

# L'impatto sociale

Dati di valore verso il bilancio sociale

a cura di Stefano Gheno,  
Marco Iazzolino, Laura Nurzia







# Povertà e Percorsi di Innovazione Sociale

Collana promossa da fio.PSD (Federazione Italiana degli Organismi per le Persone Senza Dimora).

**Direzione:** Presidente fio.PSD in carica (Cristina Avonto) e Senior Policy Officer fio.PSD in carica (Marco Iazzolino).

**Coordinamento:** Caterina Cortese (PhD) (fio.PSD).

**Comitato Editoriale:** Alessandro Carta (Cooperativa sociale Il Simbolo), Domenico Leggio (Associazione Tetti colorati), Marco Lucchini (Banco Alimentare), Francesco Marsico (Caritas Italiana), Antonio Russo (ACLI).

**Comitato Scientifico:** Maurizio Bergamaschi (Università degli Studi di Bologna), Cristian Campagnaro (Politecnico di Torino), Teresa Consoli (Università degli Studi di Catania), Caterina Cortese (fio.PSD), Marco Iazzolino (fio.PSD), Sabina Licursi (Università della Calabria), Francesco Mazzeo Rinaldi (Università degli Studi di Catania), Antonella Meo (Università degli Studi di Torino), Paolo Molinari (IRES-FVG), Roberta Pascucci (fio.PSD), Carlo Pennisi (Università degli Studi di Catania), Valentina Porcellana (Università degli Studi di Torino), Riccardo Prandini (Università degli Studi di Bologna), Massimo Santinello (Università di Padova), Alice Stefanizzi (Università degli Studi di Torino), Anna Zenarolla (Università di Padova).

**Comitato Scientifico Internazionale:** Peter Cockersell (Intapsych – Winchester, UK), Pascale Estecahandy (National Coordinator operational side – DIHAL, FR), Jose Ornelas (ISPA – Instituto Universitario – Lisbona, PT), Deborah Padgett (NYU Silver School of Social Work, New York, USA), Nicolas Pleace (Centre for Housing Policy – University of York, UK), Sam Tsemberis (Pathways Housing First, Columbia University Medical Center – New York, USA).

La Collana Povertà e Percorsi di Innovazione Sociale si pone come laboratorio privilegiato di pensiero aperto al confronto tra tutti coloro che intendono riflettere sulle pratiche sociali, in particolare studiosi di settore, esperti e operatori, nonché come strumento di presentazione e diffusione di iniziative sperimentali e buone prassi riguardanti l'inclusione sociale e l'integrazione di persone che sperimentano forme e diverse intensità di povertà (assoluta, relativa, estrema, abitativa, alimentare, ecc.).

La Collana predilige studi mono e multidisciplinari, di tipo teorico e applicativo, che analizzano la multidimensionalità del bisogno legato alla condizione abitativa, alla deprivazione materiale e relazionale, alla salute e alla grave emarginazione. A questo scopo comprende due sezioni così articolate: Teoria e Ricerca (Sezione I); Metodi e Strumenti (Sezione II).

Rientrano nella Collana, studi sulle politiche sociali e abitative, sul welfare locale, sugli esiti dei progetti di integrazione sociosanitaria e sociale; studi sui movimenti migratori, sulla sicurezza sociale e l'uguaglianza, sulla povertà urbana, sulla homelessness, sulle connessioni con le dimensioni individuali e psicologiche del benessere; sugli spazi abitativi intesi come luoghi di costruzione sociale; sulle dimensioni organizzative e professionali del lavoro con le persone in condizione di grave marginalità.

Tutte le proposte di pubblicazione vengono sottoposte alla procedura del referaggio (peer review), fondata su una valutazione che viene espressa sempre e per ogni lavoro da parte di due referee anonimi, selezionati fra docenti universitari e/o esperti dell'argomento.

Le proposte vanno inviate all'indirizzo di posta elettronica [collanastudipoverta@fiopsd.org](mailto:collanastudipoverta@fiopsd.org).

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

# L'impatto sociale

Dati di valore verso il bilancio sociale

a cura di Stefano Gheno,  
Marco Iazzolino, Laura Nurzia

Grafica della copertina: *Alessandro Petrini*

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Marco Iazzolino</i>	pag. 9
<b>Valutare per generare cambiamento</b> di <i>Paolo Chesani, Francesco Marsico</i>	» 11
Un terzo settore plurale: oltre la retorica delle grandi organizzazioni	» 12
La memoria corta dei processi	» 13
Effetti collaterali	» 15
Una diversa prospettiva: generare cambiamento	» 16
Una gestione processuale dei progetti	» 17
Sbagliando si impara...	» 18
Il paradosso del culto dell'efficienza	» 18
<b>Introduzione</b> di <i>Stefano Gheno, Marco Iazzolino, Laura Nurzia</i>	» 21

## **Parte prima** **Una cultura del dato per contribuire** **alla sostenibilità dell'organizzazione**

<b>1. La cultura del dato in un'organizzazione mission-driven</b> di <i>Luca Pesenti, Stefano Gheno</i>	» 25
1. Premessa	» 25
2. Il dato come <i>intangibile asset</i> delle organizzazioni	» 26
3. Terzo settore e cultura del dato: un binomio da costruire	» 29
4. La resistenza all'innovazione: una caratteristica del <i>non-profit</i> italiano?	» 36
5. Valutare per favorire l'engagement della persona e lo sviluppo dell'organizzazione	» 38

<b>2. Gestire e misurare l'impatto</b>	
di <i>Mario Calderini, Irene Bengo, Debora Caloni</i>	pag. 49
1. L'imperativo dell'impatto	» 49
2. Gestione e misurazione di impatto: una prospettiva evolutiva	» 51
3. Integrità e sartorialità dell'impatto, un possibile processo	» 60
4. Conclusioni	» 73
<b>3. Uno sguardo europeo sulla cultura della valutazione in ambito sociale</b>	
di <i>Giuseppe Guerini</i>	» 80
1. Investimenti a impatto sociale	» 80
2. Verso un'Europa più sociale: la riscoperta della centralità della protezione sociale e il piano d'azione per il pilastro europeo dei diritti sociali	» 82
3. Contrasto alla povertà e inclusione sociale	» 84
4. Salute e assistenza sociosanitaria: una competenza esclusiva degli Stati membri sulla quale, tuttavia, appare sempre più evidente la necessità di un'azione coordinata a livello europeo	» 86
5. Quali risorse per un piano così ambizioso?	» 88
<b>4. Cambiamento e homelessness: vedere, valutare, promuovere</b>	
di <i>Marco Iazzolino, Maddalena Floriana Grassi</i>	» 92
1. Vedere	» 94
2. Valutare	» 143
3. Proporre: riflessioni conclusive	» 167

