

### **3 Lo SROI Explore: un mix-method per l'analisi dei processi organizzativi e l'apprendimento collettivo**

---

**Sommario** 3.1 Lo SROI Explore, cos'è e come funziona. – 3.2 Come si applica lo SROI Explore. – 3.2.1 Flusso 1: Quadro di sfondo: politiche, progetti, attori e stakeholder. – 3.2.2 Flusso 2: Ricostruire i cambiamenti. – 3.2.3 Flusso 3: ampliare la platea degli stakeholder. – 3.2.4 Flusso 4: Condividere per apprendere.

Prima di addentrarsi nella presentazione dello SROI Explore e delle sue modalità di realizzazione è opportuno ricostruire le ragioni che hanno fatto emergere l'opportunità di non fermarsi alle metodologie di valutazione dell'impatto sociale oggi più diffuse.

C'è una ragione sovraordinata alle altre, che per chi scrive ha valore etico prima ancora che operativo: per lungo tempo le iniziative valutative nel campo del welfare si sono concentrate sulle performance organizzative e sui livelli di realizzazione delle azioni programmate. Ciò ha consentito ad alcune organizzazioni, per quanto una minoranza, di nascondere sotto l'ombrello delle politiche sociali iniziative con altra natura. Le organizzazioni pubbliche hanno potuto allestire un'offerta di servizi basata sulla loro capacità di attivare risorse e competenze disponibili piuttosto che sui reali bisogni dei cittadini (cf. teoria amministrativa dei bisogni, Tosi 1994). Le organizzazioni del terzo settore hanno in alcuni casi tradito i loro principi istituzionali democratici e hanno veicolato iniziative orientate al profitto secondo schemi tipici dell'impresa profit a scapito dell'identità originaria (cf. cambiamenti organizzativi del terzo settore, Lori, Pavolini 2016). Le imprese profit hanno utilizzato complessi sistemi di accountability

---

ty volti a valorizzare la loro dimensione sociale e ambientale per potenziare strategie di marketing e posizionamento sui mercati (cf. società benefit e nuove forme di RSI, Fasan, Bianchi 2017).

Ma ci sono anche ragioni di natura pratica e che hanno origine nei principali limiti dei più diffusi approcci alla valutazione di impatto sociale.

Tra i metodi della valutazione dell'impatto sociale l'analisi controfattuale è forse quello con la storia più lunga e ancora oggi quello tenuto in maggior conto. Quando viene effettuata una raccolta dati completa, questa tecnica ha l'indubbio merito di poter verificare il reale impatto generato da una iniziativa perché confronta i risultati raggiunti dalla popolazione esposta all'iniziativa e quelli di una popolazione non esposta. Tuttavia questo metodo presenta controindicazioni e problemi di applicazione. In primo luogo, è complesso e costoso da realizzare perché richiede il coinvolgimento di una organizzazione terza per osservare due popolazioni distinte e lunghi tempi di osservazione. In secondo luogo, presenta il limite di concentrarsi sui soli stakeholder primari dell'organizzazione e sui beneficiari diretti, senza rendere conto dell'impatto sugli altri stakeholder e sulla comunità nel suo complesso. In terzo luogo, aiuta a comprendere i risultati prodotti, ma non offre nessun suggerimento su come sia stato possibile conseguirli.

