

Comunicare il valore con competenza. Perché il Terzo Settore dovrebbe acquisire competenze metodologiche nel campo della valutazione (non solamente) dell’impatto sociale

Irene Psaroudakis, Gabriele Tomei***

Within the framework established by the Italian Third Sector Code and the recent ministerial directives, evaluation capacity is essential for the innovation and sustainability of Third Sector Entities (ETS): both in terms of external accountability and internal learning, to valorize the quality produced in the communities, and to acquire new professional (and auto-reflexive) competencies. Through a theoretical and methodological analysis, the article explores the evolution of Social Impact Assessment (VIS), its application in Italy, and the proliferation of evaluation models. However, the study highlights how ETS – particularly Volunteer Organizations and Social Promotion Associations – still display methodological gaps and forms of organizational inertia. The Authors propose a flexible, modular and self-reflective approach to VIS, based on *mixed methods* and integrating quantitative, qualitative, and network dimensions to enhance organizational learning, identity, and community social capital.

Keywords: third sector; social impact assessment; mixed methods; networking; community building; skills volunteering.

Introduzione

In un quadro sistemico culminato con l’introduzione del Codice del Terzo settore, che riconosce agli Enti di Terzo Settore (ETS) un ruolo di primo piano nella costruzione del welfare di prossimità, una delle questioni più interessanti risiede nella loro attitudine ad apprendere e realizzare strategie di

* Irene PSAROUDAKIS, Università di Pisa, (irene.psaroudakis@unipi.it)

** Gabriele TOMEI, Università di Pisa, (gabriele.tomei@unipi.it)

Invio Proposta: 25-11-2025. Accettazione: 05-03-2026.

valutazione, con particolare riguardo all'impatto sociale degli interventi, e del "valore" aggiunto generato nei territori (Stame, 2020). Da un lato, questa abilità è contemplata dal Legislatore e si pone in linea con la crescente maturità organizzativa domandata al volontariato formalizzato. Ciò è corroborato anche dalle recenti indicazioni contenute nell'atto di indirizzo per il triennio 2025-27 (Decreto Ministeriale n. 124 del 7 agosto 2025), che prevede lo stanziamento di risorse per il Terzo Settore (TS) in relazione alla realizzazione di iniziative di interesse generale: la misurazione dell'impatto sociale generato sulle comunità di riferimento risulta essere un aspetto dirimente nell'assegnazione delle risorse, come obbligo di valutazione degli esiti conseguiti in virtù delle attività previste dal progetto finanziato. Dall'altro lato, il tema della valutazione di impatto sociale (VIS) si innesta in quello del dibattito sulla professionalizzazione e sui requisiti competenziali che accompagnano l'operato degli ETS. Ci riferiamo all'acquisizione di conoscenze metodologiche indirizzate all'emersione e alla comunicazione del valore sociale prodotto, dei cambiamenti innescati nelle comunità per mezzo delle attività realizzate, e della sostenibilità dell'azione sociale stessa: in poche parole, della rilevazione della qualità e degli effetti degli interventi realizzati dagli enti e degli apprendimenti acquisibili circa i meccanismi che le hanno determinate (Gori, 2023). Nella letteratura di riferimento (Bezzi, 2021), l'oggetto di tali conoscenze metodologiche si distingue tra l'ambito delle competenze e delle abilità di "valutazione" (decodifica della domanda valutativa, relazione con gli attori della valutazione, uso pubblico dei risultati, ecc.) e quello, più specifico, della "ricerca valutativa" ovvero della costruzione del disegno e dell'utilizzo degli strumenti di raccolta, analisi e interpretazione di dati utilizzati per realizzare la valutazione.

Una riflessione sulla valutazione di impatto nel Terzo Settore non è quindi circoscrivibile alla descrizione delle tecniche e degli orientamenti (ricerca valutativa), ma si intreccia con la riflessione complessiva sul senso della "valutazione", e sulla capacità gestionale e sulla cultura organizzativa degli organismi (Falcone e Samà, 2021; Psaroudakis e Salvini, 2024b), che esprimono la propria identità attraverso l'implementazione dei compiti operativi e delle risposte offerte alla comunità negli ambiti tipici di intervento. L'abilità delle varie realtà di adattare le proprie scelte alle profonde trasformazioni che attraversano il volontariato (Psaroudakis e Salvini, 2024a), andando oltre i modelli operativi tradizionali e alla risposta ai requisiti di sussistenza e sostenibilità, si traduce così nel grado di innovazione delle iniziative, nei legami con i vari attori (pubblica amministrazione, *stakeholders*, beneficiari), nelle procedure attivate per generare valore sociale, e nei bisogni manifestati per realizzarle. In generale, i numerosi cambiamenti nel sistema hanno

modificato il modo in cui l'azione volontaria si attualizza, generando “distorsioni” rispetto al significato originario assunto dalla pratica volontaria, nonché una serie di criticità nell'*everyday life* degli enti (e dei volontari). Il focus dell'azione gratuita muove ora dall'elemento vocazionale e dalla tensione morale verso la dimensione funzionale, e il volontariato assume sempre più la connotazione di un *voluntary work*; per questo, al fine di attualizzare una progettualità rivolta allo sviluppo organizzativo interno e all'*empowerment* della comunità, mantenendo elevati standard qualitativi, gli ETS devono conseguire un elevato grado di specializzazione attraverso l'acquisizione di *skills* peculiari e professionalizzanti che garantiscano la formazione di un volontariato delle competenze. L'efficacia nella creazione di valore sociale, individuata attraverso la realizzazione di percorsi metodologici di valutazione d'impatto, si iscrive in una cornice di discorso mirata all'innovatività del TS contemporaneo, in grado di assumere uno sguardo orientato rispetto al proprio sviluppo e al miglioramento della sua posizione e della capacità di azione nei contesti in cui opera.

In breve, si considera che comprendere l'importanza della valutazione rappresenti uno degli asset su cui si costruisce il mutamento stesso del TS, e perciò la capacità del sistema di appropriarsene, valorizzando la finalità originaria di ricerca del benessere collettivo attraverso l'acquisizione di un *modus operandi* inedito – “strategico” – rispetto al passato. Ovviamente, la riflessione assume sfumature e contorni diversi rispetto alle peculiarità identitarie, organizzative e strutturali che definiscono, anche giuridicamente, le singole compagini del TS. Se le Cooperative sociali sono le uniche realtà, nei casi previsti dalla normativa, a essere assoggettate esplicitamente all'obbligo di valutazione, in questo articolo ci soffermeremo particolarmente sul modo in cui le Organizzazioni di Volontariato (OdV) e le Associazioni di Promozione Sociale (APS) – le entità di TS composte in numerosità maggiore da risorse umane volontarie e non professionali; quindi spesso non dotate di competenze e conoscenze specifiche – assumono questo compito e lo interpretano nelle proprie dinamiche intra- e inter-organizzative, agendo pratiche specifiche. Gli elementi di discussione sono molteplici, anche in virtù dei significati che gli ETS attribuiscono alle strategie (e alla conoscenza dei metodi) di valutazione con riguardo alla propria personalità giuridica e alla familiarità con gli strumenti valutativi, cogliendone l'opportunità o perpetuando assetti gestionali obsoleti che manifestano indicatori di “inerzia” organizzativa. Gli interrogativi hanno a che vedere con: a) quali approcci e quali modelli valutativi si sono trovate di fronte le realtà di TS nel momento in cui la norma ne ha reso obbligatorio (o fortemente raccomandato) l'utilizzo; b) l'uso concreto che gli ETS ne hanno fatto e con quali risultati, in

termini di utilità; e c) l'individuazione delle prospettive più coerenti affinché la VIS possa adeguatamente svolgere un ruolo di supporto all'innovazione organizzativa e alla visione strategica degli ETS.

Per affrontare tali quesiti, l'articolo sviluppa una riflessione basata su una rassegna della letteratura e su una ricostruzione legislativa, diretta a cogliere i nodi critici dell'applicazione della VIS nel TS, anche attraverso un confronto empirico con il caso di studio toscano. Il paper si articola in quattro paragrafi. Nel primo si analizzano gli orientamenti politico normativi vigenti in materia di VIS, per illustrare nel secondo paragrafo il modo in cui la valutazione si inserisce nella cornice peculiare del TS. Il terzo descrive un'offerta metodologica tanto variegata quanto complessa, che include una serie di approcci e sperimentazioni originali che arricchiscono il dibattito nazionale sulla ricerca valutativa in questo specifico campo. La quarta parte introduce il tema della consapevolezza e dell'utilizzo, da parte degli ETS, della pratica valutativa *tout court*, aprendo la riflessione all'introduzione di una possibile prospettiva metodologica caratterizzata da un approccio a metodi misti. Le conclusioni delineano la VIS come un processo auto riflessivo modulare e flessibile, che contempra la dimensione strutturale, culturale/interpretativa, e reticolare del cambiamento sociale generato dagli ETS, a partire dall'individuazione di *cosa* e *come* valutare.

1. Valutazione dell'Impatto Sociale: evoluzione degli orientamenti

Nel panorama delle *policy* pubbliche, le pratiche di valutazione dell'impatto sociale (VIS) si sono affermate principalmente lungo due direzioni distinte: la prima (*impact evaluation*) diretta alla verifica degli impatti positivi raggiunti; la seconda (*impact assessment*) orientata invece alla prevenzione e mitigazione dei potenziali impatti negativi emergenti (Orizio, 2024). Trasversalmente a queste prime due, più recentemente si è sviluppata una terza linea relativa alle pratiche di *misurazione del valore sociale* delle imprese sociali e dell'economia solidale che, come vedremo, possiede caratteristiche specifiche e distintive rispetto alle due precedenti.

