
VALUTARE GLI IMPATTI DELLE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

CONTRIBUTI DA UNA SPERIMENTAZIONE

COLOPHON

Testo a cura di: Alessandra Gariboldi, Sara Marconi
Responsabile scientifico: Alessandra Gariboldi
Responsabile di progetto: Simona Martini

Questa pubblicazione è stata realizzata nell'ambito dei servizi di accompagnamento per la comunità degli operatori di FUNDER35, progetto sostenuto da 18 fondazioni di origine bancaria e da Fondazione con il Sud, con il patrocinio di ACRI.

Settembre 2021



PREMESSA

La **misurazione degli impatti** in ambito culturale è un terreno difficile e a suo modo pieno di insidie - concettuali non meno che pratiche -, ma assolutamente **fondamentale per lo sviluppo del settore culturale**. Un'opportunità per migliorare non solo la propria sostenibilità economica e sociale, ma anche la propria capacità di contribuire in modo attivo e consapevole allo sviluppo sostenibile dei territori.

IL VADEMECUM

Questo vademecum resituisce gli apprendimenti di un percorso iniziato nel 2019 da Fondazione Firzarraldo nell'ambito dei servizi di accompagnamento per la comunità delle imprese culturali di **FUNDER35**, proseguito nei due anni successivi attraverso attività di capacity building e di confronto con professionisti e altre imprese esterne alla comunità.

Niente di quanto appreso sarebbe stato possibile senza la partecipazione e l'impegno delle 35 imprese culturali (in parte di FUNDER35, in parte esterne) che hanno sperimentato, lavorando con noi e con gli esperti di Kilowatt Consulting, i modelli teorici e gli strumenti operativi per misurare gli impatti generati dalle loro attività.

PER CHI

- ORGANIZZAZIONI CULTURALI
- DECISORI PUBBLICI
- DECISORI PRIVATI
- RICERCATORI E PROFESSIONISTI

PERCHÉ

- CONDIVIDERE L'APPROCCIO
- CONDIVIDERE IL PROCESSO
- DARE VOCE ALLE ORGANIZZAZIONI
- CONTRIBUIRE AL DIBATTITO

INDICE

PARTE 1 | Parlare di "impatti" delle organizzazioni culturali - pag. 4

Perché parlare di valutazione di impatti
Il percorso: tra capacity building e sperimentazione
Il percorso: struttura e contenuti

PARTE 2 | Una visione della valutazione degli impatti per le organizzazioni culturali - pag. 8

Alcuni punti fermi
Implicazioni di metodo

PARTE 3 | Apprendimenti - pag. 12

Oltre l'accountability, l'apprendimento
Valutare come responsabilità
La valutazione ha un valore relazionale
La valutazione come leva per l'allineamento
La valutazione per la co-progettazione
La valutazione introiettata

PARTE 4 | I nodi critici della valutazione - pag. 20

Orientarsi tra diversi metodi
Proporzionalità e sostenibilità
L'autovalutazione potrebbe non bastare
Per molti ma non per tutti

PARTE 5 | Conclusioni - pag 25

Glossario - pag 27

Riferimenti - pag 29

Ringraziamenti - pag 31

COSA

Il documento è articolato in 5 parti:

Una prima parte che è una **breve introduzione** per chiarire perché parliamo di impatti e quali difficoltà comporta per il settore culturale.

Una seconda parte che esplicita e motiva **la visione della valutazione di impatto** e l'approccio adottato nel percorso di capacity building e sperimentazione.

Una terza parte che riporta **gli apprendimenti del percorso**, che auspichiamo possano essere utili per altre organizzazioni, nonché contribuire al dibattito per una valutazione utile e sostenibile.

Una quarta parte che riporta **i nodi critici** che le organizzazioni possono incontrare e alcuni suggerimenti per affrontarli.

Infine una quinta e ultima parte che fornisce alcuni **spunti e riflessioni per il futuro**.

In chiusura un sintetico **glossario** per orientarsi nei termini più tecnici legati al tema della valutazione e degli impatti.

#1

**PARLARE DI
"IMPATTI" DELLE
ORGANIZZAZIONI
CULTURALI**

PERCHÉ PARLARE DI VALUTAZIONE DI IMPATTI

Nell'arco degli ultimi dieci anni la valutazione degli impatti, spesso declinata al singolare con particolare riferimento alla dimensione sociale, è diventata sempre più centrale nel dibattito pubblico, nutrito da numerosi contributi accademici e dal proliferare di quadri teorici e approcci metodologici. Parallelamente, gli enti di Terzo settore sono stati progressivamente e diversamente sollecitati a dotarsi di sistemi di valutazione dell'impatto sociale, a partire dalle richieste dei finanziatori, in relazione a specifici progetti finanziati, fino all'invito ministeriale previsto dal d.lgs. 24 luglio 2019 (già in parte anticipato dalla legge 106/2016), che inquadra la valutazione di impatto sociale come un processo di misurazione, non obbligatorio per legge, di cui gli enti di Terzo settore "decidono di dotarsi" anche con finalità di comunicazione verso i propri stakeholder.

Accanto alle **spinte di natura per lo più esogena** (politica, economica, sociale, normativa), ve ne è anche una endogena alle organizzazioni di Terzo settore: quella di organizzazioni ed imprese con un **modello di business community driven e/o impact oriented**. Si tratta di realtà naturalmente portate a connettere ciò che fanno a ciò che intendono far accadere, riconoscendo nella valutazione degli impatti un potente strumento di pianificazione strategica, oltre che di trasparenza nella relazione con le comunità di riferimento.

Come per tutti gli ambiti di ricerca relativamente recenti, la confusione sul tema è tuttavia ancora grande, con un reale rischio di asimmetria informativa e scarse possibilità per le organizzazioni di Terzo settore, specie per quelle di piccole e medie dimensioni, di approcciarsi in modo virtuoso alla valutazione di impatto, che **richiede alcune condizioni abilitanti ancora per nulla o scarsamente esistenti** (risorse economiche dedicate, competenze specifiche, riferimenti

metodologici chiari, interlocuzioni generative con i committenti).

Se misurarsi con questo tema è difficile per il Terzo settore in generale, **le difficoltà sono particolarmente acute nell'ambito delle organizzazioni culturali**.

Sebbene vi sia un **riconoscimento sempre più ampio degli impatti positivi generati dalla cultura**, la sfida della misurazione di tali impatti appare infatti tutt'altro che compiuta, in buona parte **per la natura qualitativa e complessa degli effetti** che la cultura può produrre. Tuttavia, **non è solo un problema di misurabilità**: la logica degli impatti non è di per sé naturale all'interno del settore culturale. Infatti, se il percepirsi responsabili rispetto alla collettività, così come il prendersi cura di luoghi e persone, sono aspetti naturalmente presenti nel mondo sociale ed educativo, questi sono invece relativamente nuovi nell'ambito della produzione culturale, storicamente più incentrata sui contenuti che produce e diffonde che sugli impatti che vuole generare. **Il concetto di impatto si fonda sulla premessa dell'intenzionalità**, una categoria di pensiero che non necessariamente, e comunque non direttamente, appartiene ad esempio alla produzione artistica.