**Parte seconda**  
**Contributi a una buona prassi valutativa**

<b>5. Dal bilancio d'esercizio al bilancio sociale</b>	
di <i>Massimo Salvatore</i>	» 173
1. Il bilancio di esercizio: riferimenti normativi, scopi e finalità	» 173
2. I nuovi schemi di bilancio di esercizio secondo la Riforma del Terzo settore	» 176
3. Il bilancio per gli ETS piccoli	» 185

<b>6. Redigere un bilancio sociale</b>	
di <i>Laura Nurzia</i>	pag. 188
1. Il bilancio sociale e i suoi scopi: strumento di crescita di un'organizzazione	» 188
2. Come prepararsi alla redazione del bilancio sociale	» 189
3. Manuale operativo per la redazione del bilancio sociale	» 198
<b>7. Fare valutazione d'impatto in un'opera sociale</b>	
di <i>Stefano Gheno, Giuseppe Guerini</i>	» 240
1. La valutazione d'impatto e le sue finalità: tra il dentro e il fuori di un'organizzazione sociale	» 240
<b>Bibliografia</b>	» 273
<b>Biografie degli autori</b>	» 279



# *Prefazione*

di *Marco Iazzolino*

Quante volte ci siamo domandati se avesse senso valutare i risultati dell'intervento sociale con i numeri nella cura delle persone? Abbiamo sempre pensato che la qualità del servizio fosse non misurabile dai numeri, ma solo dal racconto del sorriso o del pianto di una persona. Chi di noi lavora nel mondo dei senza dimora da più tempo, ricorderà persino il rifiuto ideologico di molti operatori di usare una scheda di rilevazioni dei bisogni per accogliere le persone vulnerabili. Ma questo testo rappresenta il tentativo di andare oltre i pregiudizi e le barriere verso il ripensamento dello sguardo appassionato della fragilità e dei suoi volti.

Forse oggi più che mai siamo chiamati a rileggere la nostra narrazione sul fare servizio per e con i senza dimora e magari l'occasione di leggere un libro sull'impatto sociale ci può stimolare a creare le condizioni per un cambiamento che non si accontenti delle intenzioni.

Grazie a quella che potremmo definire la scienza del cambiamento, abbiamo compreso che è possibile (forse) misurare i comportamenti soprattutto se siamo capaci di leggerli in una chiave olistica. La collana di FrancoAngeli si è più volte soffermata su analisi e strumenti capaci di rilevare cambiamenti. Oggi ci sono molte esperienze promosse da fio.PSD e pensate a partire dal mondo dei senza dimora. Strumenti come l'Onda del cambiamento, OsValdo, SINOSSI stanno diventando familiari a molti servizi. L'adozione del bilancio sociale per molti è stata l'occasione di promuovere una attenzione culturale al mondo dell'impatto sociale. È per questo che con piacere abbiamo ospitato questo libro nella collana. Non si tratta di sposare tesi o ideologie ma di cambiare piuttosto di innestare percorsi che cambiano paradigmi. Gli autori non hanno fatto che rispondere alla domanda iniziale con un attento lavoro scientifico e la condivisione di buone prassi possibili. Crediamo al di là delle singole posizioni scientifiche che il dibattito scientifico sui senza dimora o più in generale sul sociale, possa aiutarci a maturare scelte e opportunità per crescere insieme e individuare nuove piste di lavoro per cambiare realmente la condizione delle persone senza dimora.

Albert Einstein a chi domandava che cosa è la creatività, rispondeva: non è altro che un'intelligenza che si diverte. Credo che sia venuto il momento di agire la nostra intelligenza sociale, creando le condizioni per un benessere complessivo della società.

## *Valutare per generare cambiamento*

di *Paolo Chesani*<sup>1</sup>, *Francesco Marsico*<sup>2</sup>

Ma perché valutare? La complessità del tema, largamente analizzato in questo volume, è evidente. La valutazione non è un'attività che si improvvisa, è onerosa, è energivora, ha la pretesa di insinuarsi nelle pieghe dell'organizzazione quale essa sia, impone domande, riflessione, competenze, ma soprattutto tempo.

È comprensibile che un operatore, un volontario si possa porre questa domanda, tanto più se la sua organizzazione non corrisponde al cliché di un terzo settore patinato, che utilizza con *nonchalance* anglicismi e sfoggia modelli organizzativi di quasi mercato, che sa usare i social e che declina con disinvoltura i nuovi temi che alcune riviste di settore sfornano continuamente.

In realtà esiste una porzione del mondo dell'impegno sociale e solidale meno glamour, decisamente più pop, in quanto fortemente territoriale e senza grandi risorse. Molto di cuore, fondato sulle relazioni, capace di fare e fare bene, ma portatore di una sapienza frutto dell'esperienza sul campo, piuttosto che del linguaggio mainstream.

Alla fine la domanda "*perché valutare?*" è la questione centrale, la pietra angolare di un ragionamento che non voglia sottrarsi alle semplificazioni, dando le ragioni profonde di una scelta, che non è senza costi o senza impatti sulle organizzazioni.

A questa questione di fondo si aggiungono altre domande: è possibile immaginare sistemi di valutazione, pure incrementali, ma sostenibili e modulabili, che producano esiti innanzitutto comprensibili, ma soprattutto in grado di fornire elementi utilizzabili nelle pratiche organizzative e di intervento?

Certamente la gran parte degli operatori sociali ha già incrociato il tema della valutazione nella propria formazione di base, ma soprattutto come una tecnicità connessa al ciclo della progettazione, come un circuito tecnico a cui non ci si può sottrarre, un automatismo professionale, per dirla con

---

<sup>1</sup> Direttore Focsiv.

<sup>2</sup> Responsabile Servizio Documentazione Caritas Italiana.

Gaber, mutando contesto e linguaggio, del tipo “borghesia, proletariato, lotta di classe...”<sup>3</sup>; altri hanno incontrato la valutazione nella formazione al marketing sociale, ove campeggiano figure mitologiche come il “donatore”, a cui va “rendicontato l’impatto”; altri nelle dinamiche rendicontative dei bandi pubblici e privati, ove usano come arnesi di lavoro strumenti valutativi che spesso appaiono – ai meno introdotti ai linguaggi esoterici della specialità – non immediatamente connessi con la realtà visibile. E dove la figura mitologica – in questo caso – è un solerte e irraggiungibile addetto di una amministrazione – pubblica o privata che sia – che con modalità alchemiche verifica le rendicontazioni e autorizza, o meno, il pagamento della tranche del finanziamento richiesto.

In molti di questi approcci la tecnicità rischia di prendere il sopravvento sul senso, l’adempimento formale sulla ricerca della efficacia; una valutazione – in alcuni casi – come una sorta di prosecuzione con altri mezzi del marketing, oppure un addendum della nobile arte della corretta rendicontazione. Come se la realtà, le persone, le motivazioni, le aspettative, i fallimenti, fossero altro, il bagaglio quasi privato di chi a valle del “ciclo di progettazione”, scarponi sul terreno, porta avanti quel progetto, quella iniziativa, quel servizio. Con qualsiasi tempo – meteorologico ed esistenziale – e, spesso, sul filo del born-out.

