



**Il processo di valutazione d'impatto tra validità e fruibilità:
l'analisi di un case study**

Elisabetta Scognamiglio, Ludovica Testa, Norma Benincasa, Lorenzo Liotta (Italiacamp)

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

Il processo di valutazione d'impatto tra validità e fruibilità:

l'analisi di un *case study*

Elisabetta Scognamiglio, Ludovica Testa, Norma Benincasa, Lorenzo Liotta (Italiacamp)

Abstract

Il tema della valutazione d'impatto è ormai di interesse crescente per le imprese sociali (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014) ed è sia oggetto d'analisi accademica che di sviluppo operativo.

Le motivazioni alla base dell'attività di misurazione possono essere molteplici: la valutazione d'impatto infatti non è più solo uno strumento di rendicontazione ma un elemento strategico che offre all'organizzazione una chiave di lettura ulteriore per lo sviluppo e il monitoraggio delle attività, ed il relativo allineamento delle stesse con gli obiettivi che l'organizzazione si pone.

Quest'approccio, più diffuso nel mondo delle imprese "tradizionali", sta prendendo piede anche nel contesto delle imprese sociali, in linea con l'evoluzione strategica e organizzativa che le stesse stanno subendo.

A tale elemento, si unisce la crescente e più strutturata richiesta da parte degli *stakeholder* delle organizzazioni che richiedono risultati misurabili, facilmente leggibili e comparabili.

Nel fronteggiare questa duplice esigenza le imprese sociali si scontrano operativamente con diversi elementi di criticità che riguardano principalmente:

l'aspetto definitorio, inerente in particolar modo l'identificazione della natura dell'impatto sociale (Choi & Majumdar, 2014);

il framework logico, in particolare rispetto alla definizione del nesso di causalità tra interventi dell'impresa sociale ed effetti (Ebrahim & Rangan, 2014), spesso difficile da identificare;

la scelta della metodologia più adeguata (Nicholls, 2009) in considerazione del risultato atteso dall'organizzazione e dalle valutazioni richieste dagli stakeholder ma che consideri, al contempo, l'*effort* necessario e la disponibilità dei dati necessari per la misurazione.

In ragione di tali elementi, la letteratura mostra che gran parte delle imprese sociali che sviluppano processi di valutazione d'impatto utilizzano approcci che permettano un bilanciamento tra due elementi cardine della valutazione: **la validità dei risultati** derivanti dall'utilizzo delle metodologie formali (Rourke, 2014) e **la fruibilità degli approcci** sia in termini economici che operativi (Ebrahim & Rangan, 2014; Holma & Kontinen, 2011; Mueller-Hirth, 2012).

Grazie ai risultati di precedenti ricerche (Nicholls, 2009) è possibile affermare che ad oggi le imprese sociali tendono a sviluppare un processo che viene definito di *"bricolage" dei metodi di valutazione di impatto*. Con questa espressione si vuole definire il metodo secondo il quale le imprese sociali utilizzano parti di differenti metodologie per dar vita a processi di valutazione che seppur non standardizzati sono in linea con le specifiche attività di creazione di valore (Di Domenico et al., 2010)

L'utilizzo di tale approccio per la misurazione d'impatto permette di arginare i limiti e le criticità che possono emergere nell'applicazione delle metodologie "standardizzate" e di offrire al contempo le

risposte richieste agli stakeholder. (Baker & Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010), andando quindi a favorire lo sviluppo di processi più fruibili agli operatori.

Al contempo però, il rischio emergente potrebbe essere quello di inficiare l'opportuna validità delle informazioni raccolte ed elaborate.

Il *trade-off* e l'equilibrio tra fruibilità e validità rappresentano quindi il punto centrale da attenzionare quando un'impresa sociale sviluppa tale tipo di valutazione.

In linea con tali considerazioni, il presente lavoro intende presentare un processo di valutazione d'impatto che segua l'approccio "*bricolage*", attraverso l'analisi di un *case study* che permette, metodologicamente lo studio del fenomeno entro il suo contesto di vita reale [Yin R. K.],

L'analisi, di natura esplorativa, intende così offrire strumenti operativi e gestionali concreti che possano rafforzare il processo di valutazione e, di conseguenza, favorire la validità e riconoscibilità del valore misurato.

Keywords: *social impact bricolage, social impact evaluation, impresa sociale*

Introduzione

Il tema della valutazione d'impatto è di interesse crescente per le imprese sociali (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014). La necessità di valutare e misurare il valore generato si associa alla crescente richiesta da parte degli *stakeholder* di avere maggiori informazioni qualitative e quantitative rispetto al valore sociale ed economico generato. Al contempo, tale necessità è legata alla volontà delle stesse imprese sociali di considerare la valutazione d'impatto come un elemento strategico, capace di offrire una chiave di lettura ulteriore per lo sviluppo e il monitoraggio delle attività, nonché il relativo allineamento di quest'ultime con gli obiettivi che l'organizzazione si pone.

Nel fronteggiare questa duplice esigenza, le imprese sociali si scontrano operativamente con diversi elementi di criticità che riguardano principalmente:

l'aspetto definitorio, inerente in particolar modo l'identificazione della natura dell'impatto sociale (Choi & Majumdar, 2014);

il framework logico, in particolare rispetto alla definizione del nesso di rapporto di causa-effetto tra interventi realizzati dall'impresa sociale ed effetti (Ebrahim & Rangan, 2014), spesso difficile da identificare;

la scelta della metodologia più adeguata (Nicholls, 2009), in considerazione del risultato atteso dall'organizzazione e delle valutazioni richieste dagli *stakeholder* al contempo tenga presente l'*effort* necessario e la disponibilità dei dati utili per la misurazione.

In tal senso, infatti, l'assenza di una metodologia di valutazione universalmente riconosciuta fa sì che gran parte delle imprese sociali che sviluppano processi di valutazione d'impatto si trovano a dover scegliere in maniera autonoma l'approccio più adeguato tra i molteplici metodi d'analisi ad oggi presenti in letteratura, riscontrando spesso vari elementi di criticità.

Diversi studi di natura empirica (Nicholls, 2009, Molecke and Pinkse, 2017) hanno infatti mostrato come le imprese sociali nella maggior parte dei casi non sviluppino processi di valutazione seguendo interamente metodologie standardizzate presenti in letteratura, poiché *i)* pur garantendo risultati validi e significativi dal punto di vista metodologico queste talvolta non permettono di dare risposta alle richieste eterogenee dei differenti *stakeholders* oltre a *ii)* richiedere un *effort* specifico (sia in termini di risorse che di competenze) che frequentemente le imprese sociali non sono in grado di garantire.

In quest'ottica, dunque, le organizzazioni sono chiamate a utilizzare approcci che permettano un bilanciamento tra **la validità dei risultati**, derivanti dall'utilizzo delle metodologie formali (Rourke, 2014), e **la fruibilità degli approcci**, sia in termini economici che operativi (Ebrahim & Rangan, 2014; Holma & Kontinen, 2011; Mueller-Hirth, 2012).

In questi casi, il processo standardizzato viene sostituito da un approccio definito di "*bricolage*". Si tratta di un concetto introdotto da Lévi-Strauss nel 1962 applicato poi in diversi contesti socio-economici, fino ad arrivare all'impresa sociale (Molecke & Pinkse, 2017) e alla valutazione d'impatto (Nicholls, 2009).

In quest'ultimo caso con l'espressione "*bricolage*" si vuole intendere il metodo secondo il quale le imprese sociali sviluppino processi di valutazione che, seppur non standardizzati, siano in linea con le specifiche attività di creazione di valore (Di Domenico et al., 2010) e con le richieste degli *stakeholder*.