Al di là della specificità del campo di applicazione (gli ETS), questo nuovo orientamento si afferma come “terzo” anche con riferimento all'oggetto (valore sociale) e alle funzioni: rispetto all'*impact evaluation*, infatti, la valutazione di impatto delle imprese sociali si focalizza sulla rilevazione del valore di un'iniziativa piuttosto che sulla misurazione dei suoi effetti; rispetto all'*impact assessment*, invece, quella si qualifica come una strategia di accreditamento e rendicontazione sociale piuttosto che di stima previsionale dei

possibili rischi¹. Il minor livello di radicamento di questo terzo orientamento all'interno delle più consolidate tradizioni internazionali di VIS (*evaluation e assessment*) ne ha indubbiamente amplificato, in senso positivo, i livelli di flessibilità e di personalizzazione creativa alle diverse esigenze di “giudizio” cui gli ETS si sono venuti a dover gestire. Parallelamente, tuttavia, questa stessa flessibilità lo ha reso più permeabile all'effetto normalizzante delle spinte managerialiste, con particolare riguardo agli enti che operano nei settori tradizionali del welfare.

Dobbiamo infatti ricordare che in tutti i paesi del continente l'esigenza della valutazione di impatto per gli ETS si è venuta definendo all'interno del disegno strategico di “istituzionalizzazione” dell'azione volontaria avviato dall'Unione Europea fin dalla pubblicazione della Comunicazione CE del 25 novembre 2011 dal titolo *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholder in the social economy and innovation* (Depedri, 2016) e poi, successivamente, con l'approvazione nel 2012 dell'*Atto di Mercato II*. Nell'ambito di questo processo, infatti, la Commissione Europea ha affidato a uno specifico sottogruppo del *Gruppo di Esperti sull'Economia e l'Imprenditorialità Sociale* (GECES) l'incarico di sviluppare una metodologia per la misurazione dell'impatto sociale da applicare ai futuri progetti finanziati con fondi del Fondo Europeo per l'Imprenditorialità Sociale di cui al Regolamento UE 346/2013 (EuSEFs) e del Programma per l'Occupazione e l'Innovazione Sociale 2014-2020 (EaSI). Questo investimento “metodologico” aveva la finalità di dotare, da un lato, i finanziatori di progetti di metriche e di indicatori attraverso i quali poter misurare il rendimento dei propri investimenti sociali e, dall'altro, le imprese sociali di strumenti e strategie per comunicare all'esterno il proprio valore sociale (Zamagni, Venturi e Rago, 2015; Melloni, 2017; Orizio, 2024; Polidori e Fonovic, 2023). Di recente, questo indirizzo è stato nuovamente ribadito nella *Raccomandazione del Consiglio del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale* (C/2023/1344) con la quale è stato ulteriormente precisato che per i soggetti dell'economia sociale la finalità della misurazione dell'impatto sociale di un intervento o di un'iniziativa particolare è quella di «comprendere e comunicare l'impatto che esercitano e di accedere ai finanziamenti basati su tale criterio» oltre che di «gestire e aumentare in maniera attiva il proprio impatto» (Consiglio dell'Unione Europea, 2023, p. 7). Al fine di promuovere questi

¹ Orizio (2024, p. 37) sottolinea la specificità di questo ambito della valutazione di impatto sul piano definitorio e con riferimento alla sua attenzione alla misurazione ed alla comunicazione pubblica del valore sociale prodotto. Tuttavia, sul piano metodologico, la include all'interno del più ampio filone dell'*impact evaluation* in considerazione alla sua condivisione di un orientamento a suo giudizio più retrospettivo.

obiettivi, il Consiglio dell'Unione Europea raccomandava agli Stati membri di sostenere l'adozione di pratiche per la gestione e la misurazione dell'impatto prevedendo tali pratiche nella programmazione nazionale di settore, diffondendo buone pratiche metodologiche e disponendo finanziamenti ad hoc per lo sviluppo delle capacità valutative (Consiglio dell'Unione Europea, 2023, p. 16).

Oltre e parallelamente agli effetti di differenziazione e condizionamento istituzionale operati dall'evoluzione dei dispositivi normativi comunitari, sulla valutazione di impatto sociale per gli ETS si sono cumulati gli effetti perversi dell'emulazione dei dispositivi di rendicontazione non finanziaria sviluppati dalle imprese profit nell'ambito delle proprie strategie di responsabilità sociale e sostenibilità. Il primo caso (responsabilità sociale) è quello delle procedure dirette alla rilevazione degli impatti conseguenti ad un investimento finanziario di tipo "sociale", e si riferisce «alle attività e agli strumenti che dovrebbero abilitare insieme la soddisfazione dei criteri di profittabilità economico/finanziaria e di quelli di utilità sociale» (Bifulco e Caselli, 2022, p. 4). Il secondo (sostenibilità), invece, è quello delle procedure di rendicontazione non finanziaria (bilancio sociale oppure report di sostenibilità) che alcune imprese sono tenute ed altre sono orientate a seguire come strategia di promozione della reputazione, al fine di rendere conto agli *stakeholders* della propria capacità di limitare e del proprio impegno a compensare le esternalità negative della propria attività (Melloni, 2017). Le sollecitazioni che l'insieme di lessici, costrutti concettuali e procedure operative provenienti dal mondo manageriale hanno esercitato anche sul mondo dell'imprenditorialità sociale, e più in generale sul variegato universo degli ETS, stanno producendo effetti ambivalenti. Da un lato, infatti, queste hanno contribuito a promuovere la cultura della valutazione dell'impatto in un contesto a essa tradizionalmente estraneo e diffidente. Parallelamente, hanno favorito la condivisione in esso di una strumentazione tecnica più rigorosa e riconoscibile, basata in larga misura sull'utilizzo di set di indicatori (es. GRI, SAASB, ESG) e sull'implementazione di procedure di calcolo (es. SROI) internazionalmente accreditate (Melloni, 2017). Dall'altro, però, questi stessi effetti rischiano a loro volta di diventare motore primo di una serie di più profonde spinte controintuitive verso la semplificazione delle domande valutative, la standardizzazione delle conseguenti procedure metodologiche, la dissoluzione dei contenuti di apprendimento e innovazione a vantaggio di quelli di adempimento e rendicontazione, la marginalizzazione della conoscenza e del potere riflessivo degli operatori sociali (Bifulco e Caselli, 2022). Sarà anche in questa accezione che riferiremo, nelle successive pagine, all'inerzia organizzativa degli ETS: nel limitato utilizzo di procedure di

valutazione di impatto in generale, e specificamente nella scarsità di conoscenze metodologiche da parte degli organismi solidali deputati alla loro attuazione.

2. La diffusione della VIS tra gli ETS in Italia: tra opportunità, opportunismi e confusioni

In Italia, la valutazione di impatto sociale per gli ETS emerge, dal punto di vista formale, tra il 2016 ed il 2017 come dispositivo normativo collegato alla riforma della disciplina di settore operata mediante l'approvazione del Testo Unico sul Terzo Settore. Dal punto di vista sostanziale, però, questa rappresenta il punto di arrivo della spinta managerialista avviata in Europa con la *Social Business Initiative*, e diretta a trasformare l'associazionismo degli anni '70 in organizzazioni solide dal punto di vista amministrativo e della *governance*, performanti dal punto di vista della capacità di produrre beni e servizi di pubblica utilità e strategiche dal punto di vista della promozione di dinamiche di cittadinanza attiva e coesione sociale. Capaci, dunque, di narrare (rendicontare e raccontare) ai propri *stakeholders* e alla popolazione quello che è il valore sociale che le attività erogate generano sui territori.

La richiesta di valutazione arriva quindi agli ETS come componente implicita di questo processo, descritto da alcuni studiosi come un passaggio dal *welfare state* alla *welfare society*, e che pone l'accento sulla produttività "sociale" del TS (Zamagni, Venturi e Rago 2015). Tuttavia, ciò ha trasformato l'originale istanza conoscitiva in un Giano bifronte: da una parte, ricerca sociale diretta a promuovere e valorizzare gli effetti della mutualità generata; dall'altra, pratica amministrativa focalizzata a rendere conto (ai beneficiari ma soprattutto ai committenti attuali e potenziali) dei livelli di efficienza e di efficacia delle proprie *performance*. L'importanza di adottare metodologie di VIS per il TS era già presente nella Legge 328/2000 per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali (Art. 3 per la verifica degli interventi, Art. 20 riguardo alle forme di monitoraggio, verifica e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati degli interventi). Tuttavia, è stata la Legge Delega del giugno 2016 per la *Riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale* ad esplicitare la necessità per gli enti il cui bilancio è superiore a 1.000.000 euro di elaborare un Bilancio Sociale, e di realizzare una VIS nel caso sia richiesta da una pubblica amministrazione nel quadro dell'affidamento di un intervento sovralocale di una durata pari o superiore a un anno e mezzo. A riguardo, si citano le indicazioni fornite nelle *Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale* del 24 gennaio 2008 («la

valutazione, utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi, dei risultati conseguiti ed in particolare dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati o conclusi nell'anno, con evidenza di eventuali scostamenti dalle previsioni»), nell'*Adozione delle Linee Guida per la redazione del bilancio sociale degli ETS* del 4 luglio 2019, e nelle *Linee Guida in materia di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività del TS* del 23 luglio 2019 in cui si definisce ulteriormente la valutazione di impatto («lo strumento attraverso il quale gli enti di Terzo Settore comunicano ai propri *stakeholders* l'efficacia nella creazione di valore sociale ed economico, allineando i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorando l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni») e le sue finalità specifiche («valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli *stakeholders* informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate»).