Un secondo metodo, molto diffuso soprattutto negli analisti di politiche, è quello della valutazione partecipata. Si tratta di un'analisi qualitativa di primo livello realizzata attraverso tecniche qualitative quali le interviste biografiche, i focus group e le analisi Delphi. In questo caso il valutatore si confronta attivamente e personalmente con singoli o gruppi di soggetti, che possono essere attuatori, stakeholder, beneficiari e testimoni privilegiati, cioè persone entrate in contatto con l'iniziativa e di cui il ricercatore rileva le percezioni e l'esperienza soggettiva. Dal punto di vista metodologico ha il merito di permettere al valutatore di rilevare anche elementi non previsti nelle ipotesi preliminari. Tuttavia presenta anche alcuni evidenti limiti. In primo luogo la soggettività dei dati raccolti e della loro interpretazione è tale da rendere quasi impossibile generalizzare gli apprendimenti derivanti da un singolo studio. In secondo luogo richiede un impegno notevole in termini di tempo e risorse poiché il numero di interviste o incontri da realizzare è fondamentale per il processo di valutazione. Infine, è estremamente difficile depurare i dati raccolti dalle percezioni soggettive, emotive e cognitive, dei diretti interessati, che andrebbero così ad alterare le possibilità di misurazione oggettiva.

Un terzo metodo è quello della teoria del cambiamento. Si tratta di un approccio che tenta di spiegare i meccanismi e i processi attuativi di un intervento che hanno prodotto determinati cambiamenti sul territorio, sia in termini positivi che negativi. Il metodo nasce dalla constatazione che spesso la conoscenza si manifesta in forma fen-

menologica, spuntando dal nulla piuttosto che all'interno di chiare ipotesi teoriche. Un tale orientamento all'analisi valutativa consente di comprendere meglio gli aspetti di contesto e le scelte dei diversi attori che possono aver influito o meno sugli esiti degli interventi. Per questa ragione è un metodo che si presta particolarmente all'analisi di interventi sperimentali e innovativi. Nella sua applicazione si presenta come uno strumento analitico in grado di ridurre la complessità di un intervento sociale, affinché un'organizzazione possa comprendere l'implicazione delle sue attività. Nella logica valutativa adottata in questo metodo risulta indispensabile la promozione di processi partecipativi di confronto tra i diversi stakeholder, ma questa sua qualità racchiude anche i limiti della scarsa generalizzazione e della soggettività dei dati raccolti.

Un quarto metodo è quello dell'analisi costi-benefici, una tecnica quantitativa volta a indicare in modo sintetico il beneficio o il costo monetario generato da un'iniziativa. Questa tecnica include sia i risultati diretti sia quelli indiretti e si realizza attribuendo loro un prezzo/valore oggettivo e prudentiale, per ottenere valori realistici. Questa metodologia, apparentemente semplice e oggettiva, presenta però dei limiti e delle controindicazioni. In primo luogo, esistono difficoltà tecniche e culturali ad applicarla ad aspetti sociali o elementi di economia del benessere (es. valutazione del valore della vita). In secondo luogo, i metodi analitici presentano difficoltà tecniche di applicazione, come ad esempio il calcolo del tasso di sconto sociale o dei benefici intangibili. In terzo luogo i dati necessari per effettuare le analisi sono spesso costosi, inesistenti o frammentati e quindi non omogenei e i relativi metodi per raccogliarli ed elaborarli sono complessi e le competenze o le risorse degli organismi che devono effettuare la valutazione non adeguate.

Lo SROI è una quinta metodologia riconducibile alla precedente, dalla quale però si discosta perché si focalizza sui risultati extra-finanziari di un'iniziativa. Utilizzato soprattutto in contesti anglofoni, si tratta di uno dei metodi internazionalmente più diffusi. Parte del suo successo è riconducibile alla diffusione di finanza sociale e strumenti come i *social bond*, che necessitano di specifiche rendicontazioni del ritorno sociale degli investimenti per poter calcolare i rendimenti da offrire agli investitori. Questa metodologia, oltre alle debolezze dell'analisi costi-benefici, ne presenta anche di specifiche: l'elevata difficoltà da parte delle organizzazioni di applicare il metodo, la forte eterogeneità di applicazione e di inclusione nel calcolo di variabili di beneficio diretto e indiretto e il rischio che le misure abbiano una limitata pertinenza con l'analisi economica. Un'altra critica è che i risultati possono essere molto diversi in base alla scelta degli stakeholder identificati come rilevanti e alle metriche utilizzate per stimare il valore sociale, al periodo di analisi preso a riferimento e al tasso di sconto applicato sui valori monetari.