L'utilizzo di tale approccio per la misurazione d'impatto permette di arginare i limiti e le criticità che possono emergere nell'applicazione delle metodologie "standardizzate" e di offrire al contempo, le risposte richieste dagli *stakeholder*. (Baker & Nelson, 2005; Di Domenico et al., 2010), andando quindi a favorire lo sviluppo di processi più fruibili per gli operatori.

Tuttavia, sebbene la flessibilità connessa a questo tipo di approccio permetta una maggiore adesione del processo di analisi alle esigenze delle organizzazioni, contestualmente potrebbe minare la validità delle informazioni raccolte ed elaborate.

Questo fattore di rischio potrebbe essere mitigato andando a definire un opportuno *framework* procedurale, che traduca in linee operative e concrete il concetto di "*bricolage*". In questo modo, le differenti organizzazioni, partendo da specifiche esigenze valutative e seguendo gli stessi *step* operativi, potrebbero arrivare a definire, in maniera più semplice ed agevole, gli elementi ed i metodi di misurazione più idonei e rappresentativi.

Ciò vorrebbe dire dunque, non standardizzare la metodologia di valutazione (e, di conseguenza, l'oggetto d'analisi) ma rendere omogeneo il *framework* procedurale di base, permettendo in questo modo di giungere a soluzioni e risultati aderenti alla singola organizzazione, attraverso il medesimo percorso operativo.

In linea con queste considerazioni, l'obiettivo di questo lavoro è dunque *i)* tradurre il concetto di "*bricolage*" applicato alla valutazione d'impatto in un possibile *framework* operativo e *ii)* verificarne l'applicabilità e la rispondenza alle esigenze delle organizzazioni attraverso una prima applicazione ad un caso reale.

L'approccio metodologico utilizzato è quello tipico del *case study*, che permette di studiare e analizzare fenomeno entro il suo contesto di vita reale (Yin & Pinnelli, 2005).

L'analisi, di natura esplorativa, intende così offrire strumenti operativi e gestionali concreti che possano rendere più accessibile ed agevole il processo di valutazione alle organizzazioni e, al contempo, favorire la validità e riconoscibilità del valore misurato.

1. Bricolage e valutazione d'impatto

Il concetto di "*bricolage*" intellettuale introdotto da Lévi-Strauss (1962, p. 17) fa riferimento alla capacità di sviluppare processi con "ciò che si ha a disposizione": "*making do with what is at hand*", espressione che sta ad indicare la capacità di costruire qualcosa di nuovo con le risorse e i mezzi presenti.

La letteratura esistente sul tema fa riferimento a due forme di "*bricolage*": quello "ideologico" che indica la combinazione di vecchi miti e credenze per dar vita a nuovi filoni ideologici, e quello "materiale" che fa riferimento ai processi concreti di combinazione di risorse per sviluppare nuove opportunità (Baker, 2007).

Per poter correttamente intendere il concetto di "*bricolage*", occorre considerare inoltre i tre principali elementi che lo contraddistinguono:

"Making do", ossia la capacità di combinare risorse in nuovi modi per risolvere problemi e affrontare nuove opportunità, creando qualcosa dal nulla, usando risorse che sono in disuso per nuovi scopi oppure utilizzando risorse nascoste ed inutilizzate che non erano state precedentemente riconosciute o valorizzate.

Rifiuto di sottostare a costrizioni o limiti, fa invece riferimento alla capacità di contrastare convezioni e limiti esistenti spesso di natura politico-istituzionale (Baker & Nelson, 2005).

Improvvisazione, è un fattore strettamente connesso ai due precedenti e fa riferimento alla capacità di adattamento delle modalità di lavoro *standard* alle limitazioni momentanee. (Weick, 1993b).

Nel corso del tempo il concetto di "*bricolage*", inizialmente astratto, si è evoluto ed è stato applicato a più ambiti: dalla giurisprudenza (dove si fa riferimento alla possibilità di formulare nuove leggi a partire da norme già esistenti) alla genetica, fino ad arrivare al "*bricolage*" politico (Lanzara, 1998) e a quello aziendale. In quest'ultimo caso si richiama la capacità delle imprese di sviluppare nuovi prodotti o processi in condizioni di scarsità di risorse (Baker & Nelson, 2005) per fronteggiare crisi o problematiche imminenti.

Proprio a partire dall'applicazione del concetto di "*bricolage*" alle aziende, l'analisi si è evoluta con riferimento alle imprese sociali. Lo studio empirico condotto da Molecke e Pinkse (2017) ha infatti permesso lo sviluppo di un *framework* connesso alle imprese sociali e fondato sulle tre caratteristiche del "*bricolage*" intellettuale.

In questo caso, tali fattori tipici del "*bricolage*" sono stati integrati mediante un'analisi empirica con tre ulteriori elementi utilizzati a partire dal concetto di "*social bricolage*". Esso, introdotto da Johannisson e Olaison (2007), è inteso come l'attività di *networking* sociale e l'azione collettiva in risposta ad emergenze sociali.

In linea con tale definizione, dunque, i tre aspetti individuati da Molecke e Pinkse sono stati:

Creazione di valore sociale, obiettivo ultimo di un'impresa sociale che si può raggiungere solo attraverso la combinazione di risorse e persone per dare risposta imminente alle urgenze e ai bisogni per i quali si sta lavorando.

Partecipazione degli stakeholder, fa riferimento alla capacità di sviluppare *networking* per poter accrescere le risorse o le competenze a disposizione (Johannisson & Olaison, 2007)

Persuasione attraverso opportune attività di comunicazione e coinvolgimento, strategia essenziale per arginare le possibili limitazioni alla creazione di valore sociale dovute alla scarsità di risorse.

Questi tre ulteriori elementi d'analisi mettono in evidenza quanto, nel caso delle imprese sociali, il *network* e la capacità di coinvolgimento siano cruciali nell'acquisizione di risorse entrando quindi tra i fattori tipici del "*bricolage* sociale".

A partire da questi elementi, Nicholls (2009) ha proposto una prima applicazione del concetto di "*bricolage*" alla misurazione dell'impatto sociale, attingendo dai vari aspetti ed applicazione del tema.

Nel contesto della misurazione dell'impatto sociale, il concetto di "*bricolage*" suggerisce che l'organizzazione debba utilizzare strategicamente le metodologie esistenti per dare opportuna risposta strategica ai propri *stakeholder*. (Nicholls, 2009: 756).

La letteratura esistente, infatti, mostra come nel caso di misurazione d'impatto si possa parlare di "***bricolage***" **ideologico**, facendo riferimento all'iniziativa delle organizzazioni che "adattano" le metodologie di misurazione e le conseguenti logiche di fondo, per renderle più rispondenti alle proprie esigenze. Quest'aspetto riflette anche la **volontà di rifiutare i limiti posti** dagli aspetti metodologici, mettendo a sistema le risorse disponibili per poter rispondere alle necessità degli *stakeholder* (Baker & Nelson, 2005).

Inoltre, si può anche parlare di una forma di "***bricolage***" **materiale**, quando le imprese sfruttano la caratteristica del "*making do*", per la quale si sviluppa un processo di misurazione partendo dall'utilizzo di database imperfetti, a causa delle difficoltà dell'organizzazione di raccogliere e sistematizzare in maniera organica i dati necessari (Di Domenico et al., 2010).

