



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Arti
e delle attività culturali

Tesi di Laurea

**Come incrementare l'impatto sociale dei bandi
delle Fondazioni di origine bancaria:
il metodo AHP come strumento per le decisioni di
gruppo all'interno delle reti**

Relatrice/Relatore

Ch.ma Prof.ssa Stefania Funari

Laureanda/Laureando

Carlo Andrea Bresciani

Matricola 898131

Anno Accademico

2023 / 2024

SOMMARIO

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO 1 IL CONTESTO: ECONOMIA SOCIALE, INNOVAZIONE SOCIALE E VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE	4
1.1 L'economia sociale ed il Terzo Settore	4
1.1.1 Definizioni e caratteristiche dell'economia sociale	4
1.1.2 Il Social Economy Action Plan.....	8
1.1.3 Il quadro legislativo italiano.....	12
1.2 L'innovazione sociale	15
1.2.1 Il soddisfacimento dei bisogni	19
1.2.2 La partecipazione.....	21
1.2.3 La capacità sociopolitica e l'accesso alle risorse.....	24
1.3 La valutazione di impatto sociale	25
1.3.1 Linee guida sulla valutazione di impatto sociale	25
1.3.2 Approcci alla valutazione di impatto sociale.....	30
CAPITOLO 2 I BANDI DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA	35
2.1 Nascita delle Fondazioni di origine bancaria e le loro caratteristiche	35
2.1.1 Governance.....	38
2.1.2 Gestione del patrimonio.....	40
2.1.3 Attività istituzionale	43
2.2 I bandi delle Fondazioni di origine bancaria.....	45
2.2.1 Struttura	47
2.2.2 Le fasi di scrittura e di valutazione	51
2.2.3 L'orientamento alla valutazione di impatto	53
2.3 I criteri di valutazione dei bandi	54
2.3.1 Bando Welfare generativo di Fondazione Cariverona di Verona.....	55
2.3.2 Bando Cultura per crescere della Fondazione Compagnia di San Paolo di Torino	57
2.3.3 Bando Luoghi da rigenerare della Fondazione Cariplo di Milano.....	61
2.3.4 Bando Spazio giovani della Fondazione CRC di Cuneo	63
CAPITOLO 3 LA METODOLOGIA AHP NEL GROUP DECISION MAKING.....	66
3.1 Analisi multi-criteriale	66
3.2 Il metodo Analytic Hierarchy Process (AHP).....	67

3.2.1 La struttura gerarchica ed i confronti a coppie.....	67
3.2.2 La consistenza della matrice dei confronti a coppie	70
3.2.3 Priorità locali e globali.....	72
3.2.4 Vantaggi e svantaggi del metodo AHP	73
3.3 Group decision making.....	73
3.4 Il metodo AHP nel Group decision making	75
3.4.1 La strutturazione del problema	77
3.4.2 L'assegnazione di pesi ai decisori.....	78
3.4.3 I metodi di aggregazione.....	79
3.4.3.1 Aggregazione dei giudizi individuali (AIJ).....	81
3.4.3.2 Aggregazione delle priorità individuali (AIP)	86
3.4.4 La consistenza delle decisioni di gruppo.....	89
CAPITOLO 4 PROPOSTA DI UN APPROCCIO PER LA SELEZIONE DI PROGETTI DA CANDIDARE NEI BANDI PER LE RETI.....	92
4.1 Il metodo di lavoro utilizzato	92
4.2 Un processo partecipativo per le reti di soggetti.....	96
4.2.1 Fase 1. Analisi dei soggetti in rete: le tipologie di reti.....	98
4.2.2 Fase 2. Coinvolgimento dei potenziali beneficiari	100
4.2.3 Fase 3. Design della valutazione di impatto sociale	101
4.2.4 Fase 4. Utilizzo degli impact target nel metodo AHP	107
4.2.5 Fase 5. Creazione dei progetti a partire dalle singole attività.....	110
4.2.6 Fase 6. Utilizzo del metodo AHP per la valutazione delle proposte con i criteri di valutazione del bando.....	111
4.3 Vantaggi e svantaggi della metodologia proposta.....	115
CONCLUSIONI.....	117
BIBLIOGRAFIA.....	119
SITOGRAFIA	127
APPENDICE A.....	1
APPENDICE B.....	10
APPENDICE C.....	16

INTRODUZIONE

Nel panorama odierno l'economia sociale sta conquistando un ruolo sempre più di rilievo grazie allo sforzo compiuto dall'Unione Europea nella ricerca in tale ambito. Anche in Italia essa ha acquisito via via maggior importanza, in quanto si è passati da un sistema di *welfare state* ad uno di *welfare society*; mentre prima era lo Stato ad erogare servizi per la società grazie all'utilizzo delle risorse provenienti dalla tassazione, ora anche cittadini e organizzazioni private sono coinvolti nella produzione di servizi tesi alla creazione di valore sociale (Zamagni et al., 2015, p. 78).

Gli enti che perseguono tali attività possono essere ricondotti all'economia sociale, poiché il loro operato è guidato da "obiettivi sociali, valori di solidarietà, primato delle persone sul capitale e, spesso da una governance democratica e partecipativa" (OECD, 2022a, p. 6). Questi enti tendono quindi ad attivare processi di innovazione sociale, ovvero di ricerca di risposte ai problemi sociali per "migliorare la qualità della vita degli individui e delle comunità, aumentando il loro benessere e la loro inclusione sociale ed economica" (OECD, 2022a, p. 6); questo processo parte dall'ascolto dei bisogni dei beneficiari delle azioni, prevede il coinvolgimento di questi e quindi l'attivazione delle loro potenzialità di sociopolitiche (Moulet et al., 2005, p. 1976). I destinatari diventano quindi protagonisti, in accordo con il concetto di cittadinanza attiva, e non semplici destinatari delle azioni a loro favore. Tramite la partecipazione si arriva alla co-progettazione di risposte alle necessità sociali che possano davvero impattare ed essere utili alle comunità per le quali sono state disegnate.

Diventa importante, in questo contesto, misurare l'impatto sociale che deriva dai progetti. Questo impatto ha due dimensioni: la prima è la valutazione ex ante, ossia la previsione dell'impatto che un progetto avrà prima della sua realizzazione in modo da implementarlo, se possibile, e facilitare la seconda dimensione, quella in cui si tenta di ricostruire l'impatto ottenuto una volta realizzato il progetto, ovvero la valutazione di impatto sociale ex post.

Di economia sociale, innovazione sociale e valutazione di impatto tratta il primo capitolo della tesi, che fornisce il contesto per il lavoro di ricerca.

Uno strumento nel quale è contenuta intrinsecamente la valutazione di impatto sia prima che dopo la realizzazione di un progetto, volto a favore dell'economia sociale, è il bando. Un bando è "un atto pubblico con cui un'istituzione pubblica o privata può decidere di erogare dei

contributi ad un'organizzazione non profit. I bandi possono essere pubblicati da Fondazioni di origine bancaria, Fondazioni di comunità, Fondazioni di impresa o famiglia, altre Fondazioni d'erogazione, Enti filantropici, amministrazioni pubbliche ed organizzazioni comunitarie e internazionali¹. Si è scelto di concentrare la ricerca sui bandi delle Fondazioni di origine bancaria; questo, per diverse ragioni di seguito presentate.

L'analisi condotta nella tesi si posiziona all'interno della "Raccomandazione del Consiglio sull'economia sociale e solidale e sull'innovazione sociale" date dell'OECD (2022a). Per favorire economia e innovazione sociali il Consiglio dell'OECD, al quarto punto dell'elenco programmatico contenuto nella "Raccomandazione", dichiara che i Membri del suo forum (38 nazioni) dovrebbero "sostenere l'accesso ai finanziamenti e ai mercati finanziari pubblici e privati" (degli enti dell'economia sociale) (OECD, 2022a, p. 7); per fare ciò, insieme ad altre linee d'azione, viene spiegato come si debba "incoraggiare l'uso di meccanismi di finanziamento innovativi ed alternativi, come la collaborazione con la finanza etica, le cooperative di credito, le casse sociali e di risparmio ed il *crowdfunding*" (OECD, 2022a, p. 7). Le Fondazioni di origine bancaria (che rientrano a pieno titolo fra i finanziatori nominati) hanno un ruolo centrale nel sostegno dell'economia sociale.

Infatti, le Fondazioni di origine bancaria vengono indicate espressamente nel Codice del Terzo Settore (d. lgs. 117/2017) all'art. 3 comma 3 come "enti che concorrono al perseguimento delle finalità della presente legge"; per tale ragione ad esse "non si applicano le disposizioni contenute in essa e nei relativi decreti attuativi". Dunque, le Fondazioni di origine bancaria pur presentando una piena corrispondenza fra i loro elementi identificativi e quelli degli enti del Terzo settore, non ne fanno parte in quanto enti terzi che concorrono al suo sviluppo (seppur l'interpretazione della ragione di esclusione utilizzata dal legislatore rimane non chiara) (Fici, 2018, p. 23). Esse svolgono "un'azione culturale e politica sul tema della valutazione di impatto sociale" (De Benedictis, 2023, p. 38) e, caratterizzate dallo stretto legame con il contesto nel quale nascono, sono diffuse in tutto il territorio nazionale e vengono descritte appunto come "alleate del mondo non profit" (De Benedictis, 2023, p. 38). Insieme alle Fondazioni, in questa azione "culturale e politica", si trovano altri enti, formalizzati e non, come ad esempio i centri di servizio per il volontariato e le istituzioni pubbliche, che per loro natura hanno il potere di dettare le politiche che governano un territorio o degli ambiti di esso.

¹ <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/bandi-finanziamento/>

Si ritiene quindi che, attraverso i bandi, le Fondazioni di origine bancaria possano compiere un'operazione di *impact by design*, ovvero di "orientamento dell'intera azione territoriale all'impatto, utilizzando quest'ultimo come criterio-guida per la definizione di *policy*, finanziamenti e attività" prima ancora di *impact evaluation* (ovvero valutazione di impatto) (De Benedictis, 2023, p. 38). Per tali ragioni, si è ritenuto di approfondire la natura delle Fondazioni e dei bandi da queste pubblicati; di ciò si tratterà nel secondo capitolo della tesi.

Il lavoro di tesi si è concentrato sull'indagare come incrementare l'impatto sociale dei bandi, per rendere maggiormente efficace l'utilizzo delle risorse delle Fondazioni. Dopo aver analizzato differenti alternative per realizzare tale obiettivo, grazie alle interviste al dott. Bagnasco della Fondazione Compagnia di San Paolo, alle dott.sse Paganin, Stradoni e Guardini della Fondazione Cariverona e alla dott.ssa Cicoletti dello Studio APS, riportate in Appendice, è emerso come un bando contribuisca a creare valore sociale non solo finanziando progetti meritevoli, ma anche creando reti di enti sul territorio e sviluppando nuove competenze in queste reti. Ciò permetterebbe di prolungare i benefici del bando oltre la sua scadenza, rendendolo strumento che attiva dinamiche positive a lungo termine.

Per tale ragione, il lavoro di tesi ha portato allo sviluppo di una metodologia per facilitare il lavoro di gruppo degli enti che si mettono in rete per candidare un progetto ad un bando, nel tentativo di stimolare nuove competenze per la creazione di progetti che siano anch'essi di maggior impatto, compiendo così una doppia azione volta alla creazione di valore sociale.

Per facilitare la collaborazione all'interno delle reti di soggetti, si è deciso di adottare come strumento il metodo *Analytic Hierarchy Process* (AHP); la presentazione del metodo e della sua applicazione nel contesto delle decisioni di gruppo, al fine dell'utilizzo del metodo all'interno delle reti di soggetti, è contenuta nel terzo capitolo della tesi.

Nell'ultimo capitolo, infine, viene presentato l'approccio proposto per selezionare progetti da candidare ad un bando da parte delle reti di soggetti. Il processo è condotto in sei fasi, nel quale il metodo AHP ed il *design* della valutazione di impatto hanno un ruolo principale.

CAPITOLO 1

IL CONTESTO: ECONOMIA SOCIALE, INNOVAZIONE SOCIALE E VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

1.1 L'economia sociale ed il Terzo Settore

1.1.1 Definizioni e caratteristiche dell'economia sociale

Nei documenti di più recente pubblicazione finanziati dall'Unione Europea, si parla di *Social and Solidarity Economy*, SSE (European Commission 2020; OECD, 2023a). La ragione di tale scelta è che, in questo ambito, gli Stati Membri hanno ecosistemi differenti, regolati da quadri normativi differenti e addirittura identificati con denominazioni diverse. Per questa ragione il termine *Social and Solidarity Economy* appare essere il più ampio e inclusivo. Infatti, a seconda dello Stato Membro, la SSE può essere identificata come economia sociale, economia solidale, terzo settore, settore non-profit etc. (OECD, 2023a, p. 6). Tuttavia, tali denominazioni, pur accavallandosi in gran parte, non sempre coincidono nell'indicare gli stessi confini in cui operano gli enti afferenti all'ambito in questione; questo per la moltitudine di contesti sociali, culturali, legali ed economici presenti in Europa. Per tali ragioni è bene, quando si parla di SSE, relativizzare e chiarire in quale impostazione ci si situa. Da qui in avanti si userà più semplicemente il termine "economia sociale", cioè quello per il quale esiste maggior consenso a livello europeo (OECD, 2023a, p. 11) e che è in uso anche nelle più recenti e autorevoli pubblicazioni italiane a riguardo (Borzaga et al., 2021), oltre che dello stesso OECD (2024, p. 10).

In questo capitolo si terrà un'impostazione inizialmente europea, nel definire in senso ampio il concetto, per poi passare ad un'analisi maggiormente focalizzata al contesto nazionale italiano.

La più aggiornata e completa ricerca riguardo lo stato dell'economia sociale in Europa è stata svolta dal CIRIEC (*Centre International de Recherches et d'Information sur l'Économie publique, sociale et Coopérative*) ed è denominata "*Recent evolutions of the social economy in the EU*" (CIRIEC, 2017); questa ricerca viene ripresa più volte nello studio di EURICSE e ISTAT (Borzaga et al., 2021) e dai documenti dell'Unione Europea riguardo il *Social Economy Action Plan* (European Commission, 2021), punti di riferimento di questo capitolo.

Dalla ricerca del CIRIEC emerge come sotto la sfera dell'economia sociale possano essere incluse un totale di 2.8 milioni di organizzazioni in cui operano 13.6 milioni di lavoratori, equivalente al 6,3% della forza lavoro europea. Questo, in aggiunta, senza contare gli stimati 82.8 milioni di volontari impiegati nelle attività, l'equivalente di 5.5 milioni di lavoratori full-time (non pagati) (CIRIEC, 2017, p. 106). Tali portate sono state raggiunte man mano che la visibilità e il sostegno all'economia sociale crescevano, a partire dalla *Social Business Initiative* del 2011 a livello europeo e, sempre nello stesso anno, dalla prima legge nazionale sull'economia sociale di uno Stato Membro, la Spagna (*Social Economy Law* del 29/05/2011). In Italia, come vedremo, tale passo è stato compiuto con la Riforma del Terzo Settore nel 2016 (CIRIEC, 2017, p. 50). Tuttavia, prima di parlare in maniera più approfondita delle operazioni a livello europeo e nazionale in tal senso, è opportuno definire il concetto di economia sociale e chi vi rientra.

Nella più recente definizione in uso promulgata dall'Unione Europea, contenuta nel già citato *Social Economy Action Plan* di cui a breve si parlerà, vengono individuate come caratteristiche dell'economia sociale la priorità dell'obiettivo sociale, ambientale e delle persone rispetto al profitto ed il reinvestimento della maggior parte degli introiti e delle plusvalenze in attività volte al perseguimento dell'interesse dei membri/utenti delle organizzazioni ("interesse collettivo") o della società in senso ampio ("interesse generale"). In questa definizione poi vengono definiti i diversi tipi di enti afferenti all'economia sociale, ovvero le cooperative, le associazioni mutualistiche, le associazioni in generale, le fondazioni e le imprese sociali (European Commission, 2021a, pp. 4,5).

Un'ulteriore definizione viene fornita dall'OECD (*Organization for Economic and Co-operation and Development*; OCSE, nella sigla italiana), un'importante organizzazione inter-governativa che collabora a stretto giro con l'Unione Europea "per realizzare un'economia più forte, giusta ed equa". L'OECD fornisce un supporto significativo nel procurare le istruzioni e gli strumenti per rispondere a problematiche comuni, identificare buone pratiche e coordinare la creazione di nuove politiche pubbliche (OECD, 2023a, p. 2).

Dunque, l'OECD, nelle "*Recommendation on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation*" (OECD, 2022a), oltre a presentare l'elenco degli enti fornito anche dall'Unione Europea nella precedente definizione, aggiunge un importante elemento. Infatti, secondo l'OECD, gli enti afferenti all'economia sociale svolgono attività guidate da obiettivi sociali, valori

di solidarietà, di priorità alle persone rispetto al profitto e, nella maggior parte dei casi, guidate da una governance democratica e partecipativa. Tale ultima caratteristica, come vedremo, avrà importanti applicazioni nel presente lavoro di ricerca.

Da entrambe le definizioni, solo due delle possibili, si possono quindi evidenziare le tre caratteristiche principali dell'economia sociale, ovvero la priorità delle persone rispetto al capitale, la governance democratica e/o partecipativa ed infine il reinvestimento dei profitti per il beneficio dei membri o della società in senso ampio. È bene chiarire, infatti, come il reinvestimento dei profitti non escluda la redistribuzione degli utili fra i membri dell'ente, come si vedrà a breve (OECD, 2023a, p. 34).

I tre principi sopra presentati sono legati intrinsecamente fra loro. Infatti, “il meccanismo di governance partecipativo e la assente o limitata possibilità di redistribuzione dei profitti hanno l'obiettivo di tutelare i fini sociali degli enti” (OECD, 2023a, p. 34).

Per quanto riguarda la partecipazione e la distribuzione dei profitti, queste dipendono da coloro che detengono il potere decisionale all'interno dell'ente. Infatti, la partecipazione di gruppi diversi di stakeholders e quindi la possibilità di un controllo quanto più democratico, permette di evitare di mirare a interessi di privati che potrebbero essere contrastanti con quelli della comunità (OECD, 2023a, p. 34). Tale obiettivo è perseguito, inoltre, rompendo la proporzionalità tra quanto un soggetto (o un gruppo di soggetti) contribuisce all'ente economicamente ed il peso di tale soggetto nel prendere decisioni, secondo il principio di “una testa, un voto”. Tuttavia, le criticità di un controllo democratico e partecipativo stanno nella difficoltà di coinvolgere differenti tipologie di stakeholders, nella bassa rappresentatività e nella possibile mancanza di capacità dei rappresentanti eletti (OECD, 2023a, p. 34).

Inoltre, come accennato nelle definizioni di economia sociale, gli enti possono perseguire il raggiungimento di benefici ad interesse dei membri/utenti (detti “*mutual benefit*” nella definizione OECD, termine inglese forse meno ambiguo della traduzione italiana utilizzata precedentemente di “interesse collettivo” riguardo al “*collective interest*”, presente nella definizione EU) o della società in senso ampio (“*public benefit*”). Tali impostazioni dipenderanno anch'esse dalla composizione della governance; se questa è composta da un solo gruppo di stakeholders è molto probabile che questi saranno orientati al proprio interesse. Esempi di enti volti al beneficio dei propri membri sono le cooperative e le associazioni

mutualistiche ed alcune imprese sociali; enti volti a pubblico beneficio invece possono essere organizzazioni *non-profit* e fondazioni filantropiche (OECD, 2023a, p. 32).

Si passa ora ad analizzare le tre tipologie di organizzazioni, *for-profit*, *non-profit* e *not-for-profit*. Le ultime due rientrano nell'economia sociale, mentre la prima è afferente al settore privato produttivo.

La maggior differenza fra imprese *for-profit* del settore privato e organizzazioni *not-for-profit*, come si può osservare in Figura 1.1, è che nella seconda tipologia di ente i membri non hanno potere decisionale proporzionale al capitale con il quale contribuiscono all'attività (come già detto); inoltre, vi sono limitazioni nella redistribuzione del capitale, anche in proporzione al godimento del membro rispetto l'attività dell'ente (OECD, 2023a, p. 32). È bene in ogni caso tenere a mente che, trattandosi sempre di enti afferenti al settore dell'economia sociale, seppur con le differenti forme giuridiche e legali a seconda degli Stati Membri, le *not-for-profit* operano perseguendo fini sociali e volti al benessere delle persone piuttosto che a fini economici.

Figura 1.1. Caratteristiche delle organizzazioni *for-profit*, *not-for-profit* e *non-profit*.

	Profits are reinvested and/or distributed			Those in control can decide how	
	Reinvestment	Distribution	To support social mission or members' needs	Who decides	Appropriation of surpluses
For-profit e.g. SMEs, multinational firms	Yes	Yes, to owners, proportional to capital contribution	No	Capital owners	Proportional to capital contribution
Not-for-profit e.g. cooperatives, social enterprises	Yes	Yes, to owners or members, limited and proportional to the amount of transactions with the entity and/or capital contribution	Yes	Capital owners or members, BUT decision-making power is not directly proportional to capital contribution (e.g. democracy)	Limited distribution, proportional to the amount of transactions with the entity and/or capital contribution
Non-profit e.g. associations, foundations	Yes	No	Yes	Members or trustees and done collectively	None

Fonte: OECD 2023a p. 33.

Gli enti che possono essere definiti *non-profit*, invece, come associazioni, organizzazioni non-profit e fondazioni, perseguono i benefici della società in senso ampio. Le *non-profit*, come si può osservare nella Figura 1.1., non possono redistribuire ai propri membri i surplus generati ma devono completamente reinvestirli nelle loro attività.

Per evidenziare maggiormente i tratti dell'economia sociale si può, oltre che descriverne i principi e gli enti, compararla con delle pratiche che le potrebbero essere associate, pur essendo nettamente diverse.

Un chiaro esempio di ciò è la *Corporate Social Responsibility* (CSR), che sta vedendo un notevole sviluppo negli ultimi anni: nel 2022 è stata approvata dall'Unione Europea la *Corporate Sustainability Reporting Directive*, che dal 1° gennaio 2024 ha aumentato il bacino di imprese obbligate a redigere un bilancio di sostenibilità. Tale pratica si riferisce a imprese for-profit, indirizzandole ad una maggior attenzione e rendicontazione per quanto riguarda i temi ambientali, sociali e di governance (criteri detti "ESG"). Tuttavia, nonostante si tratti di un perseguimento di valori e principi sociali e ambientali, vi sono ancora grosse differenze che impediscono di parlare di economia sociale. Nelle aziende obbligate a tale pratica (per ora quelle di dimensioni medio-grandi, dai 500 dipendenti in su) continua ad esserci la priorità del fine economico, pur con l'estensione della loro responsabilità verso la società intera, oltre che verso i propri stakeholders; continua ad esserci, con vari gradi di possibilità, un sistema di decision-making concentrato nelle mani di poche persone e la possibilità di distribuire i profitti (talvolta senza vincoli) (OECD, 2023a, p. 21). Per tale ragione non si può parlare di economia sociale, per quanto riguarda questa pratica, seppur si tratti di un buon sviluppo verso la responsabilizzazione del settore privato.

1.1.2 Il Social Economy Action Plan

Il crescente interesse a livello europeo volto all'economia sociale a partire dal 2011 ha raggiunto una sua pietra miliare con il *Social Economy Action Plan* nel 2021; questo ha l'intento di comprovare per l'ambito un forte riconoscimento e sostegno "politico", se non "legale", da parte dell'Europa e di incoraggiare gli "investimenti nel sociale, supportare gli attori dell'economia sociale per farli nascere, aumentare di grandezza, innovare e creare lavoro" (European Commission, 2021a, p. 2).

Il documento che contiene il programma del Piano, sviluppato dal Dipartimento della Commissione Europea *Employment, Social Affairs and Inclusion* (European Commission, 2021b), è inoltre accompagnato da altri due documenti; uno, già citato, che fornisce un'analisi sulle opportunità per l'economia sociale in Europa ed il risultato di un'azione di consultazione di una moltitudine di stakeholders sul tema (European Commission, 2021a); il secondo, invece,

concentrato sugli scenari futuri volti ad una transizione ecologica e digitale dell'ecosistema industriale europeo.

Nel presente paragrafo, dopo una presentazione generale del Piano, si intende analizzare alcuni dei punti salienti derivanti dalla consultazione con vari stakeholders contenuta nel primo dei due documenti allegati e sulle opportunità di funding (anch'esse contenute nel primo documento) in quanto fondamentali per lo sviluppo futuro delle organizzazioni *not-for-profit* e *non-profit*. Il tema merita attenzione anche per il peso, già ampiamente dimostrato, dato dal governo europeo all'economia sociale e per la grande influenza che ha l'Unione nello sviluppo da parte degli Stati Membri.

Per iniziare, la serie di iniziative lanciate dal Piano ha tre linee principali d'azione. La prima punta alla creazione di una struttura adeguata alla crescita dell'economia sociale; la seconda ad aprire nuove opportunità e supporto per favorire lo sviluppo di tale ambito; la terza ad aumentare il riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale².

Il documento che presenta il Piano in sé (European Commission, 2021b) viene aperto da un'analisi dell'impatto che l'economia sociale ha a livello europeo, riprendendo i dati già citati del CIRIEC (CIRIEC, 2017). Si passa quindi ad una presentazione della meritorietà dell'economia sociale, in quanto questa, come viene esposto, compie un'azione complementare a quella dei governi degli Stati Membri nel produrre servizi per il sociale, ad esempio nell'integrazione dei giovani e delle fasce svantaggiate. Un interessante passaggio in tal senso viene realizzato collegando l'economia sociale con i *Sustainable Development Goals* (SDGs) dell'Agenda 2030 definiti dall'ONU. Questo collegamento viene giustificato menzionando l'attività di riduzione della povertà, di transizione verso comunità e città più sostenibili e verso il consumo e la produzione responsabile (European Commission, 2021b, p. 4).

Proseguendo, il documento definisce il concetto di economia sociale per poi concentrarsi sull'obiettivo di creare un giusto impianto per il suo sviluppo, la prima delle tre linee d'azione menzionate sopra. Lo sviluppo di una struttura legale e di *policy* viene indicata come necessaria per fornire gli enti del necessario supporto, meritato per la loro funzione di *welfare*. Per citare un esempio riportato nel documento, è necessario definire un regime fiscale degli enti anche per favorire il loro accesso a riduzione di tasse e incentivi. Tuttavia, tale intento è reso difficile

² <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>

dalla varietà delle nature giuridiche degli enti stessi; per tale ragione nel documento si dichiara la volontà della Commissione di svolgere degli studi sui regimi legali adottati negli Stati Membri, favorendo analisi comparative e condivisione di buone pratiche (European Commission, 2021b, p. 26).

Tra gli altri propositi, spiegati in modo approfondito nel documento, ci sono quelli di migliorare l'accesso al mercato degli enti dell'economia sociale, migliorarne l'accesso alle opportunità di finanziamento e sostenerne l'innovazione sociale.

Nel Piano vengono puntualmente indicate azioni concrete a supporto di tali programmi, azioni che tuttavia non si ha il tempo di approfondire nel presente lavoro; ad esempio, vengono annunciate future pubblicazioni o iniziative, tra le quali sembra rilevante citare la creazione (già avvenuta) dell'*EU Social Economy Gateway*, un portale dedicato alla raccolta di possibilità di finanziamento, stakeholders, workshops e guide pratiche per l'economia sociale.

Si intende passare ora all'analisi di alcune delle criticità maggiori evidenziate dal *Social Economy Action Plan*. Si ritiene importante evidenziare i punti salienti della consultazione con stakeholders preliminare alla redazione del Piano perché la si crede un buon indicatore del sentire europeo e del dibattito in corso sul tema dell'economia sociale, per la portata della consultazione ed il calibro e la varietà degli stakeholders coinvolti.

Si farà riferimento al capitolo quarto del primo documento allegato al Piano (European Commission, 2021a). Quest'ultimo, infatti, è stato realizzato dopo numerose consultazioni con portatori di interesse quali NGOs (Organizzazioni non-profit), istituzioni, privati cittadini, europei e non. L'azione è stata realizzata attraverso una pagina web europea dedicata a tali fini, "*Have your say*", consultazioni con gruppi di esperti (come il GECES, volto all'economia sociale e alle imprese sociali) e grandi organizzazioni europee nell'ambito.

Un primo problema a cui si fa riferimento nel documento è la mancanza di una comune definizione e comprensione dell'economia sociale a livello europeo, che impedirebbe uno sviluppo sufficiente di politiche e strumenti consistenti da parte dell'EU (European Commission, 2021a, p. 18). Inoltre, viene evidenziata la scarsa visibilità data in Europa agli enti sociali e, fattore importante per la presente ricerca, la mancanza di indicatori e dati sul reale impatto socio-economico del settore e sul valore che esso genera. In aggiunta, come accennato in precedenza, viene anche segnalato come non vi sia un riconoscimento legale degli enti sociali

a livello europeo; tale mancanza rende maggiormente difficile l'accesso privilegiato ai finanziamenti ed al mercato che tali enti meriterebbero per le loro finalità sociali (European Commission, 2021a, p. 25). Tuttavia, sono gli stessi stakeholders che invitano l'Europa a continuare a promuovere lo sviluppo di appropriate strutture legali nei singoli Stati Membri; infatti, come dichiarato nella *Mannheim Declaration on Social Economy* del 2021, "lo sviluppo di appropriate strutture legali, fiscali e legislative devono [...] emergere dall'ambiente nazionale e locale, nel quale le imprese e organizzazioni dell'economia sociale operano" (European Commission, 2021a, p. 26). Infatti, come evidenziato nel documento, per quanto riguarda il quadro legale (e quindi la tassazione) degli enti, l'Europa rimette agli Stati Membri la responsabilità, per la diversità dei punti di partenza, della storia e della natura delle realtà nazionali. Da parte sua, la Commissione si impegna ad occupare un ruolo di guida e di garante di reciproco scambio di buone pratiche a riguardo.

Ora si fornisce una panoramica sulle possibilità di finanziamento messe a disposizione da parte dell'Unione per le realtà afferenti al settore, ed è il caso di sottolineare l'importanza di tale argomento: nel periodo tra il 2014 ed il 2020 sono stati mobilitati dall'Unione, anche in maniera indiretta, un totale di 7,9 miliardi di euro per l'economia sociale (insieme a microfinanza, innovazione sociale e imprese inclusive) (European Commission, 2021a, p. 41). Inoltre, per il periodo 2021-2027, come annunciato nel Piano, l'Unione Europea ha intenzione di aumentare il proprio supporto. Questo attraverso diversi strumenti, fra i quali alcuni riportati di seguito.

Un primo strumento di finanziamento è l'*European Social Fund Plus* (ESF+)³, con un budget di 99,3 miliardi di euro nel precedente periodo e uno previsto di 142,7 miliardi nel 2021-2027; supporta le attività volte allo sviluppo dei 20 principi dei Pilastri Europei dei Diritti Sociali. Nell'ambito dell'economia sociale, contribuisce a promuovere l'inclusività nel mercato del lavoro e la qualità del lavoro in generale.

Un altro strumento di finanziamento è l'*European Regional Development Fund* (ERDF)⁴, rivolto al supporto di nuovi modelli di business e soluzioni innovative per sviluppare realtà o fornire un supporto nello sviluppo di nuovi prodotti, servizi o approcci lavorativi. Un'interessante nota per il presente lavoro, fatta anche nel documento, è che tale fondo può anche essere utilizzato per iniziative nel settore del turismo e della cultura, per aumentarne lo sviluppo economico,

³ <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/what-esf>

⁴ https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en

l'inclusione e l'innovazione sociale; tali settori, come viene detto, meritano il supporto per il loro contributo allo sviluppo socio-economico della società territoriale, nazionale e internazionale.

Per accennare infine ad un'altra tipologia di supporto, anche il programma *InvestEU*⁵ viene nominato nel documento come parte del piano di finanziamento per il periodo 2021-2027 (European Commission, 2021a, p. 41). All'interno programma, si possono trovare occasioni di finanziamento per l'economia sociale (e non solo) nell'ambito dell'intervento *Social Investments and Skills*, al quale sono dedicati 2,8 miliardi di euro; questo è rivolto alla creazione di prodotti finanziari per le imprese volte al sociale, favorendo la partecipazione di stakeholders privati al loro sviluppo. Inoltre, sempre all'interno di questo ambito, vengono menzionate come attività soggette a finanziamento attività culturali e creative con obiettivi sociali.

1.1.3 Il quadro legislativo italiano

Il gruppo di enti *non-profit*, menzionato nel paragrafo precedente, è identificato in Italia con il termine "Terzo Settore". Grazie alla Legge 6 giugno 2016, n. 106, ovvero la Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, anche nota come Riforma del Terzo Settore, si è arrivati alla successiva emanazione del Codice del Terzo Settore, il Decreto legislativo 3 luglio 2017 n. 117. Grazie a questi due emendamenti anche l'Italia si è fornita di un quadro normativo che unifica tale gruppo di enti (non-profit) in un unico contenitore, il più simile nel nostro panorama nazionale all'economia sociale intesa a livello europeo. Evidenza di questo si ha nella ricerca del CIRIEC, che assegna un livello moderato di riconoscimento al concetto di "economia sociale" all'Italia da parte degli enti che ne fanno parte, delle pubbliche autorità e della comunità accademica e scientifica; invece, sempre secondo lo studio e a conferma di quanto appena affermato, in Italia il riconoscimento del concetto di "economia sociale" ha un alto grado di coincidenza con i concetti di "Terzo Settore" e "Settore Non Profit" (CIRIEC, 2017, pp. 35, 36).

Infatti, secondo il pool di ricercatori ISTAT e EURICSE (*European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises*), il concetto di economia sociale in Italia è ancora poco in voga, con una tendenza però decisamente in aumento negli ultimi anni; tuttavia, l'attività

⁵ https://investeu.europa.eu/index_en?prefLang=it

legislativa ed il dibattito pubblico hanno privilegiato maggiormente le singole componenti dell'economia sociale, piuttosto che il suo complesso (si veda Borzaga et al., 2022, p. 2).

Per tale ragione, anche se non perfettamente combaciante con il concetto SSE europea, il Terzo Settore in Italia è quanto di più simile e ampio in quest'ambito.

Per iniziare un'analisi del quadro legislativo italiano, si riporta come il nostro legislatore ha descritto il Terzo Settore nella Riforma del 2016:

*Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.*⁶

In tale definizione, il principio di sussidiarietà è ciò che aggiunge un passaggio ulteriore rispetto a quanto affermato nel paragrafo precedente. Infatti, come sostenuto da Stefano Zamagni, Paolo Venturi e Sara Rago, dell'Università di Bologna e dell'AICCON (Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit), il sistema di *welfare* italiano e di conseguenza il Terzo Settore stanno attraversando una fase di passaggio (si veda Zamagni et al., 2015, p. 78). Dal *welfare state*, nel quale lo Stato preleva risorse ai cittadini tramite la tassazione, per poi ridistribuirle sotto forma di servizi, ci si trova ormai in un sistema di *welfare society*, ovvero in un regime di sussidiarietà circolare; i cittadini sono coinvolti nel processo di creazione di beni e servizi al servizio della società stessa. Di conseguenza, mentre prima le risorse erano di natura prevalentemente pubblica in quanto era lo Stato a fornire i servizi, ora invece è il Terzo Settore a dare un forte contributo in tal senso, essendo diventato settore produttivo e di natura privata. Tale trasformazione sarebbe stata causata dalla "contrazione delle risorse pubbliche e private a disposizione dei progetti a valenza sociale" (Zamagni et al., 2015, p. 78). L'ulteriore conseguenza di questo fenomeno è, infine, la necessità di efficaci metodi di allocazione delle risorse.

Secondo Paolo Venturi, che dell'AICCON è direttore, le novità portate dalla Riforma del Terzo Settore, cioè da quanto contenuto nella legge 6 giugno 2016, n. 106, sarebbero le seguenti: la prima è il pieno riconoscimento, contenuto nei "Principi generali" dell'art. 2 della legge, del

⁶ Legge 6 giugno 2016 n. 106 art. 1.

valore e della funzione sociale agli enti del Terzo Settore: il passaggio è importante poiché precedentemente tale funzione era assegnata solo all'autorità pubblica. Un secondo passo in avanti sarebbe dato, secondo Venturi, dallo stesso Codice del Terzo Settore, d. lgs. 3 luglio 2017 n. 117, con il quale anche l'Italia si è dotata di una legittimazione giuridica del settore, oltre che sociologica ed economica. Infine, il terzo riconoscimento evidenziato è quello dello status di settore produttivo e imprenditoriale, come anticipato (Venturi, 2019, p. 2).

La conferma di tale natura imprenditoriale si può trovare nello studio, già citato, svolto dall'EURICSE e l'ISTAT nel 2021 (si veda Borzaga et al., 2021). Tuttavia, è bene segnalare come lo studio comprenda anche le cooperative e le associazioni mutualistiche, non incluse nel Terzo Settore italiano per la loro natura che permette la redistribuzione dei profitti, seppur in maniera limitata. Ci si sta riferendo quindi all'economia sociale in un senso più ampio rispetto a quanto può essere inteso parlando di Terzo Settore.

Secondo i dati a disposizione, risalenti al 2015, le OES (Organizzazioni dell'Economia Sociale) sono l'8% organizzazioni del settore privato, producono il 6,7% del valore aggiunto prodotto in totale, occupano il 9,1% degli addetti (lavoratori sia dipendenti che indipendenti) ed il 12,7% dei dipendenti (Borzaga et al., 2021, p. 7).

Per quanto riguarda poi la natura degli enti dell'economia sociale in Italia, il 75,7% di questi sono associazioni, il 15,6% cooperative, l'1,7% fondazioni mentre il 7,1% ha altre forme giuridiche (ONGs, enti ecclesiastici, società di mutuo soccorso, società sportive, imprese sociali etc.) (Borzaga et al., 2021, p. 8).

Per quanto riguarda il peso dell'economia sociale rispetto all'intero settore privato (in cui essa rientra), le OES nel settore delle attività culturali, sportive e ricreative hanno una grande incidenza rispetto all'intera economia privata. Infatti, tali organizzazioni rappresentano il 48,1% del totale delle organizzazioni private dell'ambito e generano il 25,3% del valore aggiunto, occupando il 21% degli addetti rispetto al totale nel settore (Borzaga et al., 2021, p. 14). A fronte di questi dati si può quindi affermare che in cultura, sport e intrattenimento l'economia sociale gioca un ruolo fondamentale in Italia, rappresentando una buona fetta sia per quanto riguarda il numero delle organizzazioni e l'occupazione che per quanto riguarda la produttività.

Infatti, la composizione interna delle organizzazioni dell'economia sociale vede la più alta densità di queste proprio nel settore delle attività culturali, sportive e ricreative: ben il 37% rispetto al totale delle OES. Tuttavia, nonostante le organizzazioni in quest'ambito siano molte, esse generano solo il 5,3% del valore aggiunto prodotto dall'economia sociale (Borzaga et al., 2021, p. 10). Un settore particolarmente produttivo, invece, è quello delle organizzazioni impegnate nella sanità e nell'assistenza sociale. Infatti, seppur queste siano solamente l'11,3% del totale delle organizzazioni sociali, esse riescono a generare un valore aggiunto pari al 25,9% del totale generato dalle OES (Borzaga et al., 2021, p. 10).

1.2 L'innovazione sociale

I collegamenti tra l'economia sociale e l'innovazione sociale sono molteplici. Quest'ultima non nasce solamente dall'economia sociale, o Terzo settore in Italia, ma anche dal pubblico e dal privato, come dalla società civile in generale. Tuttavia, l'economia sociale è un ambiente privilegiato per la nascita e lo sviluppo di progetti e attività riconducibili all'innovazione sociale; questo per lo stretto collegamento con la realtà locale che caratterizza le organizzazioni dell'economia sociale e la loro governance partecipativa, che prevede il coinvolgimento di molti stakeholders (OECD, 2023, p. 25).

È bene quindi definire cosa sia l'innovazione sociale, nonostante la difficoltà nel farlo evidenziata da numerosi paper.

Una prima definizione presente in letteratura, che mette in evidenza proprio il collegamento fra innovazione sociale ed economia sociale, è quella data da Moulaert e MacCallum, nella quale viene definita l'innovazione sociale come una "innovazione che migliora la società – in termini di equità, inclusione e opportunità, tra le altre cose – piuttosto che solo quella che accelera la crescita economica, la produttività e il profitto" (Moulaert & MacCallum, 2019, p. 11). Tali parole sono perfettamente in linea con il principio che guida l'economia sociale, ovvero la priorità del raggiungimento di benefici per la comunità di riferimento o la società in generale.

L'OECD poi, nella "Raccomandazione del Consiglio sull'economia sociale e solidale e sull'innovazione sociale", dà la seguente definizione:

L'innovazione sociale cerca risposte nuove ed economicamente vantaggiose ai problemi sociali e della società e si riferisce a nuove soluzioni che mirano principalmente a migliorare la qualità

della vita degli individui e delle comunità, aumentando il loro benessere e la loro inclusione sociale ed economica. Queste soluzioni possono essere nuovi servizi, nuovi prodotti e nuove relazioni tra le parti interessate (OECD, 2022a, p. 6)

Come può essere evidenziato a partire da tale definizione, l'innovazione sociale sta nel trovare nuove soluzioni a problemi sociali, che riguardano una comunità di riferimento. Vista la varietà delle forme e risposte possibili, evidenziata nella stessa definizione, il concetto di innovazione sociale è associato a molte iniziative, troppe talvolta, come sostenuto da diversi autori (ad esempio in Moralli, 2022, p. 30).