Esistono poi varie metodologie riconducibili ad approcci statistici finalizzati a rilevare e misurare gli effetti di un'iniziativa progetto rispetto a uno specifico cambiamento osservato a seguito della conclusione dell'intervento. Per questa ragione sono applicati e funzionano soprattutto in caso di progettualità che prevedono attività dirette a gruppi di destinatari uniformi e numerosi, presso i quali è possibile indagare gli effetti prodotti attraverso approcci di tipo statistico basati sull'analisi delle correlazioni tra cause ed effetti. Per queste caratteristiche sono impiegati in sostituzione dell'analisi controfattuale quando non è possibile individuare un gruppo di controllo con le stesse caratteristiche dei beneficiari. Presentano limiti del tutto simili a quelli dell'analisi controfattuale.

### 3.1 Lo SROI Explore, cos'è e come funziona

Per tentare di rispondere ai limiti dei diversi sistemi di VIS presentati precedentemente, gli autori hanno sviluppato una metodologia che, pur avendo solide basi nello SROI, si configura come il risultato dell'accostamento di tre metodologie eterogenee impiegate secondo schemi di complementarità: SROI, teoria del cambiamento e valutazione partecipativa.

Prima ancora che come strumento di misurazione dell'impatto sociale, lo SROI Explore è nato come uno strumento di analisi delle politiche, dove per politiche si intendono azioni promosse da attori collettivi pubblici e privati per trattare problemi percepiti come comuni e quindi pubblici (Crosta 2010).

I suoi intenti hanno una tensione auto-riflessiva più che valutativa: lo strumento nasce come insieme di attrezzi (cf. Lascoumes, Le Galès 2009) la cui funzione è prima di tutto innescare un processo di riflessione su ciò che si sta facendo.

Per questa ragione la teoria del cambiamento e la valutazione partecipativa precedono lo SROI, che completa il processo con il preciso intento di individuare un indicatore sintetico di risultato.

Dal punto di vista del flusso di lavoro, la metodologia SROI Explore è organizzata nel modo seguente:

1. inizialmente il ricercatore ricostruisce, con il diretto coinvolgimento dei principali partner, la teoria del cambiamento del progetto, rispondendo alla seguente domanda multidimensionale: 'mediante quali risorse si attivano quali azioni, con quali risultati e impatti?'. È in questa fase che il ricercatore inizia a individuare i principali stakeholder di progetto e a delineare la mappa dei beneficiari e degli impatti che il progetto si prefigge di realizzare nei loro confronti. In questa fase il testo progettuale iniziale è ininfluenza e si lavora più sul reale che sul progettato;

2. nella seconda fase il ricercatore presenta la sua ricostruzione della ToC del progetto ad attori con diversi livelli di implicazione nel progetto (promotori, attuatori, beneficiari, partner, ecc.) con lo scopo di rivedere o approfondire quanto elaborato e, con la partecipazione degli attori individua azioni equivalenti in grado di suggerire al ricercatore possibili proxy finanziarie utilizzabili per il calcolo dello SROI-E. Questa fase viene svolta attraverso gli strumenti tipici della valutazione partecipata: interviste, focus group, workshop, ecc.;
3. nella terza fase, il ricercatore elabora dei questionari che somministra ai partner e ai beneficiari di progetto per standardizzare le proxy finanziarie e calcolarne *deadweight* e spiazziamento, attribuzione e *drop-off*;
4. nella quarta fase, il ricercatore calcola lo SROI-E di progetto (preventivo, intermedio o consuntivo). In questa fase ai beneficiari di progetto vengono proposti questionari di rilevazione degli impatti di progetto sulle loro esperienze soggettive e/o organizzative;
5. nella quinta e ultima fase, lo SROI-E viene presentato e analizzato con i diretti interessati e si raccolgono eventuali osservazioni, suggerimenti, critiche, proposte di revisione, ecc. Queste sono integrate in un'apposita sezione o direttamente utilizzate per elaborare nuovamente una seconda versione dello SROI-E.