Infine, è possibile rintracciare alcune caratteristiche tipiche del "***bricolage***" **sociale**. Nello specifico, anche in questo caso risulta necessario il *coinvolgimento degli stakeholder*, poiché il processo di misurazione presuppone un'azione di negoziazione tra i risultati che si possono ottenere e le aspettative degli *stakeholder* (Nicholls, 2009). Per questo motivo gli imprenditori sociali devono provare a raccontare l'impatto generato ricombinando i diversi elementi delle varie metodologie disponibili in modo che siano più rispondenti possibili alle esigenze di misurazione (Carstensen, 2011)

Di Domenico (2010) sottolinea come Nicholls (2009), pur avendo offerto una chiara concettualizzazione della misurazione dell'impatto sociale come "*bricolage*", lasci alcuni punti in sospeso; in particolare rispetto *i*) alle modalità operative con le quali l'imprenditore sociale dovrebbe coniugare il "*bricolage*" ideologico e materiale, *ii*) a come riesca ad unire più idee, spesso in contrasto, ed infine, *iii*) a come l'azione di "*bricolage*" possa legittimare l'approccio utilizzato per la misurazione del valore sociale.

2. Il framework

A partire dalle evidenze emerse dalla letteratura, il primo obiettivo di questo lavoro è stato tradurre il concetto di valutazione d'impatto come “*bricolage*” in un possibile *framework* operativo e procedurale.

Per poter raggiungere questo obiettivo per ciascuna delle caratteristiche della valutazione d'impatto, inteso come “*bricolage*” sono stati individuati i principali elementi di scelta e operativi che occorre definire in sede di sviluppo dell'analisi d'impatto.

L'impostazione così ottenuta è presentata in Figura 1.

I differenti caratteri del “*bricolage*”, sia inteso in senso generale che quelli emersi relativamente alle imprese sociali (Molecke & Pinkse, 2017) sono stati riclassificati e legati al concetto di “*bricolage*” ideologico e materiale.

Gli elementi di *social value creation* e *stakeholder engagement* sono stati associati al “*bricolage*” ideologico e gli elementi connessi varieranno, di volta in volta, a seconda delle richieste, degli *stakeholder* coinvolti. I fattori connessi al *material bricolage* sono il “*making do*” ed il rifiuto dei limiti, che condurranno, all'interno del percorso individuato, alla scelta metodologica di raccolta ed elaborazione dati che sia al contempo rispondente alle attese definite precedentemente.

CARATTERISTICHE DEL BRICOLAGE		DEFINIZIONE	ELEMENTI D'ANALISI
BRICOLAGE IDEOLOGICO	<i>Coinvolgimento degli stakeholder</i>	Negoziazione tra i risultati che si possono ottenere e le aspettative degli <i>stakeholder</i> (Nicholls, 2009).	Categorie di <i>stakeholder</i> interessate o destinatarie della valutazione
			Risultati attesi
	<i>Social Value Creation</i>	La valutazione d'impatto per le imprese sociali si sviluppa per favorire la missione sociale dell'organizzazione più che rispondere ad obblighi regolamentari o altre convenzioni. (Nicholls, 2009)	Presenza di richieste specifiche di valutazione
			Definizione del perimetro d'analisi rispetto a: Spazio (intera organizzazione o progetto) Tempo (valutazione ex-ante o ex-post) Social value atteso (qualitativo/ quantitativo/ monetario)
BRICOLAGE MATERIALE	<i>Rifiuto dei limiti</i>	Combinazione dei diversi elementi delle varie metodologie disponibili in modo che siano più rispondenti possibili alle esigenze di misurazione ricombinare gli elementi di misurazione d'impatto relativi alle differenti metodologie (Carstensen, 2011)	Approccio metodologico Disponibilità di dati
	<i>Making Do</i>	Capacità di elaborare i dati a disposizione seppur imperfetti per cogliere le aspettative degli <i>stakeholder</i> (Di Domenico et al, Competenze ad hoc 2010)	

Figura 1 Caratteristiche del bricolage e fattori chiave per la valutazione d'impatto

A partire quindi da questi elementi presenti in letteratura è stato costruito il *framework* operativo che mette in evidenza e permette l'incrocio tra *i*) processo di scelta condotto dall'organizzazione in virtù dei bisogni connessi alla valutazione, e *ii*) gli approcci di valutazione tradizionali con i rispettivi fabbisogni in termini di disponibilità di dati ed *effort*. Dalla comparazione tra questi aspetti è stato possibile arrivare a delineare le possibili forme “concrete” e operative in cui si traduce il concetto di “*bricolage*”, nel tentativo di colmare il *gap* che talvolta si manifesta tra aspettative e possibilità d'azione.

2.1 L'identificazione dei bisogni

Al fine di identificare le motivazioni e le esigenze che conducono un'impresa sociale a valutare il proprio impatto, è stata costruita una mappa decisionale che considerasse come determinanti di scelta i fattori che emergono dall'analisi del “*bricolage*” ideologico e che si traducono in alcuni quesiti chiave che tengono conto di:

- > motivazione della valutazione;
- > potenziali destinatari;
- > risultato atteso.

In tal senso, le domande guida che hanno permesso la costruzione della mappa sono state le seguenti:

- > Il processo di valutazione d'impatto è una richiesta di una o più categorie di *stakeholder*?
- > In questo caso vengono richiesti indicatori e/o requisiti specifici?
- > Nel caso in cui invece, la valutazione d'impatto sia una dichiarazione spontanea dell'organizzazione quali sono i risultati che si desidera ottenere?

La mappa decisionale è rappresentata in Figura 2.

Com'è possibile osservare, i diversi percorsi possibili possono portare a quattro diverse soluzioni.

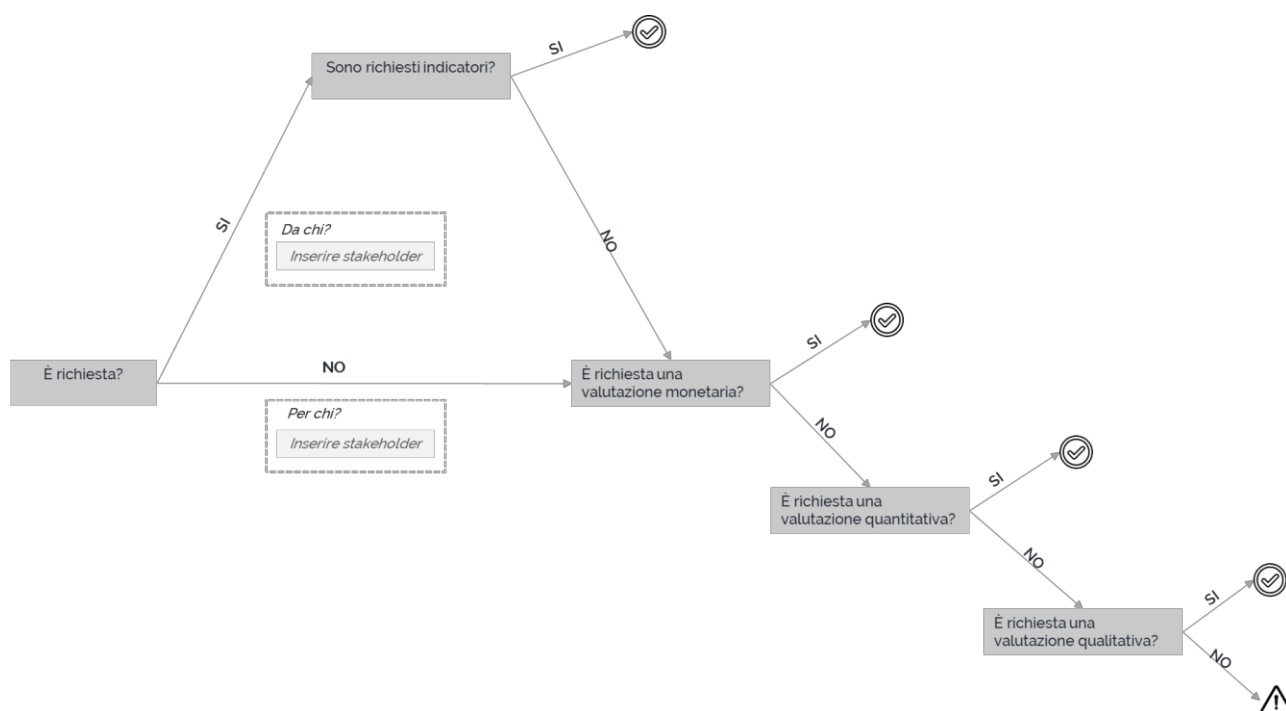


Figura 2. Albero decisionale

Tra le eventuali alternative solo in due sarà possibile applicare il concetto di “*bricolage*”. Sono infatti da escludere:

