



**Valutazione di impatto come capacity building:
una leva di governo per il terzo settore**

Elisa Ricciuti, Andrea Rotolo, Giovanni Fosti (Università Bocconi Milano)

Paper presentato in occasione del XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
24-25 maggio 2019, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ISBN 978-88-909832-8-3

Valutazione di impatto come *capacity building*: una leva di governo per il terzo settore

Di Elisa Ricciuti, Andrea Rotolo, Giovanni Fosti

Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza Sanitaria e Sociale (CeRGAS), SDA Bocconi School of Management, Università Bocconi

Keywords: valutazione, impatto, fondazioni, filantropia, impact management, impact evaluation

Abstract:

Il dibattito sulla misurazione e valutazione dell'impatto sociale nel terzo settore ha certamente visto un incremento nel nostro paese tale da poter affermare che ormai parlare di valutazione nell'ambito generico del sociale sia un "*new normal*". Questo vale sia che si parli di valutazione di impatto, di innovazione sociale o di altre accezioni più o meno trattate sia dalla letteratura scientifica che dalla pratica, che hanno spesso causato una diluizione del concetto stesso di impatto, e di conseguenza di valutazione, tipica dei campi del sapere in rapida evoluzione.

Il contributo si focalizza sulle funzioni della valutazione per due tipi di soggetti che investono nel sociale. Da un lato, le fondazioni erogative; dall'altro, le organizzazioni beneficiarie del loro supporto, spesso coinvolte in progetti multi-stakeholder. La domanda che guida questo contributo è se e in che misura le funzioni e le potenzialità della valutazione si possono delineare come apprendimento organizzativo, cioè come dispositivo di gestione e leva fondamentale di *capacity building* per tutti gli attori coinvolti da un processo di supporto e promozione di interventi nel campo del sociale.

Dopo una premessa teorica sulla valutazione e sulle diverse visioni afferenti alla stessa e provenienti dalle maggiori teorie sulla ricerca sociale, il cuore del contributo si concentra sulle funzioni della valutazione di impatto, unendo i risultati di una *review* sistematica della letteratura a riflessioni generate da esperienze di valutazione sul campo, in particolare nell'area dell'innovazione sociale nel welfare. Si afferma come la valutazione sia per le organizzazioni una preziosa occasione di apprendimento, nonché un processo di interazione continua con l'oggetto di lavoro e con i soggetti coinvolti. Di conseguenza, la *ownership* del processo di valutazione deve restare all'interno dell'organizzazione e mai essere prerogativa di soggetti terzi. Ogni volta che si farà valutazione come adempimento, e non come finalità conoscitiva, avremo tutti perso un'occasione.

1. Introduzione

Il dibattito sulla misurazione e valutazione dell'impatto sociale nel terzo settore ha certamente visto un incremento nel nostro paese tale da poter affermare che ormai parlare di valutazione nell'ambito generico del sociale sia un "*new normal*". Questo vale sia che si parli di valutazione di impatto, di *outcome*, di risultati, di valutazione dell'innovazione sociale o altre accezioni più o meno discusse sia dalla letteratura scientifica che dalla pratica, che hanno spesso causato una diluizione del concetto stesso di impatto, e di conseguenza di valutazione, tipica dei campi del sapere in rapida evoluzione.

Questo contributo non vuole offrire ulteriori spunti al dibattito dal punto di vista strettamente metodologico, già ricco e controverso, ma piuttosto richiamare l'attenzione sulle funzioni della valutazione nel sociale e sulle ragioni per le quali all'interno di organizzazioni che operano nel sociale, e più specificamente organizzazioni del terzo settore, essa è utile e preziosa. In particolare, il contributo si focalizzerà sulle funzioni della valutazione per due tipi di soggetti che investono nel sociale. Da un lato, le fondazioni erogative; dall'altro, le organizzazioni beneficiarie del loro supporto, spesso coinvolte in progetti multi-stakeholder.