Un primo avvalimento di questa previsione normativa è stato realizzato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (MLPS) nell'ambito del Fondo ex art. 72 comma 1 del D.lgs. 117 del 3 luglio 2017, che consentiva l'erogazione a ETS di finanziamenti per progetti e attività di interesse generale. Nell'ambito dell'Avviso 1/2018 per la raccolta delle richieste di finanziamento a valere sul suddetto Fondo, infatti, il MLPS aveva inserito una clausola di premialità per i progetti che avessero previsto una valutazione di impatto sociale ex post delle iniziative o dei progetti approvati, affidata a un soggetto indipendente e da realizzare a 24 mesi dalla conclusione del progetto². Il Decreto Ministeriale n. 124 del 2025 *Atto di indirizzo recante, per l'anno 2025, l'individuazione degli obiettivi generali, delle aree prioritarie di intervento e delle linee di attività finanziabili attraverso il Fondo per il finanziamento di progetti e di attività di interesse generale nel Terzo settore di cui all'articolo 72 del Codice del Terzo settore, nonché attraverso le altre risorse finanziarie specificamente destinate al sostegno degli enti del Terzo settore di cui all'articolo 73 del Codice medesimo*, infine, riconoscendo il sempre maggiore coinvolgimento del TS nella realizzazione delle politiche pubbliche, e in continuità con le Linee Guida del 2019, sancisce in pieno l'opportunità di individuare dei dispositivi di applicazione della VIS in relazione alla realizzazione di attività

² Dei 51 progetti finanziati con questo avviso, 41 si sono avvalsi di quella clausola di premialità indicando la volontà di realizzare una valutazione a 24 mesi. Una recente analisi dei documenti di proposta di queste 41 iniziative ha però evidenziato che in oltre la metà dei casi mancava una adeguata riflessione sulla metodologia e sul disegno di ricerca valutativo immaginato (nonostante siano state almeno 12 le tecniche di valutazione menzionate) e che in solo 9 casi i proponenti avevano descritto in modo adeguato la strategia della valutazione di impatto che avrebbero adottata (Polidori e Fonovic, 2023).

di interesse generale e ai cambiamenti generati nelle comunità³. È evidente che il combinato disposto di una evoluzione multidirezionale degli orientamenti alla valutazione di impatto sociale da un lato, dell'introduzione recente e per certi versi ancora in fieri della VIS all'interno dell'ordinamento nazionale sul Terzo Settore dall'altro e, infine, della sua interpretazione come di un adempimento opportunistico (tanto da parte di committenti quanto di ETS), ha contribuito nel caso italiano a elevare il tasso di confusione e, corrispondentemente, di diffidenza da parte degli ETS nei confronti della VIS.

3. Moltiplicazione dell'offerta metodologica e deflazione della VIS

L'approvazione da parte del MLPS del Decreto 23 luglio 2019 *Linee Guida per la realizzazione dei sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli ETS* costituisce uno spartiacque nel processo di istituzionalizzazione della VIS all'interno dell'ordinamento nazionale di settore, offrendo un quadro chiaro e dettagliato dell'oggetto, degli obiettivi e per certi versi anche delle macro-fasi metodologiche che dovrebbero comporla. Nell'Allegato 1 delle suddette Linee Guida, infatti, la norma dispone che la valutazione dell'impatto sociale degli ETS abbia per oggetto «gli effetti conseguiti dalle attività di interesse generale da essi svolte» (e quindi non dalla organizzazione in sé) e per finalità quella di far emergere e far conoscere «il valore aggiunto sociale generato», i «cambiamenti sociali prodotti» e la «sostenibilità dell'azione sociale». Il medesimo Allegato, prescrive che il «processo per arrivare a misurare l'impatto sociale» si componga di cinque fasi: (1) analisi del contesto e dei bisogni, partecipata dagli *stakeholders*; (2) pianificazione degli obiettivi di impatto; (3) analisi delle attività e definizione del disegno di ricerca valutativa; (4) valutazione in senso specifico nei termini di “attribuzione di un valore”, ossia di un significato ai risultati conseguiti nel processo di misurazione; (5) comunicazione degli esiti della valutazione.

Nel commentare le prime bozze di questo dispositivo, Zamagni ne sottolineava le importanti novità relativamente alla liberazione dall'assillo delle metriche standard («non esiste una metrica unica per tutti gli ETS»), all'introduzione di un criterio di proporzionalità («la metrica che si intende adottare va proporzionata all'entità e alle dimensioni dell'organizzazione stessa»), alla legittimazione di forme di autovalutazione, al rafforzamento delle sue finalità

³ Il riferimento è alle iniziative di una durata pari o maggiore di 18 mesi e che rechino un valore superiore al milione di euro, come da Linee Guida.

riflessive, di miglioramento e comunicazione/rendicontazione del «bene generato» (AICCON-CSVnet, 2018).

A seguito della pubblicazione delle Linee Guida, il dibattito nazionale sulla VIS ha sperimentato una significativa intensificazione. Per un verso, infatti, tra il 2019 e il 2021 sono state prodotte alcune interessanti rassegne delle metodologie e degli strumenti di VIS con l'intento di orientare committenti, consulenti e utilizzatori finali (Bellucci *et al.*, 2019; Depedri, 2020; Ali, 2021; Orizio, 2024) o, più recentemente, di registrare il repertorio di scelte concretamente effettuate dagli ETS (Polidori e Fonovic, 2023). Per un altro verso, invece, a partire da quello stesso periodo abbiamo assistito a un importante incremento degli sforzi di elaborazione e codifica di procedure originali di VIS da parte di un numero crescente di gruppi di ricerca pubblici e privati, simultaneamente stimolati dalla novità e complessità conoscitiva del tema, ma anche dalla possibilità di una collocazione sul mercato di eventuali spin-off consulenziali (Bellucci *et al.*, 2019; Vecchiato, 2019; Accorinti *et al.*, 2020; Corvo, 2020; Bagnoli, 2020; Berardi *et al.*, 2021; De Benedictis *et al.*, 2023; Tomei, 2023a; Di Maggio e Notarstefano, 2023).

Le rassegne dei metodi e delle tecniche della VIS seguono criteri di analisi e classificazione tra loro molto diversi, ma tuttavia convergono sulla rilevazione di una grande varietà di strategie utilizzabili per il medesimo scopo⁴. Parte di queste metodologie corrispondono a procedure VIS originali, che vari gruppi di ricerca hanno elaborato soprattutto da quando il tema è assunto agli onori della cronaca. In Italia non erano mancati tentativi pionieristici di elaborazione di procedimenti metodologici di VIS originali. A fare da apripista sono stati gruppi di ricerca accademica, spesso in collaborazione con organizzazioni di TS disponibili all'effettuazione di test, come nel caso del modello elaborato dall'Università di Siena per conto del CESVOT - Centro Servizi per il Volontariato Toscano (Bilotti *et al.*, 2009) o il *Framework multidimensionale per la*

⁴ A riguardo, Ali (2021) riferiva l'esistenza di 76 diversi modelli di valutazione dell'impatto sociale che, sviluppando alcuni precedenti tentativi (Depedri, 2020), proponeva di classificare in quattro macro-tipologie: (1) modelli basati sulla costruzione di indicatori di sintesi (es. analisi costi-benefici, SROI, ecc.); (2) modelli basati sulla teoria (es. TOC, LF, catena dei risultati, ecc.); (3) modelli controfattuali; (4) modelli a metodo misto. Orizio (2024) opera una selezione maggiore e ne include solamente 19, variamente riclassificati sulla base dell'orientamento prospettico (retrospettivo vs prospettico), del tipo di metodologia (qualitativa vs quantitativa) e dell'approccio valutativo e la logica causale sottostante (oggettivo, soggettivo, sperimentale, configurativo, orientato alla teoria, partecipativo). Nella prassi concretamente sperimentata dagli ETS in occasione dell'Avviso 1/20218 del MLPS, Polidori e Fonovic (2023) hanno rilevato come in 41 proposte di progetto siano stati indicati almeno 12 protocolli metodologici diversi (la maggioranza dei quali peraltro nemmeno propriamente afferenti al dominio specifico della VIS).

misurazione delle performance delle imprese sociali elaborato pochi anni dopo dall'Università di Firenze con riferimento più diretto alle imprese sociali (Bagnoli e Megali, 2011). Successivamente, in corrispondenza con le prime fasi del dibattito pubblico sulla imminente riforma del Terzo Settore, fu la volta delle società di consulenza del TS a scendere nel campo della elaborazione metodologica proponendo prodotti più strutturati e dalla più evidente vocazione commerciale: AICCON sviluppò il *Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE)* (Zamagni *et al.*, 2015), EURICSE il metodo *ImpACT* (Depedri, 2016) e la Fondazione Zancan il *GIA – Generative Impact Assessment* (Vecchiato, 2016). La caratteristica comune di tutti questi modelli dell'epoca pre-Linee Guida è di condividere un impianto basato sulla rilevazione *multistakeholder* di indicatori quali-quantitativi delle *performance*, che un determinato insieme di azioni progettuali sperimentava in itinere ed ex post con riferimento a svariate dimensioni di contesto, organizzative, di processo, e di esito.