Lo SROI Explore, alla fine, assume la forma di un file (XLS o PDF) composto da 3 fogli, ognuno dei quali riporta:

- a. la teoria del cambiamento del progetto;
- b. lo SROI-E del progetto (con le operazioni di calcolo sotto-stanti);
- c. una sezione di note, critiche, suggerimenti e altro avanzate dai diretti interessati.

## 3.2 Come si applica lo SROI Explore

### 3.2.1 Flusso 1: Quadro di sfondo: politiche, progetti, attori e stakeholder

#### *Obiettivi*

- Identificare il cambiamento atteso nel lungo periodo
- Ricostruire il contesto all'interno del quale si inserisce il progetto
- Mappare le principali politiche e progetti affini o inerenti il settore di intervento progettuale

#### *Strumenti*

- Intervista di profondità
- Analisi desk

In questo primo flusso di lavoro, l'obiettivo principale è quello di ricostruire un quadro di sfondo all'interno del quale si colloca il progetto o l'iniziativa analizzata. Si tratta di un quadro costituito da tre dimensioni temporali: una passata, una presente e una futura.

All'interno della dimensione passata, comunque relativamente vicina in termini temporali, è opportuno collocare tutte quelle iniziative che, secondo il ricercatore o i testimoni privilegiati, hanno avuto una certa connessione con quanto si sta analizzando in termini di affinità di beneficiari del progetto, di dinamiche di intervento su un problema sociale simile, di proto-idee che nel tempo si sono sviluppate e hanno contribuito a dar vita all'iniziativa o al progetto in esame.

Nella dimensione del presente, un primo campo di indagine propedeutico alla valutazione è di individuare e mappare le iniziative di intervento simili, le modalità attraverso le quali esse entrano, o meno, in relazione con il progetto/iniziativa, gli attori (enti, organizzazioni o anche singoli individui) del territorio più influenti e che hanno una certa rilevanza e una certa connessione all'area di intervento dell'iniziativa/progetto.

Un secondo campo di indagine è quello relativo agli stakeholder del progetto. Generalmente nella letteratura riguardante i processi partecipativi, il termine stakeholder viene utilizzato per identificare coloro i quali detengono (hold) un interesse specifico sulla posta in gioco (stake) che il progetto/iniziativa esprime. Non è necessario che gli stakeholder dispongano necessariamente di ruoli formali, poteri decisionali o particolari ed esplicite competenze.

Nel caso specifico di una valutazione di impatto come lo SROI Explore, l'interesse fondamentale è di identificare il cambiamento o il beneficio percepito dai soggetti o oggettivamente registrato e chiaramente connesso con le azioni dell'iniziativa oggetto di valutazione.

Il primo round di interviste deve, pertanto, portare alla redazione di una prima ipotesi di stakeholder map che riporti tutti i soggetti su cui il progetto produce dei cambiamenti di vario tipo. Saranno questi stessi soggetti in un secondo momento a essere direttamente coinvolti nelle successive fasi di valutazione.

*Esempi di domande guida*

- Quali altre iniziative/progetti attualmente coinvolgono gli stessi beneficiari o le stesse categorie di beneficiari dell'iniziativa/progetto?
- Quali altre iniziative, in passato, hanno coinvolto la stessa categoria di beneficiari, o gli stessi beneficiari?
- Quali sono gli attori del territorio che si occupano del tema/problema oggetto dell'iniziativa che sto valutando?
- Quali sono i principali beneficiari diretti del progetto?
- Quali sono i soggetti che non rappresentano i beneficiari diretti ma che stanno comunque beneficiando di alcune azioni del progetto?