Infatti, l'innovazione sociale è stata definita un "quasi-concetto", qualcosa quindi che non si può definire completamente per la sua natura, poiché un ibrido che connette insieme interessi diversi, conservando tuttavia un nucleo di significati condivisi (Barbera 2020, p. 132). Per tale ragione, in ambito sociologico l'innovazione sociale può essere definita come un oggetto di frontiera, qualcosa a cui possono far riferimento diversi approcci da diversi campi di studio (Moralli, 2022, p. 30). Tuttavia, si intende in questo paragrafo definire per quanto possibile tale concetto, contestualizzandolo all'interno della presente ricerca e definendo a quale innovazione sociale facciano riferimento.

In questo senso, l'Unione Europea fornisce una definizione, contenuta nel programma dell'ESF+ denominato EaSI (*Employment and Social Innovation*), che può portarci a fare un passo in avanti. Infatti, nella definizione fornita vengono descritte le innovazioni sociali come tali sia per il loro fine che per il loro mezzo; infatti, esse rispondono allo sviluppo di nuove idee che simultaneamente sono volte a soddisfare dei bisogni condivisi ma anche a creare nuove relazioni e collaborazioni, creando un beneficio per la società e promuovendo la sua capacità di agire (European Commission, 2013, p. 6). Moulaert e MacCallum aggiungono inoltre che l'innovazione sociale abilita le persone ad agire, non solo entro i sistemi esistenti, ma anche trasformandoli. Infatti, i due autori definiscono il concetto di innovazione sociale non solo come nuove o migliori vie per rispondere ad un problema sociale ma come "pratiche trasformative per un mondo più giusto e più inclusivo democraticamente" (Moulaert & MacCallum, 2019, p. 10).

Vi sono storicamente due approcci all'innovazione sociale, facenti riferimento a due rispettive origini. Il primo deriva dal pensiero di Joseph Schumpeter, economista che vedeva l'innovazione sociale come una modalità per aumentare la competitività delle imprese,

indirizzandole verso fini sociali. L'azione sarebbe in mano ad un "imprenditore creativo" (imprenditore non in senso stretto, ma come colui che può iniziare il processo); in questo primo caso si tratta di innovazioni economiche con possibili ricadute positive per tutta la società. Per fare un esempio, a tale definizione è riconducibile, nel panorama attuale, la comunità di esperi afferenti al SSIR, la *Stanford Social Innovation Review*⁷ (Moralli, 2022, p. 18).

Un secondo approccio deriva dal sociologo ed economista tedesco Max Weber che, pur non avendo mai espressamente nominato l'"innovazione sociale", parlava in "invenzioni sociali". In questo approccio si intende il cambiamento sociale non riferito alle logiche organizzative ed economiche ma a cambiamenti di politiche e modelli di sviluppo più "equi, sostenibili e inclusivi" (Moralli, 2022, p. 19). Si fa riferimento in questo caso all'auto-organizzazione sociale databile dagli anni '80 e '90 principalmente, come ad esempio le cooperative di comunità (Barbera, 2020, p. 139). A tale seconda visione diede un grande contributo il lavoro di tre ricercatori francesi, Devevey, David e Chambon, che con il loro testo *Les innovations sociales* del 1982 svilupparono la posizione weberiana fornendo un punto di riferimento in materia.

Il sociologo ed economista Filippo Barbera, infine, parla di una più recente evoluzione del concetto di innovazione sociale; questa consiste nell'"imprenditorialità collaborativa ad impatto sociale", ha la sua origine nel decennio 2005-2015 e fa riferimento alle piattaforme di crowdfunding, le start-up ad impatto sociale e quindi, di conseguenza, alle forme di organizzazione che la società civile può trovare nel Terzo Settore (Barbera, 2020, p.139).

Come si può evincere da questi diversi approcci, vi sono vari metodi per sviluppare dei processi di innovazione. Alle differenti impostazioni illustrate infatti si possono associare modelli che descrivono le direzioni dell'iniziativa, una *top-down* e una *bottom-up* (a cui si aggiungerà una terza possibilità). La prima si ha quando l'iniziativa viene creata e offerta alla comunità da un singolo attore (pubblico o privato che sia); la seconda, invece, vede il ruolo attivo della comunità civile che si auto-organizza. In tal senso saranno fondamentali l'esistenza di rapporti di fiducia reciproca e le relazioni, che rimangono la base per la formazione di un capitale sociale, come sostiene il politologo esperto in tema Robert Putnam, ripreso anche più avanti. In ogni caso, seppur con gradi diversi, in tali modalità i rapporti saranno caratterizzati da una certa componente di potere intrinseca alle relazioni sociali stesse (Moralli, 2022, p. 41).

⁷ <https://ssir.org/>

Tuttavia, il metodo con il quale si arrivano a realizzare i processi di innovazione sociale è spesso più complicato della dicotomia *top-down* o *bottom-up*; viene definito *bottom-linked*. Questo vede impegnati insieme più attori di diverso tipo, pubblici, privati e la società civile in una struttura descritta come multilivello. I tre settori possono collaborare in maniera “creativa”, cioè con molte possibilità di interazione, cercando soluzioni comuni volte al rafforzamento del tessuto sociale.

Secondo i ricercatori a cui si fa riferimento parlando di questa terza via (Miquel, Cabeza & Anglada, 2013), i due passaggi principali che portano all’innovazione sociale riguardano l’ottenimento di risorse materiali (economiche) e immateriali (relazionali principalmente) insieme al “processo di trasformazione del meccanismo di *governance*”. Si prevede infatti una modifica dall’interno (quindi con la collaborazione dell’ente pubblico o privato) della policy e del decision-making, in una prospettiva di maggior apertura e partecipazione della società civile (Miquel et al., 2013, p. 156).

Le due dimensioni appena presentate dell’innovazione sociale possono essere ritrovate spesso nella letteratura, come ad esempio in Frank Moulaert, professore di pianificazione urbana a Leuven ed esperto in materia, molto citato per quanto riguarda l’innovazione sociale; Moulaert ed un team di esperti indicano come tre principali dimensioni dell’innovazione sociale la soddisfazione dei bisogni umani, il cambiamento delle relazioni sociali (con particolare riguardo alla *governance* partecipativa) ed infine l’incremento del potenziale socio-politico (nel testo *empowerment*) e l’accesso alle risorse (Moulaert et al., 2005, p. 1976).

Tale schematizzazione dell’innovazione sociale rimane solo una delle possibili, ovviamente, nella vasta letteratura dedicata al tema. Un altro esempio può essere l’approccio processuale all’innovazione sociale proposto da Klein e colleghi (2014): iniziativa locale, mobilitazione delle risorse, coscienza territoriale, apprendimento collettivo e mutamento istituzionale (Moralli, 2022, p. 35); o, ancora, le quattro dimensioni individuate da Bund e colleghi (2015): livello dei processi decisionali, attività imprenditoriale, forme organizzative ed effetti (Barbera, 2020, p. 140).

Noi ci soffermeremo sulle tre dimensioni di Moulaert, in quanto si prestano maggiormente al taglio che si intende dare in questo studio all’analisi dell’innovazione sociale. Pertanto, si inizierà analizzando i bisogni che portano alla necessità di cambiamento per evidenziare un possibile strumento per rispondervi, ossia la cultura; si passerà poi alla *governance*,

approfondendo il tema della partecipazione; infine, si tratterà dell'*empowerment* e delle differenti modalità di accesso alle risorse.

1.2.1 Il soddisfacimento dei bisogni

Come si è visto nelle definizioni di innovazione sociale fornite, esse descrivono come motore di innovazione il soddisfacimento dei bisogni sociali da parte della società stessa (anche se etero-organizzata). Bisogni che, quindi, non sono stati soddisfatti, almeno per il momento, né dal mercato (settore privato) né dalle istituzioni pubbliche. Alcuni dei bisogni a cui si fa riferimento sono quelli di un lavoro dignitoso, del diritto alla casa, dell'educazione e della formazione, dell'ambiente e della salute (Mulgan et al., 2007, p. 7).

Come indicato da Geoff Mulgan, uno dei massimi esperti in materia, professore di *Collective intelligence, Policy Making e Social Innovation* alla UCL di Londra, l'inizio dell'innovazione sociale sta prima di tutto nel riconoscimento dei bisogni, che siano palesi (ad esempio malattie) o nascosti (come talvolta razzismo o violenza domestica) (Mulgan et al., 2007, p. 21). Nella letteratura si oscilla tra l'evidenziare come l'innovatore debba essere in grado di comprendere quali siano i bisogni serpeggianti nella società e di rispondervi (Mulgan et al., 2007, p. 21) e il dare maggior rilievo all'*empowerment*, ovvero allo sviluppo autocentrato della comunità che viene dal basso e che prevede la partecipazione diretta delle persone, non più destinatarie dello sviluppo ma agenti; non oggetti ma soggetti del cambiamento. Da tale elaborazione, già accennata in precedenza, si può vedere come le tre dimensioni dell'innovazione sociale siano intrinsecamente legate tra loro (Moralli, 2022, p. 35).

Per approfondire l'argomento del riconoscimento dei bisogni, si può ricorrere all'*Open Book on Social Innovation* di Murray, Caulier e Mulgan (Murray et al., 2010). Anche in questo testo, nella trattazione dell'innovazione sociale, si parte dal riconoscimento dei sintomi di problemi nella società per poi arrivare alle cause vere e proprie da cui derivano i sintomi (Murray et al., 2010, p. 17). Gli strumenti presentati a tal fine sono la mappatura della distribuzione di beni e servizi, ad esempio, attraverso l'uso di fonti come database sanitari o demografici o la letteratura; l'utilizzo di tecniche etnografiche di ricerca, come l'immersione di chi compie la ricerca nel contesto di studio. Questi strumenti, come si può notare, prevedono un approccio *top-down* all'innovazione sociale. Tuttavia, nell'*Open Book* vengono presentati anche strumenti con un'inversione di ottica, che prevedono un ruolo maggiormente attivo della società come la

raccolta di *feedback* e la ricerca-azione, metodo che prevede la collaborazione di ricercatori e comunità per la formulazione collaborativa di soluzioni a problemi comuni (Murray et al., 2010 p. 20).

Per provare a rispondere ai problemi sociali rilevati, quindi, si introducono azioni che possono essere considerate sotto l'ala dell'innovazione sociale. Un possibile strumento per fare questo, sviluppato nella letteratura, prevede l'utilizzo dell'arte, della creatività e della cultura.

Come sostenuto da diversi studiosi (Moralli, 2022; Tremblay & Pilati, 2013; Tricarico et al., 2022) tale componente ha un ruolo essenziale nello sviluppo socio-economico di una comunità di riferimento e del territorio. Infatti, secondo questa posizione, la cultura rappresenterebbe “uno strumento privilegiato per favorire convivialità e processi di trasformazione, [...] poiché strumento pedagogico e politico in grado di rimodellare gli immaginari esistenti attorno ai temi attuali e ridefinirne gli ambiti di azione” (Moralli, 2022, p. 81-82).

Vi è in tal senso una buona dose di letteratura, concentrata sull'innovazione sociale nel territorio tramite la cultura. Si arriva talvolta a parlare anche di “*cultural innovation*”, quando si operano dei cambiamenti nei processi di produzione e uso di beni e servizi culturali e contemporaneamente si agisce aumentando l'innovazione sociale tramite le stesse attività culturali (Tricarico et al., 2022, p. 546). Questo perché la cultura può aiutare nello sviluppare gli stessi principi dell'innovazione sociale come la cooperazione e l'organizzazione tra agenti territoriali differenti, oltre che favorire l'inclusione delle fasce più marginalizzate e lo sviluppo di capitale sociale ed umano (Tremblay & Pilati, 2013 p. 76). Si può quindi notare come vi sia un legame molto stretto fra cultura e innovazione sociale.

Melissa Moralli, già citata ricercatrice dell'Università di Bologna presso il dipartimento di Sociologia e Diritto dell'Economia, evidenzia diversi punti di incontro tra innovazione sociale e cultura. Innanzitutto, un primo motivo di tale assonanza è che dalla creatività e dalla cultura possono essere sviluppate narrative alternative alla visione dominante, spesso proposta come l'unica possibile dai canali di comunicazione; questo può essere un punto favorevole soprattutto per coloro che sono più soggetti al potere mediatico, come le fasce meno scolarizzate della società ed i giovani. Vi è poi l'importanza dello spazio, sia simbolico che fisico, di partecipazione interculturale, di incontro e scambio di idee che l'arte permette di sviluppare; questo, secondo Moralli, anche attraverso forme non convenzionali di produzione e fruizione

della cultura, che permetterebbero la creazione di “nuovi prodotti e processi” tipici dell’innovazione culturale (Moralli, 2022, p. 83).

Ancora, altro punto di incontro fondamentale è l’aspetto relazionale della produzione e del consumo culturale; infatti, secondo la ricercatrice, i progetti culturali “sostengono una collaborazione diretta e creativa tra le persone” per la loro natura esperienziale e relazionale. Da ultimo poi, l’arte e la cultura avrebbero il merito di sviluppare la dimensione politica degli individui, per i valori che esse portano (di qualunque natura essi siano), per lo sviluppo dell’*empowerment* e di “pratiche di convivenza e inclusione” nella quotidianità delle persone (Moralli, 2022, p. 84).

1.2.2 La partecipazione

La seconda dimensione dell’innovazione sociale che si intende sviluppare riguarda il cambiamento delle relazioni sociali che essa porta. Come evidenziato da Moulaert et al. (2005), quest’aspetto dell’innovazione fa riferimento alla “*governance* che permette di soddisfare i bisogni della dimensione precedente ma anche che aumenta il livello di partecipazione di tutti ed in particolar modo dei gruppi svantaggiati della società” (Moulaert et al., 2005, p. 1976). Su tale sfondo si muovono numerose definizioni di innovazione sociale, tra cui quelle date dalla Commissione Europea e da Moulaert e MacCallum, già riportate.

All’interno delle iniziative i livelli di partecipazione possono variare: dipenderanno dal contesto nel quale le azioni nascono, dalle ragioni per cui queste si sviluppano e, principalmente, dagli agenti coinvolti. A prescindere dal livello di partecipazione e dalle modalità, però, sicuramente l’innovazione sociale, per essere tale, prevederà un ruolo più o meno attivo da parte della comunità di riferimento. Per richiamare tale ruolo si parla di *agency* ovvero la “capacità di agire degli attori sociali”, di creare relazioni e collaborare con altri agenti per raggiungere obiettivi di benessere e sullo sviluppo comuni (Moralli, 2022, p. 16).

È quindi fondamentale approfondire il tema della partecipazione. Vi sono numerose modalità tramite cui gli attori coinvolti possono collaborare; queste dipenderanno dalla storia del territorio e dal suo contesto sociale e politico (si parla in questo caso *path-dependency*, ovvero dipendenza dal “percorso” precedente della realtà di riferimento) (Moulaert et al., 2005, p. 1987).

Si inizierà analizzando i pro e i contro della partecipazione del pubblico nelle scelte, per poi passare alle buone pratiche per mettere in atto dei processi partecipativi.

È bene prima di tutto chiarire che possono esserci due tipologie di attori coinvolti: stakeholders o cittadini. La differenza, talvolta labile, è che lo stakeholder rappresenta un interesse di una organizzazione dell'economia sociale, pubblica o privata come un'impresa, università, fondazione ecc. Il cittadino, invece, non è da intendersi in senso legale, ma come colui che abita il luogo di riferimento (OECD, 2022b, p. 13). A seconda degli attori che verranno coinvolti, cambiano alcune variabili associate all'inclusione dei partecipanti, come ad esempio il fatto che i primi, gli stakeholders, hanno tempo e risorse per partecipare al processo, mentre i cittadini no. I primi, ancora, sono maggiormente preparati sull'argomento e hanno chiari interessi e punti di vista da difendere, mentre è più costoso informare i cittadini, che partono da un livello di informazione e consapevolezza più basso (OECD, 2022b, p. 15).

In aggiunta, si ha un'altra distinzione per quanto riguarda l'ampiezza del processo; quando si parla di "democrazia partecipativa" si intende un processo decisionale che vuole raggiungere la maggior partecipazione possibile di persone, le quali si propongono autonomamente per partecipare. Tale formula si differenzia dalla simile "democrazia deliberativa" in cui gruppi più piccoli di persone vengono scelte tramite la selezione casuale da strati della popolazione definiti (per garantirne la rappresentatività) (OECD, 2021 p. 19). La scelta di una o dell'altra ampiezza sarà da fare a seconda della finalità del processo ed a seconda di coloro sulle quali ricadranno le conseguenze delle azioni.

Per passare ora alle ragioni per cui può essere benefica la partecipazione al decision-making, queste sono molteplici. Come riporta Moralli, un primo effetto positivo sarebbe aumentare il benessere delle persone portandole ad esprimersi e rafforzare la fiducia nelle proprie capacità (Moralli, 2022, p. 78). In aggiunta, la partecipazione faciliterebbe lo scambio di informazioni e il reciproco sviluppo, di istituzioni, stakeholders e cittadini, oltre che aumentare la trasparenza delle decisioni prese (Marzuki, 2015, p. 22; Irvin & Stransbury, 2004, p. 56). Inoltre, tale pratica avrebbe anche un valore educativo sui partecipanti, aumentandone il senso civico e la responsabilizzazione (OECD, 2021, p. 18). La partecipazione nella definizione di politiche, servizi e prodotti ne aumenterebbe poi la qualità, se opportunamente gestita, tramite le buone pratiche generali che saranno presentate a breve. Infatti, essendo interpellati gli stessi utilizzatori, questi saranno i soggetti perfetti per migliorare l'aderenza fra i loro bisogni e la

risposta ideata; essi potranno anche fornire un punto di vista diverso e creativo rispetto a quelli dell'istituzione o organizzazione in questione. Da ultimo, le decisioni prese godranno anche di una maggiore legittimità, basandosi su un rapporto di fiducia generato con il territorio di riferimento, oltre che su una maggior trasparenza data dal controllo diretto da parte dei partecipanti e dalla rendicontazione da parte dell'istituzione/organizzazione (OECD, 2021 p. 18).

Tuttavia, a tali benefici si contrappongono alcune difficoltà. La prima fra tutte è il costo della partecipazione pubblica. Tale svantaggio vale sia per coloro che partecipano (se non gli verrà riconosciuta un'indennità di partecipazione) sia per l'organizzazione. Sarà infatti necessario spendere del tempo per permettere un corretto svolgimento del processo di partecipazione, a partire dall'informazione, e per sviluppare delle modalità adeguate a permettere il coinvolgimento del pubblico (come organizzazione di panels, applicazioni, incontri ecc.) (Irvin & Stransbury, 2004, p. 58). Inoltre, da parte dell'organizzazione, si dovrà cedere almeno parzialmente il controllo sul processo decisionale, inevitabilmente inferiore rispetto a quanto si avrebbe gestendolo internamente; inoltre, i cittadini potrebbero essere portatori di interessi privati molto differenti dall'interesse comune, deviando il processo decisionale (Marzuki, 2015, p. 24).

Detto questo, la partecipazione delle società al processo decisionale è parte dei processi di innovazione sociale, sulla base delle definizioni sopra fornite, e si ritiene debba essere compresa (seppur con gradi variabili) in un'azione migliorativa delle condizioni sociali, culturali o economiche di un territorio e di una comunità di riferimento. Per tali ragioni, è bene ora presentare quali sono le buone pratiche per ottenere un processo partecipativo di qualità.

Come sottolineato da diversi autori (Marzuki, 2015, p. 23; Munda, 2004, p. 673) ciò che conta è prima di tutto il processo; il fatto che sia possibile partecipare attivamente in più stage del processo, per poter formulare alternative ed implementazioni alle proposte e seguirne lo sviluppo. Inoltre, deve essere definito l'obiettivo dell'azione, il bisogno che si vuole soddisfare; infatti, un problema definito in maniera imprecisa è più difficile da risolvere, poiché lascia maggior spazio a incomprensioni e interpretazioni differenti (OECD, 2022b, p. 23).

Inoltre, è da ricordare l'importanza della trasparenza nel processo, anche per quanto riguarda la metodologia di reclutamento dei partecipanti (Marzuki, 2015, p. 22; OECD, 2021, p. 28; OECD, 2022b, p. 18), l'inclusività e la rappresentatività all'interno del gruppo che si intende

coinvolgere (l'intera cittadinanza come, ad esempio, solamente i ragazzi delle scuole superiori di una certa città). Ancora, vanno fornite le necessarie informazioni per permettere un ruolo quanto più possibile attivo e consapevole, facendo in modo che il processo sia un'opportunità anche formativa. A tal fine, inoltre, vanno assicurate anche una buona gestione e comunicazione da parte dell'organizzazione del processo (OECD, 2022b, p. 18).

1.2.3 La capacità sociopolitica e l'accesso alle risorse

L'ultima dimensione dell'innovazione sociale presa in analisi riguarda la capacità potenziale e quella effettiva di attivare il processo per il soddisfacimento dei bisogni. Si può quindi notare ancora una volta come le tre dimensioni (risposta a dei bisogni, processo partecipativo e capacità sociopolitica) siano legate fra loro.

Per capacità sociopolitica di agire si intende la capacità della comunità di riferimento di attuare dei comportamenti proattivi volti al soddisfacimento dei bisogni individuati, da essa stessa in una logica *bottom-up* o da una istituzione o organizzazione terza, in una logica *top-down*. Si può quindi far riferimento alla già citata *agency* ma anche al concetto di *empowerment*. Quest'ultimo termine può essere tradotto come "presa di coscienza, responsabilizzazione" della comunità locale, un dinamismo che porta al miglioramento delle proprie condizioni sociali e politiche (Moralli, 2022, p. 17). Secondo Juan-Luis Klein, ex-direttore e ricercatore del centro canadese CRISES, il primo al mondo dedicato alla ricerca sull'innovazione sociale, l'azione di *empowerment* avrebbe un "effetto strutturante" che "potrebbe modificare il quadro istituzionale e organizzativo locale e contribuire alla ridefinizione delle politiche pubbliche di sviluppo" (Klein et al., 2014 riportato e tradotto in Moralli, 2022, p. 35).

La presente dimensione dell'innovazione quindi si riferisce alle posizioni sociali e politiche degli attori e alla loro capacità di apportare un cambiamento nelle *policy* e influenzare le decisioni prese al fine di soddisfare dei propri bisogni. In tal senso, l'innovazione sociale è definita come un "processo socioculturale di apprendimento collettivo, che si manifesta sia nel riconoscimento e nella valorizzazione di alcune risorse locali (materiali o immateriali)" (Moralli, 2022, p. 37).

Le modalità per il perseguimento di tali scopi sono intrinsecamente legate al singolo caso e al territorio in cui questo prende forma. In comune ad ogni iniziativa che sia riconducibile all'innovazione sociale vi è però la presa di coscienza di una comunità locale che, come già detto,

è la scintilla che permette alla comunità di iniziare o anche solo prendere parte al processo di innovazione. Tale forza, basata sulle relazioni, è chiamata “capitale sociale”. Come già anticipato, Putman è un punto di riferimento in tale senso e fornisce una definizione che spiega bene quanto appena riferito; infatti, Putman descrive come capitale sociale "l'insieme di quegli elementi dell'organizzazione sociale - come la fiducia, le norme condivise, le reti sociali - che possono migliorare l'efficienza della società nel suo insieme, nella misura in cui facilitano l'azione coordinata degli individui" (Putnam, 1993, p 169).

Tuttavia, questo insieme di iniziative sarebbe vano senza le necessarie risorse, sia per una corretta realizzazione del processo di partecipazione sia per l'effettiva realizzazione di un progetto. Infatti, come sostenuto dall'OECD (2022b, p. 21) i partecipanti al processo dovrebbero essere coinvolti solo se sono presenti sufficienti risorse finanziarie, tecniche ed umane. Anche i cittadini (o stakeholders) dovranno avere la giusta capacità sociopolitica per riuscire ad aver accesso agli *input* necessarie per attivare il processo di cambiamento (Moralli, 2022, p. 17). Le risorse sono da intendersi quindi come finanziarie ma anche, ad esempio, relazionali o di *expertise*, quindi un bagaglio di conoscenze che permetta agli attori di agire. Assume grande importanza la gestione di tali risorse, per definizione scarse, e quindi un corretto utilizzo ed allocazione di queste per ottenere l'impatto maggiore. In tale senso è bene indirizzare le risorse a disposizione ad un utilizzo che ne massimizzi l'impatto sociale; si intende ora passare a parlare della valutazione di impatto sociale.

1.3 La valutazione di impatto sociale

1.3.1 Linee guida sulla valutazione di impatto sociale

In un'ottica di *welfare society*, come spiegato all'inizio del capitolo, le organizzazioni dell'economia sociale si inseriscono nel tessuto economico, politico e sociale e si prestano ad essere promotrici di pratiche di cambiamento, per il soddisfacimento di bisogni comuni; pratiche innovative sia dal punto di vista dei servizi o prodotti ad impatto sociale che producono, sia dal punto di vista del processo per ottenere tali risultati. A tal fine risulta essenziale il controllo dell'utilizzo delle risorse, ovvero gli *input*, per farne un utilizzo efficiente; sono da monitorare poi i prodotti (*output*), gli effetti a medio-lungo termine (*outcome*) ed il cambiamento generato destinati a durare nel tempo (impatto) (Zamagni et al., 2015, p. 81).

Bisogna però distinguere tra differenti tipologie di valutazione; infatti, quella rivolta alle risorse ed ai prodotti, o *output*, rientrerebbe sotto la dimensione della misurazione della performance (Zamagni et al., 2015, p. 80). Si tratta quindi dell'efficienza, ma non dell'efficacia delle attività (De Benedictis, 2023, p. 11). La valutazione di impatto sociale, invece, vuole misurare quest'ultima, ovvero quali risultati sono stati raggiunti nel medio-lungo termine e l'impatto, cioè il cambiamento generato, di natura stabile e sostenibile nel lungo periodo, riguardo le condizioni delle persone e dell'ambiente (Zamagni et al., 2015, p. 81).

Nel Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23 luglio 2019⁸, dedicato alle linee guida sulla valutazione di impatto sociale (anche detta VIS) riguardo attività degli enti del terzo settore, la definizione data alla pratica è la seguente: “per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”.

In aggiunta, nel decreto sono inseriti anche i principi che guidano la VIS; l'intenzionalità, ovvero la concezione di un percorso *ex ante*, che fissa, prima dell'azione da valutare, gli obiettivi che si vogliono raggiungere; a ciò si aggiunge il principio della misurabilità, la scelta a priori delle modalità per misurare l'efficacia delle azioni (De Benedictis et al., 2023, p. 6), cioè secondo quali criteri qualitativi e quantitativi sarà identificato l'impatto ottenuto. Inoltre, vengono enumerati nel Decreto i principi di rilevanza, cioè l'inclusione di tutte le informazioni utili alla valutazione, con l'esclusione di quelle superflue; di comparabilità dei dati nel tempo; di affidabilità di questi, ovvero, citando il Decreto, l'utilizzo di informazioni che siano “precise, veritiere ed eque, con specifica indicazione delle fonti”. L'ultimo principio riportato è quello di trasparenza e comunicazione, che raccomanda una “restituzione pubblica della valutazione di impatto e del processo partecipativo degli stakeholders”, citando ancora il Decreto.

Per fornire un'altra definizione di VIS si intende poi ricorrere ancora all'OECD, che, parafrasando la definizione ufficiale, definisce la valutazione di impatto sociale come il processo di individuazione del cambiamento nel benessere delle persone e nelle condizioni dell'ambiente che è stato ottenuto e che può essere attribuito alle attività dell'organizzazione; la VIS, infatti, punta ad assegnare il valore sociale prodotto dalle attività di organizzazioni profit e non-profit (OECD, 2023b, p. 16). Ciò che va evidenziato di tale definizione è che si tratta di un

⁸ Decreto 23 luglio 2019. Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

processo e non di azioni isolate o improvvisate a posteriori. Infatti, nella più recente pubblicazione sulla VIS dell'OECD (OECD, 2024) viene presentata una proposta per la misurazione di impatto sociale; questa è costituita da un ciclo composto da tre macrofasi: la misurazione, la gestione e la massimizzazione (*measure, manage, maximise*). Queste tre a loro volta vengono segmentate in step intermedi. Nella fase iniziale di misurazione bisognerà occuparsi del design della valutazione, ovvero di definirne gli obiettivi di impatto e la strategia per operare un cambiamento; quindi, bisognerà strutturare l'approccio alla valutazione e la raccolta e analisi dei dati, per poi condividerli con i propri stakeholders (OECD, 2024, p. 10). Per quanto riguarda invece la seconda macrofase, la gestione dell'impatto (*impact management*), nel documento viene spiegato come la VIS debba essere utilizzata in un continuo processo di monitoraggio e integrazione di quanto appreso nel decision-making (OECD, 2024, p. 11). Infine, l'ultima parte del ciclo prevede la massimizzazione dell'impatto, fine della misurazione e della gestione. Vengono presentati alcuni principi da seguire in questa fase come la trasparenza, il continuo miglioramento e la centralità degli stakeholders, poiché l'esperienza creata dalla valutazione di impatto potrebbe essere anche trasferita a fornitori, clienti o durante relazioni di cooperazione con altri enti (OECD, 2024, p. 99).

Inoltre, dalla definizione sopra riportata è bene notare come la valutazione, secondo l'OECD, si debba focalizzare sulle singole attività e non sull'organizzazione nel suo complesso (OECD, 2023b, p. 17). In aggiunta, la valutazione di impatto è una pratica che viene attribuita dall'OECD sia a organizzazioni *profit* e *non profit*; nel presente studio ci si intende concentrare sul lato del *non-profit* e dell'economia sociale ma si tiene ad evidenziare che esistono altre pratiche che possono essere ricondotte alla VIS, come il bilancio di sostenibilità nelle aziende.

Per tornare dunque al collegamento tra la valutazione di impatto, l'economia e l'innovazione sociale, la VIS servirebbe a identificare le strategie per generare il più ampio impatto sociale possibile, come riportato nel *Social Economy Action Plan* (European Commission, 2021a, p. 10); in aggiunta, anche secondo l'OECD, la valutazione di impatto sociale sarebbe un "importante strumento strategico", un processo che alimenta il decision-making con le necessarie informazioni per raggiungere una quanto più efficiente allocazione delle risorse (OECD, 2023b, p. 17; De Benedictis et al., 2023, p. 2). In aggiunta, aiuterebbe le organizzazioni del Terzo Settore ad attirare nuovi fondi potendo loro dimostrare la buona gestione delle risorse affidate e l'effettivo raggiungimento dei risultati concordati (Lee et al., 2021, p. 70). Collegandosi a tale aspetto, la VIS permetterebbe quindi un maggior coinvolgimento degli stakeholders e

faciliterebbe la collaborazione per incrementare le attività trovando nuove soluzioni di comune accordo con i portatori di interesse (OECD, 2023b, p. 17).

In aggiunta, la valutazione di impatto sociale può essere collegata specificatamente anche all'innovazione sociale. Tale collegamento viene individuato (Lee et al., 2019, p. 69-70) nell'utilità della VIS nel rendicontare i traguardi raggiunti dalle iniziative di innovazione sociale ai finanziatori. Inoltre, si può ricavare un altro collegamento tra i due concetti dalla definizione data all'impatto sociale da Paolo Venturi, che lo definisce come il "cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone e dell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare" (Venturi, 2019, p. 8); come si è visto nel sottoparagrafo precedente, l'innovazione sociale porta con sé un cambiamento, nuovi processi e prodotti per migliorare le condizioni delle persone e può quindi essere affiancata al concetto di impatto sociale, che potrebbe essere identificato come sua conseguenza. Infine, la valutazione di impatto sarebbe possibile solo con una "relazione rilevante e di qualità con le comunità di riferimento e gli attori territoriali" (De Benedictis et al., 2023, p. 16); legame prima di tutto necessario per l'innovazione e poi, quindi, per la misurazione del cambiamento apportato alla comunità, continuando in modo naturale il processo partecipativo previsto per quanto riguarda l'innovazione sociale. Tuttavia, come evidenziato per il settore non-profit, la valutazione di impatto sociale non riguarda solo l'innovazione sociale, ma è uno strumento strategico che può aiutare nell'elaborare strategie e nel pesare gli impatti ottenuti dalle soluzioni trovate, le quali, per essere oggetto di valutazione, non per forza dovranno essere innovative (OECD, 2024, p. 18).

Tuttavia, vi sono diverse criticità nel valutare l'impatto sociale ottenuto da delle attività o progetti, concentrandoci d'ora in avanti nell'ambito degli enti dell'economia sociale. Per prima cosa, la VIS ha la volontà di tracciare qualcosa di non-economico come il benessere delle persone, il capitale sociale o l'inclusione sociale che deriverebbero dall'azione da valutare (OECD, 2023b, p. 19). Valutare a priori o posteriori tali dimensioni sarà difficile per la loro natura soggettiva e intangibile; in questo caso, gli indicatori numerici monetari e con metriche standardizzate dal mondo economico-finanziario non riescono a catturare le dimensioni dell'impatto sociale nella loro complessità (OECD, 2024, p. 18; Venturi, 2019, p. 3).

In aggiunta, un'ulteriore difficoltà nella valutazione dell'impatto è il dover svolgere analisi e raccogliere dati in maniera precisa e completa fin dall'inizio del processo per avere solide

evidenze per creare un collegamento tra l'azione e l'impatto (ottenuto o da ottenere). Alcune modalità di raccolta sono le interviste ai portatori di interesse, i sondaggi, l'osservazione di comportamenti e azioni, la consultazione di casi studio e da riviste specialistiche (OECD, 2024, p. 50). Tale processo è costoso e richiederà tante più conoscenze e risorse quanto più elaborato sarà il metodo di valutazione (OECD, 2023b, p. 19).

Come si vedrà nel prossimo sottoparagrafo, la modalità con cui si può misurare l'impatto varia a seconda del fine per il quale si intende misurare, con una moltitudine di metodi che solo parzialmente permettono di fotografare i risultati a lungo termine delle attività in oggetto. Sarà necessario, in aggiunta, far decorrere il necessario tempo per poter effettivamente osservare tali risultati (De Benedictis, 2023, p. 13). La scelta del metodo sarà difficoltosa anche per la differenza degli interessi degli stakeholders a cui bisogna rendicontare le azioni fatte o presentare quelle future (Bengo et al., 2016, p. 4).

Vi sono infatti alcune categorie differenti di portatori di interesse che vanno tenute da conto nel processo di valutazione di impatto sociale. La prima individuata da Bengo et al. (2016, p. 6) è formata dai finanziatori pubblici e privati, oltre che dai *grant-makers* come le fondazioni di origine bancaria, ad esempio; questi attori hanno interesse nel vedere l'impatto sociale ottenuto dai progetti per valutare preventivamente se investirvi, qualora vi fosse un ritorno economico, oltre che sociale. Nel caso dei *grant-makers*, i quali sono disinteressati al ritorno finanziario dei progetti per loro stessa natura, questi saranno concentrati maggiormente sull'efficienza dei loro finanziamenti al fine di raggiungere il più ampio impatto possibile (Bengo et al., 2016, p. 6).

Una seconda categoria di stakeholders, poi, è individuata nei *policy-makers*, ovvero coloro che hanno il compito di definire le politiche per permettere e facilitare l'azione degli enti del Terzo Settore, come ad esempio i governi nazionali o locali. Questi soggetti utilizzano la VIS per vedere l'efficacia delle azioni sulla comunità e sviluppare politiche che favoriscano le tendenze positive. In aggiunta, anche i governi possono dover utilizzare la valutazione di impatto per assegnare il compito a enti esterni di portare avanti dei programmi nel sociale: sarà quindi necessaria la misurazione della qualità delle loro proposte o dei risultati da loro ottenuti (Bengo et al., 2016, p. 6).

L'ultimo dei tre gruppi di stakeholders è composto invece da coloro che si trovano alla guida degli enti stessi, i quali hanno interesse nel tracciare ex ante gli obiettivi e concretizzarli

attraverso alcuni indicatori per poi monitorarne il raggiungimento e, nel caso, correggere la rotta. A tal fine, la VIS ha l'obiettivo di aumentare l'efficacia e l'efficienza del progetto e di indirizzare i decisori a scelte consapevoli, volte al continuo miglioramento (Bengo et al., 2016, p. 6) e ad una comprensione completa dell'impatto generato (OECD, 2024, p. 13).

1.3.2 Approcci alla valutazione di impatto sociale

Nella letteratura sull'argomento è possibile trovare diverse classificazioni dei metodi per valutare l'impatto sociale creati da soggetti quali accademici, istituzioni private o del Terzo settore, reti e organizzazioni extra governative. Vi sono diverse variabili secondo cui è possibile organizzare gli approcci, come proposto in Grieco et al. (2014, p. 1181); innanzitutto, la tipologia dei dati trattati, ovvero se qualitativi, quantitativi o quali-quantitativi. Tale scelta dipenderà dalle necessità dei destinatari della valutazione e si collegheranno a differenti livelli di specificità o completezza, con un *trade-off* tra le due. Altra dimensione è l'orizzonte temporale, quindi occorre decidere se concentrare il focus ex ante, ex post o in itinere. Pur essendo un processo unico e continuo, infatti, a seconda delle fasi della VIS saranno necessari strumenti diversi. Ad esempio, in fase di decisione da parte dei manager la valutazione di impatto guida la selezione degli investimenti da fare (Zamagni et al., 2015, p. 82). Tuttavia, la VIS spesso riferisce alla misurazione ex post degli *outcome* ed impatti ottenuti rispetto a degli obiettivi predeterminati (Grieco et al., 2014, p. 1182); tale prospettiva può essere adottata dalle istituzioni nell'ottica del continuo miglioramento delle proprie attività, ad esempio come proposto con il *Social Museum Impact Toolkit* (MOMSI)⁹ o con i bilanci di sostenibilità.

In tal senso è quindi da considerare il fine della valutazione, ovvero se di *screening*, verifica del raggiungimento di uno specifico obiettivo; di *assessment*, individuazione dell'impatto generato; di *management*, assistenza al decision-making per guidare un'azione; di *certification*, comunicazione all'esterno del proprio impegno nella generazione di impatto quantificandolo; ed infine di *reporting*, quindi di rendicontazione a specifici stakeholders con precise necessità (Grieco et al., 2014, p. 1181).

Un'altra possibile classificazione individuata è la tipologia di impatto che si vuole misurare; in tale sede si intende trattare dell'impatto sociale, ma si possono prendere in considerazione anche l'impatto economico, ambientale o olistico (ovvero di tutte queste dimensioni messe

⁹ <https://museumsocialimpact.org/wp-content/uploads/2023/08/MOMSItoolkitfinalwithlinks.pdf>

insieme). Inoltre, la VIS può considerare in generale un'azione nella sua completezza o concentrarsi su uno specifico settore, come ad esempio quello dell'educazione, della cultura o dell'assistenza sociale (Grieco et al., 2014, p. 1182).

Tali dimensioni possono dare una panoramica della varietà e complessità che un metodo di valutazione di impatto sociale può assumere. Secondo la combinazione delle dimensioni fino ad ora presentate si avranno differenti tipologie di VIS, che nella letteratura possono essere trovate divise in alcune macrocategorie.

Una possibile classificazione, proposta da una ricercatrice del già citato EURICSE, vede gli approcci alla valutazione divisi in tre gruppi: le analisi controfattuali, i processi di monetizzazione e i sistemi ad indici ed indicatori (Depedri, 2020, p. 13).

La prima categoria è composta dai metodi che utilizzano l'analisi controfattuale: l'impatto sociale ottenuto da un'attività viene evidenziato prendendo in analisi due gruppi di persone, uno di soggetti beneficiari dell'azione e un secondo di soggetti non beneficiari, detto gruppo di controllo. La valutazione delle differenze in questi due gruppi vuole quindi identificare l'impatto analizzando le condizioni prima e dopo l'intervento sul gruppo di beneficiari, confrontandolo con il gruppo di controllo. Tale approccio ha come svantaggio il fatto di essere molto costoso, oltre che di concentrarsi sull'individuazione dei cambiamenti solo sui soggetti specifici destinatari dell'azione, non riuscendo a considerare possibili positività generate per altri stakeholders. In aggiunta, l'analisi controfattuale permetterebbe di evidenziare il risultato finale ma non di individuare possibili azioni per migliorare la strategia adottata per ottenere un impatto positivo (Depedri, 2020, p. 13).