In questo scenario, la comunità delle imprese culturali sostenute negli anni dal bando FUNDER35, buona parte delle quali gestiscono spazi aperti al pubblico, talvolta veri e propri centri multidisciplinari con una forte vocazione al welfare culturale, si è rivelata un terreno fertile per affrontare il tema, indagandone le questioni più urgenti, sperimentando approcci e soluzioni diverse e sollecitandone le contraddizioni.

IL PERCORSO TRA CAPACITY BUILDING E SPERIMENTAZIONE

Se la rilevanza del tema è pacifica, con questo percorso Fondazione Fitzcarraldo ha inteso contribuire a **promuovere la diffusione di una cultura positiva della valutazione** e dell'orientamento agli impatti tra le imprese culturali della comunità di Funder35. Innanzitutto per **comprenderne i perimetri, dipanarne le contraddizioni, acquisire un vocabolario** adeguato, **saper riconoscere i diversi approcci** e comprenderne il valore per lo sviluppo delle organizzazioni.

Tra il 2019 e il 2020 sono stati realizzati **due percorsi di formazione, sperimentazione e ricerca**, curati da Fondazione Fitzcarraldo in collaborazione con Kilowatt Consulting, e dedicati ad una selezione di imprese culturali. Entrambi i percorsi hanno avuto impulso dall'ambizione di esplorare e approfondire il tema della valutazione degli impatti, e le relative implicazioni metodologiche e operative, per le piccole e medie organizzazioni culturali, dentro e fuori FUNDER35.

Al fine di creare opportunità di confronto, riflessione e scambio tra operatori culturali, nel 2020 è stato inoltre organizzato, nell'ambito di ArtLab, **un incontro tra le realtà supportate da FUNDER35 e dal bando Culturability**. Un percorso comune per **costruire una consapevolezza "di settore" sul tema della valutazione di impatto**, come fattore abilitante per dar voce ai centri culturali e alle loro pratiche culturali, creative e artistiche nel dialogo con i principali stakeholder politici e istituzionali. L'incontro è stato inoltre occasione per confrontarsi con esperti ed operatori internazionali, indagando prospettive e sperimentazioni in atto a livello europeo.

Nel 2021 Fondazione Fitzcarraldo ha infine avviato una **ricognizione sugli effetti e gli apprendimenti consolidati**, a uno e due anni di distanza, tra gli operatori che hanno partecipato ai due percorsi sperimentali.

GIUGNO - DICEMBRE 2019

Primo percorso di
accompagnamento



APRILE - OTTOBRE 2020

Secondo percorso di
accompagnamento



SETTEMBRE 2020

Incontro tra comunità
FUNDER35 e Culturability



APRILE - GIUGNO 2021

Focus group di follow up
con i partecipanti ai
percorsi

IL PERCORSO STRUTTURA E CONTENUTI

I due percorsi di accompagnamento, attorno ai quali si incentra questa riflessione, sono stati progettati come uno spazio di **confronto e apprendimento** ma anche di **sperimentazione sul campo**, che ha visto i partecipanti sviluppare un processo di valutazione da applicare all'interno della propria organizzazione.

Tutti gli operatori coinvolti hanno beneficiato di sessioni in presenza e online, contenuti on demand, documenti e riferimenti bibliografici, e un percorso di tutoraggio personalizzato.

Le attività si sono articolate in quattro macro blocchi di lavoro. Un primo obiettivo è stato quello di condividere un **glossario**, costruire un lessico comune e ricostruire gli attuali **scenari e approcci** alla valutazione di impatto. Una prima fase di consapevolezza necessaria per riflettere sulle dimensioni di valore più rilevanti per ciascuna organizzazione e le metodologie di ricerca ad esse più coerenti.

Un secondo momento di lavoro ha visto approfondire metodologie e strumenti della ricerca sociale per abilitare i partecipanti ad attivare le fasi di monitoraggio e ascolto dei propri pubblici e beneficiari. Un passaggio obbligato per sviluppare una necessaria **cultura dei dati** e sostanziare il successivo processo di ricerca.

I partecipanti sono quindi stati accompagnati a disegnare un **piano di valutazione** applicato a uno specifico progetto o a parti della propria attività, identificando obiettivi e risultati attesi, gli **indicatori** ritenuti più opportuni nonché tempi e risorse per l'implementazione.

L'ultimo step ha previsto la **sperimentazione sul campo** in cui i partecipanti hanno implementato il piano di valutazione, con il supporto dei tutor di Fondazione Fitzcarraldo e Kilowatt Consulting, coinvolgendo gli altri membri delle loro organizzazioni.



35 ORGANIZZAZIONI



20 ESPERTI



54 H IN PRESENZA



40 H ONLINE



60 H TUTORAGGI



36 RISORSE ONLINE

#2

**UNA VISIONE DELLA
VALUTAZIONE DEGLI
IMPATTI**

PER LE ORGANIZZAZIONI CULTURALI

ALCUNI PUNTI FERMI

Dal momento che parlare di impatti in ambito culturale è particolarmente complesso, riteniamo necessario esplicitare alcuni punti fermi della visione che ha ispirato il nostro lavoro - non l'unica né la migliore, ovviamente, ma solo quella che meglio descrive la nostra interpretazione.

Innanzitutto, nella nostra prospettiva la valutazione e lo stesso concetto di "impatto" non sono un tema di natura esclusivamente tecnica ma - come del resto quasi tutto - **un tema di natura profondamente culturale**, e in un certo senso "politica".

Come qualunque ricercatore sa, decidere di osservare un fenomeno (o di non farlo) è un'operazione che **richiede di dare un valore ad alcuni aspetti** piuttosto (o talvolta a detrimento) di altri. Spesso questa operazione avviene sulla base di mere necessità operative (quanto è facile misurarlo), senza chiedersi opportunamente quale senso e valore abbiano le dimensioni osservate rispetto al fenomeno nel suo insieme. Questo diventa particolarmente problematico quando si parla di cultura. Un esempio è quello di misurare la qualità di una biblioteca di pubblica lettura sulla base del numero di prestiti (facili da misurare) piuttosto che, ad esempio, sulla base del capitale culturale che genera per i suoi utenti (ben più difficile).

Le distorsioni sono solo in parte evitabili, ma un buon modo per ridurle è quello di **esplicitare a cosa si dà valore quando ci si accinge a misurare un fenomeno**. Ad esempio, se il valore di una biblioteca non è solo quello di promuovere la lettura ma anche di promuovere la conoscenza, allora andrebbe misurata anche la partecipazione a tutti gli incontri, i workshop, le manifestazioni che organizza su temi specifici, ecc.

Se questo vale in generale per la valutazione, le cose si fanno ancora più complicate quando si passa a parlare di impatti.