## **Un terzo settore plurale: oltre la retorica delle grandi organizzazioni**

Perché nel terzo settore – l’abbiamo già detto – non tutte sono grandi organizzazioni, anzi: guardando i dati della rilevazione Istat 2019 di settore, emerge che l’85% delle realtà non-profit, non ha personale dipendente; il dato non ci spiega come fanno ad andare avanti, ma ci dice che la forma di impresa non è quella tipica, anzi è quella associativa che, sempre per Istat, rappresenta l’85% delle forme giuridiche censite. Peraltro se entriamo nello specifico delle Organizzazioni di volontariato (Odv) il Report Csvnnet 2015 ci dice che il 67% – dei soggetti censiti dal sistema dei Centri di servizio – ha la forma di una associazioni non riconosciuta<sup>4</sup>. Sempre la stessa fonte ci dice che il 35% ha tra 1 e 10 volontari, il 49,2% ha natura di quartiere o comunale<sup>5</sup>: poco più del 30% aderisce ad associazioni nazionali; ancora meno, il 12%, quelle che aderiscono a coordinamenti tematici<sup>6</sup>.

Di questo mondo fanno parte, da oltre 50 anni, le Ong italiane di cooperazione e solidarietà internazionale, anche esse significativamente biodiverse.

---

<sup>3</sup> Giorgio Gaber, *Qualcuno era comunista*, 1994.

<sup>4</sup> Csvnnet (2015). *Report delle attività dei CSV 2015*, p. 41.

<sup>5</sup> Ivi, p. 42.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

Esiste, quindi, un terzo settore di base fortemente radicato territorialmente, ma estremamente “non standard”, con alcuni limiti – non solo dimensionali – da affrontare, ma non da stigmatizzare illuministicamente come un passato da cui evolversi, riconoscendogli il ruolo di componente essenziale del capitale sociale e solidale del paese.

Se si condivide lo spirito autentico e generativo dell’impegno sociale, non si può che essere anche – o soprattutto – dalla parte di queste realtà, di chi sulla base di una motivazione – religiosa, politica, etica, esistenziale – non ha orrore della fragilità e della complessità dell’umano, che è innanzitutto la propria. E prova a fare qualcosa, a uscire di casa, a fare con altri. Il tema è come sviluppare strategie che sappiano fare emergere la ricchezza di questi mondi vitali, applicando modalità di sostenibilità a eventuali processi di innovazione e non di schumpeteriana distruzione creativa, perché il mondo del sociale ha regole diverse da quelle della economia e il capitale sociale consumato non si può acquisire da un finanziatore e non si rigenera con un incentivo.

## **La memoria corta dei processi**

Anche perché è il sistema paese che, tutto, appare lontano da condivisi orizzonti di utilizzo ordinario dei dati e della valutazione rispetto alle politiche pubbliche.

Prendiamo un po’ di esempi nel sociale: il progetto *Bes* per misurare il Benessere equo e sostenibile, con l’obiettivo di “valutare il progresso della società non soltanto dal punto di vista economico, ma anche sociale e ambientale” nasce nel 2010 da una partnership Istat e Cnel. Fino ad allora oltre il Pil e alcune statistiche di settore non c’era molto altro. In pratica ha poco più di 10 anni e il suo utilizzo – non formale – da parte dei decisori è tutto da dimostrare, soprattutto nel senso di un effettivo orientamento delle politiche, sociali e non, e dello stesso dibattito politico-istituzionale.

Le misure di contrasto alla povertà – d’altro canto – hanno ancora oggi una carente valutazione degli esiti: per quanto riguarda il Rdc, Inps e Ministero del Lavoro rendicontano i dati dei beneficiari, la spesa, la distribuzione territoriale, quanti entrano e quanti escono dalla misura; l’Anpal dice – da non molto – quanti hanno opportunità lavorative, ma la grande domanda se la misura è efficace rispetto alle traiettorie di povertà, quale sia l’impatto su persone e comunità, è tema inevaso. Non casualmente su tutto questo, data l’assenza di una narrazione fondata della sua efficacia, assistiamo allo spettacolo di detrattori alla ricerca dei casi di abuso (risibili in termini di finanza pubblica), mentre i sostenitori sbandierano i dati macroeconomici sugli effetti di protezione sociale rispetto alla crisi pandemica. Ma che ci confermano solo che per combattere la povertà sono utili i trasferimenti monetari e che, per non deprimere la domanda interna ed evitare rischi recessivi, sono utili misure di sostegno dei redditi più bassi. Utile saperlo, forse un po’ intui-

tivo, ma che non aggiunge nulla rispetto alla domanda fondamentale: il Rdc, così come lo abbiamo conosciuto, ha funzionato e/o in che misura? In realtà, alla soglia del suo superamento, nessuno ha davvero risposto al quesito e si può dubitare che la riforma di questo strumento sia effettivamente *evidence based*, piuttosto che frutto di altri moventi.

Alcuni settori di statistiche pubbliche sul sociale sono drammaticamente carenti: la questione alloggiativa è una di queste. C'è un sostanziale buco nero, riguardo ai fabbisogni, alla gestione dei patrimoni pubblici, alle situazioni di disagio abitativo, tanto da non avere dati affidabili a livello nazionale sul tema tali da costruire di politiche sensate. Gli interventi previsti dal PNRR<sup>7</sup> sul tema housing è un tipico esempio di come l'assenza di una solida base conoscitiva, produca spesso misure non coordinate, piuttosto che politiche di settore.

Si potrebbe continuare, ma l'essenziale è poter dire – purtroppo – che il sistema paese non ha costruito una cultura condivisa del dato, della valutazione degli investimenti pubblici: questa assenza non segnala solo un limite culturale, ma una carenza etica e di prospettiva generale. Le politiche – come qualsiasi altro processo – si valutano per capire se *cambiamo o meno* le cose, se migliorano o peggiorano le condizioni delle persone, se sono coerenti con i valori costituzionali, che sono il magistero civile che ci tiene insieme. E se utilizzano bene le risorse, in termini di efficacia, non solo di efficienza.

D'altro canto l'enfasi su processi rendicontativi si è affermata soprattutto all'inizio degli anni '90: i finanziatori pubblici e nazionali, ma anche internazionali, anche a seguito dell'emergere di episodi di cattiva gestione (episodi in che, nella quasi totalità, non riguardavano il mondo del no profit) si sono trovati a dover rendere conto in misura sempre maggiore all'opinione pubblica ma anche alla istanze giudiziarie del corretto ed efficace uso delle risorse impiegate per la cooperazione internazionale.

Per soddisfare questa giusta esigenza di controllare e “rendicontare” meglio come venivano impiegate le risorse la strada percorsa è stata quella di produrre un insieme via via più complesso di regole e procedure alle quali ci si doveva attenere per la realizzazione dei propri interventi. Un processo che nel corso di questi ultimi trent'anni è proseguito in maniera costante e ha portato a una burocratizzazione spesso esasperata degli interventi, anche per la cooperazione internazionale, con esiti opposti a quelli che si volevano ottenere e con gravi conseguenze proprio per l'efficacia degli interventi.