Un ulteriore approfondimento nella dimensione presente è l'emersione del problema di partenza o ciò che crea problemi nel contesto di riferimento, rappresentato da quell'insieme di elementi e dinamiche disfunzionali che si intendono risolvere, a cui si intende porre un rimedio, contrasto o un freno.

Infine, è necessario lavorare su una dimensione futura che porti gli osservatori privilegiati a proiettarsi in una dimensione di impatto di lungo periodo. Per fare ciò, una volta ben inquadrato il problema di partenza, si ricostruiscono le catene di relazioni esistenti all'interno dello schema progettuale:

1. tra le risorse attivate e le azioni a cui danno vita;
2. tra le azioni e i risultati che ne conseguono;
3. tra i risultati e gli impatti.

Il modello di intervista che qui proponiamo di utilizzare è quello dell'intervista di profondità semi-strutturata. Essa è costituita da una traccia di domande, predefinita prima del colloquio da parte dei ricercatori, che conduca agli argomenti che necessariamente devono essere affrontati; le domande possono essere sia generali, di introduzione e di inquadramento, sia specifiche e di approfondimento con inviti, per quanto possibile, a fare esempi concreti. La traccia semi-strutturata comune per tutti gli interlocutori non esclude: la possibilità di affrontare altri argomenti che l'intervistato introduce spontaneamente perché ritiene importanti far emergere per una migliore comprensione del progetto o dell'iniziativa; l'eventualità di anticipare alcune domande a seconda dell'argomento in quel momento oggetto di approfondimento. L'intervista di questo tipo deve rimanere all'interno di un perimetro dove l'intervistato e intervistatore possano trattare in maniera esaustiva gli argomenti (previsti o imprevisi) fondamentali per l'indagine.

Si tratta di un primo momento di indagine particolarmente delicato; generalmente i soggetti tendono a restare ancorati sugli obiettivi dichiarati in fase di project design. Spesso hanno dovuto compilare un formulario che ha fissato nell'immaginario dei designer dei paletti interpretativi o dei frame. Obiettivo dell'intervista è anche quello di ricostruire questo primo scenario progettuale e provare ad andare oltre portando il soggetto intervistato a sviluppare delle prime ipotesi di re-framing del progetto in termini di beneficiari non previsti, esiti attesi e inattesi.

Proprio per queste sue caratteristiche, l'intervista, in diversi processi di indagine, diventa un vero e proprio strumento di attivazione che in alcuni casi può assumere, anzi è auspicabile che assuma a fini di una maggiore qualità della valutazione, un'altra valenza. Se gestita in un clima di collaborazione, l'intervista diventa uno strumento di attivazione, in primis di attenzione del soggetto intervistato, successivamente di ingaggio di alcuni osservatori privilegiati chiave che, ad esempio, possono facilitare, per via della loro posizione nel progetto o leadership informale, l'accesso ai dati e informazioni di difficile reperimento, e l'organizzazione dei workshop partecipativi con il coinvolgimento di un buon numero di stakeholder.

### 3.2.2 Flusso 2: Ricostruire i cambiamenti

#### *Obiettivi*

- Consolidare la teoria del cambiamento nella dimensione progettuale
- Individuare i cambiamenti percepiti o registrati per ciascuna categoria di stakeholder.

#### *Strumenti*

- Workshop valutativo

Il primo passo del flusso 2 è organizzare e realizzare un workshop valutativo partecipato invitando tutti gli stakeholder individuati nel flusso precedente. È importante in questa fase riunire al tavolo di lavoro una buona rappresentanza dei soggetti (promotori, attori, beneficiari, partner, ecc.) in modo da garantire una certa varietà di punti di vista nella stessa categoria e tra categorie di stakeholder.

Il workshop si svolge sostanzialmente secondo l'approccio tipico del focus group con il ricercatore che funge da facilitatore della discussione ponendo ai vari soggetti le domande preparate in precedenza.

