluppo del capitale sociale». *Foedus*, 5, 39-60.
- Weick, K.E. (1997). *Senso e significato nell'organizzazione*. Milano: Raffaele Cortina Editore.
- Weiss, C.H. (2000). «Which Links in which Theories Shall We Evaluate?». *New Direction for Evaluation*, 87, 35-45.

Tra il 2017 e 2019 i due Autori hanno condotto una ricerca valutativa sui Piani Giovani della Regione del Veneto e sulle politiche giovanili locali. La ricerca è stata l'occasione per approfondire le modalità di funzionamento di coalizioni locali di welfare organizzate in modo reticolare e per coinvolgerle nella progettazione partecipata di un sistema di valutazione dell'impatto sociale. Lo SROI Explore è un mix-method che cerca di rispondere ai problemi storici della valutazione nell'ambito delle politiche sociali attraverso una strategia partecipativa e l'ancoraggio alle teorie incorporate nell'azione professionale con l'obiettivo di intensificare i processi di apprendimento degli attori coinvolti.

**Maurizio Busacca** ha insegnato Management avanzato delle organizzazioni no-profit al Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia e Innovazione Sociale alla Venice International University. È consulente per numerose amministrazioni pubbliche e imprese private.

**Alessandro Caputo** è borsista presso la Fondazione Università Ca' Foscari Venezia. Come ricercatore e consulente ha preso parte a numerosi processi partecipativi per la costruzione di politiche di sviluppo locale; si occupa di analisi di impatto e di sviluppo di progetti di innovazione sociale per diversi enti pubblici e privati.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