Di fatto, le fondazioni erogative immettono capitale economico, conoscitivo e relazionale prevalentemente all'interno del mondo del terzo settore operativo, al quale spesso chiedono in cambio uno sforzo di rendicontazione e di rappresentazione del cambiamento generato. Ci chiediamo se le organizzazioni beneficiarie siano in grado di rappresentare tale cambiamento, e poiché spesso non è così, se le fondazioni abbiano un ruolo nel fare in modo che la valutazione sia prima di tutto apprendimento organizzativo. Di conseguenza, la domanda che guida questo contributo è se e in che misura le funzioni e le potenzialità della valutazione si possono delineare come apprendimento organizzativo, cioè come dispositivo di gestione e leva fondamentale di *capacity building* per tutti gli attori coinvolti da un processo di supporto e promozione di interventi nel campo del sociale.

Dopo una premessa teorica sulla valutazione e sulle diverse visioni afferenti alla stessa e provenienti dalle maggiori teorie sulla ricerca sociale, il cuore del contributo si concentrerà sulle funzioni della valutazione di impatto. Il contributo unisce i risultati di una *review* sistematica della letteratura a riflessioni generate da esperienze di valutazione sul campo, in particolare di progetti relativi all'area dell'innovazione sociale nel welfare. Verranno dettagliate, quindi, le funzioni della valutazione come apprendimento per una fondazione erogativa, e nella fattispecie come: selezione di progetti meritevoli, governo del processo e posizionamento organizzativo. Verrà poi discusso il valore delle stesse per le organizzazioni beneficiarie del supporto, in particolare coinvolte in progetti di innovazione sociale.

I risultati attesi dal contributo vogliono evidenziare il valore della valutazione come strumento di apprendimento all'interno delle organizzazioni che la attuano, sottolineandone così l'aspetto di governo dei processi stessi verso gli obiettivi stabiliti. Una presa di coscienza del valore di *capacity building* della valutazione di impatto per le organizzazioni del terzo settore ci sembra in questo momento storico inevitabile e opportuna. L'impostazione e il disegno di un processo di valutazione – in particolare di *outcome* e di impatto – aiutano le organizzazioni a chiarire e talvolta esplicitare la visione sottostante e l'aderenza alla propria *mission*.

I messaggi chiave si possono riassumere come segue. La valutazione - e la misurazione di conseguenza - è per le organizzazioni una preziosa occasione di apprendimento, nonché un processo di interazione continua con l'oggetto di lavoro e con i soggetti coinvolti. Questo vale sia per le organizzazioni beneficiarie di supporto che per le organizzazioni che erogano supporto, in varie forme. Di conseguenza, la *ownership* del processo di valutazione deve restare all'interno dell'organizzazione e mai essere prerogativa di soggetti terzi. Ogni volta che si farà valutazione come adempimento, e non come finalità conoscitiva, avremo tutti perso un'occasione.

2. Premessa: una visione implicita di apprendimento

Anche se brevemente, riteniamo doverosa una premessa su una questione metodologica, in quanto rilevante per il dibattito sulle funzioni. Importante è riconoscere che sul tema della misurazione e valutazione dell'impatto vi sono almeno due opinioni contrastanti, non tanto semplicemente riconducibili a un approccio quantitativo o qualitativo (come un po' ruvidamente si sente dire spesso), ma piuttosto a solide teorie sottostanti alle discipline scientifiche di misurazione e valutazione (e più in generale alle scienze sociali) che, anche quando non esplicitate, informano e alimentano la visione sulla valutazione all'interno delle organizzazioni. Riteniamo la premessa importante perché troppo di rado si discute di questi approcci all'interno di quelle organizzazioni che la valutazione la vanno ad applicare, e ancora meno di quelle che la valutazione la richiedono in veste di investitori o *grant-makers*.

