

# POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

## **Terzo settore e impatto sociale: sviluppo di un modello di valutazione d'impatto per il Sermig**



**Relatore**

Prof. Giuseppe Scellato

**Candidato**

Mario Salvatore

A.A. 2020/2021



## ***Ringraziamenti***

*Ringrazio il Prof. Giuseppe Scellato, relatore di tesi, per avermi seguito in questo importante passo della mia carriera universitaria.*

*Ringrazio il Sermig per avermi dato la possibilità di svolgere il mio lavoro di tesi. Spero che l'elaborato diventi restituzione di quanto mi è stato dato durante questo percorso e negli anni precedenti. In particolare, vorrei ringraziare Ernesto e Maria, tutta la Fraternità e il mio tutor Elena per tutto quello che hanno fatto e stanno facendo per me.*

*Ringrazio la mia famiglia per essermi stata vicino e per non avermi mai fatto mancare nulla anche quando impazzivo per gli esami.*

*Ringrazio tutti gli amici che mi hanno accompagnato durante questi cinque anni.*

*Ringrazio Chià per avermi supportato e sopportato sempre e comunque facendomi sentire importante anche quando non era scontato o facile.*

## Indice

<b>1. Introduzione su welfare e Terzo settore</b>	<b>1</b>
1.1. Origini e sviluppo del welfare	1
1.2. Crisi del sistema tradizionale del welfare	2
1.3. Verso un nuovo Welfare	3
1.4. Il Terzo settore	6
1.5. Diffusione ed incidenza del Terzo settore	8
1.6. Effetti del Covid-19	11
<b>2. Misurare il non profit e il valore del bilancio sociale</b>	<b>12</b>
2.1. Ostacoli e motivazioni alla valorizzazione del non profit	12
2.2. Bilancio contabile e bilancio sociale	14
2.3. Valorizzazione del lavoro volontario	18
2.4. Perché fare la valutazione d’impatto	20
<b>3. Valutazione d’impatto sociale: riferimenti in letteratura</b>	<b>23</b>
<b>4. Misurazione e metodologia per valutare l’impatto sociale</b>	<b>28</b>
4.1. Linee guida e approccio alla valutazione d’impatto sociale	28
4.1.1. Il ruolo della comunità	30
4.2. La catena del valore	31
4.3. Strumenti e classificazione delle metodologie per la valutazione d’impatto	32
4.4. Principali metodologie per la valutazione d’impatto	34
4.5. SROI e analisi controfattuale	37
4.5.1. SROI	37
4.5.2. Analisi controfattuale	39
4.6. La scelta degli indicatori, quando fare le misurazioni e come raccogliere le informazioni	42
4.7. Come passare dal locale al globale	43
<b>5. Un caso di studio: il SERMIG</b>	<b>45</b>
5.1. Sermig: Arsenale della Pace	45

5.2. Il “gruppo” Sermig: una famiglia di associazioni.....	47
5.3. Servizi offerti.....	48
5.3.1. Accoglienza maschile e femminile.....	48
5.3.2. Scuola di italiano .....	49
5.3.3. Nido del Dialogo.....	49
5.3.4. Re.Te.....	50
5.3.5. Segretariato Sociale .....	50
5.3.6. Vita ai bambini .....	51
5.3.7. Formazione per le scuole.....	51
5.3.8. Laboratorio del Suono e Scuola per Artigiani Restauratori.....	51
5.3.9. Distribuzione vestiti, alimentari e cancelleria.....	52
5.4. Figure professionali presenti, gestione dei volontari e metodo di valorizzazione.....	52
5.5. La restituzione .....	53
5.6. Finanziamenti .....	54
<b>6. Arsenale della Piazza .....</b>	<b>57</b>
6.1. Descrizione e analisi del contesto.....	58
6.2. Stakeholder .....	61
6.3. Beneficiari .....	62
6.4. Obiettivi e catena del valore .....	63
6.5. Indicatori e relativa analisi .....	67
6.5.1. Analisi dei possibili fattori esogeni, dei problemi di selezione e dei campioni di controllo ....	70
6.6. Questionari .....	71
<b>7. Centro Medico.....</b>	<b>73</b>
7.1. Analisi del contesto e dello storico dei dati fino ad oggi.....	73
7.2. Effetto Covid-19.....	75
7.3. Stakeholder .....	76
7.4. Beneficiari .....	77
7.5. Obiettivi e catena del valore .....	78

7.6. Indicatori e relativa analisi .....	82
7.6.1. Analisi dei possibili fattori esogeni, dei problemi di selezione e dei campioni di controllo ....	85
7.7. Questionari .....	86
<b>8. Conclusioni e sviluppi futuri.....</b>	<b>87</b>
<b>9. Bibliografia.....</b>	<b>89</b>
<b>10. Sitografia .....</b>	<b>93</b>
<i>Allegato 1</i> .....	95
<i>Allegato 2</i> .....	96
<i>Allegato 3</i> .....	100
<i>Allegato 4</i> .....	103
<i>Allegato 5</i> .....	107

## Indice delle Figure

Figura 1: Istituzioni non profit e dipendenti, valori assoluti e rapporti di incidenza sulle imprese dell'industria e dei servizi. (Fonte: ISTAT) .....	8
Figura 2: Istituzioni non profit e dipendenti per regione/provincia autonoma e ripartizione geografica (anno 2018, fonte: ISTAT) .....	9
Figura 3: Istituzioni non profit e dipendenti per forma giuridica (anno 2018, fonte: ISTAT) .....	10
Figura 4: Istituzioni non profit e dipendenti per settore di attività prevalente (anno 2018, fonte: ISTAT).....	10
Figura 5: Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).....	13
Figura 6: Impact value chain .....	29
Figura 7: Metodologia per la valutazione d'impatto. (Fonte: SCS Consulting).....	30
Figura 8: Distribuzione delle prime 10 nazioni ad Aurora (Fonte: AuroraLAB su dati Ufficio Statistica Comune di Torino, 2018) .....	58
Figura 10: Consigli orientativi Calvino (Fonte: AuroraLAB).....	60
Figura 9: Consigli orientativi Morelli (Fonte: AuroraLAB).....	60

## Indice delle Tabelle

Tabella 1: Origine finanziamenti (rielaborazione personale su dati "Rendiconto 2019" Sermig) .....	55
Tabella 2: Indicatori Arsenale della Piazza .....	69
Tabella 3: Indicatori Centro Medico .....	84

## Indice dei Grafici

Grafico 1: Origine finanziamenti.....	55
Grafico 2: Nazionalità dei bambini e ragazzi accolti all'Arsenale della Piazza .....	62
Grafico 3: Andamento visite mediche ed odontoiatriche dal 2015 al 2020.....	74
Grafico 4: Visite mediche per tipologia .....	75
Grafico 5: Paesi di origine dei pazienti del Centro Medico.....	78



# 1. Introduzione su welfare e Terzo settore

## 1.1. Origini e sviluppo del welfare

Il Terzo settore e le organizzazioni non profit stanno avendo sempre più importanza negli ultimi decenni nel tessuto socioeconomico nazionale. Questa tendenza, in Italia ma più in generale nel mondo, della solidarietà sociale va soprattutto contestualizzata, da un lato, se si considera l'aumento della domanda di servizi sociali, dall'altro, tenendo presente la crisi finanziaria ed organizzativa dei sistemi di welfare.

Il concetto di welfare trova le sue origini in Germania nella metà del XIX secolo con Lorenz von Stein e il suo concetto di "democrazia sociale" o di uno Stato sociale in grado di "promuovere il progresso economico e sociale di tutti i suoi rappresentanti, in quanto il progresso dell'uno è sempre condizione e molto spesso la conseguenza del progresso dell'altro: è in questo senso che parliamo di Stato sociale".

Una prima attuazione di Stato sociale trova spazio in Germania a fine Ottocento grazie al Cancelliere Bismarck che introdusse le prime assicurazioni obbligatorie per la vecchiaia e si impegnò nel costituire la base di un sistema sociale in grado di tutelare le classi sociali più esposte ai pericoli della società industriale. È in Gran Bretagna, invece, che venne coniato il termine Welfare State destinato ad avere un successo mondiale, evoluzione del Welfare Work e del relativo Welfare Policies (concetto coniato dall'economista liberale John Hobson). Sempre in Inghilterra, Lord William Beveridge, membro del Parlamento inglese, riuscì, nel 1942, ad attuare il servizio sanitario nazionale, l'assistenza gratuita a portatori di handicap, ad anziani non autosufficienti e a garantire l'educazione gratuita per tutti. È sicuramente stata una rivoluzione sociale e culturale determinante, anche considerando la diffusione avuta in tutta Europa.

Il Welfare State rappresenta proprio l'insieme di politiche pubbliche messe in atto dallo Stato col fine di migliorare le condizioni di vita dei cittadini e delle loro famiglie supportando ogni individuo dall'infanzia all'anzianità, ad esempio tramite prestazioni riguardanti l'istruzione o la sanità.

La Treccani definisce lo Stato come un ente "che interviene, in un'economia di mercato, per garantire l'assistenza e il benessere dei cittadini, modificando in modo deliberato e regolamentato la distribuzione dei redditi generata dalle forze del mercato stesso".

Secondo A. Briggs, gli obiettivi perseguiti dal welfare sono fondamentalmente tre: assicurare un tenore di vita minimo a tutti i cittadini; dare sicurezza agli individui e alle famiglie in presenza di

eventi naturali ed economici sfavorevoli di vario genere; consentire a tutti i cittadini di usufruire di alcuni servizi fondamentali.

Le politiche di welfare possono essere anche molto differenti a seconda del contesto ma si possono ricondurre ai seguenti strumenti:

- corrispettivi in denaro, soprattutto nelle fasi in cui non è possibile percepire uno stipendio (vecchiaia, maternità o malattia, invalidità e disoccupazione);
- erogazione di servizi in natura (istruzione, assistenza sanitaria, abitazione ecc.);
- concessione di benefici fiscali;
- regolamentazione di alcuni aspetti dell'attività economica (quali la locazione di abitazioni a famiglie a basso reddito e l'assunzione di persone invalide).

Questa esigenza redistributiva nata per migliorare le tragiche condizioni sociali della classe operaia non fu un fenomeno solo Europeo, infatti, nel 1919, negli Stati Uniti, tre importanti industriali come David Rockefeller, Henry Ford e Andrew Carnegie firmavano un accordo, il Welfare Capitalism (capitalismo del welfare o del benessere). Le imprese che lo avevano sottoscritto si impegnavano ad assicurare una qualche forma di benessere ai propri dipendenti e alle loro famiglie. Si prevedeva, in sostanza, la responsabilità sociale del sistema capitalistico verso la classe operaia, infatti, il principio sottostante era quello che i costi sociali derivanti dal sistema d'impresa dovevano essere sostenuti dalle stesse imprese. Un passo avanti importantissimo che però mancava di un elemento sostanziale: l'universalismo. Per godere della sua protezione sociale era necessario, per l'operaio, lavorare all'interno di una delle fabbriche che avevano sottoscritto l'impegno.

## 1.2. Crisi del sistema tradizionale del welfare

Il welfare è sicuramente un tratto distintivo della cultura e della struttura istituzionale dell'Europa e, oltre a rappresentare un modello di convivenza sociale basato sulla solidarietà, ha contribuito negli anni allo sviluppo dell'economia europea, garantendo più alti livelli di benessere, una più equa ripartizione della ricchezza e la formazione di una solida classe media. In Europa si possono classificare diversi modelli di welfare, ma ognuno di questi è stato concepito nel secolo scorso, in uno scenario socioeconomico del tutto diverso rispetto ai rapidi mutamenti che si stanno vivendo: l'incremento esponenziale della popolazione mondiale e il suo invecchiamento, la globalizzazione, la diffusione delle nuove tecnologie, la crescita delle disuguaglianze, la disgregazione della famiglia tradizionale, la precarietà nei rapporti di lavoro, l'emergere di nuove tensioni sociali oltre ad una eccessiva burocratizzazione.

L'universalizzazione del welfare (l'estensione, cioè, dei suoi servizi all'intera collettività, indipendentemente dallo stato di bisogno) ha avuto due effetti non previsti ma in netto contrasto con i suoi obiettivi equitativi: ha ridotto considerevolmente la capacità redistributiva dello Stato, prevalentemente affidata alla progressività del sistema tributario, e ha provocato una massiccia espansione della spesa pubblica che ha messo in pericolo gli equilibri finanziari del sistema, creando problemi al contenimento dell'inflazione e della disoccupazione.

Il sistema non riesce più a garantirsi una solida sostenibilità fiscale ed incontra molte difficoltà nel rispondere alle nuove sfide generate dalla crescita demografica globale unita alla nascita di bisogni sempre più particolareggiati.

Il sistema di welfare odierno si caratterizza principalmente per la sua insostenibilità economico-finanziaria e per la mancanza di capacità di risposta verso nuovi bisogni e tensioni sociali come ad esempio: la precarizzazione del lavoro e i crescenti tassi di disoccupazione, la polarizzazione nella distribuzione del reddito, la progressione delle disabilità.

### 1.3. Verso un nuovo Welfare

Per fronteggiare queste difficoltà sembra opportuno superare il concetto di Welfare State. Antonio Mastrapasqua, presidente dell'Inps dal 2008 al 2014, durante la presentazione del Rapporto annuale 2012 dell'istituto, ha osservato che "ricostruire la fiducia per un sguardo coraggioso verso il futuro vuol dire anche immaginare un nuovo welfare disegnato in un più ampio perimetro di collaborazione tra pubblico e privato, tra aree di intervento che non possono più restare distinte e separate: welfare non è solo la previdenza, non è solo la salute, non è solo l'assistenza e il sostegno a chi ha più forte il bisogno di aiuto, non è solo scuola e formazione". Nella sua riflessione pone l'accento sull'importanza della solidarietà sociale che può colmare le lacune del servizio pubblico.

In effetti, con uno spostamento dei confini tra settore pubblico e privato, in molti paesi occidentali la riforma del Welfare State è avvenuta nella direzione di una riduzione del peso dell'intervento pubblico diretto e, al contempo, dell'aumento progressivo dell'affidamento di servizi a organizzazioni non profit. Si ha la nascita, dunque, di un welfare integrato tra tutti gli attori per il sostegno e il benessere delle persone e della comunità. Si ha la presenza di politiche intersettoriali (sociali, sanitarie, abitative, lavorative, urbane, edilizie...), di un welfare aziendale e contrattuale, assicurativo.

Assume un valore importante la comunità locale come luogo di intervento per agire in logica preventiva e le reti sociali, amicali, parentali quali risorse chiave del territorio, anche nei processi di supporto alle persone e alle famiglie più fragili oltre all'empowerment e la coesione sociale come risultati del lavoro sociale.

Si sta passando dunque da un Welfare State in cui l'unica fonte di redistribuzione era rappresentata dallo Stato che prelevava dai cittadini risorse tramite la tassazione e le redistribuiva attraverso il sistema di welfare ad una welfare society (civile) in cui vige il principio di sussidiarietà circolare in cui i cittadini sono parte attiva della produzione dei servizi.

Uno dei maggiori esponenti di questo modello di Stato sociale è Stefano Zamagni, professore ordinario di Economia Politica all'Università di Bologna (Facoltà di Economia) che, come afferma in un'intervista, crede in un "welfare civile, fondato sul principio di sussidiarietà circolare, cioè sulla collaborazione tra tre soggetti: ente pubblico, imprese e società civile (Terzo settore). È un approccio antiideologico, un'idea nuova di economia e di società." (Zamagni 2013).

Argomentazione sostenuta anche nel saggio: "L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile" del 2015 in cui afferma come la crisi del Welfare State nasce dall'"incapacità di coniugare, in modo sostenibile, equità e libertà. I cittadini delle nostre società avanzate non accettano più rinunce alla loro libertà, per conseguire più elevati standard di tutela dai rischi. Quando il perseguimento della sicurezza sociale entra in rotta di collisione con l'allargamento degli spazi di libertà è l'efficienza stessa a risentirne: di qui la crisi fiscale e perciò l'insostenibilità finanziaria dello stato sociale".

Zamagni conferma anche i due importanti talloni d'Achille del sistema tradizionale. Il primo è quello della sostenibilità finanziaria e l'altro la standardizzazione dei servizi offerti: i bisogni umani, infatti, non sono sempre gli stessi e sono asimmetrici. L'ente pubblico si ritrova così a dare risposte omogenee a bisogni eterogenei causando insoddisfazione.

Preso atto delle difficoltà intrinseche del Welfare State, si riesce a comprendere meglio l'interesse crescente per il modello di welfare civile. In quest'ultimo, spiega Zamagni, è "l'intera società, e non solo lo Stato, che deve farsi carico del benessere di coloro che in essa vivono" (pag. 10). È evidente allora che occorra mettere in relazione le tre sfere di cui si compone ogni società: gli enti pubblici (Stato, Regioni, Comuni, enti parastatali), le imprese e la società civile organizzata (associazionismo di vario genere, cooperative sociali, organizzazioni non governative, fondazioni) che interagiscono attraverso la sussidiarietà circolare.

Zamagni indica quattro pilastri del nuovo welfare:

- **l'universalismo delle prestazioni.** "Una democrazia stabile può sopravvivere solo se i suoi programmi di welfare si ispirano a principi di "generalità": cioè di universalismo". Inoltre, non ci deve essere discriminazione fra gruppi sociali, perché uno stato sociale discriminatorio favorisce lo spreco delle risorse e finisce con il frazionare la società. (pag. 13);
- **la centralità della persona:** "Gli interventi in cui si sostanzia il welfare sono, per loro natura, indirizzati al sostegno e al rafforzamento di rapporti tra persone: medico-paziente; insegnante-

studente; assistente sociale-emarginato (o anziano). Ciò comporta che non si possono soddisfare i bisogni delle persone in modo anonimo” infatti “il fruitore di tali servizi attribuisce importanza, e perciò un valore positivo, non solamente al soddisfacimento del bisogno che lo ha investito, ma anche ad outcomes quali il rispetto dell’autonomia e la qualità relazionale”;

- **il bene comune;**
- **la sussidiarietà circolare.**

L’obiettivo non è di sostituire la spesa pubblica con la spesa privata, ma di mobilitare risorse per bisogni ed aspettative che il welfare pubblico non riesce a soddisfare a causa delle restrizioni da tempo in atto nella finanza pubblica ma anche per la crescente personalizzazione di molti bisogni e rischi sociali. Il nuovo welfare, per non scadere in qualità e quantità né uscire dall’idea universalistica deve essere più flessibile e mettere la responsabilizzazione dei cittadini al centro. Attraverso l’inclusione dei cittadini nel processo produttivo di tali servizi, infatti, si garantisce la costruzione di un welfare caratterizzato da alti livelli di qualità e realmente democratico (Venturi, Zandonai, 2014).

Per questo passaggio, come già affermato in precedenza, serve una logica di sussidiarietà circolare tra i tre soggetti: Pubblico (stato, regioni, aziende locali ecc.), Terzo settore (associazioni di volontariato e di promozione sociale, imprese sociali ex lege e de facto etc) e mondo delle imprese (industrie, banche ecc.). Sussidiarietà circolare è un principio di cooperazione, di relazione, di interazione, di collaborazione tra i cittadini (come singoli, associazioni, imprese) e lo Stato. Il principio di sussidiarietà trova la sua compiuta formulazione nell’art. 118, ultimo comma della legge di riforma del Titolo V della Costituzione (L. Cost. n. 3/2001) che dispone: “Stato, Regioni, città metropolitane, Province e Comuni favoriscano l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale”. Questo è dunque per il volontariato una legittimazione, un fondamentale punto di arrivo, ma anche un punto di partenza, uno stimolo a continuare ad operare per l’interesse generale.

L’iniziativa dei cittadini rafforza l’iniziativa pubblica e viceversa. Ma è importante anche per gli enti locali che possono trovare nei cittadini, che autonomamente si propongono, un alleato importante per realizzare le loro finalità secondo il modello dell’amministrazione condivisa. La collaborazione operativa che ne deriva produce effetti positivi in almeno tre direzioni: la probabile maggiore efficacia degli interventi nell’affrontare i problemi della comunità; l’essere espressione di virtù civiche che testimoniano la preminente corresponsabilità di tutti nei confronti dei “beni comuni”; aiuta l’amministrazione pubblica ad interpretare la propria funzione che è pubblica non perché è “interesse dello Stato” ma perché utile alla società, rapportandosi meglio alle esigenze della collettività. Il

volontariato è da sempre attore e alimentatore di sussidiarietà così come concepita dall'art. 18 ultimo comma della riforma del titolo V della Costituzione. In questo contesto il volontariato diventa punto cardine della sussidiarietà; in quanto è per sua natura: a) un soggetto che interviene direttamente e autonomamente sui bisogni e i problemi della comunità, per la sua capacità di essere vicino alla domanda e alle istanze della società civile e pronto a rispondervi sia in termini di tutela che in termini di servizi; b) un soggetto attivatore della partecipazione dei cittadini, perché se i cittadini non si attivano il principio della sussidiarietà rimane solo un'intenzione. La motivazione ad operare non deriva tanto da un generico altruismo nei confronti degli altri quanto dal riconoscere elementi di interesse comune per cui vale la pena costruire relazioni, preservare e arricchire "beni comuni". Questo significa anche promuovere coesione sociale (Renato Frisano, 2014).

Secondo Marco Omizzolo "Il soggetto attivo delle politiche del nuovo welfare non sarebbe più lo Stato bensì la società attraverso il concetto di solidarietà circolare". Per favorire tale principio "i tre complessi devono interagire in modo virtuoso e sistematico per progettare interventi e assicurarne la gestione. Il nuovo welfare fondato sulla sussidiarietà circolare consentirebbe di reperire le risorse necessarie dal mondo delle imprese e allo stesso tempo, attraverso l'azione di controllo dello Stato, garantirebbe l'universalismo, mentre le varie organizzazioni della società civile diventerebbero le sentinelle dei bisogni sociali non soddisfatti e attori protagonisti nella costruzione del servizio e della relativa governance." (Marco Omizzolo, 2013).

In questo scenario il Terzo settore si configura come una modalità positiva e propositiva fondata su codici simbolici propri come il dono, la reciprocità, la fiducia, la solidarietà.

Uno dei motivi per cui si è assistito ad un'esplosione di organizzazioni non profit e più in generale del volontariato nasce proprio anche dalla crisi del sistema di welfare tradizionale con esigenze a cui lo Stato non riusciva a dare una reale risposta.

#### 1.4. Il Terzo settore

In letteratura sono numerosi i termini usati per indicare questo fenomeno: "Terzo settore", "terzo sistema", "settore non-profit", "volontariato", "economia sociale", "economia civile", citandone solo alcuni. Si è cominciato, a parlare di "terzo sistema" o, utilizzando la denominazione più diffusa, di "Terzo settore" per uscire dalla netta separazione tra pubblico e privato con i due attori rappresentati dal mercato capitalistico, destinato allo scambio dei beni, e dallo Stato, responsabile dell'allocazione equa della ricchezza prodotta, per dare voce a quella varietà di enti ed organizzazioni nate negli ultimi decenni con scopi e strutture organizzative diverse rispetto agli enti pubblici e privati. Per Terzo settore, pertanto, si intende quindi "quell'universo di organizzazioni, attori e iniziative che erogano e

producono servizi di pubblica utilità senza scopo di lucro” (Borzaga C., Fazzi I., 2000). A tale universo appartiene il volontariato e non si può non citare la figura che anima questo settore ossia il volontario. “Volontario è la persona che, adempiuti i doveri di ogni cittadino, mette a disposizione il proprio tempo e le proprie capacità per gli altri, per la comunità di appartenenza o per l’umanità intera. Egli opera in modo libero e gratuito promuovendo risposte creative ed efficaci ai bisogni dei destinatari della propria azione o contribuendo alla realizzazione dei beni comuni.”. Questo è il primo principio fondamentale della Carta dei Valori del Volontariato. Le parole chiave del volontariato che si possono ricavare dalla lettura congiunta delle definizioni sopra riportate sono essenzialmente due: gratuità e solidarietà. A tal proposito è importante sottolineare come il Terzo settore non sia animato solo da volontari, ma come il volontariato possa rappresentare in ogni caso l’origine comune e l’anima dei diversi enti che costituiscono l’ampio universo del Terzo settore.

La rilevanza di questo nuovo fenomeno sociale è anche testimoniata dai numerosi interventi legislativi che hanno interessato questo settore, animato da una razionalità distinta sia dallo Stato, in cui prevale una logica redistributiva, sia dal mercato, dove le relazioni sono invece improntate allo scambio di risorse.

La prima legge che disciplina le organizzazioni di volontariato (Odv) è la legge quadro 266/1991 con l’obiettivo di fornire delle regole ad un fenomeno diffuso e complesso riconoscendone “il valore sociale e la funzione dell’attività di volontariato come espressione di partecipazione, solidarietà e pluralismo”. L’art. 3 riconosce tali organismi se si avvalgono in maniera determinante e prevalente di prestazioni volontarie e gratuite e dei lavoratori nei limiti del regolare svolgimento delle attività svolte dall’organizzazione. Altri tasselli fondamentali da inserire nell’atto costitutivo o nello statuto sono "l’assenza di fini di lucro, la democraticità della struttura, l’elettività e la gratuità delle cariche associative, nonché la gratuità delle prestazioni fornite agli aderenti, i criteri di ammissione e di esclusione di questi ultimi, i loro obblighi e diritti".

Nella dizione “Organizzazione senza scopo di lucro” si fa riferimento all’assenza di lucro soggettivo, quindi, al divieto di distribuzione di ogni forma di utile tra i membri dell’organizzazione. Una nuova definizione degli enti del Terzo settore (ETS) è data nell’art. 4 del Codice del Terzo settore che dice: “Sono enti del Terzo settore le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o meno, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di

produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore.” (Riforma del Terzo settore - Legge delega 106/2016).

Per concludere si riportano anche i criteri utilizzati dal System of National Accounts secondo cui le istituzioni non-profit “sono enti giuridici o sociali creati allo scopo di produrre beni e servizi, il cui status non permette loro di essere fonte di reddito, profitto o altro guadagno per le unità che le costituiscono, controllano o finanziano” identificando come “non profit” quelle organizzazioni che:

- sono formalmente costituite;
- hanno natura giuridica privata;
- non possono distribuire profitti a soci e dirigenti;
- si autogovernano, cioè non sono soggette al controllo di altre unità;
- sono volontarie, sia nel senso che l’adesione non è obbligatoria, sia perché sono in grado di attrarre una certa quantità di lavoro gratuito. (Commission of the European Communities, 2013).

### 1.5. Diffusione ed incidenza del Terzo settore

Analizzando ora la diffusione delle organizzazioni non profit in Italia possiamo vedere come esse siano in forte crescita (Fonte ISTAT). Al 31 dicembre 2018 le istituzioni non profit attive in Italia erano 359.574 e, complessivamente, impiegavano 853.476 dipendenti. Il numero di istituzioni non profit aumenta con tassi di crescita medi annui sostanzialmente costanti nel tempo (intorno al 2%) mentre l’incremento dei dipendenti, pari al 3,9% tra il 2016 e il 2017, si attesta all’1,0% nel biennio 2017-2018. Per maggiori dettagli osservare la figura sottostante.

	2001	2011	2015	2016	2017	2018
Istituzioni non profit	235.232	301.191	336.275	343.432	350.492	359.574
Dipendenti delle istituzioni non profit	488.523	680.811	788.126	812.706	844.775	853.476
Istituzioni non profit in percentuale sulle imprese	5,8	6,8	7,7	7,8	8,0	8,2
Dipendenti delle istituzioni non profit in percentuale sui dipendenti delle imprese	4,8	6,0	6,9	6,9	7,0	6,9

Figura 1: Istituzioni non profit e dipendenti, valori assoluti e rapporti di incidenza sulle imprese dell’industria e dei servizi (fonte: ISTAT)

Analizzando invece la distribuzione regionale delle organizzazioni non profit possiamo notare (dalla Figura 2) come al Sud (+4,1%) e nelle Isole (+4,5%) ci sia un incremento maggiore di nuovi enti, in particolare in Sardegna (8,9%), Puglia (7,8%), Calabria (6,8%) e Basilicata (3,8%) mentre il Molise è l’unica regione in cui si riducono (-4,4%). Nonostante ciò, la presenza di istituzioni rimane comunque maggiore nel Nord (oltre il 50% delle realtà attive sono nelle regioni del Nord).

Regioni/Province autonome e Ripartizioni	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	Per 10 mila abitanti	Var. % 2018/2017	v.a.	Per 10 mila abitanti	Var. % 2018/2017
Piemonte	30.090	69,1	1,5	74.114	170,1	1,8
Valle d'Aosta / Vallée D'Aoste <sup>(a)</sup>	1.410	112,2	2,0	1.775	141,2	-1,4
Lombardia	57.710	57,4	2,2	190.122	189,0	0,2
Liguria	11.165	72,0	2,4	22.477	145,0	0,1
<b>Nord-Ovest</b>	<b>100.375</b>	<b>62,4</b>	<b>2,0</b>	<b>288.488</b>	<b>181,4</b>	<b>0,6</b>
Bolzano / Bozen	5.607	105,6	0,3	9.637	181,4	2,6
Trento	6.456	119,3	3,0	13.485	249,2	2,5
Trentino-Alto Adige / Südtirol	12.063	112,5	1,8	23.122	215,6	2,5
Veneto	31.035	63,3	1,4	80.025	163,1	1,2
Friuli Venezia Giulia	11.004	90,6	2,6	20.260	166,7	4,2
Emilia-Romagna	27.819	62,4	1,7	81.156	182,0	3,8
<b>Nord-Est</b>	<b>81.921</b>	<b>70,3</b>	<b>1,7</b>	<b>204.563</b>	<b>175,5</b>	<b>2,6</b>
Toscana	27.802	74,5	1,0	51.789	138,9	0,6
Umbria	7.098	80,5	3,2	11.853	134,4	2,1
Marche	11.555	75,8	0,9	19.136	125,5	0,7
Lazio	33.325	56,7	3,4	110.911	188,7	0,3
<b>Centro</b>	<b>79.780</b>	<b>66,4</b>	<b>2,2</b>	<b>193.689</b>	<b>161,2</b>	<b>0,5</b>
Abruzzo	8.221	62,7	2,2	11.619	88,6	0,8
Molise <sup>(a)</sup>	1.971	64,5	-4,4	3.631	118,8	8,4
Campania	21.315	36,7	1,6	33.583	57,9	3,2
Puglia	18.485	45,9	7,8	37.811	93,8	1,4
Basilicata	3.807	67,6	3,8	5.987	106,4	-2,8
Calabria	10.010	51,4	6,8	11.098	57,0	-2,8
<b>Sud</b>	<b>63.809</b>	<b>45,7</b>	<b>4,1</b>	<b>103.729</b>	<b>74,3</b>	<b>1,4</b>
Sicilia	22.420	44,8	2,4	40.854	81,7	-2,1
Sardegna	11.269	22,5	8,9	22.153	135,1	0,4
<b>Isole</b>	<b>33.689</b>	<b>50,7</b>	<b>4,5</b>	<b>63.007</b>	<b>94,9</b>	<b>-1,2</b>
<b>ITALIA</b>	<b>359.574</b>	<b>59,6</b>	<b>2,6</b>	<b>853.476</b>	<b>141,4</b>	<b>1,0</b>

Figura 2: Istituzioni non profit e dipendenti per regione/provincia autonoma e ripartizione geografica (anno 2018, fonte: ISTAT)

Nel biennio 2017-2018, analizzando invece i dipendenti impiegati dalle istituzioni non profit si nota una crescita maggiore nel Nord-est (+2,6%) e al Sud (+1,4%) mentre sono in flessione le Isole (-1,2%). Le regioni maggiormente interessate dall'incremento dei dipendenti sono Molise (+8,4%), Friuli-Venezia giulia (+4,2%), Emilia-Romagna (+3,8%) e Campania (+3,2%).

