

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

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

1.1 Introduzione

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

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

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

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

1.2 Il contesto di policy

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.3 Presentazione della ricerca: oggetto e obiettivi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabella 2 Elenco degli attori locali e giovani mobilitati

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Il quadro metodologico

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

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

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

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