Su questa stessa linea si attestano i primi tentativi dell'era post-Linee Guida (in particolare quelli coevi alla sua approvazione) anche se, tuttavia, con il passare degli anni e con l'intensificarsi del dibattito, i modelli tenderanno sempre più spesso ad assumere uno sguardo più sistemico-ecologico, a giustificare la scelta delle dimensioni di analisi attraverso il loro inserimento all'interno di più chiare e specifiche teorie del cambiamento, a promuovere la contaminazione quali-quantitativa all'interno di disegni a metodo misto, a coinvolgere *stakeholders* e beneficiari all'interno del percorso di ricerca attraverso la previsione di specifici momenti di ricerca partecipata. Di questo percorso è un primo esempio il modello elaborato nel 2019 dal gruppo congiunto dell'Università di Firenze e del laboratorio ARCO (Bellucci *et al.*, 2019), il quale recupera la propria originaria idea di realizzare un sistema multidimensionale di monitoraggio e gestione del successo delle iniziative delle ETS già precedentemente testata (Bagnoli e Megali, 2011) ma la inserisce in un *frame* di respiro più sistemico (nel quale trovano considerazioni le dimensioni delle reti territoriali, della comunicazione interna ed esterna, e della sostenibilità) e più attento alla dinamica che lega risorse-attività-risultati-cambiamenti (introducendo anche il calcolo dell'indice SROI). L'anno successivo, lo stesso gruppo di ricerca raffinerà ulteriormente il proprio modello e lo trasformerà nel *EHD – Evaluating Human Development*, elaborando un suo più organico ancoraggio concettuale e logico nell'approccio alle *capabilities* di Amartya Sen e inserendo specifiche procedure partecipative di coinvolgimento degli *stakeholders* nella selezione delle dimensioni meritevoli di valutazione e nella loro interpretazione (Bagnoli *et al.*, 2020).

A seguito dell'approvazione delle Linee Guida, Vecchiato è tornato sull'originario impianto del suo modello *GIA* (Vecchiato, 2016) per ribadire la

necessità di interpretare secondo una logica di causazione incrementale e prospettica (o “generativa”, come lui propone) gli indicatori che rilevano gli effetti delle attività degli ETS, e per disporre così il modello originale ad osservare con strumenti specifici e differenziati i cambiamenti diretti ed indiretti, di breve ma anche di medio periodo, su molteplici categorie di attori (dai beneficiari diretti, agli *stakeholders* alla comunità) (Vecchiato, 2019; Canali *et al.*, 2024). Un’operazione analoga è quella che fa anche AICCON che recupera l’impianto processuale del SEIE (coinvolgimento degli *stakeholders* per la pianificazione degli obiettivi; analisi quali-quantitativa delle attività; misurazione dell’impatto; comunicazione), tuttavia inquadrandolo in una nuova «concezione ecologica della generazione dell’impatto»⁵, e quindi ripensando gli indicatori per la sua rilevazione come componenti riflessive di una teoria del cambiamento sistemico denominata *Catena del Valore Ecologico di Impatto (CVEI)* (De Benedictis *et al.*, 2023). Elaborando modelli di valutazione originariamente costruiti nell’ambito dei progetti partenariali di contrasto della povertà educativa minorile, un gruppo di ricerca dell’Università di Pisa in collaborazione con la società spin-off VoisLab srl ha messo a punto un modello di VIS denominato *DOME - Developmental Outcome Monitoring and Evaluation* (Tomei, 2023a; 2023b) che costituisce un disegno originale di supporto alla progettazione, monitoraggio, valutazione dei cambiamenti (*outcome*) e dell’impatto sociale di programmi/progetti sociali complessi. Gli elementi di originalità sono dati dalla particolare combinazione di strategie di analisi qualitativa del cambiamento, con strumentazioni tipiche della valutazione basata sulla teoria e di analisi quantitativa degli effetti causali, tra loro dialoganti all’interno di un approccio di tipo sistemico e focalizzato sull’accompagnamento partecipato dei decisori e dei partner di progetto (logica *developmental*). Questi primi quattro modelli dell’era post-Linee Guida condividono tra loro un orientamento teorico-metodologico vicino alla *impact evaluation* (Orizio, 2024) e un riferimento alla teoria del cambiamento sistemico come quadro analitico entro il quale sviluppare e dare senso al disegno di ricerca. Negli ultimi quattro anni sono però emersi altri modelli diretti invece a sperimentare nuove aperture della VIS nella direzione dell’*impact assessment* e del *reporting* non finanziario. Sul primo versante (*impact assessment*) nel 2020, un gruppo di ricerca misto Università di Roma TRE e IRPPS-CNR ha elaborato e sperimentato un modello per l’analisi e la misurazione del “*valore sociale*”

⁵ «Considerare l’impatto nella sua concezione ecologica, e adottare una prospettiva civile al tema, postula l’adesione ad una visione di tipo ecosistemico-contributiva, riconoscendo che è solo nell’interdipendenza tra soggetti (persone e organizzazioni) che nasce, si alimenta e si osserva la generazione dell’impatto. È dunque l’ecosistema a diventare protagonista della generazione dell’impatto più che la singola organizzazione» (De Bernardis, 2023, p. 17).

dell'azione volontaria (Accorinti *et al.*, 2020) che dinamizza e articola non solo gli strumenti ma lo stesso disegno di valutazione, trasformandolo in un percorso coerente con le indicazioni metodologiche delle Linee Guida e quindi composto di 4 fasi distinte: (1) *analisi* (ricostruzione degli attori, attività, destinatari, contesto), (2) *riflessione* (selezione delle attività meritevoli di valutazione), (3) *sperimentazione* (raccolta delle informazioni, misurazione degli indicatori, analisi delle evidenze), (4) *condivisione* (diffusione dei risultati). Oltre a questa innovazione (valutazione come percorso), questo modello ha introdotto tra gli strumenti per la VIS da un lato una *check-list* per la valutazione ex ante e per il monitoraggio in itinere del livello di impatto sociale potenziale dei singoli progetti e, dall'altro, una batteria di indicatori e di indici sintetici per la misurazione dell'impatto sociale dell'organizzazione. Pur non discostandosi dalle previsioni procedurali delle Linee Guida, Di Maggio e Notarstefano (2023) elaborano un percorso metodologico denominato *Valutazione dell'Impatto Sociale Partecipativa (V.I.S.Pa)* perché fortemente orientato alla riflessività dell'organizzazione e al coinvolgimento dei diversi *stakeholders* di un progetto e della comunità, finalizzando queste energie “maieutiche” nella raccolta delle informazioni necessarie alla misurazione di un indice (IPa) di percezione della prossimità tra ETS che «valorizza la performance degli Enti in relazione alla loro capacità di interessare e mantenere attività d'impatto sociale nella forma cooperativa» (p. 71). Con la ricerca esplicita delle compatibilità tra VIS e modelli di reporting non finanziario e di sostenibilità si sono invece misurati alcuni ricercatori dell'Università di Chieti-Pescata (Berardi *et al.*, 2021), i quali testano l'applicabilità formale e sostanziale alla normativa per gli ETS dello *Integrated Social Accounting (ISA)*: uno strumento di rendicontazione delle *performance* economiche, sociali e ambientali di un'organizzazione alla luce degli impatti indicati dagli SDGs. Per effetto di questa evoluzione multidirezionale, la valutazione di impatto sociale ha così sviluppato e sovrapposto negli anni una grande ricchezza di definizioni e metodologie, che però tuttora generano una significativa confusione (soprattutto sugli attori meno istituzionalmente attrezzati, come gli ETS ma anche per gli stessi committenti e per le stazioni appaltanti) riguardo a quali siano le principali differenze tra gli approcci di riferimento, quali le domande valutative realmente pertinenti e quali i disegni valutativi più adeguati per rispondervi e gli usi possibili delle risposte.

4. Quali sono i significati che gli ETS attribuiscono alla valutazione?

Nonostante la varietà di metodologie e disegni valutativi elaborati dagli enti di ricerca e dal mondo accademico, le strategie sopra descritte risultano ancora

di difficile applicazione per gli ETS, in particolar modo per le realtà meno radicate, di frequente poco avvezze alla dimensione professionalizzante e dotate in maniera limitata di competenze metodologiche di alto profilo. Proseguiamo quindi mettendo a fuoco la dimensione operativa circa il modo in cui la valutazione è esperita e significata nel concreto dagli enti per promuovere modalità di sviluppo innovative sia interne che esterne.