Queste macro teorie si rifanno in estremissima sintesi al positivismo da un lato e al costruttivismo sociale dall'altro (Crotty, 1998; Seale, 2004): non sono certo le uniche - si pensi ad esempio alla scuola di pensiero realista - ma restano a nostro avviso le più significative per il dibattito sulla valutazione. Se un approccio positivista crede in una realtà oggettiva, costruita su fatti e quindi dati verificabili, l'approccio costruttivista vede la realtà come costituita da interazioni e interpretazioni. Se l'approccio positivista basa quindi la valutazione sull'osservazione della realtà "oggettiva", il costruttivista basa la valutazione sull'interpretazione che le persone coinvolte danno dell'*outcome* o impatto raggiunto, e sul processo che ha portato a tale impatto. Mentre quindi entrambi gli approcci ben si prestano a vedere la valutazione come apprendimento, nel caso positivista è *l'apprendimento della fotografia del cambiamento nel reale*, mentre nel caso costruttivista è *l'apprendimento delle interazioni, interpretazioni e rapporti di potere* che possono modificare la strategia dell'organizzazione.

Se infine accettiamo queste due grandi visioni di fondo, noteremo che alcune scelte metodologiche di misurazione e valutazione sono più facilmente riconducibili a un approccio positivista (ad esempio analisi costi-benefici, analisi costo-efficacia, esperimenti/ RCTs e così via), mentre altri approcci sono più facilmente riconducibili a una visione costruttivista (ad esempio modelli logici, *storytelling*, *lean data strategies* e così via). Queste considerazioni possono venirci in aiuto quando ci interroghiamo sul rigore dei metodi di valutazione scelti: proprio perché il rigore è una caratteristica relativa alla modalità di utilizzo di un metodo (fare le cose "bene") e non al metodo stesso, esso è dato per scontato per chiunque voglia approcciarsi alla valutazione con finalità conoscitive, a prescindere dalla visione di fondo prescelta, e non come mero adempimento.

Dal punto di vista di chi scrive, con riferimento a progetti di innovazione sociale nell'ambito del welfare, il costruttivismo sociale è una nozione che, stando alla letteratura, più si avvicina al concetto di apprendimento come una delle funzioni della valutazione, poiché garantisce il governo di processi in continua evoluzione, tipicamente partecipativi (Cooper, 2014), emergenti e quindi poco prevedibili (Kaplan & Garrett, 2005; Helitzer et al., 2010). Talvolta, la riflessione sulle diverse funzioni della valutazione non è chiara ed esplicita all'interno delle organizzazioni, di conseguenza meno consapevole è anche la scelta del metodo. Anche perché, se è vero, come crediamo, che il metodo scelto non è importante di per sé, purché risponda all'obiettivo che ci si è dati, è anche vero che qualunque metodo scelto ha il suo lessico specifico (Stern et al., 2012), aiuta quindi a interpretare e delineare il cambiamento, e in quanto tale, è parte integrante del percorso di valutazione.

3. Le funzioni della valutazione (di impatto) per una fondazione erogativa

Se è vero che secondo i più recenti dati ISTAT (ISTAT, 2018, su dati riferiti al 2016) in Italia 7.509 soggetti sono registrati come "fondazioni", nulla sappiamo rispetto quante di queste siano erogative (meno del 20%

secondo alcune stime) e investano in ambito sociale. Tuttavia, qualche ipotesi, basata su dati molto limitati, mostra come nel 2016 almeno 21 milioni di euro siano stati investiti dalle fondazioni – quasi esclusivamente di origine bancaria - in “innovazione sociale”, rappresentando il 22% del totale del finanziamento all’innovazione sociale nel nostro paese (Maiolini, 2017). Allo stesso tempo, altri dati altrettanto limitati mostrano come estremamente varia e confusa risulta la concezione di “innovazione sociale” percepita dai beneficiari del supporto e numerose le barriere percepite al suo sviluppo (Ricciuti e Swierczynska, 2018). Certo è che in Europa l’attenzione all’innovazione sociale da parte di soggetti anche privati sta crescendo.