Questo ha comportato effetti paradossali – se non umoristici – in ambito internazionale. L'applicazione, infatti, di regole che traggono fondamento in normative pensate per il contesto italiano o europeo non sono adeguate alla maggior parte dei contesti, dove si realizzano i progetti di cooperazione, che presentano caratteristiche sociali ed economiche completamente diverse.

---

<sup>7</sup> Caritas Italiana (2022). Casa e abitare nel PNRR. *QRRP*, n. 1. [archivio.caritas.it/materiali/Italia/qrrp/qrrp\\_num1\\_mar2022.pdf](https://archivio.caritas.it/materiali/Italia/qrrp/qrrp_num1_mar2022.pdf).

L'applicazione di tali procedure talvolta invece di garantire il buon utilizzo delle risorse ne riduce, se non addirittura ne compromette l'efficacia. L'idea ad esempio di applicare il codice degli appalti, come recentemente è stato tentato di fare, a contesti come quelli rurali di molti paesi africani, per chi conosce quelle realtà, farebbe sorridere se non fosse drammaticamente controproducente ai fini dei risultati che si vorrebbero ottenere.

## **Effetti collaterali**

Un esempio per provare a spiegare. Poniamo che si debba realizzare un progetto in Somalia (un paese tra i tanti) e magari è necessario acquistare della sabbia per rafforzare l'argine di un fiume a rischio esondazione per proteggere la sicurezza alimentare di quelle comunità: con le attuali regole di molti dei finanziatori pubblici non si può acquistarla dai contadini che vivono in quel territorio, che potrebbero fornirla con il loro lavoro producendo un beneficio per l'economia locale della comunità. Perché no? Perché i piccoli agricoltori che il progetto dovrebbe aiutare, non potrebbero emettere una fattura regolare secondo il diritto italiano ed europeo. Le attuali procedure imporrebbero di acquistarla magari da un'azienda della capitale a 500 km di distanza che potrebbe fornire regolare documentazione amministrativa e magari pagando lo stesso bene al doppio del valore a cui si potrebbe acquistare considerati anche i costi di trasporto.

L'idea semplicistica che sta dietro a questo processo di burocratizzazione è che le risorse pubbliche o private si tutelino mettendo più regole e sempre più complesse da seguire.

Purtroppo sappiamo che non è così. Le procedure sono diventate da mezzo per garantire un fine, quello del miglior utilizzo delle risorse, un fine per se stesse. L'obiettivo diventa il rispetto delle regole e non il raggiungimento dei risultati a cui queste regole sarebbero funzionali. Fino al sacrificio dei risultati stessi. Lo dimostra il fatto che gran parte degli audit che vengono effettuati sui progetti di cooperazione sono nella stragrande maggioranza sugli aspetti burocratici e amministrativi. Anche una leggera difformità su una procedura amministrativa comporta la restituzione dei fondi relativi, mentre la mancanza del raggiungimento degli obiettivi non è dato di sapere quali conseguenze abbia.

Di anno in anno, di procedura in procedura, le associazioni della società civile stanno rischiando di vedere modificato, senza nemmeno accorgersene, il proprio DNA. Hanno dovuto accettare una "somministrazione" di procedure costante ma graduale, che nel tempo ne ha modificato la natura stessa. Processo che si dà per scontato e al quale ci si adegua per forza di cose e di cui si ha consapevolezza solo parzialmente. Le organizzazioni hanno dovuto spostare il focus della loro azione dai risultati ottenuti a su "come" veniva fatto dedicando, via via parte sempre più importante delle proprie risorse a questi aspetti.

## Una diversa prospettiva: generare cambiamento

Bisogna aprire una prospettiva diversa, che ci indichi che esiste una strada per soddisfare la giusta esigenza di dare conto dell'utilizzo delle risorse, siano esse pubbliche o private, ma dando conto non dell'osservanza o meno delle procedure burocratiche, che si per sé non garantiscono il buon utilizzo di queste risorse, ma piuttosto di quelli che sono i risultati ottenuti e l'impatto generato dalla nostra azione. E di dare conto, certamente non con una narrazione generica più o meno attendibile, ma con un sistema di monitoraggio e di valutazione fondato su basi scientifiche per cui i risultati raggiunti siano dimostrabili e verificabili.

Questo cambio di approccio permetterebbe alle organizzazioni di terzo settore, e non solo, di tornare a focalizzare la propria azione su quella che è la ragione fondante della propria esistenza: generare il cambiamento. In questi anni siamo stati "neutralizzati" non contestandoci il cambiamento che volevamo ottenere, ma inocolandoci dosi di burocrazia vieppiù massicce che hanno assorbito una parte significative delle risorse della solidarietà e limitato se non svuotato il potenziale di generare i cambiamenti voluti. Adottare un approccio che metta al centro i risultati – vuol dire tornare alla ragione stessa dell'esistenza dei soggetti del terzo settore.

La stella polare è il cambiamento, qualunque sia il ruolo dei soggetti, operatori pubblici o del privato sociale, ricercatori o volontari. Questi ultimi sanno che non c'è volontariato senza la volontà di cambiamento. Il cambiamento che tutti auspichiamo è certo sistemico, duraturo, strutturale, ma il cambiamento che il volontario percepisce ha soprattutto il volto e le condizioni di chi incontra, la sua sofferenza, il suo isolamento, il suo disagio. E quello sa valutarlo, altrimenti non troverebbe più le ragioni per impegnarsi.

Senza costruire Pantheon che rischiano sempre di essere troppo limitati tornano in mente le biografie di alcuni che hanno rappresentato negli scorsi anni questa tensione, questa capacità di contaminare azione e ricerca sociale, questa ricerca di soluzioni ai problemi del proprio tempo come Luigi Di Liegro, Luciano Tavazza, Gianni Sgritta, in forme diverse ma convergenti di impegno civile e culturale. Tutte persone che hanno impastato riflessione teorica, impegno concreto, dialogo sociale, con una capacità di rendere tutto questo con linguaggi comprensibili, accessibili, non escludenti. Sfuggendo alla retorica della vocazione minoritaria o della destinazione ostinata e contraria, pure legittima, bisogna sforzarsi di ricordare che i processi di cambiamento si innescano quando riescono a essere convincenti – non solo efficienti – per molti se non per tutti, pure riluttanti<sup>8</sup> o perplessi. Pure riluttanti o perplessi.

La valutazione è un mezzo per misurare il cambiamento generato, ma non

---

<sup>8</sup> Vedi in questa prospettiva: Bruce S. Jansson (2018). *The Reluctant Welfare State, Engaging History to Advance Social Work Practice in Contemporary Society*. Cengage.

si genera cambiamento perché si è utilizzato correttamente un metro di valutazione purchessia. La valutazione rimane sempre nell'ordine dei mezzi, il cambiamento in quello dei fini.