Il tema centrale su cui si focalizza la discussione è quello del cambiamento, sia nella sua dimensione macro a livello progettuale, sia nella dimensione individuale in riferimento a ciascuna categoria di soggetti.



Nella prima parte del workshop, il ricercatore presenta la sua ricostruzione della ToC a livello di progetto a tutti gli attori con diversi livelli di implicazione nel progetto con lo scopo di rivedere o approfondire quanto elaborato.

In una fase successiva, il tema del cambiamento viene esplorato a livello individuale, chiedendo direttamente a ciascuna partecipante quali sono i cambiamenti avvenuti a seguito della partecipazione al progetto, se si tratta di uno SROI di tipo valutativo, oppure i cambiamenti che immagina o prefigura se si tratta, invece, di uno SROI previsionale.

Una volta che ciascuna categoria di stakeholder ha identificato una serie o un pattern di cambiamenti è utile ridiscuterli con gli altri partecipanti al tavolo cambiando i punti di osservazione; ciò è funzionale a raggiungere un più profondo livello di riflessione, qualità nei dettagli e per continuare le operazioni di eventuale *reframing* iniziate nel flusso 1.

Il concetto di cambiamento in questa fase va inteso in un senso molto ampio, e può riguardare svariati aspetti della vita quotidiana e della vita professionale degli stakeholder spaziando da nuove competenze trasversali a competenze più tecniche, performance individuali, organizzative e aziendali, dinamiche di relazione con altri soggetti, elementi prettamente economico-finanziari. Il cambiamento può essere sia positivo sia negativo e andrà, rispettivamente, a incrementare o ridurre il valore extra-finanziario degli interventi realizzati.

Considerata la complessità del fenomeno, diversi partecipanti ai workshop tendono spesso a descrivere i cambiamenti con esempi pratici, casi concreti e metafore. È molto importante in questa fase del workshop che il ricercatore, coadiuvato dagli stessi partecipanti, sia in grado, laddove possibile, di procedere in tempo reale a una clusterizzazione dei benefici sulla base di elementi di affinità o differenza e portare gli esempi e le metafore a un livello di astrazione più elevato.

È tuttavia importante tenere traccia del materiale informativo fornito 'di prima mano' dai partecipanti, poiché risulterà molto utile nell'individuazione delle proxy finanziarie. Una volta individuato l'elenco, composto dai benefici/cambiamenti per ciascuna categoria di stakeholder, il ricercatore con la partecipazione dei presenti al tavolo procede a una prima ipotesi di accoppiamento tra benefici e proxy finanziarie individuando a seconda del tipo di beneficio, ad esempio, azioni equivalenti in grado di produrre un cambiamento simile, ammontare di nuovi introiti, risparmi o costi generati. Questa rappresenta un'azione chiave dello SROI Explore, soprattutto in termini di valutazione di impatto sociale, e pertanto è opportuno precisare alcuni concetti e le azioni connesse. Per *proxy* si intende una variabile che viene inserita in un modello economico quando non è possibile quantificare esattamente un'altra variabile fondamentale nel contesto del modello. Nel caso della VIS, si tratta di introdurre una varia-

bile che supporti nell'approssimazione finanziaria dei valori di azioni che generano impatti sociali. Non si tratta quindi di un valore direttamente assegnabile all'azione ma di un valore equivalente approssimato grazie all'utilizzo di azioni che producono impatti analoghi e di cui è noto il valore finanziario

*Esempio.* La partecipazione da parte di un giovane a un percorso di attivazione nel gruppo di pari può essere assimilata a un percorso di counseling finalizzato a potenziare la propria autostima. Se il valore economico-finanziario di questo è noto ed è pari, a pure titolo di esempio, a € 300,00, allora questo può essere impiegato come proxy finanziaria.

Si tratta a questo punto di contabilizzare la quantità di output prodotto e di metterlo in relazione con il valore extra finanziario prodotto, andando a utilizzare le proxy finanziarie come moltiplicatore finalizzato a contabilizzare il valore monetario dello stesso.