E veniamo all’impatto. Seppur nuovo mantra del terzo settore anche in Italia, non sappiamo quanto e come la valutazione di impatto venga considerata nelle fondazioni del nostro paese. Alcune esperienze sono state diffuse, prevalentemente nel mondo delle fondazioni di origine bancaria. Un tentativo di mappatura dell’utilizzo di metodologie da parte delle fondazioni nel nostro paese è stato fatto in anni recenti (Ricciuti e Calò, 2016), ma di fatto ancora i casi di studio sono limitati, forse perché semplicemente poco comunicati e di conseguenza difficili da identificare, analizzare e rendere visibili. Certo è che l’attenzione all’impatto per gli investitori sociali si sta facendo un tema in Europa e nel mondo sempre più rilevante.

Se questa è l’osservazione generale, va ricordato in questa sede che quanto verrà detto per le funzioni della valutazione non è strettamente collegato al tema dell’impatto, potendo ritenersi valido anche solo per una valutazione di risultati o di *outcome*. Tuttavia, quando si parla di impatto la profondità della riflessione e l’ingaggio dell’organizzazione nei confronti dei dati è più rilevante, quanto più gli effetti che si vogliono misurare sono profondi (*depth of impact*) e estesi (*breadth of impact*). Per questa ragione, ci piace in questo contributo non riferirci alla valutazione in senso generale, ma alla valutazione dell’impatto, tanto più che gli esempi cui ci riferiamo sono relativi a progetti di innovazione sociale, per sua natura un concetto trasformativo (Sinclair e Baglioni, 2014) e generativo (Lampugnani e Cappelletti, 2016) e pertanto, se ritenuta valutabile, lo è con una valutazione più propriamente intesa nel lungo termine e spesso con indicatori compositi (così come lo sono tutte le dimensioni complesse, quali ad esempio la coesione sociale, Venturini e Graziano, 2016).

Quindi, quali funzioni può avere la valutazione di impatto per le fondazioni erogative?

3.1 *Selezionare progetti meritevoli*

Una delle prime accezioni ascritte al concetto di valutazione (Hunter, 2010), soprattutto nel momento in cui quest’ultimo è rapportato alla funzione svolta da fondazioni erogative così come di qualunque investitore, è proprio quella di abilitare la formulazione di giudizi tesi ad orientare i processi decisionali di allocazione delle risorse disponibili fra iniziative e progetti che rappresentano delle alternative di investimento. Strumentale al processo di valutazione in questo senso è il monitoraggio (*track progress*) delle iniziative al fine di raccogliere le informazioni necessarie per un processo valutativo.

Il concetto stesso di monitoraggio, ampiamente affrontato sia dalla letteratura sulla valutazione delle politiche che sul *performance management* (Hunter & Bohni Nielsen, 2013; Millar & Simeone, 2001), può a sua volta tipicamente avere tre funzioni: misurare la performance organizzativa (valenza interna), misurare gli effetti – o impatti – della propria azione (valenza prevalentemente esterna), confrontare la propria performance con organizzazioni simili (*benchmarking*).

3.1.1 Misurare la performance organizzativa (valenza interna)

La misurazione della performance organizzativa è in letteratura generalmente ricondotta al concetto di “*formative evaluation*” (W.K. Kellogg Foundation, 2017) e fa esplicitamente riferimento alla possibilità di avvalersi di strumenti di monitoraggio per avviare processi di apprendimento organizzativo e per supportare

la gestione dei processi operativi interni. Infatti, i meccanismi di apprendimento organizzativo alimentati da processi di monitoraggio e valutazione favoriscono lo scambio dinamico di informazioni e conoscenza tra tutti i soggetti in campo (*dynamic exchange*). In questa prospettiva, una analisi di performance organizzativa interna consente di individuare punti di forza e debolezza del modello di intervento adottato e attivare, in caso di necessità, azioni correttive atte a massimizzare la capacità di impatto dell'organizzazione o del progetto. L'accento è qui posto sull'obiettivo di miglioramento («*improve*»), con una valenza squisitamente interna e la possibilità di allineare i comportamenti individuali e organizzativi verso l'obiettivo da raggiungere.