La seconda macrocategoria individuata dalla ricercatrice dell'EURICSE riguarda i metodi di monetizzazione dell'impatto sociale. Tali metodi assegnano alle positività generate (o da generare) un valore economico per permettere di effettuare delle analisi costi-benefici rispetto all'investimento fatto per realizzare il progetto in questione. Il metodo più utilizzato è lo SROI, *Social Return on Investment*. Per prima cosa, per parlare di SROI, bisogna dire che questo è un indicatore sintetico, ovvero che condensa in un unico valore il giudizio sull'effetto di un'attività. Anche in un'altra classificazione dei metodi di valutazione di impatto sociale alternativa a quella di Depedri, proposta da Bengo et al. (2014, p. 7), lo SROI viene appunto inserito nel gruppo degli indicatori sintetici, e presentato come il principale metodo di tale categoria. Tale valore si ottiene ponendo in relazione il valore economico attribuito a tutti i benefici diretti dell'azione

e il valore economico dell'investimento fatto. Il processo prevede preliminarmente il riconoscimento (o la previsione) degli effetti correlabili all'azione, utilizzando i dati disponibili e confrontandosi con gli stakeholders (Nicholls et al., 2009, p. 11). Vi sono, riguardo lo SROI, pareri contrastanti nella letteratura. Da una parte il metodo permette di utilizzare un linguaggio "business-like" e per tale ragione permetterebbe di attirare maggiori investimenti e utilizzare le risorse in maniera efficace ed efficiente (Fong, 2020, p. 89-90). Inoltre, tale pratica permetterebbe di aumentare la credibilità e la rendicontabilità dell'ente, oltre che una più facile comparazione della propria azione con quella di altre organizzazioni (Nicholls et al., 2009, p. 13-14; Fong, 2020, p. 88). Tuttavia, a questi benefici parte degli esperti contrappongono il fatto che lo SROI possa divenire un "mero processo di monetizzazione del valore sociale e culturale del Terzo Settore" (Venturi, 2019, p. 3). In aggiunta, la valutazione degli effetti solamente di natura materiale può portare ad una semplificazione della complessità dell'impatto sociale; infine, lo SROI, essendo un valore derivante dal rapporto tra investimento e valore sociale, non fornirebbe "dati utili alla riprogettazione di processi e servizi" (Depedri, 2020, p. 14).

La terza e ultima macrocategoria è quella dei sistemi di indici ed indicatori. In linea generale i metodi di valutazione in questo gruppo prevedono l'individuazione di dimensioni rilevanti per la misurazione dell'attività (o dell'ente nella sua totalità) e fissano una serie di indicatori che possano tracciare l'andamento di tali dimensioni, utilizzando dei dati che siano sia qualitativi che quantitativi (Depedri, 2020, p. 15). All'interno di questa categoria possono essere poste due tipologie di metodi, secondo un'altra classificazione dei possibili approcci alla VIS (Bengo et al., 2016, p. 7), che sarebbero i *process-based models* e le *dashboards and scorecards*. I primi, quei metodi che si focalizzano sul processo, si concentrano sul fissaggio di indicatori per descrivere l'intero *iter* di produzione di un prodotto o servizio. Alcuni sono maggiormente focalizzati sulla prima metà del processo, ovvero la misurazione della performance, data dall'utilizzo delle materie prime e dai risultati (*output*); alcuni sono concentrati sulla seconda metà del processo di misurazione, ovvero sugli *outcome* e impatti a lungo termine (Bengo et al., 2016, p. 10).

La seconda tipologia di approccio che utilizza gli indicatori, *dashboards and scorecards*, traducibile con "cruscotti e indicatori di performance" (Zamagni et al., 2015 p. 83), raggruppa dei metodi che vogliono fornire una struttura o un elenco già completo di indicatori per descrivere le diverse dimensioni di una organizzazione. All'interno di questo gruppo si possono distinguere i metodi a seconda delle diverse dimensioni prese in considerazione e degli indicatori scelti all'interno di queste; inoltre, alcuni metodi permettono di integrare tutti gli

indicatori delle *dashboards* (cruscotti) o *scorecards* (schede di valori) in un unico valore che le sintetizzi l'impatto sociale generale (Bengo et al., 2016, p. 12-13). Tra i possibili esempi in questa sottocategoria si può citare la *Balanced Scorecard* proposta da Kaplan e Norton nel 1996, successivamente riadattata per le organizzazioni non-profit fino ad arrivare alla *Sustainability Balanced Scorecard*. Tale metodo vuole integrare, in linea generale, le dimensioni economiche, ambientali e sociali per la valutazione dello sviluppo dell'ente, associandovi degli indicatori (Eifert & Julmi, 2022, p. 1). Le dimensioni, tuttavia, possono variare a seconda delle proposte, e possono essere implementati ad esempio prevedendo anche dimensioni che riguardano la struttura e la mission dell'ente, oltre alle tre già menzionate (Trisyulianti et al., 2023, pp. 1539-1540); ancora, possono essere previste anche le dimensioni di networking, efficienza, qualità e agilità (Hristov et al., 2019, pp. 5-6). Come si può quindi notare, tale tipologia di modello è molto flessibile.

È da evidenziare, poi, come tali insiemi di dimensioni e indicatori in esse contenuti possano essere organizzati in maniera complessa, come proposto da Yang et al. (2014); in questo caso i ricercatori hanno strutturato un modello in tre livelli: il primo con tre dimensioni, divise a loro volta in sette sottodimensioni, dalle quali sono stati elaborati trentadue indicatori di performance. Oltre a questa ramificazione ad albero, più complessa di una normale "scheda", gli autori hanno deciso di sfruttare il metodo ANP, *Analytic Network Process*, generalizzazione del più noto metodo AHP, *Analytic Hierarchy Process*, entrambi sviluppati dal ricercatore americano Thomas L. Saaty a partire dal 1980. Questi metodi hanno diverse applicazioni e quello ANP è stato utilizzato da Yang et al. per esplicitare le relazioni di dipendenza tra dimensioni e livelli ed assegnare un peso ad ogni componente, al fine di indicarne l'importanza per i decisori (Yang et al., 2014, p. 5).

In conclusione, secondo Depedri et al. (2020, p. 15), quest'ultima categoria di metodi composta dai cruscotti di indicatori, avrebbe il vantaggio di esplicitare in maniera convincente il legame fra i processi attivati e la loro efficienza, efficacia ed impatto generato. Inoltre, tale approccio permetterebbe di formalizzare gli obiettivi in maniera verificabile e monitorarne il perseguimento. Per tale ragione i metodi di questo gruppo vengono indicati come i più adatti per un'analisi volta allo sviluppo strategico di un progetto o di un ente (Depedri, 2020, p. 15). Di contro, uno svantaggio individuabile è la scarsa immediatezza della loro analisi, che li rende di difficile comprensione per stakeholders non esperti e poco adatti alla comunicazione (Depedri, 2020, p. 15).

Un ultimo spunto generale sulla valutazione di impatto sociale, prima di entrare nello specifico con i prossimi capitoli, è dato dalle potenzialità della digitalizzazione in questo campo, a prescindere dal metodo scelto (De Benedictis, 2023, p. 35). Infatti, come sostenuto anche dai ricercatori dell'AICCON, un approccio alla VIS volto al digitale può permettere un maggior accesso ai processi di valutazione, aumentandone anche la trasparenza; ad esempio, viene evidenziata l'utilità di sondaggi e questionari per la raccolta di dati su larga scala (OECD, 2024, p. 84); un buon utilizzo degli strumenti digitali può, inoltre, dotare i decisori di validi supporti per la visualizzazione dei dati. Quindi, secondo gli esperti, tale approccio può aumentare la disponibilità di dati e facilitarne la raccolta che, come visto in precedenza, è il passo preliminare (e spesso complicato) per strutturare una solida valutazione d'impatto sociale (De Benedictis, 2023, p. 35; OECD, 2024, p. 84).

Nel prossimo capitolo si parlerà della costruzione dei bandi, uno strumento pratico utilizzato da coloro che finanziano progetti degli enti del Terzo Settore e talvolta co-progettano le attività con loro. Con l'obiettivo di prevedere l'impatto sociale dei progetti da finanziare, o talvolta di fissare insieme agli enti gli stessi criteri da raggiungere, il focus dei bandi è sulla valutazione ex ante dell'impatto.

CAPITOLO 2

I BANDI DELLE FONDAZIONI DI ORIGINE BANCARIA

2.1 Nascita delle Fondazioni di origine bancaria e le loro caratteristiche

Le Fondazioni di origine bancaria (da qui in poi anche “Fondazioni” o “FOB”) nascono grazie alla legge n. 218 del 30 luglio 1990, o “legge Amato”, dall’allora ministro del Tesoro Giuliano Amato, che a partire dalle Casse di Risparmio e Banche del Monte, ovvero enti di credito pubblico, portò alla formazione di fondazioni di diritto privato. Le prime, come spiegato da Bandera, erano nate nella maggior parte dei casi agli inizi dell’Ottocento (con l’eccezione di alcune Banche del Monte, fondate già nel XV secolo) ed erano istituti volti al credito e ad interventi di utilità sociale (Bandera, 2013, p. 2). La loro nascita era dovuta ad iniziative autonome della società civile ma col passare dei decenni, nell’epoca moderna, erano state assoggettate al controllo dello Stato; l’apice di tale controllo si ebbe sotto il fascismo (Bandera, 2013, p. 3). Anche nel periodo del dopoguerra, il modello pubblicistico ebbe grande importanza; tale modello si giustificava poiché l’attività bancaria era intesa come di “pubblica utilità” perché fondamentale per lo sviluppo economico italiano (Barbetta, 2008, p. 3). Questa situazione si è protratta fino agli anni Ottanta, quando il modello pubblicistico si rivelò sempre più inadeguato a mantenere il passo dei cambiamenti in atto nella società. In quegli anni, infatti, si riteneva che l’efficienza di un sistema bancario e l’adeguata tutela dei risparmiatori non potesse essere assicurata dall’amministrazione pubblica ma, al contrario, da un sistema privato e competitivo dove vi era una logica *for-profit* (e non più senza scopo di lucro) e azionisti interessati alla performance e alla redditività (Barbetta, 2008, p. 5).

Per tale ragione la legge Amato sancì la separazione dell’attività creditizia da quella non creditizia, ovvero unicamente volta allo sviluppo sociale e alla filantropia. La prima tipologia di attività venne assegnata a società per azioni esercenti il credito (banche vere e proprie¹⁰), dette “società conferitarie”, di natura privata e a fine di lucro; la seconda alle Fondazioni di origine bancaria, dette “enti conferenti” (Bandera, 2013, p. 3). Tuttavia, secondo la legge, quest’ultime dovevano mantenere il controllo delle neonate banche tramite la detenzione della maggioranza del capitale sociale al fine di non effettuare un’immediata e completa privatizzazione del sistema bancario ma di procedere in maniera graduale (si veda Bandera, 2013, p. 4); la natura giuridica delle Fondazioni, invece, non fu definita in modo chiaro e venne precisata

¹⁰ <https://leg16.camera.it/561?appro=421>

successivamente. Con la legge Amato, di fatto, gli enti conferitari continuarono a occuparsi dell'attività bancaria, dovendo essi mantenere il controllo delle società conferitarie tramite la detenzione della maggioranza delle partecipazioni di esse, relegando la filantropia ad una attività di secondo piano (Bandera, 2013, p. 4).

Un secondo passaggio nell'iter di nascita delle FOB, come le conosciamo oggi, avvenne nel 1994 con la "Direttiva Dini" che, con alcuni incentivi fiscali, permise alle Fondazioni di origine bancaria di vendere le proprie partecipazioni bancarie senza più l'obbligo di mantenerne il controllo di maggioranza, aumentando la separazione tra le Fondazioni e le banche conferitarie (Bandera, 2013, p. 4).

Da ultimo, con la legge delega n. 461 del 1998, detta "legge Ciampi" ed il conseguente decreto applicativo n.153 del 1999, le Fondazioni di origine bancaria ebbero il formale riconoscimento della loro natura giuridica di enti privati e senza scopo di lucro (Bandera, 2013, p. 4-5). In aggiunta, con tale ultima legge, veniva imposto alle Fondazioni di dismettere "le quote di partecipazione che attribuivano il controllo delle banche conferitarie" (ACRI, 2022, p. 22), permettendo così agli enti di indirizzare la propria azione con priorità ai fini filantropici (Bandera, 2013, p. 5). Nel 2003 tuttavia furono dispensate dall'obbligo di dismissione le Fondazioni con patrimonio inferiore o pari a 200 milioni e quelle con sede in regioni a statuto speciale (ACRI, 2022, p. 22).

Il percorso appena descritto porta, con l'ultimo decreto, all'insieme di norme che regolano ancora oggi le ottantasei Fondazioni di origine bancaria presenti sul nostro territorio. Per avere un'idea della loro distribuzione e grandezza, si potrà far affidamento su una mappa interattiva che ha raccolto tutte le Fondazioni e le loro dimensioni¹¹.

All'articolo 2 del decreto legislativo n.153 del 1999, che contiene le indicazioni riguardo la natura e lo scopo delle Fondazioni di origine bancaria, si legge:

- 1) *Le Fondazioni sono persone giuridiche private senza fine di lucro, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale. Perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico secondo quanto previsto dai rispettivi statuti.*
- 2) *Le Fondazioni, in rapporto prevalente con il territorio, indirizzano la propria attività esclusivamente nei settori ammessi e operano in via prevalente nei settori rilevanti,*

¹¹ <https://italianonprofit.it/filantropia-istituzionale/Fondazioni-di-origine-bancaria/>

assicurando, singolarmente e nel loro insieme, l'equilibrata destinazione delle risorse e dando preferenza ai settori a maggiore rilevanza sociale.

La natura di “Fondazioni private create per decreto pubblico”, e quindi l’assenza di un fondatore (o gruppo di fondatori) di natura privata, rende le nostre Fondazioni di origine bancaria una rarità fra la maggior parte delle Fondazioni del mondo occidentale. Casi simili possono essere individuati nella Fondazione Volkswagen o nelle Fondazioni sanitarie americane (Barbetta, 2008, p. 7). La mancanza di una linea di indirizzo “personalizzata” da un fondatore inizialmente rese difficile la definizione della mission delle Fondazioni, definite nel 1999 come “patrimoni in cerca di uno scopo” in un libro scritto da Carlo Borzaga e Fabrizio Cafaggi (Borzaga & Cafaggi, 1999).

È importante evidenziare, proseguendo l’analisi della norma, l’esclusività dello scopo di utilità sociale e di sviluppo economico nelle Fondazioni. Esse risultano quindi essere “soggetto terzo” che non persegue finalità auto-interessate ma mette al servizio del benessere collettivo le proprie risorse, generate tramite la gestione del proprio patrimonio (Barbera, 2008, p. 20). Essendo volte a tali finalità di interesse sociale, le Fondazioni di origine bancaria vengono indicate come soggetti privilegiati per il finanziamento degli enti del Terzo Settore (De Benedictis, 2023; OECD, 2022a).

Come anticipato, è interessante notare come gli elementi identificativi delle Fondazioni coincidano con quelli degli enti del Terzo settore; questo in riferimento a diversi elementi, riportati sotto.

Si noterà la piena corrispondenza tra questi elementi identificativi delle FOB e quelli identificativi degli enti del terzo settore in precedenza esposti ed esaminati in questo scritto, con particolare riferimento alla natura privatistica, all’indipendenza da altri soggetti, all’assenza di scopo di lucro e al perseguimento di obiettivi di natura sociale, alla presenza di un vincolo totale di destinazione del patrimonio al perseguimento degli scopi istituzionali e al conseguente divieto di distribuire utili, allo svolgimento di un’attività di interesse generale (prevalentemente) sotto forma di erogazione del proprio reddito in particolari settori con preferenza per quelli a maggiore rilevanza sociale (Fici, 2018, pp. 24-25).

In ogni caso, le Fondazioni hanno un ruolo di “catalizzatore di attori e risorse esistenti in una comunità” (Bandera, 2008, p. 20) che ne fa dei soggetti portatori di innovazione sociale, soggetti attivi che si pongono a fianco dello Stato, secondo il principio costituzionale di Sussidiarietà

orizzontale, e del mercato, senza tentare di sostituirli ma fornendo le proprie peculiarità derivanti dalla particolare natura di cui le Fondazioni sono state dotate tramite l'iter appena presentato (Barbetta, 2008, p. 18). La loro natura privata, inoltre, pur essendo esse orientate a finalità di utilità sociale, le renderebbe libere dai processi decisionali e dalla necessità di consenso tramite rappresentanza elettorale: questo le porterebbe a potersi occupare di gruppi più piccoli e marginali della società, senza la pressione di dover conquistare il maggior consenso possibile con le proprie azioni (Barbetta, 2008, pp. 13-14). Inoltre, sempre secondo Barbetta, la loro natura privata permetterebbe alle Fondazioni di essere maggiormente veloci e flessibili nell'azione, senza dover sostenere il peso della burocrazia dell'amministrazione pubblica (Barbetta, 2008, p. 14).

Per approfondire le caratteristiche delle Fondazioni di origine bancaria è necessario poi analizzare un importante documento pubblicato nel 2012 dall'ACRI (Associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio S.p.a., l'associazione di categoria che rappresenta le FOB e le Casse di Risparmio¹²), che ne tutela gli interessi e ne coordina l'azione. Tale documento è la "Carta delle Fondazioni" (ACRI, 2012), che detta i principi che guidano le Fondazioni nelle loro attività. Tale Carta è composta da tre parti: una ha per oggetto la governance, un'altra l'attività istituzionale ed un'ultima è dedicata alla gestione del patrimonio.

2.1.1 Governance

Come contenuto nella Carta (ACRI, 2012, p. 3) la governance delle Fondazioni è costituita da tre organi, ai quali si aggiunge il presidente. Il primo è l'organo di indirizzo; questo definisce il quadro programmatico e strategico riguardo la gestione del patrimonio e le attività istituzionali, approva le modifiche allo statuto e forma i due altri organi (di amministrazione e di controllo); infine, esso verifica il perseguimento degli obiettivi e dei programmi prestabiliti e approva il bilancio annuale. È presieduto dal presidente della Fondazione.

Il secondo organo della governance è l'organo di amministrazione, che realizza i programmi definiti dall'organo di indirizzo e viene nominato da questo. Anch'esso è presieduto dal presidente della Fondazione e ha, in generale, numeri più contenuti rispetto all'organo di indirizzo. Infine, l'organo di controllo verifica il corretto funzionamento degli altri due e verifica la legittimità della loro azione (ACRI, 2012, p. 3).

¹² Le società conferitarie che hanno conservato l'attività creditizia anche dopo la legge Amato del 1990

Nella Carta viene indicato poi che le comunità locali partecipino alla formazione degli organi di governance, in accordo con i singoli statuti delle Fondazioni e nel rispetto dei principi secondo i quali autodisciplinarsi. Ciò si sostanzia nella presenza della maggioranza dei membri nell'organo di indirizzo formata da esponenti della società civile (ACRI, 2012, p. 3) indicati, ad esempio, da università o dai comuni del territorio.

I nomi degli organi possono variare all'interno delle Fondazioni a seconda dei loro statuti ma in generale, nelle Fondazioni prese in considerazione, l'organo di indirizzo assume il nome di Consiglio Generale (nella Fondazione Cariverona, Fondazione Compagnia di San Paolo e nella Fondazione CRC) o Commissione Generale di Beneficenza (nella Fondazione Cariplo). L'organo di amministrazione può essere denominato Consiglio di amministrazione (come per la Fondazione Cariverona) o Comitato di Gestione (per la Fondazione Compagnia di San Paolo). Infine, l'organo di controllo è in generale denominato Collegio Sindacale.

Alla descrizione degli organi nella Carta, segue un elenco dei principi che gli enti devono seguire per quanto riguarda la loro governance (ACRI, 2012, p.3); tra questi vi è quello di autonomia, ovvero che le Fondazioni debbano compiere scelte libere da condizionamenti esterni, interpretando le esigenze del proprio territorio, in collaborazione con attori locali, pubblici o privati, e nel reciproco rispetto delle relative autonomie.

Quest'ultima, l'autonomia delle FOB, è un tema particolarmente sensibile, anche per la storia della loro formazione. Infatti, nel 2001, a pochi anni dalla loro nascita, con la legge n. n. 448 del 28 dicembre 2001, detta "legge Tremonti", vi era stato il tentativo da parte del Governo di far rientrare le Fondazioni sotto l'influenza dello Stato, incrementando la presenza degli enti pubblici territoriali all'interno degli organi di indirizzo delle FOB. Fu così che le Fondazioni, ricorrendo alla magistratura amministrativa, ottennero le due storiche sentenze 300 e 301 del 29 settembre 2003, con le quali la Corte Costituzionale ribadì la "piena autonomia statutaria e gestionale" delle Fondazioni, ribadendone la natura di persone giuridiche private" (Bandera, 2013, p. 5).

Per tale ragione, parlando di governance delle Fondazioni e di relazione con gli enti territoriali, è bene prestare attenzione. Tuttavia, superato il momento di ambiguità all'epoca dei fatti e rafforzato il ruolo delle Fondazioni sul loro territorio, queste collaborano a stretto giro con gli enti pubblici (ad esempio, si pensi al progetto QuBi¹³ della Fondazione Cariplo, che prevedeva

¹³ <https://ricettaqubi.it/wp-content/uploads/2018/05/QuB%C3%AC-Al-bando-le-povert%C3%A0.pdf>

la collaborazione con il Comune di Milano) e con enti privati. Il rapporto quindi fra la governance delle Fondazioni e gli enti territoriali è fondamentale perché le prime possano comprendere appieno i bisogni della comunità di riferimento e perché abbiano degli alleati nella loro azione.

Per proseguire, alcuni degli altri principi a cui si devono ispirare le Fondazioni in materia di governance sono la trasparenza, l'indipendenza degli organi e la loro autorevolezza, la competenza dei membri e la cooperazione con le altre Fondazioni (ACRI, 2012, pp. 3-4).

Oltre alla Carta delle Fondazioni, è interessante analizzare un altro documento, il Protocollo ACRI/MEF del 2015 (ACRI, MEF, 2015), un documento di intesa tra l'ACRI ed il Ministero dell'Economia e delle Finanze che contiene le ricadute operative del d.lgs. n. 153 del 1999 per quanto riguarda la governance, la gestione del patrimonio e le attività istituzionali (ACRI, 2022, p. 109). A proposito della prima, all'articolo 7 del documento, viene ripreso il decreto legislativo appena citato per quanto riguarda la durata dei mandati degli organi delle Fondazioni; l'organo di amministrazione, il Presidente e l'organo di controllo hanno cariche di massimo quattro anni, con un solo possibile rinnovo consecutivo per ulteriori quattro anni. Il soggetto che ha svolto due mandati consecutivi potrà poi essere rieletto solamente dopo un periodo di tre anni. All'articolo 8 del Protocollo, poi, oltre all'indicazione di adeguata competenza, professionalità ed autorevolezza dei componenti degli organi, viene anche dichiarato come i soggetti designati a tali ruoli debbano essere rappresentativi del territorio e degli interessi sociali sottesi dall'attività istituzionale della Fondazione.

2.1.2 Gestione del patrimonio

Per passare ora alla gestione del proprio patrimonio da parte delle Fondazioni di origine bancaria, si può ricorrere ancora al Protocollo ACRI/MEF; al Titolo I, articolo 2, si dichiara che "l'impiego del patrimonio, finalizzato a generare la redditività necessaria per lo svolgimento delle attività istituzionali, richiede, tra l'altro, una fase di pianificazione strategica che definisce una politica di investimento e individua l'*asset allocation* (ovvero la distribuzione dei fondi disponibili fra le varie attività di investimento). Quindi le Fondazioni possono svolgere attività di natura finanziaria e patrimoniale unicamente al fine di generare la redditività necessaria per il finanziamento della loro attività istituzionale, volta, come da art. 2 del d. lgs. n. 153/1999, all'utilità sociale e allo sviluppo economico del proprio territorio.

Di seguito poi vengono enumerati i criteri secondo cui agire in tal senso, ovvero l'ottimizzazione della combinazione tra redditività e rischio (Protocollo ACRI/MEF, art. 2 co. 2 lettera a), l'adeguata diversificazione del portafoglio (art. 2 co. 2 lettera b) ed infine l'efficiente gestione finalizzata a ottimizzare i risultati (art. 2 co. 2 lettera c). A tali criteri si aggiungono poi capitoli che regolano all'art. 3 del Protocollo l'indebitamento (non permesso se non in temporanee e limitate esigenze di liquidità), le imprese e gli enti strumentali (art. 5 del Protocollo). Un ente strumentale è un "ente diverso dalle società di cui al libro V del Codice Civile e che ha per oggetto esclusivo la diretta realizzazione degli scopi statutari perseguiti dalla Fondazione" (ACRI, 2022, p. 405).

Alcuni principi contenuti nella Carta delle Fondazioni (ACRI, 2012, p. 10-11), riguardo la gestione del patrimonio, sono la trasparenza nella determinazione delle decisioni di investimento, l'eticità (quindi l'esclusione di investimenti connessi a violazioni dei diritti umani, di tutela dell'ambiente e del patrimonio artistico, storico e culturale) e, tra gli altri, il principio detto di "collegamento funzionale", ovvero il fatto che gli investimenti possano essere uno strumento di supporto diretto a iniziative correlate con le finalità sociali da perseguire, nel rispetto dei principi di salvaguardia di valore del patrimonio e di adeguata redditività.

Alcune informazioni riguardo la gestione del patrimonio delle Fondazioni possono essere trovate nel *Ventottesimo Rapporto* dell'ACRI, ovvero il più recente, che risale al 2022. Per prima cosa, come viene presentato all'interno del Rapporto, è centrale il tema della disomogeneità della distribuzione del patrimonio delle Fondazioni tra nord e sud della penisola.

Tabella 2.1 Distribuzione del patrimonio delle Fondazioni per gruppi dimensionali e aree geografiche (situazione al 31/12/2022)

Gruppi Dimensionali	Fondazioni Piccole		Fondazioni Medio-piccole		Fondazioni Medie		Fondazioni Medio-grandi		Fondazioni Grandi		Totale		Media in milioni di euro
	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	Milioni di euro	N°	
Nord Ovest	36	1	188	3	230	2	1.611	6	17.161	4	19.227	16	1.202
Nord Est	57	7	137	2	1.138	7	2.229	7	7.169	7	10.730	30	358
Centro	248	7	755	10	575	4	1.380	4	5.625	5	8.583	30	286
Sud	73	2	173	2	613	4	220	1	945	1	2.026	10	203
Totale	414	17	1.253	17	2.556	17	5.440	18	30.900	17	40.566	86	472
Media in milioni di euro	24		74		150		302		1.818		472		

Fonte: ACRI, 2022, p. 18

Come evidenziato nella Tabella 2.1, le Fondazioni del Sud hanno un patrimonio nettamente inferiore rispetto a quelle del Nord Italia. Tralasciando il numero molto inferiore di Fondazioni a Sud, il patrimonio totale a disposizione di queste è anch'esso nettamente inferiore rispetto al totale a disposizione nel Nord (in particolare rispetto al Nord Ovest). Come riportato nel Rapporto dell'ACRI, tale disomogeneità deriva dalla ridotta numerosità e dimensione delle originarie Casse di Risparmio (da cui sono derivate le Fondazioni), molto diffuse nel Centro Nord del Paese (ACRI, 2022, p. 17).

Per tali ragioni l'ACRI ha coordinato l'azione delle Fondazioni verso il supporto prima a singole iniziative mirate nelle regioni più svantaggiate e poi verso la creazione, insieme ad altri attori del Terzo Settore e del mondo del Volontariato, della Fondazione Con il Sud, avvenuta nel 2007 (ACRI, 2022, p. 18). A questa vengono destinate risorse dalle altre Fondazioni per rafforzare il supporto a iniziative nel Sud Italia.

Passando invece ad un'analisi della composizione del patrimonio delle Fondazioni, il Rapporto dell'ACRI (ACRI, 2022, p. 19) riporta che la struttura delle attività patrimoniali degli enti sia composta per lo più da attività finanziarie, crediti finanziari e disponibilità liquide (al 95,3% del totale patrimonio attivo), mentre le attività materiali costituiscono solo il 4,6% dell'attivo. Tra il patrimonio immobilizzato e circolante, il primo ha maggior peso. All'interno di questo si

possono trovare anche le partecipazioni della banca conferitaria, le quali hanno importanza centrale per le Fondazioni, nonostante queste non possano detenerne la maggioranza.

Infatti, analizzando la composizione dei proventi delle Fondazioni in riferimento all'anno 2022, ovvero ciò che esse ricavano dalla gestione patrimoniale (e dedicano all'attività istituzionale), emerge che il 45% di questi deriva proprio dai dividendi da partecipazioni della banca conferitaria. La restante parte dei proventi è composta al 42,2% dai "Dividendi da altre partecipazioni", il 10,3% da "Altri proventi ordinari e straordinari" e il 5% dal "Risultato della gestione investimenti finanziari" (ACRI, 2022, p. 26).

2.1.3 Attività istituzionale

Si intende ora passare all'analisi delle attività istituzionali delle Fondazioni; queste, per prima cosa, seguono il principio costituzionale di Sussidiarietà orizzontale, contenuto all'art. 118 della Costituzione, che vede altri enti di natura privata affiancare l'attività dello Stato nel soddisfare i bisogni della comunità (ACRI, 2022, p.109). Tra i principi contenuti nella Carta delle Fondazioni (ACRI, 2012, p. 6), invece, possono essere trovati: il principio di territorialità, ovvero il fatto che le Fondazioni sono strettamente legate ad uno specifico territorio che ne condizionerà inevitabilmente gli ambiti e le modalità di azione; il principio dell'ascolto della comunità di riferimento e l'interazione con essa attraverso le modalità più opportune; il principio di autonomia nelle scelte (ACRI, 2012, p. 6), per cui la Fondazione rimane libera di scegliere come agire. In relazione a quest'ultimo principio, qualora la Fondazione si avvallesse (come spesso succede) di consulenti esterni, anche l'utilizzo di tali professionalità deve avvenire secondo dei principi, ovvero quelli di imparzialità e non discriminazione e il rispetto dell'indipendenza di formazione del giudizio di valutazione dei collaboratori (ACRI, 2012, p. 7).

Come indicato nel Rapporto dell'ACRI (ACRI, 2022), i settori in cui possono operare le Fondazioni sono molteplici, ventuno per la precisione, fra i quali sette vengono indicati come i principali, ovvero: "Arte, attività e Beni culturali", "Volontariato, Filantropia e Beneficenza", "Ricerca e Sviluppo", "Educazione, Istruzione e Formazione", "Sviluppo locale", "Assistenza sociale" e, infine, "Salute pubblica" (ACRI, 2022, p. 115-116). Non tutte le Fondazioni realizzano azioni in tutti e sette i settori ma ognuna sceglie in quali agire a seconda delle necessità della comunità e del territorio riportate nel proprio piano triennale; ad esempio, nel 2022, 84 Fondazioni sono intervenute nel settore "Arte, attività e Beni Culturali", che si attesta come l'ambito di azione con i numeri più alti, sia per quanto riguarda la quantità di interventi, 7.849,

sia per quanto riguarda le erogazioni effettuate per sostenerli, ovvero 246,9 milioni di euro, il 25,7% del totale delle erogazioni (ACRI, 2022, p. 118-119). Sempre durante l'anno di riferimento del Rapporto, il 2022, il secondo settore in termini di importi erogati è quello di "Volontariato, Filantropia e Beneficenza" con 135,3 milioni di euro, il 14,1% del totale, nel quale sono intervenute 83 Fondazioni; mentre il secondo settore in termini di numero di interventi è quello di "Educazione, Istruzione e Formazione" con 80 Fondazioni che hanno portato a termine in totale 3.783 interventi (ACRI, 2022, pp. 118, 119, 121).

Gli interventi delle Fondazioni possono essere di due tipologie: *granting* e *operating*. La prima prevede l'allocazione di risorse a soggetti terzi a fondo perduto affinché essi realizzino delle azioni in accordo con le finalità della Fondazione; la seconda modalità, invece, vede le Fondazioni assumere una posizione operativa, nella quale esse sono direttamente impegnate nella realizzazione di progetti e iniziative (Bandera, 2013, p. 15; ACRI, 2022, p. 110). Tale distinzione risulta tuttavia, come indicato nel Rapporto (ACRI, 2022, p. 110), meno netta di un tempo, per un approccio sempre più innovativo e combinato delle Fondazioni che uniscono ad esempio l'attività erogativa con l'accompagnamento dei progetti selezionati per formare gli enti proponenti ed accompagnarli nello sviluppo delle loro idee (ACRI, 2022, p. 110). Inoltre, come indicato nella Carta delle Fondazioni (ACRI, 2012, p. 7), prima di intraprendere una qualsiasi azione le Fondazioni devono rispettare il principio di comparazione, ovvero effettuare una "valutazione di merito sia assoluta sia comparativa rispetto ad altre iniziative di analogo contenuto", sia per quanto riguarda l'assegnazione di fondi sia per quanto riguarda azioni proprie.

Per fornire un quadro sul peso delle due diverse modalità di azione delle Fondazioni, distinguendole, il Rapporto ACRI del 2022 fornisce dei dati sulle caratteristiche gestionali degli interventi nei diversi settori. Per quanto riguarda il settore "Arte, Attività e Beni culturali", solo il 18,4% del totale delle erogazioni per il settore è stato destinato ad iniziative realizzate direttamente dalle Fondazioni, mentre il 4,5% è stato dedicato al sovvenzionamento delle imprese strumentali; il restante 77,2% delle erogazioni sono state destinate ad iniziative realizzate da terzi (ACRI, 2022, p. 130). Tale configurazione gestionale è ritrovabile pressoché simile anche negli altri settori, come ad esempio per quanto riguarda "Volontariato, Filantropia e Beneficenza", nel quale il 10,8% delle erogazioni è stato rivolto a interventi della Fondazione, lo 0,3% al sovvenzionamento di imprese strumentali e l'88,9% al supporto di iniziative realizzate da terzi (ACRI, 2022, p. 150). Per quanto riguarda il settore "Sviluppo locale" si può osservare, seppur in maniera ridotta, un aumento dei fondi dedicati all'azione diretta delle

Fondazioni (il 34%) ed il 60,9% dedicato alle iniziative realizzate da terzi (ACRI, 2022, p. 198). In ogni caso, si può osservare da questi dati come abbia un peso molto maggiore nell'allocazione delle risorse delle Fondazioni il supporto a iniziative di terzi, in settori che fanno parte a pieno titolo dell'economia sociale del nostro paese.

Un'altra possibile analisi, fornita dal Rapporto dell'ACRI, riguarda le modalità con le quali vengono utilizzati i fondi destinati ai settori supportati dalle Fondazioni. Da queste si può ricavare infatti il peso delle erogazioni conseguenti a bandi rispetto alle erogazioni totali, suddivise tra "Bandi", "Progetti di origine interna alle Fondazioni" e "Progetti e domande presentati da terzi" (ovvero progetti realizzati da soggetti terzi richiedenti un contributo) (ACRI, 2022, p. 245). Ebbene, la percentuale di erogazioni tramite bandi è il 31,2% del totale, per quanto riguarda il settore "Arte, Attività e Beni culturali", ovvero di più di 77 milioni su un totale di 246,9 milioni di euro erogati dalle 84 Fondazioni (ACRI, 2022, p. 130). Si può notare, comparando questi dati con gli altri settori, come il settore "Arte, Attività e Beni culturali" faccia largo utilizzo di bandi; esso è superato solamente dal settore "Assistenza sociale" che tocca l'apice del 42% delle erogazioni tramite bandi (ACRI, 2022, p. 217); anche negli altri settori le percentuali rimangono alte: la più bassa è il 23%, per quanto riguarda il settore "Volontariato, Filantropia e Beneficenza" (ACRI, 2022, p. 150).

Si intende quindi portare l'attenzione sullo strumento dei bandi che, come si è appena dimostrato, indirizza circa un terzo delle erogazioni totali delle Fondazioni; essi sono strumenti fondamentali nell'allocazione di risorse a soggetti terzi per la creazione di valore sociale.

2.2 I bandi delle Fondazioni di origine bancaria

Il bando è uno strumento gestionale irrinunciabile per le Fondazioni e per questo la presente ricerca vi si concentra. Il suo utilizzo è favorito dal Protocollo ACRI/MEF del 2015 che all'art. 11, dedicato alla trasparenza, riporta come il bando costituisca "la modalità operativa privilegiata per selezionare le erogazioni da deliberare" (ACRI/MEF, art.11 comma 3).

Per conoscere il funzionamento dei bandi attraverso l'aiuto di esperti, sono state svolte tre interviste telefoniche. La prima al dott. Bagnasco, responsabile Obiettivo Cultura della Fondazione Compagnia di San Paolo, il quale gestisce bandi e attività proprie della Fondazione riguardo le attività culturali; la seconda ha visto coinvolte le dott.sse Paganin, Stradoni e Guardini dell'Ufficio Sviluppo della Fondazione Cariverona, le quali si occupano della gestione dei bandi della Fondazione. Infine, l'ultima intervista è stata fatta alla dott.ssa Cicoletti dello

Studio APS di Milano, il quale compie analisi psicosociologiche e ha prestato più volte consulenza a Fondazioni di origine bancaria, tra le altre cose, nella gestione dei soggetti candidati ai loro bandi. L'ordine con il quale si sono appena riportate le interviste rispetta sia la posizione in Appendice che l'ordine cronologico con il quale le interviste sono state svolte. All'interno di queste, per tale ragione, si potrà osservare l'evoluzione e lo sviluppo della proposta di tesi, dallo stato iniziale fino alle conclusioni ricavate per rispondere alla *research question*.

Per tornare alle Fondazioni, queste, al contrario delle pubbliche amministrazioni, non sono obbligate a pubblicare dei bandi per una regolamentazione normativa che impone una procedura di tipo comparativo per l'assegnazione di risorse, ma sono state impegnate dal Protocollo ACRI/MEF a favorire tale strumento per la sua trasparenza (come da art. 11) e *accountability* rispetto l'allocazione di risorse (Appendice A, p. 1). Al posto di finanziamenti a pioggia derivanti da singole richieste da parte di terzi (tuttavia ancora presenti), i bandi permettono di seguire un processo maggiormente rendicontabile e di natura comparativa fra più proposte, per scegliere quelle maggiormente in accordo con i propri obiettivi. I progetti scelti tramite bandi, infatti, vengono selezionati dopo un processo di definizione degli obiettivi, dei criteri di ammissibilità e di valutazione. Questo rende la scelta dei progetti da parte delle Fondazioni rendicontabile e quanto più trasparente (Appendice A, p. 1).

I bandi, inoltre, secondo l'ultimo rapporto ACRI (ACRI, 2022), sono sempre più degli strumenti ibridi, a metà fra il finanziamento di progetti terzi e la realizzazione di progetti propri. Infatti, attraverso i bandi, le Fondazioni svolgono una funzione di indirizzo degli interventi, anche se non sono esse ad operare direttamente (ACRI, 2022, p. 245).

Ciò che è emerso dalle interviste a diversi esperti del settore e non dalla letteratura è che sono diverse le logiche che portano alla pubblicazione di un bando e queste si riducono principalmente a tre, che possono essere ritrovate talvolta anche mescolate fra loro (Appendice A, p. 4).

Una prima è di regolamentazione della domanda ovvero, a fronte di una domanda molto elevata, comporta il voler allocare le risorse disponibili per un certo obiettivo, come il restauro di beni culturali, ad esempio, ai progetti considerati più meritevoli, non potendo finanziarli tutti. Una seconda logica che può portare alla pubblicazione di un bando è invece quella di voler scoprire quali soggetti nel territorio della Fondazione stiano lavorando su certe tematiche e aiutarli nello sviluppo di queste. Infine, un'ultima logica, maggiormente volta allo stimolo di

nuovi progetti, punta a creare sinergie fra enti per lavorare ad un problema comune o far collaborare coloro che stanno operando con lo stesso obiettivo o su progetti simili, per poter creare un unico progetto di maggior valore nell'interesse della comunità di riferimento (Appendice A, p. 4 e Appendice B, p. 13).

Per tali ragione, i bandi, come sostenuto ad inizio del capitolo, possono essere dei vettori di cambiamento e innovazione; sempre più essi non sono volti solamente a selezionare progetti per scegliere quelli più meritevoli (o considerati tali grazie alla preparazione dei progettisti e alla disposizione di fondi degli enti candidati) ma soprattutto sono strumenti volti alla creazione di reti e/o nuove competenze, in grado di prolungare nel tempo gli effetti positivi delle risorse stanziare (Miglietta, 2021, p. 611) (Appendice, A p. 3 e Appendice B, p. 13). Tali processi si possono osservare, ad esempio, in alcuni dei bandi citati durante le interviste fatte, come il programma QuBì della Fondazione Cariplo di Milano, il bando SPACE_2¹⁴ della Fondazione Compagnia di San Paolo di Torino e il bando Welfare generativo¹⁵ della Fondazione Cariverona di Verona.

2.2.1 Struttura

Per iniziare un'analisi sulla struttura dei bandi delle Fondazioni di origine bancaria, è bene dire che, a parte alcune eccezioni, non è presente una bibliografia sul tema e che la seguente descrizione deriva dall'osservazione della prassi e dalle interviste condotte. Fa eccezione un documento pubblicato dalla Fondazione Cariplo nel marzo del 2024 dal titolo "Guida alla presentazione dei progetti su bandi" (Cariplo, 2024); tale guida è stata redatta per gli enti che desiderino candidarsi all'assegnazione di contributi a fondo perduto tramite bandi da parte della Fondazione e contiene la formalizzazione di alcune informazioni sulla struttura di questi strumenti.