Certo, il cambiamento non è la sua retorica e tantomeno la sua magica evocazione: è processuale, non lineare, perennemente incompiuto e – anche per questo – da monitorare per essere nelle condizioni di correggere la rotta. Vive di quell'impasto di valori, consapevolezza del presente e visione del futuro, che viene sospinto sempre da quel “principio di non appagamento” al quale Aldo Moro invitava a coltivare per non fermare i processi di riforma.

## **Una gestione processuale dei progetti**

Si scorge tuttavia un pericolo all'orizzonte. Che questo approccio non vada a sostituire quello burocratico, ma semplicemente vi si aggiunga. Sarebbe un disastro. Le organizzazioni no profit hanno bisogno di liberare risorse oggi impiegate sulla burocrazia e di reinvestirle nell'approccio basato sui risultati. Non si possono permettere di fare entrambe le cose semplicemente perché non avrebbero sufficienti risorse. In questo senso si giocherà una partita decisiva per il mondo del no profit e delle sue possibilità di generare cambiamento.

Su questa strada emerge l'importanza di adottare un sistema di gestione dei progetti che sia in grado di ridefinire in continuazione i propri obiettivi e le proprie attività. Non esistono i progetti perfetti che una volta scritti siano solo da implementare esattamente così come sono stati scritti. I progetti per essere massimamente efficaci devono essere oggetto di valutazione continua e avere la capacità e la flessibilità di riorientarsi sulla base di quanto emerge dall'analisi dei dati. Per poter fare questo sono necessari un metodo di lavoro e degli strumenti che ci diano la capacità di misurare e valutare quanto stiamo facendo e ridefinire di conseguenza la propria strategia. Qualsiasi progetto con la sua azione produce da subito un cambiamento che va a modificare le condizioni iniziali sulla base delle quali era stato scritto.

Modificandosi queste tutta la filiera dalle attività all'impatto dovrebbe essere costantemente oggetto di aggiornamento per rimanere efficace rispetto alle nuove condizioni che via via vanno modificandosi. Per paradosso, un progetto che nel corso della sua vita rimane immutato, possiamo supporre che non sia un progetto efficace: o non produce alcun cambiamento o se lo produce perde di efficacia perché costruito partendo da condizioni che esso stesso ha contribuito a cambiare. Eppure è “cultura” diffusa che modificare un progetto in corso d'opera significhi che era stato scritto con degli errori, quasi una involontaria ammissione di colpa. Al contrario modificare un progetto significa che il progetto era scritto così bene che occorre tenere conto del cambiamento che genera.

## **Sbagliando si impara...**

Una ulteriore riflessione riguarda la necessità di considerare gli errori come una risorsa da utilizzare e non come una “colpa” da nascondere. Gli errori fanno parte del percorso e che utilizzarli può essere molto utile per raggiungere i nostri obiettivi di cambiamento. Se cambiamo approccio e adottiamo una logica basata sui risultati con conseguente misurazione degli stessi potremmo anche prendere coscienza che i nostri progetti non tutti e non sempre producono i risultati voluti. Siamo pronti per gestire questa eventualità?

È difficile sentire una organizzazione che racconti di un proprio errore. Sia tra le organizzazioni che tra i donatori/finanziatori il fallimento è sostanzialmente rimosso. Ma sappiamo che gli errori più o meno significativi sono parte fisiologica del nostro agire. È normale che in processi così complessi non si raggiungano tutti i risultati programmati. La sfida è riconoscerli, ma essere in grado innanzitutto attraverso gli strumenti che anche questo libro ci fornisce di apprendere da essi per rendere la nostra azione sempre più efficace a beneficio di chi vorremmo aiutare. Serve quindi che le organizzazioni non profit modifichino il loro approccio ma anche che le istituzioni e i finanziatori non adottino politiche che siano “punitive”. Se ad esempio a fronte del non pieno raggiungimento dei risultati donatori e finanziatori dovessero ridurre il contributo erogato secondo un rigido approccio numerico difficilmente le organizzazioni non profit sapranno o potranno implementare appieno un nuovo approccio. Non dobbiamo correre il rischio che la burocrazia non sia tutto sommato più “tutelante” di un approccio basato sui risultati. Ne decreterebbe la morte.

## **Il paradosso del culto dell’efficienza**

Peraltro appare davvero paradossale – pensando anche alla quotidianità degli operatori sociali – rimuovere il tema del fallimento. L’operatore parte spesso – nella presa in carico delle situazioni di fragilità – da un conclamato deragliamentò dell’interlocutore. Agisce in territori sensibili o in contesti familiari e sociali complessi. Si muove su vissuti, quindi, in cui non è sufficiente – soprattutto se non si limita al trasferimento di risorse – proporre alternative per ottenere risultati, ma nei quali si deve ricostruire con pazienza tessuti relazionali e fiduciari, in condizioni soggettive di ripiegamento e di rinuncia.

Spesso le retoriche della resilienza, della ripartenza e quanto altro rischiano di rimuovere il faticoso lavoro di ricostruzione di set capaci di rimobilizzare le energie personali e comunitarie. Rimuove anche il peso che gli operatori sopportano, relegando a un altro tipo di pubblicistica la questione del fallimento soggettivo dell’operatore, il suo born-out. Come se fosse il lato

oscuro dell'azione sociale, piuttosto che la sfida permanente per coloro che scelgono di non distogliere lo sguardo dal dolore, dalla sconfitta, dal male di questo mondo, e costruiscono alternative praticabili, esodi possibili, laddove l'homo oeconomicus, l'attore razionale del mercato lascerebbe, al massimo, una filantropica elemosina.

Vengono in mente le parole di Janice Gross Stein nell'Introduzione del suo *The Cult of Efficiency* (2021):

I am especially interested in the way we come together in public space and in the language that we use to speak to one another about issues of common concern. My ear has caught more and more public talk about efficiency, accountability, and choice, and less and less about equity and justice. As I have listened, I have often been puzzled. I have also been troubled. How does our public conversation shape the way we as citizens think about our most important shared values?



## *Introduzione*

di *Stefano Gheno, Marco Iazzolino, Laura Nurzia*

Sognai, e vidi che la vita è gioia;  
mi destai, e vidi che la vita è servizio.  
Servii, e vidi che nel servire c'è gioia.

Rabindranath Tagore

Apriamo l'incontro con voi lettori affermando che l'essere gioiosi nel servizio e migliorare la risposta ai bisogni sociali è il senso di questo libro.

Siamo, infatti, certi che la valutazione sociale, nelle varie forme acquisite nel tempo storico e nelle trasformazioni dei bisogni collettivi, abbia un unico obiettivo, quello di ridurre la distanza tra i sogni e la realtà.