- > il caso di richiesta di specifici indicatori da parte degli *stakeholder*, in cui poca è la flessibilità d’azione rispetto alle aspettative;
- > il caso di valutazione qualitativa in cui, per la minor complessità dell’azione, non risulta necessario lo sviluppo di azioni di “*bricolage*”.

Quest’attività diventa invece necessaria nel caso in cui l’impresa desideri ottenere dal processo di valutazione degli elementi quantitativi e monetari.

Sono infatti questi i casi in cui, le diverse categorie di metodologie presenti in letteratura, richiedono opportuna disponibilità sia di dati che di risorse (umane ed economiche) per poter essere sviluppate.

2.2 Metodologie di valutazione e risorse necessarie

In tal senso, quindi, il secondo *step* per la costruzione del *framework* procedurale, è stato costituire una matrice *effort*/dati che fosse rappresentativa delle necessità correlate alle diverse metodologie di valutazione.

		EFFORT		
		Basso	Medio	Alto
DISPONIBILITÀ DI DATI	Basso	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc PERIMETRO: Ex-Ante APPROCCIO: SROI	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc PERIMETRO: Ex-Ante/ Di progetto APPROCCIO: Basato sulla teoria Partecipativo Sperimentale/ Quasi sperimentale
	Medio	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc
	Alto	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc	PERIMETRO: Ex-Post/ Di progetto APPROCCI: Basato sulla teoria Partecipativo Indicatori ad hoc

Figura 3. Matrice *effort*/dati

La matrice si articola considerando tre livelli (basso, medio, altro) sia per la disponibilità di risorse (*effort*), sia per quella di dati. Gli approcci metodologici individuati e collocati all’interno della stessa fanno riferimento alla catalogazione di Stern (2016) che considera:

Basato sulla teoria	Analisi della logica progettuale con teorie preesistenti ed esplicitazione dei nessi causali dei cambiamenti generati	Qualitativo
Partecipativo	Il giudizio e l'esperienza dei beneficiari e degli stakeholder sono utilizzate per identificare i cambiamenti più rilevanti ed i risultati più significativi tra diverse possibilità	Quali/ Quantitativo
Sperimentale/ Quasi sperimentale	Confronto tra gruppi destinatari delle attività progettuali e gruppi simili non coinvolti dall'intervento	Quantitativo
Analisi costi/ benefici	Confronto tra i costi complessivi di un progetto e i benefici complessivi prodotti, con individuazione del fattore preminente	Monetario
Ritorno dell'investimento	SROI	Monetario

Figura 4. Catalogazione delle metodologie

A ciascuna categoria individuata sono stati associati livelli di *effort* e dati necessari, in ragione della complessità dell'approccio stesso.

A queste categorie inoltre, è stato integrato un elemento di perimetro dell'analisi che può essere, a seconda dell'arco temporale di riferimento, *ex-ante* o *ex-post*, richiedendo in tal senso risorse e dati differenti.

La matrice così elaborata mette in evidenza che, mentre in condizioni di disponibilità di risorse e dati medio/alti, l'organizzazione può potenzialmente applicare la metodologia di valutazione che meglio si addice alle proprie esigenze arrivando ad ottenere risultati quantitativi e monetari, ciò non avviene nei casi di combinazioni di basso *effort* o bassa disponibilità di dati. In questi casi infatti, stando ai modelli di valutazione tradizionali non è possibile raggiungere un profondo grado di analisi.

È in questi casi che si potrebbe manifestare il *gap* tra i risultati attesi dalla valutazione e quelli che, stando alle possibilità dell'organizzazione, è possibile ottenere. Sono quindi questi le situazioni in cui il concetto di “*bricolage*” diventa azione concreta.

2.3 Le azioni di bricolage

In questa fase del processo, il principio del “*bricolage*” che trova applicazione è quello peculiare: il “*making do*”. L'organizzazione che si trova dinanzi a dei limiti “oggettivi” dati dalla scarsità di risorse e dati e che, al contempo però vuole o deve misurarsi, è chiamata a farlo “con quanto ha a disposizione”.

Per ciascuno dei casi quindi, vengono di seguito proposte delle azioni di bricolage che possono aiutare l'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi di valutazione.

FASI	AZIONI
Analisi interna	Lettura documenti e identificazione attività e modello di business
Analisi esterna	Ricerca di <i>benchmark</i> e comparazione delle attività, degli outcome e degli indicatori
Analisi database disponibili	Individuazione dati e costruzione indicatori relativi

Figura 5. Iter bricolage_valutazione quantitativa

Com'è possibile osservare dalla Figura 5, una delle azioni di “*bricolage*” che operativamente viene spesso applicata per poter integrare la valutazione qualitativa è la costruzione di indicatori *ad hoc* che siano al contempo rappresentativi degli *outcome* e possibili da elaborare con i dati a disposizione.

L'analisi prevede da un lato lo studio dell'organizzazione attraverso un processo di studio documentale e dall'altro un processo di ricerca di *benchmark* che riguardi sia organizzazioni similari, sia attività che producano i medesimi effetti, per poter cogliere, ove presenti riferimenti per la definizione e costruzione di *outcome* e indicatori. L'utilizzo di indicatori che provengono da analisi di *benchmark* garantisce una maggiore affidabilità e solidità della valutazione, pur se sviluppata con un approccio non codificato in tutti i suoi passaggi.

A valle di questo processo d'analisi la procedura prevede l'elaborazione dei dati e la misurazione dell'impatto.

E' opportuno sottolineare che, seppur si tratti di un processo che si realizza in tempi relativamente brevi, richiede un *effort* dedicato e competenze specifiche sui temi trattati.

FASI	AZIONI
Analisi database disponibili	Individuazione dati e costruzione indicatori relativi
Analisi esterna	Ricerca di possibili <i>proxy</i> monetarie
	Ricerca di <i>benchmark</i>

Figura 6. Iter bricolage_valutazione monetaria

Un processo analogo necessita di essere sviluppato qualora si voglia dare quantificazione monetaria all'impatto con un'azione di bricolage in più da compiere. La definizione di indicatori quantitativi, infatti, va infatti integrata con l'identificazione e applicazione di una *proxy* monetaria che riesca a rappresentare al meglio il valore economico dell'impatto generato.

Questa fase, quindi, richiede un ulteriore fase di ricerca, analisi ed elaborazione ed è per questo che può essere realizzata solo nell'ipotesi in cui, pur in assenza di una elevata disponibilità di dati, l'*effort* a disposizione sia elevato. Non è pertanto possibile, anche attraverso azioni di bricolage, in tutti i casi presenti in matrice.