Tra il 2017 e il 2018, osservando la Figura 3, notiamo in crescita soprattutto le fondazioni con un +6.3% e in generale tutte le forme giuridiche sono in aumento ad eccezione delle cooperative sociali che permangono sostanzialmente stabili (-0,1%). L'associazione è la forma giuridica che raccoglie la quota maggiore di istituzioni (85,0%), seguono quelle con altra forma giuridica (8,4%), le cooperative sociali (4,4%) e le fondazioni (2,2%). I dipendenti aumentano maggiormente nelle cooperative sociali (+2,4%) e nelle fondazioni (+1,9%), al contrario, diminuiscono tra le associazioni (-3,0%). La distribuzione dei dipendenti per forma giuridica resta piuttosto eterogenea, con il 53,0% impiegato dalle cooperative sociali, il 19,2% dalle associazioni e il 12,2% dalle fondazioni. Accanto ai lavoratori retribuiti ci sono 5,5 milioni di volontari, tra cui la quota degli uomini è pari a quasi il 60%, superando quella delle donne, mentre la componente femminile risulta maggioritaria tra i lavoratori retribuiti. In

particolare, in riferimento ai lavoratori dipendenti si rilevano 606 mila lavoratrici rispetto ai 239 mila colleghi maschi, con un rapporto di 2 donne ogni uomo.

Forme giuridiche	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	%	Var. % 2018/2017	v.a.	%	Var. % 2018/2017
Associazione riconosciuta e non riconosciuta	305.868	85,0	2,6	164.162	19,2	-3,0
Cooperativa sociale	15.751	4,4	-0,1	451.843	53,0	2,4
Fondazione	7.913	2,2	6,3	103.909	12,2	1,9
Altra forma giuridica	30.042	8,4	3,1	133.562	15,6	0,9
<b>TOTALE</b>	<b>359.574</b>	<b>100,0</b>	<b>2,6</b>	<b>853.476</b>	<b>100,0</b>	<b>1,0</b>

Figura 3: Istituzioni non profit e dipendenti per forma giuridica (anno 2018, fonte: ISTAT)

Per quanto riguarda invece il settore di attività prevalente delle organizzazioni non profit possiamo osservare (Figura 4) come circa due istituzioni su tre sono attive nel settore della cultura, sport e ricreazione. Rispetto al 2017, le istituzioni non profit che presentano un incremento più elevato sono quelle attive nei settori della tutela dei diritti e attività politica (+9,9%), dell'assistenza sociale e protezione civile (+4,1%), della filantropia e promozione del volontariato (+3,9%) e delle relazioni sindacali e rappresentanza interessi (+3,7%). La distribuzione delle istituzioni non profit per attività economica rimane pressoché invariata, con il settore della cultura, sport e ricreazione che raccoglie quasi due terzi delle unità (64,4%), seguito da quelli dell'assistenza sociale e protezione civile (9,3%), delle relazioni sindacali e rappresentanza interessi (6,5%), della religione (4,7%), dell'istruzione e ricerca (3,9%) e della sanità (3,5%).

Settori di attività prevalente	Istituzioni			Dipendenti <sup>(a)</sup>		
	v.a.	%	Var. % 2018/2017	v.a.	%	Var. % 2018/2017
Cultura, sport e ricreazione	231.275	64,4	2,4	52.629	6,2	-11,3
Istruzione e ricerca	13.993	3,9	0,6	127.694	15,0	1,6
Sanità	12.529	3,5	2,4	186.399	21,8	1,0
Assistenza sociale e protezione civile	33.564	9,3	4,1	319.480	37,3	2,6
Ambiente	5.482	1,5	2,4	2.123	0,2	2,9
Sviluppo economico e coesione sociale	6.549	1,8	0,9	102.131	12,0	3,3
Tutela dei diritti e attività politica	5.801	1,7	9,9	3.158	0,4	-12,1
Filantropia e promozione del volontariato	3.775	1,0	3,9	2.213	0,3	3,4
Cooperazione e solidarietà internazionale	4.313	1,2	2,9	4.107	0,5	-3,1
Religione	17.072	4,7	1,5	10.162	1,2	5,8
Relazioni sindacali e rappresentanza interessi	23.459	6,5	3,7	38.642	4,5	0,0
Altre attività	1.762	0,5	-0,4	4.738	0,6	2,6
<b>TOTALE</b>	<b>359.574</b>	<b>100,0</b>	<b>2,6</b>	<b>853.476</b>	<b>100,0</b>	<b>1,0</b>

Figura 4: Istituzioni non profit e dipendenti per settore di attività prevalente (anno 2018, fonte: ISTAT)

Analizzando i finanziamenti invece, nell'85,5% delle istituzioni non profit italiane la fonte di finanziamento principale è di provenienza privata, mentre nel 14,5% dei casi è prevalentemente pubblica (quota che cresce leggermente rispetto al valore rilevato nel 2011, pari al 13,9%).

## 1.6. Effetti del Covid-19

L'impatto economico legato alla pandemia da Covid-19 è stata sicuramente molto forte e ha colpito inesorabilmente anche l'Italia con una variazione % del Pil nell'anno 2020 pari a -8,9% (fonte ISTAT) rispetto ad una variazione media in Europa del -6,6%.

Il calo del Pil è stato influenzato soprattutto dal calo della domanda interna (spesa delle famiglie residenti: -10,7%). Bisogna anche considerare come ci siano state quattro crisi in contemporanea: sanitaria, economica, finanziaria e sociale. Il risultato principale è stato un aumento di povertà, basti anche solo guardare come sia cresciuta la disoccupazione (456 mila occupati in meno tra il 2019 e il 2020 e tasso di occupazione sceso dal 44,9% al 44,1%) con un impatto notevole soprattutto sui giovani e sulle donne.

Aumentando la povertà (355 mila famiglie in povertà assoluta in più, dal 6,4 al 7,7% della popolazione) è chiaro come la pandemia abbia colpito i più deboli e abbia acuito le disuguaglianze. In tale contesto il Terzo settore diventa un player ancora più rilevante rispetto a prima. Un'industria capace di produrre un valore economico stimato in circa 80 miliardi di euro, pari al 5% del PIL.

## 2. Misurare il non profit e il valore del bilancio sociale

### 2.1. Ostacoli e motivazioni alla valorizzazione del non profit

Il Terzo settore si può vedere come generatore di una ricchezza tridimensionale:

- Ricchezza economica: in senso materiale, economico e finanziario.
- Ricchezza sociale: intesa come capitale sociale prodotto con maggiore fiducia e collaborazioni tra gli operatori.
- Ricchezza culturale: diffusione di valori quali solidarietà, equità e mutualità.

Il come misurare la ricchezza prodotta sta diventando un tema sempre più attuale. A partire dagli anni 70, e ancor più dagli anni 90, infatti, il Terzo settore ha una rilevanza economica significativa e come visto ha acquisito un ruolo importante rispetto ai nuovi fenomeni di esclusione sociale e di contenimento della spesa pubblica destinata alla realizzazione del welfare; il Terzo settore posizionandosi nei vari ambiti di attività dalla cultura allo sport, dall'istruzione alla ricerca scientifica, dall'assistenza sociale alla sanità, dalla protezione civile alla cooperazione internazionale ha un impegno trasversale che se valorizzato al meglio potrebbe dare un nuovo impulso al dibattito aperto sul "capitale sociale" in Italia, anche in ottica di nuove politiche.

Il settore non profit però presenta complessità e varietà che rendono difficoltosa la sua misurazione. Nonostante queste difficoltà siano presenti, il fenomeno in espansione "obbliga" una riflessione sulla misurazione e la valorizzazione di questo settore per comprendere meglio come il Terzo settore incida sul mercato del lavoro e sulle comunità in cui opera. Il monitoraggio e la misurazione dell'impatto sociale dei servizi ha il fine di poter individuare linee di valutazione efficaci per il miglioramento degli stessi. L'assenza di adeguate forme di valutazione e rendicontazione dei servizi e delle politiche può infatti impedire la diffusione di buone pratiche, aumentare il costo dell'innovazione e ostacolare gli investimenti in innovazione sociale.

Dunque, valutare il bene compiuto e misurarlo, fino a ricavarne un valore monetario è la nuova frontiera del Terzo settore. La misurazione del valore sociale è un tentativo di fornire una dimensione oggettiva del cambiamento a seguito dell'intervento delle organizzazioni sia che operino per favorire l'inclusione sociale, la formazione professionale, l'assistenza sanitaria, la protezione e valorizzazione del patrimonio artistico, la rinascita territoriale (Vurro, Perrini, 2013). Questi dati possono essere sicuramente utili ai donatori per avere un'idea più chiara del valore che si genera dalla loro donazione, ma anche all'organizzazione stessa per valutare gli interventi fatti ed eventualmente migliorare l'efficacia delle proprie prestazioni. Ma il benessere di una persona o di una comunità si può misurare? Il fatto che non esistano metriche condivise, ma una pluralità di indici sicuramente

rappresenta un ostacolo; si rischia che ogni misurazione sia frutto di un punto di vista parziale. Mario Molteni, direttore dell'Alta scuola impresa e società (Altis) dell'Università Cattolica fino al 2015, sostiene però che nonostante un'inevitabile pluralità di indici solo "con l'accumulo di esperienze che si affinano le metriche e, per tentativi e aggregazioni, si arriva allo standard e all'affermarsi di un tipo di misurazione rispetto a un'altra". Secondo Molteni "non esistono organizzazioni non misurabili, anche se può darsi ci siano attività meno misurabili di altre, ad esempio le relazioni di aiuto di tipo psicologico". L'ISTAT ha infatti cercato di dare un valore a questi enti come analizzato in precedenza. Secondo Stefano Zamagni "l'impatto sociale si può valutare e chi sostiene il contrario lo fa per pigrizia, incapacità o per altri interessi. Misurare è un dovere e chi non lo fa resterà indietro perché in ogni caso si andrà in questa direzione: lo chiedono la Commissione europea, il G8 e il governo italiano". Per l'economista, "l'errore di molte organizzazioni è considerare la valutazione un giudizio, invece bisogna recuperarne il significato originario che è 'dare valore' al proprio operato. Il non profit dovrebbe farsi promotore della valutazione dell'impatto sociale in modo propositivo e diventare protagonista di un grande cambiamento culturale in questa direzione, senza subire come imposizione la richiesta di misurare il risultato dei propri interventi".

Una spinta chiara alla misurazione e alla valorizzazione sul campo sociale è data anche dall'ONU con i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) (sintetizzati in Figura 5), presenti nell'Agenda 2030, ponendo dei target da raggiungere per dare una risposta concreta alle tre crisi che stiamo vivendo attualmente a livello globale: la crisi economica, sociale e ambientale.



Figura 5: Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)

Gli SDGs non sono gli unici obiettivi che la comunità internazionale ha dato, basti ricordare gli Human Poverty Index o i World Development Indicators.

Come sostengono Perrini e Vurro è emersa “la necessità di ottimizzare i processi di allocazione delle risorse verso imprenditori, iniziative e organizzazioni che fossero in grado di comprovare con trasparenza e oggettività, l’efficacia dei propri modelli d’intervento a sostegno di problemi sociali complessi nei diversi ambiti tipicamente ascritti al Terzo settore”. (Perrini, Vurro, 2013).

## 2.2. Bilancio contabile e bilancio sociale

La prima forma di rendicontazione è sicuramente il bilancio contabile. La legge quadro (266/91) fa emergere almeno due richiami espliciti a documenti contabili, ossia nell’articolo 3 e 6. In tal senso si richiede la presenza dei seguenti documenti:

- rendiconto monetario o di cassa, per l’analisi delle condizioni di liquidità,
- rendiconto patrimoniale, finalizzato alla rappresentazione del capitale,
- rendiconto economico, per evidenziare il risultato economico e le correlate condizioni di efficienza, rendiconto istituzionale focalizzato sulle condizioni di efficacia dell’operato dell’organizzazione.

Il tema dell’accountability sta diventando di primo piano anche per un vero e proprio cambiamento culturale. Oltre per il fatto che si vive in un contesto con scarse risorse e ci siano delle norme a riguardo che spingono in tal senso, si sono susseguite numerose leggi in tal senso come la riforma del Terzo settore, direttiva 2014/95/UE che impone l’obbligo di rendicontazione non finanziaria per le imprese di «grandi dimensioni». Una prima grande forma di “accountability” è proprio il bilancio sociale che comunica periodicamente in modo volontario gli esiti della propria attività, non limitandosi ai soli aspetti finanziari e contabili. In tal senso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali ha emanato il decreto del 4 luglio 2019 (n. 186) contenente le Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore. Il bilancio sociale rappresenta uno strumento per manifestare la propria responsabilità sociale la cui definizione più diffusa è stata pubblicata dall’Unione europea: “Integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee, 2001).

L’obbligo di redazione del bilancio, secondo le linee guida, si applica a partire dalla redazione del bilancio sociale relativo al primo esercizio successivo a quello in corso alla data della pubblicazione, quindi dal 2020. Gli enti obbligati e coloro i quali decidano di redigere il bilancio sociale, perciò, per una questione di trasparenza nei confronti della mission sociale dell’ente, dovranno raggruppare tutti

i dati necessari per la sua redazione. Il legislatore individua nel bilancio sociale lo strumento attraverso il quale gli enti possono dare attuazione ai numerosi richiami alla trasparenza, all'informazione, alla rendicontazione nei confronti degli associati, dei lavoratori e dei terzi presenti nella legge delega. Scopo del bilancio sociale è pertanto quello di fornire informazioni diverse e complementari a quelle economiche e finanziarie, con il proposito di:

- fornire a tutti gli stakeholders un quadro complessivo delle attività, della loro natura e dei risultati dell'ente;
- aprire un processo interattivo di comunicazione sociale;
- fornire informazioni utili sulla qualità delle attività dell'ente per ampliare e migliorare le conoscenze e le possibilità di valutazione e di scelta degli stakeholders;
- dare conto dell'identità e del sistema di valori di riferimento assunti dall'ente e della loro declinazione nelle scelte strategiche, nei comportamenti gestionali, nei loro risultati ed effetti;
- fornire informazioni sul bilanciamento tra le aspettative degli stakeholders e indicare gli impegni assunti nei loro confronti;
- rendere conto del grado di adempimento degli impegni in questione;
- esporre gli obiettivi di miglioramento che l'ente si impegna a perseguire;
- fornire indicazioni sulle interazioni tra l'ente e l'ambiente nel quale esso opera;
- rappresentare il «valore aggiunto» creato nell'esercizio e la sua ripartizione.

La finalità delle linee guida è quella di definire i contenuti e le modalità di redazione del bilancio sociale, per consentire agli enti interessati di adempiere all'obbligo normativo, ma anche per mettere a disposizione degli associati, dei lavoratori e dei terzi elementi informativi sull'operato degli enti e dei loro amministratori.

Sono tenuti a redigere un bilancio sociale:

- le imprese sociali indipendentemente dalla dimensione economica;
- gli altri enti di Terzo settore, qualora abbiano ricavi o entrate superiori ad un milione di euro annuo;
- i Centri di Servizio per il Volontariato, indipendentemente dalla loro dimensione economica.

È concepito come documento pubblico rivolto a tutti gli stakeholder a partire da quelli interni come i lavoratori o i volontari fino ai donatori, le istituzioni, i destinatari dei servizi, i cittadini del territorio

in cui l'Ente opera, che in tale documento devono trovare informazioni utili a valutare in che misura l'organizzazione considera e persegue gli interessi che ciascuno di essi ha.

I principi di redazione del bilancio sociale richiamati dalle Linee guida sono:

- **completezza e rilevanza:** vanno identificati tutti i principali stakeholder e quindi inserite le informazioni rilevanti di interesse di ciascuno e inserire senza omissioni tutte le informazioni utili ad una valutazione da parte degli stakeholder;
- **trasparenza:** vanno chiariti i criteri utilizzati per rilevare e classificare le informazioni; neutralità: le informazioni vanno rappresentate in modo imparziale, documentando quindi aspetti positivi e negativi che siano di competenza del periodo;
- **comparabilità:** vanno inseriti per quanto possibile dati che consentano il confronto temporale (come un certo dato varia nel tempo) e spaziale (confrontando il dato con quello di altri);
- **chiarezza:** necessario un linguaggio accessibile anche a lettori privi di specifica competenza tecnica; veridicità e verificabilità: va fatto riferimento alle fonti utilizzate;
- **attendibilità:** bisogna evitare sovrastime o sottostime e non presentare dati incerti come se fossero certi;
- **autonomia:** laddove sia richiesto a soggetti terzi di collaborare alla redazione del bilancio, ad essi deve essere garantita autonomia e indipendenza nell'esprimere giudizi.

Le Linee guida individuano i contenuti minimi che ciascun bilancio sociale dovrà contenere. In sintesi qui elencati:

- **metodologia adottata:** criteri di redazione del bilancio oltre ad informazioni generali sull'ente: anagrafica, area territoriale e ambito di attività, mission, relazione con altri enti e informazioni sul contesto di riferimento;
- **governance:** dati su base sociale e organismi diretti e di controllo, aspetti relativi alla democraticità interna e alla partecipazione, identificazione degli stakeholder;
- **persone:** consistenza e dati di dettaglio su lavoratori e volontari, contratti di lavoro adottati, attività svolte, struttura dei compensi e modalità di rimborso ai volontari.
- **attività:** informazioni quantitative e qualitative sulle attività realizzate, sui destinatari diretti e indiretti e per quanto possibile sugli effetti, indicando il raggiungimento o meno degli obiettivi programmati e i fattori che ne hanno facilitato o reso difficile il conseguimento.
- **altre informazioni:** contenziosi, impatto ambientale (se pertinente), informazioni su parità di genere, rispetto diritti umani, prevenzione della corruzione.

Dopo aver visto le linee guida nazionali si illustra un'ulteriore metodologia internazionale per redigere il bilancio sociale proposta dalla Global Reporting Initiative (GRI), un'organizzazione non profit che promuove la pratica del reporting tra le imprese sociali al fine di migliorare la trasparenza delle stesse.

Il suo obiettivo è quello di stabilire delle linee guida che forniscano degli standard e dei principi per la rendicontazione delle attività delle organizzazioni. Tali standard ruotano attorno a quattro sfere: economica, ambientale, sociale e impatto. L'iniziativa, sebbene non sfoci in un vero e proprio indice di impatto, è molto conosciuta e diffusa in tutto il mondo e compie inoltre un notevole passo in avanti nella standardizzazione del reporting in ambito sociale. Il bilancio di sostenibilità secondo la GRI deve essere un processo che a partire dall'affermazione della mission presenta le dinamiche organizzative fino a comunicare la strategia. Esso diventa un libro che racconta, a tutti gli stakeholder interessati, l'organizzazione e il suo impegno in campo ambientale e sociale.

I GRI Standards, modulari ed inter-correlati, possono essere considerati le migliori best practices a livello globale per il reporting di sostenibilità. Il reporting sulla sostenibilità basato sugli Standards fornisce informazioni sul contributo positivo o negativo allo sviluppo sostenibile di un'organizzazione e permette di rendicontare, come già accennato, i propri impatti economici, ambientali e sociali assicurando trasparenza e responsabilizzazione. Ci sono standard specifici per ogni tema materiale. La redazione di un report in conformità ai GRI Standards fornisce un quadro inclusivo delle attività portate avanti dall'ente. I GRI possono anche essere usati solo in parte per la rendicontazione di dati specifici.

Dall'introduzione "GRI 101: PRINCIPI DI RENDICONTAZIONE" si legge come

"La Serie 100 comprende tre Standard universali:

GRI 101: Principi di rendicontazione costituiscono il punto di partenza per l'utilizzo dell'insieme dei GRI Standards. Il GRI 101 definisce i Principi di rendicontazione per la definizione dei contenuti e della qualità del report.

GRI 102: Informativa generale è utilizzata per fornire informazioni di contesto su un'organizzazione e sulle sue pratiche di reporting di sostenibilità. Ciò comprende informazioni sul profilo, sulla strategia, sull'etica e l'integrità, sulla governance di un'organizzazione, sulle pratiche di coinvolgimento degli stakeholder e sul processo di rendicontazione.

GRI 103: Modalità di gestione è utilizzato per fornire informazioni su come un'organizzazione gestisce un tema materiale. È pensato per essere utilizzata per ciascun tema materiale all'interno di un report di sostenibilità, compresi quelli coperti dai GRI Standards specifici.

Gli standard specifici della serie 200 (temi economici), serie 300 (temi ambientali), serie 400 (temi sociali) sono utilizzati per rendicontare informazioni sugli impatti di un'organizzazione correlati a temi economici, ambientali e sociali (ad es. impatti economici indiretti, acqua o occupazione).”

### 2.3. Valorizzazione del lavoro volontario

La valutazione della rilevanza economica del settore non profit, non solo in termini di servizi erogati ma anche dal punto di vista della creazione di occupazione e del prodotto interno lordo, conduce direttamente all'esigenza di disporre di una misurazione più appropriata dell'apporto del volontariato. In questa direzione, ad esempio, un network di enti ed organismi transnazionali, tra cui in prima fila l'Organizzazione Internazionale del Lavoro e la Johns Hopkins University, ha promosso il progetto European Volunteer Measurement finalizzato alla produzione di informazioni statistiche più esaustive e sistematiche sul volontariato.

In particolare, possono essere oggetto di misurazione: - il lavoro volontario; - il valore sociale. Il tempo donato dai volontari rappresenta la risorsa peculiare offerta dal volontariato. L'organizzazione Internazionale del Lavoro definisce il lavoro volontario come “Lavoro non retribuito e non obbligatorio; ossia, tempo donato da individui in assenza di retribuzione per svolgere attività tramite un'organizzazione o direttamente per altri al di fuori della propria famiglia.” Al lavoro volontario viene riconosciuto un valore economico significativo che è necessario far conoscere per attrarre interesse ed investimenti al fine di poter dare risposte efficaci ai problemi sociali. Il valore sociale è inteso come l'utilità prodotta dall'attività degli enti che erogano beni e servizi di utilità sociale e di interesse generale e per sua natura non è un dato oggettivo, ma varia nel tempo, nei luoghi, nelle persone coinvolte e in base alle situazioni particolari. I metodi utilizzati dagli istituti di statistica (OIL e ISTAT) per valorizzare economicamente il lavoro volontario riprendono quelli impiegati nel monetizzare il lavoro domestico e sebbene non siano del tutto equiparabili, si possono ricondurre a due famiglie: quella dei metodi “diretti” o basati sull'output e quella dei metodi “indiretti” o basati sull'input. È bene sottolineare, però, che non esiste un “vero” valore economico del lavoro volontario e la scelta del metodo più idoneo deve tener conto del tipo e dalla natura delle informazioni disponibili. I metodi diretti attribuiscono all'output del lavoro non retribuito, il prezzo di mercato di prodotti o servizi equivalenti da cui eventualmente viene decurtato il costo sostenuto per le materie prime, tale tecnica viene anche chiamata “metodo dell'analogia di mercato”. Lo svantaggio principale dei metodi diretti è rappresentato dalla ridotta praticabilità dovuta all'impossibilità di trovare in molti

casi beni e servizi di mercato equivalenti. I limiti riscontrati per i metodi diretti soprattutto per quanto riguarda la carenza di informazioni hanno portato ad elaborare ed adottare i cosiddetti metodi indiretti che a differenza dei primi, valorizzano le ore di volontariato considerando i costi della funzione di produzione, quindi gli input.

Tra questi metodi che attribuiscono un costo pari alla remunerazione necessaria ad assumere un lavoratore attivo sul mercato per svolgere gli stessi servizi offerti dai volontari si trova:

- il metodo del “costo opportunità” proposto da Becker in “A Theory of the Allocation of Time” nel 1965 in cui il volontariato rappresenta una perdita o un costo in quanto sono ore di lavoro a cui potenzialmente potrebbe corrispondere una retribuzione. Le persone, quindi, scelgono, quanto dedicare al volontariato o al lavoro retribuito. Tale tecnica presenta alcuni limiti come la non discriminazione del differente valore delle ore lavoro a seconda della professione svolta da ciascun volontario, oltre al fatto che si trascurano i disoccupati o gli individui in pensione.
- il metodo del “costo di sostituzione” viene stimato come il costo che un ente non profit dovrebbe sostenere se dovesse retribuire a prezzi di mercato il lavoro volontario. Il maggiore ostacolo che spesso limita la valorizzazione attraverso l’utilizzo del metodo di sostituzione è rappresentato dalla mancanza di dettagli sull’occupazione e sul settore economico data l’eterogeneità del valore delle attività svolte dai volontari. Per ovviare alla carenza di dati e alle difficoltà della stima, si consiglia di valorizzare le ore di volontariato con il salario “ombra” pari alla retribuzione lorda di un addetto impegnato nel campo dei servizi sociali e dei lavori di comunità. La logica sottostante, dunque, sarebbe quella di equiparare il volontariato al settore che lo contraddistingue in misura maggiore, cioè quello dei servizi sociali, che inoltre in termini retributivi occupa una posizione medio bassa nella scala dei redditi. Questo per ovviare al fatto che sul mercato a volte sono richieste skills non richieste invece dall’attività di volontariato.
- il metodo Volunteer Investment and Value Audit (VIVA) sviluppato a partire dal 1996 nel Regno Unito offre una misura della redditività del lavoro volontario nei termini di valore aggiunto dal volontariato per ogni euro investito in esso. Il metodo VIVA mette in relazione gli input utilizzati a sostenere, qualificare e supportare il volontariato con gli output dello stesso, cioè il valore economico del tempo offerto dai volontari.

## 2.4. Perché fare la valutazione d'impatto

Analizzando ora in maniera più approfondita la valutazione d'impatto si può notare dalle parole di Zamagni come non ci sia nessun obbligo su questa pratica per le imprese sociali, tuttavia “Il problema è che, al di là della Riforma del Terzo settore, le fondazioni ex bancarie, le fondazioni civili e soprattutto il Fondo sociale europeo già da un paio d'anni hanno introdotto la regola per cui, chi vuole ottenere fondi per finanziare un progetto, deve esibire, assieme al progetto, anche la valutazione di impatto sociale. Quindi, se le associazioni di volontariato non chiedono fondi – e in generale non li chiedono – non si devono preoccupare. Se invece chiedessero fondi, allora è evidente che, quando si avvicineranno al finanziatore o al donatore, dovranno avere la valutazione impatto”. (Zamagni, 2020).

Questo non è l'unico motivo per cui soffermarsi sulla valutazione d'impatto, infatti, la transizione da welfare state a welfare society che si basano rispettivamente su redistribuzione e sul principio di sussidiarietà circolare in cui i cittadini sono coinvolti nel processo di pianificazione e di produzione dei servizi (coproduzione), è di conseguenza collegata ad esso. Anche il Terzo settore, in quanto parte fondamentale del rinnovato modello di welfare, subisce una metamorfosi, passando dall'essere redistributivo a produttivo. Passa dunque ad essere parte attiva nella produzione di servizi sociali e da qui risulta importante capire come si sta lavorando e di conseguenza valorizzare e valutare le varie attività che si portano avanti organizzazione per organizzazione anche tramite l'implementazione di nuove metodologie e strumenti. Se nella logica precedente era sufficiente controllare la trasparenza e rendicontare attraverso opportuni documenti, oggi è il Terzo settore stesso a dovere individuare una metrica sufficientemente precisa e saggia tale da garantire il rispetto dell'identità dell'impresa sociale. Una metrica che superi le logiche di misurazione strettamente legate al mondo capitalistico che sia in grado di valorizzare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire. La questione della valutazione dell'impatto sociale, inoltre, si lega anche alla necessità di trovare una risposta italiana all'orientamento in materia dettato a livello europeo (CESE, 2013) che prevede che l'obiettivo della misurazione dell'impatto sociale sia “misurare gli effetti sociali e l'impatto sulla società determinati da specifiche attività di un'impresa sociale” e “Il metodo dovrebbe prefiggersi di trovare un equilibrio tra dati qualitativi e quantitativi, nella consapevolezza che la ‘narrazione’ è centrale per misurare il successo”. La Riforma del Terzo settore italiano è andata proprio in questa direzione con l'obiettivo di valorizzare il ruolo degli enti a livello territoriale nei vari ambiti sociali con standard di qualità consoni insieme a trasparenza e semplificazione. Infatti, la Riforma, oltre a prevedere, come già analizzato, esplicitamente l'adozione, con decreto, di Linee guida in materia di bilancio sociale presenta anche richiami alla valutazione di impatto sociale dell'attività svolta dagli enti del Terzo settore.

Dal punto di vista delle imprese sociali la valutazione dell'impatto generato permette di "comunicare ai propri stakeholder l'efficacia nella creazione di valore economico e sociale, nonché allineare i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorare l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni" (Perrini, Vurro, 2013). In aggiunta alla comunicazione verso l'esterno, la misurazione dell'impatto generato e, soprattutto, la definizione della teoria del cambiamento che ne sta a monte è un'eccellente base per la pianificazione strategica (Kail, Lumley, 2012). "Valutare" per "capire se quello che si sta facendo, per un certo scopo, è fatto bene, al fine di migliorarlo" (Nicoletta Stame per Retisolidali, marzo 2021).

Si può vedere la misurazione dell'impatto come un supporto al "prendere decisioni migliori". Se per le imprese profit la misurazione può essere utilizzata come uno strumento strategico, per le organizzazioni non profit la misurazione dell'impatto sociale è un'attività obbligatoria imprescindibile. Infatti, queste organizzazioni, per poter perdurare nel tempo, devono necessariamente dare evidenza pubblica dell'impatto generato. Le organizzazioni decidono di intraprendere un percorso di misurazione dell'impatto sociale per poter rendicontare il proprio impegno verso un miglioramento delle condizioni sociali dei territori in cui operano, cioè per comunicare e trasmettere, a tutti i soggetti interessati, il cambiamento sociale, che è stato generato.

Si può valutare l'impatto per diverse motivazioni:

- per decidere se ha senso sostenere un programma o un intervento, di solito si tratta di una valutazione ex-ante, per stimare gli impatti desiderati e sostenere le informazioni per il sostegno economico al progetto;
- per decidere se continuare o ampliare un progetto e valutare possibili miglioramenti;
- per apprendere come adattare un programma di successo a contesti diversi;
- per informare i sostenitori e i donatori che il denaro è stato investito in maniera positiva;
- per rendere noto a potenziali beneficiari e in generale alle comunità dei benefici derivanti da un progetto o programma;
- per i soggetti pubblici che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento privato nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza.

Comunicare con tutti gli stakeholders diventa molto importante nonostante le ovvie difficoltà ad interagire con soggetti anche molto diversi tra loro.

Come motivazione ultima si riporta il messaggio del Professor Lester Salamon, Direttore Center for Civil Society Studies Johns Hopkins University alla II Conferenza di CSVnet del 26/10/2010.

“Al momento il mondo si trova ad affrontare enormi problemi sociali, economici ed ambientali. Questi sono problemi che i governi semplicemente non riescono a gestire da soli, né possono semplicemente lasciarli al mercato. Il volontariato non è la sola risposta a questo, ma credo che sia una parte importante della risposta. Il volontariato è in un certo senso una delle cruciali risorse rinnovabili per la risoluzione dei problemi sociali ed ambientali nel nostro mondo. [...] Credo che la ragione per la quale abbiamo bisogno di misurarlo è che, nel nostro mondo, ciò che non viene contato, si pensa semplicemente che non conti [...]. Misurare il volontariato può in un certo senso quindi incrementare il volontariato totale, perché darebbe alle persone un senso di apprezzamento per l’impegno che ci mettono.”.

### 3. Valutazione d'impatto sociale: riferimenti in letteratura

Per comprendere meglio il concetto di impatto sociale si sono cercati i maggiori riferimenti in letteratura. Innanzitutto, si definisce il termine impatto. L'OECD<sup>1</sup> (1991) definisce l'impatto come:

*“The positive and negative, intended and unintended, direct and indirect, primary and secondary effects produced by an intervention”.*

*“L'effetto positivo e negativo, primario e secondario, sviluppato da un intervento in maniera diretta o indiretta, volontariamente o non volontariamente”.*

L'impatto viene definito anche come:

*“la modificazione strutturale delle condizioni di contesto dell'ambiente economico, sociale e culturale.”* (Bassi, 2013).