Abbiamo osservato che il percorso normativo legittima la VIS da più punti di vista. Da un lato, come uno strumento attraverso cui gli enti si adoperano per far conoscere la propria capacità di agire in maniera efficiente nella comunità, attualizzando una congruenza tra le finalità operative, le aspettative degli *stakeholders* e la progettazione delle iniziative. Dall'altro, evidenzia la necessità per le organizzazioni di comprendere la propria abilità nel saper incidere socialmente ed economicamente sui territori, costruendo informazioni sul proprio operato. Sul versante *esterno* delle realtà di TS, sottolineiamo l'importanza della tradizionale funzione di *accountability* della valutazione, per una comunicazione e rendicontazione consapevole delle azioni. L'aspetto comunicativo può avere conseguenze nell'articolazione delle collaborazioni e dei partenariati, e condizionare le scelte relazionali con i nodi locali circa la propria affidabilità e capacità operativa, determinando una certa influenza nella configurazione del rapporto con la pubblica amministrazione. In tale ottica, descrivere i processi attivati e quanto realizzato nei vari setting significa connotare il legame tra volontariato, istituzioni pubbliche e attori del privato sociale, pure in chiave di strumento utile per il *policy maker*, che dagli esiti delle modalità operative realizzate dalle reti locali può ricavare indicazioni per implementare politiche di welfare. Rispetto alla VIS, tali considerazioni sottolineano come il TS possa valorizzare la propria centralità nei processi di *empowerment* comunitario e nei meccanismi di *governance* e *policy making*, di raccordo con l'ente pubblico e per la realizzazione di azioni comuni di interesse solidaristico: l'*accountability* mira, in ultima analisi, a dimostrare come i risultati derivino da attività programmate, possibilmente reticolari e condivise (Provan & Lemaire, 2012), e possono indirizzare l'utilizzo delle risorse verso *outcome* positivi (Stern, 2016). Ciononostante, sussiste il rischio che, in condizioni di penuria di risorse economiche che permettano l'affidamento a terzi (enti di ricerca, università) delle procedure valutative, si creino delle disparità tra organizzazioni, e che la stretta dipendenza degli ETS dal pubblico possa agire sulla scelta dei criteri e gli indicatori di valutazione adottati, allo scopo di rafforzare i legami istituzionali e conseguire più facilmente forme di premialità. Per tali motivi, il TS deve ottenere competenze metodologiche solide, che mettano gli organismi in grado di agire strategie valutative realmente eque e coerenti.

Sul versante *interno* degli enti, la valutazione assume la funzione di *learning*, per raccogliere elementi conoscitivi utili circa le potenzialità, risorse, criticità interne all'organizzazione e promuovere pratiche riflessive. In questa prospettiva, acquisire una piena consapevolezza dell'importanza di agire pratiche valutative vuol dire saper costruire un patrimonio informativo su quanto (e in che modo) è stato realizzato: su cui basare una migliore progettualità, e per un orientamento gestionale rivolto al cambiamento e alla crescita dell'ente in prospettiva di lungo periodo, oltre il soddisfacimento dei bisogni conservativi volti alla mera sussistenza. Se le considerazioni avanzate chiariscono le potenzialità della valutazione di impatto per il TS come dispositivi strategici di *accountability* e *learning*, è opportuno prestare attenzione al modo in cui gli ETS adeguano la propria cultura organizzativa rispetto all'utilizzo degli strumenti di valutazione, in ottemperanza alle istanze del Legislatore.

Un primo elemento di riflessione riguarda la dimensione identitaria, correlata alla personalità giuridica degli enti. Abbiamo già chiarito, nell'Introduzione, la scelta di concentrare l'attenzione sulle compagini del TS composte al loro interno da una prevalenza di risorse umane volontarie, ovvero le OdV e le APS. La questione identitaria chiama in causa la diversità *funzionale* con cui queste due tipologie di organismi interpretano la pratica volontaria e più in generale l'utilità sociale in risposta ai bisogni della popolazione, orientando le proprie azioni alternativamente a livello dell'erogazione professionale di servizi nei tradizionali settori del welfare (le OdV), oppure in quello della promozione di attività per la diffusione della socialità (le APS). I rapporti tra le OdV e le pubbliche amministrazioni sono integrati e istituzionalizzati, e gli effetti possano essere letti anche nell'utilizzo degli orientamenti valutativi in termini di *performance*; tuttavia, l'assetto orientato alla performatività comporta in sé il rischio di una perdita sia della specificità del significato di "benessere" nei vari territori di azione, spesso livellato sulla base delle esigenze dell'ente pubblico, sia dell'evidenza stessa del significato dell'azione solidale, ora prestazionale e strumentale. Viceversa, la promozione sociale – che tende ad agire nell'ambito della collettività in generale rispondendo ai bisogni culturali, ricreativi, sociali, di tutela della cittadinanza, ed esprime livelli minori di professionalizzazione – assume una visione auto-etero-diretta dell'azione volontaria, che si identifica con l'ideazione di un progetto e perciò nella dimensione dell'incontro e della partecipazione (Psaroudakis, 2023). In questo ambito, la valutazione prevede l'uso di strumenti e procedure meno standardizzate. Un ulteriore elemento concerne il modo in cui gli ETS si rivolgono – e, quindi, attribuiscono significato – alla realizzazione di pratiche di valutazione di impatto sociale. Per discuterne ci avvarremo del contributo di alcune recenti ricerche.

Sul piano nazionale, la tematica non è ancora esplorata in profondità, ma possiamo individuare alcune tendenze. Alcune indagini sulle istituzioni non profit (INP) aiutano a focalizzare la consuetudine valutativa nei settori istituzionali di welfare; ad esempio, nell'ambito delle reti territoriali di servizi e delle collaborazioni tra pubblico e non profit, le INP sono coinvolte nei processi di valutazione dei risultati raggiunti, promossi dalle pubbliche amministrazioni nell'esercizio della propria funzione regolativa (Fondazione per la Sussidiarietà, 2024). Si registra poi la crescente importanza della VIS nelle INP, recentemente comprovata dalla scelta compiuta da ISTAT nell'ultimo *Censimento sulle Istituzioni Non Profit 2025* di dedicare una specifica attenzione al fenomeno⁶. Il Report Terzjus 2024 su *Lo stato e le prospettive del diritto del TS in Italia* rileva una serie di criticità nel rapporto tra TS e valutazione. Gli enti riconoscono il valore complessivo della VIS, tuttavia faticano a riconoscerne l'utilità: la valutazione è intesa come un mero adempimento, dal carattere oneroso, che accresce le difficoltà delle organizzazioni soprattutto dinanzi a numeri circoscritti e in comunità di piccole dimensioni. Per questo, si auspica un potenziamento del supporto fornito da soggetti terzi, che possono gestire le procedure valutative senza gravare sugli enti ricavando, al contempo, indicazioni utili al *policy maker* per la programmazione futura (Terzjus, 2024, p. 387). L'altro fattore di difficoltà riguarda l'assenza di *skills* e la necessità di una preparazione adeguata da parte del TS. In generale, le lacune metodologiche e la limitata sistematicità nella diffusione degli orientamenti di valutazione possono inficiare il significato che gli ETS attribuiscono alla pratica e ai suoi esiti. Il Report ricorda come il Piano Nazionale per l'economia sociale, che il Governo italiano dovrebbe definire in attuazione della Raccomandazione del Consiglio UE del 27 novembre 2023, potrebbe investire proprio nella conoscenza e nella formazione di competenze qualificate, che possano migliorare il sistema economico nella sua totalità e non solo gli enti dell'economia sociale. Per diffondere un "volontariato di competenze", si favoriscono il coinvolgimento del profit/non profit e modalità di *partnership* pubblico/privato sociale lungo diverse linee, tra cui l'accompagnamento alla valutazione e al monitoraggio (Terzjus, 2024, p. 278).

Per osservare più dettagliatamente le attitudini delle OdV e delle APS nei confronti della valutazione di impatto, prendiamo in esame il caso della regione Toscana, attraverso la lettura dei risultati conseguiti dalle ricerche

⁶ La rilevazione campionaria di Istat è condotta nel periodo 14 marzo – 24 ottobre 2025, in concomitanza con la redazione del presente articolo. Istat intende indagare l'utilizzo di valutazioni di impatto su una o più iniziative realizzate dalle INP nel triennio 2022-24, assieme ai relativi obiettivi, i soggetti con cui è stata realizzata la VIS, e l'applicazione o meno di tecniche controfattuali.

realizzate negli anni più recenti da Cesvot⁷. Tali studi dimostrano, anche in una prospettiva longitudinale, che la misurazione di impatto tende ad assumere carattere residuale nella vita quotidiana del volontariato organizzato. Dall'indagine su *Le associazioni di promozione sociale. Prima indagine conoscitiva in Toscana* (Salvini e Psaroudakis, 2019) si evince la tendenza delle APS a tradurre i concetti di “utilità sociale” e “partecipazione” con una valutazione implicita della ricaduta delle iniziative in chiave di interesse generale: l'aggregazione di persone fondata su un comune interesse viene valutato unicamente rispetto al grado di coinvolgimento della cittadinanza. Rispetto alle OdV, i risultati dell'indagine su *Le organizzazioni di volontariato. Identità, bisogni e caratteristiche strutturali in Toscana* (Psaroudakis e Salvini, 2021) mostrano la quasi sistematica assenza di una prassi nello svolgimento di attività di valutazione di impatto, che descrive una certa mancanza di “professionalizzazione” negli enti. Il 72% delle organizzazioni non ha mai svolto attività di valutazione di impatto, perché prive di strumenti e conoscenze (52,9%), o in quanto le proprie attività non sono reputate valutabili/misurabili (19,1%). Viceversa, coloro che hanno agito pratiche valutative lo hanno fatto in maniera autonoma, con strumenti e metodologie costruite da loro stessi (23,8%). Solo poche organizzazioni (4,2%) hanno coinvolto enti terzi, utilizzandone strumenti o metodologie. Si riportano due ulteriori esiti: la difficoltà nel valutare certi interventi di per sé particolarmente peculiari, e il contestuale riconoscimento da parte delle OdV dell'importanza di muoversi in tale prospettiva, per migliorare la propria offerta e valorizzare aree da sviluppare, incrementando la capacità di impattare sui territori.