3. Un'applicazione concreta: Mare Culturale Urbano

Mare Culturale Urbano è un progetto che nasce nella periferia di Milano. È luogo di incontro, innovativo ed ibrido, dove si sviluppano processi di inclusione sociale, di rigenerazione urbana e di innovazione culturale e diventa centro di produzione artistica e spazio di sperimentazione nel quale replicare il modello dei centri multi disciplinari culturali europei. Ma non vuole essere solamente questo. Infatti, desidera costituire un luogo dove l'arte venga utilizzata come strumento di incontro, di contaminazione e di crescita collettiva.

Mare nasce come impresa sociale nasce nel 2012, ma diviene effettivamente attiva sul territorio solo nel 2016 con l'apertura di Cascina Torrette, una cascina del '600, nella zona ovest di Milano, attigua a San Siro, caratterizzata, come la maggior parte delle periferie, da scarsi luoghi di aggregazione nei quali venga incoraggiata la partecipazione cittadina, non solo alla vita pubblica, ma anche culturale.

In questo spazio si è quindi realizzato il primo esperimento di **mare**: una riqualificazione urbana attraverso l'attivismo culturale. Tale possibilità è nata anche grazie alle relazione tra soggetti pubblici e privati che, ritenendo valido il modello, hanno contribuito allo sviluppo del territorio e

della comunità. In particolare il Comune di Milano, Fondazione Cariplo e Fondazione Housing Sociale, nel cui complesso di *housing* sociale si trova appunto Cascina Torrette.

Attualmente **mare** ha cambiato la sua forma giuridica passando da impresa sociale ad essere società ed associazione, per ovviare ai limiti che talvolta tale forma giuridica può generare.

mare, pertanto, risponde alla mancanza di offerta culturale e spazi di crescita sociale che caratterizzano spesso le periferie cittadine, attraverso la messa a disposizione di **mare cascina**, all'interno della quale si trovano spazi di *coworking*, sale prove musicali, spazi polifunzionali, spazi all'aperto per la comunità, bar e pizzeria, una corte e una grande area di verde pubblico.

La cultura e l'arte sono, quindi, il centro del progetto di **mare** in quanto vengono considerati veicoli di sviluppo della consapevolezza sociale, del benessere e della crescita individuale. L'ambizione di **mare** è realizzare un modello di sviluppo territoriale attraverso la costruzione di un luogo fisico, e non, dove la comunità possa incontrarsi, sia da un punto di vista generazionale che sociale che artistico. Un luogo dinamico, in continuo fermento, dove, senza barriere, le persone possono venire a contatto e conoscersi, così come avviene in una piazza.

mare rappresenta, ad oggi, uno dei pochi progetti in Italia che svolge un'attività a forte impatto sociale, attraverso azioni concrete di attivismo culturale e di aggregazione territoriale.

mare rappresenta indubbiamente un *hub* culturale e sociale, un luogo che deve essere attraversato e vissuto, fisicamente, da tutti, ma soprattutto è uno spazio dove stare insieme e condividere momenti in nome della bellezza e non necessariamente del consumo, in definitiva un posto dove l'incontro tra diversi diventa un tesoro.

3.1 Approccio metodologico

Seguendo il percorso teorico sviluppato in precedenza, il primo *step* da effettuare è comprendere i bisogni dell'organizzazione. Questo è avvenuto mediante un incontro conoscitivo e un'intervista strutturata, con cui si è cercato di indagare da un lato le conoscenze dell'organizzazione rispetto al tema dell'impatto, dall'altro le esigenze della stessa.

Ad oggi **mare**, pur ritenendo il tema dell'impatto importante, non ha ancora sviluppato un processo di misurazione e valutazione. Molteplici sono le motivazioni all'origine, la prima e principale è data dal fatto che non tutte le azioni di **mare** sono formalizzate, ovvero gli effetti che l'impresa sociale origina non derivano unicamente dalle attività formali alle quali i soggetti partecipano intenzionalmente e consapevolmente, ma molti scaturiscono semplicemente dal vivere **mare** e ciò rende più complesso il processo di valutazione. In secondo luogo, i fruitori di **mare**, sia di prodotti commerciali ma soprattutto di contenuti culturali, attualmente non hanno ancora espresso l'esigenza di conoscere l'impatto generato dall'organizzazione. D'altra parte però, tra i vari *stakeholder* con i quali interagisce l'organizzazione vi sono le Istituzioni e gli Enti che, collaborando finanziariamente allo sviluppo dei progetti, spesso richiedono modalità di valutazione delle esternalità positive generate sul territorio, sebbene non esplicitino l'esigenza di una valutazione d'impatto. Contestualmente, **mare** riconosce che sviluppare un sistema di misurazione degli effetti che la stessa genera per il contesto di riferimento costituirebbe una leva utile per ingaggiare aziende e privati relativamente alla sponsorizzazione delle attività.

Pertanto, alla luce di questi primi aspetti emersi, risulta chiaro che il processo di valutazione d'impatto non viene espressamente richiesto dagli *stakeholder*, ma è la stessa organizzazione

che sceglie di svilupparla, ritenendo che i reali effetti positivi che **mare** genera per le persone e il territorio debbano essere valorizzati.

Dopo aver definito la volontarietà del processo di valutazione d'impatto, **mare** è chiamata a rispondere relativamente al tipo di analisi di cui necessita. Ad oggi, l'impresa considera le aziende e i privati tra i suoi *stakeholder* più strategici, in virtù degli investimenti necessari per la realizzazione e il sostentamento dell'attivismo culturale che la stessa promuove. Quindi coerentemente con le sue esigenze, **mare** sceglie la valutazione monetaria dell'impatto.

Individuati quindi le richieste ed i bisogni, si procede con la verifica delle competenze e la disponibilità di informazioni dell'organizzazione.

I due temi su cui **mare** si deve interrogare, per verificare la concreta possibilità di implementare un sistema di valutazione monetaria, sono la presenza di dati e la disponibilità di competenze. Vista la dimensione dell'organizzazione, l'impresa dispone di un basso *effort* da mettere a disposizione del processo di valutazione, mentre contestualmente possiede una quantità di dati media, perlopiù non sistematizzati.

Incrociando tali informazioni con la tabella elaborata per il *framework* (Figura 3) emerge chiaramente come questi due limiti non consentano, attualmente, l'implementazione di una metodologia che permetta la misurazione monetaria degli effetti dell'organizzazione.

Dalla lettura del modello risulta che l'unico approccio metodologico che può essere seguito interamente è quello teorico, il quale permette di arrivare ad una valutazione qualitativa.

Al fine di superare questa limitazione, diventa necessario per l'impresa ricorrere al bricolage materiale. Non potendo seguire una precisa metodologia per la misurazione quantitativa, l'impresa si trova ad "improvvisare" e valorizzare ciò che ha disposizione. In particolare per **mare**, il processo da seguire prevede dapprima l'identificazione degli *outcome*, anche attraverso un'analisi di *benchmark*, e successivamente l'ipotesi di costruzione di indicatori *ad hoc*, idonei anche rispetto ai database a disposizione.

Per facilitare il processo di misurazione quantitativa risulta maggiormente idoneo perimetrare l'analisi focalizzandosi su un solo progetto piuttosto che su tutta l'organizzazione.

Alla luce di quanto descritto, si è proceduto ad identificare un progetto che potesse fungere da *test*: la rassegna annuale estiva che nel 2019 giunge alla sua quarta edizione e prende il nome di "Lungomare". La scelta di tale progetto risulta essere la più idonea per molteplici ragioni. Innanzitutto, è il principale progetto di **mare**, sia in termini di investimenti che di ampiezza, è quindi l'attività che maggiormente necessita di risorse per la realizzazione. Pertanto, fornire agli investitori una misurazione delle esternalità positive generate da **mare** risulterebbe per l'organizzazione un'importante leva comunicativa. In secondo luogo, la valutazione di un unico progetto costituirebbe per l'impresa un primo approccio meno impegnativo.