Desideriamo tutti, infatti, un mondo privo di povertà, di disuguaglianza e di emarginazione, dove ogni persona, indipendentemente dagli errori o dalle condizioni sfavorevoli, possa vivere nella sicurezza e nella protezione e dove ogni uomo possa realizzare, con pienezza, le sue aspirazioni profonde. Per fare questo, oltre a mettere in campo servizi di accoglienza e interventi di sostegno emergenziale, abbiamo la vitale necessità di valutare come queste azioni rispondano ai bisogni. Senza la valutazione, che trasforma i dati in azioni di miglioramento continuo, non ci può essere sviluppo, tutto resterebbe fermo e, probabilmente, perderebbe anche la spinta ideale originaria.

Ecco, quindi, la scintilla generativa di questo libro, nato da persone, appartenenti a fio.PSD (Federazione italiana organismi per le Persone Senza Dimora) e da una sua aderente, Fondazione Progetto Arca, accomunate dal desiderio di creare le condizioni affinché il miglioramento continuo dell'azione sociale abbia strumenti per nutrirsi e portare frutti.

Mossi da questo desiderio abbiamo pensato di realizzare questo volume in due parti: una prima, che promuove la cultura del dato e della valutazione in ambito sociale quale fondamentale occasione per estrarre valore dalle opere e una seconda, in grado di affiancare gli enti con un aiuto concreto di orientamento su questi temi, fornendo una guida, anche operativa, sulla redazione di bilancio e di impatto sociale.

La prima sezione, partendo dall'importanza della cultura del dato in un'organizzazione che ha nella mission sociale la sua origine e la sua guida, ci mostra come la valutazione di impatto sociale possa fornire un importante sviluppo sul tema valutativo e su come molteplici enti, anche a livello internazionale, si siano mossi alla ricerca di linee guida. Questa sezione ci per-

mette, inoltre, di addentrarci nelle risposte europee sui temi della valutazione in ambito sociale per concludersi con un significativo e commovente contributo che mostra come l'approccio valutativo, dal medioevo a oggi, abbia permesso di conoscere e tentare strade di risposta pullulanti di innovazione continua, su un particolare ambito di bisogno sociale, quello che accomuna fio.PSD e Fondazione Progetto Arca nel lavoro di ogni giorno, quello delle persone senza dimora.

Nella seconda parte, redatta in una forma più manualistica, si rappresenta come il bilancio di esercizio, nelle sue nuove linee evolutive introdotte dalla riforma del terzo settore e dai principi contabili 35, possa aderire, con maggior trasparenza, alla necessità di rendicontazione economica delle attività e di come questo anelito si sia arricchito e trasformato nella redazione del bilancio sociale, del quale si propone una guida alla redazione con indicazioni anche molto operative.

In questa sezione proponiamo, inoltre, un metodo operativo di approccio al tema dell'impatto sociale, a partire dagli studi condotti e dalle esperienze maturate.

Tutta la pubblicazione si sviluppa intorno alle ragioni ultime e vivificanti del nostro lavoro, che ha nella valutazione la molla propulsiva che ci permette di restare in veglia e di tentare, umilmente, di rinnovare il nostro intervento per rispondere con sempre maggiore aderenza a ciò che la realtà ci impone di affrontare.

Desideriamo ringraziare fio.PSD che sollecita l'attenzione, da più di 40 anni, alla condizione delle persone senza casa, promuovendo strategie di lotta all'esclusione sociale e la diffusione delle buone prassi di intervento, attraverso l'organizzazione di seminari, convegni, iniziative di formazione e redazione di pubblicazioni specifiche quali la presente.

Ringraziamo, inoltre, Fondazione Progetto Arca, impegnata dal 1994 nel contrasto alla grave marginalità con servizi di accoglienza, interventi in strada e attività di sostegno alle emergenze alimentari ed educative. Ai fini della realizzazione di questo volume la Fondazione ha messo a disposizione le sue risorse e le competenze del suo Comitato Scientifico, con il desiderio di contribuire alla realizzazione di uno strumento in grado di appassionare e motivare ad abbracciare i temi valutativi in ambito sociale quali forza propulsiva del miglior modo di essere al servizio.

Parte prima

Una cultura del dato per contribuire  
alla sostenibilità dell'organizzazione



# 1. La cultura del dato in un'organizzazione mission-driven<sup>1</sup>

di Luca Pesenti, Stefano Gheno

## 1. Premessa

L'utilizzo dei dati come elementi rilevanti sul piano organizzativo e decisionale (ciò che gli anglosassoni definiscono come *data-driven decision making*) non sembra lasciare dubbi nell'ambito delle aziende *profit*: performance, processi e produttività risultano sicuramente aiutati ad accrescere i loro rendimenti se guidati da decisioni basate su solide evidenze statistiche (Bopp, Harmon, Volda, 2017). Molte meno certezze si hanno, invece, rispetto alla presenza di un'effettiva “cultura del dato” nell'ambito delle politiche sociali (Busso, 2010) e dei suoi attori (PA e *non-profit*). Vige, soprattutto il dubbio se, e a quali condizioni, questa cultura possa effettivamente rappresentare un elemento di crescita e sviluppo per questo tipo di organizzazioni, tipicamente guidate non dal profitto ma dalla specifica “missione” perseguita, soprattutto nel caso dei soggetti attivi nell'area dei servizi sociali, alla persona ed educativi.

Con una certa superficialità si tende a voler applicare senza mediazioni o correttivi i modelli gestionali e organizzativi tipici del *profit* all'interno del *non-profit*, dimenticando che i soggetti del terzo settore operano spesso in presenza di significativi vincoli in termini di risorse tecniche e di competenze, con ricadute che possono rendere la raccolta, la gestione e l'utilizzo dei dati uno sforzo a elevato impatto sulla tenuta dell'organizzazione (Verma, Volda, 2016).

Occorre dunque addentrarsi in questi ambiti di analisi con una doverosa prudenza, sapendo che non tutte le organizzazioni *non-profit* (ONP) sono abituate a raccogliere e organizzare adeguatamente i dati, e che anche gli enti che sono riusciti ad attrezzarsi per rendere efficiente un'autentica cultura del dato, non sempre giungono poi ad analizzarlo in modo adeguato e

---

<sup>1</sup> Il capitolo è frutto di una comune riflessione degli autori. I capitoli 1, 2 e 3 sono stati scritti da Luca Pesenti; il capitolo 4 e le conclusioni da Stefano Gheno.

a renderlo utilizzabile a fini decisionali, di monitoraggio, di controllo e di valutazione.