Nelle definizioni si capisce come l'impatto avvenga a seguito di un intervento che genera un effetto che per essere valutato, deve passare attraverso il cambiamento che porta. L'impatto può avere molti campi di intervento. I contributi portati dalle imprese sociali, viste come produttrici di valore aggiunto, possono essere declinati su quattro dimensioni:

- Sociale: ad esempio, nella capacità di lettura dei bisogni del territorio, nella creazione di reti di partner mantenendo nel tempo tali relazioni, nella costruzione di sistemi aperti di governance multistakeholdership, nella capacità di includere soggetti appartenenti a categorie vulnerabili (svantaggiati, giovani, immigrati, ecc.).
- Culturale: diffondendo nella comunità circostante valori come equità, tolleranza, solidarietà, mutualità coerenti con la propria mission.
- Economico: capacità di attivare risorse economiche e non (risparmio della spesa pubblica, attrazione di lavoro volontario, allocazione/ acquisizione gratuita di attrezzature e spazi, ecc.) e di promuovere l'imprenditorialità sociale.
- Istituzionale: contribuendo al rafforzamento della sussidiarietà a diversi livelli istituzionali influenzando le politiche del territorio, istituendo partnership pubblico-private e condividendo visioni e obiettivi comuni con le istituzioni.

Tornando alle prime definizioni di impatto si capisce come le imprese e le organizzazioni debbano chiedersi se le loro azioni e i loro progetti producano un qualche effetto sulla collettività o su specifiche categorie di soggetti beneficiari al quale sono indirizzati e quanto questi effetti si

---

<sup>1</sup> Development Assistance Committee definition.

avvicinino realmente agli obiettivi prefissati. Indicare che cos'è l'impatto è pertanto un'operazione complessa perché significa comprendere come esso viene prodotto e compiere un lavoro di identificazione di tutti gli attori coinvolti nel processo di realizzazione del cambiamento.

Passando ora a cercare le definizioni riguardanti l'impatto sociale possiamo notare come sia un fenomeno relativamente recente, attualmente oggetto di studi in vari ambiti e discipline come la sociologia, l'antropologia, le scienze demografiche, il management e l'economia, e per questo ancora non ne è stata data una definizione univoca. Negli anni molti studiosi ed esperti nazionali ed internazionali hanno cercato di elaborare una propria definizione di impatto sociale, sottolineandone ciascuno un particolare aspetto. Inoltre, è interessante notare che la pluralità di definizioni esistenti si riflette anche sull'eterogeneità dei metodi e degli strumenti di misurazione e valutazione.

All'interno dell'articolo 7, comma 3, della legge delega 106 del 6 giugno 2016 del Codice del Terzo settore è presente una definizione di valutazione di impatto sociale. Essa viene indicata come "*La valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato*".

Questa definizione di impatto sociale richiama la durata dell'effetto dell'impatto e come bisogna valutare l'effetto avuto sui beneficiari dell'intervento.

Tra le numerose definizioni si trovano anche le seguenti:

- "*L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale*". (Perrini e Vurro, 2013).
- "*L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine*". (EVPA, 2013).
- "*Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti*". (Emerson et al. 2000; Epstein & Yuthas 2014).
- "*Il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente)*". (Zamagni et. al. 2015).

Parlando di impatto sociale il termine cambiamento ritorna più volte ma dalle parole di Zamagni si intuisce come esso debba essere anche sostenibile per avere i risultati sperati. Questo cambiamento non è per forza economico ma anche e soprattutto di altra natura e si può notare come ritorni la rilevanza dei beneficiari del cambiamento perché l'impatto deve generare un'effettiva modifica che sia stabile e positiva a livello di benessere di una società o di parte di essa attraverso la creazione di valore aggiunto.

Una nuova definizione mette in evidenza come impatto e outcome siano due concetti diversi, come verrà approfondito anche nei prossimi capitoli.

*“By impact we mean the portion of the total outcome that happened as a result of the activity of the venture, above and beyond what would have happened anyway”.* (Clark et al. 2004).

*“L'impatto sociale è la porzione di outcome totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento”.*

Esiste una differenza, dunque, tra outcome e impact, ma anche da output. Gli outputs possono essere definiti come il risultato tangibile dell'intervento sviluppato (ad esempio il tasso di risposta ad un dato bisogno) e gli outcomes come i cambiamenti desiderati sviluppati a seguito dell'intervento (ad esempio il miglioramento della salute). L'impatto, d'altra parte, include non solo gli outcomes sviluppati in relazione ai beneficiari finali ma anche gli effetti non previsti sulle persone, le organizzazioni, le istituzioni, la comunità che non erano il target primario dell'intervento. E quindi si pone il problema di quale tipo di risultati si possono raggiungere. Come afferma anche Nicoletta Stame “spesso si fa confusione tra i risultati a breve, medio e lungo periodo, ossia tra output, outcome e impatto. Il problema è la confusione tra impatto e outcome, perché l'impatto per definizione è l'effetto a lunga scadenza”. L'impatto è la parte di outcome che è riconducibile in maniera chiara ed esclusiva al progetto.

Una definizione chiara ed unica di impatto sociale, dunque, è alquanto difficile da trovare in letteratura. L'impatto sociale può essere anche identificato come l'anello conclusivo della catena di creazione del valore sociale che aiuta a leggere l'azione ed i processi che caratterizzano le imprese non profit e che conducono alla generazione di risultati importanti in termini di valore aggiunto sociale soprattutto nella capacità di includere soggetti appartenenti a categorie vulnerabili (svantaggiati, giovani, donne, immigrati, ecc.).

Proprio a partire dal concetto di valore sociale nascono le definizioni di Perrini e Vurro: *“il valore sociale creato rimanda alla capacità di un'organizzazione di determinare un cambiamento tangibile*

*e duraturo in un determinato contesto d'azione (Crutchfield, Grant, 2008; Perrini, 2007), modificando significativamente le condizioni di vita dei destinatari della missione sociale (Roche, 1999)". (Perrini, Vurro, 2013).*

Da questa definizione risulta determinante il termine "significativamente". L'effetto di un intervento, infatti, deve essere sostanziale e deve giustificare il costo delle attività intraprese e dovrebbe essere rilevabile da un campione di persone che sia ragionevole (non troppo grande per non rendere la valutazione troppo costosa).

Una definizione simile a quella di Perrini e Vurro viene fornita anche dalla letteratura relativa al Social Return on Impact:

*"Social value is created when resources, inputs, processes or policies are combined to generate improvements in the lives of individuals or society as a whole." (Emerson et al. 2000).*

*"Il valore sociale è creato quando le risorse, gli input, i processi e le policies sono ricomposte per creare miglioramenti nelle vite degli individui e della comunità."*

I cambiamenti a seguito dell'intervento degli enti non profit possono essere posizionati su tre livelli:

- quello micro che si riferisce ai cambiamenti individuali di benessere e di vita;
- quello meso relativo ad effetti sull'organizzazione;
- quello macro con ripercussioni sulla società, sul sistema e sulle politiche.

Mettendo a confronto tutte queste diverse definizioni è possibile identificare dei tratti comuni da cui è possibile delineare un concetto abbastanza preciso di impatto. Si può definire come:

- L'insieme di risorse, input e azioni messe in atto da determinati soggetti, che siano privati o pubblici, all'interno o all'esterno di un'organizzazione, volte a modificare le condizioni economiche, sociali e relazionali delle persone coinvolte, indirettamente o meno, in quelle attività.
- Il cambiamento generato dagli interventi dell'ente nel territorio nel breve o nel lungo periodo.
- La differenza che un intervento arreca sulla vita di una comunità o di un territorio, tenendo in considerazione anche cosa sarebbe successo se l'organizzazione non avesse intrapreso quel determinato progetto (in ambito scientifico chiamata analisi controfattuale)
- La relazione causale tra l'intervento e il cambiamento raggiunto.

Per concludere si riporta la visione della Commissione Europea per cui *"misurare gli effetti sociali e l'impatto sulla società determinati da specifiche attività di un'impresa sociale"* è importante ma

*“qualsiasi metodo di misurazione va elaborato a partire dai risultati principali ottenuti dall’impresa sociale, deve favorirne le attività, essere proporzionato e non deve ostacolare l’innovazione sociale. Il metodo dovrebbe prefiggersi di trovare un equilibrio tra dati qualitativi e quantitativi”.* (GECES, 2015).

Questa definizione apre una riflessione sul come misurare l’impatto sociale e quale sia il metodo migliore ente per ente.

## 4. Misurazione e metodologia per valutare l'impatto sociale

### 4.1. Linee guida e approccio alla valutazione d'impatto sociale

In tema di valutazione d'impatto il decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali n.214 del 12 Settembre 2019 indica le linee guida per gli enti del Terzo settore.

Il decreto sottolinea preliminarmente che esistono diverse metodologie e tecniche di misurazione diverse che ogni Ente può liberamente scegliere, per poi elencare i principi a cui ispirarsi:

- intenzionalità: il sistema di valutazione deve essere connesso alla valutazione di obiettivi strategici dell'organizzazione;
- rilevanza: inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta;
- affidabilità: informazioni precise, veritiere ed eque, con specifica indicazione delle fonti dei dati;
- misurabilità: le attività oggetto di valutazione che possono essere ricondotte a parametri quantitativi devono essere opportunamente misurate.

Più in particolare i passi che ogni ente dovrebbe seguire per la valutazione, appurate le motivazioni che possono portare un ente a valutare, sarebbero i seguenti:

1. Definizione dell'ambito di analisi e del suo perimetro: definire se la valutazione debba essere fatta ex-ante, ex-post o durante l'intervento. Deve essere chiarito qual è l'obiettivo della valutazione e quale sia l'oggetto dei servizi o del progetto da misurare. Bisogna chiarire gli attori coinvolti, i beneficiari, i destinatari della valutazione di impatto svolta e chi deve attivamente svolgere questa analisi. Non dovrebbe mancare anche una stima preliminare delle risorse e dei tempi a disposizione.
2. Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder: individuare chi sono i portatori di interesse siano essi contribuenti o beneficiari e va compreso il loro livello di impegno e quali sono i loro bisogni, prioritizzarli per importanza tenendo conto dell'influenza e della dipendenza che il progetto ha con loro. Infine, predisporre un piano che metta in conto un ascolto e dialogo costante con gli stakeholder con l'obiettivo di coinvolgerli.
3. Comprensione del processo di cambiamento (impact value chain): trade-off tra costi e benefici dell'impatto della catena del valore che comprende: input, attività, output, outcome e impatto come sintetizzato in figura e relativa raccolta di informazioni sia qualitative che quantitative.

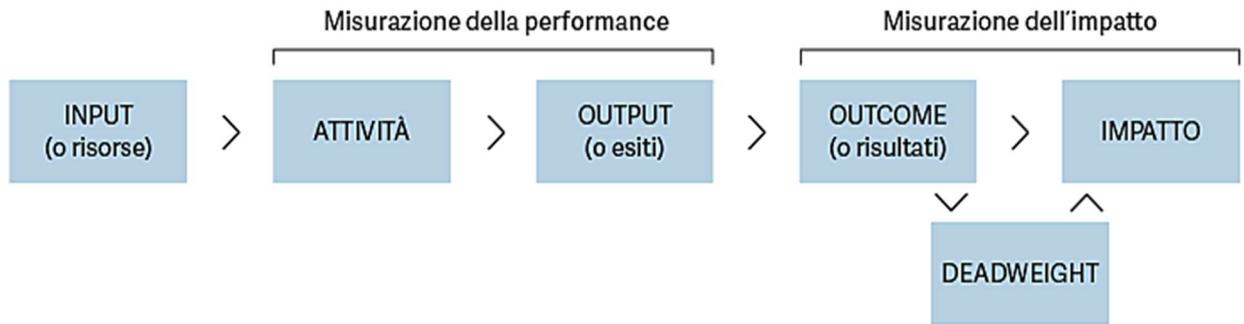


Figura 6: Impact value chain

4. Misurazione e scelta degli indicatori: scelta dei migliori indicatori per misurare nella miglior maniera possibile l'intervento che ci si propone di fare. La scelta degli indicatori risente molto del contesto ambientale e sociale in cui ci si trova e della qualità e quantità delle informazioni a disposizione. Gli indicatori dovrebbero essere specifici, misurabili, definiti temporalmente, rilevanti. Gli indicatori dell'output misurano le performance, mentre quelli dell'impatto misurano il cambiamento generato.
5. Valutazione d'impatto: Analisi del singolo progetto messo in atto valutando la parte di outcome direttamente riconducibile all'intervento. Questo si può capire ad esempio tramite un'analisi controfattuale. Il valore ottenuto deve essere considerato al netto dei costi per raggiungerlo e la risposta finale deve mostrare se è stato ottenuto il cambiamento desiderato e in quale misura e se esso ha valore per gli stakeholder.
6. Comunicazione dei risultati e apprendimento: elaborazione di adeguati report per informare gli stakeholders, definizione della modalità e dei modelli utilizzati, analisi degli inconvenienti e accorgimenti per il futuro in base ai risultati raggiunti senza dimenticare il confronto con gli stakeholder per riformulare strategie e obiettivi. Per quanto riguarda la comunicazione dei risultati è importante, al fine di migliorare l'apprendimento reciproco tra i membri della comunità di riferimento, che il gruppo di valutazione riporti e diffonda i risultati in modo trasparente e completo.

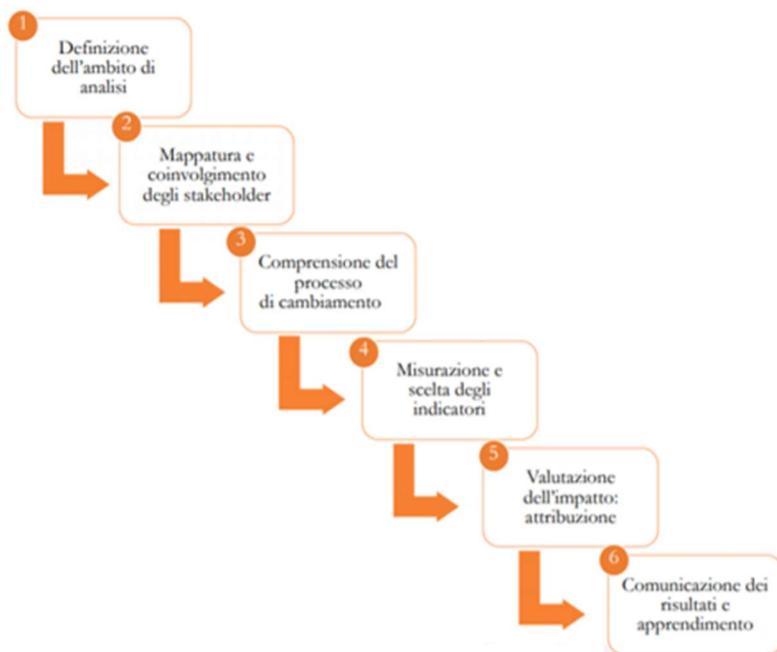


Figura 7: Metodologia per la valutazione d'impatto. (Fonte: SCS Consulting)

#### 4.1.1. Il ruolo della comunità

È sbagliato cercare di affrontare il tema della misurazione dell'impatto cercando solamente di standardizzarla il più possibile. Fondamentale per la costruzione di un metodo di misurazione per le imprese sociali, quindi, è che questo contempra al suo interno un ruolo centrale della comunità, intesa sia come beneficiari che come soggetti da coinvolgere nel processo di misurazione dell'impatto. Sostanziale risulta dunque non solo definire gli strumenti di misurazione, ma costruire ancor prima un processo che abbia determinate caratteristiche, in primis l'inclusività e la partecipazione della comunità appunto, in linea con i tratti peculiari dei soggetti del Terzo settore e delle imprese sociali. Come sostengono Zappalà e Lyons (Zappalà, Lyons, 2009), "la metrica utilizzata per misurare l'impatto sociale delle imprese sociali dovrebbe essere collegata allo scopo della misurazione in base ai bisogni degli stakeholder". Quindi è possibile trovare metriche diverse in base alle differenti categorie di stakeholder coinvolte nelle attività dell'ente in maniera continuativa e interessate dagli esiti da esso derivanti. Un modello di misurazione dell'impatto sociale dovrebbe, quindi, prevedere, come visto in precedenza il coinvolgimento degli stakeholder anche a partire dalla pianificazione degli obiettivi. Il principio di democraticità caratterizza questa fase del processo, in quanto gli obiettivi della valutazione dell'impatto vengono condivisi ed individuati attraverso un processo cui partecipano le categorie di stakeholder coinvolti nell'attività di cui si misura l'impatto. Gli esiti della fase di "valutazione" e della conseguente comprensione del cambiamento apportato dall'impresa sociale osservata saranno successivamente la base informativa per la riformulazione di strategie e conseguenti obiettivi che l'organizzazione si porrà per lo sviluppo futuro, al fine di rispondere sempre più puntualmente ai bisogni insoddisfatti della propria comunità di riferimento.

## 4.2. La catena del valore

Come già accennato in precedenza, a livello europeo e mondiale sono attualmente presenti diverse metodologie e strumenti per la misurazione degli output (esiti), degli outcome (risultati) e dell'impatto sociale. Per comprendere meglio le diversità e le affinità della pluralità di metodologie e strumenti esistenti, è necessario innanzitutto partire dalla definizione di input, attività, output, outcome e impatto presenti nella catena del valore da cui poi si possono articolare differenti set di indicatori.

Gli input sono tutte quelle risorse umane, finanziarie, organizzative e comunitarie necessarie affinché un'azione, programma o un intervento possano realizzarsi per raggiungere il risultato desiderato.

Le attività sono le azioni concretamente messe in campo. Sono l'insieme di processi, strumenti, eventi, che si prevedono come attuazione concreta del programma. Sono lo strumento per ottenere risultati e cambiamenti.

Gli output sono prodotti, beni capitali e servizi misurabili risultanti da un intervento, ovvero, i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione. Rientrano tra gli output anche i cambiamenti ottenuti dall'intervento che sono rilevanti per il raggiungimento dell'outcome. Gli "output" sono quindi i risultati che l'azienda ottiene nel breve periodo e come vengono raggiunti i beneficiari tramite l'intervento. Gli indicatori di output misurano, quindi, la quantità (e a volte la qualità) dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione (output) e l'efficienza delle attività senza valutarne l'efficacia. (GECES, 2015).

Gli outcome sono gli effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali) osservabili nel medio-lungo periodo (da 3 a 10 anni) raggiunti o presumibili degli output dell'intervento in favore dei beneficiari. Gli indicatori di outcome misurano, quindi, i risultati intermedi generati dagli output di un progetto, aiutando a verificare che i cambiamenti positivi ipotizzati in fase di progettazione siano avvenuti (OECD, 1991). Tali risultati sono influenzati anche da fattori esterni che devono essere considerati al momento della costruzione degli indicatori come, ad esempio, la situazione economica e sociale dei beneficiari. Per questo motivo gli indicatori di outcome possono essere costruiti a diversi livelli: comunitario, di organizzazione e di programma. Gli indicatori misurano i cambiamenti delle condizioni o del benessere della comunità delle famiglie, dei beneficiari del progetto.

La definizione di impatto è invece più complessa, come si è già visto in precedenza, e lo stesso vale per la sua misurazione. L'impatto viene determinato tenendo in considerazione anche gli esiti di quella che in ambito scientifico viene chiamata "analisi controfattuale", ovvero quella valutazione che permette di verificare cosa sarebbe successo in assenza dell'attività implementata dall'organizzazione (la cosiddetta deadweight) e, di conseguenza, la causalità tra l'operato dell'organizzazione e l'impatto generato.

Gli indicatori di impatto misurano quindi la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'intervento; descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone considerando anche i beneficiari indiretti e la collettività anche a livello regionale, nazionale o globale, tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano (OECD, 1991).

A titolo esemplificativo, al fine di comprendere le differenti categorie appena descritte, si pensi alla realizzazione di un corso di formazione per persone disoccupate con l'obiettivo di reinserirle nel mondo lavorativo. Gli input saranno le risorse sia economiche che umane utilizzate per poter erogare i corsi; le attività sono rappresentate dall'effettiva formazione; il numero di partecipanti corrisponde all'output e di conseguenza l'outcome è individuato dalle persone che oltre al frequentare il corso hanno poi trovato lavoro. Infine, l'impatto è rappresentato dal cambiamento socioeconomico per la comunità in cui viene portato avanti questo intervento.

### 4.3. Strumenti e classificazione delle metodologie per la valutazione d'impatto

Come afferma Nicoletta Stame “gli aspetti metodologici della valutazione si riferiscono alla situazione particolare e si devono scegliere ogni volta”, ma si possono innanzitutto classificare le varie metodologie, bensì questo non sia affatto facile e non esista una distinzione univoca degli strumenti perché essi sono vasti e particolareggiati per situazioni diverse. Sempre più numerosi, infatti, sono gli strumenti che negli anni sono stati individuati al fine di misurare l'impatto generato da parte degli enti sociali. In tal senso, proposte di nuove metodologie di misurazione dell'impatto sono state avanzate non solo da soggetti accademici, ma anche da organizzazioni internazionali (come ad esempio Nazioni Unite, ILO, OCSE), istituzioni finanziarie, associazioni di categoria piuttosto che da singole imprese. Per tale motivo numerosi studiosi hanno cercato di interpretare tali metodologie per proporre una classificazione.

Clark et al. (2004) le raggruppano in tre grandi categorie a seconda di dove ci si focalizza nell'analisi e al tipo di approccio utilizzato. La divisione si distingue in:

- **Metodi di processo:** identificano tutte le variabili e i fattori di impatto sociale e monitorano l'efficacia e l'efficienza dei processi operativi. Come indicatori si possono considerare ad esempio il numero di famiglie sostenute o le attività promosse.

Tra le seguenti metodologie si trova: Best Available Charitable Option (BACO); Global Reporting Initiative (GRI); B rating System; Endeavor's Impact Assessment dashboard; Global Impact Investing Rating System (GIIRS); Impact Reporting and Investment Standards (IRIS).

- **Metodi di impatto:** identificano i risultati (outcome) e i cambiamenti a seguito del progetto nel medio-lungo periodo. Hanno l'obiettivo, pertanto, di identificare gli impatti sociali che derivano dai

processi attivati dall'ente. Un esempio di indicatore può essere il numero dei miglioramenti nelle persone che hanno beneficiato di una particolare attività.

Alcuni metodi di impatto sono: Measuring Impact Framework; Participatory Impact Assessment; Social Impact Assessment; Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS); Theory of change.

▪ Metodi di monetizzazione: assegnano un valore monetario agli outcome e ciascun beneficio deve essere stimato con indicatori economici misurabili.

Alcuni metodi di monetizzazione sono: Cost benefit analysis; Social Return on Investment (SROI); Social Capital Partners' Socially Adjusted Interest Rate.

Nicholls (Nicholls, 2015) si concentra, invece, su quale step della catena del valore viene adoperata la valutazione. Suddivide gli approcci in:

1. quelli basati sugli output che si focalizzano sul contesto in cui le attività hanno luogo e sui relativi output;
2. quelli basati sugli outcome positivi e intenzionali, che non considerano cioè (se non secondariamente) gli outcome non intenzionali;
3. quelli olistici, che collegano gli outcome alle attività (causalità) e prevedono un forte coinvolgimento degli stakeholder nella misurazione e valutazione dell'impatto.

Un'ulteriore classificazione è fornita da Grieco et al. (Grieco et al., 2014) che, dopo aver analizzato un campione di 76 modelli sulla misurazione di impatto, hanno selezionato 4 diversi approcci:

1. quantitativi sociali semplici (simple social quantitative), basati su indicatori quantitativi;
2. complessi olistici (holistic complex), caratterizzati sia da variabili quantitative sia qualitative;
3. screening qualitativi, basati su variabili qualitative;
4. management, con variabili sia qualitative che quantitative, volti a misurare diversi tipi di impatto ai fini della gestione dell'ente.

Nella tassonomia proposta da Perrini e Vurro (Perrini, Vurro 2013), vi sono 6 categorie di approcci. I primi 3 sono i metodi strategici, simili a metodi di gestione dei processi operativi; i metodi partecipativi, che poggiano le basi sulla rilevanza del coinvolgimento degli stakeholder; i metodi integrativi, basati su metodologie avanzate per controllare nel miglior modo possibile l'effetto di più fattori simultanei. A questi si aggiungono i metodi che si basano sul ritorno atteso, dall'altro i metodi logici (Logframe, Impact Value Chain e Theory of Change) che valutano i nessi causali tra i vari elementi della catena del valore utilizzando approcci qualitativi, mentre in uscita si ha il cambiamento

generato dagli input e, infine, i metodi sperimentali e controfattuali che prevedono test ed esperimenti per dimostrare che l'intervento portato a termine abbia realmente generato un impatto.

#### 4.4. Principali metodologie per la valutazione d'impatto

In questo paragrafo verranno analizzate più da vicino le metodologie per la valutazione d'impatto maggiormente utilizzate. Tra queste troviamo:

- **BACO ratio (Best Available Charitable Option).** Lo strumento utilizza una misurazione monetaria e punta a quantificare un determinato output sociale a seguito di un progetto consentendo un paragone con interventi di altre realtà che investono nello stesso settore. Vengono analizzati 3 diversi parametri: la leva finanziaria, la leva tecnologica e l'efficienza. Questa risulta essere una misurazione soprattutto per eventuali investitori. Non ha costi eccessivi e può essere utile per favorire il sostentamento e la scalabilità di un progetto.
- **Cost-Benefit Analysis (CBA).** Misura i risultati dell'intervento tenendo conto dei costi sostenuti. Lo strumento calcola il valore attuale dei benefici sociali generati dall'attività o dall'organizzazione al netto dei costi, comprendendo nell'analisi anche le eventuali esternalità sia positive che negative. L'analisi si basa su 3 misure: il valore attuale netto, il tasso di rendimento interno e il rapporto costi-benefici. L'analisi costi-benefici può essere realizzata facendo riferimento solamente agli aspetti economico-finanziari, ma si può collegare senza difficoltà anche ad aspetti intangibili come quelli sociali e ambientali attraverso la monetizzazione dei costi e dei benefici non monetari anche se sicuramente questo processo può nascondere delle vulnerabilità.
- **Social Impact Assessment (SIA)** Lo strumento si propone di misurare e documentare l'impatto a valle dell'intervento monitorando tre outcome principali che verranno analizzati in maniera continuativa. La metodologia si compone di tre step: 1. identificazione della value proposition dell'impatto sociale tramite la teoria del cambiamento; 2. identificazione dei 3 principali indicatori che saranno utilizzati nel monitoraggio dei 3 maggiori outcome; 3. identificazione in termini quantitativi del valore sociale che l'organizzazione intende creare nei prossimi 10 anni.
- **Metodo impACT.** Metodologia proposta da Euricse i cui strumenti hanno la finalità di misurare l'impatto sociale delle imprese sociali. Tale metodo prevede la somministrazione di questionari quali-quantitativi all'impresa sociale stessa e ai suoi diversi stakeholder: lavoratori, utenti, volontari, fornitori e non solo. Ai questionari vengono affiancate delle interviste qualitative alle pubbliche amministrazioni. Un punto di forza di questo strumento è

sicuramente il forte coinvolgimento degli stakeholder, dall'altro si richiede un grosso sforzo sia economico che di tempo per enti del Terzo settore.

- **Outcomes star.** Si tratta di uno strumento che si basa su strumenti non monetari e permette di verificare il punto di partenza, lo stato di avanzamento e l'outcome finale sui vari indirizzi considerati rilevanti per arrivare al cambiamento desiderato (i diversi assi selezionati della "stella"). È utilizzato in particolare nell'ambito dei servizi alla persona e permette di valutare l'outcome a livello individuale, di gruppo e organizzativo. Lo strumento incorpora oltre 20 versioni a seconda del contesto di utilizzo. Ha bassissimi costi di utilizzo e perciò risulta essere particolarmente flessibile ed efficace e di conseguenza frequentemente utilizzato.
- **IRIS (Impact Reporting and Investment Standards).** Strumento, sviluppato da GIIN (Global Impact Investing Network), organizzazione non profit avente quale obiettivo principale l'aumento in termini di ampiezza ed efficacia dell'impact investing. Fornisce un catalogo dei principali indicatori utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale, ambientale ed economico. Ha come obiettivo sviluppare un reporting che permetta la comparabilità tra i vari enti. Nello specifico, l'organizzazione o il progetto analizzati vengono invitati a seguire una struttura di reporting che consideri i seguenti fattori: 1. descrizione dell'organizzazione; 2. descrizione del prodotto finale; 3. descrizione delle performance finanziarie; 4. impatto delle attività; 5. impatto del progetto. Lo strumento non ha un costo eccessivo anche perché non coinvolge attivamente gli stakeholder.
- **Balanced Scorecard.** È uno strumento utilizzato per misurare le performance di aziende for profit ma ultimamente se ne sta facendo un ampio uso anche nelle imprese sociali. Per valutare le prestazioni dell'azienda si considerano quattro prospettive: 1. Customer perspective: percezione delle performance dell'organizzazione da parte dei clienti, con l'obiettivo di migliorare la soddisfazione e i servizi per i consumatori. 2. Business process perspective: analisi dei processi core dell'azienda che hanno un effetto diretto sulla creazione di valore e sulle relazioni di mercato. 3. Learning and growth perspective: propensione dell'impresa e dei suoi dipendenti al miglioramento delle proprie capacità attraverso l'apprendimento continuo. 4. Financial perspective: monitoraggio dei parametri economico-finanziari considerando il punto di vista degli azionisti. Per le imprese non profit la linea è la stessa e ci si basa su 5 criteri fondamentali: ambito finanziario; clienti; business-process; crescita; impatto sociale. Lo strumento fornisce una misurazione abbastanza completa e piuttosto flessibile. Traduce gli obiettivi aziendali in misure applicabili a livello operativo.
- **La teoria del cambiamento (ToC).** È un modello logico che si propone a livello di impatto sociale di pianificare e valutare interventi che hanno come obiettivo un cambiamento sociale

attraverso la partecipazione e il coinvolgimento dei soggetti. Inoltre, la Theory of Change mostra il processo logico che porta ogni attività dell'organizzazione ad esercitare un impatto sulla comunità. Il ragionamento principale riguarda, appunto, quali cambiamenti si vogliono portare, in che modo e a beneficio di chi. I due principali punti di forza della ToC sono la sua multidimensionalità e la sua flessibilità. Queste caratteristiche le hanno permesso di adattarsi a molteplici ambiti e di essere quindi utilizzata per numerosi scopi. "La Theory of Change è un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e portatori di interesse nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni schematizzate negli outcome che si vogliono ottenere e sono organizzate graficamente in una struttura causale" (Dana et al., 2012). Generalmente la Teoria del Cambiamento è costituita dai cinque elementi, propri della catena del valore, dopo aver definito i bisogni della popolazione verso cui si vuole agire. Una teoria del cambiamento per essere completa dovrebbe anche documentare le ipotesi che giustificano i nessi tra la catena. È importante dunque dimostrare un chiaro nesso casuale tra intervento e risultato e tenere in conto gli stakeholder sia per avere un feedback che per una partecipazione attiva, fattore chiave di successo.