Mentre questi due studi riferiscono al periodo immediatamente precedente l'effettiva entrata in vigore del Registro Unico del Terzo Settore, la ricerca su *La cultura organizzativa degli enti del terzo settore* (Psaroudakis e Salvini, 2024b) conferma la difficoltà da parte delle OdV e APS toscane a familiarizzare con strategie e metodologie valutative, anche dopo alcuni anni dalla pubblicazione delle specifiche Linee Guida. L'analisi d'impatto viene svolta abitualmente da realtà più ampie, strutturate e consolidate, caratterizzate da un elevato radicamento territoriale e che si esprimono localmente attraverso l'erogazione di servizi (anche assieme all'ente pubblico). Inoltre, la maggior parte degli enti mostra limitata confidenza con l'uso di strumenti valutativi o tende a fraintenderli, adottando procedure non standardizzate o scientifiche, e la collaborazione con istituti o università appare percorsa in via eccezionale: gli ETS

⁷ Ricordiamo che Cesvot ha inserito una batteria di quesiti sull'utilizzo della VIS da parte degli ETS nell'ambito della nuova rilevazione su *Identità e bisogni degli ETS in Toscana*, realizzata nei primi mesi del 2025 e i cui risultati sono, al momento in cui scriviamo, in fase di analisi e pubblicazione.

avanzano forme di inerzia organizzativa anche in relazione a questo aspetto strategico e innovativo dell'azione volontaria, mantenendo modalità gestionali "classiche".

In sintesi, tanto la valutazione quanto la ricerca valutativa rappresentano dei dispositivi strategici e innovativi per il TS. Nello specifico della nostra discussione, l'utilizzo dei metodi di ricerca per la valutazione rappresenta uno strumento per qualificare le azioni del volontariato e, se applicato al contesto di welfare nella sua totalità, può apportare miglioramenti anche nella programmazione delle *policy* (Decataldo *et al.*, 2022), agendo in chiave comunitaria. Tuttavia, le ricerche citate hanno dimostrato che, nonostante la crescente familiarità con gli adempimenti amministrativo-gestionali e la maggiore istituzionalizzazione nella progettazione degli interventi, anche di raccordo con le pubbliche amministrazioni, per molti ETS la valutazione di impatto rimane una attività poco riconosciuta, spesso relegata a modalità autogestite e circoscritte, scarsamente originali, e priva di una riflessione critica che comporti una piena consapevolezza della sua opportunità.

Una delle motivazioni per cui il TS fatica ad agire traiettorie innovative nell'organizzazione delle proprie azioni, come l'utilizzo della VIS, può essere in parte ascrivibile all'incremento della richiesta di specializzazione e di competenze specifiche da parte degli enti. Lo spostamento dell'asse dalla gratuità dell'intervento (l'*agency*) alla managerializzazione dell'azione (il *voluntary work* e le dinamiche di isomorfismo aziendale), trasforma anche la figura del volontario che si trova, ora, a svolgere mansioni che necessitano tempo per l'acquisizione delle *skills*, e che vanno oltre l'esercizio dell'azione volontaria in sé. In ultima analisi, si modificano la modalità in cui viene espressa l'azione volontaria (il *fare* volontariato), e il modo in cui i volontari esperiscono sé stessi – e i propri compiti – nell'organizzazione, aderendo a un set valoriale e motivazionale (l'*essere* volontari). Per questo, come la ricerca Cesvot del 2024 ha chiaramente illustrato con riferimento agli ETS toscani, gli organismi domandano un ritorno alla promozione della cultura solidale, valorizzando gli aspetti etici e il rapporto con la cittadinanza, in contrasto a eccessive derive aziendalistiche proprie di un volontariato che assume sempre più connotati istituzionali. In questo senso, allora, vanno ripensati anche i significati che il TS può concretamente dare ai metodi di valutazione, andando "oltre il metodo" e recuperando, attraverso gli strumenti di *accountability* e di *learning*, quegli elementi (di natura operativa, relazionale, etica) che caratterizzano il suo *ethos* originario.

Conclusioni: Quale metodo (per andare oltre il metodo)

La discussione avanzata sul duplice piano teorico-pratico pone l'urgenza di individuare un nesso tra la rilevanza della valutazione per il volontariato, l'interrogativo metodologico circa l'adeguatezza della ricerca valutativa e il possesso delle relative competenze per il TS, la percorribilità delle strategie di valutazione anche da parte di enti poco strutturati e con scarsa consuetudine nel rapporto con la pubblica amministrazione.

Rispetto agli interrogativi iniziali abbiamo argomentato, alla luce delle raccomandazioni e degli obblighi legislativi, gli orientamenti e i modelli valutativi a disposizione degli ETS (a), e le reazioni che questi hanno espresso circa il loro utilizzo e strumentalità, con particolare riguardo alle OdV e alle APS (b). Resta, infine, da delineare una prospettiva di valutazione ad hoc per la totalità degli ETS, che – con specifico riferimento alla loro natura e attuale configurazione – ne contempli le caratteristiche eterogenee e le criticità esperite, e che possa davvero svolgere quel compito di sostegno alla crescita organizzativa senza essere percepita come un adempimento amministrativo (c). In altre parole, si tratta di cogliere una sfida per implementare l'uso di strategie di valutazione nel TS, garantendo un equilibrio tra le trasformazioni sistemiche, la sensibilizzazione del volontariato su tale pratica innovativa (per l'adeguamento della cultura organizzativa), e il riconoscimento del metodo di valutazione più adeguato all'identità degli enti (Stame, 1998; 2001). Pur se focalizzate specificamente sull'impatto sociale, le considerazioni intercettano tanto la dimensione della valutazione (in senso generale), quanto quella della ricerca valutativa (in senso specifico). Acquisire *skills* metodologiche quali-quantitative per gli enti, che offrano una comprensione degli esiti delle iniziative a livello sistemico, di *community building*, e di impatto sui beneficiari (Riccardo e Psaroudakis, 2021), appare essenziale non solo dal punto di vista della capacità di adempiere alle prescrizioni normative (“fare” la VIS), ma soprattutto per utilizzare la valutazione nel suo senso più esteso quale opportunità e strategia per elaborare e diffondere conoscenza circa il valore generato.

Le ragioni sono per molteplici, ed esprimono diverse finalità tra loro connesse e affini al senso originario del volontariato:

1. La *mobilizzazione del territorio*, inteso come compito fondante per il TS. La VIS, i cui criteri guardano all'impatto generale delle attività, è relativa a una più pertinente gestione delle risorse e programmazione delle azioni, per indirizzarle al meglio in una prospettiva di medio-lungo periodo che coinvolga in maniera verticale le pubbliche amministrazioni, e orizzontale i vari nodi che configurano il welfare locale: per la realizzazione di una presa in carico comune e una più efficiente realizzazione

dei meccanismi di sussidiarietà e condivisione. Questo aspetto prende in considerazione non solo i singoli *output*, ma complessivamente le dinamiche di cambiamento avviate nei contesti di riferimento.

2. La *costruzione di una rete* per promuovere e rafforzare i legami sociali, e quindi la VIS come dispositivo per creare una cornice di trasparenza organizzativa sui legami esistenti e/o potenzialmente attivabili, e per sensibilizzare la cittadinanza al senso dell'azione gratuita: il valore sociale prodotto dal volontariato ne cristallizza il protagonismo nelle dinamiche comunitarie e nei meccanismi di cittadinanza attiva. La VIS attiene al ruolo del TS nella *generazione* di processi di *community building*, in quanto la messa in rilievo degli *output/outcome* permette di indicare la centralità del TS come *gatekeeper* nel networking, e quindi nella produzione di capitale sociale collettivo (Boccacin, 2023). L'ampliamento della sfera pubblica ha implicato l'adozione di nuove prassi di intervento, da un lato correlate alla complessità dei fenomeni (in cui si intersecano fattori sociali e individuali), dall'altro caratterizzate da forme reticolari di azione intra- e inter- organizzative, che frequentemente prevedono configurazioni di network basate sulle relazioni tra TS e istituzioni pubbliche. L'introduzione del concetto di rete implica sia una maggiore efficacia nel rispondere a questioni multiproblematiche (un "vantaggio collaborativo", Huxham & Vangen, 2005), sia una produzione *generativa* di capitale sociale attraverso l'azione plurale dei nodi coinvolti. Inoltre, la promozione della circolazione di beni relazionali – in particolare, della solidarietà attraverso dinamiche di networking che si basano sulle azioni del TS –, ha come ulteriore effetto quello di rafforzare la coesione sociale dei territori, la fiducia reciproca e quindi il senso di appartenenza dei singoli alla comunità, che può favorire l'attivazione di pratiche pro-sociali (Putnam, 1993; 2000; Moody & White, 2000; Wollebæk & Selle, 2007).
3. Il *consolidamento dell'identità degli ETS* nella sfera pubblica allargata (Salamon & Anheier, 1998; Wagner, 2000), che attraverso il loro modus operandi e la ricaduta effettiva delle proposte, rese esplicite sui livelli operativo e socio-economico, consolidano la propria *reputation* ed esprimono un'idea di "valore sociale" *tout court*. In tale ottica la VIS, intesa come comunicazione dei risultati ottenuti (verso gli *stakeholders* e la cittadinanza), coerentemente con la *mission* e la *vision* delle organizzazioni, retroagisce positivamente sull'azione volontaria, diventando il *tool* sulla base di cui il TS può ideare strategie attive di reclutamento di risorse umane.