Cariplo (2024) menziona tre possibili strutture: i bandi senza scadenza, i bandi con scadenza ed i bandi a due o più fasi (Cariplo, 2024, pp. 3-4). I primi, ovvero i bandi senza scadenza, prevedono che l'ente inoltri tramite il portale della Fondazione una proposta di pre-progetto che verrà valutata e, se ritenuta interessante e coerente con gli obiettivi del bando dalla Fondazione, l'ente proponente verrà ricontattato. A questo punto, dopo un incontro tra ente e

¹⁴ https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Testo-bando-Space-24_DEF_27-02-24.pdf

¹⁵ https://www.fondazione-cariverona.org/wp-content/uploads/2024/06/Bando-Welfare_Generativo_2024_V_1_1.pdf

Fondazione, il primo potrà inviare una domanda di contributo allegando ad essa tutti i documenti necessari riguardo la proposta. Nel caso della Fondazione Cariplo, da quando l'ente viene contattato ha sei mesi per fare una richiesta di contributo (il termine rinnovabile solo una volta per ulteriori sei mesi) (Cariplo, 2024, p. 4). Un esempio di bando senza scadenza è il bando Housing sociale per persone fragili¹⁶ della Fondazione Cariplo.

La seconda categoria, quella più diffusa, è dei bandi con scadenza, ovvero quelli che entro un certo termine richiedono l'invio di una domanda completa di contributo senza un contatto preliminare con la Fondazione (Cariplo, 2024, p. 3). Un esempio di bando con scadenza è il bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona, già nominato.

La terza categoria di bandi è quella a due o più fasi. Anche in questo caso, è previsto un contatto in più momenti tra Fondazione ed enti ma con modalità differenti rispetto ai bandi senza scadenza. I bandi a due fasi, infatti, prevedono che in una prima fase ci sia la verifica, in base a criteri di valutazione esplicitati nel bando, della coerenza con gli obiettivi e le finalità della Fondazione e dell'ammissibilità degli enti e dei progetti. Dopo la prima selezione, è di solito previsto un percorso di accompagnamento e di *capacity building* con gli enti selezionati, nel quale la Fondazione, attraverso degli esperti, collabora e co-costruisce le proposte pervenute col fine di farle maturare e renderle quanto più solide. A conclusione di tale periodo, vi è una seconda selezione dei progetti sviluppati, secondo dei criteri di valutazione esplicitati nel bando (Cariplo, 2024, p. 4). Esempi di bandi a due fasi, già nominati, sono il bando SPACE_24 della Fondazione Compagnia di San Paolo e il bando del programma QuBì della Fondazione Cariplo.

Un'ulteriore informazione ricavabile dalla Guida della Fondazione Cariplo (2024) è ciò che avviene nel caso della presentazione di un progetto da parte di una rete di enti. Per progetto in partenariato si intende "un intervento realizzato congiuntamente da un soggetto capofila e da una o più organizzazioni partner, ciascuna delle quali beneficiaria di quota di contributo per le attività di progetto a suo carico" (Cariplo, 2024, p. 7). Il partenariato prevede, per tutti i bandi presi in considerazione, la redazione di un accordo fra i partecipanti in cui vengono definiti ambito, oggetto e durata del rapporto, i rispettivi impegni ed i ruoli assegnati ai partecipanti. Tutti i soggetti che fanno parte del partenariato devono essere ammissibili al contributo e svolgere attività necessarie alla realizzazione del progetto. In particolare, l'ente capofila è responsabile della divisione delle quote di finanziamento fra gli enti partecipanti, dell'invio alla

¹⁶ https://www.fondazione cariplo.it/static/upload/ban/0001/bando-housing-sociale-sap-2024_def.pdf

Fondazione di tutta la documentazione necessaria alla candidatura ed è il coordinatore delle attività e l'interlocutore privilegiato della Fondazione (Cariplo, 2024, p. 7).

Per entrare ora nel merito della struttura dei bandi delle Fondazioni di origine bancaria, a prescindere dal fatto che essi siano strutturati in una o due fasi, va detto che questi sono composti da alcuni elementi essenziali contenuti all'interno del Protocollo ACRI/MEF del 2015 all'art. 11 comma 4. Secondo quanto lì dichiarato, le parti fondamentali di un bando sono gli obiettivi perseguiti, le condizioni di accesso, i criteri di selezione e gli indicatori di efficacia delle proposte. Di seguito, a partire dall'osservazione di alcuni bandi pubblicati da Fondazioni di origine bancaria e da quanto appreso durante le interviste, si intende fornirne una descrizione. Si tenga conto che l'ordine e l'ampiezza delle parti può variare da bando a bando, anche all'interno della stessa Fondazione. Le informazioni seguenti, oltre che dalle interviste, potranno essere verificate in particolare in alcuni bandi scelti per la presente ricerca, ovvero: il bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona, già nominato; il bando Cultura per Crescere¹⁷ della Fondazione Compagnia di San Paolo; il bando Spazio giovani¹⁸ della Fondazione CRC di Cuneo; e, infine, il bando Luoghi da rigenerare¹⁹ della Fondazione Cariplo. Queste Fondazioni sono alcune tra le diciassette maggiori indicate dal Rapporto dell'ACRI (ACRI, 2022, p. 84). Le ragioni della scelta di questi bandi in particolare verranno presentate nel paragrafo 2.3.

Gli obiettivi che hanno spinto alla pubblicazione del bando sono la parte iniziale del documento e sono accompagnati da alcuni elementi di contesto che li giustificano. Gli obiettivi e le finalità perseguite nel bando derivano dai documenti programmatici triennali, poi ritradotti in documenti programmatici annuali, stilati dalle Fondazioni (si veda quanto riportato in Appendice A, p. 1 e Appendice B, p. 8).

Nei bandi si trova sempre, solitamente dopo gli obiettivi e gli elementi di contesto, una descrizione dei soggetti destinatari, cioè a chi il bando è rivolto (Appendice A, p. 1). Questo per quanto riguarda la tipologia dei soggetti e anche per quanto riguarda il numero di questi dietro una singola proposta; infatti, nei bandi presi in analisi, ovvero quelli sopra citati, ci si rivolge in maniera esclusiva a progetti presentati da più soggetti in partnership.

¹⁷ https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Bando-Cultura-per-Crescere_2024_.pdf

¹⁸ https://fondazionecrc.it/wp-content/uploads/2022/12/2022_Bando-Spazio-Giovani.pdf

¹⁹ <https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/ban/0001/bando-luoghi-da-rigenerare-24.pdf>

Di seguito, nella prassi, vengono presentati i criteri di ammissibilità dei soggetti (o condizioni di accesso, come indicato all'art. 11 co. 4 del Protocollo ACRI/MEF), ovvero ad esempio in base alla natura giuridica degli enti proponenti o in base alla localizzazione in un certo territorio della loro sede. Nei bandi si possono poi trovare linee guida e indicazioni più precise sui progetti attesi e sugli ambiti di intervento, oltre che caratteristiche specifiche necessarie per la candidatura dei progetti come, ad esempio, l'essere rivolti a precise fasce di destinatari, la durata delle attività o l'utilizzo di precise tipologie di spazi. È possibile trovare in questa parte dei bandi anche specifiche cause di esclusione di un progetto o di un ente poiché non in linea con gli obiettivi del bando.

Di seguito, nella struttura di un bando, sono solitamente indicati i documenti necessari per la candidatura, le modalità di presentazione della domanda e la scadenza entro cui è possibile candidarsi, se presente. I documenti, in linea generale, consistono in una scheda di descrizione dettagliata del progetto e del suo piano di costi. Inoltre, un modulo di richiesta formale del finanziamento è di norma necessario, oltre allo statuto e all'atto costitutivo degli enti proponenti o del capofila di una partnership; in alcuni casi potrebbero essere anche necessari l'ultimo bilancio consuntivo approvato e, talvolta, un report sulle ultime attività che gli enti hanno svolto. Questi documenti, che costituiscono la candidatura al ricevimento dei fondi, possono essere inviati in formato pdf tramite PEC alla Fondazione o, più spesso, caricati con una procedura detta ROL (Richiesta On-Line). Insieme alle modalità di candidatura (o all'inizio del documento del bando) sono sempre indicate il giorno e la data scadenza del bando, se presenti, oltre che le tempistiche e le modalità di comunicazione dei progetti selezionati.

Altro blocco all'interno dei bandi sono le disposizioni finanziarie, ovvero quanto denaro è stato destinato al bando, quanto al massimo è destinabile ad un singolo progetto, le spese ammissibili a contributo e le modalità ed i tempi con i quali i progetti selezionati riceveranno il finanziamento. Inoltre, spesso le Fondazioni richiedono che i progetti siano cofinanziati da altri soggetti o autofinanziati in parte dagli enti proponenti.

A questo punto, una parte fondamentale di ogni bando è costituita dai criteri di valutazione secondo cui verranno esaminate le iniziative; a partire dagli obiettivi dei bandi, vengono definiti i criteri per selezionare i progetti che meglio li raggiungono (Appendice A, p. 3). Si può dire quindi che i criteri siano una sorta di traduzione, di griglia di lettura degli obiettivi posti dalla Fondazione (Appendice A, p. 5). Inoltre, gli step che portano all'analisi delle finalità del bando, del contesto e dei conseguenti criteri sono un processo complesso che vede spesso il

coinvolgimento di consulenti esterni, come si vedrà nel prossimo paragrafo (Appendice A, p. 6 e Appendice B, p. 9).

I criteri possono essere organizzati in dimensioni, come ad esempio nel bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona, o presentati in un unico blocco, come ad esempio nei recenti bandi della Fondazione Cariplo. I criteri di valutazione potranno essere di natura più generale, e quindi uguali da bando a bando all'interno di una Fondazione (come, ad esempio, l'affidabilità degli enti proponenti) o di natura specifica, quindi riguardanti l'ambito di intervento scelto. Inoltre, alle dimensioni ed ai criteri potranno essere attribuiti dei pesi che indicano l'importanza che la Fondazione vi attribuisce. Un'analisi dei criteri di valutazione indirizzati ai progetti e alle partnership rispetto ai bandi scelti è riportata nel paragrafo 2.3.

Da ultimo, nella struttura dei bandi si possono trovare delle indicazioni sulle richieste di monitoraggio e successiva rendicontazione delle attività svolte grazie al contributo della Fondazione. Come già detto, anche in questo caso le Fondazioni compiono un lavoro di diffusione di buone pratiche per gli enti che desiderano ricevere il loro supporto. In alcuni bandi, come nel bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona o nel bando Valore della Cultura della Fondazione Cariplo, viene richiesto, in fase di candidatura, di presentare un set di indicatori attraverso i quali gli enti proponenti intendono monitorare l'avanzamento e gli esiti ottenuti dai progetti nel bando ed il conseguente monitoraggio e valutazione delle attività finanziate, costituendo (l'obbligato) punto di riferimento di diversi enti che intendono candidarsi al ricevimento di risorse, permetterebbe di superare la frammentarietà della valutazione delle pratiche di VIS (Valutazione di Impatto Sociale) nelle singole organizzazioni (De Benedictis, 2023, p. 38), forzandole a dover rendicontare il raggiungimento di certi livelli di impatto ai finanziatori.

2.2.2 Le fasi di scrittura e di valutazione

Come detto nel precedente paragrafo, gli obiettivi di un bando derivano dai documenti programmatici della Fondazione. Come emerso dalle interviste svolte, a partire da questi gli uffici attuativi delle Fondazioni, che possono avere denominazioni differenti (Ufficio Sviluppo per Fondazione Cariverona, ad esempio, o i diversi uffici degli Obiettivi individuati dalla Fondazione Compagnia di San Paolo) traducono le scelte dei temi in specifici obiettivi tramite l'analisi dei bisogni del territorio sul tema e sui target di riferimento (si veda quanto riportato in Appendice A, p. 1 e Appendice B, p. 9). Questo processo avviene tramite ricerche della

Fondazione, la valutazione di bandi precedenti e il dialogo con esperti e rappresentanze dell'ambito. Il confronto verte in particolare sugli obiettivi e sulle linee d'azione da seguire (Appendice A, p. 5). Il dialogo avviene anche all'interno della Fondazione stessa, con altre FOB e con consulenti, anche retribuiti (Appendice B, p. 10). In questo ambito, le Fondazioni agiscono nel rispetto dei principi di ascolto delle istanze del territorio ma anche di autonomia nelle scelte (ACRI, 2012, p. 6). Il processo di scrittura, vista la sua complessità ed il coinvolgimento di diversi attori in differenti momenti, non risulta essere formalizzabile in step precisi (si veda quanto riportato in Appendice B, p. 9).

Per quanto riguarda la fase di valutazione dei progetti candidati, in questo caso il processo è maggiormente formalizzato, anche se in ogni caso non avviene in modalità perfettamente identiche da bando a bando (Appendice A, p. 2). In questo processo, successivo alla scadenza del bando, la Fondazione deve seguire alcune linee guida contenute nella Carta delle Fondazioni riguardo i "Criteri di valutazione delle iniziative di terzi". Come indicato nel documento, infatti, nell'analizzare le proposte ricevute andranno valutate dalla Fondazione le caratteristiche del richiedente, la capacità di lettura del bisogno e l'adeguatezza e coerenza della soluzione proposta, oltre che l'innovatività, l'efficienza e la sostenibilità di questa; inoltre, la Fondazione dovrà tenere conto della capacità degli enti di catalizzare risorse da altri finanziatori o di autoprodurre, di non sostituirsi all'intervento pubblico (ma di agire in maniera complementare ad esso) ed infine di monitorare e valutare l'iniziativa con appropriati meccanismi (ACRI, 2012, pp. 8-9).

Per passare a quanto appreso dalle interviste, di norma la valutazione delle proposte avviene tramite dei consulenti esterni, scelti dalla Fondazione in base al loro grado di conoscenza dell'ambito in cui il bando agisce o dei destinatari del bando (Appendice A, p. 2). Vi è, innanzitutto, da parte della Fondazione una selezione sulla base dell'ammissibilità delle proposte e degli enti; nel caso poi di un grande numero di candidature, la Fondazione potrebbe occuparsi di fare una scrematura iniziale dei progetti (Appendice A, pp. 2-3). Dunque, viene dato l'accesso ai documenti caricati tramite le candidature agli esperti scelti dalla Fondazione e questi fanno le proprie valutazioni sulla base dei criteri, tramite una griglia in cui ad ognuno di questi, in relazione al singolo progetto, viene assegnato un punteggio. Quindi, dopo questa fase di valutazione individuale, si passa ad un *consensus meeting* nel quale gli esperti si riuniscono e, con la mediazione della Fondazione, si discute rispetto alle votazioni date ai progetti più salienti e divise, al fine di verificare le posizioni degli esperti e, eventualmente, ritrattarle nel caso questi fossero convinti dalle argomentazioni di chi ha dato un voto differente

(Appendice A, p. 3). Così, dopo eventuali cambiamenti nelle votazioni date dai singoli consulenti, i punteggi assegnati vengono uniti sommandoli e ottenendo una graduatoria dei progetti. Tuttavia, l'esito del processo di valutazione può essere differente dalla delibera dei contributi fatta dalla Fondazione. Infatti, la graduatoria risultante dai pareri degli esperti potrebbe essere modificata da parte dell'organo di amministrazione della Fondazione tenendo conto, ad esempio, di un'omogenea distribuzione delle risorse sul territorio o di eventi calamitosi che hanno danneggiato una precisa area; le Fondazioni, in tal senso, hanno pieno diritto alla discrezionalità nell'assegnazione delle proprie risorse, nel rispetto dei principi di trasparenza e correttezza (Appendice A, p. 8). Non si esclude che tale processo possa variare ed essere complicato o semplificato tramite la modifica dei passaggi a seconda delle differenti Fondazioni o bandi.

2.2.3 L'orientamento alla valutazione di impatto

Dunque, si ritiene di poter affermare che il bando sia uno strumento attraverso il quale le Fondazioni compiono un'azione di *impact by design* (De Benedictis, 2023, p. 38); questo perché i bandi portano gli enti a progettare in maniera orientata alla valutazione d'impatto, dalle prime fasi di definizione delle loro proposte fino al monitoraggio e alla rendicontazione dei risultati raggiunti da rendere alla Fondazione. Questo perché vengono fissati dai finanziatori degli obiettivi e dei criteri su cui le proposte dovranno modularsi e su cui verranno valutate. Non si tratta quindi di libera progettazione da parte degli enti proponenti, ma di un processo che deve tener conto, per ricevere i finanziamenti, di precisi target da prevedere e rendicontare in anticipo. Questo processo può essere considerato come design della valutazione di impatto (sociale, ma anche economico ed ambientale, a seconda delle dimensioni prese in considerazione) dei progetti.

Ancora prima, vi è una valutazione di impatto preliminare da parte delle Fondazioni, nel processo di scrittura dei bandi, poiché esse fissano degli obiettivi che vogliono raggiungere e stilano un elenco di criteri secondo i quali valutare l'impatto che i progetti candidati dovranno avere sul territorio. Anche questo processo può essere considerato di valutazione di impatto *ex ante*.

In aggiunta a tali valutazioni preventive, i bandi delle Fondazioni indirizzano gli enti che si candidano anche a buone pratiche di monitoraggio e rendicontazione dei risultati raggiunti, come già detto. Tale attività è una valutazione di impatto *ex post*.

A riprova di quanto detto, da Protocollo ACRI/MEF (2015), all'art. 11 comma 5 si dichiara come gli indicatori di performance da raggiungere contenuti nei bandi possano essere utilizzati per quanto possibile nella valutazione dell'impatto ottenuto a posteriori. Questo rende i criteri e gli indicatori esplicitati nel bando ciò che può essere definito, nel design della valutazione di impatto, come *impact target*, ovvero ciò che si intende raggiungere con la propria azione (OECD, 2024, p. 34) e che verrà utilizzato, laddove possibile, in fase di valutazione finale per verificare il raggiungimento dei risultati preposti.

Detto ciò, la tipologia di valutazione di impatto sulla quale si concentra la presente ricerca è quella a priori, con particolare attenzione all'impatto di tipo sociale, ovvero quello nei confronti della comunità di riferimento. Si ricordi, infatti, come riportato nel capitolo precedente, come la valutazione di impatto sociale riguardi le "attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato"²⁰.

Si intende ora analizzare i bandi sopra nominati presi in considerazione nella ricerca. Oggetto d'analisi saranno i criteri di valutazione scelti dalle Fondazioni volti alla valutazione dei progetti e delle reti di soggetti che li propongono.

2.3 I criteri di valutazione dei bandi

I bandi presi in analisi in questo paragrafo sono il bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona, il bando Cultura per crescere della Fondazione Compagnia di San Paolo, il bando Spazio giovani della Fondazione CRC ed il bando Luoghi da rigenerare della Fondazione Cariplo. Senza entrare nel merito delle differenze delle denominazioni dei settori di azione all'interno delle singole Fondazioni, i bandi scelti perseguono obiettivi di innovazione sociale, educazione e cultura, ambiti che in questi casi spesso si mescolano; possono essere quindi ricondotti alla creazione di *welfare* culturale.

I bandi sono stati scelti perché richiedono la presentazione di progetti da parte di partenariati di soggetti; come è emerso dalle interviste svolte riportate in Appendice, questa condizione permette di aumentare l'impatto dei bandi sul territorio, prolungando il loro effetto sulla comunità di riferimento e creando sinergie positive. In tal senso, la proposta di tesi verte su un metodo di lavoro per facilitare la progettazione (da parte della rete di soggetti partner) in fase

²⁰ Decreto 23 luglio 2019. Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

di candidatura ad un bando, al fine di massimizzare l'impatto sociale dei bandi stessi e dei progetti proposti.

Questo viene fatto proponendo un metodo di lavoro per la collaborazione di più soggetti alla progettazione di attività quanto più aderenti alle richieste di impatto da parte Fondazioni. Per tale ragione, ora si intende analizzare i criteri di valutazione utilizzati da quattro delle maggiori Fondazioni di origine bancaria nei quattro bandi scelti.

È importante descrivere seppur brevemente ogni bando ed il suo ambito di azione perché i criteri di valutazione, come si potrà osservare, sono costruiti sullo specifico bando di volta in volta. Il fine è quello di fornire una solida base alla proposta di tesi presentata nel capitolo successivo, nella quale i criteri di valutazione dei bandi volti ai progetti candidati e ai partenariati avranno un ruolo centrale.

2.3.1 Bando Welfare generativo di Fondazione Cariverona di Verona

Il bando, con scadenza fissata nel mese di settembre 2024, ha l'obiettivo, come dice lo stesso nome, di promuovere azioni volte a migliorare il benessere e la qualità della vita di fasce svantaggiate della società "connettendo, rafforzando e/o innovando i servizi territoriali di prossimità per contrastare situazioni di disagio e di nuove povertà", come indicato fra le finalità del bando. Una buona pratica osservata è quella di rimandare, all'interno dei bandi, ai *Sustainable Development Goals* (o Obiettivi di Sviluppo Sostenibile) abbreviati con SDGs, fissati nell'Agenda 2030 dall'ONU. Questo permette di rimandare a obiettivi globali che permettono di comparare e rendere riconoscibili le iniziative. Questo è stato segnalato anche dai ricercatori dell'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" che hanno lanciato una start-up innovativa volta alla mappatura, raccolta e analisi di dati per la valutazione dell'impatto sociale (tramite il metodo SROI) attraverso la piattaforma Open Impact²¹ (Corvo & Pastore, 2018). Anch'essi, nel loro lavoro, hanno scelto di collegare le iniziative mappate agli SDGs, sostenendo come questo permetta di verificare quanto esse hanno contribuito al raggiungimento di obiettivi globali e quindi standardizzati e riconoscibili (Corvo & Pastore, 2018, p. 37). Nel bando "Welfare generativo", in particolare, si fa riferimento agli SDG 1, "Sconfiggere la povertà", e SDG 10, "Ridurre le disuguaglianze".

²¹ <https://www.openimpact.it/>

I destinatari del bando sono soggetti in condizioni di bassa intensità di lavoro, a rischio di povertà o in condizioni di grave deprivazione materiale, come indicato a pagina 6 del documento; gli ambiti di intervento sono i servizi di base, l'imprenditoria sociale o il welfare culturale. Quest'ultimo viene descritto infatti "come mezzo in grado di attivare relazioni interpersonali e incentivare il benessere e la soddisfazione del destinatario finale".

Per fare ciò, il bando desidera attivare relazioni sociali e alleanze territoriali e per tale ragione le proposte possono essere presentate solamente da partnership; queste possono essere formate da enti senza scopo di lucro, enti pubblici e realtà appartenenti al sistema produttivo. Come da prassi nei bandi che prevedono la candidatura di progetti in partnership, vi è un ente capofila a cui saranno richiesti particolari requisiti di ammissibilità (come l'esperienza pregressa nell'ambito di azione).

Di seguito i criteri di valutazione scelti dalla Fondazione Cariverona per il bando, divisi in dimensioni alle quali è attribuito un peso di importanza. Viene inoltre segnalato nel documento come i progetti candidati saranno presi in analisi, sulla base dei criteri di valutazione, da una "commissione composta da valutatori esterni esperti nell'ambito di specifico riferimento del presente bando". In aggiunta, la Fondazione si impegna ad assicurare un'equa distribuzione dei fondi sul proprio territorio di riferimento.

Tabella 2.2 Bando Welfare generativo. Dimensioni, criteri di valutazione e peso associato

Dimensioni	Criteri di valutazione	Peso della dimensione
1. Qualità e pertinenza progettuale	1.1- Capacità di rispondere agli obiettivi del bando; 1.2- Capacità di rispondere ai bisogni dei destinatari; 1.3- Bontà delle modalità con cui si intendono coinvolgere i destinatari;	25%
2. Coerenza del piano operativo con gli obiettivi indicati	2.1- Coerenza e chiarezza tra obiettivi del bando, bisogni dei destinatari, attività progettuali, risultati attesi e indicatori scelti; 2.2- Fattibilità del programma; 2.3- Completezza, coerenza e consistenza degli indicatori di realizzazione e di esito scelti;	20%

3. Coerenza rispetto al contesto territoriale e ai destinatari finali	3.1- Adeguatezza della proposta con le caratteristiche del contesto socioeconomico; 3.2- Puntale e corretta definizione dei destinatari e dei suoi bisogni; 3.3- Inserimento degli interventi nei piani strategici presenti sul territorio;	15%
4. Rete di partenariato	4.1- Ampiezza, effettivo coinvolgimento, funzionalità, esperienza e competenza;	15%
5. Coerenza e congruenza del piano dei costi esposto	5.1- Budget e coerenza tra azioni e oneri relativi; 5.2- Complessivo rapporto tra costi previsti e benefici ottenibili; 5.3- Ulteriori stanziamenti di risorse al progetto candidato;	10%
6. Sostenibilità economica	6.1- Capacità della proposta di mantenersi attiva terminato il supporto della Fondazione.	15%

Fonte: Bando Welfare generativo, Fondazione Cariverona.

Per quanto riguarda i criteri volti alla valutazione dei progetti candidati, si può osservare come non ci siano indicazioni precise essendo i progetti attesi dal bando potenzialmente di natura molto diversa. Viene valutata la qualità e pertinenza progettuale tramite la capacità della proposta di rispondere agli obiettivi del bando (criterio 1.1), ai bisogni dei destinatari (criterio 1.2) e tramite la bontà delle modalità di coinvolgimento del target di riferimento (criterio 1.3). Inoltre, vengono valutate la fattibilità del programma (criterio 2.2), la complessiva coerenza della proposta con i precedenti criteri (criterio 2.1) e con il contesto territoriale (criterio 3.1). Dunque, ha importanza anche la capacità della proposta di mantenersi attiva oltre il supporto della Fondazione (criterio 6.1).

Per quanto riguarda invece la valutazione della partnership, vengono valutate ampiezza, effettivo coinvolgimento nella realizzazione dei progetti, funzionalità, esperienza pregressa degli enti e quindi competenza nell'ambito nel quale si pone la proposta (criterio 4.1).

2.3.2 Bando Cultura per crescere della Fondazione Compagnia di San Paolo di Torino

Il bando Cultura per crescere, con scadenza nell'ottobre 2024, è alla sua seconda edizione e nasce grazie all'esperienza del progetto Nati per Leggere²², in cui la pediatria si intreccia con

²² <https://www.natiperleggere.it/index.html>

l'attività culturale, in particolare legata alla lettura di libri ai più piccoli. Come sostenuto tra gli elementi di contesto del bando, si ritiene che l'avvicinamento alla cultura già da bambini sia benefico, in quanto questa porterebbe "significativi effetti sul benessere e sullo sviluppo individuale e sociale" secondo quanto dichiarato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità nel 2019 e riportato nel bando. Quest'ultimo ha uno sviluppo biennale, come indicato nel documento, e prevede una selezione di partenariati alla scadenza di ottobre 2024, con realizzazione dei progetti nel 2025; poi, seguirà una seconda scrematura dei progetti selezionati da farsi nel luglio 2025, per la realizzazione di progetti nell'arco del 2026.

Gli obiettivi del bando sono di favorire i sistemi territoriali di partenariato pubblico-privato esistenti dalle precedenti edizioni del bando o di Nati per Leggere o di nuova creazione "per favorire una crescita culturale convergente e diffusa", lo sviluppo di competenze dall'approccio integrato fra più ambiti."

Il bando è volto all'attivazione di partenariati tra enti molto differenti; infatti, le reti dovranno necessariamente avere come capofila degli enti pubblici territoriali o Fondazioni che abbiano la gestione di biblioteche. In più, nella rete dovranno essere presenti istituzioni educative e sanitarie o professionisti in tali campi (preferibilmente medici pediatri), enti culturali del territorio come musei o enti di spettacolo ed infine enti del terzo settore attivi in ambito sociale che operino a favore dei nuclei più fragili e vulnerabili. Come si può vedere dall'elenco, le reti che dovranno collaborare al presente bando mettono insieme soggetti molto diversi e realtà con conoscenze e ambiti d'azione profondamente variegati che dovranno riuscire a coordinarsi nell'elaborare un'unica proposta.

Come nel precedente bando, anche in questo caso si legano gli obiettivi del bando a diversi SDGs, come quelli di "Istruzione di qualità" (SDG 4), "Riduzione delle disuguaglianze" (SDG 10), "Salute e benessere" (SDG 3) e "Sconfiggere le povertà" (SDG 1).

I criteri di valutazione presi in considerazione dalla Fondazione (non viene, infatti, segnalato l'utilizzo di esperti esterni) sono i seguenti:

Tabella 2.3: Bando Cultura per crescere. Dimensioni, criteri di valutazione e peso associato.

Dimensioni	Criteri di valutazioni	Peso della dimensione
1. Qualità	1.1- Qualità del processo di progettazione; 1.2- Solidità e coerenza dell'analisi di contesto e della lettura dei bisogni; 1.3- Affidabilità del capofila e idoneità alla conduzione; 1.4- Livello di estensione, multisettorialità, partecipazione e attivazione della rete; 1.5- Complementarità tra settore culturale, sanitario, educativo e sociale;	/
2. Implementazione	2.1- Livelli di progressione e innovazione del progetto; 2.2- Livello di equilibrio e complementarità fra le azioni proposte in un progetto; 2.3- Rapporto tra le azioni di natura più strutturante sul radicamento nel territorio e le attività ricorrenti; 2.4- Efficacia nel coordinamento e nella gestione del progetto; 2.5- Aderenza alla proposta formativa con i contenuti e gli approcci del <i>capacity building</i> di Cultura per Crescere; 2.6- Capacità di affrontare la comunicazione interna alla rete e verso destinatari e stakeholder; 2.7- Livello di cofinanziamento da parte del capofila e della rete e sostenibilità economica;	/
3. Impatto	3.1- Capacità di individuare, coinvolgere e accompagnare la progressiva autonomia delle famiglie più fragili e investire sulla genitorialità responsiva; 3.2- Grado di incidenza sul territorio secondo il grado di coinvolgimento della popolazione e cambiamento nei partner; 3.3- Capacità di favorire il radicamento dell'approccio sperimentato sul territorio; 3.4- Capacità della rete di agire come comunità educante nell'ambito di un	/

	sistema integrato per la prima infanzia, con particolare attenzione ai livelli di cooperazione.	
--	---	--

Fonte: Bando Cultura per crescere, Fondazione Compagnia di San Paolo.

Si può notare come il bando sia rivolto a soggetti specializzati nell'ambito di azione dalla presenza di alcuni termini tecnici come "genitorialità responsiva" e "comunità educante", in ogni caso spiegati nel testo del bando. Inoltre, si può notare come alle tre dimensioni non vengano assegnati dei pesi di importanza.

Come dichiarato dal dott. Bagnasco nell'intervista riportata in Appendice, il *capacity building* ha un ruolo centrale nell'aumento dell'impatto di un bando (Appendice A, p. 3). Per quanto riguarda il bando Cultura per crescere, come indicato fra le attività annesse al bando, è previsto un percorso di formazione per tutti i partecipanti e non solo per gli enti selezionati.

Analizzando anche altri bandi della Fondazione Compagnia di San Paolo si può notare uno sforzo nella standardizzazione delle dimensioni di valutazione. Infatti, come spiegato nell'intervista in Appendice, (Appendice A, pp. 2-3), basandosi sui bandi dell'Unione Europea, la Fondazione valuta le iniziative secondo i macro-criteri di "Qualità", "Implementazione" ed "Impatto", come si può notare nella Tabella 2.2. Poi, a seconda del bando verranno inseriti criteri differenti all'interno delle tre macroaree. In ogni caso, tale iniziativa può essere considerata una buona pratica in quanto rende quanto più standardizzato il processo di valutazione delle iniziative.

Per quanto riguarda il bando Cultura per crescere, i criteri di valutazione rivolti ai progetti candidati sono i seguenti: la capacità di analisi del contesto e di lettura dei bisogni (criterio 1.2); la capacità di innovazione e progressione del progetto (criterio 2.1); la capacità di coordinamento tra le attività all'interno della proposta (criterio 2.2) (compreso quello tra le azioni più "strutturanti" e quelle più "ricorrenti" che compongono la proposta, la cui differenza viene spiegata nel bando, al criterio 2.3). Sempre rivolti alla valutazione del progetto, all'interno della dimensione "Impatto" viene inserito un criterio specifico, ovvero la capacità di portare le famiglie coinvolte nella proposta ad una graduale autonomia (criterio 3.1); infine, le iniziative verranno valutate anche in base all'incidenza sul territorio tramite il coinvolgimento dei beneficiari e il cambiamento innescato nei soggetti partner (criterio 3.2).

Per quanto riguarda, invece, la lente di analisi rispetto ai criteri per valutare le reti di partner, si può notare come nel bando Cultura per crescere ci siano diversi criteri dall'alto grado di specificità. All'interno della prima dimensione, volta alla qualità, vengono valutati la capacità di progettazione (criterio 1.1) e l'abilità di coordinamento della rete da parte del capofila oltre che la sua idoneità e affidabilità (criterio 1.3). Vengono anche valutati, ad esempio, livello di estensione, multisettorialità, partecipazione e attivazione della rete (criterio 1.4), come nel precedente bando; infine, vengono presi in considerazione il grado di complementarietà tra gli ambiti di azione del bando all'interno della rete (criterio 1.5), la capacità della partnership di agire come "comunità educante" (criterio 3.4), di comunicare al suo interno e al suo esterno (2.6) e di autofinanziarsi (2.7).

2.3.3 Bando Luoghi da rigenerare della Fondazione Cariplo di Milano

Il bando Luoghi da rigenerare, che rientra tra le azioni dell'Area Arte e Cultura della Fondazione Cariplo, agisce secondo la linea d'azione di "Creare valore condiviso, attraverso il sostegno alla creazione e allo sviluppo sostenibile di ecosistemi territoriali" come indicato nella premessa del documento del bando. Quest'ultimo è a una fase e con scadenza, fissata il 20 giugno 2024. Gli obiettivi del bando sono la "rigenerazione a base culturale sostenendo la realizzazione di interventi di riuso e riqualificazione in disuso", come indicato a pagina quattro del documento, nella quale vengono anche indicate le linee guida per la realizzazione delle proposte, ovvero: integrazione all'interno dei piani di rigenerazione e valorizzazione culturale del territorio scelto; ingaggio delle comunità in tutti i processi; condivisione attiva da parte di una rete di attiva di soggetti locali che garantisca la longevità dell'attività.

I soggetti destinatari delle risorse sono partenariati composti da soggetti ammissibili, minimo due, di cui almeno uno che abbia fra le proprie attività principali la gestione di attività culturali. Nei partenariati dovranno essere inclusi necessariamente gli enti proprietari degli immobili da rigenerare.

Di seguito si riportano nella Tabella 2.4 i criteri di valutazione utilizzati dalla Fondazione Cariplo per la selezione delle proposte; anche in questo caso non viene fatto riferimento all'utilizzo di esperti esterni nella valutazione.

Tabella 2.4: Bando Luoghi da rigenerare. Dimensioni, criteri di valutazione e peso associato.

Dimensioni	Criteri di valutazione	Peso
/	1.1- Utilizzo di edifici o aree esterne in disuso o in marcato sottoutilizzo e rilevanza per la comunità; 1.2- Spiccata componente culturale e artistica delle proposte, originalità e innovazione delle proposte (meglio se <i>site-specific</i> e curate da professionisti); 1.3- Pertinenza dell'analisi di contesto e del percorso di coinvolgimento della cittadinanza ed in particolare dei giovani; 1.4- Originalità delle attività e dei servizi; 1.5- Credibilità delle modalità di gestione degli edifici, capacità di innestare dinamiche economiche di medio-lungo periodo; 1.6- Costruzione di partenariati concreti e già strutturati che rispecchino la strategia di rigenerazione e valorizzazione proposta e di una rete di supporto al progetto; 1.7- Creazione di concrete opportunità di lavoro preferibilmente per i giovani operatori locali; 1.8- Lo stato di avanzamento della progettazione architettonica e coerenza del Piano di manutenzione dell'edificio; 1.9- La congruenza e la sobrietà del piano di spesa, con un piano di cofinanziamento credibile che preveda altre risorse finanziarie e fundraising; 1.10- Definizione di accorgimenti sulla mitigazione degli impatti ambientali e climatici in coerenza con Criteri Ambientali Minimi (CAM).	/

Fonte: Bando Luoghi da rigenerare della Fondazione Cariplo.

Come si può notare, la Fondazione Cariplo, in questo come negli altri bandi della stessa Fondazione, non divide i criteri di valutazione in dimensioni e non assegna un peso ad esse (o ai singoli criteri). Per quanto riguarda i progetti candidati, sono valutate l'originalità e l'innovazione delle proposte (criterio 1.2) e la capacità di analisi del contesto (criterio presente in tutti i bandi analizzati), oltre che la capacità di coinvolgere la cittadinanza (in particolare dei giovani) (criterio 1.3); si possono inoltre trovare indicazioni precise sui contenuti della proposta (originalità delle attività, spiccata componente artistica e culturale; preferenza per azioni *site-specific* e utilizzo di professionisti nella curatela) (criterio 1.2). Vi è poi attenzione

all'impatto desiderato delle proposte, soprattutto economico (tramite la capacità di innestare dinamiche economiche di medio-lungo periodo, criterio 1.5, e di offrire opportunità di lavoro al territorio, criterio 1.6); vi è anche la valutazione della sostenibilità economica della proposta (tramite concrete fonti di cofinanziamento e di autofinanziamento) (criterio 1.9) e della sostenibilità ambientale (criterio 1.10). È bene notare come a presenza di quest'ultima costituisca un unicum all'interno dei bandi analizzati.

Per quanto riguarda i partenariati, invece, l'unico criterio ad essi dedicato fa riferimento a reti che siano già strutturate che rispecchino la "strategia di rigenerazione e valorizzazione proposta" e che riescano ad attivare una rete di soggetti sul territorio che supportino l'iniziativa in base alle proprie competenze (criterio 1.6).

2.3.4 Bando Spazio giovani della Fondazione CRC di Cuneo

Il bando Spazio giovani è rivolto alla promozione di servizi educativi per bambini e ragazzi tramite il finanziamento della riqualifica di spazi funzionali alla realizzazione di attività che siano ad essi dedicate. Gli obiettivi specifici del bando, spiegati all'inizio del documento, sono quelli di sviluppare le competenze dei ragazzi (anche per favorirne il successo scolastico) e di creare luoghi e tempi per permettere lo sviluppo delle loro capacità, aiutando le famiglie nell'accompagnare i giovani nella loro crescita e rendendo le opportunità di sviluppo più accessibili. Questi obiettivi vengono legati alla presenza di uno spazio in cui realizzarli; tuttavia, per non creare dei luoghi belli e funzionali ma "vuoti", anche in questo caso i destinatari dei fondi sono dei partenariati di soggetti; il minimo è di due enti, tra i quali deve necessariamente rientrare il Comune nel quale lo spazio si trova. Gli enti ammissibili a contributo devono avere sede nella provincia di Cuneo e, secondo il bando, possono essere enti pubblici locali, enti del terzo settore e associazioni, istituti scolastici, società e associazioni sportive dilettantistiche e parrocchie.

Il bando è stato strutturato in due fasi. Ha previsto una pre-candidatura entro la fine di gennaio 2023, un percorso di accompagnamento e formazione obbligatoria per lo sviluppo delle proposte con una selezione nel marzo 2023 secondo i criteri che sono contenuti nella Tabella 2.5. Inoltre, dopo la selezione, gli enti dei partenariati saranno tenuti a partecipare ad un secondo percorso di formazione questa volta della durata di ben due anni, ovvero da giugno 2023 fino a giugno 2025. Un'iniziativa di questo genere può essere considerata un investimento sul territorio e nelle reti finanziate con il bando.

I criteri scelti dalla Fondazione CRC, che non nomina la presenza di esterni nella commissione di valutazione, sono i seguenti:

Tabella 2.5: Bando Spazio Giovani. Dimensioni, criteri di valutazione e peso associato.

Dimensioni	Criteri di valutazione	Peso assegnato
1. Qualità del progetto complessivo e delle singole attività	1.1- Coerenza di insieme del progetto educativo e del servizio offerto alla comunità, 1.2- Previsione di attività che concilino i tempi di vita, lavoro e studio delle famiglie, in complementarietà con i servizi del territorio; 1.3- Previsione di attività per diverse categorie di destinatari; 1.4- Previsione di attività continue durante l'anno e modularità durante la settimana; 1.5- Previsione di attività gratuite o altre forme di riduzione dell'impatto economico sulle famiglie; 1.6- Coinvolgimento attivo di bambini ragazzi e famiglie nella programmazione delle attività; 1.7- Chiara definizione delle attività e degli operatori incaricati;	40%
2. Adeguatezza del luogo identificato e delle modalità di accesso.	2.1- Idoneità del luogo ad ospitare attività contemporaneamente nella stessa giornata; 2.2- Facilità di accessibilità del luogo tramite l'utilizzo di mezzi pubblici o servizi organizzati; 2.3- Identificazione del luogo come spazio di comunità e prossimità nel suo contesto; 2.4- Accessibilità del luogo e dotazione dei servizi per persone con disabilità; 2.5- Possibilità di modulare le attività negli spazi per diverse finalità e usi anche al di fuori della attività previste dal progetto;	30%
3. Governance della rete dei partner	3.1- La rete di partner è ampia e coerente con le attività previste dal progetto; 3.2- I partner hanno esperienza rispetto alle attività previste e gestione di progetti educativi;	20%

	3.3- I partner hanno ruoli e attività ben definite (descritte nell'accordo); 3.4- La rete è disciplinata da un accordo di governance;	
4. Sostenibilità economica e attrattività	4.1- Indicazione e descrizione di strategie di sostenibilità economica con chiara visione; 4.2- Propensione ad attivare nuove e diverse attività anche coinvolgendo altri soggetti non previsti nella prima fase; 4.3- Capacità della rete di attivare altri canali di finanziamento.	10%

Fonte: Bando Spazio giovani della Fondazione CRC.