3.2 Descrizione progetto

“Lungomare” è la rassegna estiva che si svolge all’interno di Cascina Torrette, dal 1 giugno al 30 settembre. Il progetto sociale nasce con l’idea di “portare il mare a Milano” e con questa rassegna si vuole rendere concreta questa idea. Sempre più persone e famiglie restano in città per le vacanze estive, così **mare** porta il lungomare a Milano, diventando un punto di riferimento dell’estate non solo per il quartiere ma per tutta la città.

Mare cascina si trasforma in un luogo dove tra le sdraio e la ghiaia, si sviluppano le più diverse attività ed eventi adatti a tutti, dai bambini ai nonni, dagli studenti agli artisti, dalle associazioni alle aziende, passando per gli amanti di tutte le forme di arte. Ogni edizione il flusso di gente che attraversa **mare** è in continua crescita, anche grazie al fitto palinsesto culturale offerto. **Mare cascina** organizza vari eventi che vanno dal cinema all’aperto, ai concerti, ai festival, ogni settimana differenti ed indirizzati a diversi target in modo che tutti possano sentirsi parte di **mare**.

3.3 I primi risultati

Dopo aver definito il percorso da seguire e individuato il progetto più idoneo, il processo di valutazione di impatto parte dall’analisi qualitativa dell’intera organizzazione.

Il primo *step* di analisi inizia con la scelta della metodologia da utilizzare per giungere alla valutazione qualitativa. In questo caso è stato possibile scegliere tra l’applicazione della Theory of Change o del Logical Framework (Brown 2016). In particolare, per l’analisi di **mare** si è optato per l’utilizzo della ToC che ci restituisce una visione più generale e strategica dell’organizzazione (Elevati 2017), identificando le tipologie di cambiamento che l’organizzazione desidera ottenere per i soggetti ai quali si rivolge. La ToC costituisce, in questo modo, una *roadmap* dell’organizzazione che illustra il modello dinamico di cambiamento innescato da **mare**, evidenziando i nessi causali tra azione ed effetto generato (Brown 2016).

Al fine di mappare gli effetti più rilevanti del progetto che si intende valutare, ovvero la rassegna estiva, è stato dapprima necessario individuare tutte le attività svolte tipicamente dall’organizzazione e quindi definire il suo modello di *business*. L’attività di analisi si è svolta sia attraverso lo studio documentale che tramite l’ascolto di vari *speech* del CEO che hanno permesso di comprendere a fondo la *vision* alla base di mare culturale urbano. I risultati di questi studi hanno permesso di estrapolare non solo la *vision* e la *mission* ma anche le direttrici operative del centro e le aree di azione. La lettura congiunta dei vari aspetti ha quindi permesso di costruire la seguente ToC, con la quale si conclude la fase di valutazione qualitativa.

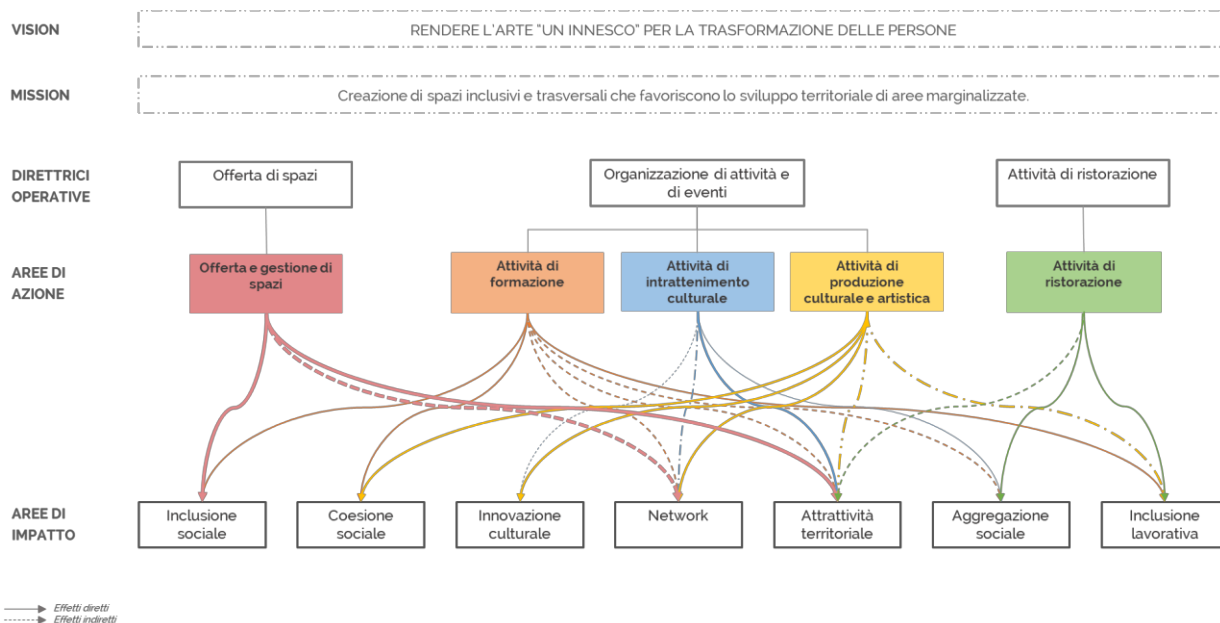


Figura 7. ToC di mare

Nella figura mostrata di seguito vengono evidenziati in maniera più chiara e schematica in quale aree di impatto le attività generano un effetto diretto (in Figura 7 frecce continue) e indiretto (in Figura 7 frecce tratteggiate).

Per area di impatto si intende il contesto rappresentativo degli effetti ottenuti dall'agire dell'organizzazione.

AZIONI	AREE DI IMPATTO	
	EFFETTO DIRETTO	EFFETTO INDIRETTO
Attività di produzione culturale e artistica	Innovazione culturale	Inclusione sociale
	Coesione sociale	Network
	Attrattività territoriale	
Attività di intrattenimento culturale	Aggregazione sociale	Inclusione sociale
	Attrattività territoriale	
	Innovazione culturale	
Attività di formazione	Coesione sociale	Innovazione culturale
	Inclusione sociale	Inclusione lavorativa
		Network
Attività di ristorazione	Inclusione lavorativa	Attrattività territoriale
	Aggregazione sociale	
Offerta e gestione di spazi	Inclusione sociale	Network
	Attrattività territoriale	Aggregazione sociale

Figura 8. Nessi causali aree di attività e aree di impatto

AREE DI IMPATTO	DESCRIZIONE
Inclusione sociale	Le attività di mare contribuiscono a sviluppare contesti capaci di includere le differenze di tutti, sviluppando cioè una condizione dove ognuno può sentirsi parte di qualcosa ed eliminando ogni forma di barriera.
Innovazione culturale	I progetti sviluppati da mare contribuiscono allo sviluppo di nuove forme di pensiero e di arte.
Coesione sociale	L'agire di mare contribuisce a sviluppare coesione sociale nel contesto dove opera, valorizzando le relazioni tra i membri della comunità e agevolando la generazione di un senso di appartenenza e solidarietà tra individui e comunità, in modo da attenuare in senso costruttivo disparità legate a situazioni sociali, economiche, culturali, etniche.
Network	mare direttamente ed indirettamente contribuisce allo sviluppo di una rete relazionale sia privata che professionale, mettendo in contatto soggetti che senza l'agire dell'organizzazione non si sarebbero incontrati.
Attrattività territoriale	mare sviluppa in maniera indiretta un'identità territoriale per il quartiere in cui è inserito, rendendolo così più attrattivo.
Aggregazione sociale	Viene facilitato lo stare insieme delle persone, la condivisione di momenti e interessi, aiutando la socializzazione dei soggetti che attraversano mare.
Inclusione lavorativa	Permette l'inclusione lavorativa sia di persone oggetto di discriminazione che di abitanti della periferia nella quale sorge.