Infine, è auspicabile chiudere il workshop con una breve restituzione tramite un 'instant report' su quanto emerso per l'intero svolgimento del workshop, dando ai partecipanti il tempo e lo spazio di fissare quanto condiviso, di modificare eventualmente alcune catene di relazione nella ToC, di inserire nuovi cambiamenti o suggerire nuovi accoppiamenti con proxy finanziarie. L'instant report ha in ogni caso una utilità molto pratica nel tenere traccia e documentazione del processo.

Box - Esempi di domande guida

- Dopo la partecipazione alle attività di progetto, noti qualcosa di diverso in te, è cambiato qualcosa?
- Dopo la partecipazione alle attività di progetto, cosa è cambiato nella tua vita professionale?
- Hai notato dei miglioramenti o dei peggioramenti dopo aver partecipato al corso promosso dal progetto?
- Ci sono degli effetti negativi che questo corso ha avuto su di te, o sulla tua organizzazione, associazione, ente?
- Il cambiamento 'Ho migliorato le mie competenze relazionali' sarebbe potuto avvenire anche con un corso sulle competenze trasversali proposto dall'ente X e della durata di Y ore?
- Quali altri cambiamenti registri negli altri stakeholder qui presenti?

Il flusso di lavoro 2 è di particolare interesse nell'ambito di un processo valutativo come lo SROI Explore; il workshop valutativo fa, al contempo, sintesi e costruisce un momento di relazione tra soggetti molto diversi tra di loro, portatori non solo di linguaggi diversi, ma 'co-creatori' di differenti idee di cambiamento a seconda dei frame di cui sono portatori.

I designer assieme ai responsabili del progetto esprimono una tipologia di cambiamento che possiamo definire 'cambiamento progettato' ovvero l'insieme dei principi generali, degli obiettivi, delle proce-

ture, delle risorse finanziarie e umane che l'amministrazione mette insieme nel progettare l'erogazione di un servizio.

I beneficiari da soli esprimono invece ciò che possiamo definire 'cambiamento percepito' ovvero il cambiamento così come è visto dagli stakeholder attraverso i loro frame e, a volte, i loro pregiudizi.

### 3.2.3 Flusso 3: ampliare la platea degli stakeholder

#### *Obiettivi*

- Allargare la base del campione degli stakeholder
- Raccogliere ulteriori informazioni utili per dare un peso all'attribuzione

#### *Strumenti*

- Questionario di valutazione

Nel terzo flusso di lavoro a partire dall'elenco dei cambiamenti emersi e riorganizzati all'interno del workshop valutativo si procede con l'elaborazione di un questionario da somministrare alle varie categorie di stakeholder. Si tratta in questo caso di costruire un numero di tipologie di questionari pari al numero delle categorie di stakeholder individuati; in altre parole, ogni categoria di stakeholder avrà il suo questionario dedicato sulla base di cambiamenti emersi.

La costruzione del questionario dovrà tenere conto di alcuni accorgimenti statistici utili per una corretta analisi ed elaborazione successiva. In termini generali, si tratta di un questionario con domande a risposta chiusa, tranne un'ultima domanda dove, è consigliato lasciare uno spazio libero al rispondente per aggiungere eventuali suggerimenti, commenti, cambiamenti non emersi, anche negativi.

Nel caso dello SROI Explore un questionario tipo è così composto: innanzitutto, a discrezione del ricercatore e dello staff che si occupa della valutazione può essere o meno somministrato in forma anonima; ciò dipenderà molto dal tipo di progetto, dal problema sociale che affronta e dalle tipologie di stakeholder a cui viene rivolto.

Si suggerisce, tuttavia, di impostare una prima parte 'anagrafica' per raccogliere informazioni attraverso delle variabili (età, livello di istruzione, ecc.) e di alcune mutabili come il genere, lo stato civile, nazionalità, ecc.