I criteri di valutazione sono divisi secondo la loro tipologia in dimensioni e ad esse sono associati dei pesi di importanza (questa volta indicati con il punteggio massimo assegnabile ad un progetto sulla base delle diverse dimensioni). I criteri di valutazione volti ai progetti candidati riguardano: la coerenza delle scelte (criterio 1.1), che può derivare solamente da una corretta analisi ex ante del contesto e dei destinatari, come si vedrà nel prossimo capitolo; la durata delle attività (preferibilmente annuale e con cadenza settimanale, che si concili con le attività dei destinatari) (criterio 1.4); inoltre, vengono presi in considerazione la riduzione dell'impatto economico sulle famiglie (criterio 1.5) ed il coinvolgimento attivo dei destinatari (criterio 1.6). Dunque, un'apposita dimensione è dedicata ai luoghi proposti, con un elevato livello di dettaglio nelle preferenze da parte della Fondazione.

I criteri secondo cui la rete di partner viene valutata in questo caso sono l'ampiezza e la coerenza con le attività proposte (criterio 3.1), l'esperienza nell'ambito (criterio 3.2), la presenza di ruoli ben precisi (criterio 3.3) e la presenza di un accordo di governance (criterio 3.4); i criteri sono in linea con quanto evidenziato anche nei precedenti bandi.

Nel prossimo capitolo si terrà conto dei criteri volti alla valutazione dei progetti contenuti nei quattro bandi appena presentati, al fine di utilizzarli come input nel processo di progettazione di una proposta e di design del suo impatto da parte dei partenariati. I bandi scelti prevedono l'esclusiva candidatura da parte di reti e sono stati analizzati per osservare quali sono le caratteristiche secondo cui viene valutato un partenariato.

CAPITOLO 3

LA METODOLOGIA AHP NEL GROUP DECISION MAKING

3.1 Analisi multi-criteriale

Nel presente lavoro di tesi si è deciso di utilizzare un approccio di analisi multi-criteriale poiché esso si presta a prendere in considerazione diversi criteri di valutazione, come quelli che possono essere indicati per la valutazione dei progetti all'interno dei bandi organizzati dalle Fondazioni. In particolare, per diverse ragioni che verranno presentate nel presente capitolo, si è scelto di utilizzare il metodo AHP.

L'analisi multi-criteriale (o *Multi Criteria Decision Analysis*, MCDA) è un insieme di approcci di valutazione di situazioni, anche del mondo reale, basate su vari criteri qualitativi e/o quantitativi, per compiere una scelta tra più alternative (Zavadskas et al., 2014, p. 166). In accordo con quanto dichiarato da Bernard Roy, uno degli iniziatori dell'analisi multi-criteriale moderna, avvenuta a cavallo fra gli anni '50 e '60, questa famiglia di metodi servirebbe ad aiutare nel prendere decisioni, più che fornire una risposta univoca (Zavadskas et al., 2014, p. 165); il fine dell'analisi, infatti, è piuttosto di "chiarire e, di solito, raccomandare o favorire un comportamento che aumenta la coerenza tra il processo decisionale e gli obiettivi della parte interessata" (Latora et al., 2018, p. 134).

Vengono solitamente individuate quattro fasi del processo di analisi multi-criteriale per giungere al "consiglio" di una decisione, come riportato in Zhu et al. (2021, p. 373): strutturazione del problema, sua formulazione, selezione del metodo e valutazione finale.

Esistono, poi, diverse tipologie di analisi multi-criteriale: alcune sono volte ad identificare la miglior alternativa o un gruppo limitato di migliori alternative (*choice*); altre ordinano le alternative dalla migliore alla peggiore (*ranking*); un terzo gruppo classifica le alternative in gruppi omogenei, i quali possono essere definiti in maniera nominale, quindi non ordinando le alternative (*classification*), o in maniera ordinale, ovvero dalle alternative maggiormente preferite a quelle meno preferite (*sorting*); infine, un'ultima tipologia di analisi permette di identificare le caratteristiche che distinguono maggiormente le alternative, descrivendole in base a tali caratteristiche (Zopounidis & Doumpos, 2002, pp. 229-230).

In generale, a prescindere dallo scopo a cui fa capo il singolo metodo, l'analisi multi-criteriale ha diversi vantaggi; questa permetterebbe per prima cosa di "acquisire piena consapevolezza

circa il risultato di ogni decisione”, strutturando i problemi e scomponendoli nelle componenti necessarie al metodo (Latora et al., 2018, p. 133); un approccio multi-criteriale può permettere di tenere in considerazione numerose dimensioni e criteri allo stesso tempo, risultando più esaustivo rispetto ad approcci meno sviluppati, come quelli mono-criteriali (Munda, 2004, p. 665). Inoltre, proprio tenendo in considerazione una pluralità di criteri nel prendere una decisione, l’analisi può permettere un approccio multi disciplinare alla risoluzione di un problema o al perseguimento di un obiettivo (Munda, 2004, p. 666).

Oltre che in base a differenti scopi, i metodi MCDA possono essere divisi in due famiglie: i metodi multi-attributo e quelli multi-obiettivo, con la differenza che nei primi vi è un numero predeterminato di alternative, mentre nella seconda il numero delle alternative è potenzialmente infinito (Zhu et al., 2021, p. 373; Zavadskas et al., 2014, pp. 166-167). Un esempio di metodo afferente alla prima categoria di approcci è il metodo AHP (*Analytic Hierarchy Process*), utilizzato nella presente tesi e di seguito presentato. Per ulteriori sottocategorie all’interno delle due famiglie e metodi contenuti si rimanda a Zhu et al. (2021, pp. 374, 377).

In particolare, la metodologia AHP è stata scelta per i suoi numerosi vantaggi e il suo utilizzo per prendere decisioni comuni fra più decisori. Il suo utilizzo all’interno del contesto della tesi sarà presentato nel capitolo successivo.

3.2 Il metodo Analytic Hierarchy Process (AHP)

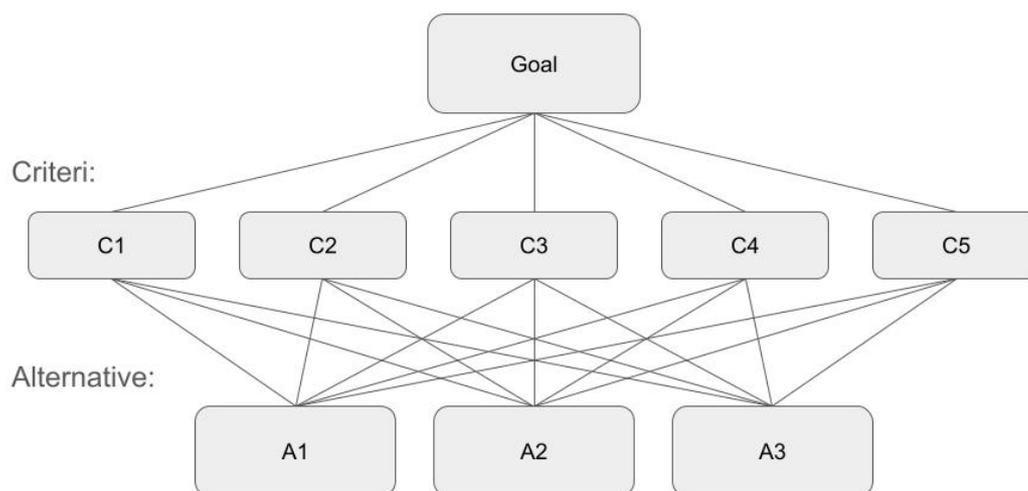
3.2.1 La struttura gerarchica ed i confronti a coppie

Il metodo AHP è stato sviluppato da Thomas L. Saaty nei primi anni '70 e si fonda su tre principi fondamentali: decomposizione, giudizi comparativi e composizione gerarchica (o sintesi delle priorità). Il primo pilastro del metodo è la scomposizione di un problema complesso (ovvero con più aspetti da tenere in considerazione contemporaneamente) in elementi posti in un sistema gerarchico che espliciti le relazioni tra questi. La struttura ha più livelli: nel più alto si pone l’obiettivo dell’analisi o *goal*, sotto si trovano i criteri da prendere in considerazione nella scelta, che possono comprendere nel livello successivo dei sotto-criteri, ed infine ci sono le alternative che verranno valutate in base ai criteri nei livelli superiori. È il decisore che ha il compito di scomporre e riordinare gli elementi attraverso una approfondita conoscenza del problema che vuole analizzare (Saaty & Vargas, 2012, p. 9). Gli elementi sullo stesso livello sono indipendenti fra loro (Saaty, 1990, p. 11) e omogenei (ovvero comparabili) (Saaty & Vargas,

2012, p. 2; Forman & Shelly, 2001, p. 51); questi sono detti nodi *peer* (pari) e il nodo a cui sono gerarchicamente sottoposti è detto nodo *parent* (genitore).

Per quanto riguarda il secondo principio, ovvero quello dei giudizi comparativi, l'AHP permette di derivare dal suo processo le priorità locali assegnate ai nodi (ad eccezione del *goal*, il quale ha priorità 1). Questo viene fatto attraverso una serie di giudizi dati tramite la comparazione a coppie tra i nodi *peer*, permettendo così di relativizzare i giudizi, senza assegnarli arbitrariamente. Questo dà maggior solidità ad essi e permette di giustificarli. Inoltre, la comparazione a coppie comporta anche una ridondanza di giudizi, poiché vengono assegnati dei giudizi a ogni possibile coppia di nodi, il che porta ad una riduzione degli errori e alla possibilità di misurare la coerenza fra i giudizi del decisore (detta consistenza, presentata nel paragrafo successivo) (Forman & Shelly, 2001, p. 45; OECD, 2005, pp. 97-98).

Figura 3.1: La struttura base della gerarchia nel metodo AHP



Fonte: Adattamento da Saaty & Vargas, 2012, p. 3

Una volta ottenute le priorità dette "locali", ovvero associate ad ogni nodo della gerarchia, il terzo principio, di composizione gerarchica (o sintesi delle priorità), permette di ottenere il vettore delle priorità "globali", delle alternative rispetto al *goal* fissato, che tiene conto di tutte le priorità locali calcolate ad ogni livello. Questo moltiplicando le priorità locali degli elementi con quelle del loro nodo *parent* fino ad arrivare al livello più basso, ovvero quello delle alternative (Forman & Shelly, 2001, p. 51). Il metodo AHP è un metodo decisionale di tipo compensativo, in cui le alternative carenti rispetto ad un criterio possono compensare

attraverso una performance migliore rispetto ad un secondo criterio (Forman & Shelly, 2001, p. 44).

Una volta ottenute le priorità globali, si selezionerà l'alternativa con la priorità globale più alta oppure, se l'obiettivo fosse di allocare delle risorse fra più alternative, non ci sarebbe la scelta di una sola di queste ma, ad esempio, l'allocazione di risorse potrebbe avvenire in maniera proporzionale rispetto alle preferenze emerse (Saaty, 1990, p. 34).

Per effettuare il confronto a coppie per ogni livello della gerarchia, ad esempio, si confrontano a coppie i criteri in relazione al goal; e, per quanto riguarda le alternative, esse vengono confrontate a coppie rispetto ad ognuno dei criteri. La scala utilizzata per i confronti a coppie (detta scala di Saaty) va, per convenzione, da 1 a 9. La sua struttura è stata scelta in accordo con la nostra capacità di fare distinzioni qualitative, la quale è ben rappresentata, secondo alcuni studi, da cinque dimensioni: uguale, debole, forte, molto forte ed estremo. Fra queste, possono essere previste delle misure intermedie qualora fosse necessaria una maggior precisione; le cinque dimensioni coincidono con i numeri dispari della scala, mentre i numeri pari sono utilizzati per facilitare i compromessi fra esse (Saaty, 1990, p. 55); si veda la Figura 3.2, che illustra la scala di Saaty.

Figura 3.2: Scala di Saaty

Intensity of importance	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two activities contribute equally to the objective
2	Weak	
3	Moderate importance	Experience and judgment slightly favor one activity over another
4	Moderate plus	
5	Strong importance	Experience and judgment strongly favor one activity over another
6	Strong plus	
7	Very strong or demonstrated importance	An activity is favored very strongly over another; its dominance demonstrated in practice
8	Very, very strong	
9	Extreme importance	The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order of affirmation

Fonte: Saaty & Vargas, 2012, p. 6

Nel caso si abbiano n elementi, il numero di confronti a coppie sarà uguale a:

$$\frac{n(n-1)}{2} \quad (1)$$

A partire dai confronti a coppie, si costruisce una matrice $A = (a_{ij})$, detta matrice dei confronti a coppie, il cui generico elemento a_{ij} ($i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, n$) indica l'intensità di preferenza dell'elemento i rispetto all'elemento j .

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix}$$

La consistenza nei giudizi indica la coerenza del decisore nell'esprimere le proprie preferenze per gli elementi (Saaty, 1990, p. 18). Una matrice dei confronti a coppie è detta "consistente" se soddisfa due regole: la regola di reciprocità, per la quale:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}} \quad \text{per ogni } i, j = 1, \dots, n \quad (2)$$

e la regola di transitività, per la quale:

$$a_{ij} = a_{ik} a_{kj} \quad \text{per ogni } i, j, k = 1, \dots, n \quad (3)$$

Inoltre, la diagonale della matrice sarà composta da numeri 1 perché ogni elemento se confrontato con sé stesso è di eguale importanza, infatti vale sempre che:

$$a_{ii} = 1, \quad i = 1, \dots, n \quad (4)$$

3.2.2 La consistenza della matrice dei confronti a coppie

Si è già osservato come la consistenza nei giudizi indichi la coerenza del decisore nell'esprimere le proprie preferenze per gli elementi e una matrice dei confronti a coppie consistente soddisfi le relazioni (2) e (3). Come viene spiegato da Saaty (1990, p. 18), supponiamo che un decisore nel comparare due alternative i e j esprima un giudizio uguale a $a_{ij} = 3$, ovvero di "moderata importanza" di i rispetto a j ; mettiamo poi il decisore sostenga che l'alternativa i è 6 volte preferita rispetto all'alternativa k , ovvero $a_{ik} = 6$. Allora, secondo la regola di transitività, $a_{ij} = a_{ik} a_{kj}$ per ogni i e j e a_{kj} dovrà necessariamente essere uguale a $\frac{a_{ij}}{a_{ik}}$, ovvero $\frac{1}{2}$.

Il livello della consistenza della matrice e, quindi, delle preferenze espresse dal decisore, può essere misurato; un approccio è quello di utilizzare l'autovalore massimo λ_{max} della matrice A , e di costruire l'indice di consistenza e il rapporto di consistenza.

Si osserva che quanto più il massimo autovalore di A sarà vicino ad n (l'ordine della matrice, ovvero il numero degli elementi comparati) tanto più sarà consistente la matrice. L'indice di consistenza, quindi, denominato CI (*consistency index*), è calcolato come (Saaty & Vargas, 2012, p 8-9):

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (6)$$

Se risulta $\lambda_{max} = n$, da cui $CI = 0$, allora, la matrice è consistente, mentre più l'indice aumenta più è alto il livello di inconsistenza della matrice.

Una volta calcolato il CI , per renderlo utilizzabile dal decisore nel valutare l'inconsistenza della matrice, servirà metterlo in relazione con il *random consistency index* (RI) così da ottenere il rapporto di consistenza, in inglese *consistency ratio* (CR). Esso rappresenta la media delle consistenze di matrici di ordine n generate da confronti a coppie casuali (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 5; Saaty, 1990, p. 21).

Figura 3.3: Random Consistency Index (RI)

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Random consistency index (R.I.)	0	0	0.52	0.89	1.11	1.25	1.35	1.40	1.45	1.49

Fonte: Saaty & Vargas, 2012, p. 9

Il rapporto di consistenza (CR) si ottiene dividendo l'indice di consistenza (CI) con il *random consistency index* (RI):

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (7)$$

È stato mostrato che se CR è inferiore a uguale a 0.10, il livello di consistenza della matrice è ritenuto accettabile. Se il valore, invece, supera questa soglia, è necessario rivedere i giudizi dati per abbassare il livello di inconsistenza della matrice (Saaty, 1990, p. 65).

Tuttavia, ottenere una matrice quanto più consistente possibile non deve essere confuso con l'obiettivo della valutazione. La perfetta consistenza non vuol dire che i giudizi sono ottimi; si tratta piuttosto di una condizione necessaria ma non sufficiente per una buona decisione del soggetto. È più importante che il decisore sia accurato che consistente nei suoi giudizi (Forman & Shelly, 2001, p. 49).

3.2.3 Priorità locali e globali

Una volta raggiunto un livello accettabile di consistenza, si può ottenere il vettore delle priorità locali della matrice; o utilizzando il metodo esatto, tramite il calcolo dell'autovalore massimo e dell'autovettore normalizzato ad esso associato, oppure tramite uno dei metodi approssimati proposti in letteratura.

Nel primo caso il vettore delle priorità locali è dato dall'autovettore normalizzato associato all'autovalore massimo della matrice (Saaty, 1990, p. 19). Dunque, partendo dall'autovalore massimo λ_{max} , si trovano gli infiniti autovettori associati ad esso, partendo dall'equazione $Aw = \lambda_{max}w$. Una volta trovati, si prende l'autovettore normalizzato, ovvero quell'autovettore $w = (w_1, \dots, w_n)$ in cui la somma dei valori è uguale a 1 e in cui ogni elemento è compreso fra 0 e 1.

Seguendo uno dei metodi approssimati proposti in letteratura (Saaty, 1990, p. 19) il vettore delle priorità locali si ottiene normalizzando la matrice dei confronti a coppie e poi facendo la media di ogni riga della matrice normalizzata. Per normalizzare la matrice A si calcola la somma degli elementi di ogni colonna di A e poi si divide ogni elemento della matrice per la somma ottenuta in corrispondenza della colonna in cui si trova l'elemento; dopodiché sarà necessario sommare gli elementi di ogni riga della matrice normalizzata e dividere tale somma per il numero degli elementi calcolando in questo modo il valor medio di ciascuna riga della matrice (Saaty, 1990, p. 19). Si otterranno così n valori che costituiscono gli elementi del vettore delle priorità della matrice A , e quindi associato ai nodi di un dato livello della gerarchia AHP le cui comparazioni sono rappresentate dalla matrice A .

Una volta ottenute le priorità locali associate ai nodi dell'albero gerarchico, per ottenere le priorità globali assegnate alle alternative, con riferimento alla struttura di base della Figura 3.1, si moltiplica la matrice delle alternative rispetto ai criteri, per il vettore delle priorità locali dei criteri rispetto al *goal*.

Una volta trovato il vettore delle priorità globali, se ne può testare la robustezza attraverso l'analisi di sensitività, che va ad indagare quanto il vettore delle priorità globali varia ad un lieve cambiamento delle priorità locali. Il sistema sarà tanto più robusto quanto minore sarà la variazione (Saaty, 1990, p. 192; Duleba, 2018, p. 4; OECD, 2005, p. 117).

3.2.4 Vantaggi e svantaggi del metodo AHP

I vantaggi del metodo AHP sono molteplici; può essere utilizzato per ottenere delle preferenze numeriche cardinali a partire da giudizi soggettivi (OECD, 2005, p. 102; Mau-Crimmins et al., 2005, p. 505) misurando il tangibile e l'intangibile in una scala proporzionale (Saaty & Peniwati, 2013); il metodo permette di ripartire poi problemi complessi riordinandoli in uno schema gerarchico che permette di evidenziare le relazioni tra gli elementi (Saaty, 1990, 14; Forman & Shelly, 2001, p. 43). Inoltre, come sopra riportato, l'AHP aumenta la coerenza dei giudizi (non assegnandoli arbitrariamente), permette di misurarne il livello di inconsistenza e rende così più solidi e giustificabili i risultati ottenuti dal processo decisionale (OECD, 2005, p. 102; Forman & Shelly, 2001, p. 45).

Di contro, il metodo AHP può risultare un processo lungo se il numero di criteri e il numero delle alternative è elevato a causa dell'elevato numero dei confronti a coppie (OECD, 2005, p. 102; Mau-Crimmins, 2005, p. 505). Inoltre, un secondo potenziale punto debole del metodo è che la strutturazione della gerarchia è affidata al decisore e potrebbe variare da persona a persona, portando così a risultati diversi (Saaty, 1990, p.15).

3.3 Group decision making

Come già detto ad inizio del capitolo, il metodo AHP può essere utilizzato come supporto alle decisioni di gruppo. Si intende ora descrivere brevemente il concetto di decisioni di gruppo, per poi passare nel paragrafo 3.4 ad inquadrare il metodo AHP in un contesto di decisioni di gruppo.

Prendere decisioni nella quotidianità spesso comporta una componente sociale e collettiva; anche quando una decisione è in capo ad un singolo soggetto, questo spesso cerca un confronto nel contesto in cui si trova. Inoltre, le decisioni, ad esempio nella quotidianità a livello lavorativo, spesso devono essere prese in gruppo (Tindale & Winget, 2019, p. 1). Il *Group decision making* (anche GDM) si ha quando un gruppo di persone deve scegliere quale alternativa sia la migliore per risolvere una questione o un problema (Pérez et al., 2016, p. 1654; Thang & Liao, 2021, p. 1). Dunque, si aggiunge nel processo decisionale un livello ulteriore; il

Group decision-making prevede la trasformazione delle preferenze individuali in una decisione fatta dal gruppo (Hwang & Lin, 1987, p. 2; Saaty & Peniwati, 2013, cap. 3). Il GDM può fare riferimento a tipologie di metodi molto diverse, che vanno da quelli così detti di *Social Choice*, ovvero dove la partecipazione non prevede relazioni interpersonali tra i decisori, ai cosiddetti *Experts judgement/ group participation*, in cui un gruppo ristretto di persone prima struttura il problema, interagendo, e poi vi trova una soluzione (Hwang & Lin, 1987, pp. 4,5; Saaty & Peniwati, 2013, cap. 3). Un esempio di metodo per la *Social Choice* è l'utilizzo del voto, mentre il metodo Delphi è un esempio di metodo a supporto dell'*Experts judgement/ group participation* (Tindale & Winget, 2019, p. 5); in quest'ultimo caso, come suggeriscono Hwang & Lin (1987), si ha un processo decisionale complesso, che prevede una prima fase di generazione di nuove idee, poi l'esplorazione di alternative e la strutturazione del problema, per arrivare quindi ad una soluzione di questo e alla pianificazione della soluzione trovata (Hwan & Lin, 1987, p. 8).

Un'altra possibile classificazione dei metodi di GDM è fornita da Tindale & Winget (2019, p. 2), i quali forniscono una distinzione sulla base di due variabili: il grado con cui le procedure prevedono l'interazione e lo scambio di informazioni tra i membri del gruppo e il modo in cui la decisione finale è raggiunta.

In alcuni casi, in letteratura si parla di *Social Choice* (Munda, 2004, p. 673) anche quando le tecniche partecipative sono usate come strumento da parte dei decisori per interpellare delle persone esterne al gruppo, per avere una più ampia conoscenza del problema, per poi prendere la decisione in autonomia seppur tenendo conto delle preferenze ricevute (Munda, 2004, p. 674). Un esempio di tecniche utilizzate in questi casi sono le *Citizens' juries* ed i *Focus group* (Munda, 2004, p. 667).

Si può dunque trovare una grande varietà di configurazioni di decision making quando si coinvolgono più persone; dalla consultazione pubblica, alla piena partecipazione dei soggetti.

In ogni caso, ci si vuole concentrare sul *Group decision making* in cui i decisori sono coinvolti direttamente nella scelta e le loro decisioni sono prese come input del processo, anche nel caso in cui questi non interagissero tra loro; quando il numero di soggetti supera le 11 unità (o le 20, a seconda dei casi) si parla di *Large scale Group decision making* (si veda Tang & Liao, 2021, p. 2).

Per quanto riguarda la costruzione di una decisione di gruppo a partire dalle singole preferenze dei decisori, ha grande importanza il teorema dell'impossibilità di Arrow teorizzato nel 1951 nel saggio *Social Choice and Individual Values* dal ricercatore americano, poi Premio Nobel per l'economia nel 1972. Considerato un gruppo di individui, un insieme di alternative (superiori a due) e le preferenze individuali di tipo ordinale dei decisori rispetto alle alternative (prima, seconda e terza preferita, ad esempio); secondo il teorema di Arrow, è impossibile derivare dalle preferenze individuali una preferenza razionale del gruppo che soddisfi le condizioni di determinazione (ovvero che la procedura di aggregazione deve portare ad un ordine di preferenza del gruppo), di unanimità (ovvero che se tutti i partecipanti preferiscono A a B, allora anche le preferenze di gruppo devono fare lo stesso), di indipendenza delle alternative irrilevanti (per cui se vengono creati due gruppi di alternative in cui in entrambi sono presenti le alternative A e B e in ogni gruppo l'alternativa A è preferita a B, allora la procedura di aggregazione deve produrre un ordine di gruppo che preferisca A a B per ciascuno dei due gruppi di alternative) e infine, l'ultima condizione è che non ci sia nessun individuo che determina la decisione del gruppo (Saaty & Vargas, 2012, p. 39,40).

Il teorema dell'impossibilità di Arrow può essere superato qualora le preferenze dei decisori non fossero espresse in maniera ordinale ma cardinale (Saaty & Vargas, 2012, p. 40; Saaty & Peniwati, 2013, cap. 1). Uno dei metodi che offre questa possibilità è il metodo AHP; il fatto che in esso sia utilizzata una scala assoluta per esprimere la preferenza nei confronti a coppie, permette di ottenere delle preferenze di tipo cardinale e tale caratteristica permette di poter aggregare i giudizi di più persone relativamente ad un numero di alternative maggiore di due (Saaty & Vargas, 2012, p. 40; Saaty & Peniwati, 2013, cap. 1).

Il problema dell'aggregazione rimane in ogni caso quello di maggior portata all'interno del *Group decision making* (Saaty & Basak, 1993, p. 101) e nelle prossime pagine verrà illustrato come esso viene trattato in un contesto del metodo AHP.

3.4 Il metodo AHP nel Group decision making

Il metodo AHP può essere utilizzato per le decisioni di gruppo, sia da parte di un largo numero di persone sia da parte di gruppi ristretti in cui le persone lavorano in maniera sinergica tra loro (Saaty & Basak, 1993, p. 101).

Ci sono diverse ragioni per le quali il metodo AHP risulta un ottimo strumento per il *Group decision making* ed una delle principali è che permette al gruppo di avere una struttura per

collaborare e sistematizzare il processo. La chiarificazione del problema attraverso la strutturazione in gerarchia (data o fatta direttamente dal gruppo) permette di creare una comprensione comune del problema e delle sue componenti principali; inoltre, qualora vi fossero all'interno del gruppo membri con competenze differenti, la discussione riguardo la strutturazione per problema potrebbe permettere il passaggio di conoscenze all'interno del gruppo (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 3).

In secondo luogo, il metodo AHP permette, grazie alla sua stessa natura stessa di esso, di dividere il lavoro più agilmente fra i membri. Infatti, essi potranno assegnare le preferenze agli elementi sia confrontandosi e riunendosi che in maniera separata, ovvero senza che sia necessaria alcuna riunione, potenzialmente. In tal senso, in Saaty & Peniwati (2013, cap. 1) viene evidenziata la potenzialità di un software a supporto del processo decisionale del gruppo, per permetterne la collaborazione a distanza ma, come si vedrà, non solo.

Inoltre, è possibile misurare anche la consistenza delle preferenze espresse dal gruppo e, nel caso di un'elevata inconsistenza, correggere i giudizi dati (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 3).

Mettendo poi a confronto il metodo AHP con altri metodi per il GDM, possono essere evidenziati altri vantaggi. Infatti, in un'analisi compiuta da Peniwati (2005, p. 251) tra diversi metodi utilizzati nelle decisioni di gruppo in base ad una serie di criteri, il metodo AHP risulta ottenere una votazione "alta" o "molto alta" in tutte le dimensioni dell'analisi tra cui la capacità di astrazione dei metodi e di supporto al gruppo, la profondità e la robustezza della struttura, l'imparzialità e l'applicabilità a dimensioni intangibili, l'applicabilità alla risoluzione dei conflitti e la validità del risultato (Peniwati, 2005, p. 264-265). L'unica eccezione per quanto riguarda la performance dei metodi AHP e ANP, è data dalla capacità del metodo di definire il problema decisionale, per cui, come vedremo, non viene fornita una specifica tecnica per supportare il gruppo ma si rimanda ad altre, come il metodo Delphi o il Brainstorming (Peniwati, 2005, p. 255). In ogni caso, negli altri criteri dell'analisi il metodo AHP e la sua generalizzazione, il metodo ANP, risultano ottimali; ad esempio, AHP e ANP risultano gli unici tra i metodi analizzati da Peniwati a facilitare l'esplicitazione e l'inclusione nella struttura del problema, quantificandoli, degli interessi di altri attori o stakeholder oltre il gruppo (Peniwati, 2005, p. 268); ancora, i metodi AHP e ANP permettono di assegnare un peso agli attori che devono prendere la decisione, facilitando la presa in considerazione di differenti gradi di esperienza o di responsabilità (Peniwati, 2005, p. 268). Oltretutto, i metodi forniscono un approccio *step-by-step* che consente di arrivare ad una soluzione comprensibile, flessibile, accettabile da ogni

membro riducendo così i conflitti all'interno del gruppo (Peniwati, 2005, p. 258, 269). Infatti, l'espressione dei giudizi dei singoli decisori avviene all'interno di un processo in cui si confrontano a coppie, e mai singolarmente, i criteri e alternative; quindi, non vengono discusse in maniera diretta le preferenze finali del processo decisionale, attenuando le possibilità di conflitto all'interno del gruppo: i confronti vengono scomposti tanto quanto i problemi che il gruppo deve risolvere (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 3).

Per quanto riguarda il funzionamento del metodo AHP nel contesto delle decisioni di gruppo, in Saaty & Peniwati (2013, cap. 3) vengono individuati tre livelli di utilizzo del metodo nel *Group decision making*:

1. *Direct comparison*; si ha quando le alternative vengono valutate dai decisori in base ad un singolo criterio. Usare la scala di Saaty anche in questo caso, al posto di scegliere semplicemente l'alternativa maggiormente votata, permette di verificare la consistenza dei giudizi dei membri del gruppo. L'aggregazione, in questo caso, è fatta a livello delle alternative, ovvero delle priorità globali espresse dal singolo, che vengono sintetizzate insieme a quelle degli altri membri del gruppo.

2. *Multicriteria voting*; in questo caso vengono espresse le preferenze dai membri rispetto alle alternative, in base a dei criteri dati, ai quali sono anche già assegnate le priorità locali. Anche in questo caso l'aggregazione viene fatta al livello delle alternative.

3. *Full multicriteria voting*; in questo caso vengono espresse le preferenze dai decisori sia rispetto alle alternative che rispetto ai criteri. Dunque, come nel *multicriteria voting* i criteri sono dati (cioè uguali per tutti i decisori) ma, a differenza della modalità precedente, le priorità locali dei criteri vengono assegnate dal gruppo.

Nel caso si utilizzi il metodo AHP come metodo di *Group decision making* vi sono quattro principali tematiche da affrontare: la strutturazione iniziale del problema, l'individuazione dei pesi assegnati ai decisori, il metodo di aggregazione utilizzato per sintetizzare quanto espresso dai singoli ed infine la misura dell'inconsistenza dei giudizi espressi dal gruppo. Nei prossimi paragrafi si esamineranno tali tematiche.

3.4.1 La strutturazione del problema

Come già detto, collaborare per la strutturazione del problema è un modo per il gruppo per condividere conoscenza e creare una comune comprensione della criticità da affrontare.

Spesso, infatti, il problema non è dato ma deve essere strutturato dai membri del gruppo (Peniwati, 2005, p. 255). Dunque, la proposta di Saaty & Peniwati (2013) è quella di utilizzare il Brainstorming (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 3) per raccogliere insieme gli elementi che compongono il problema decisionale; per aggirare i possibili conflitti che verosimilmente si potrebbero creare nell'inserimento degli elementi nello schema gerarchico dell'AHP, i due ricercatori consigliano di non escludere nessuno degli elementi proposti dai membri. Infatti, una struttura molto sviluppata non è dannosa e le alternative verranno selezionate secondo le preferenze espresse successivamente (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 1). In ogni caso, nella scelta degli elementi, è necessario prestare attenzione all'omogeneità (comparabilità) fra essi e a non raggiungere un numero troppo elevato di elementi all'interno della struttura, poiché questo potrebbe aumentare la sensibilità delle priorità globali (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 5).

3.4.2 L'assegnazione di pesi ai decisori

Concentrandosi sulla composizione del gruppo, si dovrà fare la scelta di assegnare o meno dei pesi differenti ai diversi decisori. Verranno di conseguenza pesate diversamente le preferenze dei membri in fase di aggregazione dei loro giudizi, cambiando il risultato delle priorità locali rispetto al caso in cui fossero stati attribuiti pesi eguali. Le ragioni che possono portare all'assegnazione di pesi differenti ai membri del gruppo sono varie; possono essere l'esperienza in un preciso ambito, il carisma personale, la capacità di smuovere interessi, l'autorità formale, la grandezza o la potenza di un ente (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 5).

In letteratura possono essere trovati alcuni metodi alternativi per assegnare i pesi ai decisori; questi potrebbero essere assegnati da una terza persona esterna al gruppo o potranno essere scelti in maniera partecipativa dai membri stessi del gruppo (Amenta, 2024, p. 1). Saaty & Peniwati (2013, cap. 5), ad esempio, propongono che venga utilizzato lo stesso metodo AHP per valutare i membri del gruppo in base ad un insieme di criteri, per assegnare ad essi un livello di priorità. Un metodo alternativo per raggiungere questo obiettivo, come riportano Duleba & Blahota (2022, p. 1634), è stato proposto da Cho & Cho nel 2008 e prevedeva l'assegnazione di pesi ai decisori in base alla consistenza dei loro giudizi; tale metodo è applicabile, come precisato da Duleba & Blahota, solamente quando i membri del gruppo sono ugualmente informati, motivati ed esperti nel prendere la decisione.

Alcuni esempi pratici in letteratura si possono trovare in Duleba & Moslen (2018, p. 10), per cui i pesi dei differenti gruppi di decisori vengono assegnati da esperti indipendenti tramite

l'utilizzo del metodo AHP secondo la loro relativa importanza nell'ambito in oggetto (dei trasporti pubblici, nel caso del lavoro di Duleba & Moslen, 2018). In un altro esempio analizzato, una classe di studenti deve scegliere tra otto aree naturali all'interno di un parco nazionale americano; in quel caso si è scelto di non assegnare pesi differenti ai decisori (Mau-Crimmins et al., 2005, p. 509).

Il peso, qualora non fosse esplicitato, sarà automaticamente considerato eguale per tutti i membri del gruppo. Tuttavia, come sostenuto da molti (Amenta, 2024, p. 1; Wang et al., 2024, p. 3; Ossadnik et al., 2016, p. 427), spesso può non essere realistico che i membri abbiano lo stesso livello di esperienza e competenza; questo dipende dai casi, poiché, come si vedrà in questo lavoro di tesi, talvolta per mantenere gli equilibri all'interno del gruppo ed un clima costruttivo può essere necessario non assegnare un peso maggiore a nessuno dei decisori.

3.4.3 I metodi di aggregazione

Tornando a considerare il *Group decision making* in generale, si è visto come, l'aggregazione dei singoli giudizi sia considerato il problema di maggior portata (Saaty & Basak, 1993, p. 101). Per tale ragione, gran parte della letteratura vi si concentra, generando soluzioni molto varie. In tal senso, si possono trovare due principali tendenze: l'aggregazione attraverso funzioni lineari oppure attraverso l'approccio *distance-based* (Wang et al., 2024, p. 3). Nel primo caso rientra, ad esempio, la media aritmetica pesata (secondo il peso dei decisori) la quale, come sostenuto da Tindale & Winget (2019, pp. 4, 9), è il metodo di aggregazione più utilizzato; oltre ad essa, sono presenti nello stesso gruppo anche la media geometrica (eventualmente pesata) e, ad esempio, il metodo OWA (*Ordered Weighted Averaging*). Il secondo insieme di metodi, invece, consiste in generale nel rendere l'opinione di gruppo un'incognita da trovare che minimizza la distanza tra tutte le opinioni individuali (Wang et al., 2024, p. 3).

Per quanto riguarda il metodo AHP, in letteratura possono essere trovate diverse modalità per ottenere un giudizio di gruppo; vengono individuate in Ossadnik et al. (2016, pp. 428-431) sei principali categorie; la prima include i metodi che utilizzano informazioni dirette, ovvero unicamente quelle che derivano dall'utilizzo dei membri del metodo AHP, come le loro preferenze o priorità rispetto agli elementi. La seconda categoria, invece, utilizza anche informazioni indirette nell'ottenere una decisione di gruppo, come, ad esempio, l'inconsistenza dei giudizi dei membri; la terza categoria fa invece utilizzo di metodi matematici e statistici per aggregare le priorità individuali, come l'approccio Bayesiano (Moreno-Jiménez et al., 2016).

Una quarta categoria, poi, integra il metodo AHP con altri come il già citato *Data Envelopment Analysis* (DEA) o il *Goal Programming*; la quinta categoria di metodi include le varianti moltiplicative del metodo AHP, ovvero quelle che utilizzano un modello di regressione non lineare per calcolare le priorità locali e l'aggregazione geometrica per trovare le priorità globali (Lootsma, 1991, p. 72); infine, nella sesta categoria vanno a confluire tutti i restanti metodi che non utilizzano un approccio specifico ma combinano fra loro i precedenti.

Nel presente studio ci si focalizzerà sugli approcci della prima categoria, ovvero definiti tradizionali o deterministici (Moreno-Jiménez et al., 2016, p. 263), agilmente applicabili nel caso di decisioni di gruppo reali e altamente complesse (Ossadnik et al., 2016, p. 428). Questi approcci possono prevedere l'aggregazione a livello dei giudizi individuali dei membri del gruppo (*Aggregation of individual judgements, AIJ*) o l'aggregazione a livello delle priorità individuali (*Aggregation of individual priorities, AIP*) (Escobar & Moreno-Jiménez, 2007, p. 288) (Ossadnik et al., 2016, pp. 427).

Le due possibilità di aggregazione portano a differenti applicazioni: la prima modalità (AIJ) è da usare in gruppi omogenei (con membri simili fra loro), sinergici e di ridotte dimensioni (da due a cinque persone) che intendono lavorare come un singolo individuo; per tale ragione si possono aggregare i giudizi nei confronti a coppie dati dal singolo decisore, senza che essi abbiano interesse nel conoscere le proprie preferenze individuali rispetto alle alternative (date dai vettori delle priorità).

Invece, seppur l'aggregazione delle priorità (AIP) si adatti anche a gruppi omogenei e non conflittuali, nel caso in cui all'interno del gruppo si trovino membri eterogenei tra loro con, eventualmente, dei conflitti di interessi, sarà da preferire questo secondo approccio, poiché permette ai membri di ottenere, prima dell'aggregazione, i vettori delle priorità personali delle alternative. Inoltre, l'approccio AIP è applicabile a gruppi di qualsiasi dimensione (Moreno-Jiménez et al., 2016, p. 263) (Ossadnik et al., 2016, pp. 427,428, 436).

Per entrambe le tipologie di aggregazione, si può usare sia la media aritmetica o la media geometrica, che saranno discusse nei due paragrafi che seguono, dedicati alle due tipologie di aggregazione.

3.4.3.1 Aggregazione dei giudizi individuali (AIJ)

L'aggregazione dei giudizi individuali nel metodo AHP deve rispettare alcune condizioni di seguito riportate (Saaty & Aczél, 1983, p. 93; Saaty & Basak, 1993, p. 102; Saaty & Peniwati, 2013, cap. 5; Saaty & Vargas, 2012, p. 38).