- **Impact value chain.** Come già visto in precedenza la catena del valore dell'impatto rappresenta graficamente i passaggi attraverso i quali un progetto si sviluppa per generare un cambiamento. Partendo dalla catena si può capire meglio come effettivamente il cambiamento ha avuto luogo. Risulta fondamentale la scelta degli elementi di misurazione, gli indicatori di performance, infatti, devono tenere conto dei contesti in cui si opera e che descrivono al meglio il processo di cambiamento. Naturalmente anche questo modello presenta dei limiti dovuti principalmente alla complessità di dover raccogliere un grande quantitativo di dati, alla spinta di standardizzazione proveniente dal mondo dell'economia che però rischia di togliere ricchezza all'analisi ed infine alla necessità di competenze specifiche (e conseguenti costi) perché venga effettuata una misurazione precisa.
- **SEIE (Social Enterprise Impact Evaluation).** Lo strumento presenta un'alta standardizzazione e mira a fornire una visione d'insieme sull'ente che effettua questa analisi. Vengono prese in considerazione 7 dimensioni: • sostenibilità economica, • promozione dell'imprenditorialità, • democrazia e inclusività della governance, • partecipazione dei lavoratori, • resilienza occupazionale, • relazioni con la comunità ed il territorio, • conseguenze sulle politiche pubbliche. Partendo da queste 7 dimensioni si passa ad individuare specifici ambiti o sottodimensioni che a loro volta verranno descritte da indicatori in grado di evidenziare gli

aspetti più significativi. Al fine di procedere con la misurazione e la successiva valutazione dell'impatto generato dalle imprese sociali andrà attribuito un peso percentuale a ciascuna sotto-dimensione, in modo tale da avere una ponderazione del punteggio ottenuto dai singoli indicatori:

$\sum (\text{punteggio indicatori} \times \text{peso } \%) = \text{indice di misurazione.}$

Sicuramente un importante vantaggio è rappresentato dal fatto che lo strumento verte sull'intera impresa e si può avere una buona personalizzazione in base agli indicatori scelti. La scelta arbitraria del valore da dare ai pesi può però essere una criticità nel momento in cui influenza il risultato finale rendendo difficile una comparazione con altre realtà.

## 4.5. SROI e analisi controfattuale

In questo paragrafo verranno analizzate in maniera più approfondita due metodologie differenti: lo SROI e l'analisi controfattuale.

### 4.5.1. SROI

Lo SROI, sviluppato nel 1996 dal REDF (Roberts Enterprise Development Fund), è una particolare forma di analisi costi-benefici. È il calcolo del ritorno sociale dell'investimento con un procedimento strutturato per comprendere, determinare e gestire il valore degli outcome sociali, economici e ambientali generati da un intervento o un'organizzazione. Lo SROI è uno strumento di valorizzazione monetario che prevede la valutazione dei costi, dei benefici e delle eventuali conseguenze negative di un progetto, con un report in allegato degli effetti dell'intervento. È un indice che esprime il rapporto tra risorse investite (input), al denominatore, e valore monetario del cambiamento ottenuto (outcome), al numeratore.

I principi alla base di una corretta applicazione del metodo sono:

1. coinvolgimento degli stakeholder: rivolgersi agli stakeholder in più fasi della valutazione è necessario, partendo dalla definizione del campo di analisi fino alla restituzione finale ai soggetti interessati;
2. misurazione dei cambiamenti previsti e imprevisti sia positivi che negativi ovvero non limitarsi a rendicontare le attività e i servizi realizzati, bensì interrogarsi sugli effetti dell'intervento. Lo SROI, quindi, richiede un'analisi degli effetti di breve, medio e lungo periodo, sia in termini qualitativi che quantitativi;
3. valutare prevedendo una stima del valore di cambiamenti sociali anche nel caso siano intangibili, come spesso accade. Questo principio non si traduce solamente nella stima di un risparmio ottenuto

grazie a un intervento, bensì implica l'attribuzione di un valore monetario attraverso proxy finanziarie a quei cambiamenti che non sono transati sui mercati, e che quindi sono spesso sottovalutati;

4. usare solo ciò che è materiale (rilevante): perché le conclusioni di una valutazione siano utili a prendere decisioni coerenti con i propri obiettivi, il processo di analisi deve prendere in considerazione quell'evidenza che dimostri cambiamenti sia rilevanti, sia significativi per gli stakeholder a cui le organizzazioni si rivolgono;

5. non sovrastimare gli outcome: ogni organizzazione dovrebbe prestare attenzione a non esagerare nel descrivere i risultati delle proprie attività poiché questo potrebbe portare a creare delle aspettative decisamente alte presso gli stakeholder di riferimento e, se queste dovessero essere disattese, potrebbero produrre effetti molto negativi;

6. essere trasparenti nella misurazione: tutte le decisioni di analisi devono essere esplicitate e devono fare riferimento alle fonti;

7. verificare il risultato includendo anche terze parti: è fondamentale mettere in condizione chiunque sia interessato a verificare l'effettivo raggiungimento dei risultati dichiarati, anche per rendere maggiormente credibile l'analisi realizzata.

Mentre le 6 fasi per l'esecuzione di questa metodologia sono:

1. Stabilire il campo d'analisi ed identificare i principali stakeholder. Definire ciò che l'analisi SROI comprenderà, chi sarà coinvolto nel processo e come;

2. mappare gli outcome. Coinvolgere gli stakeholder, sviluppare una mappa dell'impatto, o una teoria del cambiamento, che mostra la relazione tra input, output e outcome;

3. dimostrare gli outcome e attribuire loro valore. Questa fase comporta la ricerca di dati per mostrare se gli outcome sono stati raggiunti e poi valutarli;

4. definire l'impatto. Raccogliere le dimostrazioni degli outcome e dare loro un valore monetario;

5. calcolare lo SROI. Questa fase consiste nella somma di tutti i benefici, la sottrazione dei valori negativi e la comparazione tra risultato e investimento;

6. restituire, utilizzare ed integrare. Condividere i risultati con gli stakeholder, integrare processi per una valutazione solida e regolare.

Lo strumento, utilizzato su larga scala in tutto il mondo, è utile sia per la pianificazione strategica che per la comunicazione dell'impatto sociale generato, che a sua volta può attrarre degli investimenti. Inoltre, lo SROI può essere utilizzato anche dagli investitori stessi per comparare diverse possibilità di investimento e favorire il processo di decision-making. Lo SROI può essere applicato come misura ex post dei risultati ottenuti o come misura ex ante dei risultati attesi; nel primo caso siamo di fronte ad uno SROI di tipo valutativo, nel secondo invece viene definito previsionale. Lo strumento fornisce

un'analisi dettagliata di come il valore viene creato ed è in grado di assegnare quantificare da un punto di vista economico il valore sociale generato. Se ad esempio si arriva ad un indice di 4 vuol dire che per ogni euro erogato sono stati generati 4 euro.

Il metodo SROI, tuttavia, è stato anche criticato soprattutto dal punto di vista metodologico. In particolare, sono presenti le seguenti criticità:

- La scelta degli indicatori è a discrezione dell'ente;
- il valore dei benefici misurati raramente riguarda l'interezza dei fattori che producono gli impatti;
- il processo di valorizzazione monetaria degli outcome è ritenuto da molti opinabile e soggettivo;
- condurre un'analisi SROI comporta costi elevati per l'impresa e spesso mancano le competenze o i dati necessari per portarla a termine in maniera ottimale;
- non è possibile comparare le diverse analisi SROI, dal momento che ognuna differisce per il tipo di valutazione e gli stakeholder coinvolti. Riguardo quest'ultimo punto però è opportuno ricordare che l'obiettivo dello SROI non è operare un confronto tra diversi casi analizzati, ma quello di porsi come un processo di comprensione e valutazione dell'impatto generato da un servizio o da una serie di attività specifiche e in questo risulta anche molto efficiente, infatti, se è  $>1$  il progetto risulta essere redditizio.

#### 4.5.2. Analisi controfattuale

Per tener conto degli effetti che non hanno nulla a che fare con l'intervento, le valutazioni di impatto misurano l'esito rispetto a una stima di ciò che sarebbe accaduto in assenza dell'intervento. Questa stima è nota come controfattuale. Questo approccio si basa sul confronto tra due popolazioni che devono presentare caratteristiche il più possibile identiche, con l'unica differenza che una delle due è quella trattata (beneficiaria dell'intervento attraverso determinate attività erogate dall'ente in questione), mentre l'altra è il controfattuale (su cui tale progetto non viene implementato). In questo modo sarà possibile osservare l'impatto di un progetto andando ad analizzare le differenze osservate tra le due popolazioni a seguito dell'implementazione. Questa tecnica consente di identificare con più precisione quali effetti siano legati ad uno specifico fattore esterno e quali invece si sarebbero verificati anche in assenza di tale progetto. Risulta quindi più adatto nei casi in cui ci sia un target di beneficiari ben preciso, altrimenti potrebbe risultare difficile distinguere le popolazioni di riferimento per l'analisi.

Il benchmark metodologico in questo campo è costituito dall'esperimento randomizzato con gruppo di controllo, costruito per minimizzare o, addirittura, eliminare i possibili errori di selezione quando ad esempio si attribuisce all'intervento degli effetti in realtà non attribuibili ad esso ma a

caratteristiche intrinseche alla popolazione sperimentale. Molteplici sono stati gli studi di valutazione realizzati attraverso l'esperimento randomizzato utilizzato per la misurazione dell'efficacia di politiche in ambito sanitario, del lavoro e di assistenza economica alle famiglie indigenti e, di recente, per la valutazione degli interventi educativi.

Vi è una distinzione delle analisi controfattuali se esse siano a livello individuale o a livello di popolazione. Eseguirle contemporaneamente risulta molto complicato e a seconda dell'obiettivo di misurazione si utilizza l'uno o l'altro

Per stimare l'impatto di un intervento in base ai risultati ottenuti a livello individuale (ad esempio, la partecipazione al mercato del lavoro o l'utile netto) occorre costruire controfattuali a livello individuale. Tali controfattuali prevedono che i risultati sui beneficiari di un nuovo intervento siano confrontati con i beneficiari delle disposizioni in vigore (controfattuale). Questo approccio tiene conto dell'eterogeneità della popolazione e dell'impatto con la possibilità di creare interventi su misura.

Al fine di valutare l'impatto della riforma sui beneficiari di un nuovo servizio, si ha la necessità di costruire controfattuali a livello di popolazione. In questo caso, si confrontano due gruppi simili: un gruppo accede al nuovo regime, mentre l'altro continua a beneficiare del regime esistente.

Si propongono qui 3 metodi controfattuali:

- Randomized Controlled Trials (RCT). Lo studio randomizzato casuale prevede un'assegnazione casuale degli individui al gruppo di intervento o a quello di controllo. Se il campione è sufficientemente grande, si ha la garanzia che i due gruppi abbiano le stesse caratteristiche, mentre l'assegnazione casuale da un campione sufficientemente ampio di soggetti a un gruppo di intervento e a un gruppo di controllo aiuta a tenere sotto controllo i problemi di selezione, in quanto garantisce che i gruppi siano statisticamente identici sia sulle caratteristiche osservabili sia su quelle non osservabili. Lo strumento in tale maniera assicura che l'unica differenza tra i due gruppi sia partecipare o meno al progetto rendendo più facile osservare l'impatto generato da un determinato outcome, al netto di ciò che si sarebbe ugualmente verificato. In questo modo si può analizzare il link causale di intervento e gli outcome, valutando se il programma è verificato. Tuttavia, l'applicazione di questa tecnica per la valutazione di programmi in campo sociale richiede tempo e risorse. Inoltre, è uno strumento utilizzabile solo nel caso in cui non vi siano aspetti etici non rispettati come nel caso venga negato un intervento a persone che ne avrebbero bisogno solo per verificarne l'effettiva validità per documentarla. Inoltre, la dimensione del campione deve essere abbastanza grande perché in caso contrario potrebbero non esserci sufficienti osservazioni per rilevarne statisticamente l'impatto (anche in caso di successo).

- Confronto attorno al punto di discontinuità (Regression Discontinuity Design - RDD). Questa metodologia può essere implementata in presenza di un chiaro criterio quantitativo o valore soglia che separi un gruppo di soggetti da un altro con la differenza che uno dei due verrà escluso dall'intervento (sarà il gruppo di controllo). Il metodo mette a confronto i soggetti ammessi all'intervento con punteggi appena superiori alla soglia prefissata con i non ammessi che hanno ricevuto punteggi appena sotto tale soglia. Questo metodo si basa sul presupposto che i soggetti sono ammessi all'intervento con un criterio di selezione quantificabile in maniera chiara e che i partecipanti non sono in grado di prevedere e manipolare i punteggi vicini al punto di discriminazione. Si assume inoltre che gli individui appena sotto e appena sopra la soglia non siano significativamente diversi. La principale criticità di questo metodo è che misura l'effetto dell'intervento solo sulle persone che si trovano vicino alla soglia di ammissibilità. L'unica variabile di discriminazione deve soddisfare tre criteri:
  1. deve essere un valore continuo o ordinale e che sia univoco.
  2. La variabile utilizzata non deve generare confusione. Il valore soglia non deve generare fraintendimenti e non può essere la discriminante anche per altri interventi (ad esempio l'ISEE è utilizzato come soglia anche per fornire diversi aiuti alle persone interessate). Questo serve per isolare il link causale tra intervento e benefici effettivi.
  3. il valore della variabile di discriminazione non deve poter essere manipolato dai soggetti per rientrare all'interno dei beneficiari dell'intervento.
- Differenza delle differenze. Il metodo si basa sulla conoscenza dei valori che vogliono essere valutati prima che l'intervento venga sviluppato sia per i partecipanti che i non partecipanti; questo per confrontare la variazione nei risultati nel tempo tra i due gruppi. Più specificamente, si misura la variazione dei risultati ottenuti dal gruppo di controllo per avere un'idea di ciò che sarebbe stato il cambiamento naturale in assenza del programma, e si segue la variazione del risultato nel gruppo dei beneficiari per ottenere una misura della somma tra cambiamento naturale e cambiamento causato dal programma. Sottraendo la differenza dei risultati del gruppo di controllo (cambiamento naturale) a quella del gruppo dei beneficiari, si mette in evidenza la variazione effettivamente causata dal programma. Il metodo nonostante sia molto efficace si basa sull'assunzione che le tendenze siano parallele. Si assume infatti che le popolazioni abbiano una eguale predisposizione nel caso in cui l'intervento non avesse avuto luogo. Un modo per confermare la credibilità dell'ipotesi delle tendenze parallele è quello di verificare e confrontare i cambiamenti nei periodi precedenti all'avvio dell'intervento.

È anche importante verificare che non vi siano fenomeni locali, esterni al programma, che potrebbero influenzare le tendenze mentre l'intervento viene attuato.

Nella sua versione più semplice, il metodo può essere utilizzato per valutare l'impatto di un intervento nel caso in cui si possa disporre di dati relativi ai due periodi di tempo (pre e post-intervento).

#### 4.6. La scelta degli indicatori, quando fare le misurazioni e come raccogliere le informazioni

Come si è potuto notare la scelta degli indicatori risulta essere di fondamentale importanza e comune in molte metodologie e spesso la scelta risulta essere soggettiva e personalizzabile perché bisogna adattarsi alle diverse realtà o al settore di riferimento, possibilmente scegliendo metriche che siano condivise e costruite in maniera partecipativa. Nel processo di identificazione degli indicatori può essere utile ispirarsi agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, i Sustainable Development Goals (SDGs) (prendendo a riferimento i 17 obiettivi) o gli Human Poverty Index o ancora i World Development Indicators e i relativi indicatori per elaborarne di nuovi che poi si possano calare all'interno delle diverse attività.

La scelta della metrica corretta deve partire anche ovviamente dall'individuazione delle priorità a cui poi seguirà una maggiore precisione nell'identificazione degli indicatori che forniranno la stima più accurata di quello che si vuole misurare. Rimane importante la questione della validità del costrutto e che la variabile che si osserva in uscita sia effettivamente ciò che si sta andando a misurare. In alcuni casi questo è più facile, se ad esempio si tiene conto di programmi che puntano al reinserimento nel mondo del lavoro il cui obiettivo è aumentare le persone occupate. Altri risultati sono invece più difficili da misurare perché fanno riferimento a situazioni maggiormente complesse e più difficili da spiegare con un solo indicatore. Rappresentano esempi di questo tipo gli indicatori delle capacità cognitive o della qualità della vita. Per misurare questi risultati è meglio utilizzare scale composite o indicatori proxy. Gli indicatori proxy (sostitutivi), sono definiti così perché sono potenzialmente in grado di fornire una stima accurata dei miglioramenti apportati.

In generale si può affermare che le metriche responsabili della misurazione delle performance devono soddisfare i seguenti requisiti:

- SMART: Specifici, Misurabili, Attendibili, Realistici, Tempestivi.
- QQT: Quantità, Qualità e Tempo.

Un tema caldo riguardante la valutazione d'impatto è anche quando misurarlo; la scelta del momento di misurazione dei risultati risulta spesso importante per capire il reale impatto dell'intervento e quando il cambiamento può non essere attribuibile al caso.

La misura effettuata prima della realizzazione dell'intervento è chiamata baseline, mentre la misurazione a fine intervento dovrebbe essere realizzata solo nel momento in cui si stima che l'impatto abbia effettivamente avuto luogo. Il momento esatto dipende da una serie di fattori, in primo luogo il tipo di intervento. Alcuni progetti più complessi richiedono più tempo di altri perché vengano assimilati sia dagli operatori che dai beneficiari. Un'altra buona idea è predisporre un monitoraggio durante la realizzazione del programma per verificarne l'andamento e testare le variabili risultato. Questa misura può essere vista come una 'prova generale' per la misura finale.

Per quanto riguarda invece la modalità di raccolta dati ci sono due vie, entrambi con pregi e difetti. Si possono raccogliere dati utilizzando fonti amministrative, essi vengono prodotti in maniera autonoma dai fornitori dei servizi o dalle autorità pubbliche. Questo sicuramente è un metodo molto economico, ma a volte tali dati non bastano e spesso danno solo una visione parziale degli effetti che l'intervento genera. Il metodo dei sondaggi ovvia a questo problema in quanto risulta essere uno strumento maggiormente flessibile: possono essere usati per ottenere informazioni sui partecipanti, per misurare le loro opinioni e atteggiamenti sul tema oggetto di intervento e per raccogliere i dati di outcome. Tuttavia, questo tipo di dati può comportare un rischio di affidabilità: i partecipanti potrebbero aver dimenticato quello che è successo in passato o potrebbero, più o meno intenzionalmente, fornire dati errati su informazioni riservate, come il loro reddito.

#### 4.7. Come passare dal locale al globale

Dopo aver condotto una valutazione d'impatto ed aver discusso i risultati per eventuali miglioramenti del progetto o dell'attività si potrebbe condurre un'analisi su come rendere scalabile un programma che si è rivelato efficace. Se lo si potrebbe rendere più esteso o semplicemente replicarlo in un altro luogo.

La validità esterna, nota anche come "generalizzabilità" è il grado di certezza che i risultati ottenuti in un contesto specifico lo siano anche in contesti differenti. Ci sono fattori sia oggettivi che soggettivi che possono influenzare questa validità.

Analizzandoli maggiormente nel dettaglio bisogna tener conto della qualità della realizzazione, ossia del differente grado di formazione e di attenzione del personale erogatore dell'intervento, oltre che una conoscenza tacita e un'interazione comunicativa non facilmente replicabile. Mantenere uno standard di alto livello su una scala più ampia risulta non sempre facile anche per via di oggettive barriere organizzative soprattutto nel caso un programma voglia essere ampliato. A seconda della

scala di realizzazione del progetto ci potrebbero essere degli squilibri generali se la scala viene ampliata eccessivamente, con effetti diversi da quelli sperati. Anche il contesto di applicazione è un limite, infatti, i fattori ambientali e di contesto sia istituzionali che culturali possono influenzare pesantemente l'efficacia di un intervento. La teoria comportamentale può aiutare a definire quali aspetti del contesto rischiano di essere rilevanti per un particolare programma. L'ultimo fattore è il contenuto del programma: gli effetti di un determinato programma possono variare se alcuni dei suoi punti subiscono delle modifiche.

## 5. Un caso di studio: il SERMIG

Dopo aver analizzato le principali metodologie presenti per la valutazione di impatto sociale viene ora presentato un ente non profit che lavora dal 1964 nel Terzo settore.

### 5.1. Sermig: Arsenale della Pace

Ernesto Olivero, nato nel 1940 a Mercato San Severino (Salerno), dopo aver lavorato in diverse industrie del torinese e, successivamente, in banca fino alle dimissioni (1991), ha fondato il 23 maggio 1964 a Torino il Sermig, *Servizio Missionario Giovani*, insieme alla moglie Maria Cerrato e ad un gruppo di giovani decisi a realizzare un sogno: sconfiggere la fame con opere di giustizia, promuovere azioni di sviluppo nelle zone più deboli del mondo, vivere la solidarietà verso i più poveri nel quotidiano, e dare una speciale attenzione ai giovani per dare un segno di speranza. Al suo interno si forma la Fraternità della Speranza: monaci e monache, giovani e famiglie che si dedicano a tempo pieno al servizio dei poveri e dei giovani, con il desiderio di vivere il Vangelo e di essere segno di speranza. Lo stile è quello di una famiglia che accoglie, con l'intento di aiutare chi con sincerità vuole uscire da qualsiasi situazione di degrado.

Dal 2 agosto 1983 la sede del Sermig è stata l'ex arsenale militare di Torino, ribattezzato poi "Arsenale della Pace". Si tratta di un edificio di circa quarantamila metri quadri, che ospitava un'antica fabbrica di armi in disuso, ormai in rovina. Grazie al lavoro gratuito di tanti, fra cui soprattutto i giovani volontari la ristrutturazione si è potuta completare. Tale passo è stato il primo di molti di una storia che basa le sue radici più profonde sulla figura del volontariato e della restituzione (principio che verrà analizzato maggiormente nel dettaglio). Basti pensare che il bilancio annuale del Sermig del 1983 ammontava a circa 130 milioni di lire: si trattava, certamente di un investimento antieconomico e non ammortizzabile, in quanto il costo stimato dagli esperti per la ristrutturazione dell'edificio era pari a circa 10 miliardi di lire. Nonostante questa evidente difficoltà finanziaria, nonostante l'insufficienza di risorse, grazie all'aiuto di molti si è raggiunto questo grande traguardo formando una vera e propria catena del bene. Senza il volontariato, senza l'apporto di professionalità, di tempo e di risorse, nulla di quanto realizzato sarebbe stato possibile.

Come già detto, il Sermig è nato con grandi desideri da realizzare: abbattere la fame nel mondo, tramutare le armi in strumenti di lavoro, contribuire alla realizzazione di un mondo più giusto e solidale dove tutti possano vivere dignitosamente. In un contesto sociale sempre più complesso e pieno di sfide, queste utopie sono state quotidianamente tradotte in gesti concreti incontrando "da vicino" uomini e donne in difficoltà, ai quali non bastava far credere di essere dalla loro parte con le idee e con le parole, ma bisognava offrire una vita condivisa e un esempio visibile.

Negli anni '80 all'interno del Sermig è nata la Fraternità della Speranza, che conta attualmente un centinaio di aderenti, tra cui giovani, uomini e donne, coppie di sposi e famiglie, monaci e monache che hanno fatto del dono di sé la loro vita, scegliendo liberamente di vivere in un "monastero metropolitano" aperto 24 ore su 24 per essere a servizio del prossimo ed assumendosi la responsabilità di vivere la filosofia del Sermig nel quotidiano. Attorno alla Fraternità della Speranza, ci sono centinaia di volontari e giovani che si ispirano al metodo del Sermig.

Ogni giorno vengono ospitati e accolti senza tetto, poveri, immigrati, ragazze madri con i loro bambini, carcerati, o chiunque cerchi soccorso o abbia bisogno di cure, di casa, di lavoro. L'Arsenale risponde prontamente ai bisogni di queste persone offrendo loro un rifugio per la notte, pasti, cure sanitarie, istruzione della lingua italiana e altri tipi di servizi che verranno approfonditi in seguito.

L'Arsenale è anche un luogo di preghiera e data la varietà di persone che passano per l'Arsenale, si può definire un punto di incontro tra culture, religioni, schieramenti diversi, che offre la possibilità di conoscersi, dialogare. È anche un punto di riferimento per i giovani e per tutti coloro che vogliono cambiare o trovare un senso alla propria vita. Il Sermig definisce l'Arsenale della Pace *"una casa dove ognuno può ritrovare silenzio e spiritualità, sé stesso e il respiro del mondo"*.

Oltre all'erogazione dei servizi offerti quotidianamente, il Sermig non si è sottratto alla realizzazione di numerose azioni umanitarie nei Paesi di tutto il mondo, attraverso studi e progetti finalizzati a produrre auto-sviluppo, con aiuti di prima necessità destinati a popolazioni e a persone singole, con particolare attenzione alla salvaguardia della vita umana, dando priorità assoluta ai bambini. Il Sermig ha realizzato nel corso degli anni moltissime missioni di pace, veicolando ove necessario la raccolta di aiuti di prima necessità a tutti coloro ne avessero bisogno, senza distinzioni politiche e religiose; tra le principali, si ricordano le numerose missioni di pace in Medio Oriente (Libano, Iraq, Palestina, Israele, Giordania) finalizzate alla ricomposizione dei conflitti e del dialogo.

Il 15 gennaio 1988 Olivero e il Sermig accolgono all'Arsenale della Pace dom Luciano Mendes de Almeida, un prete umile dotato di una finissima intelligenza, presidente della Conferenza episcopale brasiliana. A partire da quell'incontro il Sermig ha intrapreso un percorso di apertura internazionale che lo ha portato a uscire da Torino. Dal 1996 il Sermig è presente a San Paolo del Brasile con l'Arsenale della Speranza, una casa che accoglie i più poveri, i "sofredores de rua", giovani e adulti in difficoltà per la mancanza di una casa, di una famiglia, di un lavoro, per problemi di alcool e droga, che sono alla ricerca di un'opportunità e di una prospettiva di vita migliore. (Nel 2019 sono state 465.544 le notti di ospitalità e 119.880 le presenze nelle accoglienze diurne).

Dal 2003 è in Giordania, dove poi nascerà a Madaba l'Arsenale dell'Incontro: il dialogo tra cristiani e musulmani passa attraverso l'accoglienza di bambini e giovani portatori di handicap fisici e psichici

ed il sostegno alle loro famiglie. È una struttura focalizzata proprio sull'incontro, tra normodotati e diversamente abili, ma anche fra culture e religioni diverse, tra giovani e adulti, per ricercare insieme un dialogo concreto e reciproco. Si ha la volontà di creare un luogo dove ognuno possa "sentirsi voluto bene".

Il percorso portato avanti con e per i giovani ha fatto in modo che il Sermig diventasse la loro seconda casa e ne è stata naturale conseguenza la nascita del movimento internazionale "Giovani della Pace", che condivide uno stile di vita di solidarietà e dialogo e si incontra periodicamente negli "Appuntamenti Mondiali".

In sintesi, si può dire che "la storia del Sermig è una storia di dialogo, di accoglienza, di fede. Una storia fatta di volti e di ideali"<sup>2</sup>.

## 5.2. Il "gruppo" Sermig: una famiglia di associazioni

Il Sermig è una "famiglia" di associazioni, dotate di autonomia giuridica, il cui "capofamiglia" è **Sermig - Fraternità della Speranza**, libera associazione non riconosciuta ai sensi degli articoli 36-37-38 del Codice Civile, costituita il 14/5/1982.

Esistono poi:

**Fondazione Sermig onlus** (C.F. 97534500018), costituita il 29/12/1989, ente morale riconosciuto con D.M. 21/1/1993.

La Fondazione si occupa della gestione delle donazioni (anche quelle immobiliari) e la promozione di iniziative attuate attraverso le diverse strutture del Sermig (es.: scuola di musica, interventi in Brasile e in Giordania, concerti, iniziative culturali e di formazione, ecc.).

**Centro Come Noi S. Pertini - organizzazione Sermig di volontariato** (C.F. 97555980016), costituita il 25/02/1994, iscritto al Registro Regionale del Volontariato al numero 2375/94, Onlus.

L'attività principale ruota intorno all'accoglienza notturna, all'assistenza sanitaria, all'accoglienza residenziale rivolta a persone e/o nuclei famigliari in stato di necessità (senza fissa dimora, rifugiati politici...), al servizio di doposcuola e attività ricreative e sportive per i bambini e giovani del quartiere (Arsenale della Piazza), all'erogazione di servizi di prima necessità (distribuzione indumenti, coperte, alimentari).

**Sermig Assistenza e Servizi srl** (PI/CF: 06800370014), costituita il 17/11/1994.

---

<sup>2</sup> Profilo storico Sermig 2020

L'ente si occupa in particolare della distribuzione e commercializzazione di materiale divulgativo e promozionale e della gestione della mensa a cui accedono gli ospiti dell'Arsenale, gli studenti, i dipendenti, i volontari ed altri. Gestisce anche il Laboratorio del Suono (scuola di musica e studio di registrazione) e l'Ospiteria dell'Arsenale della Pace (foresteria per studenti, gruppi, famiglie).

***Cooperativa Internazionale per lo Sviluppo (CIS)*** (CF: 97526870015), libera associazione non riconosciuta ai sensi degli articoli 36-37-38 del Codice Civile, costituita il 10/12/1987.

Le attività si incentrano su progetti di sviluppo economico e assistenza nei confronti di popolazioni povere o che hanno subito la devastazione di una guerra o catastrofi di varia natura. Attraverso collaborazioni con enti e realtà locali straniere, attua iniziative umanitarie a sostegno dei Paesi più poveri fornendo attrezzi, impianti, formazione, educazione scolastica e non solo.

***Scuola per Artigiani Restauratori*** (PI/CF: 06688130019), costituita il 25/3/1994 dalla collaborazione tra APRA e Sermig, ora agenzia formativa regionale nel campo del restauro e dell'artigianato con 7 corsi rivolti soprattutto ai giovani per offrire loro opportunità lavorative e formative.

***Associazione Sportiva Dilettantistica ASD Sermig*** (CF: 97746700018), costituita l'8/9/2011.

Si occupa delle squadre di calcio a 5 sia giovanili che di quella dilettantistica iscritta nel massimo campionato regionale e delle neo-squadre di pallavolo giovanili.

### 5.3. Servizi offerti

Considerando ora il Sermig come un'unica entità si analizzano brevemente i principali servizi offerti. Tutti i servizi sono alimentati in maniera preponderante dal volontariato.

#### 5.3.1. Accoglienza maschile e femminile

Il Sermig, dal 1988, offre accoglienza serale e notturna a uomini italiani o stranieri senza fissa dimora. È gestito esclusivamente da volontari che si alternano ogni notte, rendendosi disponibili sia per il ricevimento e l'orientamento necessario in fase di prima accoglienza, sia per monitorare le accoglienze durante la notte. Il servizio è offerto 365 giorni e può ospitare un massimo di 44 persone contemporaneamente. Le stanze sono dotate di servizi igienici e docce; inoltre, la struttura mette a disposizione una stanza lavanderia / stireria, una sala soggiorno dotata di tv e distributore automatico di bevande calde, una sala pranzo dove agli ospiti viene offerta anche la cena e la colazione.

Gli accolti possono anche usufruire della scuola d'italiano e dei servizi del poliambulatorio medico presenti anch'essi negli spazi dell'Arsenale oltre che allo sportello-lavoro.

Nel 2019<sup>3</sup> sono state accolte 645 persone per un totale di 19.322 presenze.

L'accoglienza femminile è un'accoglienza residenziale a differenza di quella maschile e si rivolge a donne senza casa con bisogni complessi, e quindi più fragili (incinte, malate, richiedenti asilo politico, rifugiate, maltrattate, sfruttate, vittime di tratta o con bambini), alle quali si propone un intervento più articolato che le segua a 360 gradi. Le donne accolte possono usufruire, dunque, di tutti i servizi destinati agli uomini come, ad esempio, il pernottamento e i pasti oltre che di tutte le altre prestazioni all'interno del Sermig.

Nel 2019 sono state accolte 283 donne e 81 bambini per un totale di 23.602 giorni di ospitalità offerti.

Il Sermig offre un servizio residenziale simile al seguente anche a Moncalieri per beneficiari analoghi, mentre sempre nella struttura del Sermig vengono accolti sempre con modalità residenziale tra i 15 e i 20 richiedenti asilo politico. Infine, si segnalano anche interventi di housing sociale (Nel 2019 sono stati aiutati 10 nuclei familiari).