Per questo ci pare importante avviare una riflessione organica su questo delicato e decisivo argomento, affrontandolo esplicitamente dal punto di vista delle ONP e delle loro specificità. Siamo consapevoli, infatti, che non esiste alcun determinismo positivo nell'utilizzo esperto dei dati, e che, anzi, un uso sbagliato della logica che è stata sinteticamente definita come *Monitoring & Evaluation* (M&E) nell'ambito di organizzazioni orientate ai servizi alla persona, richieda risorse economiche dedicate e risorse umane qualificate. Tale approccio, infatti, non è esente da rischi, quali a esempio, l'erosione dell'autonomia decisionale, il *data drift* – ovvero una deriva culturale che consegna al dato, preventivamente collocato nell'area delle auto-evidenze, l'onere della decisione –, la frammentazione informativa. Occorre, quindi, evitare tali rischi utilizzando strategie organizzative e manageriali adeguate e identificando, con la dovuta parsimonia, il novero dei dati da raccogliere davvero utili all'organizzazione. Anche questa componente di decisione e selezione rappresenta un elemento essenziale per dotare le ONP di un'adeguata cultura del dato capace di creare un reale *empowerment* organizzativo (Bopp, Harmon, Volda, 2017).

## 2. Il dato come *intangible asset* delle organizzazioni

Ogni organizzazione deve fare i conti con una pluralità di forme di “capitale” che ne garantiscono il buon funzionamento e sviluppo. Il “capitale economico” e gli *asset* tangibili rappresentano naturalmente l'elemento più ri-conosciuto, tanto dalla letteratura organizzativa e manageriale, quanto dai *practitioner* impegnati direttamente in ruoli imprenditoriali o gestionali. Accanto a questi elementi, che certamente rappresentano la precondizione indispensabile a qualunque opzione imprenditoriale, si è sempre più chiarita nel tempo la rilevanza di altri aspetti, di tipo *intangibile*, concorrenti alla definizione del valore totale di un'impresa. Si parla in specifico di “capitale intellettuale” (CI), formula entro cui viene ricompreso il “capitale umano” (CU) e il “capitale strutturale” (CS).

L'evoluzione della realtà sociale, nel segno di un processo di specializzazione funzionale che aumenta esponenzialmente la complessità dei fenomeni e la loro “leggibilità” analitica, ha accresciuto nel corso del tempo la rilevanza del “capitale informativo” (database, procedure, sistemi di monitoraggio e controllo), un tipo specifico di *asset intangibile* solitamente ricompreso all'interno della componente strutturale del “capitale intellettuale” (CI), al tempo stesso prodotto e motore innovativo di altre due dimensioni (quella umana e quella relazionale) del CI stesso.

Elemento centrale di questo specifico capitale sono certamente i dati, innanzitutto quelli correntemente generati dall'attività di un'organizzazione,

fino ad arrivare a fenomeni di estrazione di valore dai comportamenti individuali che hanno generato il fenomeno della *datafication* (Mayer-Schönberger, Cukier, 2013; Mejjias, Couldry, 2019).

Il termine “dato” è in sé relativamente chiaro: possiamo dire che è parte del materiale prodotto astruendo la realtà in categorie, misure e altre forme di rappresentazione (Kitchin, 2014, p. 1). L’insieme dei dati generati all’interno di un’organizzazione rappresentano l’elemento minimo da cui vengono create le informazioni e la conoscenza (*ibidem*).

Questa definizione, pur nella sua semplicità, non risolve però i problemi che si pongono nell’ambito delle organizzazioni, siano esse pubbliche, *profit* o anche *non-profit*: si tratta della necessità di stili di *management* capace di selezionare e implementare strumenti, metodologie e tecniche gestionali in grado di rendere efficiente la fase di raccolta e organizzazione delle informazioni (*data design*), efficace il loro trattamento analitico (*data analytics*), adeguato il loro utilizzo per l’assunzione di decisioni organizzative e strategiche (*data-driven decision*), per la valutazione dei risultati e degli impatti, per la comunicazione.

Solo effettuando adeguati investimenti nell’area del *knowledge management* dei dati e delle informazioni potenzialmente generate dall’attività ordinaria dell’organizzazione si possono massimizzare i vantaggi che la conoscenza, intesa come risorsa intangibile, può garantire (Druker, 1993; Parlbj, Taylor, 2002; Lombardi, Chiucchi, Mancini, 2020).

Non sono ovviamente estranee a questa prospettiva le *disruptive innovations* generate negli ultimi anni dalla crescita dei fenomeni correlati alla trasformazione digitale, con il corollario di una ancora più imponente disponibilità di *big data* utilizzabili efficacemente (anche attraverso l’uso di Intelligenza Artificiale) soltanto se si accetta la sfida del cambiamento nelle dotazioni ICT, nella ridefinizione dei processi interni, nel potenziamento delle competenze del capitale umano (digitali ma non soltanto), nelle logiche di sviluppo organizzativo e dei processi di creazione di valore (Rubino, Vitolla, Raimo, 2020).

Può sembrare banale partire da un’osservazione di (apparente) senso comune, ovvero che una buona gestione delle informazioni e dei dati generati dalla propria attività si presenta come un elemento essenziale per qualsiasi organizzazione per sostenere i processi di programmazione strategica, pianificazione manageriale, valutazione e rendicontazione. Potremmo cavarcela con una scrollata di spalle, pensando che in fondo “lo sanno tutti”.

Siamo d’altra parte nell’epoca dell’*Artificial Intelligence* (AI) e del *Big Data & Analytics*, ovvero dello sfruttamento intensivo dei grandi giacimenti informativi posseduti dalle organizzazioni, utilizzabili per innumerevoli obiettivi e divenuti una forma di capitale strategico sempre più decisiva. Secondo una ricerca condotta nel corso del 2021 dall’Osservatorio *Big Data & Business Analytics* del Politecnico di Milano, a investire in soluzioni di *Big Data e Analytics* sono soprattutto le grandi imprese: il 96% di

quelle analizzate dichiara di aver proseguito attività di valorizzazione del patrimonio dati aziendale preesistenti, mentre tra le PMI resta ancora un significativo 32%<sup>2</sup> che ha dichiarato di non aver investito né avviato progetti di *Analytics*<sup>3</sup>.

Proprio questi ultimi elementi ci spiegano perché la frase con cui abbiamo aperto il paragrafo sia solo apparentemente banale e di senso comune. Se è vero, infatti, che le PMI rappresentano la larga maggioranza delle imprese operative nel nostro Paese, appare evidente il ritardo con cui il nostro Paese sta affrontando una delle principali sfide per l'innovazione organizzativa nell'epoca della digitalizzazione.

## 2.1. Quali tipi di dati?

Occorre a questo punto soffermarci su una domanda preventiva: di cosa parliamo esattamente quando parliamo di “dato” all'interno di un'organizzazione? In linea di principio potremmo proporre numerosissime categorie di dati, prendendo in considerazione ad esempio il loro formato, il loro utilizzo, la metodologia che ne determina la raccolta e così via.

Per provare a semplificare, possiamo qui limitarci a tipologizzarli in base al sostegno che li contiene (fisico o digitale) e alla modalità di trattamento che se ne può fare. Con il primo criterio possiamo evidenziare tre tipologie prevalenti che possono essere rintracciate nell'ambito delle ONP.