Figura 9. Descrizione aree di impatto

Per procedere alla valutazione quantitativa del progetto “Lungomare”, come già detto in precedenza, non è possibile utilizzare una metodologia *standard* a causa dei limiti già descritti ed è necessario ricorrere all’attività di “*bricolage*”.

Nel caso in esame, *in primis* sono state sistematizzate le tipologie di attività che si svolgono durante la rassegna estiva, anche in questo caso si può parlare di analisi interna. Successivamente a partire dalle aree di impatto, si sono individuati gli *outcome*, ovvero gli effetti potenzialmente generati dalle attività culturali di **mare** sviluppate durante il periodo estivo. Dopo averli identificati, si è proceduto con un’analisi di *benchmark*, per essere certi di aver preso in analisi quegli aspetti che generalmente sono ritenuti maggiormente rilevanti nel settore dell’arte e della cultura.

Nello svolgimento di questa analisi esterna la fonte principale alla quale si è fatto riferimento è uno studio empirico di Matarasso (1997).

Al termine di questa fase di analisi del progetto, sono emersi in maniera più dettagliata gli effetti che potenzialmente generabili dalle attività della rassegna estiva:

ATTIVITÀ	OUTCOME	DEFINIZIONE
Eventi culturali (Cinema, Teatro, Esposizioni, Musica)	Employability	Attivazione di opportunità lavorative per una categoria di professionisti
	Sviluppo di opportunità	Essendo un crocevia di artisti, consente di venire a contatto gli uni con gli altri, agevolando opportunità lavorativa o di sinergie artistiche.
	Sviluppo di cooperazione	
	Stimola interesse nelle arti	Porta l'arte e la cultura alla conoscenza di una vasta platea di soggetti
	Sviluppo del senso di appartenenza e identità locale	Le persone sentendosi maggiormente partecipi di vivere in un luogo attivo e dinamico saranno maggiormente predisposte alla contribuzione dello sviluppo del territorio
Attività culturali (Corsi di ballo, Workshop, Attività di Cucina & Cibo)	Riduzione dell'isolamento	Lo sviluppo di attività conduce i soggetti a venire a contatto e interagire e quindi a instaurare relazioni all'interno del quartiere dove vivono.
	Sviluppo sociability e formazione di network	
	Sviluppo di skills	Permette alle persone di venire a contatto con attività non conosciute, innescando lo sviluppo di abilità o di interessi.
	Educazione al benessere	Sviluppa una maggiore sensibilità verso i temi dell'alimentazione, ma anche dell'attività fisica
Attività formativa (Attività con i bambini)	Contributo all'educazione e formazione dei bambini	L'arte contribuisce a migliorare lo sviluppo del linguaggio, dello spirito di osservazione e in particolare lo sviluppo delle capacità relazionali.
	Sviluppo creatività e immaginazione dei bambini	

Figura 10. Outcome

Dall'analisi di questi *outcome*, si sono individuati quegli effetti che possono essere misurati. Non avendo la possibilità di applicare alcuna metodologia quantitativa, in questo caso, l'unica alternativa possibile per giungere ad un risultato quantitativo è data dalla costruzione di indicatori *ad hoc*, cuciti addosso alle esigenze di **mare**, sviluppando così l'arte del “*bricolage*”.

OUTCOME	PERCHÈ	DESCRIZIONE	LIMITE
<i>Employability</i>	mare attraverso lo sviluppo delle sue attività offre opportunità lavorative concrete agli artisti.	La misurazione quantitativa di questo effetto positivo generato per questa categoria avviene valutando: - la misurazione dell'indotto economico; - il numero di collaborazioni artistiche che possono essersi attivate a seguito della partecipazione al progetto.	Non è ad oggi possibile misurarlo perchè i dati pure essendo presenti non sono sistematizzati in modo da essere estrapolati agevolmente.
Sviluppa la <i>sociability</i> e la formazione di <i>network</i>	Le attività di mare permettono lo sviluppo di aggregazione tra i soggetti, in quanto mare viene vista e vissuta come una piazza dove è possibile sviluppare relazioni di ogni tipo.	La misurazione quantitativa di questo aspetto è data dalla variazione del numero di soggetti che attivamente hanno attraversato mare, analizzandone il <i>trend</i> : - n. iscritti a <i>workshop</i> e corsi; - n. soggetti che hanno usufruito di spazi di <i>coworking</i> , sala prove musicali. Tale misurazione potrà essere implementata in maniera sistematizzata a partire dalla prossima edizione, nonchè estesa ad altri progetti e non solo alla rassegna estiva.	Non è ad oggi possibile misurarlo perchè i dati pure essendo presenti non sono sistematizzati in modo da essere estrapolati agevolmente.
Contributo all'educazione e formazione dei bambini	Vari studi dimostrano che l'arte migliora il percorso scolastico dei bambini, nonché il loro percorso educativo e di crescita.	Compatibilmente con l'effort disponibile, si ritiene che, per quelle tipologie di corsi che hanno una durata di circa 2/ 3 mesi e che si svolgono in maniera continuata, sia possibile strutturare un questionario agli educatori, in modo che gli stessi monitorino l'eventuale evoluzione del percorso di crescita dei bambini. Il questionario dovrà essere sottoposto all'inizio dell'attività e al termine, i bambini dovranno essere valutati rispetto a quattro aspetti: - sviluppo del linguaggio; - coordinamento psicomotorio; - creatività e immaginazione; - skill socio-relazionali.	Da implementare ex ante, in quanto non sono presenti ad oggi dati necessari
Sviluppo del senso di appartenenza e identità locale	Le attività culturali che si sviluppano possono favorire una maggiore coesione e partecipazione da parte degli abitanti del quartiere di periferia.	La misurazione quantitativa di questo aspetto potrebbe essere data dalla: - variazione degli abitanti del quartiere che hanno partecipato alle diverse edizioni del progetto; - % degli abitanti del quartiere, che dopo aver partecipato alla rassegna estiva, hanno vissuto la cascina in maniera più attiva e partecipata.	Da implementare ex ante, in quanto non sono presenti ad oggi dati necessari

Figura 11. Iter costruzione indicatori

Analizzando i dati disponibili e necessari per gli indicatori pensati, è emerso in maniera evidente il limite della sistematizzazione degli stessi. Quindi seppur presenti non sono, ad oggi, fruibili in quanto l'*effort* necessario per l'estrapolazione degli stessi ai fini del calcolo risulta essere troppo gravoso per la struttura.

Per tale motivazione, il calcolo può solamente essere impostato in linea teorica fornendo però all'organizzazione gli strumenti per procedere in futuro con la misurazione degli stessi.

In sintesi, quindi, è possibile affermare che con le informazioni qualitative a nostra disposizione ad oggi è possibile effettuare una prima valutazione che, seppur qualitativa, mette già in evidenza quelli che sono i potenziali effetti generabili e, soprattutto, fa emergere il processo virtuoso di mare che costituisce il *core business* dell'organizzazione.

Al contempo, l'analisi fa inoltre emergere i limiti dinanzi a cui un'organizzazione può trovarsi nel processo di valutazione e che, talvolta, pur sviluppando un'azione di "*bricolage*" non possono essere del tutto arginati. Questi fattori necessitano dunque di esser oggetto di opportune riflessioni e di ulteriori approfondimenti che non riguardano solo gli aspetti metodologici ma anche quelli organizzativi e istituzionali.