Questa funzione interna vale sia per il finanziatore che per l'organizzazione beneficiaria di supporto. Se nel primo caso, l'accento sarà posto sull'efficacia ed efficienza interna di uno strumento (es. confronto tra bando e finanziamento diretto), nel secondo caso sarà posto sull'efficienza e l'efficacia del progetto (secondo un tipico approccio e secondo le leve fondamentali del *performance management*).

3.1.2 Misurare gli effetti o impatti della propria azione (valenza esterna)

Il paradigma alternativo o complementare al primo è quello della cosiddetta “*summative evaluation*” (W.K. Kellogg, 2017), quello al quale più comunemente ci si riferisce quando si parla di valutazione di impatto. In questo caso, lo scopo della valutazione è quello di dimostrare («*prove*») a finanziatori e/o a stakeholder di comunità l'efficacia e, dunque, la meritevolezza del proprio intervento o progetto.

Anche in questo caso, esiste una differenza nell'apprendimento generato se pensiamo a un'organizzazione operativa beneficiaria di supporto o a un decisore/finanziatore come una fondazione erogativa. Se per un'organizzazione beneficiaria di supporto misurare il proprio impatto positivo è una funzione fondamentale sia per il ripensamento delle proprie strategie o modalità di intervento, sia per una finalità comunicativa e di raccolta fondi (*come rendiconto adeguatamente il valore che ho generato?*), per una fondazione erogativa l'accento non sta tanto nel comprendere che l'impatto ottenuto da un progetto sostenuto sia positivo, ma nel riflettere sugli strumenti messi in atto per ottenerlo: *avrei potuto raggiungere lo stesso impatto positivo con una modalità differente?*

3.1.3 Confrontare la propria performance (benchmarking)

Molto meno considerata sia nella letteratura che nella pratica è la funzione di confronto della propria performance o con organizzazioni simili (*peers*) o con organizzazioni diverse che sostengono progetti simili. Quest'ultima funzione va a completamento e supporto delle prime due e pone particolare enfasi sulla possibilità – e preferibilità – di condurre valutazioni adottando un approccio comparativo (*benchmark*, Lefkovitz, Pinsoneault et al., 2011).

Da questo punto di vista, la valutazione esercita una funzione di supporto tanto nella prospettiva del management di un'organizzazione operativa, quanto di una fondazione erogativa o di un investitore che si avvale di strumenti valutativi per ottimizzare le proprie scelte di investimento e di gestione del portafoglio.

3.2 Governare il processo

Anche la dimensione di governo del processo non è spesso approfondita in letteratura, nonostante qualcosa sia cambiato in anni recentissimi. La funzione di governo del processo risulta fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi ed implica un intervento del finanziatore stesso nel processo – incluse eventuali azioni correttive – attuato proprio per orientarlo al raggiungimento dei risultati. È su questa funzione che l'approccio costruttivista e l'approccio positivista, come descritti nella premessa al contributo, non riescono a trovare una sintesi, poiché questo approccio prevede che si debba intervenire seguendo fenomeni emergenti.

La funzione di governo del processo, coerente con il paradigma dell'*adaptive management*, risulta fortemente interconnessa al ruolo giocato dalle fondazioni come enti promotori di innovazione sociale e agenti di cambiamento (*change-makers*). Soprattutto, è stata partecipe di una rinascita nel dibattito in tempi recenti sotto l'etichetta di "impact management" – come a dire che è bene in questa fase evitare di concentrarsi sulla valutazione dell'impatto, per riflettere invece su come gestire tutto il processo, elemento che può fare la differenza per l'efficacia degli interventi, e ancora una volta, il raggiungimento degli obiettivi (Brest, 2010).