4. Il *conseguimento del bene comune* attraverso l'azione gratuita, come da Art. 1 del Codice del Terzo settore: elevando “i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, favorendo la partecipazione, l'inclusione e il pieno sviluppo della persona”. La VIS riguarda i *significati* che i beneficiari delle azioni e i volontari attribuiscono sia ai propri contesti, sia alle iniziative messe in atto e rivolte al benessere della collettività (Blumer, 1969): un approccio costruzionista alla valutazione, affine alla prospettiva teorico-metodologica dell'Interazionismo Simbolico, si basa sulla comprensione dei vari setting comunitari e sulle *rappresentazioni* delle azioni di TS da parte dei nodi singoli e collettivi. Lo scopo è quello di ricostruire le interazioni tra gli attori dei progetti (gli ETS), e di osservare le dinamiche di cambiamento attivate nei destinatari, nonché il modo in cui queste possono facilitare la diffusione di meccanismi di partecipazione civica e di consolidamento dell'identità comunitaria. Ciò vuol dire interpretare l'impatto sociale della capacità degli enti di incidere nei territori rispetto agli assetti processuali e culturali, per far emergere gli *insights* dei beneficiari (e il rafforzamento delle loro capacità) e dei partecipanti alle iniziative (i volontari) attraverso una ricostruzione narrativa retrospettiva dei loro vissuti. Un'ottica di questo tipo permette anche di considerare i c.d. effetti “emergenti” – che, per la loro natura di imprevedibilità, non possono essere previsti ex ante in fase progettuale né essere oggetto di processi di monitoraggio e/o valutazione in itinere – che possono incidere nella realizzazione degli effetti e nella loro percezione da parte della collettività.

In relazione ai quattro obiettivi elencati, e considerando i livelli micro (i cittadini e i volontari), meso (le organizzazioni), e macro (la comunità), la valutazione della risposta ai bisogni collettivi risponde allora all'implementazione di un assetto culturale, all'assunzione di atteggiamenti collaborativi, alla creazione di condizioni strutturali e identitarie mirate alla costruzione/rafforzamento dei legami territoriali, e infine al modo in cui si possono creare innovazioni nel contesto comunitario attraverso le espressioni pro-sociali attivate dagli ETS. Di conseguenza, dal punto di vista della ricerca valutativa (in senso specifico), e con l'intento di proporre un utilizzo della VIS quale disegno che valorizzi il protagonismo del TS nei territori, si propone l'adozione di una metodologia *mixed methods* che contempli aspetti quantitativi, qualitativi, e di network. L'orientamento misto risponde all'esigenza di offrire una completezza più ampia rispetto all'analisi e alla comprensione delle dinamiche promosse, senza limitarsi all'assunzione di uno sguardo quantitativo – a volte

utilizzato in maniera riduzionista nell'ambito del TS – ma cogliendo la pari rilevanza della dimensione reticolare e dei significati individuali.

Tale impianto metodologico ruota, dunque, intorno ad alcuni asset tra loro connessi, e all'acquisizione delle relative competenze. Siamo consapevoli che la loro enucleazione necessiterebbe di uno spazio adeguato e di approfondimenti congrui, per cui ci limitiamo a ripercorrerli rimandando la discussione a momenti successivi. Il primo asse riguarda la misurazione degli interventi come indicatori di *output* attraverso un monitoraggio longitudinale, la valutazione degli *outcome* sul lungo periodo nonché della differenza prodotta nei territori, nelle dimensioni specifiche di intervento (Stame, 2016). Il secondo asse concerne l'adozione di un punto di vista di tipo "contestuale" per la comprensione delle situazioni (Gobo, 2014), ovvero dei fattori individuali, degli ambienti sociali in cui si realizzano le azioni, e delle conseguenze inattese, attraverso l'applicazione di metodi di indagine qualitativa in linea con la Grounded Theory Costruzionista (Charmaz, 2006). Il terzo asse contempla gli effetti generativi/di rete delle azioni, attraverso l'applicazione degli strumenti e le misure tipiche dell'analisi delle reti sociali per la valutazione della *performance* di network, la struttura delle relazioni, la densità dei legami prodotti con gli interventi, e quindi la coesione sociale, osservando l'evoluzione della rete nel tempo (Kenis & Provan, 2009; Provan & Kenis, 2008).

Ancora riguardo al piano del "disegno", nel solco della ricerca valutativa, una proposta metodologica flessibile e adeguata alle sfide con cui si confronta il volontariato contemporaneo, ha bisogno di integrare gli indicatori di *output* (gli interventi) con gli indicatori di *outcome* (i meccanismi generativi dei cambiamenti negli ETS), comprendendo al contempo gli specifici ambiti di attività, i vincoli e le opportunità strutturali, e le interpretazioni che gli attori (i cittadini e i beneficiari degli interventi) danno ai mutamenti nei territori, e al contributo che possono offrire alle iniziative del TS in termini di partecipazione, appartenenza, tempo, risorse personali. I vantaggi di un simile approccio spaziano dalla completezza dell'analisi, alla possibilità di evidenziare gli effetti, alla modularità. Rispetto a questo ultimo elemento, sottolineiamo nuovamente la potenzialità di una prospettiva metodologica a metodi misti che ben si adatta alla polifonia tipica del TS, espressa dalle varie identità giuridiche: la presa in considerazione degli indicatori varia a seconda della tipologia identitaria di ETS (la sua configurazione, e il relativo posizionamento nel welfare territoriale), e del tipo di impatto che si intende valutare, sia esso relazionale (intra- e inter- organizzativo), comunitario (il setting in cui si attiva l'intervento), di network (il rapporto tra struttura, interazioni degli attori, e contesto), individuale (la percezione che ne hanno i beneficiari e i volontari).

In conclusione, la considerazione del rapporto tra la struttura, la processualità di rete, la generatività di progetto, il ruolo e le azioni degli ETS, i significati e le rappresentazioni che i cittadini vi attribuiscono permette di intendere la VIS come una dinamica di auto riflessività che gli enti possono adottare rispetto alla propria presenza sul territorio. Nel quadro della riflessione avanzata, la natura della VIS come strumento di valutazione degli interventi e/o delle organizzazioni si fonde con la prospettiva politica dell'azione degli ETS nei contesti di riferimento, in coerenza con le *vision* e *mission* delle singole realtà di volontariato e pertinente al tipo di identità (strutturale e normativa) che la realizza. Infatti, la possibilità di attivare un percorso di auto riflessione – basato sugli aspetti metodologici e competenziali – si ripercuote nelle modalità di agire quotidiano del TS (per l'*empowerment* comunitario), in contrasto con le possibili tendenze di inerzia organizzativa degli organismi (che innovano il proprio operare). Concretamente, la scelta valutativa potrà allora essere intesa come un processo che gli enti devono compiere rispetto a *cosa* appare più opportuno valutare (la definizione del perimetro di analisi, il contesto e il quesito valutativo), in riferimento alla propria specificità identitaria, alle prospettive future (la correlazione della valutazione con le scelte progettuali compiute/da compiere), alle possibilità di sviluppo e consolidamento inter- e intra- organizzativo (intervenendo sulla cultura organizzativa). Al contempo, ciò sarà dirimente rispetto al *come* valutare, ovvero all'adozione dei metodi più affini alle esigenze identitarie, strutturali e operative dell'ente, con una eventuale predilezione per l'adozione di pratiche *mixed* orientate all'acquisizione di una maggiore completezza informativa interna e all'espletamento della funzione di *accountability*, riguardo pure al legame con la pubblica amministrazione come previsto dal Legislatore. Pertanto, la VIS per gli ETS dovrebbe rispondere a una serie di quesiti fondamentali:

- Esiste un nesso tra le risorse immateriali, i valori culturali e le strategie adottate dagli ETS?
- Quali sono gli *output* su cui focalizzare la valutazione, rispetto agli attori (il target degli interventi) e al modo in cui i beneficiari possono comprendere l'identità degli ETS, per mezzo di tali realizzazioni?
- Quali sono le evidenze che sussistono del rapporto tra il monitoraggio di ciò che viene valutato, le finalità delle azioni messe in atto (i risultati attesi), e ciò che è stato effettivamente perseguito in termini di *outcome*?
- Quali sono gli *outcome* relazionali, ovvero in che modo gli assetti culturali prodotti dalle attività di network retroagiscono sia sulla comunità, rafforzandola e sviluppandola, sia sugli ETS, migliorandone capacità di incidenza sul territorio?

- In che modo le strategie di intervento hanno prodotto innovazioni, a livello interno ed esterno agli ETS?

I quesiti elencati rappresentano solo alcuni spunti iniziali di riflessione, e rispondono all'esigenza di leggere la VIS nel più ampio quadro delle trasformazioni del TS: tendenze che, come abbiamo più volte evidenziato, richiedono sì un adattamento del volontariato a un modo alternativo di concepire l'azione gratuita a beneficio della collettività e i suoi strumenti gestionali, ma mantenendone e valorizzandone – anche grazie al perseguimento di competenze metodologiche adeguate – l'intento pro-sociale.