Quale valore diamo alla cultura? Questa è la prima domanda che ci si pone quando ci si accinge a misurare non **le sue qualità intrinsecamente culturali** (cosa già non facile ma per la quale esistono diversi tentativi, dalla reputazione alla capacità di attrarre talenti, ecc.) ma **gli effetti che produce**, siano essi di natura economica (ad esempio la ricchezza generata da un evento) sociale (benessere, coesione sociale, contrasto all'esclusione, educazione, ecc.) o ambientale (l'impronta ecologica, sensibilizzazione al tema, ecc.).

Tornando al caso della biblioteca, dovremmo decidere se valutare la sua qualità sulla base non della partecipazione agli eventi che promuove ma, ad esempio, sul capitale culturale generato per i suoi utenti (impatto culturale) o gli effetti sulla coesione sociale del suo territorio (impatto sociale) o ancora l'impronta ecologica dei suoi eventi (impatto ambientale).

Se nel caso preso ad esempio le cose potrebbero essere difficili da misurare ma comunque coerenti, non è così per tutte le attività culturali. **Considerare l'impatto come proxy del valore della cultura** è un tema aperto, che difficilmente potrà essere risolto e che certo merita uno spazio di discussione che esula da questa pubblicazione.

Davanti a questa domanda, abbiamo cercato di assumere un punto di vista meno ideologico (è giusto valutare la cultura sulla base di ciò che fa accadere?) e più pragmatico (a cosa e a chi serve?).

Ciò premesso, la valutazione degli "impatti", o meglio dei cambiamenti che abbiamo contribuito a produrre, non può prescindere dal porsi alcune domande preliminari.

La prima è la **definizione di quali tipi di impatti** parliamo: economici, sociali, ambientali e, in modo più problematico, culturali. Se per molto tempo gli impatti economici sono stati più al centro dell'attenzione, oggi si assiste a uno schiacciamento verso gli obiettivi di natura sociale e, anche se ancora troppo poco, verso quelli di natura ambientale.

La seconda domanda da porsi è quale sia **l'oggetto della valutazione**, cioè su quale scala si intende valutare.

Si tratta di un passaggio chiave, poiché permette di distinguere e perimetrare lo spazio della valutazione: è cosa ben diversa valutare gli effetti di un progetto circoscritto nel tempo e nello spazio (complessità minima), quelli generati nel tempo da un'organizzazione (ben più complesso), o ancora quelli generati da un programma di intervento o addirittura da una politica. Alcuni oggetti di valutazione sono al di fuori della portata delle organizzazioni (come le politiche) altri richiedono competenze e un investimento (non solo finanziario) variabile.

Questo porta alla terza domanda, cioè quale sia il **soggetto della valutazione**. Talvolta, nella confusione che ancora domina questo campo, i decisori che necessitano di dati per valutare l'impatto di un programma demandano alle organizzazioni di produrli essi stessi. I problemi che vediamo in questo approccio sono di almeno due ordini. Il primo è che i dati raccolti spesso non rispondono alla domanda "quali impatti ha avuto il mio intervento?". Il secondo e più grave, è che in questo modo la valutazione è spesso percepita dagli operatori come **strumento di controllo e giudizio o, peggio, come mero esercizio rendicontativo**, perdendone il reale valore.

Questo porta agli ultimi elementi chiave della nostra visione: il primo è che la **valutazione** è per le organizzazioni di per sé un **modus operandi**, una postura che rappresenta un'opportunità straordinaria di **apprendimento e miglioramento continuo**. Il secondo è che pensare in termini di impatti è un'occasione imperdibile, un **modus intelligendi**, per farsi responsabili nei confronti di se stessi, degli stakeholder e dei beneficiari, ritrovando le motivazioni profonde che spingono a fare cultura e gettando le basi per alleanze fondate su visioni comuni.

IMPLICAZIONI DI METODO

Data la natura non esclusivamente tecnica ma anche profondamente "culturale" e contestuale del tema, per accompagnare le organizzazioni culturali ad avvicinarsi al concetto di impatto e alla sua valutazione, è stato indispensabile prima di tutto introdurre il tema, collocandolo all'interno di **scenari di natura politica, economica, sociale e culturale**. Questo ha permesso di inquadrare l'orientamento **all'impatto** non tanto come un tema "tecnico" al centro di una proposta formativa, quanto invece come **una sfida della contemporaneità a cui approcciarsi con una prospettiva multifocale**: quella delle legittime "pressioni valutative" delle policy e dei mercati, ma anche quella delle organizzazioni e del settore culturale, abilitando contemporaneamente prospettive cross-settoriali. Si è trattato di una premessa fondamentale per permettere ad ogni attore in campo di riconoscere i punti di vista di decisori, finanziatori e società nel suo insieme, una consapevolezza necessaria per permettere alle organizzazioni di giocare il proprio ruolo in modo consapevole all'interno dei diversi ecosistemi.

Allo stesso tempo, è stato fondamentale emancipare l'immaginario legato alla valutazione, superare l'idea schiacciata sul mero adempimento rendicontativo e condividere tutte le **opportunità della valutazione orientata all'impatto**, anche quelle applicative e pratiche.

Nello specifico dell'ambito culturale, questo ha significato esplicitare e legittimare una visione secondo la quale la ragion d'essere di quello che si fa non si limita al numero di spettacoli o laboratori realizzati, ma è strettamente connessa al raggiungimento di obiettivi di medio-lungo periodo, in linea con la propria missione, che possono - più o meno esplicitamente - generare dei cambiamenti per le comunità di riferimento e per beneficiari in particolare.

Insieme ai partecipanti abbiamo affrontato molte delle domande alle quali oggi le imprese culturali sono chiamate a rispondere: che differenze ci sono tra valutare gli effetti prodotti da politiche, progetti, programmi o dall'organizzazione nel suo insieme? Si può parlare di impatti culturali? Quali dimensioni di valore ha senso prendere in considerazione? Si può davvero parlare di valutazione di "impatti"?

Sulla più ampia **questione metodologica**, si è scelto di non proporre un singolo metodo, ma di fornire una panoramica delle principali metodologie esistenti e dei relativi strumenti di analisi (EIA, CV, SROI, GSO/GLO, IMPACT, ecc.), proponendo una lettura critica basata anche su casi nazionali e internazionali, per permettere ai partecipanti di comprendere **caratteristiche, limiti e potenzialità dei diversi metodi e strumenti in base ai contesti**. In questo modo si è inteso aiutare i partecipanti a identificare l'approccio (o il mix di approcci) più "utile" per far emergere le dimensioni di valore ritenute interessanti in relazione ai propri obiettivi strategici e per narrarsi esternamente.

Questa è stata anche l'occasione per affermare alcuni dei principi chiave della valutazione di impatto: non solo l'**intenzionalità**, la **misurabilità** e l'**addizionalità**, ma anche la proporzionalità e la trasparenza.

Particolare peso è stato dato alla **Teoria del Cambiamento** (impianto teorico, processo e strumenti operativi), presentata come approccio valutativo ma anche e soprattutto progettuale e strategico, che si è rivelato lo strumento più efficace per i partecipanti per operare la "rivoluzione copernicana" necessaria a un pensiero orientato agli impatti.