Sia $f(x_1, \dots, x_n)$ la funzione che sintetizza i giudizi x_1, x_2, \dots, x_n di n decisori. Le condizioni da rispettare sono:

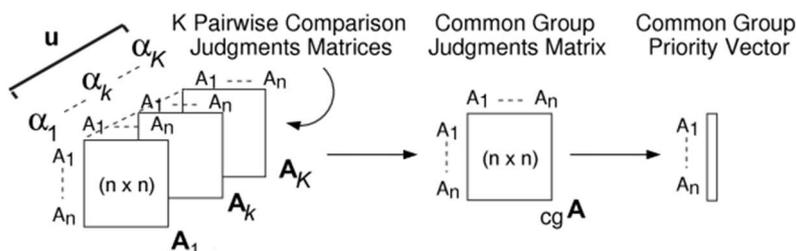
1. Condizione di separabilità: $f(x_1, \dots, x_n) = g(x_1) \circ g(x_2) \circ \dots \circ g(x_n)$, per ogni x_k appartenente ad un intervallo P di numeri positivi, dove \circ è una operazione commutativa, continua, associativa e per la quale vale la proprietà di cancellazione, ovvero, se $y_1 \circ y_2 = y_1 \circ y_3$ allora $y_2 = y_3$ (Saaty & Aczél, 1983, p. 94). La condizione di separabilità impone che i giudizi individuali ed i pesi di importanza dei decisori associati ad essi (se previsti) debbano essere separabili (Saaty & Vargas, 2012, p. 38); ciò vuol dire anche che, pur aggregandole, deve rimanere possibile identificare separatamente le preferenze individuali dei decisori (Ossadnik et al., 2016, p. 441).
2. Condizione di unanimità: $f(x, \dots, x) = x$, con $x \in P$; questa condizione afferma che se tutti i membri del gruppo preferiscono l'alternativa A all'alternativa B, allora ciò deve rimanere anche nel giudizio di gruppo (Ossadnik et al. 2016, p. 439).
3. Condizione di omogeneità: $f(ux_1, \dots, ux_n) = uf(x_1, \dots, x_n)$ con $u > 0$, con $x_k \in P, ux_k \in P$; questo significa che, se tutti i decisori giudicano una alternativa A u volte preferita rispetto l'alternativa B, allora anche il giudizio del gruppo dovrebbe rispettare tale proporzione (Ossadnik et al., 2016, p. 441).
4. Condizione di reciprocità: $f\left(\frac{1}{x_1}, \dots, \frac{1}{x_n}\right) = \frac{1}{f(x_1, \dots, x_n)}$, con $x_k \in P, \frac{1}{x_k} \in P$ ($k = 1, \dots, n$). Quest'ultima condizione impone che il valore aggregato dei reciproci dei giudizi dei decisori debba essere uguale al reciproco del valore aggregato dei giudizi originali (Saaty & Basak, 1993, p. 102).

Con il metodo AIJ si costruisce dapprima la matrice dei confronti a coppie aggregata ${}_{cg}A$ (dove ${}_{cg}$ sta per *common group*) i cui elementi $(a_{ij})_{cg}$ sono ottenuti aggregando gli elementi a_{ij} delle matrici dei confronti a coppie dei singoli decisori (Duleba & Balhota, 2022, p. 1636).

Come dimostrato da Aczél & Saaty (1983), l'unico modo per aggregare i giudizi individuali e soddisfare tutte le condizioni sopra riportate sarebbe l'utilizzo della media geometrica (si veda Saaty & Basak, 1993, p. 103; Saaty & Vargas, 2012, p. 38; Duleba & Moslen, 2018, p. 4). Tuttavia,

in letteratura sono presenti alcuni pareri contrastanti rispetto a questa possibilità, che verranno presentati nel paragrafo successivo.

Figura 3.4: Aggregazione di n alternative, rispetto ad un singolo criterio A , valutate da parte di K decisori.



Fonte: Amenta, 2024, p. 3

La Figura 3.4 descrive una situazione in cui, in base ad un singolo criterio, vengono comparate n alternative A_1, \dots, A_n . Sono presenti K decisori $1, \dots, K$ che, tramite i propri giudizi nei confronti a coppie, hanno prodotto le matrici dei confronti a coppie A_1, \dots, A_K ; ai decisori sono assegnati dei pesi $\alpha_1, \dots, \alpha_K$ la cui somma u è uguale a 1. Come si può vedere nella Figura 3.4, le singole matrici sono sintetizzate in un'unica matrice aggregata della stessa dimensione delle matrici iniziali cgA i cui elementi sono ottenuti facendo la media geometrica dei corrispondenti elementi delle matrici dei singoli decisori; in questo caso, poiché ai decisori sono attribuiti dei pesi, si utilizza la media geometrica pesata, presentata di seguito. L'aggregazione in questo caso avviene quindi al livello delle matrici dei confronti a coppie.

Come già detto, per creare la matrice aggregata è opportuno utilizzare la media geometrica e non la semplice media aritmetica, la quale porterebbe, infatti, alla violazione della condizione di reciprocità, portando alla formazione di una matrice dei confronti a coppie inconsistente. Questo è stato dimostrato in Saaty & Aczél (1983, p. 101), Ossadnik et al. (2016 p. 439) e da Saaty & Peniwati (2013, cap. 5); gli ultimi propongono una semplice dimostrazione di come l'aggregazione aritmetica non rispetti la condizione di reciprocità.

Come esempio, supponiamo che tre decisori debbano confrontare un elemento A rispetto ad un elemento B . Il primo decisore, confrontando A con B , potrebbe preferire con intensità 2 l'elemento A ; mentre il secondo decisore potrebbe preferire A con intensità uguale a 3 ed il

terzo decisore con intensità uguale a 4. Per aggregare questi giudizi con la media aritmetica si dovrà eseguire la seguente operazione:

$$\frac{2 + 3 + 4}{3} = 3$$

Ottenendo quindi 3 come valore aggregato. Tuttavia, il reciproco di tale valore, ovvero $\frac{1}{3}$, non corrisponde alla media aritmetica dei reciproci dei singoli giudizi, come invece vorrebbe la condizione di reciprocità, presentata sopra. Infatti:

$$\frac{\frac{1}{2} + \frac{1}{3} + \frac{1}{4}}{3} \neq \frac{1}{3}$$

Si vede come, utilizzando la media geometrica, la condizione di reciprocità sia rispettata. Infatti, risulta che:

$$\frac{1}{(2 \cdot 3 \cdot 4)^{\frac{1}{3}}} = \left(\frac{1}{2} \cdot \frac{1}{3} \cdot \frac{1}{4}\right)^{\frac{1}{3}} \cong 0,347$$

Si ottiene infatti che il reciproco della media geometrica dei giudizi è uguale alla media geometrica dei reciproci dei valori originali. Si ricorda come la reciprocità sia fondamentale per la formazione della matrice dei confronti a coppie.

Tornando ora alla questione dell'assegnazione di pesi ai decisori, nel caso questi non fossero previsti e ci fossero tre decisori come nell'esempio sopra, impiegando la media geometrica, si ha:

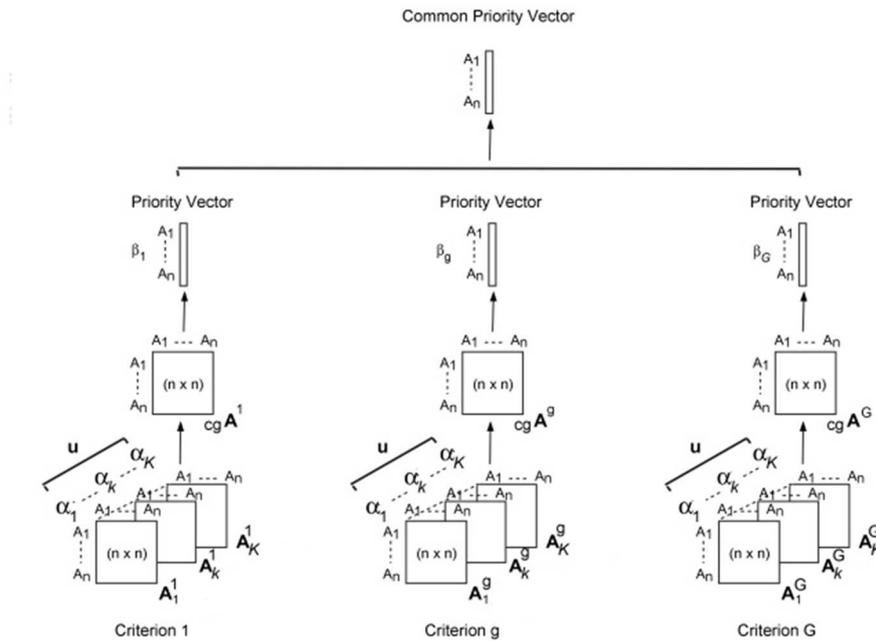
$$\sqrt[3]{2 \cdot 3 \cdot 4} = (2 \cdot 3 \cdot 4)^{\frac{1}{3}} = 2^{\frac{1}{3}} \cdot 3^{\frac{1}{3}} \cdot 4^{\frac{1}{3}}$$

Qualora ai tre membri del gruppo si assegnassero pesi diversi, rispettivamente x, y, z (dove $x + y + z = 1$), allora per aggregare i giudizi individuali bisognerà elevarli per il peso assegnato al decisore (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 5):

$$2^x \cdot 3^y \cdot 4^z$$

La Figura 3.5 illustra l'aggregazione dei singoli giudizi (AIJ) nel metodo AHP.

Figura 3.5: *Aggregation of individual judgements (AIJ)* nel metodo AHP



Fonte: Adattamento da Amenta, 2024.

Riepilogando, supponiamo di avere n alternative A_1, \dots, A_n e K decisori $1, \dots, K$, ai quali è assegnato un peso $\alpha_1, \dots, \alpha_K$; i decisori valutano le alternative secondo un numero G di criteri C_1, \dots, C_G . Per ogni generico criterio g ($g = 1, \dots, G$), come mostrato nella Figura 3.5, si costituiscono le matrici dei confronti a coppie individuali A_k^g per ogni decisore k ($k = 1, \dots, K$). Le matrici dei confronti a coppie individuali vengono aggregate, aggregando gli elementi di posizione corrispondente con il metodo della media geometrica pesata, ottenendo la matrice aggregata ${}_{cg}A^g$.

Dati i giudizi individuali $a_{ij}^{(k)}$, del k -esimo decisore a cui è assegnato il peso α_k (con $\sum_{k=1}^K \alpha_k = 1$), il generico elemento della matrice dei confronti a coppie aggregata ${}_{cg}A^g$ è (Lin et al., 2022, p. 183):

$${}_{cg}a_{ij} = \prod_{k=1}^K (a_{ij}^{(k)})^{\alpha_k}, \quad i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, n \quad (7)$$

Dalla matrice aggregata, poi, utilizzando i metodi visti nel paragrafo 3.2.3 in riferimento al metodo AHP per un singolo decisore, si ottiene il vettore delle priorità locali delle alternative rispetto al generico criterio g . Si calcola infine il vettore delle priorità globali associato alle alternative, che esprime le preferenze delle alternative da parte del gruppo dei K decisori.

Tuttavia, come spiegato in Saaty & Peniwati (2013, cap. 13) vi è una complicazione. Infatti, non sarebbe sempre possibile utilizzare la media geometrica (pesata) nell'aggregazione dei giudizi individuali qualora all'interno del gruppo vi fosse eterogeneità fra i membri e quindi, di conseguenza, dei giudizi. L'omogeneità di un gruppo si ha quando i suoi membri hanno modi di pensare simili e obiettivi comuni (si vedano Saaty & Peniwati, 2013, cap. 13; Ossadnik et al., 2016, p. 436). In Saaty & Peniwati (2013, cap. 13) viene analizzata l'eterogeneità dei giudizi attraverso la dispersione dei singoli giudizi rispetto alla loro media geometrica; un'elevata dispersione porterebbe come conseguenza la non rappresentatività della media geometrica rispetto ai singoli giudizi e quindi l'impossibilità di utilizzarla.

Per calcolare la dispersione dei valori rispetto alla media geometrica sarebbe necessario calcolare la "dispersione geometrica". Dato un insieme finito di valori, questa si trova con la media geometrica dei rapporti tra i valori e la loro media geometrica, se il rapporto è maggiore di 1; se il rapporto tra valore e media geometrica fosse minore o uguale a 1, invece, è necessario prendere in considerazione il reciproco del rapporto per fare la media geometrica. Dunque, la "dispersione geometrica" misura la variabilità della dispersione dei giudizi rispetto alla media geometrica (Saaty & Vargas, 2007, p. 919).

Ovviamente, ogni membro avrà un giudizio diverso; ciò che interessa analizzare in questo caso è se tale differenza è nella normalità di un gruppo omogeneo di individui o meno. Viene per questo comparata la dispersione dei giudizi con la dispersione media fra molte matrici dello stesso ordine composte da giudizi dati in maniera randomica; il principio è simile rispetto al calcolo della consistenza di una matrice. La proposta in Saaty & Peniwati (2013, cap. 13) è di utilizzare la misura della dispersione e, qualora il gruppo sia eterogeneo, suddividere il gruppo iniziale in sottogruppi omogenei. Per un ulteriore approfondimento si rimanda al capitolo 13 in Saaty & Peniwati (2013). Un'altra possibile alternativa per aggregare i giudizi in caso di dispersione è l'utilizzo della *Principal component analysis* (si veda Scala et al., 2016, p. 1).

Ossadnik et al. (2016) in un'approfondita analisi hanno tuttavia dimostrato come la possibile mancanza di omogeneità non sia l'unico problema in cui si potrebbe incorrere nell'utilizzo dell'approccio AIJ con aggregazione geometrica; infatti, rimarrebbe possibile violare alcune delle condizioni necessarie all'aggregazione nel metodo AHP presentate ad inizio paragrafo.

La dimostrazione portata da Ossadnik et al. (2016) è quindi in contrapposizione rispetto a quanto detto sopra e sostenuto da Aczél & Saaty nel 1983; il metodo di Ossadnik et al. (2016) per confutare tali posizioni si basa su degli esempi nei quali l'approccio AIJ con aggregazione

sia aritmetica che geometrica si dimostra non efficace nel rispettare alcune delle condizioni per l'aggregazione. Come già visto, la condizione di reciprocità non è rispettata dall'aggregazione aritmetica (mentre dall'aggregazione geometrica sì). Tuttavia, secondo gli studiosi, la condizione di unanimità, ovvero dell'ottimo paretiano, non sarebbe sempre soddisfatta dall'approccio AIJ con aggregazione geometrica; ciò sarebbe dovuto all'alta sensibilità che deriverebbe dall'aggregazione dei giudizi individuali con la media geometrica, come mostrato in Ossadnik et al. (2016, pp. 439,440). Il peggior riscontro della tenuta dell'approccio AIJ negli esempi di prova, tuttavia, si ha nella verifica del rispetto della condizione di omogeneità; come dimostrato in Ossadnik et al. (2016, pp. 441, 442), tale condizione non sempre sarebbe soddisfatta nel caso dell'approccio AIJ, sia con aggregazione aritmetica che geometrica.

Le restanti condizioni di aggregazione, ovvero quella di separabilità (Ossadnik et al., 2016, p. 441) e di reciprocità (Ossadnik et al., 2016, p. 441), risultano rispettate dall'AIJ con aggregazione geometrica.

In ogni caso, l'approccio presentato in questo paragrafo rimane utile. Infatti, secondo Ossadnik et al. (2016, p. 439) l'AIJ permetterebbe (con un gruppo omogeneo di decisori e di numerosità fino a cinque membri) di assicurare un incremento della consistenza del giudizio del gruppo attraverso l'aggregazione tramite la media geometrica dei giudizi individuali, che compenserebbe eventuali inconsistenze nelle matrici dei confronti a coppie dei membri del gruppo. In conclusione, viene riportato che, qualora il gruppo fosse ristretto e omogeneo e si utilizzasse l'aggregazione con media geometrica, l'approccio AIJ sarebbe in ogni caso utilizzabile. Viene però eliminata, in accordo con Aczél & Saaty nel 1983, la possibilità di utilizzare la media aritmetica per l'aggregazione dei giudizi (Ossadnik et al., 2016, p. 449).

3.4.3.2 Aggregazione delle priorità individuali (AIP)

L'approccio AIP si riferisce all'aggregazione delle priorità finali attribuite alle alternative; non si riferisce quindi all'aggregazione rispetto ai nodi intermedi, ovvero alle priorità locali dei criteri. Un approccio che aggrega anche le priorità locali non è comunemente utilizzato, seppur tecnicamente possibile (Forman & Peniwati, 1998, p. 166). Dunque, nel caso si decida di adottare l'approccio AIP, aggregando le priorità globali dei decisori, ciascuno di essi dovrà utilizzare il metodo AHP in modo indipendente per giungere alle proprie priorità globali, per poi ottenere un vettore delle priorità globali di gruppo.

A differenza dell'approccio AIJ, in cui si può notare come ci sia consenso nell'evitare l'utilizzo della media aritmetica nel caso dell'aggregazione dei giudizi (Tung, 1998, p. 147; Forman & Peniwati, 1998, p. 168; Ossadnik et al., 2016, p. 444), per quanto riguarda l'approccio AIP si ha una situazione diversa. Infatti, per quest'ultimo, in diversi autori si possono trovare posizioni diverse: secondo Forman & Peniwati (1998, p. 168) l'aggregazione delle priorità potrebbe avvenire sia con la media geometrica che con la media aritmetica, seppur la prima sia da preferire in quanto più consistente rispetto ai giudizi e alle priorità. Si possono trovare tuttavia casi in cui, per quanto riguarda l'aggregazione nell'approccio AIP, viene riportata solamente la media aritmetica (Tung, 1998 p. 147) o solamente la media geometrica (Lin et al., 2022, p. 183).

In Ossadnik et al. (2016) vengono utilizzate le quattro condizioni di aggregazione dei giudizi (Saaty & Aczél, 1983) anche in riferimento all'aggregazione delle priorità globali individuali, operando i dovuto cambiamenti; nel caso delle condizioni di separabilità e di unanimità (Ossadnik et al., 2016, p. 441), viene dichiarato come queste siano entrambe rispettate sia dall'AIP con media aritmetica che dall'AIP con media geometrica.

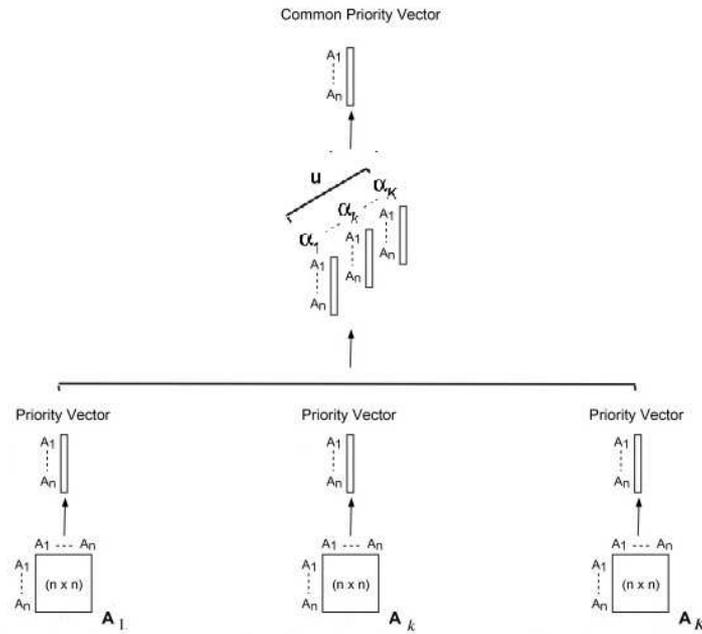
Rispetto alla condizione di omogeneità, considerando le priorità globali individuali, viene dimostrato come l'approccio AIP soddisfi la condizione sia con l'utilizzo della media geometrica che della media aritmetica per l'aggregazione (Ossadnik et al., 2016, p. 442).

Per quanto riguarda la condizione di reciprocità, in Ossadnik et al. (2016), si dà prova di come anche nell'approccio AIP la media aritmetica non risulti essere adatta a rispettare tale condizione. Prima di dimostrarlo, tuttavia, gli autori fanno notare che la condizione di reciprocità parla di "aggregazione dei giudizi", come postulato in Basak & Saaty (1993, p. 102). Tuttavia, l'approccio AIP non utilizza i giudizi, bensì le priorità calcolate; dunque, con le necessarie modifiche (ovvero verificando il rispetto della condizione al livello delle priorità globali), attraverso un esempio viene mostrato in Ossadnik et al. (2016, p. 444) come l'aggregazione con media aritmetica a livello delle priorità non rispetti la condizione di reciprocità.

Per concludere, come dichiarato da Ossadnik et al. (2016, p. 447), il metodo AIP con aggregazione geometrica risulta essere l'unica possibilità (tra i metodi tradizionali), che permette di rispettare contemporaneamente tutte le condizioni di aggregazione poste da Saaty & Aczél (1983) per il metodo AHP nel *Group decision making*.

La Figura 3.6 illustra un'esemplificazione dell'approccio AIP nel metodo AHP.

Figura 3.6: *Aggregation of individual priorities (AIP)* nel metodo AHP



Fonte: Adattamento da Amenta, 2024.

Supponiamo di avere n alternative A_1, \dots, A_n e K decisori $1, \dots, K$, ai quali sono assegnati rispettivamente i pesi $\alpha_1, \dots, \alpha_K$. Si supponga, per maggior semplicità, che i decisori valutino le alternative, in questo caso, in base ad un solo criterio g . Come mostrato nella Figura 3.6, ogni decisore k arriverà ad avere il proprio vettore delle priorità assegnate alle alternative $V^{(k)}$, ottenuto a partire dalla matrice dei confronti a coppie individuali A_k . Le priorità globali vengono aggregate tramite media geometrica (o aritmetica, a fronte delle avvertenze riportate sopra) tenendo conto del peso differente dei decisori, se previsto, per arrivare ad un vettore che esprima le priorità globali del gruppo rispetto alle alternative.

A partire dai vettori delle priorità globali individuali $V^{(k)} = (v_1^{(k)}, \dots, v_n^{(k)})$ del k -esimo decisore ($k = 1, \dots, K$), a cui è assegnato il peso α_k , il vettore delle priorità globali del gruppo ${}_{cg}V = ({}_{cg}v_1, \dots, {}_{cg}v_n)$ è composto dalle priorità assegnate alle singole alternative date da (Lin et al., 2022, p. 183):

$${}_{cg}v_i = \prod_{k=1}^K (v_i^{(k)})^{\alpha_k}, \quad i = 1, \dots, n \quad (8)$$

In modo analogo a quanto visto nell'approccio AIJ, qualora i pesi non fossero assegnati le priorità individuali risulterebbero elevate alla potenza $\frac{1}{n}$ (e quindi i decisori avrebbero egual peso).

È infine utile osservare che, per utilizzare il metodo AHP per le decisioni di gruppo, si può utilizzare il software AHP-OS²³, il quale permette di analizzare decisioni con il metodo AHP, sia singolarmente che in gruppo. Tuttavia, utilizzando il software non è possibile decidere quale metodo utilizzare per l'aggregazione dei pareri dei singoli decisori; AHP-OS, infatti, dopo che ogni partecipante ha espresso i propri giudizi e corretto eventuali inconsistenze, genera le priorità di gruppo tramite il calcolo di un indicatore di consenso, che dà la misura della concordanza fra le priorità dei partecipanti. Ciò viene ottenuto con un approccio statistico che raggruppa i diversi decisori in cluster omogenei a seconda dei loro giudizi (Goepel, 2018, p. 4). Ciò vuol dire che il metodo di aggregazione utilizzato è differente rispetto a quelli presentati in questo capitolo; se utilizzato con questa consapevolezza, il software è uno strumento molto utile nell'utilizzo pratico del metodo AHP nelle decisioni di gruppo.

3.4.4 La consistenza delle decisioni di gruppo

Quando i decisori esprimono le loro preferenze tramite i confronti a coppie, è probabile che vi sia un certo livello di inconsistenza, come riportato nel caso del metodo AHP per un singolo decisore. Qualora vi fossero più decisori, il quadro si complica.

Per quanto riguarda entrambi gli approcci AIJ e AIP, questi non prevedono esplicitamente la presa in considerazione dei livelli di consistenza quando i giudizi o le priorità vengono aggregate, nonostante sia necessario valutare tale aspetto (Ossadnik et al., 2016, p. 439). Infatti, qualora il livello di inconsistenza della decisione non fosse compreso entro la soglia di accettabilità (e quindi si abbia un indice $CR > 0.10$), non sarebbe possibile prendere una decisione utilizzando il metodo AHP (Saaty & Peniwati, 2013, cap. 5). Per ovviare a questo problema, sono stati sviluppati dei metodi di aggregazione che tengono in considerazione questo aspetto, come il *Loss function approach to group aggregation* (LFA), che utilizza il rapporto di inconsistenza per aggregare i giudizi individuali dei decisori (Ossadnik et al., 2016, p. 435, 439).

²³ <https://bpmmsg.com/ahp/>

In linea generale in entrambi gli approcci AIJ e AIP, prima di procedere con l'aggregazione, le matrici dei confronti a coppie individuali devono avere un livello accettabile di consistenza (Lin et al., 2022, p. 184). Tuttavia, ciò potrebbe non succedere. Tung (1998, p. 149) propone di calcolare l'indice di consistenza, per i due approcci, nel seguente modo; nel caso si utilizzi l'AIJ si calcola prima l'autovalore massimo della matrice dei confronti a coppie aggregata, per poi trovarne l'indice di consistenza dato da:

$${}_{cg}CI = \frac{{}_{cg}\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (9)$$

Nel caso dell'approccio AIP, invece, poiché non viene costruita un'unica matrice dei confronti a coppie aggregata, si considerano gli indici di consistenza dei singoli decisori; di conseguenza si utilizza la media degli autovalori massimi dei membri del gruppo per ottenere un indice di consistenza che riguarda la decisione comune:

$${}_{cg}CI = \frac{\frac{\sum_{k=1}^K \lambda_{max,k} - n}{K}}{n - 1} \quad (10)$$

In Saaty & Peniwati (2013, cap. 5) viene spiegato come, qualora con l'aggregazione si ottenesse una matrice dei confronti a coppie inconsistente (oltre la soglia accettabile) si avrebbero due possibilità di azione. La prima sarebbe quella di trovare un accordo all'interno del gruppo di decisori per modificare i giudizi maggiormente inconsistenti nella matrice aggregata, nel caso si sia utilizzato l'approccio AIJ; una seconda possibilità indicata in Saaty & Peniwati (2013, cap. 5) sarebbe quella di individuare i giudizi più inconsistenti dati dai singoli decisori e invitarli a correggerli; questa seconda modalità d'azione sarebbe applicabile ad entrambi gli approcci.

In tal senso, un supporto può essere l'utilizzo di software come AHP-OS²⁴ o SuperDecisions²⁵, che permettono al singolo decisore di verificare la consistenza dei propri giudizi e di correggere in breve tempo, eventualmente, quelli che causano maggiore inconsistenza.

Tuttavia, le modalità d'azione sopra riportate non prevedono il caso in cui i decisori non siano intenzionati a modificare i propri giudizi o non possano più farlo, ad esempio perché non più reperibili (Amenta et al., 2021, p. 295). In questi casi possono essere utilizzati alcuni metodi di aggregazione che superano questa problematica, tra cui l'utilizzo della norma di Frobenius (Amenta et al., 2021, p. 295) e la *Principal component analysis*, quest'ultima da utilizzare nel

²⁴ <https://bpmmsg.com/ahp/>

²⁵ <https://www.superdecisions.com/>

caso in cui ci fosse una dispersione eccessiva dei giudizi e questi non potessero essere cambiati (Scala et al., 2016, p. 1).

CAPITOLO 4

PROPOSTA DI UN APPROCCIO PER LA SELEZIONE DI PROGETTI DA CANDIDARE NEI BANDI PER LE RETI

4.1 Il metodo di lavoro utilizzato

L'obiettivo di questo lavoro di tesi, la *research question*, è volto all'indagine di come incrementare l'impatto sociale dei bandi delle Fondazioni di origine bancaria; il perché della scelta di questi enti è stato esposto nel paragrafo 2.1 del secondo capitolo. Le Fondazioni, sulla base dell'articolo 2 del decreto legislativo n.153 del 1999, sono vincolate al perseguimento unicamente di finalità sociali e di sviluppo economico; inoltre, in base al Protocollo ACRI/MEF, le Fondazioni devono privilegiare l'utilizzo dello strumento dei bandi per l'assegnazione di finanziamenti, principalmente per la trasparenza che tale modalità permette (ACRI/MEF, art.11 comma 3). Un approfondimento sulla scelta di analizzare i bandi è stato fornito in precedenza ai paragrafi 2.1 e 2.3. Tramite i bandi, le Fondazioni indirizzano l'azione degli enti che desiderano ricevere fondi verso buone pratiche (prima fra tutte la valutazione di impatto sociale) e azioni per la creazione di valore sociale, obiettivo ultimo delle Fondazioni.

Si è considerato il contesto dell'economia sociale poiché, come indicato in precedenza nei paragrafi 2.1 e 2.2, le Fondazioni sono intrinsecamente legate a tale settore per diverse ragioni. Infatti, come sostenuto da Fici (2018, pp. 24-25) e riportato nel paragrafo 2.2, vi è piena corrispondenza tra gli elementi identificativi delle Fondazioni di origine bancaria e degli enti del terzo settore come ad esempio la natura privatistica, l'indipendenza, l'assenza di scopo di lucro e gli obiettivi di natura sociale. Per tale consonanza, quando le Fondazioni operano in una modalità *granting*, seppur esse finanzino enti di varia natura, sono interessate al finanziamento di realtà che abbiano un impatto in senso sociale ed economico (ex art. 2 del d. lgs. n.153/1999) anche se non si tratta di enti strettamente del Terzo settore; il legame con quest'ultimo è a monte. Nonostante ciò, la tipologia di enti supportati è principalmente afferente al *non-profit* e per tale ragione le Fondazioni sono state indicate da più voci come enti fondamentali nel supporto del Terzo settore (Codice del Terzo settore, d. lgs. 117/2017, art. 3 co. 3; OECD, 2022a, p. 7; De Benedictis, 2023, p. 38).

Al fine di ottenere un positivo impatto sociale si è spiegato poi al sottoparagrafo 2.3.3 come all'interno dei bandi sia presente la pratica del design della valutazione di impatto, sia da parte delle Fondazioni che da parte degli enti che si candidano; infatti, la valutazione di impatto

sociale è un “importante strumento strategico” che alimenta il *decision making* (OECD, 2023b, p. 17) come già riportato nel paragrafo 1.3.

Dati questi assunti iniziali, si vuole proporre in questo capitolo un approccio per la selezione di progetti da candidare in un bando da parte delle reti di enti. Si riportano, qui di seguito, i passaggi che hanno portato alla formazione dell’idea finale, in quanto questa è stata il risultato di un processo di apprendimento che ha attraversato diverse fasi.

Tenuto fermo l’obiettivo di aumentare l’impatto sociale dei bandi, partendo dall’incrementare il loro potenziale di innovazione sociale, si è inizialmente esplorato un primo approccio consistente nell’utilizzare la scrittura partecipata dei bandi, coinvolgendo fin dall’inizio i destinatari in un processo che rendesse i criteri di valutazione dei bandi quanto più aderenti ai bisogni del territorio e quindi con un maggior impatto sul benessere dei cittadini. Coinvolgendo direttamente i beneficiari ultimi del bando, questo processo avrebbe attivato la capacità di *empowerment* dei soggetti e previsto una governance partecipativa da parte delle Fondazioni ottenendo una possibile declinazione dei tre fattori chiave dell’innovazione sociale: la soddisfazione dei bisogni, il miglioramento della capacità sociopolitica (*empowerment*) e partecipazione (sottoparagrafi 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3). Il collegamento tra innovazione ed impatto sociale è fondamentale: l’innovazione sociale, ovvero la ricerca di risposte a problemi sociali tramite nuove soluzioni indirizzate al miglioramento della qualità della vita e delle comunità (OECD, 2022a, p. 6) porta ad impatto sociale, ovvero ad un “cambiamento sostenibile di lungo periodo nelle condizioni delle persone e dell’ambiente” (Venturi, 2019, p. 8).

Tramite le interviste svolte, riportate in Appendice, si è invece appreso come tale proposta iniziale non risultasse applicabile nella pratica; infatti, il coinvolgimento di terzi da parte della Fondazione in fase di scrittura di un bando avviene già, anche se in maniera informale o utilizzando esperti retribuiti per la loro consulenza (si veda l’intervista al dott. Bagnasco nell’Appendice A, p. 4 e l’intervista alle dott.sse Paganin, Stradoni e Guardini in Appendice B, p. 10). Anche per tale ragione, in nessuna delle due interviste al personale della Fondazione Compagnia di San Paolo e della Fondazione Cariverona hanno evidenziato come non fosse applicabile la proposta di una partecipazione più diffusa alla scrittura dei bandi, ma solo, eventualmente, in altre forme; come è emerso nell’intervista al dott. Bagnasco, si sarebbe potuta prevedere la partecipazione a monte nella definizione degli obiettivi a monte tramite un confronto con le parti interessate, tuttavia non riconducibile ad un preciso metodo di lavoro e non formalizzabile (Appendice A, p. 5). Nella seconda intervista alle dott.sse Stradoni, Paganin

e Guardini, invece, la partecipazione dei destinatari veniva proposta in caso di azioni dirette da parte della Fondazione, ipotesi che non prevedeva però l'utilizzo dei bandi (Appendice B, p. 12).

Dalle interviste svolte, tuttavia, si è inteso come ciò che può aumentare l'impatto sociale di un bando sulla comunità di riferimento è l'utilizzo del bando stesso per la creazione di reti tra i soggetti del territorio e di nuove competenze (si veda Appendice A, p. 3 e Appendice B, p. 13).

Si è arrivati così alla considerazione che, al fine di rispondere alla *research question*, fosse necessario un cambio di prospettiva, rileggendo i tre fattori chiave dell'innovazione sociale in un'ottica diversa. Gli enti possono ricoprire un ruolo attivo nella formazione di proposte da candidare in un bando in modo che queste siano quanto più aderenti ai bisogni del territorio, tramite analisi precise, o meglio, su misura rispetto la propria comunità. La Fondazione, a questo punto, diventa uno stimolatore di *empowerment* dei soggetti, favorendo (o rendendo obbligatorie) le candidature di progetti creati in rete e portando così ad una maggior presa di coscienza del proprio territorio e delle sue potenzialità, oltre a creare sullo stesso territorio un effetto di lungo termine del bando; questo porterebbe, infine, alla formazione di una governance partecipativa all'interno della stessa rete dei soggetti.

A partire da questo punto di vista, dalle interviste svolte è emerso come la collaborazione fra gli enti fosse la maggior difficoltà su cui agire, poiché le realtà spesso non sono abituate a collaborare tra loro (si vedano Appendice B, p. 13 e Appendice C, p. 20).

Le reti, infatti, spesso sono composte da enti molto diversi, come enti pubblici, del Terzo settore e privati. Anche le Fondazioni, come si è potuto vedere nei bandi presi in analisi, favoriscono la varietà (si vedano, ad esempio, i requisiti dei partenariati del bando Cultura per Crescere, illustrati al paragrafo 2.4.2) e l'ampiezza delle reti di soggetti. Tuttavia, queste richieste portano allo stesso tempo valore aggiunto e maggiori difficoltà nel lavorare insieme (Appendice B, p. 13 e Appendice C, p. 19).

Per analizzare il valore aggiunto che deriva dalla creazione di una rete di soggetti, è bene evidenziare come vi sia uno stretto legame tra il fare rete, l'economia sociale e l'innovazione sociale, come riportato nella "*Recommendation on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation*" pubblicata dall'OECD (2022a).

Al primo punto di un elenco programmatico per il sostegno all'economia sociale e all'innovazione sociale, viene indicato come per promuovere la cultura dell'economia sociale sia necessario "incoraggiare la creazione di reti, lo sviluppo di partenariati intersettoriali e la

condivisione di conoscenze” (OECD, 2022a, p. 6). Inoltre, sempre a proposito della ricercata varietà all’interno delle reti, nel documento viene anche detto come sia da “promuovere la cooperazione, la collaborazione e i partenariati tra le organizzazioni dell’economia sociale e a tutti i livelli di governo, le imprese, gli innovatori sociali e le istituzioni educative, a vantaggio di tutte le parti interessate, quando possibile” (OECD, 2022a, p. 7). Dunque, il collante che tiene insieme i partenariati è il fine comune dell’ottenimento di impatto e innovazione sociale e non la natura comune degli enti; nelle Raccomandazioni dell’OECD (2022a) si promuove quindi l’interdisciplinarietà delle reti.

Sempre con riferimento alla valutazione dell’impatto sociale, è stato redatto dai ricercatori dell’AICCON, centro di studi di Forlì già nominato nei capitoli precedenti, un report che valuta l’impatto sociale ottenuto dai progetti finanziati da un bando regionale della regione Emilia-Romagna, il Bando DGR 699/2018 (Venturi et al., 2019). Anche se il report riguarda un bando differente da quelli pubblicati dalle Fondazioni di origine bancaria, il punto in comune e d’interesse sta nell’obbligo della candidatura di progetti creati da parte di reti di soggetti. Nel report viene indicato come le partnership inter-associative che prevedono sinergie e collaborazioni tra pubblico e privato porterebbero ad una maggiore complementarità di risorse e competenze; l’eterogeneità delle reti viene inoltre collegata dai ricercatori alla capacità di rispondere ai bisogni della comunità di riferimento (Venturi et al., 2019, p. 4).

A tali benefici associati alle reti, come si diceva, può accompagnarsi una maggiore difficoltà legata ai differenti scopi ed interessi degli enti, oppure legata alla carenza di risorse e quindi dell’aumento delle possibilità di conflitto quando i soggetti si riuniscono in un gruppo e devono ad esempio decidere sulla distribuzione del budget (Appendice C, pp. 16, 17).

Nel prossimo paragrafo si intende proporre un approccio che supporti i partenariati e che favorisca la selezione di progetti in maniera quanto più partecipativa ed armonica, anche all’interno di reti composte da enti molto differenti fra loro. L’obiettivo, infatti, non è tanto creare reti di soggetti tramite i bandi, ma fornire strumenti per permettere un lavoro di qualità e fare in modo che la rete costituisca un valore aggiunto rispetto alla semplice somma di tutti gli enti che ne fanno parte; questo rientra nel *capacity building* (Appendice C, p. 15).

Si è quindi deciso di utilizzare il metodo AHP in un contesto di *Group decision making*, ovvero all’interno delle reti di soggetti, come strumento adatto a sviluppare una metodologia di lavoro partecipativa ed efficace, che permetta di prendere in considerazione diversi criteri nella selezione dei progetti.

4.2 Un processo partecipativo per le reti di soggetti

Al fine di fornire alle reti di soggetti un metodo di lavoro per la selezione dei progetti da candidare ad un bando, si propone un approccio basato sulle seguenti sei fasi, schematizzate in Figura 4.1:

Fase 1: analisi dei soggetti della rete

Fase 2: consultazione dei beneficiari

Fase 3: design della valutazione di impatto sociale

Fase 4: utilizzo del metodo AHP per la valutazione delle singole attività con gli *impact target*

Fase 5: creazione dei progetti a partire dalle attività

Fase 6: utilizzo del metodo AHP per la valutazione delle proposte con i criteri di valutazione del bando e selezione delle proposte da presentare

Figura 4.1 Fasi della metodologia proposta



Fonte: Elaborazione propria.

Tale proposta ha l'obiettivo di creare un processo decisionale partecipativo che sia strutturato e rendicontabile. Le Fondazioni, in fase di valutazione delle proposte, prendono infatti spesso

in considerazione anche la funzionalità e l'effettivo coinvolgimento degli enti nel lavoro di progettazione, come nel bando Welfare generativo di Fondazione Cariverona (par. 2.4.1).

Creata la rete, autonomamente o con il fine della candidatura ad un bando, la prima fase dell'approccio proposto riguarda un lavoro di analisi della rete, dei propri equilibri e delle proprie risorse e potenzialità, eventualmente con l'aiuto di un consulente.

Nella seconda fase il partenariato delinea a grandi linee il campo d'azione in cui la rete intende operare attraverso il Brainstorming, facendo riferimento agli obiettivi del bando; dopodiché, gli enti indagheranno i bisogni del territorio interpellando direttamente i potenziali beneficiari della loro azione, questa volta attraverso lo strumento del Focus group.

Nella terza fase, la rete compie un'analisi di contesto, nella cornice fornita dal bando, per definire le linee generali e la strategia che si intendono utilizzare nella propria azione. Tale processo è detto di design della valutazione di impatto sociale e, in accordo con quanto dichiarato dall'OECD (2024), porta alla creazione di *target* di impatto, ovvero obiettivi specifici e misurabili che siano di natura qualitativa e/o quantitativa e che derivino dagli output (o risultati), dagli *outcome* e dagli impatti desiderati (OECD, 2024, p. 34).

Questo è un passaggio particolarmente importante perché spesso le Fondazioni richiedono, insieme alla candidatura, anche degli indicatori che l'ente o gli enti candidati propongono per compiere il monitoraggio della propria proposta; si veda, ad esempio, il bando Welfare generativo ("Indicatori di Risultato e di Esito"). La creazione di tali indicatori, o *target* di impatto, è l'obiettivo della terza fase del metodo di lavoro proposto.

Nella quarta fase, entra in gioco il metodo AHP in un contesto *Group decision making*. Gli enti elaborano e propongono, anche collaborando fra loro, alcune attività riferite agli obiettivi del bando ed ai beneficiari individuati, le quali diventano le alternative utilizzate nell'AHP. In questa fase, le attività sono delle iniziative che da sole non avrebbero la complessità per essere considerate dei progetti da proporre nel bando; più attività unite insieme, invece, saranno utilizzate dalla rete per formare il progetto, maggiormente elaborato, da candidare (un esempio di queste sarà fornito nel paragrafo 4.2.4). Dunque, in questa fase, la rete valuta le singole attività con il metodo AHP. I criteri utilizzati sono gli *impact target* definiti dalla rete nella fase precedente. Utilizzando il metodo AHP riferito ad un gruppo di decisori, con le modalità che saranno presentate al paragrafo 4.2.4 si otterrà quindi una valutazione dalle singole attività proposte in accordo con gli obiettivi di impatto elaborati dalla rete.