Riferimenti bibliografici

Accorinti, M., Caruso, M.G., Cerbara, L., Marchesano, K., Sperandio, L. (2020). *Come misurare il valore sociale*. IRPPS Working Papers, 1-45. https://doi.org/10.14600/irpps_wps.117.2020

AICCON-CSVnet (2018). *Valutazione e impatto sociale della rete dei CSV. Report del processo formativo e laboratoriale*. <https://www.aiccon.it/progetto/valutazione-impatto-sociale-della-rete-dei-csv/>

Bagnoli L., Megali, C. (2011). Measuring Performances in Social Enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1): 149-165. <https://doi.org/10.1177/0899764009351111>

Bagnoli, L., Bellucci, M., Biggeri, M., Nitti, C., Testi, E. (2020). *Evaluating Human Development (EHD): una metodologia per la valutazione di impatto sociale nel Terzo Settore*. In: Regione Toscana-Osservatorio Sociale Regionale, *Terzo Rapporto sul Terzo Settore in Toscana*. Anno 2020.

Bellucci, M., Nitti, C., Chimirri, C., Bagnoli, L. (2019). Rendicontare l'impatto sociale. Metodologie, indicatori e tre casi di sperimentazione in Toscana. *Management Control*, FrancoAngeli Editore, 3: 166-187. DOI: 10.3280/MACO2019-003009

Berardi, L., Mook, L., Rea, M.A. (2021). Third Sector accounting reform and integrated social accounting for Italian social economy organizations. *Management Control*, FrancoAngeli, vol. 2021(suppl. 2): 165-188. DOI: 10.3280/MACO2021-002-S1008

Bezzi, C. (2021). *Manuale di ricerca valutativa*. Milano: FrancoAngeli.

Bifulco, L., Caselli, D. (2022). New Philanthropy, social impact and social work: insight from the Italian case. *European Journal of Social Work*, 26(6): 981-993. DOI: 10.1080/13691457.2022.2063801

Bilotti, A., Nasi, L., Tola, P., Volterrani, A. (2009). *La valutazione di impatto sociale dei progetti del volontariato toscano*. Firenze: Quaderni CESVOT, n. 43.

Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Boccacin, L. (2023). Terzo settore e processi di coproduzione: il contributo del dibattito sociologico. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 2: 1-15. DOI: 10.32049/RTSA.2023.2.02

Canali, C., Geron, D., Sguotti, S. (2024). La valutazione di impatto per il centro HPL per bambini con FIL. *European Journal of Volunteering and Community-based Projects*, Vol.1(2): 95-113. DOI: 10.5281/zenodo.12684008

- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. London: Sage Publications.
- De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P., Zamagni, S., a cura di (2023). *La prospettiva civile dell'impatto sociale. Position Paper*. Roma: AICOON. Testo disponibile al sito: <https://www.aicon.it/pubblicazione/la-prospettiva-civile-impatto-sociale/>
- Decataldo, A., Grimaldi, A., Luisi, D., Tognetti Bordogna, M. (2022). Social work education e valutazione delle politiche pubbliche. Ambiti di ricerca e di azione per migliorare la pratica professionale del lavoro sociale. *Sinapsi*, XII/2: 94-105. DOI: 10.53223/sinapsi_2022-02-7
- Depedri, S. (2016). *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT*. Trento: Euricse. Testo disponibile al sito: <https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2016/09/Position-Paper.pdf>
- Depedri, S. (2020). La valutazione dell'impatto sociale? Farla diventare uno strumento utile. *Impresa Sociale*, 4: 12-20. DOI: 10.7425/IS.2020.04.03
- Di Maggio, U. Notarstefano, G. (2023). *Valutare l'impatto sociale. Teorie, metodi e approcci per l'analisi delle attività e dei risultati degli investimenti a carattere sociale*. Homeless Book.
- Falcone, F., Samà, A. (2021). *Ritessere trame. Lavorare con la cultura organizzativa*. Cosenza: Pellegrini.
- Fondazione Sussidiarietà (2024). *Sussidiarietà e... welfare territoriale. Rapporto sulla sussidiarietà 2023-2024*.
- Fondazione Terzjus (2024). *A due passi dalla meta verso il completamento della riforma. 4° rapporto sullo stato e le prospettive del diritto del Terzo Settore in Italia*. Napoli: Editoriale Scientifica.
- Gobo, G. (2014). Reinventare la valutazione. In: Levi S., a cura di, *Reinventare il pubblico*. Milano-Torino: Pearson.
- Gori, L., a cura di (2023), *Il sussidiario su amministrazione condivisa*. Firenze: Quaderni CESVOT, n. 93.
- Huxham, C., Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.
- Kenis, P., Provan, K.G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3): 440-456. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x
- Melloni, E. (2017). La valutazione di impatto sociale: obiettivi, metodi ed evoluzioni. *RIV-Rassegna Italiana di Valutazione*, FrancoAngeli, XXI/67: 101-123. DOI: 10.3280/riv2017-067007
- MLPS (2019) Decreto 23 luglio: *Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore*.
- Moody, J., White, R.D. (2000). Structural Cohesion and Embeddedness: a Hierarchical Concept of Social Group. *American Sociological Review*, 68, 1: 103-127. DOI: 10.2307/3088904
- Orizio, E. (2024). *Navigare nella complessità. La valutazione di impatto nei contesti socio-educativi*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Polidori, S., Fonović, K. (2023). *La valutazione di impatto sociale (VIS) nei progetti/iniziative finanziati con le risorse dell'art. 72 del Codice del Terzo settore: modello generativo di innovazione sociale o modello ancora da definirsi?*. Intervento a "XXV Congresso Nazionale AIV", Roma, 20-22 settembre 2023. Testo disponibile al sito: <https://oa.inapp.org/xmlui/handle/20.500.12916/4030>
- Provan, K.G., Lemaire, R.H (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x
- Provan, K.G., Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 2: 229–252. DOI: 10.1093/jopart/mum015
- Psaroudakis, I. (2023). Organizzazioni di Volontariato e Associazioni di Promozione Sociale: cambiamenti identitari alla luce delle trasformazioni del Terzo settore. In: Punziano G., Cicellin G.,

Zito E., a cura di, *NORISC-19, Nuove risposte organizzative, innovazioni e impatti sociali del COVID-19 sul Terzo Settore in Campania*. Milano: FrancoAngeli.

Psaroudakis, I., Salvini, A. (2021). *Le organizzazioni di volontariato. Identità, bisogni e caratteristiche strutturali in Toscana*. Firenze: Quaderni CESVOT, n. 88.

Psaroudakis, I., Salvini, A. (2024a). *Come sono cambiati i volontari. Uno sguardo lungo vent'anni*. Firenze: Quaderni CESVOT, n. 96-97.

Psaroudakis, I., Salvini, A. (2024b). *La cultura organizzativa degli enti del terzo settore*. Firenze: Quaderni CESVOT, n. 95.

Putnam, R.D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Putnam R.D. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Riccardo, A., Psaroudakis, I. (2021). A structural analysis proposal for inter-organizational networks: doing a multilevel analysis through Multilevel ERGMs. In: Giordano, G., Restaino, M., Salvini, A., editors, *Methods and Applications in Social Network Analysis. Evidence from Collaborative, Governance, Historical and Mobility Networks*. Milano: FrancoAngeli.

Salamon, L.H., Anheier, K. (1998). Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross Nationally. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 9, 3: 213-248. DOI: 10.1023/a:1022058200985

Salvini, A., Psaroudakis, I. (2019). *Le associazioni di promozione sociale. Prima indagine conoscitiva in Toscana*. Firenze: Quaderni CESVOT, n. 83.

Stame, N. (1998). *L'esperienza della valutazione*. Roma: SEAM.

Stame, N. (2001). Tre approcci principali alla valutazione: distinguere e combinare. In: M. Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*. Milano: FrancoAngeli.

Stame, N. (2016). *Valutazione pluralista*. Milano: FrancoAngeli.

Stame, N. (2020). Valutazione d'impatto sociale. Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori. *Impresa Sociale*, 4: 53-59. DOI: 10.7425/IS.2020.04.09

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

Tomei, G. (2023a). *Developmental Outcome Monitoring and Evaluation (DOME): Un modello riflessivo per progettare e valutare gli interventi di contrasto della povertà educativa*. Milano: FrancoAngeli.

Tomei, G. (2023b). DOME: A mixed-method evaluation of the impacts of complex programmes against educational poverty. *Evaluation*, Vol. 9 (2): 190-207. DOI: 10.1177/13563890231166979

Vecchiato, T. (2016). GIA cioè valutazione di impatto generativo. *Studi Zancan. Politiche e servizi alle persone*, 2: 5-18.

Vecchiato, T. (2019). Criticità e sfide per la valutazione di esito e di impatto sociale. *Studi Zancan. Politiche e servizi alle persone*, n. 3-4: 93-104.

Wagner, A. (2000). Reframing Social Origin Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 4: 541-553. DOI: 10.1177/0899764000294004

Wollebæk, D., Selle, P. (2007). Origins of Social Capital: Socialization and Institutionalization Approaches Compared. *Journal of Civil Society*, 3, 1: 1-24. DOI: 10.1080/17448680701390638

Zamagni, S., Venturi, P., Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa Sociale*, 6: 77-97.