3.3 Contribuire al dibattito

Contribuire al dibattito (*contribute to the field*) significa inserire l'organizzazione a pieno titolo nel sistema in cui opera. Anche questa funzione è una grande assente della letteratura, nonostante abbia beneficiato di maggiore attenzione nel mondo della filantropia rispetto a quello generalmente delle organizzazioni del terzo settore. Lo sforzo di sviluppare una maggiore consapevolezza delle condizioni di contesto e di inquadrare il proprio intervento nel contesto generale può rappresentare l'occasione per:

creare o rafforzare partnership e coalizioni, anche grazie alla piena comprensione delle sinergie (effettive o potenziali) con le strategie e le azioni di altri attori operanti nel sistema;

avvalorare, esplicitare, confrontare ed eventualmente integrare visioni, obiettivi ed interessi differenti, aprendo a potenziali forme di collaborazione (Kaplan e Garrett, 2005).

Posizionarsi e contribuire al dibattito è una funzione che implica una forte visione e consapevolezza, strettamente legata alla crescita di un sistema e al "traino" di questo sistema verso obiettivi sostenibili e complessi (Letts, Ryan & Grossman, 1999). Di conseguenza implica una forte assunzione di responsabilità: le organizzazioni vivono in un contesto, e come tutti sono responsabilizzate verso il miglioramento di questo contesto. Riteniamo pertanto una funzione essenziale della valutazione aiutare l'organizzazione - e in particolare le fondazioni erogative e gli investitori - a capire il proprio ruolo all'interno dei sistemi

4. Apprendimento e capacity building

Al netto del fatto che tutte le funzioni sopra esposte implicano un'acquisizione di dati e informazioni, il tema trasversale dell'apprendimento è qui posto come esplicito riconoscimento di un utilizzo dell'apprendimento stesso, vale a dire un ripensamento delle strategie o modalità di intervento (come ad esempio la *strategy refresh* di Fondazione Bill & Melinda Gates). Poter utilizzare esplicitamente una visione di apprendimento significa che le organizzazioni si devono dotare dello spazio mentale e organizzativo per farlo. E, che in un'ottica di sostenibilità, sempre più spesso non saranno solo i livelli apicali a doverlo fare, ma tutta l'organizzazione tramite strumenti partecipati.

In sintesi, se la conoscenza degli impatti dei propri interventi ha numerose funzioni per tutte le organizzazioni che operano in un contesto complesso, siano esse erogatrici o beneficiarie di supporto, questa diventa ancor più cruciale proprio nel momento in cui le organizzazioni si posizionano come promotori di innovazione sociale, sperimentando metodi nuovi di sostegno alle proprie comunità. La domanda successiva, che sorge spontanea è: *come si valuta l'innovazione sociale?*

Non esiste una facile risposta e non è questa la sede per darla. Un trend futuro però fa ben sperare nell'adozione di percorsi di valutazione come apprendimento e quindi nella concretezza del *capacity building*. I dati sembrano volerci ricordare che le nuove generazioni hanno un approccio diverso al tema dell'impatto, della sostenibilità e anche della valutazione (Carnie, 2017): sono tipicamente più aperte e partecipative

(amano modelli di gestione meno gerarchici) e sono più esigenti nell'utilizzo dei dati. Aumentare la democraticità dello strumento di valutazione può essere quindi la vittoria maggiore di un approccio orientato all'apprendimento e al *capacity building* e di conseguenza una via di sostenibilità del terzo settore.

5. Conclusioni

La valutazione è per le organizzazioni coinvolte una preziosa occasione di apprendimento.

La valutazione è per le organizzazioni coinvolte un modo per governare il processo verso gli obiettivi che si vogliono raggiungere. In questo senso, non può esserci valutazione senza un processo di interazione continua con l'oggetto di lavoro.

Poiché l'oggetto di lavoro nell'innovazione sociale è spesso un progetto *multi-stakeholder*, ad elevata complessità e numerosità di soggetti e rapporti coinvolti, la valutazione è un processo di interazione continua con i soggetti stessi.

Di conseguenza, la *ownership* del processo di valutazione deve restare all'interno dell'organizzazione, e non essere prerogativa di soggetti terzi. È in questo modo che si sposa appieno la propria visione di *capacity-building*.

Ogni volta che si farà valutazione come adempimento, e non come finalità conoscitiva, avremo tutti perso un'occasione.