Nella penultima fase, la rete prende in considerazione le attività che hanno ottenuto la performance migliore nella precedente fase per formare un progetto da proporre. Si potrebbe, già in questa fase, arrivare alla formazione di un unico progetto, sul quale tutti gli enti della rete si trovano d'accordo. Ciò vorrebbe dire che i soggetti sono particolarmente affini e sono riusciti ad accordarsi sulla candidatura al bando. Potrebbe tuttavia non verificarsi tale situazione, arrivando all'elaborazione di più di un progetto da proporre, creato da uno o più enti della rete, a partire dall'unione delle singole attività (anche differenti o combinante in vario modo per i vari progetti elaborati). In ogni caso, anche in questa seconda possibilità, va favorita la varietà delle proposte e la libertà di elaborazione; nella fase successiva le varie ipotesi verranno comparate fra loro dalla rete.

Nella sesta e ultima fase dell'approccio proposto si utilizza nuovamente il metodo AHP da parte del gruppo di enti. Tuttavia, questa volta le alternative da prendere in considerazione sono i progetti elaborati, tra le quali bisognerà scegliere quale candidare nel bando. I criteri secondo cui valutare tali alternative saranno, in quest'ultima fase, i criteri di valutazione riferiti alla proposta contenuti nel bando.

4.2.1 Fase 1. Analisi dei soggetti in rete: le tipologie di reti

Come emerso dall'intervista con la dott.ssa Cicoletti (Appendice C, p. 16) per iniziare un lavoro di progettazione in rete è prima di tutto necessario analizzare il nuovo sistema creatosi dall'unione degli enti.

In tale senso è utile analizzare il report dello Studio APS di Milano in relazione al già citato programma QuBi²⁶ della Fondazione Cariplo; questo ha previsto un grande sforzo nella creazione di reti in ventitré quartieri di Milano che prevedessero al loro interno la copresenza di pubblico e privato. Un approfondimento sul programma può essere trovato nell'intervista con la dott.ssa Cicoletti in Appendice C.

Nel report viene segnalato come a partire dall'osservazione delle numerose reti create grazie al programma della Fondazione Cariplo si siano individuate quattro possibili tipologie di configurazione (Brunod et al., 2021, pp. 26, 27); vista la grande varietà di reti prese in analisi e la scarsa letteratura in tale ambito si intende presentare tali categorie di rete a titolo esemplificativo delle possibili configurazioni che un partenariato può assumere.

²⁶ <https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/al-/al-bando-le-poverta--qubi-.pdf>

La prima categoria, nominata “rete frammentata o naturale”, è già presente sul territorio prima di iniziative o bandi che ne richiedano l’attivazione ed è composta da enti che hanno relazioni informali e sono scarsamente coordinati ma che perseguono finalità sociali talvolta collaborando fra loro. Fra gli enti che operano sugli stessi temi possono esserci naturali competizioni.

La seconda categoria è denominata “rete accentrata”: si tratta di una rete creata per un progetto comune (ad esempio, per un bando) nella quale un singolo ente accentra su di sé il potere decisionale, la gestione della comunicazione con i singoli enti che compongono la rete e le responsabilità. Tale ente gestisce il progetto in prima persona e in sua assenza vi sono grosse difficoltà operative da parte degli altri enti; per tale ragione questa tipologia di rete ha scarsa autonomia e sostenibilità nel lungo periodo.

La terza categoria di rete individuabile è la “rete decentrata”: al suo interno gli enti sono posti sullo stesso piano e hanno un sistema di regole condiviso che ne coordina l’azione. La responsabilità e la gestione del progetto sono in capo ad un organismo collegiale centrale mentre il presidio delle singole azioni da realizzare è lasciato ad organismi decentrati formati dagli enti del partenariato. All’interno di tale rete può crearsi un ambiente che rafforza fiducia e permette scambi di conoscenze; si tratta dunque di una tipologia di rete con un buon livello di sostenibilità nel lungo periodo.

La quarta e ultima categoria contiene le “reti policentriche”, composte da sottoinsiemi di enti con alta autonomia che operano coordinandosi. In questo caso deve esserci un buon livello di fiducia e di condivisione di obiettivi da tutti gli enti della rete; risulta importante anche la presenza di una figura di raccordo tra i diversi sottoinsiemi reticolari. Anche quest’ultima tipologia di rete, dalla struttura particolarmente “leggera” e versatile, ha buona sostenibilità nel lungo periodo e può ampliarsi con più facilità rispetto alle precedenti categorie.

L’analisi della rete, utilizzando vari strumenti, come l’analisi SWOT (analisi dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e dei rischi), anch’essa presente nel Report (Brunod et al., 2021, p. 9), potrà essere condotta da un ente della rete, in maniera collegiale da tutti i rappresentanti degli enti o da un consulente esterno scelto. Prima di iniziare un percorso di lavoro condiviso, quindi, è bene che la rete conosca le proprie potenzialità e che gli enti si conoscano fra di loro, come evidenziato nell’intervista alla dott.ssa Cicoletti, in Appendice C, p. 16.

Inoltre, al fine di formare un partenariato solido, inizialmente sulla spinta di un bando, è bene conoscere le caratteristiche di rilievo, rispetto alla rete, valutate dalla Fondazione. Tali caratteristiche possono essere trovate all'interno dei criteri di valutazione dei bandi rivolti alle reti di soggetti, come quelli presentati negli ultimi quattro paragrafi del secondo capitolo (sottoparagrafi 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4). Tra le caratteristiche prese in considerazione dalle Fondazioni ritornano spesso l'esperienza degli enti che compongono la rete, la loro idoneità e affidabilità, la presenza di ruoli ben precisi tra gli enti e l'effettivo coinvolgimento nella realizzazione delle attività, la capacità di organizzazione e di coordinamento.

4.2.2 Fase 2. Coinvolgimento dei potenziali beneficiari

Nella seconda fase dell'approccio, la rete deve iniziare a formare la propria proposta progettuale; il primo passo è un lavoro di Brainstorming da parte dei soggetti e di ascolto del territorio (Appendice C, p. 18).

Il Brainstorming, processo sviluppato da Osborn nel 1963, è un metodo per la generazione di quante più idee da parte di un gruppo di individui. Esso prevede la piena creatività e assenza di vincoli da parte dei soggetti in gruppo, i quali operano sotto due condizioni; la prima è la presenza esclusiva dell'argomento su cui generare idee, senza ulteriori condizionamenti, la seconda è la collaborazione e la limitata influenza reciproca all'interno del gruppo (Keeney, 2012, p. 306). Nel contesto della metodologia proposta nella tesi, il Brainstorming può essere realizzato dai soggetti della rete riguardo gli obiettivi, il contesto ed i destinatari fissati nel bando, per indagare il sentire degli enti su tali ambiti e il loro livello di conoscenza di questi.

In questa seconda fase poi è di fondamentale importanza l'indagine degli interessi dei destinatari; non è facile, tuttavia, quando bisogna tenere insieme i differenti punti di vista degli enti della rete, riuscire a prendere in considerazione anche un ulteriore gruppo di portatori di interesse. In ogni caso, il gruppo dei destinatari finali è fondamentale per l'ottenimento di un effettivo beneficio tramite l'azione della rete, anche in relazione alla successiva valutazione di impatto ottenuto con la propria azione, la quale non può avvenire senza una conoscenza approfondita del contesto e dei destinatari della propria azione (Appendice C, p.18). Inoltre, talvolta nei bandi la capacità di coinvolgere i destinatari finali delle proposte è espressamente indicata fra i criteri di valutazione; esempi sono il bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona, che inserisce tale indicazione all'interno della dimensione valutativa "Qualità e

pertinenza progettuale” ed il bando Spazio giovani della Fondazione CRC, nella dimensione “Qualità del progetto complessivo e delle singole attività”.

Lo strumento che proponiamo, su indicazione della dott.ssa Cicoletti (Appendice C, p. 18), è quello del Focus group; questo prevede che piccoli gruppi di persone vengano riuniti per discutere su un tema scelto dai moderatori. Nato nei primi decenni del ‘900 per le ricerche di mercato, lo strumento prevede un’attività collettiva dei partecipanti i quali, a differenza di altri metodi di interviste di gruppo, sono invitati a interagire fra loro (Kitzinger, 1994, p. 103).

Un esempio pratico, ad esempio in riferimento al bando Welfare in azione di Fondazione Cariplo, è quello di coinvolgere i più giovani, ovvero i destinatari indicati nel documento del bando, e discutere con loro riguardo alle loro necessità relative ai luoghi che frequentano o vorrebbero frequentare nella loro quotidianità (Appendice C, pp. 19-20).

Per compiere tale analisi, tuttavia, è necessario siano presenti dei soggetti con esperienza nell’utilizzo del Focus group; nel caso essi non fossero all’interno degli enti della rete potrebbe essere necessario l’utilizzo di un consulente (Appendice C, p. 18). Inoltre, un’analisi approfondita potrebbe richiedere, a seconda del bisogno, di effettuare più di un Focus group.

Il risultato di tale fase sarà un report discorsivo che contenga quanto emerso dai destinatari, in modo da fornire una conoscenza ampia delle problematiche da affrontare e delle richieste da parte dei potenziali destinatari delle proposte. Tale processo non potrà che aumentare la consapevolezza della rete riguardo il proprio territorio e il target di riferimento; il coinvolgimento dei beneficiari potrà essere segnalato alla Fondazione in fase di candidatura per dimostrare la solidità della progettazione svolta.

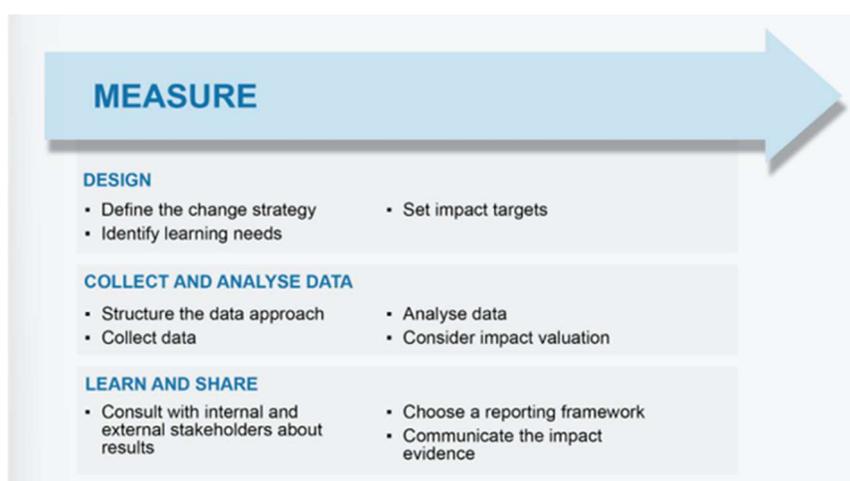
4.2.3 Fase 3. Design della valutazione di impatto sociale

La capacità di lettura dei bisogni del territorio è centrale nella formazione di un’attività. Questo si potrebbe dire per qualunque azione di qualsiasi ente; tuttavia, al fine di ottenere un finanziamento dei propri progetti, gli enti che si candidano in un bando vengono valutati per la bontà dell’analisi di contesto (un esempio di ciò può essere trovato nella dimensione “Qualità” del bando Cultura per Crescere della Fondazione Compagnia di San Paolo) e devono dimostrare quindi la sua solidità alla Fondazione. Come si è già sostenuto, quindi, i bandi sono un *driver* di buone pratiche che indirizzano l’operato degli enti alla valutazione di impatto desiderato già a priori.

Si intende quindi approfondire la fase di design della valutazione di impatto ricollegandosi al più recente documento sul tema dell'OECD (2024).

Nel ciclo della valutazione presentato dall'OECD, a cui si è già accennato nel primo capitolo, vi sono tre fasi principali del processo di valutazione di impatto: la misurazione, la gestione e la massimizzazione. All'interno della prima fase di misurazione (OECD, 2024, p. 27) si collocano il design, la raccolta e analisi dei dati e da ultimo l'apprendimento e la condivisione. Ci si intende concentrare sulla prima di queste tre sottofasi, ovvero il design; in esso sono contenute la definizione della strategia per il cambiamento, l'identificazione delle necessità di apprendimento e la scelta degli obiettivi d'impatto, come si può osservare in Figura 4.2.

Figura 4.2 La fase della misurazione all'interno dell'iter della valutazione di impatto sociale.



Fonte: OECD, 2024, p. 27

Innanzitutto, per valutare l'impatto bisogna definire a priori la strategia del cambiamento che si intende adottare (OECD, 2024, p. 28), ovvero la definizione di cosa si vuole migliorare nell'ambiente in cui ci si situa e con quali mezzi (Figura 4.2, nel box dedicato al design). Si tratta quindi di rispondere a tre domande fondamentali prima di compiere una qualsiasi azione e conseguente valutazione di impatto sociale (VIS). La prima riguarda i bisogni sociali, economici e ambientali a cui si ha intenzione di rispondere; la seconda come tali bisogni rientrano nella missione dell'ente e nelle sue priorità strategiche; la terza quale cambiamento desideriamo ottenere nella percezione degli stakeholder o dei beneficiari dell'azione come diretta conseguenza della nostra attività (OECD, 2024, p. 29).

Per quanto riguarda il collegamento fra azioni e missione degli enti, all'interno dei bandi analizzati si può osservare come tale nesso venga preso esplicitamente in considerazione dalle

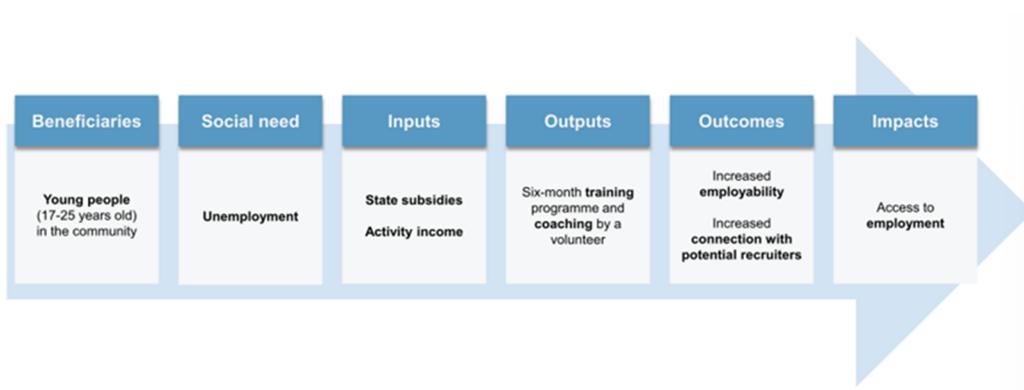
Fondazioni; gli enti delle reti devono avere esperienza nei campi in cui intendono agire, come indicato ad esempio nel bando Spazio Giovani della Fondazione CRC, alla dimensione “Governance della rete dei partner”.

È fondamentale, poi, la “Teoria del Cambiamento” che guida l’operato della rete; essa, in accordo con la definizione fornita dall’OECD (2024, p. 40), è “un metodo che esplicita come le attività che si intende realizzare porteranno al cambiamento che si intende ottenere, disegnando così un’analisi causale basata sull’evidenza disponibile”. Vengono così definiti chi sono i destinatari del cambiamento in maniera precisa, cosa si intende cambiare e come lo si intende cambiare, sviluppando una struttura logica che permette di chiarire il ruolo dell’organizzazione.

Sempre secondo l’OECD, poi, ci sono tre principali strumenti che possono essere adottati per esplicitare la strategia che si vuole utilizzare, formalizzando e provando a controllare i diversi aspetti della propria azione: i modelli logici, l’*impact mapping* e le *casual chains*.

La prima tipologia di strumento è considerata la più semplice e permette di distinguere fra input, output, *outcome* e impatti delle attività, partendo dall’esplicitazione dei beneficiari e dei bisogni a cui si intende rispondere. Il modello prevede l’allineamento di tali dimensioni in sequenza una dopo l’altra (si veda la Figura 4.3), senza tuttavia esplicitare il nesso causale tra le azioni realizzate e i cambiamenti attesi (OECD, 2024, p. 29). In tale processo, come nei due successivi, la rete dovrà valorizzare quanto emerso dai Focus group svolti con i beneficiari.

Figura 4.3 Modello logico

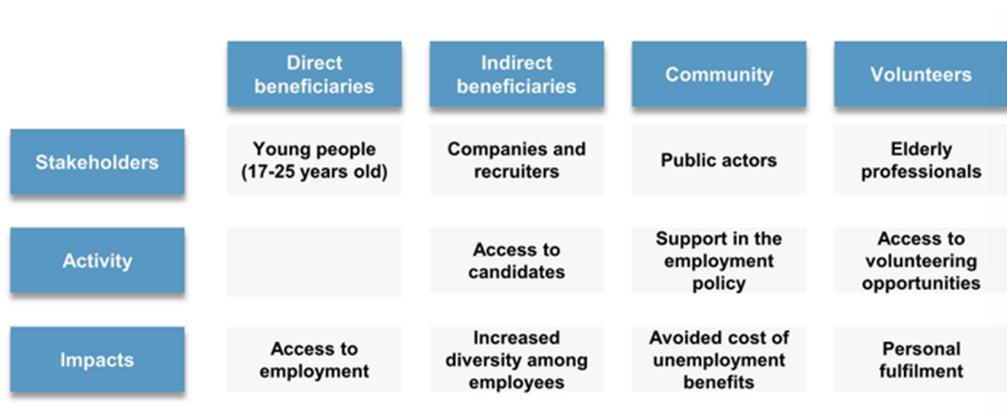


Fonte: OECD, 2024, p. 30

Il secondo strumento, l’*impact mapping* (Figura 4.4) ha invece il proprio focus nell’individuazione dei vari stakeholder per i quali si agisce, evidenziando gli impatti che li riguardano direttamente ad esempio verso beneficiari diretti, indiretti, comunità, volontari ecc.

(OECD, 2024, p. 30). Tuttavia, anche per quanto riguarda questo strumento l'accento non è posto sulla causalità tra azione ed impatto ma, in questo caso, sul collegamento tra attività in relazione a specifici gruppi di interesse. In tal caso, qualora lo si ritenesse necessario, i Focus group potranno essere svolti dalla rete successivamente ad una individuazione, maggiormente specifica o differenziata in vari gruppi, dei beneficiari.

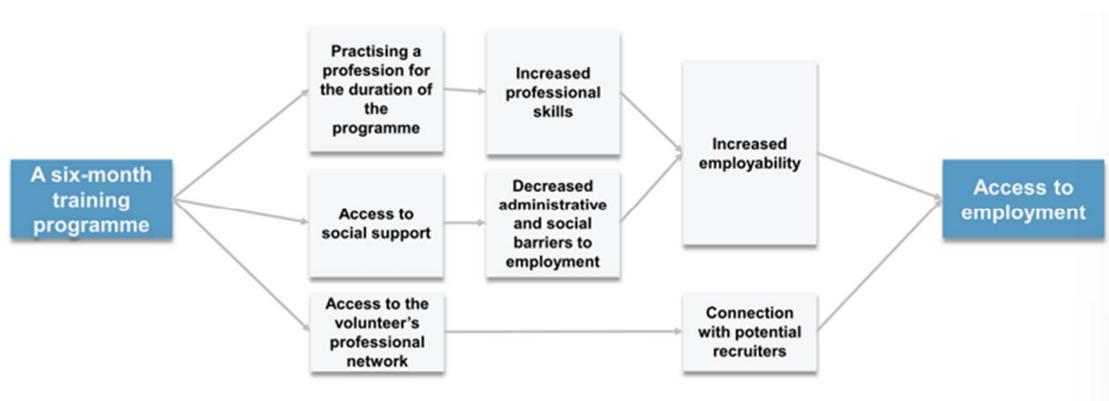
Figura 4.4. Impact mapping



Fonte: OECD, 2024, p. 30

L'ultimo approccio, detto della *casual chain*, è quello che risulta essere il più sofisticato (Figura 4.5). Infatti, esso permette di "delineare in differenti fasi, meccanismi, fattori e relazioni di causa-effetto che dovrebbero collegare le attività (logicamente e cronologicamente) agli impatti desiderati" (OECD, 2024, p. 30). Tale strumento necessita di un'elevata conoscenza dell'operazione e, per il suo livello di approfondimento, permette di migliorare continuamente il piano d'azione e implementarlo. Tuttavia, proprio per il grado di dettaglio e sviluppo anche grafico, tale strumento non rende facile la comunicazione della propria Teoria del Cambiamento. Dunque, nel caso di utilizzo da parte della rete, ci si dovrà assicurare che ogni ente abbia un buon livello di comprensione del modello.

Figura 4.5. Casual chain



Fonte: OECD, 2024, p. 31

Una volta identificata la strategia con la quale si intende operare, la seconda sottofase del design della VIS consiste nell'individuazione delle necessità di apprendimento, ovvero delle domande a cui si vuole rispondere con la valutazione di impatto e il modo in cui ci si appresta a rispondervi; nella pratica, in questa fase verranno selezionate le fonti e le tipologie di informazioni da reperire, i metodi, l'insieme di indicatori e gli strumenti per la loro raccolta (OECD, 2024, p.33). Secondo i criteri proposti dall'OECD, tali necessità di apprendimento riguarderebbero sei dimensioni principali: l'efficacia e l'efficienza dell'azione, la coerenza con l'ambiente circostante ed il loro settore, la rilevanza ed infine l'impatto e la sostenibilità, ovvero se e quale differenza porterà l'azione prescelta e se durerà nel tempo (OECD, 2024, p.33).

Da ultimo, la terza sottofase del design della VIS consiste nel fissare i *target* di impatto ovvero, come già riportato, obiettivi specifici e misurabili che derivano dai risultati (output) dagli *outcome* e dagli impatti desiderati (OECD, 2024, p. 34). Questi devono essere scelti in accordo con la Teoria del Cambiamento e permettono la suddivisione di obiettivi multidimensionali e complessi in dimensioni ed indicatori analizzabili. I *targets*, inoltre, devono anche essere coerenti e rientrare all'interno del campo di azione individuato dal bando. Questi obiettivi assumono anche molta importanza nella relazione fra l'ente e i finanziatori, soprattutto nel caso in cui questi ultimi siano investitori filantropici interessati all'impatto sociale (OECD, 2024, p. 34). Nell'ambito dei bandi, come già detto, spesso viene chiesto agli enti candidati di presentare, insieme al progetto, un insieme di indicatori su cui valutare la propria proposta e monitorarla; gli *impact target* si prestano anche a questo utilizzo. Si forniscono a titolo di esempio due casi: quanto messo in atto dalla Fondazione Cariverona e dalla Fondazione Cariplo in alcuni dei loro bandi.

La Fondazione Cariverona, in fase di candidatura, nei suoi bandi di recente pubblicazione, tra cui il bando Welfare generativo (paragrafo 2.4.1), richiede ai soggetti di presentare insieme ad una “Scheda di Progetto”, in cui vengano forniti numerosi dettagli sugli enti e sulla proposta, anche un documento chiamato “Scheda di Indicatori di Realizzazione e di Esito”, ritrovabile nella pagina dedicata al bando come file Excel²⁷. In questa scheda, la Fondazione Cariverona fornisce indicazioni ben precise agli enti rispetto ai *target* di impatto da raggiungere, declinati poi in indicatori di risultato (*output*) ed esito (*outcome*). L'insieme di questi è molto completo e puntuale: la Fondazione decide di guidare approfonditamente gli enti nel monitoraggio e nella valutazione delle loro proposte. Le dimensioni presenti nello schema potranno essere utilizzate come *impact target* da una rete di soggetti che si voglia candidare al bando Welfare generativo, per la formazione di un progetto con un alto grado di consonanza con le finalità della Fondazione fin dalla formulazione delle prime attività. In ogni caso, la rete potrebbe anche creare dei propri *target* di impatto autonomamente a partire dall'analisi di contesto fatta; rimane il fatto che la scheda degli indicatori forniti dalla Fondazione andrà compilata e caricata in fase di candidatura.

Dunque, una proposta di *impact target* utilizzabili da una rete di soggetti che si candidasse al bando Welfare generativo, ad esempio, potrebbe derivare dagli obiettivi nei quali la Fondazione Cariverona scompone le finalità del bando: attivazione e riattivazione di relazioni sociali e alleanze territoriali, contrasto alla parcellizzazione dei servizi, risposte più efficaci ai bisogni dei destinatari, promozione di reti territoriali con logiche coordinate e inclusive, favorire la responsabilità e la consapevolezza delle comunità sulle tematiche del bando, implementare azioni di formazione e *capacity building*, promuovere conoscenza condivisa, implementare e disseminare buone pratiche, promuovere sperimentazione ed innovazione. Tali *target* rimangono ancora di natura generale; infatti, ad esclusione dei primi tre obiettivi, i restanti sono in comune con schede di indicatori anche di altri bandi. Per questo, se la rete lo desiderasse, potrebbe utilizzarli come punto di partenza per poi declinarli rendendoli più specifici rispetto a quanto emerso nell'analisi di contesto fatta, anche escludendone alcuni temporaneamente o aggiungendone altri.

Un'ulteriore possibilità, invece, si può osservare per quanto riguarda il bando Valore della cultura (ma non, ad esempio, riguardo il bando Luoghi da rigenerare, presentato al

²⁷ <https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/welfare-generativo/>

sottoparagrafo 2.4.3) della Fondazione Cariplo²⁸; quest'ultima lascia liberi gli enti di fornire, in fase di candidatura, un proprio insieme di indicatori sui quali monitorare e valutare l'impatto ottenuto dai progetti una volta svolti. Tali indicatori sono anch'essi oggetto di valutazione, per quanto riguarda la loro credibilità. In tal caso, le reti avranno piena libertà sia nella creazione degli *impact target* nella fase di creazione della proposta (come, potenzialmente, anche nel caso precedente) sia nel fornire alla Fondazione un insieme di indicatori su cui compiere monitoraggio e valutazione ex post della propria proposta (contrariamente al caso precedente), i quali coincideranno con gli *impact target* su cui essa è stata formata.

In questa terza fase, coloro che materialmente compiranno l'analisi di contesto, utilizzeranno i modelli per la Teoria del Cambiamento e formuleranno gli *impact target* possono essere, a seconda delle situazioni, un singolo ente (un possibile capofila), un gruppo di soggetti o un insieme di volontari scelti all'interno di enti diversi, che si offrono per collaborare fra loro e compiere l'analisi. Quest'ultima opzione appare la più democratica ed inclusiva perché mette insieme più punti di vista.

4.2.4 Fase 4. Utilizzo degli *impact target* nel metodo AHP

Si arriva così alla quarta fase, all'interno della quale la rete utilizza il metodo AHP come strumento per il *Group decision making*.

Come spiegato nel precedente capitolo, il metodo AHP utilizza una serie di criteri in base a cui scegliere e un insieme di alternative, tra cui avviene la scelta; tramite i confronti a coppie fra questi elementi, si arriva ad attribuire un livello di priorità (locale) ai criteri di scelta rispetto al *goal* (l'obiettivo del processo decisionale) e quindi un livello di priorità (globale) alle alternative che si intende valutare rispetto ai criteri fissati.

Rispetto alle tipologie di metodi AHP nel *Group decision making* presentate al paragrafo 3.4, si propone di utilizzare un approccio *Full multicriteria voting*, per il quale il gruppo di decisori stabilisce sia i criteri che le alternative.

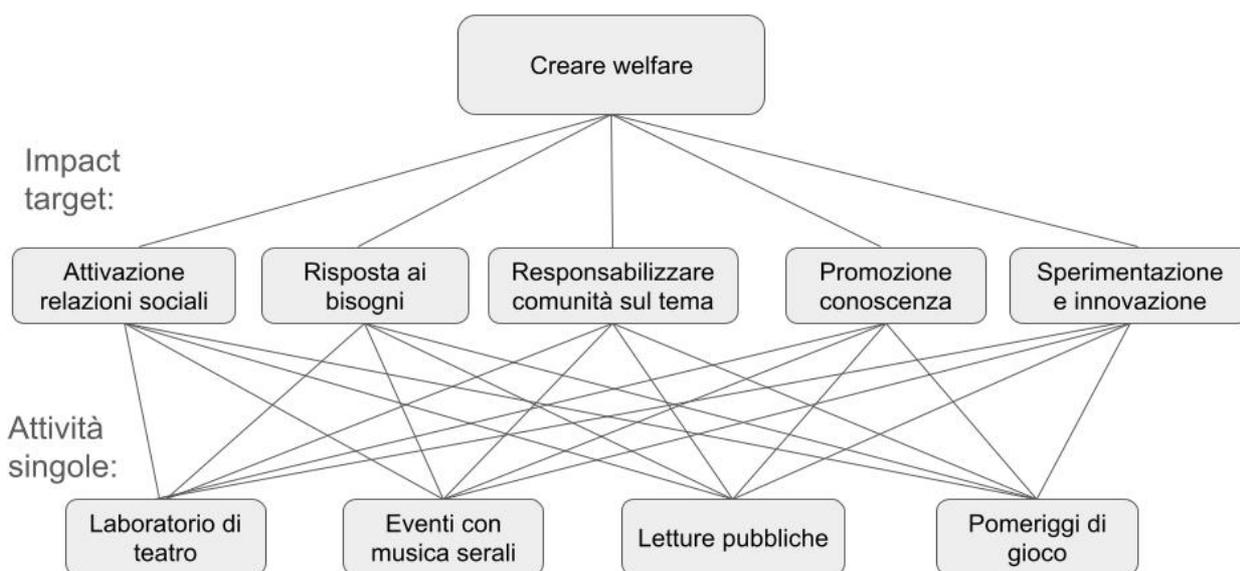
Per prima cosa, quindi, gli enti dovranno utilizzare come criteri di scelta gli *impact target* individuati nella fase precedente, in quanto corrispondono all'effetto che essi vogliono ottenere

²⁸ <https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/ban/0001/bando-valore-della-cultura-2024.pdf>

con la propria azione e dunque devono essere utilizzati come guida per la scelta di quale attività svolgere.

In secondo luogo, gli enti dovranno elaborare delle singole attività che possano rispondere agli obiettivi di impatto fissati. Per fare ciò gli enti potranno collaborare fra loro o agire singolarmente, permettendo così la più ampia varietà e ricchezza delle attività proposte. Esempi di attività singole, utilizzando come riferimento ancora una volta il bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona, possono essere laboratori di teatro, eventi serali con musica, letture pubbliche, pomeriggi di gioco e socializzazione, aiuto compiti ecc. Come accennato prima, tali singole attività non sono abbastanza elaborate da costituire un progetto a sé stante ma, quando unite fra loro o implementate, possono creare dei progetti da proporre (come richiesto nella prossima fase). L'utilità di valutare inizialmente le singole attività e non direttamente i progetti è data dal fatto che, così facendo, si potranno analizzare prima le componenti "semplici" che si desidera inserire nella propria proposta per poi passare a comporre un progetto finale utilizzando unicamente le singole attività dalla consolidata rispondenza agli *impact target*. Questo assicurerà, nell'opinione di chi scrive, un certo grado di elaborazione e solidità al progetto finale da proporre nel bando.

Figura 4.6 Esempio di schema AHP con *impact target* come criteri e attività singole come alternative



Fonte: Elaborazione propria.

Definiti gli elementi da inserire nella struttura gerarchica AHP, è bene ora passare ad alcune precisazioni basate sulla teoria del metodo AHP nelle decisioni di gruppo.

Per prima cosa, per quanto riguarda la strutturazione del problema (par. 3.4.1), come suggerito in Saaty & Peniwati (2013, cap. 12), nello scegliere gli *impact target* e le alternative da utilizzare, per evitare quanto più i conflitti nella fase di selezione di questi, si dovrebbe includere ogni criterio e alternativa proposta. Vi sarà una selezione solo successivamente, in base alle priorità locali e globali che risulteranno assegnate ad essi.

Per quanto riguarda la questione dell'assegnazione di pesi ai decisori (par. 3.4.2), come emerso dall'intervista alla dott.ssa Cicoletti (Appendice C, p. 17), non sarebbe opportuno applicare pesi differenti all'interno di un gruppo di soggetti della tipologia trattata nella tesi. Infatti, in una rete di enti che candidasse un progetto in un bando, anche qualora le forze all'interno del gruppo fossero disomogenee (come in alcuni dei casi presentati nel par. 4.2.1), il fine è di costruire in maniera partecipata e quanto più democratica la proposta. Qualora vi fossero degli enti a cui venisse dato un peso inferiore, il rischio di ostruzionismo da parte loro sarebbe molto elevato; la collaborazione fra enti molto diversi è già difficoltosa e conflittuale, dare differenti pesi ai soggetti porterebbe, nella metodologia proposta, solamente a tensioni e ulteriori conflitti.

Per quanto riguarda poi l'aggregazione delle differenti opinioni in un unico risultato, è necessario scegliere quale approccio sia più opportuno adottare fra quelli presentati nel precedente capitolo (par. 3.4.3). Come risultato dall'intervista alla dott.ssa Cicoletti (Appendice C, p. 16), all'interno delle reti vi è generalmente un certo livello di conflittualità; inoltre, vi sono enti di natura differente, come spesso richiesto dai bandi. Dunque, i partenariati, a meno di specifici casi, possono essere definiti eterogenei e con possibili conflitti di interessi. Da ciò deriva la necessità di utilizzare un approccio di aggregazione delle priorità individuali, in quanto gli enti saranno interessati anche ad ottenere il proprio vettore delle priorità globali (rispetto alle alternative) per confrontarlo con quello risultante dal gruppo nel suo complesso. Si propone quindi di utilizzare l'approccio AIP, *aggregation of individual priorities*. Come riportato nel par. 3.4.3.2 ed evidenziato in Ossadnik et al. (2016), è opportuno aggregare le singole priorità globali con la media geometrica poiché essa rispetta tutte le condizioni di aggregazione, prima fra tutte quella di reciprocità (non soddisfatta dall'utilizzo della media aritmetica).

Gli enti ottengono così un livello di preferenza del gruppo assegnato ad ogni attività proposta, sulla base degli *impact target* che la rete si è prefissata.

A proposito di questi ultimi, l'approccio AIP non prevede che vengano aggregate anche le priorità locali dei singoli decisori rispetto ai criteri, come visto nel par. 3.4.3.2, seppur ciò sia tecnicamente possibile, secondo quanto affermano Forman & Peniwati (1998, p. 166). Qualora i soggetti della rete desiderassero conoscere le preferenze che il gruppo assegna agli *impact target*, si potrà scegliere di utilizzare la media geometrica per aggregare anche le priorità locali. In tal modo si conoscerebbe la preferenza del gruppo anche riguardo gli obiettivi di impatto, acquistando consapevolezza utile nella creazione della proposta e nella rendicontazione di essa alla Fondazione.

Una volta aggregate le priorità (globali o locali che siano) è necessario testare la consistenza della decisione di gruppo, al fine di verificare l'attendibilità del giudizio. Per prima cosa, ogni decisore deve aver ottenuto un livello di consistenza accettabile. Qualora così non fosse, i soggetti dovranno correggere i propri giudizi in maniera da ottenere un rapporto di consistenza compreso entro la soglia di accettabilità ($CR > 0.10$).

Dopodiché, come riferito nel par. 3.4.4, può essere calcolato l'indice di consistenza che riguarda la decisione di gruppo, sulla base della relazione (10) del par. 3.4.4.

4.2.5 Fase 5. Creazione dei progetti a partire dalle singole attività

A questo punto dell'approccio proposto, la rete di soggetti avrà a disposizione una serie di attività con un livello di preferenza assegnato che, come già detto, da sole non compongono una proposta da candidare. Nella quinta fase della metodologia, gli enti dovranno creare dei progetti da proporre alla Fondazione a partire dalle singole attività; l'iniziale ideazione e valutazione di queste, nella fase 4, è fondamentale perché, attraverso la loro combinazione, nella presente fase, si possono creare progetti complessi che riescono a coprire diversi ambiti e che includono essi differenti attività selezionate in base alla loro rispondenza rispetto agli *impact target*.

Nell'unire le attività per creare i progetti, come nella fase precedente gli enti potranno lavorare tutti insieme, singolarmente o a piccoli gruppi. Nel primo caso, qualora vi fosse particolare sinergia e concordanza all'interno del gruppo, si potrebbe giungere già in questa quinta fase alla creazione di un'unica proposta con il consenso di tutti i soggetti; infatti, gli elementi fondamentali per la creazione di una potenziale proposta, che sia solida e giustificata, sono già stati forniti tramite la scelta degli *impact target* e la valutazione delle attività con il metodo AHP. La rete, dunque, potrebbe formare un'unica proposta per il bando di comune accordo; nella

formazione di questa dovrà esser dato maggior peso alle attività giudicate maggiormente rispondenti agli *impact target* fissati, come da fase 4.

Qualora, invece, gli enti della rete non riuscissero a pervenire alla creazione congiunta di un unico progetto, si arriverà ad avere una serie di progetti differenti, i quali mischieranno al loro interno le singole attività in maniera differente (per coerenza rispetto al processo decisionale, sempre riguardo ai pesi assegnati alle attività nella fase 4). Nell'unire insieme tali attività, è bene segnalare come sia necessario uno sforzo di creatività e inventiva da parte degli enti; ad esempio, sempre nel contesto del bando Welfare generativo, a partire da singole attività come un corso di cucina etnica, una serata con musica internazionale o la creazione di uno spazio comune di quartiere, si può immaginare di realizzare, con i fondi derivanti dal bando, un'attività di ristorazione volta alla creazione di posti di lavoro per stranieri in difficoltà in un luogo rigenerato all'interno del tessuto urbano, che possa anche ospitare eventi serali con musica. Come si può vedere da questo esempio, attraverso il ragionamento su singole attività più semplici, si può creare un progetto più complesso e dalle molteplici dimensioni.

4.2.6 Fase 6. Utilizzo del metodo AHP per la valutazione delle proposte con i criteri di valutazione del bando

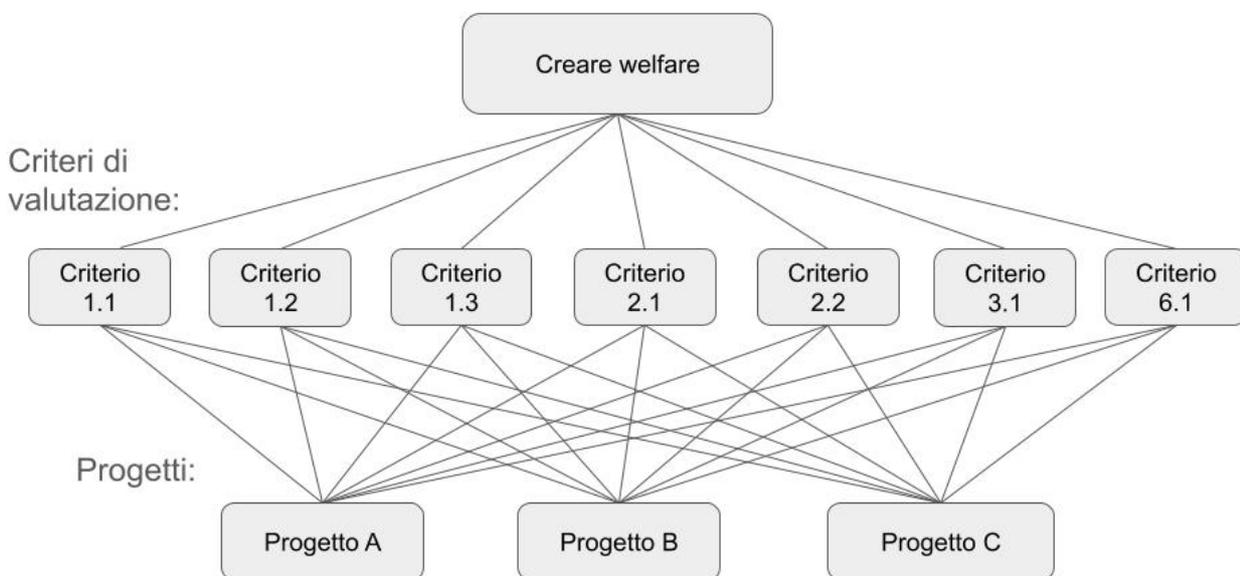
Nel caso vi fossero più progetti fra cui scegliere per la candidatura, si propone di ricorrere nuovamente al metodo AHP. In quest'ultima fase, però, a differenza della quarta, come alternative si utilizzano i progetti elaborati dai soggetti dalla rete e come criteri sono utilizzati i criteri di valutazione presenti nel bando con cui sono valutati i progetti candidati. All'interno dei bandi, infatti, possono essere trovati differenti tipologie di criteri di valutazione: quelli da applicare ai progetti candidati, alle reti di soggetti ma anche, ad esempio, ai singoli enti che le compongono. Nella scelta da parte della rete del progetto da candidare, utilizzando nuovamente il metodo AHP, dovranno essere presi in considerazione solamente quei criteri di valutazione che riguardano i progetti, seppur anche le altre tipologie di criteri vadano tenuti in considerazione in momenti successivi perché in ogni caso influenti nella scelta della Fondazione delle proposte da finanziare.

I progetti da selezionare con il metodo AHP, ovvero le alternative dello schema gerarchico, potranno essere proposti da singoli enti o da gruppi di soggetti stilando una breve presentazione per la rete intera dell'ipotesi di progetto da candidare, in maniera che il giudizio degli enti nel metodo AHP si basi su informazioni quanto più complete e precise riguardo ai

differenti progetti alternativi. La creazione dei progetti dovrebbe essere, in ogni caso, quanto più condivisa dal maggior numero possibile di soggetti partner in modo da rispecchiare i desideri di più enti.