Fondamentale il passaggio finale in cui i partecipanti sono stati supportati nel progettare una sperimentazione interna, **elaborando un proprio impianto valutativo e indicatori coerenti**, un momento di passaggio essenziale dalla teoria alla pratica che ha permesso di consolidare gli apprendimenti maturati,

#3

APPRENDIMENTI

Alcune cose che abbiamo
capito insieme

Gli apprendimenti elaborati con i partecipanti sono qui riassunti in alcuni punti: 7 brevi paragrafi, arricchiti da citazioni degli operatori coinvolti. Derivano in modo più o meno diretto dai principi chiave su cui abbiamo fondato la formazione, ma il percorso ha aiutato ad articolarne e precisarne il valore e il senso dal punto di vista delle organizzazioni. Speriamo che questo possa aiutare altri a comprendere cosa attendersi quando ci si apre a processi valutativi adottando una logica per impatti.



1 | OLTRE L'ACCOUNTABILITY, L'APPRENDIMENTO

Attivare un processo di valutazione implica andare oltre l'attività di accountability, per trasformarla in attività di apprendimento.

Adottare questo approccio, anche in una valutazione ex post, abilita la possibilità di guardare in modo diverso alle proprie attività, "ri-conoscendole", da una parte mettendo a fuoco elementi di valore "dispersi" (che di norma sono "dati per scontati" e come tali non osservati, né ovviamente misurati e narrati), dall'altra assumendo uno sguardo critico in grado di metterle in discussione, generando apprendimenti per il futuro.

Nella capacitazione degli operatori, questo ha significato attivare nei partecipanti, in modo sistematico e intenzionale, un **processo di ascolto e di analisi costante**, stimolando la riflessione interna in grado di **generare apprendimento continuo per l'intera organizzazione**.

"Per noi è stato importante in termini di apprendimento interno, perché ha messo in luce delle cose che non ci erano chiare, soprattutto rispetto alla partecipazione del territorio, capendo a che punto eravamo arrivati"



2 | VALUTARE COME ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ

Assumere una prospettiva "per impatti" non è affatto semplice né scontato.

Il primo passaggio necessario è di legittimare che il "valore" generato dalle nostre attività possa essere visto non solo attraverso la lente della qualità dei processi artistici, ma anche alla luce degli «effetti di breve, medio e lungo periodo sulla comunità di riferimento e rispetto all'obiettivo individuato». E' un'operazione tutt'altro che scontata giacché, portato alle estreme conseguenze, questo approccio potrebbe portare a sostenere che se un'attività culturale non produce cambiamenti positivi, non ha valore. Si tratta, ovviamente, di un ossimoro. Ne deriva una tensione - che si collega alla storica contrapposizione tra valore intrinseco o estrinseco della cultura - che non può essere risolta se non all'interno della stessa organizzazione, negoziando di volta in volta per quale "oggetto" ha senso adottare una logica per impatti e perché, ma anche assumendo che **l'agire di un'organizzazione culturale non è mai limitato alla creazione artistica** (che non sempre può e spesso *non deve* essere valutata in termini di impatto), ma **si sostanzia anche in scelte e comportamenti organizzativi** i cui effetti possono invece essere misurati. Non si tratta tanto (o quantomeno non solo) di dimostrare e/o comunicare il cambiamento generato, quanto di **assumere l'impegno a contribuire al cambiamento desiderato**.

"Mi porto a casa una visione d'impatto che è come un faro che orienta l'azione, specie in tempi così incerti"



3 | PENSARE PER IMPATTI È DIFFICILE

Orientarsi all'impatto vuol dire **porre al centro della propria attività il cambiamento che si desidera generare**. Dunque il passaggio più difficile è sempre il primo: **identificare una visione di impatto**, perché il pensiero organizzativo è spesso naturalmente centrato su se stessi.

Nel percorso abbiamo compreso e sperimentato le diverse implicazioni e gli effetti che questo approccio può avere.

- significa **esprimere intenzionalità** in forma di ipotesi di cambiamento, riformulando la propria visione fino a farla diventare un punto di riferimento per ripensare e orientare la propria attività;
- permette di impostare e/o **ricostruire la logica interna delle attività**, verificando ipotesi di cambiamento e molti assunti spesso sottesi, innescando un processo continuo e circolare;
- consente di familiarizzare con una **logica di consequenzialità imperniata su legami di causa-effetto**, un processo faticoso che richiede un investimento importante da parte delle organizzazioni;
- può aiutare per **ri-orientarsi in momenti di forte crisi e incertezza**, che richiedono di attivare un processo di profondo ripensamento e ri-progettazione.

"[...] Ci ha portato al ribaltamento della prospettiva"

"è un'attività che richiede un adattamento continuo, anche in itinere [...]"

"una delle cose più difficili è stata costruire la catena del valore, non per tutte le nostre attività è possibile [...]"



4 | LA VALUTAZIONE HA UN VALORE RELAZIONALE

Attivare un processo di valutazione stimola a porsi in ascolto costantemente, e in ciò risiede la sua fondamentale ricchezza.

Il valore infatti non è mai assoluto, poiché non è il valore delle attività in sé ad essere in gioco, ma il valore che esse possono generare, rappresentare e significare per gli altri.

Indagare il **valore che la nostra attività assume all'esterno e quindi per gli altri, attiva e rafforza le relazioni** - creando e alimentando fiducia - giacché conoscere il punto di vista di stakeholder e beneficiari richiede di coinvolgerli in modo diretto e trasparente nella valutazione.

Per progetti con una forte **matrice partecipativa** può essere complesso identificare i propri beneficiari. In questi casi però, è stato utile distinguere tra chi è **beneficiario** e chi è **alleato**, o riconoscere laddove le due dimensioni coesistono, comprendendo che per qualcuno lo scarto è proprio passare dall'essere beneficiario (destinatario delle attività) all'essere alleato (contribuire attivamente con noi al raggiungimento di un cambiamento).

"Aiuta a non perdere il punto di vista dei propri beneficiari [...]"

"Si fa molta fatica a guardarsi con occhi esterni e a superare uno sguardo autoreferenziale, ma è fondamentale anche solo per un attimo porsi al di fuori, anche andando a chiedere e rafforzando così le nostre relazioni [...]"



5 | LA VALUTAZIONE COME LEVA PER L'ALLINEAMENTO

La valutazione, intesa come strumento strategico e di governo dell'organizzazione, può avere (anzi sarebbe auspicabile avesse) una spiccata dimensione partecipativa, prima di tutto internamente all'organizzazione.

Per poter avviare un processo di valutazione di impatto efficace, è infatti fondamentale che l'impact vision venga **elaborata, condivisa e validata insieme a tutti i membri dell'organizzazione**.

Questo richiede prima di tutto di fare spazio e di riservare il tempo necessario, al di là del flusso di lavoro quotidiano, per **abilitare un processo di ascolto**, dialogo e confronto interno. Tale processo dovrebbe coinvolgere in maniera trasversale l'intera organizzazione, pertanto richiede anche di **pianificare l'attivazione e l'ingaggio dei membri** dell'organizzazione.