Ciò che questo contributo ha voluto offrire è una riflessione sulle funzioni, più che sulla pratica, della valutazione all'interno delle organizzazioni del terzo settore, siano esse investitori o partner, *grant-makers* o *grant-seekers*. La finalità di questo contributo è contribuire a spingere le organizzazioni a interrogarsi sul proprio posizionamento e sulla funzione strategica della valutazione, se è così che la percepiscono, con la convinzione che un approccio e un confronto sempre più frequente su questa visione possa generare valore aggiunto per il mondo della filantropia e degli investitori sociali, in costante crescita in Italia, in Europa e nel mondo.

Bibliografia

- Brest, P., 2010, The power of theories of change. *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2010.
- Carnie, C., 2017. How Philanthropy is Changing in Europe. Bristol: Policy Press.
- Cooper, S. 2014. Transformative evaluation: organisational learning through participative practice. *The Learning Organization*, 21(2): 2014.
- Crotty, M. 1998. The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Helitzer, D., Hollis, C., Hernandez, B., Sanders, M., Roybal, S. & Van Deusen, I., 2010. Evaluation for community-based programs: The integration of logic models and factor analysis, *Evaluation and Program Planning*, 33(3): 223-233.
- Hunter, D.K., 2010, Working Hard and Working Well – Guida pratica al performance management.
- Hunter, D.K., Bohni Nielsen, D., 2013. Performance management and evaluation: exploring complementarities. *New Directions for Evaluation* 2013(137):7-17.
- ISTAT, 2018. Struttura e profili del settore non profit – Anno 2016. 11 ottobre 2018.
- Kaplan, S.A. & Garrett, K.E., 2005. The use of logic models by community-based initiatives. *Evaluation and Program Planning* 28 (2005) 167–172.
- Kroeger, A., Weber, C., 2015, Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4).
- Lampugnani e Cappelletti, P. 2016. Innovazione sociale e generatività sociale: quale trasformazione delle relazioni sociali?, *Impresa Sociale*, numero 8, dicembre 2016.
- Lefkovitz, P., Pinsoneault, L., Bonbright, D. & Nguyen, L., 2011, Measuring the Impact of Civic Engagement: Tracking Outcomes in Health, Education, and Economic Security. Alliance for Children and Families and United Neighborhood Centers of America.
- Letts, C. W., Ryan, W.P. & Grossman, A. 1999. High Performance Nonprofit Organizations. John Wiley & Sons, Inc.
- Maiolini, R. 2017. I finanziamenti d'innovazione sociale in Italia. In: Caroli, M. G., L'innovazione delle imprese leader per creare valore sociale. Terzo rapporto CERIIS sull'innovazione sociale. FrancoAngeli.
- Millar, A., Simeone, R. S. et al., 2001. Logic models: a system tool for performance management. *Evaluation and Program Planning*, 24(1):73-81.
- Ricciuti E., Calò, F. 2016. Are foundations assessing their impact? Concepts, methods and barriers to social impact assessment in Italian foundations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15(4): 553-574.

- Ricciuti E., Swierczynska, U. 2018. Powering social innovations – the role of Italian foundations in facilitating social innovation – the grantees’ perspective. *Vita & Pensiero*. Milano: Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Seale, C. 2004. Researching society and culture. London, UK: UoL.
- Sinclair, S. e Baglioni, S. 2014. Social Innovation and Social Policy – Promises and Risks. *Social Policy & Society*, 13 (3): 469-476.
- Stern, E., Stame, N, Mayne, J., Forss, K., Davies, R. & Befani, B. 2012, Broadening the Range of Sharing the Designs and Benefits of Trade Methods for Impact Evaluations. London, UK: Department for International Development (DfID).
- Venturini, G. & Graziano, P. 2016. Misurare la coesione sociale: una comparazione tra le regioni italiane. *Impresa Sociale*, numero 8, dicembre 2016. W. K. Kellogg Foundation, 2017. The Step-by-Step Guide to Evaluation. Battle Creek, MI: W. K. Kellogg Foundation.