### 5.3.2. Scuola di italiano

L'Arsenale offre, dal 2011, la possibilità a coloro che vogliono imparare la lingua italiana, di accedere alle lezioni della Scuola d'italiano. Un modo più che efficace per rendere più rapida l'integrazione all'interno del territorio. È una possibilità rivolta agli ospiti delle varie accoglienze dell'Arsenale ma è aperta anche alle persone esterne. La proposta didattica prevede 15 ore settimanali di lezione; la scuola è aperta tutto l'anno, con accesso continuo ed è strutturata per livelli in base alla conoscenza iniziale della lingua italiana.

Nel 2019 i frequentanti sono stati 299.

### 5.3.3. Nido del Dialogo

Il Sermig offre anche servizi per l'infanzia, infatti, nel 2010 è nato il Nido del Dialogo che ospita bambini dai 3 mesi ai 5 anni. Sono presenti un Asilo nido (nel 2019, 40 bambini da 3 mesi a 3 anni) e una Scuola dell'Infanzia (28 bambini da 3 a 5 anni) convenzionati con il Comune di Torino, e un Baby Parking (12 bambini da 1 a 5 anni) per rispondere alle esigenze del quartiere e per fare in modo di aiutare il dialogo e l'integrazione tra varie culture presenti a Porta Palazzo fin da piccoli.

---

<sup>3</sup> I dati per i servizi offerti che verranno analizzati nel dettaglio risalgono al bilancio del 2019 per non considerare l'effetto della pandemia Covid-19 (<https://www.sermig.org/chi-siamo/i-nostri-numeri/i-rendiconti-annuali/i-nostri-numeri-2019.html>)

Il nido si propone di offrire un'esperienza stimolante ad ogni bambino per accompagnarne la crescita, senza trascurare le famiglie seguite nel loro percorso genitoriale in un'ottica di completo aiuto al benessere dei bambini.

#### 5.3.4. Re.Te.

Il Sermig si occupa anche di progetti di sviluppo e azioni di pace nel resto del mondo. Per gestire questi progetti nasce nel 1981 la Re.Te. (Restituzione Tecnologica) per lo sviluppo, a partire da una riflessione di Giorgio Ceragioli, professore del Politecnico di Torino, per cui la ricerca e l'applicazione della scienza per lo sviluppo possa diventare un segno di speranza per popolazioni in difficoltà. Da qui si è partiti restituendo le conoscenze tecniche soprattutto in ambito di sostenibilità ambientale. La mission di questo gruppo è quella di ricercare risposte tecniche e concrete alle necessità espresse: se si individua la risposta concreta ad un bisogno, si permette alla comunità coinvolta nel progetto di migliorare le sue condizioni di vita e quindi di aumentarne l'autonomia. La forza determinante degli interventi, dunque, non sono i soldi ma le competenze, conoscenze, professionalità organizzate e donate gratuitamente.

In molteplici Paesi del mondo in via di sviluppo si cerca di individuare risposte tecniche (e spesso ecosostenibili) concrete ai bisogni di quelle comunità permettendo alla comunità coinvolta nel progetto, di migliorare le sue condizioni di vita e aumentare la propria autonomia.

Sono stati avviati interventi di sviluppo efficaci e relativi a diversi ambiti: la diffusione delle energie rinnovabili, l'utilizzo sicuro dell'acqua in ogni parte del mondo, la sostenibilità alimentare, la collaborazione nella progettazione e realizzazione di infrastrutture, le missioni umanitarie in contesti di emergenza, la presenza sul territorio locale per promuovere uno spirito di mondialità e nuovi stili di vita.

Nel 2019 sono state coinvolte 24 nazioni nella realizzazione di progetti di sviluppo e studi di progettazioni tecniche, affiancati da aiuti concreti in denaro e materiali. Si contano erogazioni finanziarie per euro 387.676, 38 invii di aiuti umanitari in situazioni di emergenza per 125 tonnellate di prodotti alimentari, prodotti sanitari, indumenti, cancelleria, giocattoli, computer e macchine da cucire.

#### 5.3.5. Segretariato Sociale

Il segretariato sociale è un servizio di orientamento per le persone alla ricerca di un'occupazione lavorativa e affiancamento nell'espletamento di pratiche burocratiche grazie ad una rete di volontari informati sulle legislazioni in corso, sugli uffici a cui rivolgersi, bandi di concorso in essere e così

via, per supportare le classi sociali più deboli e con difficoltà di inserimento. Nel 2019 sono state aiutate oltre 300 persone.

#### 5.3.6. Vita ai bambini

Questo progetto è nato nel 2006 ed è rivolto ai bambini affetti da gravi patologie, soprattutto oncologiche, in cura presso alcuni ospedali di Torino, come l'Ospedale Infantile Regina Margherita, il CTO e il San Luigi di Orbassano. L'intervento offre un'accoglienza residenziale presso l'Eremo di Pecetto ai bambini e alle loro rispettive famiglie.

Per la maggior parte si tratta di bambini e ragazzi stranieri che vivono nei Paesi più poveri dell'Europa dell'Est, dell'Asia Centrale, del Sud America e dell'Africa, in zone dove non esistono strutture ospedaliere in grado di curare la loro malattia. La struttura, oltre a fornire la dovute cure, offre ai bambini un clima sereno, ricco di proposte ludiche ed educative.

Sono stati accolti, nel 2019, 15 nuclei famigliari per un totale di 31 persone provenienti da Kyrgyzstan e Senegal.

#### 5.3.7. Formazione per le scuole

Il Sermig porta avanti diversi percorsi formativi che coinvolgono in prima persona i ragazzi delle scuole elementari, medie inferiori e superiori per aiutarli a riflettere e a porsi domande sui temi della pace, della giustizia, dell'accoglienza dell'altro, dell'utilizzo delle risorse. Lo scopo è stimolarli ad essere protagonisti di scelte e d'impegni concreti da realizzare nella vita quotidiana per una cultura di pace, del non spreco e della tutela dell'ambiente. Nel 2019 sono stati incontrati 319 classi per un totale di 6.777 studenti.

#### 5.3.8. Laboratorio del Suono e Scuola per Artigiani Restauratori

All'Arsenale della Pace sono presenti anche progetti culturali. Il progetto musicale del Sermig è nato nel 1998 per diffondere, attraverso la musica, la cultura del dialogo tra giovani e meno giovani, di ogni etnia, razza ed età.

A questa iniziativa prendono parte oltre 210 allievi e a fine anno 2019 si sono contate 4900 presenze ai corsi musicali e all'Orchestra e Coro della pace, i cui allievi hanno realizzato concerti e spettacoli a cui si aggiungono anche attività nello studio di registrazione per trasformare in musica l'esperienza e i contenuti del Sermig. La Scuola per Artigiani Restauratori, invece, si prefigge di offrire ai giovani la possibilità di sviluppare attitudini e capacità artistiche, creando nuove opportunità di lavoro. È un ente formativo accreditato presso la Regione Piemonte che nel 2019 ha offerto, attraverso 9 laboratori diurni, corsi di formazione agli antichi mestieri del restauro d'arte ai quali hanno partecipato 89 allievi.

### 5.3.9. Distribuzione vestiti, alimentari e cancelleria

In Arsenale viene fatta anche una raccolta di tutte le donazioni che arrivano dalle persone. Vengono raccolti indumenti, giocattoli, alimentari, cancelleria che la gente porta. Giornalmente viene fatto un controllo, una selezione accurata e un riordino in base alla categoria. Dopodiché, per le persone bisognose che vengono in Arsenale, si effettua settimanalmente una distribuzione di vere e proprie borse spesa o indumenti, che contengono ciò che le persone hanno richiesto.

Nel 2019 sono stati distribuiti indumenti a 3.041 persone per un totale di 14 tonnellate di vestiti. Sono state donate 687 coperte a 499 persone senza fissa dimora e 7,5 tonnellate di prodotti alimentari a 189 persone, italiane e straniere.

### 5.4. Figure professionali presenti, gestione dei volontari e metodo di valorizzazione

Il Sermig si regge, quasi in maniera totale, sul lavoro gratuito di tanti volontari: ogni anno circa 1500 persone, diverse per età, stato sociale, competenze, religione rendono possibili tutti i progetti portati avanti nei diversi campi. Ognuno mette a disposizione la propria professionalità, le proprie capacità e il proprio tempo a disposizione degli altri. Troviamo quindi medici, infermieri, specialisti, cuochi, insegnanti, educatori, psicologi, pedagogisti.

Più in generale ogni qual volta un nuovo volontario si affaccia alla realtà del Sermig gli viene proposto di iniziare sperimentando alcuni servizi. Dopo alcune volte in cui il volontario è stato affiancato e seguito da altri volontari e dagli operatori del Sermig si valuta insieme quale possa essere il settore preferenziale, tenendo conto anche dell'esperienza professionale, della sensibilità e delle attitudini personali.

Una volta scelto il settore, prima di iniziare concretamente il servizio, il volontario partecipa ad un corso di formazione gestito da operatori o volontari "esperti" dove riceve informazioni sulla metodologia e procedure adottate, sulla "filosofia" che sta alla base dei servizi e sulla sicurezza.

Spesso i responsabili dei vari settori sono proprio coloro i quali hanno scelto di vivere all'interno del Sermig come monaci e monache: la "Fraternità" del Sermig. Alcuni di loro si trovano in Brasile e in Giordania per portare avanti le case fuori dalla sede principale.

Non mancano i dipendenti che aiutano nei vari servizi offerti per poterli rendere sempre più efficaci. Le persone assunte si trovano principalmente nel servizio di ristorazione e, per quanto riguarda le attività dei bambini e ragazzi, dove è richiesta una maggiore continuità e stabilità da parte delle figure di riferimento oltre che nella scuola di musica e di restauro.

Il metodo scelto dal Sermig per valorizzare il grande contributo apportato dal lavoro volontario e per darne una valutazione economica rientra nella “famiglia” dei metodi indiretti: nello specifico, viene utilizzato il metodo indiretto basato sulla valutazione del costo di sostituzione.

Il metodo del costo di sostituzione valorizza il volontariato attribuendogli un costo pari alla remunerazione necessaria ad assumere un lavoratore attivo sul mercato per svolgere gli stessi servizi offerti dal volontario.

Questo metodo si fonda sull’assunzione chiave che i volontari e gli omologhi lavoratori di mercato presentino la stessa produttività.

Come già analizzato in precedenza, con questo metodo nella pratica non è affatto semplice valorizzare il volontariato con il metodo costo di sostituzione per singola funzione. Da un lato, molto spesso non si dispongono delle informazioni sufficienti che consentano di distinguere l’ammontare delle ore di volontariato destinate allo svolgimento di funzioni e servizi specifici. Dall’altro, è un’operazione complessa determinare il valore economico da assegnare all’attività di volontariato, poiché le retribuzioni di mercato possono ricomprendere competenze, responsabilità o capitale non richieste o non evidenziate nel lavoro volontario.

Una variante talvolta utilizzata del metodo basato sul costo di sostituzione propone di assegnare la retribuzione di una professione “vicina” o comunque simile alla mansione che i volontari normalmente svolgono.

## 5.5. La restituzione

La restituzione è il valore cardine del Sermig fin dalle origini. Come già spiegato la ristrutturazione del Sermig è nata proprio dalla restituzione di tempo, professionalità e competenze di molti amici e persone volenterose. Questo termine è parte integrante del Sermig fin dal 1976 perché condensa una proposta di stile di vita e di scelte.

La proposta di restituzione per via scritta è stata fatta la prima volta su un volantino: *“Se vogliamo restituire possiamo iniziare con la ‘giornata lavorativa’, questa volta come equivalente in denaro, tolto proprio dalla rinuncia a quei modelli che la nostra società ci propone e di cui possiamo fare a meno. Cerchiamo di cominciare a ristabilire l’equilibrio là dove c’è chi non ha neppure l’indispensabile per vivere e non può aspettare che la società cambi (.).”*<sup>4</sup>

La considerazione di fondo che si può trarre è che nel Sermig la restituzione indirizza ad una scelta di vita povera a motivo della giustizia e che l’azione sociale e politica deve essere preceduta dall’impegno personale. Condizione imprescindibile è acquisire una mentalità aperta alla mondialità,

---

<sup>4</sup> “Abbiamo un sogno - Storia e spiritualità del Sermig”, Ernesto Olivero, 2017.

perché la terra è data a tutti e ciascun uomo deve poter accedere a tutte le possibilità per crescere; perciò, lo sviluppo, la pace, la non violenza rimangono i problemi prioritari su cui lavorare. La restituzione diventa anche un simbolo di responsabilità verso gli altri e verso sé stessi.

Ernesto Olivero afferma:

*“La restituzione è un modo sempre nuovo di incontrare i fratelli. Come l’incontro tra due amici è unico e irripetibile, sempre con qualche sfumatura diversa, così la restituzione ci rinnova ogni giorno e ci fa dire cose vecchie sempre con uno spirito nuovo (...) Ecco perché è importante che ogni volta che possiamo fare il bene, lo facciamo a piene mani per poi pensare se possiamo fare ancora meglio.”*<sup>5</sup>

La restituzione, dunque, per il Sermig rappresenta una continua sfida verso noi stessi che si rinnova quotidianamente per far sì che ogni persona entri in un *“laboratorio di scambio tra coloro che danno qualcosa e coloro che ricevono qualcosa. In quest’ottica nessuno è così povero da non avere nulla da donare e nessuno è così ricco da non avere nulla da ricevere. Si lavora quindi con l’obiettivo di ottenere una società nella quale ogni persona, anche la più emarginata, possa sperimentare la bellezza della solidarietà”*<sup>6</sup>.

L’obiettivo ultimo è quello di innestare un processo di reciprocità e un effetto moltiplicatore secondo il quale aiutando gli altri, posso dar loro la possibilità di vivere la restituzione.

In ultima analisi si può anche affermare che la restituzione voglia superare l’assistenzialismo: *“il Bene fatto bene”*<sup>7</sup>. Lo scopo del Sermig non è solo quello di aiutare il povero donandogli semplicemente quello di cui aveva bisogno. Alla base c’è il forte desiderio di superare l’idea tradizionale dell’assistenzialismo verso la persona bisognosa. Non ci può fermare a prestare aiuto al povero, se non c’è la volontà reale di aiutarlo a superare la situazione di disagio in cui si trova.

## 5.6. Finanziamenti

Tutti i servizi e le attività vengono realizzati soprattutto grazie all’apporto fondamentale del volontariato che si concretizza con la messa a disposizione gratuita, da parte di centinaia di persone, di ore di lavoro e servizio, professionalità e competenze tecniche, disponibilità economiche, materiali, idee e progettazioni.

L’Arsenale della Pace riesce ad aiutare milioni di persone in Italia e nel mondo perché aiutata da volontari e da amici che lo sostengono e l’aiutano. Parte del finanziamento avviene proprio grazie alle

---

<sup>5</sup> “Amare con il cuore di Dio”, Ernesto Olivero, 1994.

<sup>6</sup> “Il Cammino Di Un Valore” (da Progetto, n. 5, 1994, pag 21), Guido Morganti.

<sup>7</sup> “Sì – La regola del Sermig”, Ernesto Olivero, 2013.

donazioni della gente, fra cui l'offerta di denaro attraverso il 5x1000 e anche grazie al contributo degli enti pubblici e privati.

In tabella e nel grafico sottostante possiamo vedere come una grandissima fetta del finanziamento per il Sermig sia però proprio della gente comune con il 93% degli aiuti economici. In Italia gli enti pubblici e privati insieme sostengono le attività del Sermig solo per il 3% (pari a 1.567.773 € nel 2019).

FONTE	VALORE
Contributi Enti pubblici in Italia	673.794 €
Contributi Enti pubblici in Brasile	2.092.205 €
Contributi Enti pubblici in Giordania	36.148 €
Contributi Enti privati in Italia	893.979 €
Gente comune	49.327.643 €
<b>TOTALE</b>	<b>53.023.769 €</b>

Tabella 1: Origine finanziamenti (rielaborazione personale su dati "Rendiconto 2019" Sermig)

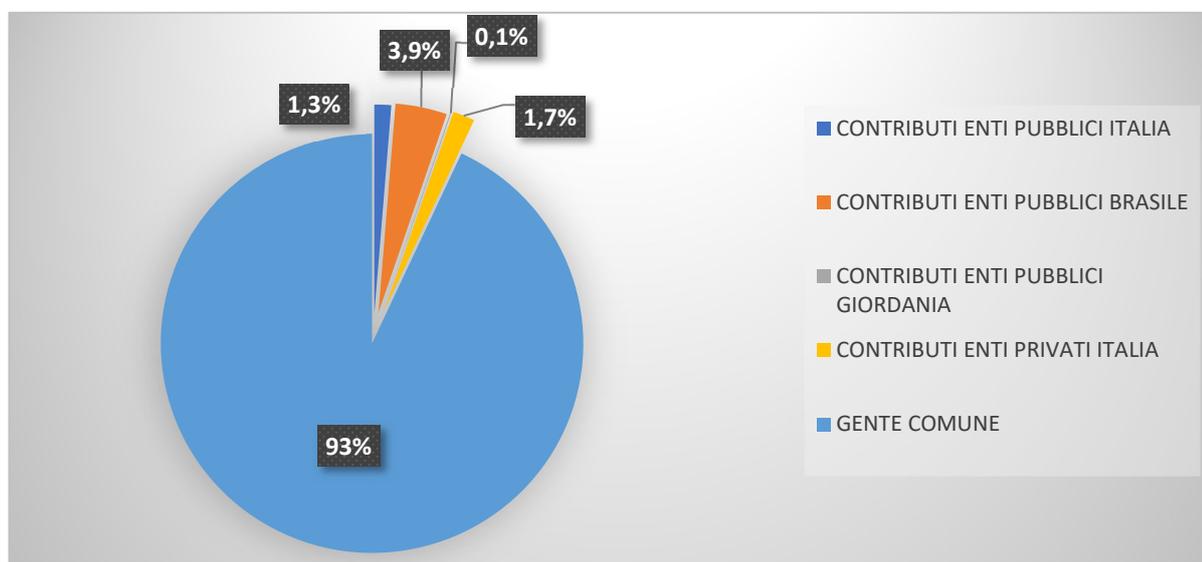


Grafico 1: Origine finanziamenti

In quest'ottica è interessante notare come il Sermig riesca a portare avanti i propri interventi senza un vero e proprio appoggio di particolari enti finanziatori. Nel caso la percentuale dei finanziamenti esterni aumenti e la gente comune non abbassi il suo apporto, quale sarebbe la ricaduta sociale? In una realtà già collaudata da anni e che conosce bene il territorio tale aumento potrebbe avere un effetto estremamente positivo e generare un effetto moltiplicatore che si aggiungerebbe a quello già visto in

precedenza con la restituzione anche solo partendo dal fatto che si raggiungerebbero più persone sia aiutate che aiutanti.

Il tirocinio svolto all'interno del Sermig era principalmente indirizzato al bilancio sociale dell'ente per analizzare maggiormente nel dettaglio ogni settore partendo da un'indagine sul processo organizzativo e logistico. Il lavoro era destinato a capire meglio come, ogni settore, in quanti e quali tipi di apporto si articolava anche in un'ottica di migliore gestione delle risorse.

Come analizzato già approfonditamente nei precedenti capitoli la valutazione d'impatto risulta sempre più determinante per attrarre nuovi finanziatori o comunque per far capire il valore generato. Anche il Sermig si è visto richiedere negli ultimi anni una valutazione d'impatto dagli enti finanziatori per i singoli progetti; il lavoro portato avanti nel tirocinio e successivamente in questa tesi si propone proprio di produrre una base di partenza per creare una valutazione d'impatto. Tale via, se percorsa, potrebbe aumentare i sostegni degli enti pubblici e privati rendendo ancora maggiormente efficace e universale l'azione del Sermig.

Due settori che spesso hanno possibilità di essere finanziati sono l'"Arsenale della Piazza" e il "Centro Medico". Si procederà ad un'analisi di questi due progetti analizzando i settori in cui operano per poi proporre un'iniziale progettazione di valutazione di impatto.

## 6. Arsenale della Piazza

L'Arsenale della Piazza è un progetto del Sermig destinato ai minori residenti nel quartiere multietnico di Porta Palazzo. Tale iniziativa punta in maniera decisa sulle diversità che possono diventare ricchezza, se tutti accettano di vivere in una reciprocità di diritti e di doveri, tenendo presente che la multiculturalità non è un fenomeno naturale e spontaneo. È un processo che deve essere guidato dalla volontà politica e dall'azione educativa, perché la logica della contrapposizione e dello scontro non prevalgano sulla cultura dell'incontro e del rispetto.

Come ogni progetto del Sermig anche l'Arsenale della Piazza nasce da un bisogno della gente e in particolare di alcune mamme, ossia rendere più accoglienti e sicuri i giardini del quartiere, che si erano trasformati in luoghi di spaccio di droga e degrado, dove i loro figli si ritrovavano a giocare.

Dall'estate 2007, l'Arsenale si è impegnato per venire incontro a queste richieste e ha dato inizio a un lavoro con i bambini e i giovani del quartiere di Aurora-Porta Palazzo.

Inizialmente il progetto si è concretizzato soprattutto grazie all'aiuto di molti giovani volontari, che mettevano a disposizione il loro tempo, per trascorrere qualche ora animando il giardino e le strade del quartiere, trasformando la piazza antistante all'Arsenale in una sala giochi a cielo aperto (da qui il nome "Arsenale della PIAZZA"). Un primo passo per iniziare una presenza attiva e diretta sul territorio, che, con il passare del tempo, ha voluto essere stabile e continuativa. Successivamente, infatti, l'Arsenale ha deciso di aprire le sue porte, mettendo a disposizione alcuni dei suoi spazi interni. Da allora, hanno cominciato a svilupparsi il doposcuola e tante attività sportive, creative e aggregative.

Si può considerare come un laboratorio di costruzione di una nuova cittadinanza, è uno spazio di dialogo aperto tutti i giorni, dove persone profondamente diverse tra loro scelgono di stare insieme, rispettando le stesse regole, e parlando la stessa lingua, quella del Paese dove sono accolti, per diventare "cittadini italiani", senza dimenticare la propria identità.

L'Arsenale della Piazza vuole essere un presidio di legalità e convivenza che si sposta ogni giorno per le strade di Porta Palazzo, portando le proprie attività e le proprie iniziative, oltre che dentro l'Arsenale della Pace, presso la Parrocchia di San Gioacchino e l'impianto sportivo di Via Carmagnola.

Ernesto Olivero racconta così lo spirito dei bambini all'interno dell'Arsenale della Piazza:

"I nostri bambini giocano insieme. Non fanno più differenza tra nazioni, religioni e colori. La loro diversità è diventata ricchezza. Sperimentano l'amicizia, il volersi bene senza condizioni, che la Pace

è possibile. Non giocano più alla guerra, giocano alla Pace. Bimbi nuovi speranza di un tempo nuovo.”<sup>8</sup>.

## 6.1. Descrizione e analisi del contesto

Il Sermig lavora principalmente nei quartieri Aurora e Porta Palazzo della Circoscrizione 7, zona con un’alta concentrazione di immigrati: persone di etnie diverse, con culture, tradizioni, religioni e lingue profondamente differenti tra loro, si ritrovano a vivere fianco a fianco, tante volte senza interventi che favoriscano la mediazione e l’incontro tra le diversità.

Il quartiere Aurora<sup>9</sup> è una delle zone più popolate della città, basti pensare come essa sia circa tre volte superiore alla media torinese pesando per il 4,62% sul totale della popolazione torinese, ma ospitando quasi la metà (47,5%) della popolazione della Circoscrizione 7. Inoltre, a differenza del resto della città la sua popolazione continua a crescere (tra il 2008 e 2018 si è vista una crescita seppur leggera da 20.131 a 20.432 abitanti). La presenza del Sermig in aiuto dei minori è indirizzata ad un quartiere giovane. Come le altre aree nord della città, ha una popolazione under 15 in aumento negli ultimi 10 anni (14,7% al 2018), superiore alla media cittadina (12,0%). Il quartiere è giovane soprattutto grazie alla popolazione immigrata che è cresciuta significativamente negli ultimi vent’anni, ed è ormai distribuita su tutto il territorio urbano. Aurora nel 2018 contava una percentuale di stranieri pari al 36,4%, più che doppia rispetto alla media cittadina (15%).

Se si va ad analizzare la composizione (dati 2018) della popolazione straniera a Torino le nazionalità più rappresentate erano quella romena (38,5%), marocchina (13,5%), cinese (5,6%), peruviana (5,5%), nigeriana (4,1%). Nel quartiere Aurora tale composizione è pressoché rispettata e in figura si riporta il dettaglio dei valori assoluti e delle percentuali relative.

	N. di abitanti	% sul tot.
Romania	1.676	22,5
Marocco	1.486	20,0
Cina	1.146	15,4
Egitto	503	6,8
Nigeria	442	5,9
Bangladesh	434	5,8
Perù	245	3,3
Senegal	200	2,7
Filippine	148	2,0
Pakistan	73	1,0
TOTALE	7.446	100,0

Figura 8: Distribuzione delle prime 10 nazioni ad Aurora (Fonte: AuroraLAB su dati Ufficio Statistica Comune di Torino, 2018)

<sup>8</sup> Citata in: <https://www.sermig.org/arsenali/arsenale-della-pace/polo-educativo-del-dialogo.html>

<sup>9</sup> Tutti i dati presi in esame in questo paragrafo sono estratti da: Sguardi su aurora: tra centro e periferia, Aurora Lab, DIST, Luglio 2020.

Il quartiere Aurora è anche una delle zone più povere di Torino. Il numero di persone assistite economicamente (al 2016) dal Comune, Ufficio Pio e Caritas, per avere un'immagine più definita di questa fragilità, sono tra le più alte in questo quartiere.

A incidere sulla fragilità economica è soprattutto la bassa scolarità. Come le altre periferie torinesi la popolazione di Aurora ha un livello di istruzione mediamente basso, che rischia di pregiudicare l'accesso al mondo del lavoro: il 9,4% della popolazione è priva del titolo di scuola secondaria di primo grado, dato che si colloca decisamente sotto la media torinese (3,5%). Sinonimo di fragilità è anche la situazione sfratti, qui infatti nel 2016 si registrava il terzo valore più alto di tutta la città. Ad Aurora ad essere più colpite sono le famiglie straniere (71,6%), in particolare, di nazionalità marocchina (28,1%), romena (13,1%), nigeriana (11,9%), egiziana (8,0%). Indicativo è anche la richiesta di case popolari, tra le più alte a Torino. Sono molte le situazioni abitative inadeguate, caratterizzate da sovraffollamento e dall'utilizzo di locali vetusti.

La dismissione di numerosi edifici industriali non ha aiutato a migliorare il contesto abitativo, infatti, solo alcuni di essi sono stati riconvertiti e molti rimangono in stato di abbandono.

Andando ad indagare invece più nello specifico la situazione dei minori si può vedere come nella circoscrizione 7 all'anno 2018 la percentuale di stranieri (11-14 anni) rispetto alla media torinese passi dal 18 al 25%.

Nel quartiere Aurora, inoltre, vi è una crescita dei nuclei formati da un solo componente con reti parentali assenti; un aumento di separazioni e divorzi con conseguenti ricadute sul piano economico e sugli eventuali figli; aumento di nuclei formati da componenti fragili (coniugi anziani, presenza di uno o più componenti disabili, presenza di adulti disabili e/o con componenti psichiatriche, etc...); aumento del fenomeno di dispersione e gravi problemi di apprendimento segnalato dalle scuole; aumento delle denunce per maltrattamento.

Per arricchire l'analisi sulla fascia d'età tra gli 11 e i 14 anni si prende a titolo esemplificativo la scuola media Morelli che ha il numero maggiore di iscritti nel quartiere Aurora (303)<sup>10</sup>. La percentuale di ripetenti al primo anno è del 21% contro una media regionale del 3,4%. La situazione migliora per il secondo e terzo anno (circa il 10%) ma si mantiene comunque nettamente superiore alla media regionale. Molto significativo anche il dato dei consigli orientativi che vengono dati agli alunni per quanto riguarda il proseguimento degli studi. Nel grafico sottostante è stata messa a confronto la Morelli con un istituto facente parte della Circoscrizione 1.

---

<sup>10</sup> Anno scolastico 2018/19

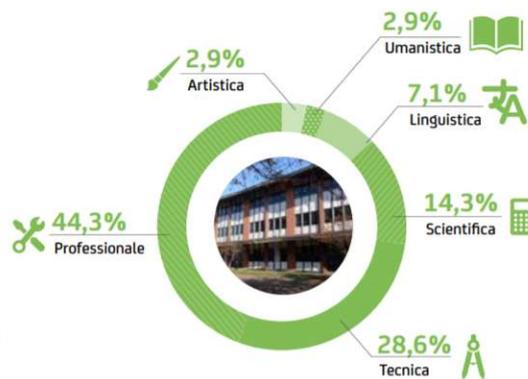


Figura 10: Consigli orientativi Morelli (Fonte: AuroraLAB)

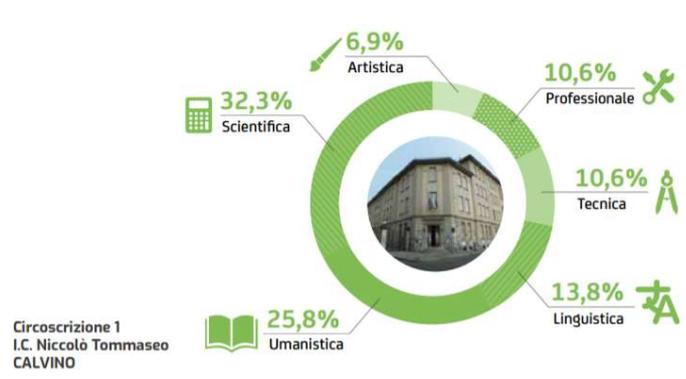


Figura 9: Consigli orientativi Calvino (Fonte: AuroraLAB)

La prima differenza sostanziale che balza all'occhio è quella sulla percentuale di studenti a cui è consigliato un istituto professionale, ossia il 44,3% contro il 10,6 %.

A completamento dell'analisi è utile tener conto che sulla totalità degli studenti dell'I.C. Torino II, di cui fa parte la scuola media Morelli, oltre il 43% sono ragazzi con BES<sup>11</sup>. Il numero più alto a Torino. Ciò indica che le situazioni di svantaggio di ordine sociale implicano con maggiore frequenza percorsi di studi fallimentari e percorsi di vita che si possono tradurre in consistenti difficoltà materiali ed esistenziali.

Andando ora a esaminare la situazione under 18 dal punto di vista dei servizi sociali si evince come nella Circostrizione 7 gli assistiti sono circa 200, pari al 1,4% della propria popolazione sotto i 18 anni, seconda solo alla Circostrizione 6.

I dati che probabilmente fanno riflettere maggiormente sono altri però, infatti nella Circostrizione 7 sono comprese aree storicamente più ricche. Ciò indica che la situazione nella sola Aurora è sicuramente peggiore rispetto alla media della Circostrizione. Inoltre, la percentuale di stranieri assistiti nella Circostrizione 7 risulta essere la più bassa nonostante la percentuale di popolazione sia la più alta e questo può far sorgere il dubbio di come molte situazioni familiari precarie siano addirittura totalmente senza un sostegno.

Tornando, infine, sulla situazione generale del quartiere Aurora è sicuramente interessante vedere quali "temi" e "parole chiave" emergano in maniera maggiore dall'analisi delle notizie presenti sulla stampa ("La Stampa", "La Repubblica" e "Torino Oggi"). Su un campione casuale di 157 articoli, tra il 2015 e il 2018, il problema maggiormente ricorrente e citato è il "degrado" (22,62%), seguite da "delinquenza" e "spaccio".

<sup>11</sup> Bisogni Educativi Speciali

La situazione che emerge dunque è quella di un quartiere che presenta molte criticità e l'intervento di associazioni diventa sicuramente un importante aiuto a 360 gradi per chi si ritrova a vivere con un tenore di vita non sufficiente.