È un impegno, ma ha la potenzialità di creare una preziosa e **rara opportunità di allineamento strategico interno**, che può portare grandi benefici all'organizzazione nel suo complesso: ri-motivare le persone dopo anni di attività, consolidare nuove prassi di confronto e dialogo. Questa attività di negoziazione interna è risultato inoltre fondamentale in particolari fasi di revisione organizzativa e ripensamento strategico delle proprie attività.

" [...] la condivisione in itinere non è sufficiente se non viene realmente accolta e fatta propria dall'intera organizzazione, specie dal top management. Perché altrimenti, presi da necessità contingenti si finisce a lavorare sempre per attività (quello che ci piace o quello che possiamo fare) e non per ciò che vogliamo generare"

"[...] è stata un'opportunità per allinearsi internamente, ci siamo resi conto che avevamo in testa tutti un'idea diversa di cambiamento [...]"

"[...] è stato come riscoprire alcune attività sotto una luce diversa e dar loro rinnovato valore, come cambiare sguardo sul vecchio marito dopo tanti anni [...]"



6 | LA TOC COME TERRENO DI CO-PROGETTAZIONE

Le esperienze di alcuni partecipanti hanno messo in luce le potenzialità della Teoria del Cambiamento **applicata a livello ultra-organizzativo**.

Si intende con questo l'applicazione non ad una singola organizzazione, ma a partenariati costruiti ad hoc per dare seguito a un progetto o nel contesto di reti tematiche o settoriali. Questo porta con sé sia sfide che opportunità.

Da un lato, **contribuisce a consolidare il partenariato e a stimolare un approccio cooperativo**, a partire dalla condivisione di una visione e obiettivi di cambiamento di lungo termine, facilitando così l'identificazione di **strategie collettive e risorse proprie di ciascun membro** per poter contribuire al cambiamento desiderato.

Dall'altro, necessita di **relazioni di lungo periodo**, oltre all'attenzione verso la costruzione di sistemi di leadership diffusa e una costante attività di mediazione.

"Noi ci sediamo quasi quotidianamente a tavoli con altri soggetti di diversa natura per progettazioni di diversa scala. Ultimamente stiamo facendo caso al fatto che moltissime realtà/soggetti arrivano ai tavoli, un po' come arrivavamo noi tanto tempo fa, partendo da cosa sanno fare e quali sono le loro attività principali, per partire da lì a sviluppare progettualità. Adesso invece riusciamo a spostare con molta più consapevolezza la visione sull'impatto che si vuole generare e come questo può aprire nuovi orizzonti di azione, procedendo quindi a ritroso: dall'impatto desiderato alle azioni e condizioni necessarie per raggiungerlo. Ora, rispetto ad un anno fa, non solo siamo molto più consapevoli ma abbiamo anche degli strumenti concreti per farlo: non solo quelli messi a disposizione durante il percorso, ma anche quelli che noi ci stiamo costruendo in modo personalizzato a partire dai primi"



7 | LA VALUTAZIONE DI IMPATTO COME LOGICA PROGETTUALE

Per molti partecipanti, è stata un'opportunità per attivare una vera e propria **rivoluzione di pensiero rispetto all'attività valutativa**: non come un'operazione separata dall'attività o temporalmente staccata da essa (generalmente alla fine), ma come un **processo integrato sin dal principio**.

Adottare questo approccio significa impostare anche in modo più efficace la logica interna alle attività, verificando tutte le ipotesi di cambiamento. Dunque, riconoscere la **valutazione come parte integrante del management**, al fine di gestire l'operatività in modo trasparente e condiviso, arricchendo tra l'altro il bagaglio di strumenti già utilizzati per la progettazione. In un certo senso permette di **orientare e dosare al meglio le proprie forze, sostenendo l'attività progettuale**.

Il processo di design della valutazione, e in particolare la Teoria del Cambiamento, facilita l'identificazione di obiettivi chiari e permette di verificare la **coerenza logica interna alle azioni ipotizzate**, sfidando assunti spesso dati per scontati e fornendo la possibilità di correggere il tiro. Le attività di monitoraggio e raccolta dati durante tutto l'arco del processo, e sulla base di set di obiettivi precisi, permettono inoltre di comprendere meglio - oltre i risultati in termini di ricadute e impatti - l'efficacia delle singole azioni e sviluppare un **approccio adattivo e dinamico**.

"[...] permette di organizzare meglio anche il lavoro e di sviluppare un efficace sistema di monitoraggio. Da questo momento in poi ci ripromettiamo di seguire questa logica e pensiero che hanno un'azione più profonda [...]"

"Abbiamo introiettato il concetto di intenzionalità, all'interno di un pensiero valutativo che cambia completamente anche il modo di progettare"

"Questo approccio ha illuminato la progettazione, perché adesso davvero partiamo dall'impatto che vogliamo creare, piuttosto che dagli obiettivi di progetto da raggiungere ed è uno spostamento importante, dà un senso diverso all'attività"

#4

QUESTIONI APERTE

Alcuni nodi critici e qualche consiglio su come affrontarli

Tra le cose che abbiamo capito insieme attraverso il percorso ci sono anche gli aspetti di criticità: quattro punti che hanno messo alla prova tanto i partecipanti quanto i formatori, e che non hanno una sola risposta possibile. Qui di seguito li abbiamo sintetizzati insieme a dei "tips", delle raccomandazioni che ci sentiamo di fare per aiutare le organizzazioni ad affrontare questi punti, facendosi le domande giuste.

1 | ORIENTARSI TRA I METODI: DIFFICILE MA POSSIBILE

Avere un'idea di massima degli approcci e dei metodi esistenti e di cosa li distingue è importante, ma può non essere sufficiente. Posto che la valutazione richiede un certo grado di rigore metodologico, si tratta della fase in cui le organizzazioni hanno più spesso bisogno di un supporto esterno per orientarsi tra le tante e diverse possibilità.

Purtroppo, **non esiste un approccio o una metodologia adatta per tutti**, anche perché l'attività di valutazione apre un terreno che è luogo di dubbi e, a volte, incertezze. Tutte **le metodologie esistenti rispondono a logiche diverse**: ad esempio quelle messe a disposizione dagli enti finanziatori rispondono alla logica di misurare gli impatti sulle dimensioni che corrispondono ai loro obiettivi di policy, che non necessariamente sono rilevanti per le organizzazioni. Altre sono sproporzionate o richiedono di ricorrere a professionalità esterne e spesso costose. La valutazione degli impatti economici, per esempio, è poco sensata per attività continuative prevalentemente rivolte alle comunità locali.

Nel disegno della valutazione tutti i partecipanti hanno in qualche modo fatto riferimento alla TOC, ma non per tutti (e certo non per tutte le attività) si è rivelato uno strumento adatto, soprattutto nel difficile momento di costruire una catena del valore solida e coerente (mentre lo è stato come strumento di allineamento e rielaborazione).