1. *Dati in formato cartaceo*: si tratta in prevalenza di informazioni raccolte nell'ambito dell'attività ordinaria dell'organizzazione e, come già si è visto, ci sono buone ragioni per pensare che ancora oggi siano quelli largamente prevalenti nell'ambito delle ONP. Si tratta di dati che possono includere elementi molto eterogenei: dalle informazioni personali relative all'utente, ai moduli di assunzione, alle informazioni di *customer satisfaction*. Evidentemente la conservazione di questi dati risulta particolarmente complessa, anche in termini di *privacy*, e di impossibile trattamento analitico.
2. *Dati digitali*: si tratta di regola degli stessi dati descritti nel punto precedente, ma conservati in formato digitale. Se sono frutto di un “passaggio di forma”, essendo stati raccolti in formato cartaceo e solo successivamente riportati in formato digitale, risultano particolarmente onerosi in termini di ore lavorate e non privi del rischio di errori nella fase di *data entry*. Meglio, dunque se essi siano “nativamente” digitali, ma ciò richiede competenze anche minime non sempre disponibili in molte organiz-

---

<sup>2</sup> In miglioramento rispetto al 2019, quando il dato si assestò al 38%.

<sup>3</sup> Cfr. [www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/big-data-analytics-in-italia-un-mercato-da-1-7-miliardi-di-euro-plus23-rispetto-al-2018](http://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/big-data-analytics-in-italia-un-mercato-da-1-7-miliardi-di-euro-plus23-rispetto-al-2018).

zazioni (soprattutto di minori dimensioni e/o con la presenza di volontari anziani dedicati a questo delicato compito).

3. *Big data*: è un termine usato spesso in letteratura senza che venga al contempo fornita una definizione chiara. Al termine di un'ampia revisione della letteratura in argomento, De Mauro, Greco e Grimaldi (2016, p. 131) hanno proposto questa definizione: “Big Data sono *asset informativi* caratterizzati da un volume, una velocità e una varietà così elevati da richiedere una tecnologia specifica e metodi analitici per la loro trasformazione in valore”. In altre parole, con il termine *big data* ci si riferisce specificamente a dati così ampi, variegati e in rapida trasformazione da necessitare di tecnologie specializzate per analizzarli. Si tratta, a prima vista, di dati difficilmente utilizzabili come risorse da parte delle ONP, ma non è da escludersi che le organizzazioni di maggiori dimensioni possano avere la capacità di utilizzarli.

Dal punto di vista del loro utilizzo possiamo invece distinguere i dati immaginando la sequenza temporale in cui possono essere registrati: i primi sono quelli relativi all'utenza in ingresso (nel caso in cui vi sia un'offerta di servizi da parte dell'organizzazione); a seguire i dati più concretamente relativi all'organizzazione, come quelli finanziari e quelli di monitoraggio degli *output* (le realizzazioni delle diverse progettualità); infine i dati relativi agli esiti dell'attività, come sono i dati di *outcome* (i risultati raggiunti sul target di riferimento), quelli di impatto (che coinvolgono anche la comunità di riferimento), nonché le informazioni relative alla soddisfazione degli utenti e alla qualità complessiva dei servizi erogati.

### **3. Terzo settore e cultura del dato: un binomio da costruire**

Il tema della raccolta, del trattamento e dell'utilizzo del dato ha dunque una valenza generale in termini organizzativi, che appare particolarmente rilevante anche per le ONP. Se da un lato si osserva la mancanza di una lettura sistemica della capacità di questi soggetti di affrontare le complessità connesse ai *data systems* (Benjamin, Volda, Bopp, 2018), vari filoni di ricerca hanno mostrato il rischio che il tema stesso della raccolta, analisi e utilizzo dei dati sia generalmente frainteso dai gestori dei soggetti senza scopo di lucro (*ibidem*). Siamo dunque di fronte a una sfida per le organizzazioni non-profit, in quanto dati non gestiti adeguatamente o utilizzati in modo riduttivo e parziale (ad esempio limitandosi alla rendicontazione o all'*accountability* nei confronti dei soggetti finanziatori, attività molto dispendiose in termini di tempo speso in reportistica e attività legate alla *compliance*) possa portare a decisioni sbagliate, rapporti statistici imprecisi, valutazioni organizzative scorrette. Senza dati precisi è difficile avere un quadro chiaro dello stato di salute di un'organizzazione, della sua ca-

pacità organizzativa, della sua efficacia, o analisi credibili circa l'impatto realistico dei servizi che le organizzazioni senza scopo di lucro forniscono a utenti e territori.

Nonostante la rilevanza strategica di questi elementi, nel nostro Paese il tema appare del tutto marginale, non soltanto nella riflessione interna del settore, ma anche in termini di ricerca scientifica. Anche guardando alle analisi disponibili a livello internazionale, e in particolare nei contesti anglosassoni in cui maggiormente si sono sviluppati filoni di riflessione su modalità di *decision making* e di *management "data-driven"*, la letteratura appare abbastanza limitata. È tuttavia possibile identificare da un lato i principali ostacoli (o anche limiti strutturali) che impediscono alle ONP di approcciarsi in modo adeguato al tema dei dati, dall'altro le più rilevanti motivazioni che spingono (o dovrebbero spingere) il *non-profit* a innovare sul fronte della raccolta informativa (*Tabella 1*).

*Tabella 1 – Principali ostacoli e motivazioni nell'uso dei dati da parte delle ONP*

<i>Ostacoli</i>	<i>Motivazioni</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà nella quantificazione misurazione delle attività</li> <li>• Vincoli di risorse</li> <li>• Limitata visione strategica (scarsa fiducia)</li> <li>• Inadeguatezza tecnologica</li> <li>• Tempi lunghi di implementazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendicontazione</li> <li>• Finanziamento attività</li> <li>• Comunicazione</li> <li>• <i>Decision-making</i></li> <li>• Monitoraggio continuo</li> <li>• Miglioramento dei servizi</li> <li>• Valutazione interna e di impatto</li> </ul>

### *3.1. I principali ostacoli*

Appare innanzitutto evidente che, come in ogni attività delle scienze sociali, può esistere un limite oggettivo nella effettiva disponibilità di informazioni. L'efficacia organizzativa (tema su cui torneremo tra poco) non sempre risulta facilmente misurabile: limitandosi alle organizzazioni che erogano servizi alla persona, è possibile certamente raccogliere informazioni socio-demografiche dettagliate sui singoli individui e sui loro nuclei famigliari ma risulta già più complesso stabilire con precisione il bisogno cui dare risposta (oltre ai bisogni espliciti, evidenti, quali bisogni impliciti e apparentemente nascosti sarebbe utile tenere in considerazione e dunque provare a misurare?). Ancora più arduo sarà misurare la qualità del servizio erogato (esiste ad esempio un contenuto delle relazioni che appare sfuggente e a rischio di essere sottovalutato nella sua portata effettiva se si prova a quantificarlo) o addirittura valutare se e in quale modo il singolo intervento ha co-partecipato al cambiamento di stato del soggetto ricevente.

Accanto a questo vincolo, più di tipo metodologico e di solidità scientifi-