## 6.2. Stakeholder

Attorno all'Arsenale della piazza ci sono numerosi portatori di interesse. I primi portatori di interesse sono sicuramente le famiglie e i bambini /ragazzi e più in generale tutti gli abitanti del quartiere. Per rendere ancora più organico l'intervento in aiuto di queste famiglie si è creata una rete di collaborazione con tutti gli attori coinvolti nella crescita dei bambini. I servizi a cui si rivolge il Sermig (e viceversa) sono numerosi. Esiste un contatto diretto e di proficua comunicazione con le Scuole, i Servizi sociali (soprattutto per i casi più difficili e che hanno bisogno di un intervento aggiuntivo tramite ad esempio degli affidamenti), le Educative Territoriali, la Neuropsichiatria infantile (ASL To2) e le numerose altre associazioni (anche sportive) presenti sul territorio. Tramite questa rete è possibile dunque seguire il bambino o il ragazzo a tutto campo nella sua crescita.

L'Arsenale della Piazza collabora in maniera particolare con la Parrocchia di San Giocchino, l'Asai, l'associazione Zhi-Song, il Cottolengo, la A.M.E.C.E., il Cecchi-Point, l'associazione UCI (Uniti per crescere insieme) e Parole in movimento.

Stakeholder indiretti ma con interesse nelle attività portate avanti dal Sermig sono sicuramente le istituzioni. La prima ad essere interessata è proprio la Circoscrizione 7 e più in generale il Comune e le Forze dell'ordine (alcune situazioni sono state risolte con un contatto diretto con loro perché erano stati coinvolti ragazzi seguiti dal Sermig) e non sono estranee neanche le università che attivano tirocini e progetti di ricerca in questa struttura.

Naturalmente sono soggetti interessati, ma anche parte attiva, i molti volontari e i donatori che aiutano l'effettivo intervento del Sermig. Esistono anche enti privati e pubblici che finanziano determinati progetti e sicuramente sono i più interessati ad un'eventuale valutazione d'impatto.

Se si vuole allargare il raggio si può dire che in generale il governo è un soggetto interessato, basti pensare come l'Arsenale della Piazza sia stato citato nel discorso di fine anno (2019) dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella tramite il nome di FELICIZIA<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Felicizia, città immaginaria, nata dall'incontro tra le parole "Felicità" e "Amicizia", è retta delle "Leggi del cielo":

1. Tratta chi ti è vicino come vorresti essere trattato tu;
2. L'anima di tutti ha lo stesso colore;
3. Io non posso essere felice se tu sei triste;
4. Dobbiamo volerci bene;
5. Tutti ma proprio tutti devono poter mangiare;
6. Se lo desideri con tutto il cuore i sogni si avverano.

### 6.3. Beneficiari

I bambini ed i ragazzi coinvolti oggi nel progetto dell’Arsenale della Piazza, provengono da 21 Paesi diversi nel mondo. La maggioranza è di origine marocchina con Italia, Nigeria e Cina a seguire ma molti minori provengono da Egitto, Ghana, Senegal, Perù, Tunisia, Romania ed altre nazioni.

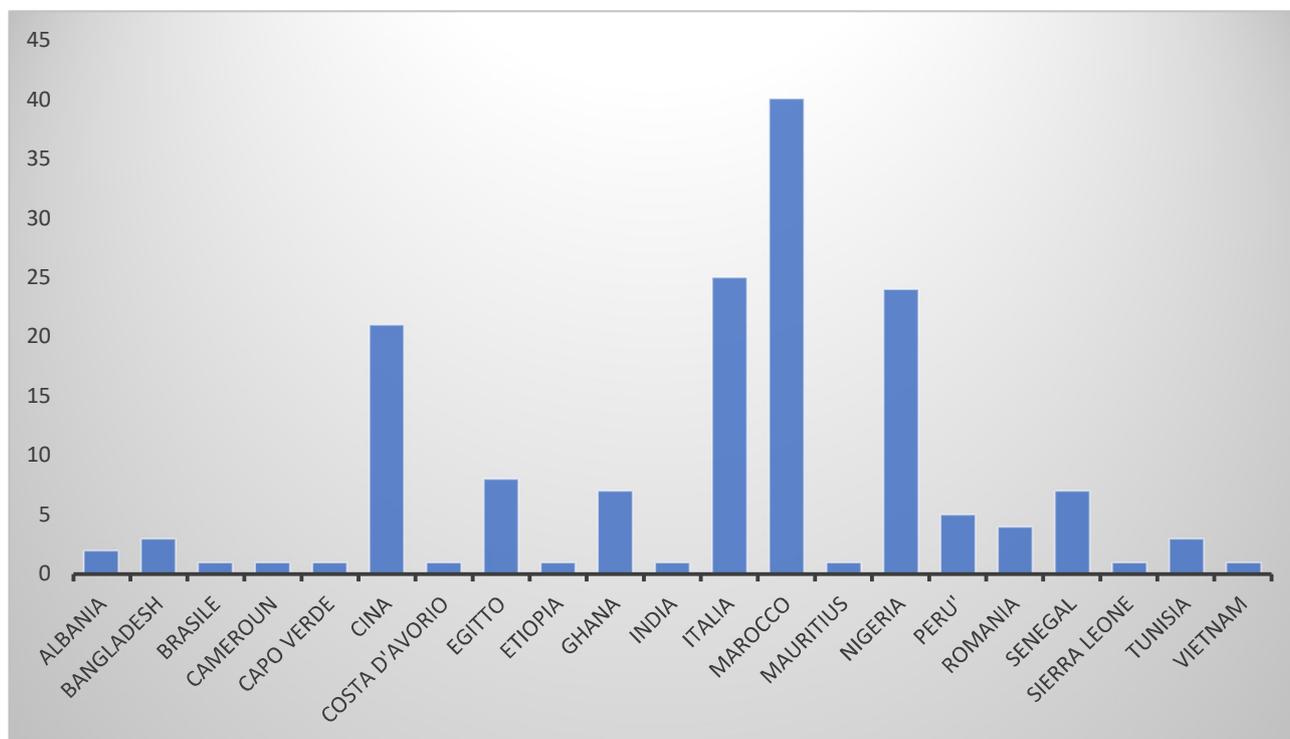


Grafico 2: Nazionalità dei bambini e ragazzi accolti all’Arsenale della Piazza

Il numero dei bambini e ragazzi seguiti è cresciuto piano piano, infatti, l’Arsenale della Piazza si è gradualmente strutturato ed allargato, cercando di soddisfare sempre più i bisogni e le necessità dei bambini e dei ragazzi che lo frequentano, e riuscendo a coinvolgere nel corso del tempo un numero sempre maggiore di minori. Ad esempio, nel 2013 erano circa 150 tra bambini, preadolescenti ed adolescenti e ora da qualche anno si mantengono stabili sulle 200 unità divisi in questo modo: 75 bambini della scuola primaria, 50 preadolescenti della scuola secondaria di primo grado, 75 adolescenti.

La maggior parte dei bambini e ragazzi che frequentano le attività dell’Arsenale della Piazza provengono da famiglie immigrate, ma ormai, quelli giunti in Italia dopo la nascita, sono una minima parte. Quasi tutti, infatti, sono nati a Torino e le famiglie vivono in questa città da almeno 15 anni.

Quasi tutti i bambini o ragazzi aiutati presentano difficoltà che possono mettere a repentaglio la loro crescita, alcuni di essi abitano in alloggi piccoli e sovraffollati, vivono in nuclei familiari numerosi con reddito inadeguato con una bassa qualità della vita.

Questi bambini e ragazzi sono spesso accolti da parenti come zii e cugini, e soffrono di una mancanza di accompagnamento e di un appoggio sicuro da parte di figure adulte positive di riferimento. Molti di questi ragazzini si trovano quasi completamente abbandonati a sé stessi. Inoltre, molti di loro portano sulle loro spalle drammi enormi, hanno vissuto distacchi e separazioni, ricongiungimenti complicati, vivono quotidiane situazioni di incertezza casalinga.

Non mancano anche delle oggettive difficoltà individuali con ragazzini che hanno la certificazione di disabilità, disturbi dell'apprendimento o del comportamento.

In alcuni casi è la stessa famiglia del bambino che viene aiutata direttamente grazie alle altre attività all'interno del Sermig con un servizio di segretariato sociale, la possibilità di accedere ai servizi di accoglienza ed al poliambulatorio medico dell'Arsenale della Pace e oltre ad un supporto psicologico possono anche contare su aiuti materiali di vario genere.

#### 6.4. Obiettivi e catena del valore

Gli obiettivi che si sono posti all'interno del Sermig prima di iniziare questo percorso sono stati in risposta, come già detto, alle esigenze del quartiere e ad ogni problematica si è cercata di dare una risposta concreta e tangibile. Gli obiettivi si possono sintetizzare in questo modo:

- Affiancamento scolastico per aiutare i bambini/ragazzi ad integrarsi nella società, attraverso la scuola combattendo il rischio abbandono e la dispersione scolastica per favorire una futura entrata nel mondo del lavoro.
- Far capire ai bambini/ragazzi di origini diverse che la diversità non è un muro.
- Togliere dalla strada più bambini/ragazzi possibili per evitare che prendano strade sbagliate ed entrino a far parte di gruppi che portino ad azioni criminali.
- Far diventare i bambini/ragazzi seguiti delle "belle" persone che possano riuscire in qualcosa.

Tali obiettivi, seppur di carattere generale, sono inseriti in una precisa catena del valore.

#### **Input:**

- Volontari
- Dipendenti
- Tirocinanti, servizio civilisti
- Esperti in ambito educativo, psicologico e didattico (volontari)
- Risorse materiali e finanziarie
- Collaborazioni con enti del quartiere (es: servizi sociali, scuole...)

- Spazi adatti per poter ospitare centinaia di bambini/ragazzi a seconda delle attività proposte

Il primo input fondamentale sono i numerosi volontari che affiancano i bambini/ragazzi durante le attività: sono in numero decisamente maggiore rispetto ai dipendenti e rappresentano la vera “forza” dell’Arsenale della Piazza a cui si affiancano tirocinanti e servizio civilisti. I dipendenti non mancano per riuscire a dare una fondamentale presenza continua e per tenere le fila di tutto il lavoro svolto dai volontari. Risulta fondamentale anche la formazione data ai volontari tramite figure esperte soprattutto nelle situazioni che riguardano individui particolarmente fragili e che necessitano di particolari attenzioni.

I volontari della Piazza durante l’anno scolastico 2019/2020 (a seguito della pandemia da Covid-19 c’è stata una naturale contrazione dovuta al fermo delle attività nonostante esse non si siano stoppate del tutto grazie ad alcuni interventi mirati e all’utilizzo dei collegamenti online) sono stati circa 200 a fronte di soli 7 dipendenti per far capire quale importanza essi rivestano. L’aumento graduale dei volontari è coinciso con l’aumento dei beneficiari, questo per favorire il più possibile un affiancamento 1:1.

Per quanto riguarda i finanziamenti nell’anno 2020 la proporzione tra finanziamenti della gente comune e finanziamenti da parte di enti pubblici e privati è quasi in equilibrio, rispettivamente pari a 89.011€ e 97.500€.

Input importante è la collaborazione con tutti gli enti presenti sul territorio con cui vengono programmati momenti di confronto (insegnanti, assistenti sociali...) periodici che permettono di avere una visione chiara su ogni situazione per strutturare al meglio l’intervento verso il bambino coinvolto, in un’ottica di accompagnamento a 360 gradi.

A seguito di maggiori ragazzini aiutati anche gli spazi si sono evoluti nel tempo tramite ristrutturazioni e nuovi luoghi in cui sono state possibili eseguire le varie attività. Non per ultimo sono stati conclusi i lavori del nuovo Palazzetto dello Sport polivalente inaugurato ufficialmente il 12 novembre.

In particolare, oltre al nuovo impianto sportivo i bambini/ragazzi sono ospitati in locali dell’Arsenale della Pace e nella limitrofa Parrocchia di San Gioacchino.

### **Attività:**

Tutte le attività erogate dal Sermig si possono usufruire tramite l’iscrizione al doposcuola con una quota mensile di 7€ al mese (5 se ci sono fratelli o sorelle anch’essi iscritti), previo pagamento dell’assicurazione annuale di 5€. All’atto pratico però i soldi incassati sono molto meno: a fronte di circa 12.000€ di incassi preventivati, nell’anno 2019/2020 sono stati incassati 3.809€ (il 41% degli

iscritti non ha la possibilità di pagare e quindi tali servizi vengono offerti in maniera totalmente gratuita e una parte è riuscita a pagare solo una quota parziale).

Tali attività sono:

- Doposcuola
- Attività di Gruppo
- Sport e laboratori

La principale forma di accompagnamento è proprio quella dell'affiancamento durante i compiti. In giorni e fasce orarie diversificate a seconda dell'età, i minori possono fare i compiti e studiare, ricevendo l'aiuto ed il supporto che non troverebbero a casa rispetto alla comprensione della lingua italiana in un rapporto 1:1 o 1:2. L'aiuto prezioso offerto da ex-insegnanti e/o volontari competenti consente, inoltre, di focalizzare l'attività sull'incremento di competenze linguistico - comunicative dei bambini e ragazzi stranieri. L'obiettivo è quello di incrementare la comprensione, ampliare la padronanza dei vocaboli e migliorare le conoscenze grammaticali basilari per affrontare la scuola.

Accanto a questi affiancamenti sono nate negli anni delle iniziative per colmare il gap che molti bambini hanno fin da piccoli. Sono nati il progetto della "Palestra didattica": un percorso sui saperi essenziali di base, per aiutare i bambini con maggiori difficoltà a raggiungere gli obiettivi minimi di ogni anno scolastico, attraverso modalità ludiche e interattive e "Amico di lettura" per favorire un miglioramento nella comprensione di cosa si legge e stimolare l'amore per la lettura.

Spesso nella stessa giornata i ragazzi oltre ad essere seguiti nei compiti partecipano ad attività di gruppo che possono spaziare da giochi di gruppo fino a momenti più di riflessione e di confronto aventi l'obiettivo comune di favorire l'aggregazione in un clima di rispetto reciproco.

Ai bambini e ragazzi viene anche fornita un'ampia proposta sportiva e di laboratori per stimolare la crescita della loro autostima, promuovere la scoperta delle capacità e dei talenti che hanno dentro e farli diventare protagonisti della loro vita.

L'obiettivo principale è quello di offrire un'opportunità che altrimenti non avrebbero data la situazione economica in cui molte famiglie versano. Le proposte sono:

- laboratorio di canto e musica in collaborazione con il Laboratorio del Suono;
- laboratorio di giocoleria gestito dall'associazione UCI (Uniti per Crescere Insieme);
- laboratorio di teatro per le elementari;
- laboratorio di "creatività" pittura, disegno, decoupage, cucito (si alternano nel corso dell'anno in base alla scelta dei partecipanti e/o alla disponibilità dei docenti);
- percorso sull'affettività e sessualità per ragazze adolescenti;

- percorso di orientamento per i ragazzi di terza media;
- Aikido;
- Ginnastica Artistica;
- Danza.

Inoltre, tramite la società dilettantistica ASD Sermig si può offrire una completa offerta calcistica (calcio a 5) a partire dai “Primi Calci” fino ad arrivare all’Under17 con squadre regolarmente iscritte nei campionati FIGC e Uisp. Quest’anno si sono aggiunte anche due squadre di pallavolo per ampliare l’offerta alle ragazze.

Vengono infine aiutate anche le famiglie tramite incontri per favorire la loro crescita ed il loro benessere, per comprendere meglio vissuti, potenzialità, problematiche e risorse dei minori e decidere insieme su quali aspetti comportamentali e didattici orientare il lavoro.

### **Output<sup>13</sup>:**

- I bambini/ragazzi sono seguiti 3 volte a settimana con i compiti e susseguenti attività di gruppo.
- I bambini/ragazzi svolgono almeno 1 volta a settimana un laboratorio (nel caso si faccia parte di una delle squadre di calcio o pallavolo si passa a 3 volte a settimana).
- Vengono pianificati almeno 1 incontro ogni 3 mesi con le scuole per ogni bambino, almeno 1 incontro ogni 6 mesi con gli assistenti sociali per bambini già seguiti o che necessitano di essere seguiti, almeno 1 incontro ogni 6 mesi con le famiglie dei bambini/ragazzi.
- Le ore di volontariato a settimana, contando ogni ambito, sono circa 3.000 (15 ore a settimana in media per ogni bambino/ragazzo).

### **Outcome:**

Da un punto di vista qualitativo si può dedurre che il progetto sia percepito in maniera positiva dai beneficiari dal fatto che la lista d’attesa sia lunga e solo gli spazi e le risorse impediscono di ampliare l’intervento e, aspetto da non sottovalutare, fratelli e sorelle delle stesse famiglie vengono iscritti anch’essi al Sermig. Questo sta a significare che tendenzialmente il servizio è considerato utile e proficuo per i propri figli tanto da mandare tutti i figli nello stesso luogo. Inoltre, è indicativo il fatto che oltre una decina di bambini seguita negli scorsi anni ora svolgono loro stessi volontariato per

---

<sup>13</sup> In questa sezione non vengono contati tutti gli aiuti materiali alle famiglie più in difficoltà perché riguardanti gli altri settori all’interno del Sermig.

aiutare altri bambini come loro (si può qui identificare un chiaro effetto moltiplicatore già analizzato con la restituzione).

## 6.5. Indicatori e relativa analisi

Per andare a capire la qualità dell'intervento e il benessere generato ai bambini si propongono ora dei possibili indicatori quantitativi utili per analizzare l'effetto del progetto "Arsenale della Piazza":

1. Rapporto numero di volontari su bambino;
2. numero di volontari formati (es: ex insegnanti, laureati in ambito educativo, volontari formati direttamente dal Sermig);
3. numero di corsi di formazione erogati ai volontari;
4. numero di bambini/ragazzi con disabilità aiutati;
5. numero di famiglie a basso reddito aiutate;
6. Percentuale di completamento dell'intero percorso dei bambini/ragazzi seguiti.

Ora si passa ad analizzare ogni indicatore per valutarne l'efficacia e motivandone l'utilizzo:

1. Rapporto numero di volontari su bambino: l'indicatore vuole individuare la qualità offerta dal servizio assumendo che un maggior numero di volontari possa offrire ai bambini/ragazzi un servizio migliore, considerando il rapporto 1:1 il migliore possibile. La soglia ideale, dunque, sarebbe uno o valori prossimi ad uno. Tale indicatore si basa sull'assunzione che ogni qual volta si ha un rapporto 1:1 i risultati dell'intervento siano sempre ottimi. Ovviamente questa non può essere considerata una legge matematica in quanto bisogna tener conto della preparazione del volontario (anche specifica verso bisogni particolari dei beneficiari) e della predisposizione del bambino/ragazzo.
2. Numero di volontari formati: con questo indicatore si va nuovamente ad indagare la qualità del servizio offerto. L'assunzione sottostante è che maggiormente il volontario è formato, maggiore sarà l'efficacia del suo intervento e maggiore sarà la probabilità che le difficoltà incontrate possano risolversi in maniera positiva. La soglia arbitraria di soddisfazione che si può assumere è del 50% di volontari formati.
3. Numero di corsi di formazione erogati ai volontari: il terzo indicatore è strettamente legato al precedente e si basa sulle medesime assunzioni con l'aggiunta che si ipotizza un tasso di partecipazione a tali incontri prossimo al 100%. Un valore soglia di soddisfazione in questo caso può essere fissato a 1 incontro al mese.
4. Numero di bambini/ragazzi con disabilità aiutati: questo indicatore si concentra maggiormente sulla capacità che il progetto ha di essere intervento attivo anche in situazioni

difficili non solo dal lato socio-ambientale ma che in base alla loro condizione (in base ad una diagnosi dall'Asl) hanno la necessità di supporto didattico da parte di un insegnante di sostegno in quanto affetti da una disabilità, sia essa di vario genere. La percentuale di alunni con disabilità in Italia è del 3,5%.<sup>14</sup> Tenendo presente questa soglia appare credibile replicare tale soglia percentuale anche tra i beneficiari seguiti dall'Arsenale della Piazza. Si può considerare questa una soglia minima, in quanto, come visto nell'analisi del contesto ambientale, i casi con bisogno di sostegno scolastico mirato sono in percentuale maggiore nei quartieri in cui opera il Sermig. Tale indicatore però ha il difetto di non cogliere il come questi bambini/ragazzi sono seguiti ma solo *se* sono seguiti.

5. Numero di famiglie a basso reddito aiutate: l'indicatore presente si propone di cogliere se l'intervento si rivolge effettivamente verso quelle persone che hanno problemi economici. Data la natura del progetto la soglia che si può imporre è del 75% degli iscritti. Anche in questo caso l'indicatore non dice nulla sul tipo di servizio offerto.
6. Percentuale di completamento dell'intero percorso dei bambini/ragazzi seguiti: tale indicatore ha l'obiettivo di catturare sia la qualità del servizio che la risposta dei beneficiari. Si assume che, se il bambino è seguito dalla prima elementare fino alle superiori, si possa portare avanti un percorso formativo che non vada solo ad aiutare il minore nel suo percorso scolastico ma anche nella sua crescita individuale. Inoltre, se il bambino è aiutato per più anni si presuppone che le attività proposte siano viste in maniera positiva sia dal beneficiario diretto che dalla famiglia di quest'ultimo. La soglia ideale sarebbe del percorso sarebbe di 13 anni (se essi venissero seguiti dalla prima elementare fino all'ultimo anno di superiori). Tenendo presente trasferimenti spesso presenti e intrinseche difficoltà nel far iniziare tutti i minori fin dal primo anno di elementare si può indicare come soglia di soddisfazione una media del 50% di completamento dell'intero percorso tra tutti i beneficiari. Il difetto di tale indicatore risiede nel fatto che può essere calcolato solo per chi sta uscendo dal percorso.

Il prossimo set di indicatori invece si basa sul capire quali siano gli effetti dell'intervento in termini di peso economico sulle casse dello Stato e di benessere per i minori seguiti.

Gli indicatori qui presenti si basano sul presupposto che l'intervento del Sermig sia determinante per il raggiungimento dei risultati/cambiamenti positivi che il minore ha. Tutti i dati relativi agli indicatori

---

<sup>14</sup> Fonte: elaborazione openpolis - Con i Bambini su dati Miur e Istat (ultimo aggiornamento: mercoledì 9 Dicembre 2020). L'elaborazione include le scuole di infanzia, primarie, secondarie di I e II e secondo grado.

sono quantificabili benché il risultato che si vuole andare ad indagare non sempre sia quantificabile. Infatti, nella seconda colonna viene specificato se il cambiamento positivo è monetizzabile oppure no e in quest'ultimo caso si rimane all'interno della sfera qualitativa:

<b>INDICATORE</b>	<b>PESO ECONOMICO/DI BENESSERE</b>
1. Numero di segnalazioni di comportamento scorretto o difficoltà scolastiche da parte delle scuole	Miglioramento relazionale e di rendimento scolastico
2. Numero di bambini/ragazzi bocciati	Costo dello Stato per ogni alunno ripetente
3. Numero di ragazzi che abbandonano la scuola	Costo dello Stato e costo sociale nel futuro di chi abbandona
4. Numero di bambini/ragazzi che praticano attività sportiva	Benessere psicofisico dei bambini/ragazzi
5. Numero richieste interventi delle Forze dell'ordine	Costo intervento

*Tabella 2: Indicatori Arsenale della Piazza*

Il primo indicatore può essere analizzato a livello individuale andando a capire quante segnalazioni il minore riceveva in passato e quante ne avvengono ora e si può confrontare tale dato anno per anno per analizzare la crescita del beneficiario. Ovviamente tale indicatore non può essere preso singolarmente ma deve essere analizzato insieme agli altri indicatori che indagano i miglioramenti a seguito dell'intervento.

Il secondo e il terzo indicatore servono per quantificare il risparmio per lo Stato a seguito del miglioramento scolastico dei beneficiari seguiti in quanto ogni bambino/ragazzo ripetente o che abbandona la scuola rappresenta un costo. Assumendo che gli iscritti all'Arsenale della piazza siano un campione rappresentativo della popolazione in età scolastica del quartiere Aurora-Porta Palazzo si può affermare che le percentuali di alunni ripetenti e di chi abbandonano la scuola siano replicabili anche tra i minori seguiti dal progetto.

Ad esempio, gli abbandoni scolastici nel quartiere in cui opera il Sermig sono pari al 2,2%. Nel caso non vi sia nessun abbandono scolastico tra i beneficiari seguiti, il numero di non abbandoni pari al 2,2% dei ragazzi seguiti dal Sermig può essere ritenuto un beneficio netto per le casse dello Stato.

Analogo ragionamento può essere fatto per le bocciature: ad esempio la percentuale di bocciati al primo anno delle medie è del 20% nel quartiere Aurora; se la percentuale di bocciati del primo anno di ragazzi seguiti all'interno del progetto Sermig è inferiore a questa soglia allora anche qui si può riscontare un miglioramento ovviamente positivo nei beneficiari ma anche in termini economici come nell'esempio precedente.

Il quarto indicatore riguarda il benessere psicofisico del minore. Tale risultato rimane all'interno della sfera qualitativa in quanto il benessere generato dall'attività sportiva è difficile da quantificare direttamente ma con un'analisi di prima e dopo (l'entrata nel progetto) si può quantificare il numero di minori che senza l'Arsenale della Piazza non avrebbe frequentato attività di questo genere.

L'ultimo indicatore è di più difficile verifica in quanto è complicato verificare se il minore, in assenza dell'entrata nel progetto, sarebbe entrato in contatto con le Forze dell'Ordine. L'ideale sarebbe creare un gruppo di controllo e verificare se al termine del percorso del Sermig si possa concretamente notare una differenza tra i due gruppi. Un'ipotesi sarebbe quella di individuare una fascia d'età compatibile con i beneficiari del progetto Sermig e verificare al termine del percorso quanti contatti essi abbiano avuto con le Forze dell'Ordine e quanti ragazzi della stessa fascia d'età del medesimo quartiere hanno avuto problemi con la legge.

#### 6.5.1. Analisi dei possibili fattori esogeni, dei problemi di selezione e dei campioni di controllo

Dopo aver analizzato nel dettaglio pro e contro degli indicatori proposti e le loro possibili applicazioni si valutano ora possibili fattori esogeni, problemi di selezione e possibili campioni di controllo.

Prima si precisa come il vantaggio di tali indicatori risiede nel fatto che, a partire dal set informativo già presente, lo sforzo richiesto per avere la granularità dei dati necessaria per l'elaborazione degli indicatori, non richiede un eccessivo sforzo supplementare rispetto alla situazione attuale. Questo può favorire un'applicazione del set di indicatori agevole e in tempi discretamente brevi.

Andando ad analizzare possibili fattori esogeni che potrebbero influenzare l'impatto dei progetti, sicuramente bisogna considerare molteplici fattori che minano la crescita dei bambini/ragazzi anche nel caso di un servizio che sia realmente efficace e di qualità.

Purtroppo, il cambiamento positivo del minore può essere minato da numerosi avvenimenti come shock familiari, situazione abitativa o economica in peggioramento o simili.

Tenendo presente come ci siano molteplici fattori esterni relativi alla vita privata del minore, ne esistono anche altri. Si presuppone, infatti, che maggiore sia la qualità del doposcuola maggiori saranno i miglioramenti del bambino/ragazzo in ambito scolastico. Tale assunzione deve essere però analizzata in un'ottica in cui i fattori esogeni possono fortemente influenzare tale miglioramento. Il

primo fattore è sicuramente il tipo di classe in cui un alunno si ritrova, le ore passate a scuola, infatti, sono sicuramente maggiori di quelle del doposcuola. Ad esempio, si possono incontrare insegnanti più o meno esigenti o difficoltà intrinseche all'interno di particolari classi che non permettono un regolare svolgimento degli argomenti didattici. Altro fattore determinante può essere il numero di assenze a scuola, in parte smorzato dall'azione dell'Arsenale della Piazza grazie ad una continua sensibilizzazione su tale tema, ma che può minare l'effettiva qualità del servizio offerto in quanto esso non è sostitutivo ma complementare al percorso didattico svolto a scuola.

Per verificare la bontà del progetto sarebbe ideale creare un gruppo di controllo e costruire un controfattuale per valutare quale sia l'impatto dell'intervento. Una prima ipotesi è stata già affrontata nel paragrafo precedente in cui si proponeva di confrontare gli interventi delle Forze dell'Ordine sui ragazzi seguiti dal Sermig e su chi invece non lo era (gruppo di controllo). L'utilizzo del gruppo di controllo sarebbe utile ed utilizzabile su vari cambiamenti (rendimento scolastico, comportamento...) ma l'effettiva esecuzione non risulta essere di facile lettura, non tanto per fattori di selezione o problemi di fattori endogeni: l'assunzione per la quale il gruppo dei beneficiari e il gruppo di chi non entra a far parte del progetto siano appartenenti alla stessa popolazione e abbiano le stesse caratteristiche poggia su solide fondamenta nel caso si vada a creare un gruppo di controllo di minori facenti parte dello stesso quartiere. Le iscrizioni all'Arsenale della Piazza, infatti, vengono fatte di volta in volta seguendo una lista d'attesa e non vi è altro criterio di selezione che porti a pensare che coloro i quali entrano nel progetto abbiano caratteristiche diverse. Il problema esiste nell'avere dati sufficienti su questo possibile gruppo di controllo.

L'ideale sarebbe confrontare, ad esempio con un Difference in differences (l'andamento naturale dei due gruppi non dovrebbe differire per le ragioni precedentemente analizzate sul criterio di selezione), l'andamento dei minori iscritti all'Arsenale della Piazza con i pari età appartenenti alle medesime scuole. L'ostacolo più alto sarebbe avere i giusti dati dal campione di controllo per operare tale confronto magari anche collaborando con le stesse scuole.

## 6.6. Questionari

Per catturare il benessere generato nei bambini/ragazzi però non sono sufficienti solamente degli indicatori e può aiutare strutturare un questionario per catturare questi eventuali miglioramenti percepiti dai genitori verso i minori seguiti. A seguito del questionario, per capire l'effettivo impatto, è necessaria un'analisi dei risultati per mostrare in quanti casi e in quali ambiti viene riscontrato un miglioramento nel corso degli anni. Per capire il grado di soddisfazione verso il programma è possibile fare anche un test di rilevanza statistica valutando entro un certo livello di confidenza se la risposta al progetto è significativamente positiva.

Il questionario sarebbe da ripetere annualmente per riuscire a captare il cambiamento anno dopo anno. È ipotizzabile somministrare il seguente questionario durante gli incontri già programmati con le famiglie di ogni minore seguito. Il questionario dovrà essere tradotto in più lingue per permettere una buona comprensione per tutti gli interessati.

Si predispone un questionario anche per i volontari con l'obiettivo di confrontare le risposte dei genitori con la percezione dei volontari per avere un quadro maggiormente completo (vedasi Allegati 2 e 3).

I fattori esogeni che possono influenzare i risultati sono i medesimi analizzati in precedenza. Un altro fattore da tenere conto è la possibile non totale aderenza alla realtà dei fatti di quanto dichiarato nonostante il questionario sia anonimo.

## 7. Centro Medico

All'Arsenale della Pace opera un servizio medico volontario, aperto dal 1989 per dare possibilità di cura a tutte le persone che non potevano accedere al Servizio Sanitario pubblico. Il poliambulatorio "San Giovanni Paolo II" è nato proprio per offrire una risposta ai bisogni di salute delle persone in difficoltà.

Il servizio si è man mano ampliato per cercare di rispondere alle nuove esigenze che quotidianamente il Sermig si trovava a rispondere offrendo un servizio che non solo aiutasse il maggior numero di persone ma che fosse anche di qualità e professionale. Quest'ultima caratteristica dell'intervento è possibile grazie all'aiuto (anche questa volta) di numerosi volontari, medici, farmacisti e infermieri, che gratuitamente hanno voluto restituire la loro professione.

Il centro è, dunque, quasi interamente gestito da personale volontario che, grazie alla disponibilità di una presenza quotidiana, garantisce l'apertura 365 giorni all'anno.