TIPS

- Domandarsi perché, per chi e che cosa vogliamo valutare è un passaggio imprescindibile per chiarire anche quali sono le dimensioni di valore più rilevanti da indagare, restringendo così il campo delle metodologie più opportune.
- Adottare indicatori e strumenti che siano calati su necessità ed esigenze specifiche, facendo spazio anche ai mix e creative methods (ad esempio, per gli indicatori ci sono molte fonti a cui ispirarsi)
- La valutazione non è una scienza esatta ed è innanzitutto un'operazione di **trasparenza**. Esplicitare sempre quali scelte metodologiche avete fatto, motivandole, è spesso più che sufficiente.
- Siate realistici: una valutazione controfattuale è tendenzialmente fuori dalla vostra portata, a meno di molti aggiustamenti.

2 | PROPORZIONALITÀ E SOSTENIBILITÀ DELLA VALUTAZIONE

La questione metodologica deve essere riletta anche alla luce del principio di proporzionalità della valutazione, dunque della sua **sostenibilità rispetto al complesso dell'attività dell'organizzazione**.

In questa logica, anche le linee guida sulla VIS emanate dal Ministero riconoscono che “i costi devono essere proporzionati al valore dell'intervento ed inclusi nei costi complessivi finanziati”.

Durante il percorso è emersa chiaramente la necessità di prestare attenzione affinché il processo di valutazione, nonché l'attività di misurazione, fossero **calibrati rispetto alle risorse (economiche e non) e alle energie disponibili**, oltre che proporzionali agli obiettivi che si intendono raggiungere.

Tra le principali difficoltà emerse da parte degli operatori, infatti, si registra quella di allocare risorse, soprattutto umane, sul processo di valutazione e la **necessità di sviluppare maggiori competenze** sia per orientarsi nel mondo della valutazione, sia in termini di metodologie e strumenti per la raccolta e interpretazione dei dati.

TIPS

- Ragionare in termini di rilevanza e focalizzare la valutazione solo sugli aspetti più significativi (da subito)
- Nella decisione su cosa misurare e cosa no, chiedersi prima chi raccoglierà i dati e come, di quali risorse avrebbe bisogno per farlo e quando dovrebbe farlo (se tutto avviene durante un evento, potrebbero non esserci le persone sufficienti poiché già tutte impegnate)
- Riconoscere che non tutto deve essere misurato: in alcuni casi non è prioritario, rilevante o sostenibile. Ciò che non può essere misurato può comunque essere raccontato, anche senza fare ricorso ai numeri (oppure ricorrendovi, ma in modo narrativo)

3 | L'AUTOVALUTAZIONE POTREBBE NON BASTARE

Stabilire **un equilibrio tra il "fai da te" e il supporto professionale esterno** è fondamentale.

La valutazione di impatto non è qualcosa da delegare e affidare esclusivamente e interamente a professionisti esterni. In una certa misura l'autovalutazione non solo è legittima, ma necessaria.

Sia l'impegno richiesto all'organizzazione per attivare un processo di valutazione efficace, sia il valore aggiunto che questo è in grado di apportare, vanno ben oltre la parte tecnica di misurazione.

Tuttavia, le competenze tecniche di professionisti esterni sono fondamentali per poter applicare determinati metodi o anche solo per aiutarvi a verificare la coerenza degli indicatori e degli strumenti di raccolta dati che avete scelto. Pertanto tale esigenza deve essere esplicitata e riconosciuta anche nel dialogo con i propri finanziatori, dai quali spesso viene la richiesta di valutare gli impatti.

TIPS

- Valutate attentamente le vostre competenze interne (potreste scoprire di averne più di quelle che credete)
- Documentatevi: ci sono altri simili a voi che hanno già cercato di valutare i propri impatti?
- Cercate sinergie: ci sono laureandi o dottorandi che potrebbero usarvi come caso di studio?
- Il tema della valutazione è importante per tutti: cercate di capire se i vostri stakeholder possono essere interessati a sostenere anche finanziariamente una valutazione realizzata con professionisti
- Non delegate: lo scopo di un buon esperto di valutazione deve essere di mettervi in grado di fare a meno di lui

4 | PER MOLTI, MA NON PER TUTTI

L'adozione di un approccio "per impatti" come la TOC a progetti e attività che hanno una forte matrice artistica e che muovono non solo dall'esigenza espressiva di uno o più artisti, ma anche dalla peculiarità nell'utilizzo di un determinato linguaggio, è stata molto discussa durante il percorso.

Se la TOC ha mostrato di funzionare benissimo per i progetti che pur avendo una forte dimensione artistica erano già naturalmente tarati su obiettivi di natura sociale (arte partecipata, interventi di welfare o inclusione creativa di specifiche comunità), quando l'attività non ha finalità dichiaratamente sociali e prevale una dimensione prettamente artistica, la sua applicazione rischia di essere una forzatura controproducente.

Tuttavia, se è fondamentale salvaguardare l'autonomia degli artisti, è anche importante ricordare che un'organizzazione nel corso della sua esistenza produce una serie di effetti: anche con una logica ex-post, cioè valutativa e non progettuale, sforzarsi di capire quanto abbiamo contribuito a far accadere è sempre possibile (es. impatti sulle carriere di artisti, formazione del pubblico, ecc.).

Una via interessante ma tutta da esplorare potrebbe in alcuni casi essere quella degli **"impatti culturali"** (ad esempio, gli effetti sul modo di pensare del pubblico o sui suoi interessi culturali).

"[...] Il processo artistico muove da premesse che non sono risultative o di scopo, ma creative - di cui tra l'altro è importante salvaguardare l'autonomia - e spesso **si può capire solo dopo che effetti è in grado di generare.** Anche perché, una volta creata, un'opera ha una vita a sé e indipendente dall'artista, quindi non si può monitorare completamente. **Il rischio serio è che tutto, anche i processi artistici, diventino educazione civica o educazione all'immagine,** che è quello che sempre più le istituzioni chiedono."

"[...] è un approccio che richiede un pezzetto in più, che non è solo la bellezza e la ricchezza dell'esperienza in sé, ma anche in che cosa poi si traduce, in modo che sia misurabile, nel lungo termine e soprattutto universale. Questo **per gli artisti è davvero difficile, se non inappropriato**"

"Un certo tipo di arte muove da elementi di tipo morale ed etico, cioè attraverso una lettura della realtà cerca di far riflettere su qualcosa, proponendo un punto di vista. Allora forse questi potrebbero rientrare tra gli obiettivi da misurare...quindi **non obiettivi di natura sociale,** che sono i più diffusi, **ma di natura dialettica, riflessiva, morale [...]"**

#5

CONCLUSIONI

UNA LUNGA STRADA CHE VALE LA PENA DI PERCORRERE

La valutazione non è una scienza esatta, ma un terreno che sollecita riflessioni e prospettive diverse.

Ora più che mai, **occorrono spazi di dialogo animati da interlocutori di diversa natura**, specie amministratori pubblici e i finanziatori, perché una vera cultura della valutazione - che possa dare frutti e permettere di comprendere meglio gli effetti di progetti, organizzazioni e politiche - potrà davvero svilupparsi solo se si costruiscono competenze, linguaggi e approcci condivisi tra i diversi attori del sistema.