I cambiamenti specifici sono rilevati mediante una serie di items, ciascuno dei quali rileva l'opinione degli intervistati.

Successivamente per ciascun cambiamento si esplorano le seguenti caratteristiche:

1. se, secondo il soggetto, il cambiamento è effettivamente avvenuto o meno;

2. in quale misura il cambiamento registrato dipende dal progetto preso in analisi;
3. quanto tempo durerà questo cambiamento.

*Box - esempio di questionario*

1. Il progetto ha contribuito ad accrescere la tua capacità nel metterci impegno in un compito e portarlo a termine?

1.a In una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende direttamente dal progetto?

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

1.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?

1 - 2 - 3 anni

2. Il progetto ha contribuito ad accrescere la tua capacità di essere disciplinato e di assumerti responsabilità?

SÌ/NO

2.a Se sì, in una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende direttamente dal progetto?

1-2-3-4-5-6-7-8-9-10

2.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?

1 - 2 - 3 anni

3. Vorresti segnalare un altro cambiamento (un beneficio per te) determinato dal progetto?

SÌ/NO

3.a Se sì, in una scala da 1 a 10, quanto questo cambiamento dipende direttamente dal progetto?

3.b Secondo te, quanto durerà questo beneficio?

1 - 2 - 3 anni

4. Il progetto ha contribuito a creare degli effetti negativi?

Se sì, quali?

Il questionario serve innanzitutto a raggiungere una platea maggiore di stakeholder e avere un'indicazione numerica sulla dimensione dell'impatto; il numero dei soggetti che dichiara di aver avuto un cambiamento andrà successivamente moltiplicato per la proxy finanziaria accoppiata. Infine, il punto di vista dei soggetti che registrano o hanno registrato il cambiamento rafforza l'analisi SROI Explore in un senso anche partecipativo e fornisce ulteriori elementi di scelta nella quantificazione dell'elemento di 'attribuzione' e del *drop-off* così come individuati nel primo flusso di lavoro attraverso l'analisi desk. Le risposte dei partecipanti, su quanto il loro specifico cambiamento dipende dal progetto e per quanti anni avrà effetto, andranno analizzate assieme alla mappatura dei progetti, la partecipazione degli stakeholder ad altri progetti e le ricerche che dimostrano tempi e dinamiche di esaurimento degli effetti dei benefici nel tempo.

### 3.2.4 Flusso 4: Condividere per apprendere

Nella quarta e ultima fase di progetto lo SROI Explore viene presentato e analizzato con i diretti interessati e responsabili di progetto.

In questa fase si presentano in trasparenza e nel dettaglio tutti i passaggi, le scelte metodologiche e si restituiscono i risultati quantitativi e qualitativi. I risultati quantitativi riguardano essenzialmente il rapporto SROI finale e, qualora possibile, come questo valore si distribuisce, in termini percentuali, per ciascuna categoria di stakeholder. Si tratta di una percentuale interessante in quanto può fornire indicazioni utili sul rapporto tra lo sforzo profuso in termini di risorse, i processi organizzativi messi in atto e i benefici registrati dalle varie categorie di beneficiari, anche quelli inattesi e non rientranti all'interno del design di progetto originale. Parte della restituzione comprende anche elementi più qualitativi, di narrazione del progetto che siano in grado di rappresentare e sintetizzare il problema di partenza, di cucire i vari passaggi e componenti della teoria del cambiamento, mettano in evidenza effetti e dinamiche inattese, tengano traccia degli indizi raccolti nella fase di inquiry e del loro potenziale esplicativo.

Si raccolgono, infine, eventuali osservazioni, suggerimenti, proposte di revisione, che vengono integrate in un'apposita sezione del documento contenente le eventuali raccomandazioni e future azioni di revisione per un miglioramento delle performance di impatto del progetto, per una revisione dei processi organizzativi, oppure, se possibile direttamente utilizzate per elaborare nuovamente una seconda versione dello SROI Explore.