Il Centro medico però non vuole essere solo una risposta al particolare bisogno dell'individuo ma in molti casi il paziente è seguito a 360° riguardo il problema che si trova ad affrontare e come verrà analizzato in seguito sono numerose le collaborazioni che permettono ai pazienti di essere seguiti.

Ad esempio, chi si ritrova ad affrontare una malattia particolarmente grave può usufruire del supporto di psicologi preparati o chi soffre di scabbia riceverà vestiti nuovi (questo ha una ricaduta sicuramente su di lui ma anche sulle persone con cui viene a contatto).

### 7.1. Analisi del contesto e dello storico dei dati fino ad oggi

Per quanto riguarda la descrizione e l'analisi del contesto si rimanda al paragrafo 6.1.1. sebbene esso sia incentrato maggiormente sui minori, fornisce un chiaro spaccato della situazione del quartiere in cui anche il Centro Medico si trova ad operare. In aggiunta a tale analisi si specifica come in ambito medico un'importante barriera da affrontare in un quartiere multietnico come questo è la lingua e ad esempio anche solo capire quali farmaci comprare può diventare difficoltoso. In un quartiere del genere non è neanche scontato essere sotto il Sistema Sanitario Nazionale (SSN) e quindi avere il diritto a ricevere le cure che si necessitano. Il costo delle visite, in un quartiere povero, si aggiunge, dunque, a problemi di origine burocratica e ad un servizio pubblico che fa fatica a garantire a tutti una risposta in tempi adeguati, anche per via dell'alta densità di popolazione.

In questo contesto non sorprende l'importante crescita in termini numerici delle persone assistite. Osservando il grafico sottostante si può notare come ogni anno ci sia un aumento di prestazioni erogate, eccezion fatta per il 2020 a causa della chiusura temporanea e della riduzione del servizio.

In particolare, si può notare come le prestazioni odontoiatriche abbiano ricevuto un incremento sostanziale. Anche con 3 mesi di chiusura, nel 2020, gli interventi erogati sono stati maggiori rispetto agli anni precedenti (eccezion fatta per il 2019).

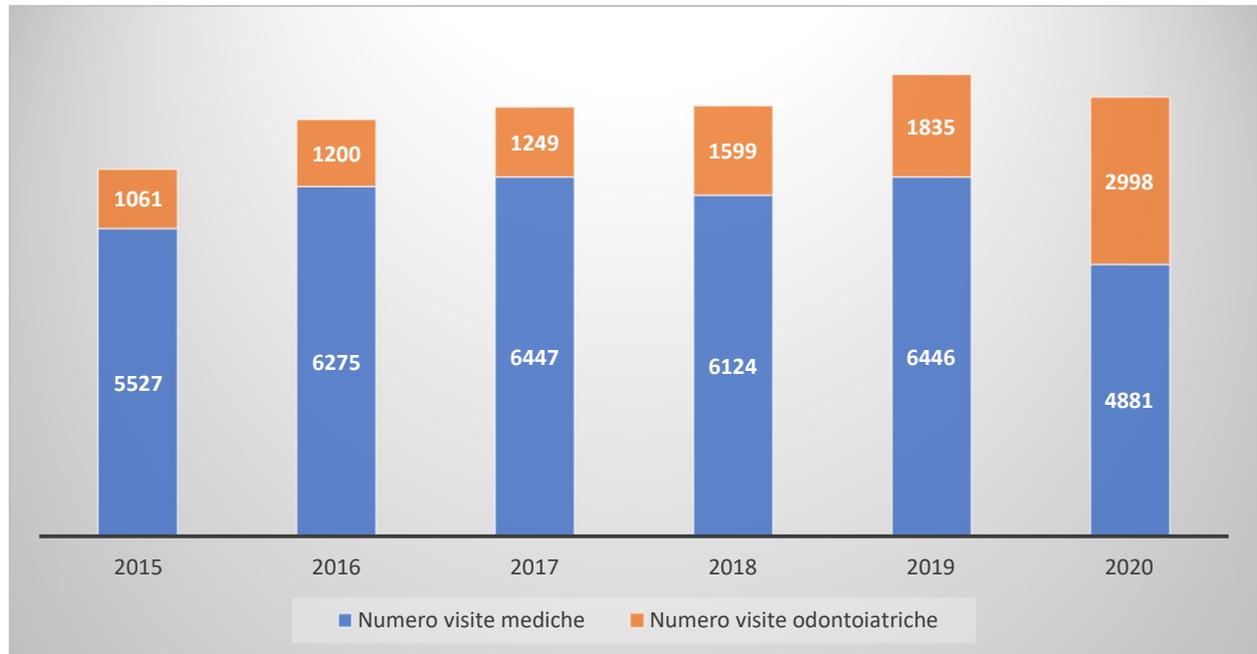


Grafico 3: Andamento visite mediche ed odontoiatriche dal 2015 al 2020

In particolare, la portata del Centro Medico si può sintetizzare con il numero di visite mediche erogate dall'inizio dell'attività pari ad oltre 200.000.

Se si vuole andare ad analizzare maggiormente nel dettaglio le tipologie di visite erogate si può osservare il grafico, tenendo conto che non tutte le specialità erano presenti al momento dell'apertura del poliambulatorio.

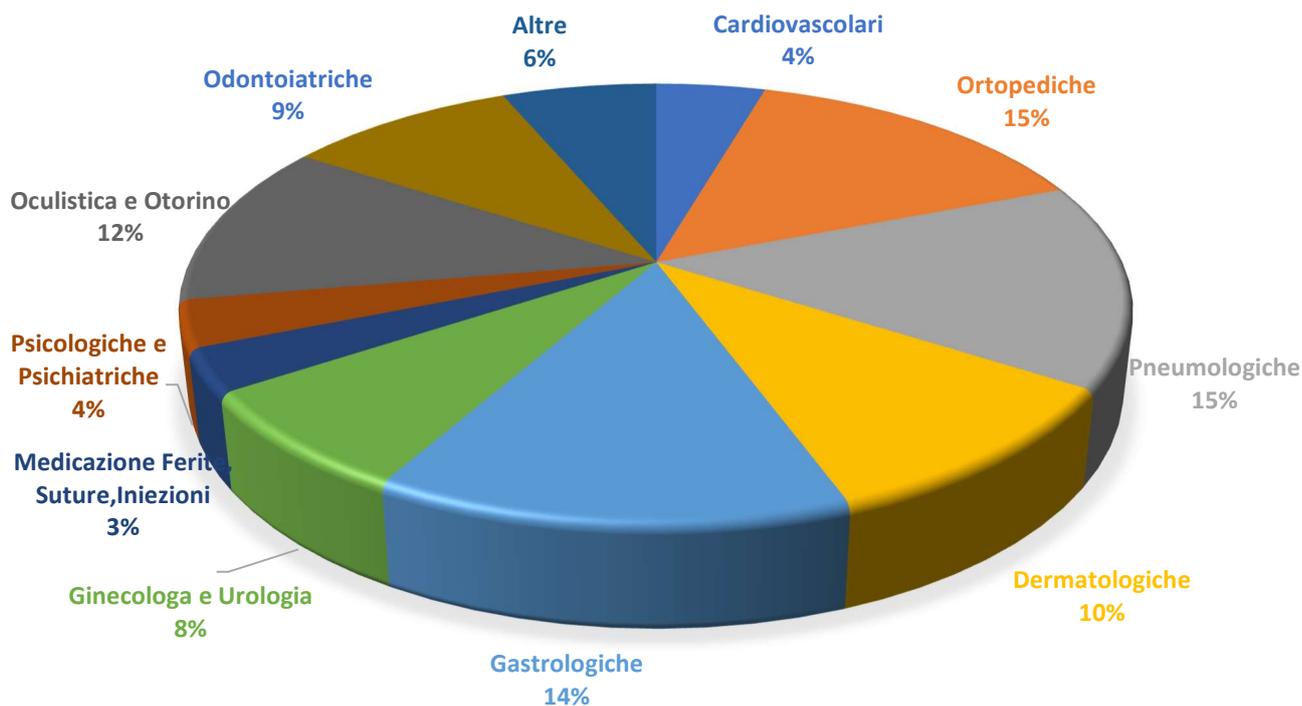


Grafico 4: Visite mediche per tipologia

## 7.2. Effetto Covid-19

Nonostante il seguente elaborato non abbia il focus sugli effetti generati dalla pandemia è interessante osservare l'evoluzione che ha avuto l'intervento del Centro Medico a seguito dell'emergenza sanitaria anche per capire quale impatto abbia il progetto in situazioni emergenziali.

Nei primi tre mesi della pandemia il servizio ha avuto un naturale calo soprattutto per via della diminuzione del personale volontario o delle norme imposte dal governo. Con la sola presenza di tre medici volontari, le visite di medicina generale si sono svolte in tre giorni la settimana, mentre il servizio dentistico e le visite specialistiche sono state sospese.

L'utenza del periodo di lockdown si è in parte diversificata. Si sono presentati pazienti stranieri regolari che per barriera linguistica non riuscivano a comunicare solo telefonicamente con il proprio medico mentre in presenza riuscivano a spiegare sintomi e richieste di farmaci. Si sono presentati anche pazienti regolari con i parenti giunti a visitarli e poi costretti a rimanere in Italia oltre il periodo previsto causa Covid e quindi rimasti privi di farmaci ed impossibilitati ad effettuare visite specialistiche di controllo delle loro patologie. Alcuni genitori portavano i loro bambini perché il consiglio telefonico del pediatra non portava a risolvere il problema del figlio. Infine, tanti che accedevano al pronto soccorso utilizzandolo come medico di base si sono trovati esclusi per il prevalere di malati infettivi e quindi utilizzavano l'ambulatorio come consultorio anche di urgenza.

Nonostante i tre mesi di servizio ridotto e chiusura per determinate attività si sono registrate 7879 prestazioni totali tenendo conto anche delle cure odontoiatriche. Valore inferiore solamente all'anno passato e in proporzione superiore se appunto si contano i mesi di stop.

Le prestazioni odontoiatriche sono aumentate in valore assoluto rispetto agli anni passati (2998), soprattutto con persone in situazioni di fragilità economica. Non è mancata neanche una buona percentuale di aiuti a minori in linea con gli anni precedenti nonostante la chiusura, soprattutto perché alcuni sono rimasti senza pediatra a causa della pandemia. Tali dati fanno capire come in una situazione di emergenza ci siano ancora più persone che rischiano di rimanere tagliate fuori da ogni cura e come il presidio dell'ambulatorio del Sermig possa diventare ancora più importante come spalla al SSN nel territorio in cui opera.

### 7.3. Stakeholder

Come per l'Arsenale della Piazza i primi portatori di interesse sono gli abitanti del quartiere che possono ricevere gratuitamente un'ampia gamma di visite. Per riuscire ad essere il più capillari possibile nel proprio intervento sono nate numerose collaborazioni per far sì che un maggior numero di persone potesse beneficiare delle cure necessarie. Sono nate nel tempo collaborazioni con cooperative sociali e ONLUS sanitarie per l'invio di nuovi pazienti al poliambulatorio e non mancano persone inviate da ambulatori privati o da ospedali pubblici o privati. Anche il Comune di Torino si appoggia al Centro Medico, infatti, nel 2015 è nato il Coordinamento Odontoiatria Sociale che unisce diversi enti non profit per curare i minori seguiti dalla Casa dell'Affido ed ora anche le famiglie in maggior difficoltà sanitaria.

Importante è anche la collaborazione con il MISA, ambulatorio dell'Ospedale Amedeo di Savoia dedicato alla prevenzione e cura dei pazienti portatori di malattie infettive e sessualmente trasmesse. L'infettivologo presente utilizza i locali dell'ambulatorio per offrire questo servizio anche a chi difficilmente si rivolge alla struttura sanitaria pubblica. La presenza di ginecologi permette di completare la valutazione effettuando il PAP test o HPV test. Questo avviene grazie alla collaborazione con il CPO (Centro di Prevenzione Oncologica) che continua ad offrire alle donne irregolari il servizio di Prevenzione Serena, attuato dalla Regione Piemonte gratuitamente alle persone regolarmente iscritte al SSN. La scelta è stata motivata dalla possibilità di contattare un maggior numero di stranieri che altrimenti non verrebbero a conoscenza di questo servizio gratuito, in grado di somministrare test rapidi di HIV, prelievi per esami infettivo logici e counselling a chiunque chieda un supporto sanitario e informativo su queste patologie.

All'interno della rete del Centro Medico è presente anche la Onlus CUTE PROJECT, che oltre ad organizzare progetti in Africa per curare ed insegnare tecniche di chirurgia plastica in loco, ha scelto di visitare anche i pazienti che accedono all'ambulatorio del Sermig. La collaborazione con gli psicologi della Onlus Genitori Avanti è nata anch'essa per fornire maggiori servizi ai propri beneficiari (nel 2020 sono state offerte più di 1340 ore di consulenza psicologica/psicoterapeutica). Poiché il servizio pubblico fa difficoltà a garantire a tutti questo servizio in tempi adeguati, le richieste sono in continuo aumento e nuovi psicologi stanno entrando nell'equipe.

Il Centro Medico per fornire maggiori servizi si appoggia ovviamente anche su donatori di vario genere, privati, aziende, organizzazioni religiose o di volontariato, farmacie, il Banco Farmaceutico (il cui apporto verrà analizzato maggiormente nel dettaglio) tramite aiuti in denaro, in materiale (soprattutto medicinali distribuiti dai medici ai pazienti visitati) o in servizi.

Negli anni è nata anche la collaborazione con l'”Istituto Piccola casa Divina Provvidenza Cottolengo” di Torino (sede convenzionata con l'Università Cattolica di Medicina e Chirurgia del Sacro Cuore) per l'attivazione di tirocini formativi e casi di intervento in aula di alcuni operatori del poliambulatorio.

Più sullo sfondo come stakeholder interessato troviamo nuovamente lo Stato, in quanto il servizio del Sermig sicuramente alleggerisce il Sistema sanitario pubblico con un conseguente alleggerimento delle spese sebbene nella realtà dei fatti molti siano irregolari e quindi “non visti” dal sistema stesso.

#### 7.4. Beneficiari

Le persone a cui si rivolge questo servizio sono soprattutto quelle che vengono considerate “irregolari”, a cui non è consentito avere accesso al servizio sanitario per motivi strettamente burocratici. La maggior parte dei pazienti è costituita da stranieri (anche se ormai molti di loro possiedono il permesso di soggiorno e quindi la tessera sanitaria), ma vi accedono anche molti pazienti italiani, soprattutto negli ultimi anni (nel 2000 erano quasi l'1%, mentre nel 2020 sono stati l'8% e nel 2019 oltre il 10%), per ricevere medicine non mutuabili, per visite specialistiche, per ecografie, cure odontoiatriche e fornitura di occhiali.

I beneficiari sono in prevalenza uomini ma non in maniera sbilanciata (Nel 2020: M 1675, F 1248. Proporzione pressoché rispettata anche nei precedenti anni). La maggioranza è adulta ma il servizio pediatrico (e non solo) serve comunque diversi minori. Prendendo come riferimento base il primo anno senza effetto covid i beneficiari totali, nel 2019, sono stati 6530, di cui 3305 uomini (51%), 2410 donne (37%) e 815 minori (12%). Il numero dei minori è inferiore rispetto agli adulti perché la

maggior parte è coperta dal SSN, sebbene la richiesta di accompagnamento anche solo per consulenze sanitarie sia tutt'altro che nulla.

Se si va ad analizzare le diverse nazionalità dei beneficiari (si considerano tutti gli individui passati almeno una volta negli anni) si può notare come esse siano molto eterogenee, ampiamente oltre le 100 nazioni, con una netta prevalenza di persone di origine marocchina.

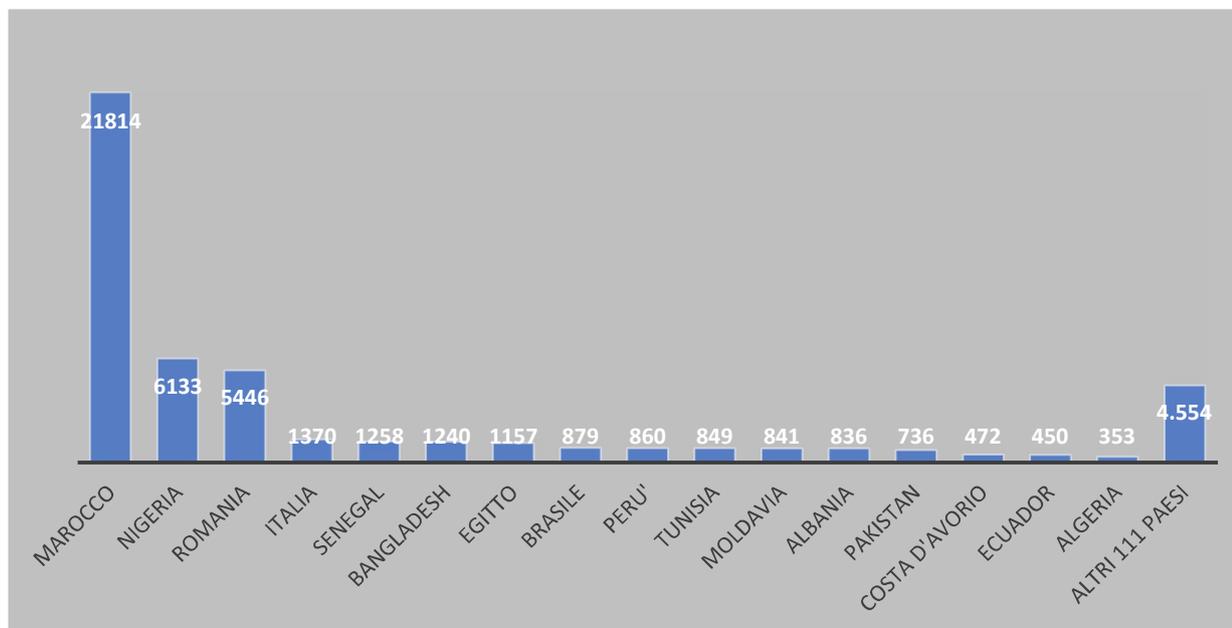


Grafico 5: Paesi di origine dei pazienti del Centro Medico

Tale dispersione di nazionalità corrisponde anche a lingue diverse e al bisogno di essere al passo con le esigenze linguistiche che ci si ritrova ad affrontare, soprattutto nel caso di termini anche specifici propri della medicina e non di uso comune.

## 7.5. Obiettivi e catena del valore

Prima di analizzare maggiormente nel dettaglio la catena del valore che permette di dare cura a migliaia di persone vengono ora esposti gli obiettivi che il Sermig si è posto al momento dell'apertura del Centro Medico che negli anni si è evoluto per dare sempre maggiori risposte a chi ne aveva bisogno:

- Curare chi non aveva accesso alle cure
- Migliorare e aumentare le risposte non solo numericamente ma anche in tipologie di visite
- Seguire le variazioni del contesto ambientale e sociosanitario, adattando e ampliando quando necessario le risposte anche a livello sociale.
- Dare visibilità sanitaria agli invisibili del sistema pubblico.

A seguito di questi obiettivi il Centro Medico è da considerarsi un ambiente dinamico e non sono mancati ampliamenti di locali e servizi per migliorare l'accoglienza e il relativo di aumento di

volontari per specialità in base alle richieste (ad esempio dentisti e ottici) a cui si aggiungono sempre nuove attrezzature per erogare una prestazione di qualità (soprattutto nel caso di prestazioni odontoiatriche ed ecografie).

Si va ora ad analizzare come è possibile l'erogazione del servizio e come vengono assistiti i pazienti.

**Input:**

- Volontari
- Dipendenti
- Tirocinanti
- Risorse materiali e finanziarie
- Collaborazioni con enti per l'invio dei pazienti e per garantire servizi aggiuntivi
- Spazi adatti per poter garantire l'erogazione delle prestazioni e consentire l'attesa delle stesse in un ambiente adeguato

Sicuramente la presenza volontaria con un maggior peso è quella di medici specialisti nei vari settori della medicina senza i quali lo stesso Centro Medico non potrebbe reggersi. Per far sì che la struttura vada avanti sono comunque fondamentali le presenze di farmacisti, infermieri, volontari per l'accoglienza, lo smistamento delle medicine e per le pulizie e manutenzione della struttura e delle apparecchiature.

Come per l'Arsenale della piazza ci sono molti più volontari che dipendenti (4 persone) benché la loro presenza sia comunque importante per coordinare il Centro in maniera professionale. In aiuto a volontari e dipendenti c'è la presenza ogni anno di tirocinanti sebbene essi non siano numerosi.

Negli ultimi anni per venire incontro anche alle esigenze linguistiche il Sermig si è fornito di due mediatori arabi per facilitare la comprensione tra le due parti.

Le risorse materiali e i servizi gestionali rivestono un ruolo molto importante per assicurare un'erogazione di qualità e in particolare nel 2020 è diventata completamente operativa (processo iniziato nel 2019) l'informatizzazione delle cartelle mediche con il sistema NEXT, che permette ai medici maggior facilità e chiarezza nella valutazione e prescrizione nonché archiviazione dei dati dei pazienti. Continua la collaborazione con "Sacco" per la donazione di materiale odontoiatrico e negli anni si è rafforzato il rapporto con il Banco Farmaceutico Torino.

Nel 2020 una novità è stata la presenza di un magazzino del Banco Farmaceutico nei locali dell'Arsenale attigui all'ambulatorio, che ha permesso l'inizio, ancora contenuto, di uno sportello farmaci per pazienti anche esterni che tramite i servizi sociali richiedono un aiuto per la fornitura di farmaci non mutuabili. Il Banco raccoglie farmaci da diversi canali di donazione (giornata di raccolta

del farmaco, recupero farmaci validi non scaduti, donazioni aziendali dirette, donazioni aziendali da banco Torino) e donandoli consente di seguire i pazienti anche nell'erogazione gratuita dei farmaci. Dal 2014 al 2020 ha fornito 107.138 medicinali per un valore complessivo di 986.660€. (Per il dettaglio negli anni consultare Allegato 1).

A questo canale si aggiungono le donazioni di farmaci e materiali da parte di privati, ASL e altre aziende del settore oltre che a risorse finanziarie. Nel 2020 i finanziamenti sono stati pari a 2.383€ da parte della gente comune e di 30.750€ provenienti da enti pubblici e privati.

Come già analizzato in precedenza per garantire maggior capillarità al servizio sia in termini di persone raggiunte che di servizi offerti nel tempo sono nate diverse collaborazioni. Infine, altro input essenziale è la necessità di una struttura ampia e adeguata che accolga i pazienti con il giusto grado di comfort e che ci siano abbastanza studi per le diverse visite specialistiche.

### **Attività:**

Tutti i beneficiari possono usufruire del servizio gratuitamente previa prenotazione della visita specialistica. A seconda del giorno sono previste diverse tipologie di visite anche per rispettare le disponibilità dei medici volontari.

Le specialità mediche presenti sono:

- medicina interna,
- cardiologia,
- ortopedia,
- urologia,
- fisiatria,
- pediatria,
- ginecologia,
- neurologia,
- pneumologia,
- chirurgia,
- dermatologia,
- otorinolaringoiatria (ORL),

- malattie infettive,
- odontoiatria,
- visite oculistiche e relativa fornitura di occhiali.

Nel 2020 le patologie più presenti sono state quelle riguardanti l'apparato muscolo scheletrico (779 visite), la dermatologia (550 visite) l'ORL (487 visite) in linea con gli anni precedenti.

In abbinamento alla visita specialistica c'è anche la distribuzione dei farmaci dove necessario. Tale attività è permessa dal lavoro di volontari farmacisti che curano la selezione dei farmaci, oltre che il loro controllo, l'allocazione e lo smistamento.

La distribuzione farmaci è l'attività maggiormente frequente in parallelo alle visite mediche ma ci sono molte altre attività che vengono portate avanti per seguire a 360° il paziente. A seconda delle situazioni e delle particolarità le visite vengono affiancate da sportelli psicologici, distribuzione vestiti (per esempio per chi è affetto da scabbia), aiuti alimentari e sussidi per la prima infanzia oltre che, in alcuni casi, ad una necessaria educazione sanitaria o semplicemente per delle consulenze (ovviamente in ambito medico).

Per rendere il tutto maggiormente accogliente c'è del personale predisposto all'accoglienza delle persone e l'intrattenimento dei bambini.

#### **Output<sup>15</sup>:**

- Numero visite mediche erogate: 4881.
- Numero visite odontoiatriche erogate: 2998.
- Numero scatole di farmaci consegnati: 12.952.
- Numero occhiali consegnati: 133.
- Numero beneficiari (italiani): 2923 (234).
- Ore di volontariato a settimana: 173. (Sono state contate le ore di: medici, infermieri, farmacisti, coordinatori e volontari dell'accoglienza).

In aggiunta a tali dati quantitativi come output qualitativo si può inserire che la risposta data al beneficiario del servizio riguarda più aspetti della sua vita e non solo la singola prestazione medica (come già detto può comprendere medicine, psicologo, vestiti...).

---

<sup>15</sup> Dati di output riferiti all'anno 2020.

## **Outcome:**

Il progetto del Poliambulatorio medico fonda la sua base qualitativa del servizio sulla professionalità seria di decine di volontari che restituiscono la propria professione per non fornire un servizio di serie B ai propri beneficiari e come si è già visto nell'analisi del servizio le richieste non sono in diminuzione, anzi aumentano sia per le visite mediche (solo nell'ultimo anno hanno avuto un calo per la chiusura forzata) che le prestazioni odontoiatriche.

L'impatto principale è sicuramente il fatto che le persone malate vengano curate, soprattutto coloro le quali non possono accedere alle cure per motivi burocratici, ma anche perché senza l'ambulatorio molte persone non potrebbero ricevere cure adeguate a causa di difficoltà economiche.

### **7.6. Indicatori e relativa analisi**

Per andare a capire la qualità dell'intervento e il benessere generato si propongono ora dei possibili indicatori utili per quantificarne l'impatto:

1. numero di medici in assoluto (nell'anno preso in considerazione);
2. numero di persone "irregolari" assistite;
3. numero di persone a basso reddito assistite;
4. numero di volte medio in cui una stessa persona è stata aiutata negli anni;
5. numero di persone seguite dopo la prestazione.

Ora si passa ad analizzare ogni indicatore per valutarne l'efficacia e motivandone l'utilizzo:

1. Il primo indicatore si riferisce alla qualità e alla tempestività del servizio. Si basa sull'assunzione che maggiori medici professionisti ci siano, maggiore sia la qualità dell'intervento e in generale del progetto. Tale assunzione è credibile in quanto ogni medico lavora o ha lavorato regolarmente in ospedali, cliniche, ecc. In base alle esperienze passate si può stabilire una soglia di soddisfazione pari a 60 medici, numero che permette di offrire un servizio adeguato in base alle richieste fin ora pervenute. Tuttavia, l'indicatore rimane miope su come l'attività venga percepita dai beneficiari e l'effettivo impatto che essa ha.
2. L'indicatore successivo prende in considerazione quante persone "irregolari" vengono assistite. Tale indicatore si riferisce sostanzialmente alle persone che non beneficiano di nessuna copertura e non saprebbero dove rivolgersi; l'indicatore si riferisce, dunque, più alla capacità di risposta del Sermig e sulla capillarità che riesce ad avere sul territorio nel raggiungere queste persone. In base alle condizioni del contesto, analizzate nei paragrafi precedenti, sembra credibile affermare che le persone "irregolari" non siano in diminuzione,

perciò, si propone di fissare una soglia di soddisfazione del numero di persone assistite non inferiore all'anno precedente.

3. Per il terzo indicatore si ripetono gli stessi ragionamenti del punto precedente.
4. Il quarto indicatore fa riferimento a come il servizio venga percepito dai beneficiari e quindi deve essere analizzato insieme al primo indicatore come verifica della qualità del Poliambulatorio medico. Si ipotizza che maggiori siano le volte (e le persone) che un beneficiario torna per farsi curare, maggiore sia la fiducia verso questo servizio e di conseguenza la qualità percepita. Tale indicatore però risente fortemente della tipologia di beneficiari del progetto. Essi, infatti, sono spesso soggetti a spostamenti, anche da nazione a nazione, e questo influenza fortemente questo dato. Altro fattore da tenere in conto è la natura stessa del servizio che dipende dallo stato di salute del paziente e senza l'arrivo di nuove problematiche o in mancanza di malattie croniche non è detto che un determinato beneficiario abbia bisogno di un altro intervento. D'altro canto, potrebbero esistere anche casi in cui l'unico motivo per cui un individuo torni in cura dell'ambulatorio è il non sapere in quale altra struttura rivolgersi. In virtù di tali problematiche risulta complicato stabilire una soglia precisa di soddisfazione. Anche in questo caso si propone perciò di avere un numero non inferiore dell'anno precedente di persone che tornano in cura.
5. L'ultimo indicatore qui proposto riguarda nuovamente la qualità del servizio e in particolare la sua capacità di essere distintivo rispetto ad altri servizi di riferimento. L'indicatore risente certamente del fatto che non in tutti casi è necessario seguire il paziente nel post visita ma si può stabilire una soglia di soddisfazione pari al 75% di persone a cui vengono erogati servizi post visita, siano essi di vario genere: distribuzione di medicinali, di vestiti, accompagnamento psicologico, ecc.

Tutti questi indicatori si riferiscono alla sfera qualitativa del servizio e non si propongono di "quantificare" il servizio. Il prossimo set di indicatori si propone di fare ciò, guardando ancora ad aspetti qualitativi ma anche ad aspetti quantitativi.

Tale set di indicatori si riferisce al guadagno/risparmio dello SSN e/o del beneficiario grazie all'intervento del Centro Medico.

<b>INDICATORE</b>	<b>PESO ECONOMICO/DI BENESSERE</b>	<b>BENEFICIARIO</b>
1. Numero di visite mediche a persone non iscritte nel SSN (divise per tipologia a seconda del costo medio della prestazione)	Risparmio netto in termini di costi e di benessere grazie alla prestazione offerta gratuitamente	Paziente
2. Numero di visite mediche a persone iscritte nel SSN mutuabili (divise per tipologia a seconda del costo medio della prestazione)	Risparmio netto in termini di costi e di benessere grazie alla prestazione offerta gratuitamente / Risparmio per il SSN che non deve coprire parte del costo della visita	Paziente/SSN
3. Numero di visite mediche o prestazioni a persone iscritte nel SSN non mutuabili (divise per tipologia a seconda del costo medio della prestazione)	Risparmio netto in termini di costi e di benessere grazie alla prestazione offerta gratuitamente	Paziente
4. Numero di farmaci mutuabili distribuiti	Risparmio in termini di costi e di benessere / Risparmio per il SSN che non deve coprire in parte o in toto il costo del medicinale	Paziente/SSN
5. Numero di farmaci non mutuabili/occhiali distribuiti	Risparmio in termini di costi e di benessere	Paziente

Tabella 3: Indicatori Centro Medico

I primi tre indicatori sono di utilizzo simile e quantificano il peso economico dell'intervento del Sermig in quest'ambito, l'unica differenza risiede nel chi ne beneficia. I non "regolari" non sono "visti" dal SSN e quindi si è scelto di non considerare tali visite come un risparmio per lo Stato (benché non sia del tutto sbagliato neanche considerare anche queste come visite "risparmiate" dallo Stato). L'ulteriore differenza tra questi indicatori è nel dividere le visite tra mutuabili e non (per i beneficiari "regolari"), nel caso di spese non mutuabili il risparmio è interamente attribuibile al paziente che ne usufruisce, mentre nell'altro caso bisogna considerare anche la parte che avrebbe dovuto coprire lo Stato.

Analoga distinzione si può fare con gli altri due indicatori, con l'unica differenza tra medicinali mutuabili e non mutuabili e ragionamenti simili a quelli precedenti.

Tramite questi indicatori che rappresentano, oltre che ad un ovvio benessere per il beneficiario, in quanto la visita o i medicinali si propongono appunto di curare la persona, anche una misura quantitativa, in termini monetari, dell'intervento del Poliambulatorio.