In questa fase storica, sembra inoltre importante fare **attenzione a non schiacciare gli impatti solo sulla dimensione sociale**, anche se avendo cura di capire come sociale e culturale possono connettersi per rispondere alle sfide della contemporaneità;

Come in altri ambiti, anche per la valutazione occorre gestire le insidie di un processo complesso. Serve dunque trovare una **mediazione tra la necessità di standardizzare e la difficoltà di farlo**: una tensione necessaria tra replicabilità e tailor made, per non perdere il valore di apprendimento e di relazione, senza rinunciare alla ricerca e sperimentazione di quadri valutativi e indicatori utili alla presa di decisioni da parte dei policy maker e degli investitori.

In questo caso, il meglio rischia davvero di essere nemico del bene. Trovare un punto di equilibrio è uno sforzo necessario sia individualmente (come soggetti che si valutano), sia collettivamente (come elaborazione di conoscenza e costruzione di quadri condivisi). Per farlo la strada più percorribile sembra:

- Negoziare con gli stakeholder, trovare un terreno di incontro a partire dalla esplicitazione degli effetti che vorremmo generare attraverso le nostre azioni (siano esse policy o progetti);
- Usare il cambiamento desiderato come terreno di co-progettazione e di costruzione di alleanze;
- Accettare l'approssimazione. Parlare di valutazione e farlo bene, pulire il pensiero, farlo insieme, seguendo la bussola dell'essere trasparenti rispetto alle premesse di valore e il senso contestuale della valutazione.

GLOSSARIO

APPROCCIO METODOLOGICO

Si intende un quadro di riferimento che propone un insieme di principi di metodo, legittimando una scienza o una disciplina sul piano teorico e/o pratico.

Nell'ambito della valutazione ne esistono molti e utilizzano strumenti diversi, di solito combinandoli, sia standard ("quantitativi") sia non standard ("qualitativi").

Per la maggior parte sono dotati di forte coerenza interna, meno invece esterna, ovvero funzionano in sé ma difficilmente possono essere messi a confronto con altri. Questo determina uno dei problemi più importanti e discussi della valutazione: l'uso di costrutti e indicatori sempre diversi e solo in parte sovrapponibili, rendendo i risultati difficilmente confrontabili.

Risente sempre del contesto in cui è nato e quindi richiede adattamenti non sempre facili, in particolare nel mondo della cultura. Anche per questo non ne esiste uno giusto sempre: alcuni funzionano meglio su certe scale e a certe condizioni.

In questo testo sono stati citati: il Social Return on Investment (SROI), L'Economic Impact Assessment (EIA), La Contingent Valuation (CV), I Generic Learning Outcomes (GLO) e Generic Social Outcomes (GSO), il metodo ImpACT.

CONTROFATTUALE

L'approccio controfattuale in valutazione (tipico della ricerca scientifica ma anche delle politiche pubbliche), richiede di misurare non solo quanto è accaduto a seguito di un intervento (situazione fattuale) ma di confrontarlo con ciò che sarebbe accaduto se quello stesso intervento non fosse stato realizzato (situazione **controfattuale**).

IMPATTO

La definizione di impatto più diffusa nel settore nonprofit, al momento si concentra sulla dimensione sociale ed è: «effetti e cambiamenti (in termini di conoscenze, atteggiamenti, status, condizioni di vita, valori...) generati nel lungo periodo sulla comunità, dalle attività svolte da un'organizzazione (o progetto, intervento, iniziativa). L'impatto è la parte del risultato totale che si è verificato come risultato diretto dell'intervento, in contrapposizione alla parte che si sarebbe comunque verificata anche senza l'intervento.

INTENZIONALITÀ, MISURABILITÀ, ADDIZIONALITÀ

Viene definita la triade dell'impatto, indicando i tre elementi principali che qualificano l'orientamento all'impatto, specie per il mondo della finanza.

- **intenzionalità:** l'impatto sociale deve essere voluto esplicitando l'obiettivo di voler ottenere un risultato positivo per la comunità;
- **misurabilità:** la capacità di verificare se i risultati attesi sono stati efficacemente raggiunti, ma soprattutto di utilizzare questi risultati come strumento di pianificazione e gestione dell'impatto e non soltanto come esercizio rendicontativo;
- **addizionalità:** gli investimenti a impatto sociale devono mettere al primo posto la ricerca di una soluzione a impatto positivo per la società e, a fronte di un alto impatto sociale, essere disposti a rinunciare a parte dei rendimenti, dato un certo livello di rischio.

PROXY VALUE

Quando è impossibile stabilire un indicatore univoco per la misura di un valore, si ricorre a un indicatore di valore approssimato.

PROPORZIONALITÀ

Laddove prevista, l'impegno e i costi della valutazione devono essere proporzionati al valore dell'intervento e devono essere inclusi nei costi complessivi finanziati.

TEORIA DEL CAMBIAMENTO

La teoria del cambiamento è un approccio fondato sulla descrizione (e illustrazione) di come e perché ci si aspetta che un cambiamento desiderato avvenga in un particolare contesto.

Si concentra in particolare sul tracciare e ricostruire i passaggi mancanti tra ciò che un programma o un'iniziativa di cambiamento fa (le sue attività o interventi) e come queste portano al raggiungimento degli obiettivi desiderati. Lo fa identificando prima i cambiamenti desiderati a lungo termine, poi procedendo a ritroso per identificare tutte le condizioni (risultati e ipotesi collegati l'uno all'altro causalmente) che devono verificarsi perché gli obiettivi si verifichino.

RIFERIMENTI

Allpress J.A. and Rohani M. and Meares C. (2014), *Measuring the value created by Auckland Museum's Moana. My Ocean Exhibition: A Social Return on Investment (SROI) analysis*, Auckland Council technical report

Bollo A. (2013), *Measuring Museum Impacts. The Learning Museum Project*, Istituto per i Beni Artistici Culturali e Naturali, Bologna

Brown A.S. and Carnwath J.D. (2014), *Understanding the Value and Impacts of Cultural Experience. A literary review*, Arts Council England

Brown A.S. and Novak J.L. (2007), *Assessing the intrinsic impact of a live performance*, 14 Major University Presenters

Burghes A. and Thornton S. (2017), *The Social Impact of the Arts in Liverpool 2015/16. A Review of the Culture Liverpool Investment Programme*, Liverpool City Council, Liverpool

Cicerchia A. (2015), *Planning and reporting the social and economic impacts of culture in ECoC Italian candidate cities: a lost opportunity?*, Società Italiana degli Economisti, Napoli

Cicerchia A. (2021), *Che cosa muove la cultura. Impatti, misure e racconti tra economia e immaginario*, Editrice Bibliografica, Torino

Chiaf E. (2017), *Valutare per dare valore: l'impatto sociale del terzo settore. Il metodo Valoris*, Socialis e Università degli Studi di Brescia

Chiaf E. (2015), *Un'analisi degli indicatori di impatto sociale, Centro Studi in imprese cooperative, sociali ed enti non profit*, Università degli Studi di Brescia

Creative Footprint Music (2018), *Measuring Live Music Space in Cities. Overview & Methodologies*