4. Considerazioni finali e sviluppi futuri

Questo studio offre un'analisi esplorativa che conduce ad una prima proposta di *framework* procedurale in grado rappresentare l'espressione concreta del concetto di "*bricolage*" applicato al tema della valutazione d'impatto. L'obiettivo era quello di colmare il *gap* che molto spesso si presenta tra le aspettative delle organizzazioni rispetto ai risultati attesi e l'*effort* necessario per ottenere tali risultati mediante l'utilizzo delle principali metodologie di valutazione ad oggi individuate che, molto spesso, non riescono ad essere applicate nella loro interezza.

Alla luce degli studi condotti, gli aspetti che sono emersi e che si ritiene rilevante evidenziare sono pertanto i seguenti.

La logica del "*bricolage*" prevede "un'inversione di tendenza", rispetto alle metodologie predefinite poiché richiede che l'organizzazione mappi opportunamente le proprie esigenze o quelle degli *stakeholder*, richiedenti la valutazione, e che metta ben in luce quelli che sono i risultati attesi.

In questa prima fase emergono più chiaramente i caratteri tipici del "*bricolage*" ideologico, che operativamente si traducono:

- > nel completamento del modello decisionale;
- > nella verifica della disponibilità di dati ed *effort* necessari, in ragione dei risultati attesi, e nella corrispondente identificazione, attraverso la matrice del processo più adeguato a tali esigenze.

Questi due passaggi, apparentemente scontati sul piano teorico, ma meno su quello operativo, consentono non solo di identificare l'approccio metodologico più opportuno rispetto ai bisogni e caratteristiche dell'azienda, ma permettono all'organizzazione di avere una chiave di lettura ed una maggiore consapevolezza:

- > organizzativa, poiché permette di comprendere come l'organizzazione raccoglie, elabora e gestisce i propri dati e le informazioni necessarie per "raccontarsi" prima ancora che per valutarli;

- > strategica, poiché mette in evidenza come la valutazione d'impatto può essere funzionale alle linee d'azione dell'organizzazione.

Questa prima fase operativa permetterà alle organizzazioni di sviluppare il “*making do*”, ove necessario, tipico del “*bricolage*” materiale mediante le azioni di definizione di indicatori specifici o *proxy* economiche a seconda dei risultati attesi.

Attraverso l'applicazione di questo modello a Mare Culturale Urbano è stato possibile osservare che il modello decisionale è di facile applicazione per realtà come quella oggetto d'analisi che quotidianamente si interfaccia con i propri stakeholder.

E' infatti emerso dall'intervista come l'organizzazione abbia ben chiaro quali siano le aspettative ed i bisogni in termini di valutazione d'impatto.

Più complessa è invece la fase operativa di valutazione e misurazione successiva. Dall'intervista e dall'analisi è infatti emerso che attualmente l'organizzazione non possiede sufficienti risorse da dedicare a questo tema, pur comprendendone il valore e la valenza strategica. Diversi dati che potrebbero essere funzionali per l'elaborazione di sistemi di misurazione infatti, non sono stati utilizzati poiché non attualmente sistematizzati o sistematizzabili in tempi brevi.

Questi aspetti mettono in evidenza la frequente difficoltà di riuscire ad ottenere i risultati attesi, pur volendo implementare un approccio “*bricolage*”, e la contestuale necessità di supporto alle imprese sociali per l'espletamento di quest'attività.

L'approccio “*bricolage*”, in tal senso, non dovrebbe verosimilmente riguardare solo gli aspetti metodologici e teorici ma anche quelli relativi alle risorse e ai dati; in tal caso si potrebbe prevedere, ad esempio, il coinvolgimento di istituzioni *ad hoc* che favoriscano lo sviluppo di processi di valutazione di impatto condivisi tra più organizzazioni similari in modo da “ammortizzare” esigenze e disponibilità di risorse.

Emerge quindi come il tema della valutazione d'impatto non può essere considerato isolatamente da ciascuna organizzazione, ma necessita di un'azione di sistema, per la costruzione di un ecosistema di competenze, risorse e dati che possano essere comunemente fruibili e condivisibili.

L'ecosistema, che si dovrebbe sviluppare, deve avere come obiettivo principale, non la definizione di metodologie uniche e standardizzate, ma piuttosto deve consentire lo sviluppo di un *iter* procedurale comune e condiviso che consenta di raggiungere anche obiettivi differenti, adeguandosi così alla diverse necessità.

L'isolamento in cui invece molto spesso le organizzazioni sociali si trovano a dover affrontare questo tema rischia di portare ad una rinuncia a tale approccio valutativo e strategico, con una conseguente perdita di valore per l'organizzazione stessa e per l'intera comunità.

References

- Baker, T., & Nelson, R. E. 2005. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3): 329-366.
- Baker, T. 2007. Resources in play: Bricolage in the Toy Store (y). *Journal of Business Venturing*, 22(5): 694-711.
- Brown, A.M. (2016). Differences between the Theory of Change and the Logic Model. *Ann-Murray Brown Consultancy*. Available at: <https://www.annmurraybrown.com/single-post/2016/03/20/Theory-of-Change-vsThe-Logic-Model-Never-Be-Confused-Again> [Accessed on Nov. 20th 2018]
- Carstensen, M. B. 2011. Paradigm man vs. the bricoleur: bricolage as an alternative vision of agency in ideational change. *European Political Science Review*, 3(1): 147-167.
- Choi, N., & Majumdar, S. 2014. Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3): 363-376.
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. 2010. Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4): 681-703.
- Ebrahim, A., & Rangan, V. K. 2014. What impact? A framework for measuring the scale & scope of social performance. *California Management Review*, 56(3): 118-141.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. 2014. The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34: 81-100.
- Elevati, C. (2017). La Theory of Change e il Logical Framework Approach: continuità e sviluppi. Webinar, Eventi Formez PA, Percorsi e-Learning Esperi@. Available at: <http://eventipa.formez.it/node/123330>
- Holma, K., & Kontinen, T. 2011. Realistic evaluation as an avenue to learning for development NGOs. *Evaluation*, 17: 181-192.
- Johannisson, B. & Olaison, L. (2007). The moment of truth – reconstructing entrepreneurship and social capital in the eye of the storm. *Review of Social Economy*, LXV, 55-78.
- Lanzara, G. F. (1998). Self-destructive processes in institution building and some modest countervailing mechanisms. *European Journal of Political Research*, 33, 1-39.
- Lévi-Strauss, C. (1967). The savage mind. Chicago: University of Chicago Press.
- Matarasso, F. (1997), Use or ornament? The social impact of participation in the arts, *Comedia*
- Molecke, G., & Pinkse, J., (2017), Accountability for social impact: a bricolage perspective on impact measurement in social enterprises, *Journal of Business Venturing*

Mueller Hirth, N. 2012. If you don't count, you don't count: Monitoring and evaluation in South African NGOs. *Development and Change*, 43(3): 649-670.

Nicholls, A. 2009. "We do good things, don't we?": Blended value accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34: 755–769.

Rourke, B. 2014. Philanthropy and the Limits of Accountability. Philanthropy for Active Civic Engagement (PACE) and the Charles F. Kettering Foundation.

Stern, E. (2016), La valutazione di impatto- Una guida per committenti e manager preparata per Bond, Milano, FrancoAngeli

Yin, R. K., & Pinnelli, S. (2005). Lo studio di caso nella ricerca scientifica: progetto e metodi.

Weick, K. E. 1988. Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4): 305-317.