L'obiettivo generale dell'organizzazione è quello di mantenere stabile e possibilmente aumentare tali dati anno per anno per rendere ancora maggiormente capillare l'intervento.

#### 7.6.1. Analisi dei possibili fattori esogeni, dei problemi di selezione e dei campioni di controllo

Anche in questo settore gli indicatori sono stati pensati per non essere di difficile utilizzo, infatti, a partire dal set informativo già presente, lo sforzo richiesto per avere la granularità dei dati necessaria per l'elaborazione degli indicatori, non richiede un eccessivo sforzo supplementare rispetto alla situazione attuale. Questo può favorire un'applicazione del set di indicatori agevole e in tempi discretamente brevi.

Sarebbe interessante riuscire a captare il miglioramento nell'aspettativa di vita nei beneficiari del Poliambulatorio ma creare tale indicatore richiederebbe uno sforzo eccessivo tenendo presente che i fattori esogeni che potrebbero influenzare l'esito sarebbero molteplici, a partire dal fatto che molte persone sono soggette a spostamenti che non permettono di continuare ad essere seguiti dal Sermig oppure semplicemente dal fatto che non tutti i beneficiari seguono effettivamente le prescrizioni date dai medici in termini di futuri controlli o di medicinali da prendere.

I seguenti fattori esogeni influenzano anche gli indicatori che vogliono catturare la qualità del servizio già proposti precedentemente.

Si valuta ora la creazione di un gruppo di controllo per costruire un controfattuale che vada maggiormente ad indagare l'impatto del Centro Medico. Possibili fattori di selezione dei "candidati" che possono andare ad influenzare il risultato sono trascurabili in quanto non viene fatta una vera selezione dei beneficiari, in quanto viene aiutato chi è in difficoltà senza fare distinzioni. L'unico fattore da tenere in conto è quello che alcuni pazienti sono mandati da altri enti (o dallo stesso Sermig perché seguiti in altri settori) in cui queste persone sono seguite già in altri aspetti della loro vita e quindi più facilmente possono avere continuità nei controlli nel caso essi siano necessari. Tuttavia, anche se non sembrano esserci sulla carta particolari problemi di selezione che possano far pensare ad un discostamento eccessivo dei risultati, è altrettanto vero che l'unico metodo per costruire un campione di controllo sarebbe quello di non far erogare arbitrariamente (con un Randomized Controlled Trial – RCT), ad alcune persone, le cure necessarie e poi valutare le differenze tra i due

gruppi. Tale tecnica però non sarebbe sicuramente etica e risulta non praticabile. In futuro si potrebbe valutare di selezionare, nel caso ci siano le risorse necessarie, un campione di controllo andando ad andare ad individuare un'area con caratteristiche simili, possibilmente della regione Piemonte, in cui le condizioni di vita siano confrontabili ma dove non si riscontra un servizio di assistenza come quello del Poliambulatorio.

### 7.7. Questionari

Per catturare il benessere generato verso gli individui e capire la qualità percepita però non sono sufficienti degli indicatori e risulta importante strutturare un questionario anche per comprendere miglioramenti più difficili da captare. A seguito del questionario, per capire l'effettivo impatto, è necessaria un'analisi dei risultati per mostrare in quanti casi e in quali ambiti viene riscontrato un miglioramento e per capire il grado di soddisfazione verso il programma facendo anche un test di rilevanza statistica e valutare entro un certo livello di confidenza se la risposta al progetto è significativamente positiva.

Si propone, in prima battuta, di far compilare il questionario su base volontaria per non correre il rischio di ricevere questionari fatti giusto perché bisogna farli. Se la risposta risulta essere troppo esigua allora si può pensare di somministrare tale questionario in maniera casuale ma obbligatoria in modo tale da creare una campionatura sufficiente. Il questionario dovrà essere tradotto in più lingue per permettere una buona comprensione per tutti gli interessati.

Si predispose un questionario anche per i volontari con l'obiettivo di confrontare le risposte dei beneficiari con la percezione dei volontari per avere un quadro maggiormente completo (vedasi Allegati 4 e 5).

I fattori esogeni che possono influenzare i risultati sono i medesimi analizzati in precedenza. Un altro fattore da tenere conto è la possibile non totale aderenza alla realtà dei fatti con quanto dichiarato nonostante il questionario sia anonimo.

## 8. Conclusioni e sviluppi futuri

L'elaborato si è proposto di iniziare un nuovo percorso per il Sermig con l'obiettivo di mettere in risalto le potenzialità dei progetti portati avanti dal suddetto ente. In un panorama in cui il Terzo settore riveste sempre maggiore importanza, una migliore gestione delle risorse, unita ad una valutazione d'impatto sociale, può facilitare l'organizzazione nel riuscire a raggiungere persone che altrimenti non avrebbero nessun sostegno, offrire servizi in continuo miglioramento ma anche aiutare l'ente nella loro erogazione. Infatti, questi, essendo in espansione, risultano anche difficili da gestire in termini organizzativi.

L'obiettivo del Sermig è da sempre stato quello di raggiungere il più persone possibile e la valutazione d'impatto risulta avere un ruolo determinante per attirare nuovi investitori per moltiplicare ancora di più il bene che viene fatto quotidianamente.

Sicuramente la valutazione d'impatto proposta in questa tesi rappresenta uno sforzo in più per l'intera organizzazione ma con l'obiettivo che esso non sia un "peso" ma una risorsa importante per il futuro. Per far sì che essa sia efficace deve essere accompagnata anche da un cambiamento culturale poiché presuppone di dare un'attenzione maggiore a tutte quelle attività che spesso possono essere considerate secondarie perché non aiutano direttamente persone in difficoltà. In questo percorso risulta dunque importante anche un dialogo costruttivo con i responsabili e gli operatori di tali servizi per fare in modo che la valutazione d'impatto diventi realmente operativa. Tale aspetto è stato già affrontato durante il tirocinio che aveva come obiettivo principale rendere maggiormente dettagliata e precisa la rendicontazione del Bilancio Sociale anche in previsione di una futura valutazione d'impatto sociale.

Tuttavia, lo sviluppo proposto non si propone di essere fin da subito perfetto in quanto sarà necessaria sicuramente una fase di assestamento e di messa a punto sul campo per rendere più vicina alle esigenze tale progettazione. In base alle criticità che emergeranno, infatti, si potranno attuare delle modifiche.

È comunque da tener presente che gli indicatori non debbano essere letti singolarmente ma in maniera complementare e tenendo in considerazione le condizioni al contorno. Ad esempio, l'effetto Covid-19, seppure sia un caso eclatante, avrebbe potuto trarre in inganno la valutazione sui risultati ottenuti. I questionari proposti, infine, puntano ad essere un aiuto nella lettura degli indicatori e, oltre a fornire un rimando sulla soddisfazione dei beneficiari, possono far emergere nuove informazioni e aree di miglioramento.

Dopo che la struttura proposta verrà consolidata e perfezionata si potrà pensare anche di espanderla perché diventi ancora maggiormente efficace, riuscendo magari a sviluppare una valutazione d'impatto che comprenda anche l'uso di campioni di controllo che permettano la costruzione di un

controfattuale che possa indagare maggiormente nel dettaglio il reale impatto che il Sermig crea attraverso i suoi progetti (nonostante tale ampliamento sia difficile come già discusso nei capitoli precedenti). Per questo nuovo sviluppo futuro si suggerisce una collaborazione con altri enti o istituzioni, scelte a seconda del campo d'indagine, per una raccolta precisa e puntuale di dati utili alla costruzione di un'analisi di tipo controfattuale.

## 9. Bibliografia

- ALTIS, Agenzia per le ONLUS (2010). Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit, Roma.
- Aurora Lab, DIST (2020). Sguardi su aurora: tra centro e periferia, Torino.
- Bagnoli L., Bellucci M., Nitti C. (2017). Metodologie e indicatori per rendicontare l'impatto delle autonomie sociali in toscana, Firenze.
- Bassi A. (2013), Una nuova metrica per l'impresa sociale: il sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale, Impresa Sociale, p.36.
- Becker G. (1965). A Theory of the Allocation of Time, p. 494.
- Borzaga C., Fazzi I. (2000). Azione volontaria e processi di trasformazione del settore non-profit, Milano, Franco Angeli, p. 25.
- Calò F. (2013). I metodi di valutazione dell'impatto sociale, in Dal Maso D., Fiorentini G., Creare valore a lungo termine. Conoscere, promuovere e gestire l'investimento sostenibile e responsabile, Egea, Milano.
- Calvi M. (2013). L'economista Zamagni: «È tempo di economia civile», Avvenire.
- Centri servizi per il volontariato di: Bologna, L'Aquila, Lazio, Lombardia Sud, Marche, Messina, Milano, Padova, Palermo e CSVnet Lombardia (2019). Valutazione motore dell'impatto sociale, Vdossier, Anno 10 n. 2.
- CESE (2013). Parere sul tema La misurazione dell'impatto sociale, Bruxelles.
- Chiaf E., (2015). Un'analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification, Centro Studi in imprese cooperative, sociali ed enti non profit.
- Citterio E. (2014). La difficile ricerca di una metrica. Il bene si può misurare: l'ultima sfida del non profit, Avvenire.
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. (2004). Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures.
- Cnel, Istat (2013). La valorizzazione economica del lavoro volontario nel settore non profit.
- Commission of the European Communities - Eurostat, International Monetary Fund, Organisation for Economic Co-operation and Development, United Nations and World Bank, (1993). System of National Accounts 1993, Brussels/Luxembourg, New York, Paris, Washington, par. 4.54, p. 112.
- Commissione delle Comunità Europee (2001). LIBRO VERDE, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles.
- Consorzio MIPA (2018). La valutazione d'impatto del progetto INSPIRE con il metodo controfattuale, Roma.

Crutchfield L.R., Grant H.M. (2008). *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

D. L. 23 luglio 2019, n. 214, in materia di “Linee guida realizzazione sistemi valutazione impatto sociale attività enti Terzo settore”.

D. L. 30 dicembre 2016, n. 254, in materia di “Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”.

D. L. 4 luglio 2019, n. 186, in materia di “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”.

Dana H. Taplin, Clark H. (2012). *Theory of Change basics*, ActKnowledge.

Dir. 22 ottobre 2014, n. 95, UE, in materia di “Comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”.

Emerson J., Wachowics J., & Chun S., (2000). *Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector*. The Roberts Foundation, San Francisco.

European Commission, Employment and Social Affairs and Inclusion (2015). *Sperimentare politiche sociali innovative*, Quaderni dell’Osservatorio, n. 19.

EVPA (2013). *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact final*.

Frisanco R. (2014). *Sussidiarietà e volontariato, “Sistema Previdenza” n. 6*.

Garelli R. (2015). *Bilancio d’esercizio e bilancio sociale nelle organizzazioni di volontariato*, *Impresa Progetto – Rivista on line del DITEA*, n. 2.

GECES (2015). *Approcci proposti per la misurazione dell’impatto sociale*, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell’impatto 2014, Commissione Europea, Luxembourg.

GIIN (2020). *Annual Impact Investor Survey*, 10th edition.

Global Reporting (2016). *GRI 101: Principi di rendicontazione*.

Grieco C., Michelini L., Iasevoli G. (2014). *Measuring Value Creation in Social Enterprises. A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), pp. 1173-1193.

Humana (2018). *Bilancio di sostenibilità 2018*, Verna.

Impronta Etica, SCS Consulting (2016). *Le linee guida per la misurazione dell’impatto sociale*, Bologna.

Kail A., Lumley T. (2012). *Theory of Change. The Beginning of Making a Difference*, New Philanthropy Capital, London.

L. 11 agosto 1991, n. 266, in materia di “legge-quadro sul volontariato”.

L. 6 giugno 2016, n. 106, in materia di “Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale”.

L. Cost. 18 ottobre 2001, n. 3, in materia di "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione".

Leeuw F., Vaessen J. (2009). *Impact Evaluations and Development, NONIE Guidance on Impact Evaluation, Network on Impact Evaluation.*

Maritati M. (2019). *La valutazione dell'impatto sociale come strumento competitivo per le imprese, Tesi di Laurea.*

Morganti G. (1994). *Il Cammino Di Un Valore, Progetto, n. 5, p. 21.*

Muratore M. (2019). *La Riforma Terzo settore e la valutazione di impatto sociale, Tesina Percorso formativo “Università del Volontariato”, Venezia.*

Nasi L., Volterrani A. (2013). *La valutazione di impatto sociale dei progetti delle associazioni di volontariato, Cesvot.*

National Accounting (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts, Series F., n. 91, New York.*

Nicholls J. (2015). *Measuring Social Impact, Pioneers Post Quarterly, Summer, 1, pp. 49-53.*

OECD (1991). *Principles for the Evaluation of Development Assistance, DAC Development Assistance Committee, Paris.*

Olivero E. (1994). *Amare con il cuore di Dio, Piemme.*

Olivero E. (2013). *Si – La regola del Sermig, Priuli & Verlucca.*

Olivero E. (2017). *Abbiamo un sogno - Storia e spiritualità del Sermig, Cittadella.*

Omizzolo M. (2013). *Il welfare circolare, la nuova definizione dello Stato sociale, Dipartimento per le Libertà civili e l'immigrazione del ministero dell'Interno.*

Perrini F. (2007). *Social entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale, Egea, Milano.*

Perrini F., Vurro C. (2013). *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi, Egea, Milano.*

Planet Idea, Educadora ONLUS (2020). *Quartiere Aurora in numeri. Analisi ed elaborazione dati sul tema socioeducativo, Torino.*

Ricciardi G. (2016). *Il monastero metropolitano dove la preghiera è dire sì, Avvenire.*

Riva M. (2015). *Welfare e non profit, Politiche Piemonte, Torino. ISSN 2279-5030.*

Roche C. (1999). *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change, Oxfam GB, Oxford.*

- Springhetti P. (2020). La valutazione dell'impatto sociale spaventa le associazioni. O Forse no, Reti Solidali.
- Springhetti P. (2020). Valutazione di impatto sociale: oltre numeri e misurazioni, Reti solidali.
- Trivellin E. (2014). Finanza Etica: 50 anni di storia e attività del Sermig, Tesi di Laurea.
- Venturi P., Zandonai F. (2014), Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm, Il Mulino, Bologna.
- Viola V. (2020). Srm: dal Terzo settore il 5% del Pil italiano, il Sole 24 Ore.
- Zamagni S. (2015). L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile, Short Paper 8/2015, Aicon.
- Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, Rivista impresa sociale, n. 6.
- Zappalà G., Lyons M. (2009). Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview, CSI Background Paper, 6, Centre for Social Impact, University of New South Wales.

## 10. Sitografia

<http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components>

<http://wdi.worldbank.org/tables>

<http://www.unmillenniumproject.org/goals/gti.htm>

<https://iris.thegiin.org/plus/view/id/17997x608a9152cd73c/goal/79/panel/guidance/>

[https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS-five-dimensions\\_June-2020](https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS-five-dimensions_June-2020)

<https://unric.org/it/agenda-2030/>

<https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>

<https://www.alisrl.it/bilancio-sostenibilita-direttiva-201334ue-un-obbligo-anche-unopportunita/>

<https://www.csvnet.it/phocadownload/rapportistudio/CARTA%20DEI%20VALORI%20DEL%20VOLONTARIATO.pdf>

<https://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/13475-il-bilancio-sociale-per-gli-enti-del-terzo-settore-e-le-imprese-sociali.html>

<https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>

<https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>

<https://www.info-cooperazione.it/2019/09/dal-2021-scatta-lobligo-di-pubblicazione-del-bilancio-sociale-ecco-cosa-dicono-le-linee-guida/>

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/Volontariato/Pagine/default.aspx>

<https://www.promosricerche.org/news/bilancio-sociale-nuovo-obbligo-per-banche-assicurazioni-e-societa-quotate>

[https://www.sermig.org/?gclid=Cj0KCCQjwiNSLBhCPARIsAKNS4\\_f\\_4\\_qpO\\_UShwItEcWPFkaK2vuJ3RTCeN0Jj\\_PZ03W6tdJ6HfWpeQaAolcEALw\\_wcB](https://www.sermig.org/?gclid=Cj0KCCQjwiNSLBhCPARIsAKNS4_f_4_qpO_UShwItEcWPFkaK2vuJ3RTCeN0Jj_PZ03W6tdJ6HfWpeQaAolcEALw_wcB)

<https://www.sermig.org/arsenali/arsenale-della-pace/accoglienza/centro-medico.html>

<https://www.sermig.org/arsenali/arsenale-della-pace/arsenale-della-piazza.html>

<https://www.sermig.org/chi-siamo/i-nostri-numeri/i-nostri-numeri-dal-1964/approfondimenti-universita-economia.html>

<https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state/>

[https://www.istat.it/it/files//2020/10/REPORT\\_ISTITUZIONI\\_NONPROFIT\\_2018.pdf](https://www.istat.it/it/files//2020/10/REPORT_ISTITUZIONI_NONPROFIT_2018.pdf)

[http://www.ilmondounito.com/Ricer\\_20Valoriz\\_20Lav\\_20Volont.pdf](http://www.ilmondounito.com/Ricer_20Valoriz_20Lav_20Volont.pdf)

<https://www.torinoggi.it/2020/11/16/leggi-notizia/argomenti/cronaca-11/articolo/aurora-lemergenza-e-educativa-qui-piu-bocciati-e-abbandoni-scolastici-che-nel-resto-della-ci.html>

<https://www.openpolis.it/quant-sono-i-ripetenti-nelle-scuole-italiane/>

<https://www.sermig.org/arsenali/arsenale-della-pace/polo-educativo-del-dialogo.html>

<https://www.sermig.org/chi-siamo/i-nostri-numeri/i-rendiconti-annuali/i-nostri-numeri-2019.html>

<https://www.openpolis.it/linclusione-scolastica-dei-minori-con-disabilita-ai-tempi-del-covid/>

[https://www.cronacacomune.it/media/uploads/allegati/44/bonomi\\_ferrara-1010.pdf](https://www.cronacacomune.it/media/uploads/allegati/44/bonomi_ferrara-1010.pdf)

<https://www.fondazionecrpg.com/wp-content/uploads/2021/06/Seminario-Terzo-Settore-PDF.pdf>

[https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS\\_DecisionMaking\\_June-2020.pdf](https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/IRIS_DecisionMaking_June-2020.pdf)

[https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/20190507-IRIS-FND-Core%20Metrics%20Sets\\_r8.pdf](https://s3.amazonaws.com/giin-web-assets/iris/assets/files/guidance/20190507-IRIS-FND-Core%20Metrics%20Sets_r8.pdf)

[https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202021%20refinement\\_Eng.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global%20Indicator%20Framework%20after%202021%20refinement_Eng.pdf)

[https://www.odcec.torino.it/public/convegni/slides\\_a\\_cura\\_del\\_dott.\\_biancone.pdf](https://www.odcec.torino.it/public/convegni/slides_a_cura_del_dott._biancone.pdf)

[https://www.unive.it/pag/fileadmin/user\\_upload/extra/gsi/documenti/progetti/social\\_innovation\\_upper/misure/primo\\_incontro.pdf](https://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/extra/gsi/documenti/progetti/social_innovation_upper/misure/primo_incontro.pdf)

<https://www.federsolidarieta.confcooperative.it/Contenuti/ArtMID/517/ArticleID/394/LINEE-GUIDA-VALUTAZIONE-IMPATTO-SOCIALE>

## Allegato 1

### CANALE DI DONAZIONE

	2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	N°	Valore (€)	N°	Valore (€)	N°	Valore (€)	N°	Valore (€)	N°	Valore (€)	N°	Valore (€)	N°	Valore (€)
<i>Giornata di raccolta del farmaco</i>	2.191	13.300	1.889	12.033	1.918	12.238	1.797	12.179	1.852	13.110	1.867	13.658	2.444	18.482
<i>Recupero farmaci validi non scaduti</i>	2.768	32.021	5.065	62.196	4.410	49.553	3.387	46.918	2.833	26.754	3.067	31.320	3.520	35.959
<i>Donazioni aziendali dirette</i>	12.248	91.775	3.134	30.242	0	0	8.140	39.077	4.803	53.940	18.052	224.113	9.714	100.593
<i>Donazioni aziendali da banco Torino</i>	0	0	0	0	0	0	3.777	11.363	1.606	12.492	2.979	15.168	3.677	28.177
<b>TOTALE</b>	<b>17.207</b>	<b>137.095</b>	<b>10.088</b>	<b>104.470</b>	<b>6.328</b>	<b>61.791</b>	<b>17.101</b>	<b>109.537</b>	<b>11.094</b>	<b>106.296</b>	<b>25.965</b>	<b>284.259</b>	<b>19.355</b>	<b>183.210</b>

## *Allegato 2*

### **VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DEL SERVIZIO**

#### **DELL'ARSENALE DELLA PIAZZA**

#### **QUESTIONARIO GENITORI**

Gentili genitori, il presente questionario si pone l'obiettivo di raccogliere le Vostre opinioni su alcuni aspetti del servizio a cui vostro figlio/a è iscritto. Le Vostre risposte ci aiuteranno ad individuare le aree di miglioramento e capire l'eventuale impatto positivo che il servizio educativo ha generato.

Il questionario è ANONIMO.

#### **1. Il questionario è compilato da:**

- madre
- padre
- entrambi i genitori
- altro familiare

**Età del bambino/ragazzo?** \_\_\_\_\_

**Da quanto tempo frequenta l'Arsenale della Piazza?** \_\_\_\_\_

**Ha frequentato altri servizi di doposcuola?**  Sì  No

**Vostro/a figlio/a pratica uno sport o altre attività (musica, canto...)?**  Sì  No

**Il bambino/a o ragazzo/a ha fratelli/sorelle iscritti/e?**  Sì  No

**Quali sono stati i principali motivi per i quali ha scelto l'Arsenale della Piazza? (è possibile indicare più opzioni)**

- qualità del servizio offerto

- vicinanza alla propria abitazione
- esperienza positiva con altro figlio/a
- continuità con gli anni precedenti
- “passaparola” tra parenti/amici/conoscenti
- convenienza economica

Altro: \_\_\_\_\_

## 2. Secondo lei, suo figlio/a...?

### Viene volentieri

- Sì    No    Più sì che no    Più no che sì

### È contento di stare all’Arsenale della Piazza

- Sì    No    Più sì che no    Più no che sì

### Ha buoni rapporti con gli altri bambini

- Sì    No    Più sì che no    Più no che sì

### Osservazioni e suggerimenti:

---

---

---

## 3. Come valuta le seguenti attività?

### Accompagnamento compiti

- eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

### Laboratori didattici

- eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

### Attività di gruppo

- eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

### Laboratori (teatro, creatività...)

- eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

## **Sport**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

### **4. Come valuta la struttura in termini di:**

#### **La pulizia e l'igiene degli spazi interni**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **La pulizia e strutturazione degli spazi esterni**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

Osservazioni e suggerimenti:

---

---

---

### **5. Come valuta i suoi rapporti con l'Arsenale della Piazza rispetto a...?**

#### **Il colloquio iniziale**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Il processo di inserimento**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Le relazioni con gli educatori/volontari**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

### **6. Come valuta i miglioramenti di suo figlio/a in termini di:**

#### **Apprendimento scolastico:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Comportamento:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Relazioni con i suoi pari:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Relazioni con persone adulte:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**7. Complessivamente come si ritiene rispetto al servizio erogato a suo/a figlio/a?**

completamente soddisfatto    soddisfatto    abbastanza soddisfatto    poco

soddisfatto    insoddisfatto

**GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE**

## Allegato 3

### QUESTIONARIO VOLONTARI ARSENALE DELLA PIAZZA

Gentile volontario/a, il presente questionario si pone l'obiettivo di raccogliere le Vostre opinioni su alcuni aspetti del servizio a cui prestate il vostro tempo. Le Vostre risposte ci aiuteranno ad individuare le aree di miglioramento e capire l'eventuale impatto positivo che il servizio educativo ha generato.

Il questionario è ANONIMO.

#### 1. Sezione 1

Quanti anni ha? \_\_\_\_\_

Da quanti anni frequenta l'Arsenale della Piazza? \_\_\_\_\_

Come ha conosciuto l'Arsenale della Piazza?

Prestavo servizio in un altro progetto del Sermig

"passaparola" tra parenti/amici/conoscenti

social, sito

Altro: \_\_\_\_\_

Perché ha deciso di fare volontariato all'Arsenale della Piazza?

qualità del servizio offerto

vicinanza alla propria abitazione

esperienza positiva in un altro progetto del Sermig

"passaparola" tra parenti/amici/conoscenti

Altro: \_\_\_\_\_

Quale attività segue?

Affiancamento compiti

Attività di gruppo

Laboratori

Sport

Altro: \_\_\_\_\_

## 2. Livello di formazione

**Come valuta il suo livello di formazione per svolgere i compiti a lei assegnati?**

molto adeguato    adeguato    abbastanza adeguato    poco adeguato    inadeguato

**Pensa siano necessari più incontri di formazione per svolgere al meglio la propria attività?**    Sì    No

**Se sì, quanti?** \_\_\_\_\_

## 3. Come valuta i miglioramenti dei bambini/ragazzi riguardo a...

**Apprendimento scolastico:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Comportamento:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Relazioni con i suoi pari:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Relazioni con persone adulte:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

## 4. Come valuta la qualità del servizio offerto? (segnare una valutazione solo nella propria area di competenza)

**Affiancamento compiti:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Attività di gruppo:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Laboratori:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Sport:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**5. Complessivamente come si ritiene rispetto al servizio erogato dall'Arsenale della Piazza?**

completamente soddisfatto  soddisfatto  abbastanza soddisfatto  poco soddisfatto

insoddisfatto

Osservazioni e suggerimenti:

---

---

---

**GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE**

## Allegato 4

# VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEL SERVIZIO DEL POLIAMBULATORIO QUESTIONARIO PAZIENTI

Gentile signore/signora, il presente questionario si pone l'obiettivo di raccogliere le Vostre opinioni su alcuni aspetti del servizio che le è stato erogato. Le Vostre risposte ci aiuteranno ad individuare le aree di miglioramento e capire l'eventuale impatto positivo che il servizio ha generato.

Il questionario è ANONIMO.

### 1. Il questionario è compilato da:

- direttamente dal paziente  dal paziente con l'aiuto di un familiare, conoscente  
 da un familiare o conoscente del paziente

Nazionalità del paziente: \_\_\_\_\_

### Genere del paziente:

- maschile  femminile

Età del paziente: \_\_\_\_\_

### Condizione professionale del paziente:

- occupato/a  inabile al lavoro  
 in cerca di occupazione  pensionato/a  
 casalinga/o  altro: \_\_\_\_\_  
 studente

### 2. Oggi mi sono recato/a presso l'ambulatorio per sostenere la visita in:

- medicina interna  neurologia  
 cardiologia  pneumologia  
 ortopedia  chirurgia  
 dermatologia  urologia  
 fisiatria  otorinolaringoiatria (ORL)

- pediatria  malattie infettive  
 odontoiatria  ginecologia  
 visita oculistica

### 3. Qual è il motivo per cui ha scelto questa struttura?

- consiglio di un medico  
 consiglio di amici/parenti  
 non sono iscritto nel Sistema Sanitario Nazionale  
 convenienza economica  
 non sapevo dove andare  
 la struttura che mi aiuta/dove sono accolto mi ha mandato qui  
 altro: \_\_\_\_\_

### 4. Prenotazione

#### Quanto ha dovuto aspettare tra la prenotazione e l'appuntamento?

- entro 24 ore  
 entro 7 giorni  
 entro 1 mese  
 entro 2 mesi  
 oltre 2 mesi

#### Come valuta il tempo di attesa?

- eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

### 5. Accesso

#### Quanto tempo è trascorso tra l'orario dell'appuntamento e l'ora effettiva della prestazione?

- non ho atteso  
 meno di 15 minuti  
 tra 16 e 30 minuti  
 tra 31 e 60 minuti  
 più di un'ora

#### Come valuta tale tempo di attesa?

- eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

### **5.1 Come valuta gli AMBIENTI (studi, bagni, sala di attesa) per quanto riguarda...**

#### **Manutenzione dei locali:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Pulizia degli ambienti:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Comfort della sala d'attesa (personale di accoglienza, disponibilità di posti a sedere...):**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

## **6. Erogazione della prestazione**

### **6.1 Come valuta il PERSONALE MEDICO per quanto riguarda...**

#### **Rispetto con cui è stato accolto:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Gentilezza e disponibilità:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Chiarezza delle informazioni ricevute:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Competenza della prestazione:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

## **7. Post prestazione**

### **7.1 Come valuta il servizio in base alle informazioni e agli aiuti ricevuti extra visita in merito a...**

#### **Cure da eseguire e controlli successivi da effettuare:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Sintomi da tenere sotto controllo:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

#### **Servizi aggiuntivi (erogazione farmaci, sportello psicologico, aiuti materiali...)**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Consulenza di vario genere:**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**8. Soddisfazione complessiva**

**Come valuta complessivamente la qualità dei servizi che ha ricevuto?**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**A seguito dell'erogazione come valuta il suo miglioramento riguardo alla sicurezza sul suo stato di salute?**

eccellente    buono    accettabile    indifferente    inadeguato

**Suggerimenti per migliorare la qualità del servizio:**

---

---

---

---

**GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE**

## *Allegato 5*

### **QUESTIONARIO VOLONTARI POLIAMBULATORIO**

Gentile volontario/a, il presente questionario si pone l'obiettivo di raccogliere le Vostre opinioni su alcuni aspetti del servizio a cui prestate il vostro tempo. Le Vostre risposte ci aiuteranno ad individuare le aree di miglioramento e capire l'eventuale impatto positivo che il servizio del Centro Medico ha generato.

Il questionario è ANONIMO.

#### **1. Sezione 1**

**Quanti anni ha?** \_\_\_\_\_

**Da quanti anni frequenta il Poliambulatorio?** \_\_\_\_\_

**Come ha conosciuto il Poliambulatorio?**

- Prestavo servizio in un altro progetto del Sermig
- “passaparola” tra parenti/amici/conoscenti
- social, sito

Altro: \_\_\_\_\_

**Perché ha deciso di fare volontariato al Poliambulatorio?**

- qualità del servizio offerto
- vicinanza alla propria abitazione
- esperienza positiva in un altro progetto del Sermig
- “passaparola” tra parenti/amici/conoscenti
- restituire la mia professione

Altro: \_\_\_\_\_

**Quale attività esegue?**

- Visite mediche
- Visite odontoiatriche
- Selezione farmaci
- Accoglienza

Coordinamento

Altro: \_\_\_\_\_

## 2. Sezione 2

**Come valuta il suo livello di formazione per svolgere i compiti a lei assegnati?**

molto adeguato  adeguato  abbastanza adeguato  poco adeguato  inadeguato

**Pensa siano necessari più incontri di formazione per svolgere al meglio il proprio compito?**  Sì  No

Se sì, quanti? \_\_\_\_\_

## 3. Come valuta la qualità del servizio offerto riguardo a

**Rispetto con cui il paziente è stato accolto:**

eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

**Gentilezza e disponibilità:**

eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

**Chiarezza delle informazioni date:**

eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

**Competenza della prestazione:**

eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

## 4. Come valuta il servizio in base alle informazioni e agli aiuti dati extra prestazione in merito a...

**Cure da eseguire e controlli successivi da effettuare:**

eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

**Sintomi da tenere sotto controllo:**

eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

**Servizi aggiuntivi (erogazione farmaci, sportello psicologico, aiuti materiali...)**

eccellente  buono  accettabile  indifferente  inadeguato

**Consulenza di vario genere:**

eccellente     buono     accettabile     indifferente     inadeguato

**5. Complessivamente come si ritiene rispetto al servizio erogato dal Centro**

**Medico?**

completamente soddisfatto     soddisfatto     abbastanza soddisfatto     poco soddisfatto      
insoddisfatto

Osservazioni e suggerimenti:

---

---

---

**GRAZIE PER LA COLLABORAZIONE**