Creative People and Places (2016), *Evaluation in participatory arts programmes. A selection of approaches, models, and methods developed across Creative People and Places 2013-2016*

Confcommercio, Makno, RSM (2019), *Indagine Investire in Cultura*, Perugia

Crossick G. and Kaszynska P. (2016), *Understanding the value of arts & culture. The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, Swindon

Depedri S. (2016), *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT*, Euricse, Trento

D.lgs. 23 luglio 2019, *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore*

D.lgs. 04 luglio 2019, *Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore*

Fort S. (2016), *Public Engagement Evaluation Guide*, Manchester Beacon for Public Engagement, Manchester

Guerzoni G. (2008), *L'impatto economico dei festival di approfondimento culturale*, Effetofestival, Fondazione Eventi, Fondazione Carispe, Milano

Hehenberger L. and Harling A. and Scholten P. (2013), *A Practical Guide to Measuring and Managing Impact*, European Venture Philanthropy Association, Brussels

Impacts Arts (2007), *Social Return on Investment Report*, North Ayrshire Fab Pad Project, Glasgow

Klamer A. (2017), *Doing the right thing. A Value based economy*, Ubiquity press, London

Knel J. and Whitaker A. (2016), *Participatory Metrics Report. Quality Metrics National Test*, Arts Council England

Langella V. e Maglia E. e Ingaramo L. e Stefania S. e Vivaldi M.E. e Mento F. (2018), *Call for papers*, Social Value Italia, Roma

Maduro M. and Misuraca G. and Pasi G. (2018), *Social Impact Investment in the EU*, Joint Research Center, Seville

Matarasso F. (1997), *Use or ornament? The social impact of participation in the arts*, Comedia, Stroud

Matarasso F. (2019), *A Restless Art. How participation won, and why it matters*, Calouste Gulbenkian Foundation, London

Museums Libraries Archives Council (2009), *Collections Trust. Running a Revisiting Collections focus group*, Cambridge

OECD (2020), *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021. A New Way to Invest for People and Planet*, OECD Publishing, Paris

Politecnico di Milano, Tiresia Impact Innovation (2019), *Social Impact Outlook*, Milano

Shishkova V. (2015), *General Mapping of Types of Impact Research in the Performing Arts Sector 2005-2015 (don't panic)*, - International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels

Shishkova V. (2017), *Look, I'm priceless! Handbook on how to assess your artstc organisaton*, International Network for Contemporary Performing Arts, Brussels

Smart D. (2015), *Generic Social Outcome modelling: demonstrating libraries' value to their communities*, Essex County Concil, ppt presentation

Social Value International (2021), *The Principles of Social Value*, Liverpool

Social Value Italia (2017), *Social Impact Navigator. Guida Pratica per Organizzazioni Orientate a Raggiungere Migliori Risultati*, Roma

Social Value Italia (2016), *Glossario dell'impatto Sociale*, Roma

The James Irvine Foundation (2015), *Capturing Information on Arts Participants: Exploring Engagement Fund Toolkit*, California

Tranter D. (2009), *Valuing the Queensland Museum: A Contingent Valuation Study*, The State of Queensland, Queensland Museum, Brisbane

Barbetta G.P, Coda Moscarola F., Corvo L., Demarie M., Depedri S., Marocchi G., Musella M., Pastore L., Stame N., *Valutare la valutazione. Sette autori intervengono su presupposti, metodi ed esiti delle esperienze di valutazione e sull'impatto sociale*, in *Impresa Sociale*, n.4, 2020, pp. 1-60

RINGRAZIAMENTI

Progettazione e coordinamento

Simona Martini - Fondazione Fitzcarraldo
Vittoria Camera - Fondazione Fitzcarraldo

Docenti e tutor

Alessandra Gariboldi - Fondazione Fitzcarraldo
Sara Marconi - Fondazione Fitzcarraldo
Anna Romani - Kilowatt Consulting
Nicoletta Tranquillo - Kilowatt Consulting

Esperti

Romina Bruscia - Kilowatt Consulting
Luisella Carnelli - Fondazione Fitzcarraldo
Giuliana Ciancio - Università di Anversa
Stefano Cima - Fondazione Cariplo
Roberta Franceschinelli - Fondazione Unipolis
Maria Giangrande - Osservatorio Culturale del Piemonte
Federico Mento - Ashoka Italia
Mieke Renders - Trans Europe Halles
Marco Scevola - Fondazione Fitzcarraldo
Simone Seregni - Osservatorio Culturale del Piemonte
Antonia Silvaggi - Melting Pro
Marco Sisti - Ufficio Pio Compagnia di San Paolo
Flaviano Zandonai - Open innovation manager CGM
Lucia Zanetta - Osservatorio Culturale del Piemonte

Testimonianze

Roberto Arnaudo - Rete delle Case del Quartiere
Erika Mattarella - Bagni di via Aglié

Partecipanti

Beatrice Albensi - Palinodie (AO)
Riccardo Andolina - Ass.Musicale Estense (MO)
Umberto Ascheri - Ass. Banda Larga (TO)
Stefano Beghi - Karakhorum teatro (VA)
Davide Barbato - Ass. Teatro della Caduta (TO)
Sara Bertolino - Giosef Torino (TO)
Marialuisa Brizio - Ass.Altera (TO)
Luca Cantelli - Orchestra Senza Spine (BO)
Emanuela Capomagi - Ass. Casa delle Culture (AN)
Sara Carmagnola - Ass. Ecate Cultura (MI)
Paola Ceretta - Ass. Musical-Mente (BS)
Chiara Eleonora Coppola (LE)
Martina Coral - Ass. Speakeasy (PN)
Ginevra Errico - ExFadda (BR)
Serena Facchini - Soc. Coop. Industria Scenica (MI)
Sara Gei - Ass. Alumni della Scuola Galileiana (PD)
Erik Haglund - Teatro Solare (FI)
Francesca Lambertini - BAM! Strategie Culturali (BO)
Marianna Marzi - L'Orto degli Ananassi (LI)
Alessandro Mazzone - Forevergreen.fm (GE)
Marco Minuz - Suaze (PN)
Silvia Murruzzu - Ass. Puntodidomanda (CA)
Marta Pavan - Ass. Alumni Scuola Galileiana (PD)
Francesca Perlo - Ass. culturale Noau (CN)
Sonia Polimeno - L'Albero (PZ)
Alessia Raimondi - Teatro delle Temperie (BO)
Valentina Rossi - Ass. Teatro Caverna (BG)
Alessandra Rossi - Arterie (PE)
Fabiana Sacco - Ass.CRAFT (AT)
Valeria Sacco - Collegium Musicum Almae Matris (BO)
Manuela Serra - Noarte (SU)
Tommaso Sorichetti - Sineglossa (AN)
Marco Spanu - Inmediazione (CA)
Camilla Stellato - TeatrInGestAzione (NA)
Marina Vermiglio - Ass. Antilia (PA)

A cura di



Nell'ambito del progetto

F³⁵UNDER

Funder è un progetto promosso da

Con il patrocinio di
 **ACRI** Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio Spa