Riguardo i criteri da utilizzare nel metodo AHP, in questa fase della procedura, prendendo come esempio il bando Welfare generativo (par. 2.4.1), i criteri menzionati nel bando con cui valutare i progetti candidati sono: la capacità di rispondere agli obiettivi del bando (criterio 1.1), la capacità di rispondere ai bisogni dei destinatari (criterio 1.2), le modalità di coinvolgimento dei destinatari (criterio 1.3), la coerenza tra obiettivi del bando, bisogni dei destinatari e attività progettuali (criterio 2.1), la fattibilità (criterio 2.2), l'adeguatezza rispetto al contesto (criterio 3.1) la capacità della proposta di mantenersi attiva oltre il supporto della Fondazione (criterio 6.1). La Figura 4.7 illustra la struttura gerarchica del problema AHP nel caso in cui vengano valutati dalla rete tre progetti alternativi A, B e C in base ai criteri di valutazione riferiti ai progetti, presenti nel bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona.

Figura 4.7 Esempio di schema AHP con i criteri di valutazione del bando Welfare generativo e tre progetti come alternative.



Fonte: Elaborazione propria

Per quanto riguarda le scelte da compiere in questa fase per l'utilizzo del metodo AHP con riferimento alle decisioni di gruppo, si fa riferimento a quanto esposto e giustificato nel

paragrafo 4.2.4. In particolare, si propone di considerare la struttura gerarchica AHP includendo tutte le proposte di progetto emerse dalla rete nella fase 5, senza escluderne nessuna; inoltre, si propone di non assegnare pesi differenti ai decisori e di utilizzare l'approccio AIP per aggregare le differenti priorità globali associate ai progetti proposti dagli enti della rete (che corrispondono alle alternative).

Tuttavia, a differenza della fase 4, poiché i criteri utilizzati nel metodo AHP in quest'ultima fase sono alcuni dei criteri di valutazione del bando, si dovranno utilizzare i pesi assegnati alle dimensioni che li contengono (o, in assenza di questi, assegnare peso eguale ad ogni criterio); l'approccio utilizzato in questa fase è di *multicriteria voting* (si veda il paragrafo 3.4) in quanto le priorità locali dei criteri sono date e non sono calcolate tramite i confronti a coppie, come nella quarta fase della metodologia proposta.

È necessario, infatti, che, in riferimento ai criteri del bando volti alla valutazione delle proposte, si utilizzino i pesi assegnati ad essi dalla Fondazione, affinché i progetti vengano valutati dalla rete coerentemente alle preferenze della Fondazione. Questo, al fine di attribuire la corretta importanza ai differenti criteri, evitando così, ad esempio, di dare eccessiva importanza ad aspetti ritenuti poco rilevanti da parte della Fondazione.

Tuttavia, vi sono alcune complicazioni nel fare ciò. Infatti, spesso nei bandi i pesi sono assegnati non ai singoli criteri ma alle dimensioni, ovvero gli ambiti di valutazione nei quali i criteri sono raggruppati (i quali sono differenti a seconda del bando); inoltre, i criteri di valutazione riferiti ai progetti candidati, nel testo di un bando, possono essere contenuti in varie dimensioni, che potrebbero avere pesi differenti. Per far fronte a tali problematiche, si propone un metodo per trovare i pesi dei singoli criteri, da utilizzare nel metodo AHP come priorità locali, coerentemente con i pesi dati dalla Fondazione alle dimensioni che li contengono.

A titolo esemplificativo, si prende in considerazione il bando Welfare generativo, i cui criteri si possono ritrovare nella Tabella 2.2 del par. 2.3.1. Per arrivare ad assegnare un peso ai singoli criteri è necessario distribuire su tutti i criteri appartenenti ad una certa dimensione il peso di questa. Ad esempio, alla dimensione "Qualità e pertinenza progettuale" è stato attribuito dalla Fondazione un peso del 25%; di conseguenza, poiché essa ha al suo interno tre criteri, questi avranno peso uguale a $0,25/3$, ovvero $0,083$. L'assunto, in tale operazione, è che i pesi all'interno della dimensione abbiano egual peso di importanza per la Fondazione. Proseguendo in tal maniera, si otterranno i pesi di tutti i criteri presenti nel bando. Dopodiché, come già detto, saranno da prendere in considerazione solamente i criteri riferiti alla proposta candidata. Si

possono osservare i pesi assegnati ai singoli criteri nella quarta colonna della Tabella 4.1. La somma dei pesi delle dimensioni prese in considerazione (seconda colonna della Tabella 4.1) non è 1 perché le dimensioni del bando che non contenevano criteri riferiti alle proposte candidate non sono state riportate nella Tabella 4.1; da ciò deriva anche che la somma dei pesi dei criteri sia inferiore a uno.

Infine, per trovare le priorità locali da utilizzare nel metodo AHP in quest'ultima fase, è necessario un ulteriore passaggio. Infatti, la somma dei pesi dei criteri presi in considerazione, essendo essi solo alcuni di quelli presenti del bando, sarà minore di 1. Per ottenere priorità locali con somma 1 è necessario normalizzare i pesi dei criteri, come si può osservare nella quinta colonna della Tabella 4.1

Tabella 4.1 Esempio di assegnazione di pesi ai criteri riferiti ai progetti, contenuti in quattro differenti dimensioni, con riferimento al bando Welfare generativo della Fondazione Cariverona

Dimensione	Peso dimensione	Criterio	Peso criterio	Peso normalizzato (priorità locali)
1.Qualità e pertinenza progettuale	0,25	1.1 Capacità di rispondere agli obiettivi del bando	0,083	0,1424
		1.2 Capacità di rispondere ai bisogni dei destinatari	0,083	0,1424
		1.3 Coinvolgimento dei destinatari	0,083	0,1424
2.Coerenza rispetto agli obiettivi indicati	0,20	2.1 Coerenza obiettivi, bisogni e attività	0,067	0,1149
		2.2 Fattibilità di progetto	0,067	0,1149
3.Coerenza rispetto a territorio e destinatari	0,15	3.1 Adeguatezza rispetto al contesto	0,050	0,0858

6.Sostenibilità economica	0,15	6.1 Sostenibilità economica	0,15	0,2572
SOMMA			0,583	1

Fonte: Elaborazione propria

Note le priorità locali associate ai criteri, i decisori (ovvero gli enti della rete) possono confrontare a coppie i progetti proposti, rispetto ai criteri individuati nel bando, selezionando il progetto con la priorità globale più elevata.

A conclusione del processo, composto dalle sei fasi presentate, la rete di soggetti avrà selezionato un progetto da presentare nella partecipazione al bando della Fondazione.

4.3 Vantaggi e svantaggi della metodologia proposta

Si riscontrano alcuni svantaggi nell'approccio proposto, come la dispendiosità in termini di tempo del processo di creazione del progetto da candidare e la possibile inesperienza dei soggetti nell'utilizzo degli strumenti contenuti nella metodologia. Infatti, l'utilizzo del metodo AHP (a maggior ragione con un numero elevato di criteri e alternative da prendere in considerazione) e degli strumenti proposti nella metodologia possono risultare un impegno in termini di energie e tempo. Si ricorda comunque la possibilità di utilizzare il software AHP-OS²⁹ come supporto nelle decisioni, da parte dei soggetti della rete.

A fronte di tali criticità, si possono riscontrare numerosi vantaggi associati all'approccio proposto. Il maggior impegno in termini di tempo ed energie (probabilmente solo parzialmente riducibile con l'utilizzo di altri metodi) può portare ad un incremento nella qualità del processo di lavoro della rete, che può portare, tra l'altro, ad aumentare la probabilità di ricevere i fondi da parte della Fondazione, a fronte del riconoscimento della bontà della progettazione svolta.

Attraverso la metodologia presentata in questo capitolo, infatti, la rete di soggetti può costruire una proposta solida, perché creata utilizzando strumenti che permettono un'approfondita analisi dei bisogni dei beneficiari e del contesto in cui la rete vuole operare. L'elaborazione autonoma da parte della rete della Teoria del Cambiamento e degli *impact target*, inoltre, permette al partenariato di fissare ciò che i soggetti che ne fanno parte desiderano realizzare e

²⁹ <https://bpmsg.com/ahp/>

di migliorare la comprensione comune del problema da affrontare e l'allineamento della rete sull'ambito d'azione posto dal bando.

Inoltre, con l'utilizzo del metodo AHP nel *Group decision making*, come indicato nel paragrafo 3.4, è possibile ridurre il livello di conflittualità all'interno del gruppo di lavoro, sistematizzare il processo e guidare nella scelta razionale e condivisa fra i differenti progetti, attribuendo un livello di preferenza in maniera giustificabile, attraverso i confronti a coppie, a questi elementi.

Il processo proposto aumenta quindi la rendicontabilità, l'efficienza e l'efficacia del percorso di creazione di progetti, scandendo il ritmo del lavoro delle reti per la formazione di una proposta da candidare ad un bando per la richiesta di un contributo erogato da una Fondazione di origine bancaria. La metodologia presentata, dunque, può contribuire significativamente alla creazione di progetti dal diffuso impatto sociale sul territorio di riferimento.

CONCLUSIONI

Lo strumento del bando è largamente utilizzato dalle Fondazioni di origine bancaria ed ha un grande potenziale nel finanziamento delle realtà del Terzo settore per la realizzazione di progetti volti all'innovazione sociale. All'interno del contesto dell'economia sociale, si è fornito un possibile approccio per incrementare l'impatto sociale dei bandi sul loro territorio di riferimento.

Dopo aver analizzato, tramite le interviste svolte, le possibili azioni per incrementare l'impatto dei bandi, si è compreso come la creazione di reti di soggetti sul territorio e di nuove competenze fosse ciò che rende un bando davvero impattante nel sociale.

Si è dunque elaborato un processo, presentato nel quarto capitolo, in grado contribuire alla creazione e selezione di progetti da parte delle reti di soggetti che si candidano ad un bando, favorendo la collaborazione e la riduzione del conflitto nel processo di lavoro tramite l'utilizzo di diversi strumenti, tra cui i principali sono il metodo AHP ed il *design* della valutazione di impatto sociale.

Si può osservare un doppio risultato ottenuto nella creazione di valore sociale; il primo, tramite il processo presentato nel quarto capitolo, è quello di permettere lo sviluppo del potenziale delle reti, incrementando l'impatto sociale del bando; il secondo, inoltre, è la creazione di progetti da parte delle reti di soggetti costruiti coinvolgendo i destinatari e che mirino, fin dalla loro ideazione, alla creazione di impatto sociale.

La tesi, dunque, fornisce un metodo di lavoro per le reti di soggetti che diventano infrastrutture sociali sul territorio. È opportuno coltivare tali reti e far sì che non ci si limiti alla sola creazione di esse; infatti, il valore per il territorio di riferimento che può emergere dalle reti di enti non è scontato con la sola creazione di queste. È necessario, infatti, che le reti siano fornite di strumenti per una collaborazione proficua e per tale ragione, il processo in sei fasi presentato nell'ultimo capitolo è teso a migliorare l'efficacia del percorso di creazione e selezione dei progetti, portando a candidature di qualità e condivise dagli stessi soggetti appartenenti alla rete e, di conseguenza, aumentando anche la possibilità delle reti di ricevere i fondi previsti dal bando.

La metodologia proposta, dunque, può contribuire significativamente allo sviluppo del potenziale delle reti e può incrementare l'impatto sociale dei bandi, contribuendo a migliorare, almeno in parte, il benessere nel lungo periodo per la società.

BIBLIOGRAFIA

ACRI (2012). Carta delle Fondazioni, approvata il 4 aprile 2012. https://www.acri.it/wp-content/uploads/2020/02/Carta_delle_Fondazioni.pdf

ACRI-MEF (2015). Protocollo di intesa, sottoscritto da ACRI e MEF il 22 aprile 2015. https://www.acri.it/wp-content/uploads/2020/02/Protocollo-22_4_2015.pdf

ACRI (2022). 28° Rapporto annuale sulle Fondazioni di origine bancaria.

Amenta, P. (2024). Aggregating judgments in non-negotiable group decisions in transport systems. *Socio-Economic Planning Sciences*.

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., Williams, T. A., & Wisniewski, M. (2000). *An introduction to management science: quantitative approaches to decision making*. South-Western College Pub.

Bandera, L. (2013). Le Fondazioni di origine bancaria: sperimentazione e sostegno alle reti. *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 109-145.

Barbetta, G. (2008). Le Fondazioni di origine bancaria: dalla nascita per caso all'esercizio della innovazione sociale. In *Patrimoni & Scopi. Per un'analisi economica delle Fondazioni* (pp. 1-163). Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.

Barbera, F. (2020). L'innovazione sociale: aspetti concettuali, problematiche metodologiche e implicazioni per l'agenda della ricerca. *Polis*, 35(1), 131-148.

Basak, I., & Saaty, T. (1993). Group decision making using the analytic hierarchy process. *Mathematical and computer modelling*, 17(4-5), 101-109.

Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., & Calderini, M. (2016). Indicators and metrics for social business: a review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), 1-24.

Borzaga, C., & Cafaggi, F. (1999). Le Fondazioni bancarie: un patrimonio alla ricerca di uno scopo.

- Borzaga, C., Calzaroni, M., Fontanari, E., & Lori, M. (2021). L'economia sociale in Italia. Dimensioni, caratteristiche e settori chiave. *Euricse-ISTAT research report*, [https://euricse.eu/\(2023.8.25\)](https://euricse.eu/(2023.8.25))
- Borzaga, C., Calzaroni, M., Fontanari, E., & Lori, M. (2022). L'economia sociale in Italia: dimensioni ed evoluzione. *Impresa sociale*, (2), 17-34.
- Brunod, M., Cicoletti, D., Di Tommaso, B. (2021) Report conclusivo QuBi – la ricetta contro la povertà infantile.
- Bund, E. Gerhard, U. Hoelscher, M., Mildenerger, G. (2015), A Methodological Framework for Measuring Social Innovation, *Historical Social Research*, n. 3, pp. 48–78.
- Chang-Lin Yang, Rong-Hwa Huang, Yun-Chen Lee (2014) Building a Performance Assessment Model for Social Enterprises-Views on Social Value Creation. *Science Journal of Business and Management*. Vol. 2, No. 1, pp. 1-9.
- CIRIEC, European Economic and Social Committee (2017) Recent evolutions of the Social Economy in the European Union. CES/CSS/12/2016/23406
- Corvo, L., & Pastore, L. (2020). Raccogliere e valorizzare i dati sull'impatto. Quale contributo alla conoscenza?. *IMPRESA SOCIALE*.
- De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P., Zamagni, S. (2023) La prospettiva civile dell'impatto sociale.
- Depedri, S., (2015) La valutazione di impatto sociale? Farla diventare uno strumento utile. *Impresa Sociale* 4/2020, 12-20
- Duleba, S., & Blahota, I. (2022). Determining optimal group weights for consensus creation in AHP for three conflicting stakeholder groups by vector distance minimization. *Journal of the Operational Research Society*, 73(7), 1633-1648.
- Duleba, S., & Moslem, S. (2018). Sustainable urban transport development with stakeholder participation, an AHP-Kendall model: A case study for Mersin. *Sustainability*, 10(10).

Eifert, A.; Julmi, C. (2022) Challenges and How to Overcome Them in the Formulation and Implementation Process of a Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability* 2022, 14, 14816

Escobar, M. T., & Moreno-Jiménez, J. M. (2007). Aggregation of individual preference structures in AHP-group decision making. *Group Decision and Negotiation*, 16(4), 287-301.

European Commission (2013). Guide to Social Innovation.

European Commission (2021a), Commission staff working document *accompanying the document* “Building an economy that works for people: an action plan for the social economy”, SWD (2021) 373 final, Bruxelles.

European Commission (2021b), Social Economy Action. “Building an economy that works for people: an action plan for the social economy”. *Publication Office of the European Union*.

European Commission (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe: comparative synthesis report, Publications Office.

Fici, A. (2018). La riforma del terzo settore e le fondazioni di origine bancaria. In *Fondazioni di origine bancaria: 23. Rapporto annuale, Anno 2017* (pp. 323-361). ACRI.

Fondazione Cariplo (2024) Guida alla presentazione dei progetti su bandi.

Fong, C. C. S. (2020). Decision Making of Charity Fund Allocation: Evidence from Hong Kong. *Financial Risk and Management Reviews*, 6(1), 88-98.

Forman, E. H., & Selly, M. A. (2001). *Decision by objectives: how to convince others that you are right*. World Scientific.

Goepel, K.D. (2018). Implementation of an Online Software Tool for the Analytic Hierarchy Process (AHP-OS). *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, Vol. 10 Issue 3 2018, pp. 469-487.

Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 44(6), 1173-1193.

- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability value creation, survival, and growth of the company: A critical perspective in the Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). *Sustainability*, 11(7), 2119.
- Hwang, C. L., & Lin, M. J. (1987). *Group decision making under multiple criteria: methods and applications* (Vol. 281). Springer Science & Business Media.
- Irvin, R. A., & Stansbury, J. (2004). Citizen participation in decision making: is it worth the effort?. *Public administration review*, 64(1), 55-65
- Keeney, R. L. (2012). Value-focused brainstorming. *Decision Analysis*, 9(4), 303-313.
- Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. *Sociology of health & illness*, 16(1), 103-121.
- Klein, J.-L., Fontan, J.-M., Harrison, D., Lévesque, B. (2014), L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concentration, in J.-L. Klein, J.-L. Laville, F. Moulaert (dir.) 2014, pp. 193-246.
- Lai, V. S., Wong, B. K., & Cheung, W. (2002). Group decision making in a multiple criteria environment: A case using the AHP in software selection. *European Journal of Operational Research*, 137(1), 134-144.
- Latora, A., Trapani, N., & Nicosia, G. (2018). Una metodologia di Multi Criteria Decision Making a supporto dei processi di Public Management. *Rivista italiana di Public Management*, 1(2). 132-162
- Lee, E. K. M., Lee, H., Kee, C. H., Kwan, C. H., & Ng, C. H. (2021). Social impact measurement in incremental social innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(1), 69-86.
- Lin, C., Kou, G., Peng, Y., & Alsaadi, F. E. (2022). Aggregation of the nearest consistency matrices with the acceptable consensus in AHP-GDM. *Annals of Operations Research*, Vol. 316, 1-17.
- Lootsma, F. A. (1991). Scale sensitivity and rank preservation in a multiplicative variant of the analytic hierarchy process (summary). In *The 2nd International Symposium on The Analytic Hierarchy Process, Pittsburgh, Pennsylvania* (pp. 71-83).
- Marzuki, A. (2015). Challenges in the Public Participation and the Decision Making Process. *Sociology & Space/Sociologija i Prostor*, 53(1).

- Mau-Crimmins, T., De Steiguer, J. E., & Dennis, D. (2005). AHP as a means for improving public participation: a pre-post experiment with university students. *Forest policy and economics*, 7(4), 501-514.
- Miglietta, A. (2021). Il ruolo delle Fondazioni di origine bancaria nel finanziamento alla cultura e alla creatività. *Economia della Cultura*, 32(4), 609-614.
- Miquel, M. P., Cabeza, M. G., & Anglada, S. E. (2013). Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics. *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2017). Recent evolutions of the Social Economy in the European Union. *Brussels: European Economic and Social Committee, CIRIEC*.
- Munda, G. (2004). Social multi-criteria evaluation: Methodological foundations and operational consequences. *European journal of operational research*, 158(3), 662-677.
- Moralli, M. (2022). *L'ABC dell'innovazione sociale Tra sostenibilità, creatività e sviluppo*. Fondazione Bologna University Press.
- Moreno-Jiménez, J. M., Salvador, M., Gargallo, P., & Altuzarra, A. (2016). Systemic decision making in AHP: a Bayesian approach. *Annals of Operations Research*, 245, 261-284.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E., & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model (s) of local innovation. *Urban studies*, 42(11), 1969-1990.
- Moulaert, F., & MacCallum, D. (2019). *Advanced introduction to social innovation*. Edward Elgar Publishing.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Young Foundation.
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A., & Giovannini, E. (2005). Handbook on constructing composite indicators: methodology and user guide.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento. Traduzione Human Foundation 2012

OECD (2021) Innovazione nella partecipazione dei cittadini al decision-making pubblico e nuove istituzioni democratiche. Cavalcare l'onda della deliberazione. Transform, Highlights 2020.

OECD (2022a) Raccomandazione del Consiglio sull'economia sociale e solidale e sull'innovazione sociale, OECD/LEGAL/0472

OECD (2022b), OECD Guidelines for Citizen Participation Processes, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>.

OECD (2023a), "What is the social and solidarity economy? A review of concepts", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2023/13, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/dbc7878d-en>.

OECD (2023b), Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/270c7194-en>.

OECD, European Union. (2024). *Local Economic and Employment Development (LEED) Measure, Manage and Maximise Your Impact A Guide for the Social Economy: A Guide for the Social Economy*. OECD publishing.

Ossadnik, W., Schinke, S., & Kaspar, R. H. (2016). Group aggregation techniques for analytic hierarchy process and analytic network process: a comparative analysis. *Group Decision and Negotiation*, 25, 421-457.

Peniwati, K. (2005) *Criteria for evaluating group decision-making methods in Decision making with the analytic network process*, 251-270. Berlin, Germany: Springer Science+ Business Media, LLC.

Pérez, L. G., Mata, F., Chiclana, F., Kou, G., & Herrera-Viedma, E. (2016). Modelling influence in group decision making. *Soft Computing*, 20, 1653-1665.

Putnam R.D. (1993), *La tradizione civica delle regioni italiane*, Milano, Mondadori

Saaty, T.L. (1990) *The Analytic Hierarchy Process. Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. RWS Publications, Pittsburgh.

- Saaty, T. L., & Peniwati, K. (2013). *Group decision making: drawing out and reconciling differences* (English Edition). RWS publications. Edizione del Kindle.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2006). *Decision making with the analytic network process* (Vol. 282). Berlin, Germany: Springer Science+ Business Media, LLC.
- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2007). Dispersion of group judgments. *Mathematical and Computer Modelling*, 46(7-8), 918-925.
- Saaty, T. L., Vargas, L. G. (2012). *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process*, Springer, New York.
- Scala, N. M., Rajgopal, J., Vargas, L. G., & Needy, K. L. (2016). Group decision making with dispersion in the analytic hierarchy process. *Group Decision and Negotiation*, 25, 355-372.
- Szádoczki, Z., & Duleba, S. (2022). Distance-based aggregation in group AHP. *Journal of Decision Systems*, 31, 98-106.
- Tang, M., & Liao, H. (2021). From conventional group decision making to large-scale group decision making: What are the challenges and how to meet them in big data era? A state-of-the-art survey. *Omega*, 100.
- Tindale, R. S., & Winget, J. R. (2019). Group decision-making. In *Oxford research encyclopedia of psychology*.
- Tremblay, D. G., & Pilati, T. (2013). Social innovation through arts and creativity. *The international handbook on social innovation: Collective action, social learning and transdisciplinary research*, 67-79.
- Tricarico, L., Jones, Z. M., & Daldanise, G. (2022). Platform Spaces: When culture and the arts intersect territorial development and social innovation, a view from the Italian context. *Journal of Urban Affairs*, 44(4-5), 545-566.
- Trisyulianti, E., Prihartono, B., Andriani, M., & Suryadi, K. (2023). A conceptual framework for a value-based sustainability balanced scorecard. *Sustainable Development*, 31(3), 1536-1552.
- Tung, Y. A. (1998). Time complexity and consistency issues in using the AHP for making group decisions. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 7(3), 144-154.

Venturi, P. (2019). La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa". *Short Paper*, 19, 2019.

Venturi, P. (2019). La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa". *Short Paper*, 19, 2019.

Venturi, P., Miccolis, S., Serlupi, C. (2019) L'orientamento all'impatto e all'innovazione sociale dei progetti finanziati dal Bando DGR 699/2018.

Wang, H., Yang, G., & Xu, Z. (2024). Aggregating diverse evaluations in group decision making: An approach based on wisdom of crowds. *Information Sciences*, 657.

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

Zavadskas, E. K., Turskis, Z., & Kildienė, S. (2014). State of art surveys of overviews on MCDM/MADM methods. *Technological and economic development of economy*, 20(1), 165-179.

Zhu, X., Meng, X., & Zhang, M. (2021). Application of multiple criteria decision making methods in construction: a systematic literature review. *Journal of Civil Engineering and Management*, 27(6), 372-403.

Zopounidis, C., & Doumpos, M. (2002). Multicriteria classification and sorting methods: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 138(2), 229-246.

SITOGRAFIA

Stanford Social Innovation Review, <https://ssir.org/> [consultato in data 16/09/2024]

Italia non profit, <https://italianonprofit.it/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Compagnia di San Paolo, bando Space_24,
https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Testo-bando-Space-24_DEF_27-02-24.pdf [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Compagnia di San Paolo, bando Cultura per crescere,
https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/Bando-Cultura-per-Crescere_2024_.pdf [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Compagnia di San Paolo, Biblioteca valutazione,
<https://www.compagniadisanpaolo.it/it/biblioteca-valutazione/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Compagnia di San Paolo, progetto Open,
<https://www.compagniadisanpaolo.it/it/progetti/open/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione CRC, bando Spazio giovani, https://fondazionecrc.it/wp-content/uploads/2022/12/2022_Bando-Spazio-Giovani.pdf [consultato in data 10/08/2024]

Open Impact, <https://www.openimpact.it/> [consultato in data 10/08/2024]

Programma Nati per leggere, <https://www.natiperleggere.it/> [consultato in data 10/08/2024]

AHP O-S, Online System, <https://bpmsg.com/ahp/> [consultato in data 18/09/2024]

SuperDecisions software, <https://www.superdecisions.com/> [consultato in data 18/09/2024]

Fondazione Cariplo, bando Valore cultura,
<https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/ban/0001/bando-valore-della-cultura-2024.pdf> [consultato in data 11/09/2024]

Fondazione Cariplo, bando QuBi, <https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/al-/al-bando-le-poverta--qubi-.pdf> [consultato in data 11/09/2024]

Fondazione Cariplo, sito programma QuBì, <https://ricettaqubi.it/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariplo, bando Housing sociale,
https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/ban/0001/bando-housing-sociale-sap-2024_def.pdf [consultato in data 11/09/2024]

Fondazione Cariplo, bando Luoghi da rigenerare,
<https://www.fondazionecariplo.it/static/upload/ban/0001/bando-luoghi-da-rigenerare-24.pdf> [consultato in data 11/09/2024]

Fondazione Cariplo, bando Welfare in azione, <http://welfareinazione.fondazionecariplo.it/it/>
[consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariplo, <https://www.fondazionecariplo.it/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariverona, bando Welfare generativo,
<https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/welfare-generativo/> [consultato in data 11/09/2024]

Fondazione Cariverona, <https://www.Fondazionecariverona.org/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariverona, bando Format,
<https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-format/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariverona, bando Capitale naturale,
<https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-capitale-naturale/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariverona, bando Open Innovation,
<https://www.fondazionecariverona.org/Comunicati/terra-tech/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariverona, bando Step,
<https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-step/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariverona, progetto UpSkill,

<https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/upskill/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariverona, bando Costruire futuro,

<https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-costruire-futuro/> [consultato in data 10/08/2024]

Fondazione Cariverona, bando Giovani protagonisti,

<https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-giovani-protagonisti-buone-pratiche-territoriali/> [consultato in data 10/08/2024]

APPENDICE A

Intervista a Matteo Bagnasco, Responsabile Obiettivo Cultura della Fondazione Compagnia di San Paolo

Per iniziare, quali sono le caratteristiche peculiari dei bandi delle Fondazioni di origine bancaria?

Nella pubblica amministrazione l'esigenza di un bando deriva da una regolamentazione normativa che impone una procedura di tipo comparativo nell'assegnazione di risorse. Non è sempre stato così, stiamo andando verso un'enfasi nell'utilizzo di bandi su questo punto di vista. Nelle Fondazioni è diverso, queste per loro natura hanno un forte potere discrezionale nell'utilizzo delle loro risorse, non sono obbligate a ricorrere necessariamente a bandi. Per una serie di ragioni, anche sancite dal Protocollo ACRI/MEF del 2015, ci sono indicazioni che impegnano e spingono le Fondazioni a favorire l'utilizzo dei bandi; questo perché l'utilizzo di bandi dà garanzia di maggior trasparenza e accountability rispetto all'allocazione di risorse, è uno strumento positivo perché rende più rendicontabile e meno legato a possibili distorsioni soggettive un processo di allocazione di risorse. Questo può valere, in generale, anche per le Fondazioni medio-piccole per cui ci sono sempre gli stessi interlocutori e non ci sarebbe bisogno di un bando.

Quindi la trasparenza sarebbe il maggior vantaggio dei bandi?

Trasparenza non in senso di correttezza, si spera che sia tutto corretto, ma di rendicontazione dei passaggi. Ho finanziato il tal progetto a seguito di un percorso in cui ho definito cosa mi piace, come lo misurerò ecc.

Passando alla pratica, come funziona concretamente la stesura di un bando?

Un bando ha un suo ciclo di vita che parte dai documenti programmatici nei quali è contenuto si trovano i temi su cui si vuole lavorare, come la partecipazione attiva dei cittadini, la salvaguardia del patrimonio culturale, ampliare occasioni di formazione per chi lavora in ambito culturale ecc. Un obiettivo di fondo, quindi. Come Fondazione di tipo erogativo do un obiettivo. Il primo elemento di un bando è l'obiettivo che si vuole raggiungere; si vogliono allocare delle risorse per quell'obiettivo.

Una volta chiarito questo, in linea con i propri documenti programmatici, c'è la fase di stesura del bando. Questa fase può avvenire anche a più step: prima una discussione sul tema per focalizzarlo e poi la scrittura vera e propria. Nel bando ci sono degli elementi precisi: gli obiettivi del bando, degli elementi di contesto che giustificano l'obiettivo e le risorse dedicate ad esso, a chi ci si rivolge (a quali soggetti), che tipo di progetti ci si aspetta, con quali caratteristiche; infatti questo è uno dei temi centrali: il bando finanzia qualcosa che esiste già o stimola a fare qualcosa di diverso? Sulla base di questo poi vengono specificate azioni che alla Fondazione interessa sostenere, vengono esplicitati i criteri con cui verranno lette e valutate le proposte che arriveranno e poi ci sono alcune parti più operative, come verranno dati i finanziamenti, quando, che cosa comporta; tutto questo avviene in fase di scrittura del bando.

Poi, al netto delle necessarie delibere degli organi di governo, il bando viene pubblicato. A seconda del tipo di bando ci possono essere delle presentazioni pubbliche, campagne social, webinar di spiegazione, dei roadshow nelle provincie, un help desk. Dipende dalla complessità del bando, non tutti hanno questi esempi.

Inoltre, sono importanti le informazioni tecniche, la gran parte delle fondazioni gestisce i bandi su piattaforme online. Gli applicanti presentano la domanda quindi su un forum online, con cose diverse a seconda del bando. Un ente si accredita sulla nostra piattaforma. Si chiude il bando e noi abbiamo una raccolta di tutti i form che sono stati arrivati.

Da questo momento parte un processo di selezione che può avvenire in modalità non perfettamente identiche, che però ha una filosofia generale. Noi, come Fondazione Compagnia di San Paolo, in vista della certificazione ISO 9001³⁰, stiamo perfezionando il nostro processo di valutazione e stiamo andando verso una standardizzazione il più possibile trasversale a tutti i bandi.

In ogni caso, il processo è simile, ci sono una serie di criteri: alcuni di tipo più generale, come la qualità della progettazione, la solidità delle previsioni economiche di svolgimento; alcuni più specifiche, a seconda del tema e degli indicatori connessi. Nel nostro processo di standardizzazione, per i criteri di valutazione, ci siamo basati sui bandi dell'Unione Europea: ogni bando ha i propri criteri specifici, ma ci si basa su tre macro-criteri che sono "Impatto", "Qualità" e "Implementazione", che valgono per tutto: dai progetti negli ospedali al bando

³⁰ <https://www.iso.org/fr/standard/62085.html>

SPACE_24, ai bandi per aiuto ai migranti ecc. Sono delle etichette: la qualità indica quanto è fatto bene il progetto; l'implementazione quanto è convincente e aderente alla proposta; l'impatto, invece, sull'impatto atteso, i benefici che il progetto dovrà portare.

È una griglia che usa l'unione Europea; noi abbiamo più elasticità di un'istituzione di tale portata, ovviamente, ma volevamo allinearci, anche in termini di comunicabilità, con la sua standardizzazione.

Per quanto riguarda invece l'attività di valutazione dei progetti candidati, di norma l'attività di analisi e valutazione di queste richieste avviene attraverso referee esterni.

Ad esempio, per quanto riguarda i consulenti esterni, mettiamo che la Fondazione fa un bando come SPACE_24. Allora, avremo un esperto di spazi culturali, un bravo gestore di spazi culturali, un economista della cultura che legga i bilanci ecc. Queste persone hanno accesso alla documentazione, hanno del tempo a disposizione, i criteri di valutazione su cui basarsi e dovranno restituire una valutazione dei progetti. Talvolta possono esserci dei casi in cui ci sono dei anche referee interni nel processo, soprattutto in caso di ampissima candidatura di progetti. In alcuni casi, se ci sono numeri grandi, avviene una prima scrematura su alcuni macro-indicatori da parte della Fondazione, in modo da non dare tutti i 150 progetti candidati, mettiamo, ai referee esterni, ma magari ne diamo 70 o 80.

Così i referee restituiscono le loro valutazioni singole. Esistono poi delle riunioni, dette *consensus meeting*, in cui i referee si confrontano e rivedono, nel caso, le loro valutazioni, in un esercizio dinamico di interazione con un ruolo di mediazione della Fondazione; sulla base di quello viene stilata una lista.

Quindi ci si basa sui criteri di valutazione dati. Il sistema per assegnare i punteggi utilizzato dai valutatori consiste in una griglia, in cui per ogni criterio di valutazione si valutano i singoli progetti assegnando a questi un punteggio, mettiamo, sul criterio X e così via?

È così. Sulla base di questa griglia poi emerge una graduatoria. A volte, potrebbe essere necessario ragionare su equilibri territoriali. Siccome noi lavoriamo in Piemonte, Liguria e Val D'Aosta, è naturale che ci siano diverse capacità di progettazione all'interno di questi territori. Potrebbero esserci quindi ragionamenti di compensazione. Poi, il risultato di queste valutazioni verrà portato all'attenzione degli organi deliberanti che certificano il risultato del bando.

Da lì vengono comunicati gli esiti e partono anche in molti casi una serie di attività accessorie. Ormai i bandi non sono solo erogativi. Sono importanti, ad esempio, le modalità di rendicontazione; inizialmente si dà un anticipo agli enti e, dopo sei mesi, se è tutto a posto, viene erogata la restante parte, ad esempio. Ma a parte questo percorso più amministrativo, i bandi hanno attività accessorie (che non sono più solo accessorie) come processi di accompagnamento, in cui, con chi ha vinto, proprio per massimizzare l'impatto del bando, si fa un'attività di *capacity building*. Così come in molti casi, non in tutti, partono dei progetti di valutazione del bando, in cui i singoli enti sono coinvolti nella raccolta di informazione che servono a noi per vedere se il bando è andato bene.

Sulla valutazione di impatto ex post, visitando sul sito della Fondazione la vostra Biblioteca Valutazione³¹, per quanto riguarda i bandi dell'Obiettivo Cultura, si può vedere che avete esternalizzato la valutazione di impatto, ad esempio, allo studio Prometeia per il bando ArtWaves 2021-2022 o al Politecnico di Milano per quanto riguarda il bando SWITCH. Quanto spesso accade questo?

Si, la valutazione può essere a livello 0 o 100. Per alcuni bandi si fanno valutazioni di implementazione, fatte più o meno sempre (quanti bambini sono stati educati, quanti metri abbiamo rinnovato ecc.). Per fare valutazioni di impatto, invece, noi utilizziamo la valutazione controfattuale. Questa attività non viene fatta su tutte le nostre attività ma in maniera selezionata, a volte internamente (la nostra direzione "Pianificazioni, studi e valutazione") a volte esternalizzando, anche per avere uno sguardo terzo. Gli esiti di queste attività via via vengono raccolte nella nostra Biblioteca Valutazione, in cui sono pubblicate le maggiori valutazioni. Questo non è solo importante in modo retroattivo ma anche per riprogettare nuovi bandi in maniera migliore.

Per quanto riguarda la valutazione di impatto ma cambiando prospettiva a quella ex ante; i bandi, secondo lei, hanno al loro interno una forma di valutazione di impatto a priori. Per allocare le risorse in maniera efficiente ed efficace c'è un lavoro di analisi e poi fissazione di target. Si può associare questa pratica ai bandi?

Sicuramente il bando si dà degli obiettivi e definisce dei criteri per selezionare progetti che meglio aiutano a raggiungere quegli obiettivi. Gli obiettivi sono quelli della Fondazione però. Ci sono dei criteri che, secondo noi, sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi; noi, per

³¹ <https://www.compagniadisanpaolo.it/it/biblioteca-valutazione/>

quanto ci riguarda, ci chiediamo cosa deve succedere perché i nostri obiettivi vengano raggiunti.

I progetti che applicano ai bandi danno attuazione a questi obiettivi. Tuttavia, è importante notare come i bandi non siano tutti uguali, non solo per argomento ma anche per logica; ci possono essere dei bandi che servono per regolamentare la domanda: c'è una richiesta immensa di restauri urgenti, ad esempio, e quindi facciamo un bando che serve per regolare la domanda; gli enti così fanno che la Fondazione per selezionare utilizza certi criteri. In una categorizzazione arbitraria, ma nata dall'esperienza sul campo, posso dire che esistono bandi anche diversi, ovvero bandi di scoperta. Ad esempio, fatto un bando di public engagement, "Open"³², che era un bando per far emergere certe pratiche e farle maturare con il nostro sostegno. Noi avevamo intenzione di lavorare su quei temi e volevamo capire chi lo stesse già facendo per sostenerlo.

È individuabile poi una terza categoria (anche se le si può ritrovare, a volte, mescolate) ovvero i bandi di stimolo. Ad esempio, il bando "In luce", che era sul tema della valorizzazione dei territori. Ciascuna realtà culturale fa varie attività diverse, la Fondazione invece con un bando di questo genere sostiene che bisogna fare un progetto di rete per essere d'aiuto al territorio. Se l'ente vuole il sostegno della Compagnia deve fare così. Allora l'ente non avrà più il suo progetto fatto ma deve sintonizzarsi con quello che è richiesto. Anche se il processo è simile, ci sono diversi tipi di bandi quindi.

Esistono anche diverse strutture di bando, come ad esempio i bandi in due fasi, che potrebbero permettere di evitare l'“effetto bancomat” e permettono di lavorare insieme, la Fondazione e gli enti, sui progetti. Il fatto che un bando sia in due fasi potrebbe permettere la partecipazione all'interno dei bandi, coinvolgimento di stakeholder o i destinatari dei progetti preselezionati? Questi potrebbero partecipare alla scelta dei criteri di valutazione del bando e nell'attribuzione a questi dei pesi, per fare in modo che questi rispecchino quanto più le loro necessità. Secondo lei, questa proposta può essere realizzabile?

Il principio esiste ed è assunto dalla fondazione, il tema è come farlo. Faccio degli esempi pratici. Se dobbiamo fare il bando SPACE_24, questo principio è molto applicato in fase di studio e disegno del bando: parliamo con le rappresentanze nazionali, l'esperto sociologo che

³² <https://www.compagniadisanpaolo.it/it/progetti/open/>

si occupa di queste cose, una fondazione molto ferrata su certi temi. La partecipazione di enti terzi la metterei più in una fase di studio che in una fase di coinvolgimento per i criteri e i pesi; quindi, nella parte prima più che nella sua traduzione in pesi e criteri. Non siamo di fronte ad algoritmi, con i bandi. Per la scrittura ci sono molti passaggi di affinamento e lettura, soprattutto in un bando a due fasi. Se mi dici invece, sul lato più di definizione di criteri, pesi, e coinvolgimento più con le mani in pasta nelle operazioni di valutazioni questo non c'è tanto. Cosa dovrebbe garantire quello? Prendere referee che siano rappresentativi di certi mondi, prendere tanti punti di vista.

Quindi lei proporrebbe una partecipazione maggiore all'inizio della fase di scrittura, nello studio nell'analisi di contesto?

Sì, secondo me è più utile in quella fase. Un possibile problema se no sarebbe che, mettiamo, la Fondazione fa un bando sul Terzo settore e chiede agli operatori di partecipare alla definizione dei criteri di scelta; ci saranno difficoltà perché gli operatori sono talmente ingaggiati che diranno che la Fondazione deve riconoscere il valore della loro attività in quanto tale e finanziarla. Gli enti però dovrebbero già avere un sostegno tramite lo Stato o il mercato; le Fondazioni sono un'altra cosa.

Capisco quindi di non dover inserire il metodo per unire diversi punti di vista tra fase 1 e fase 2 ma in una fase precedente.

Sì, sarebbe interessante fare delle sperimentazioni in questo senso.

La questione allora è se coinvolgere nella scrittura dei bandi (nella scelta delle linee da seguire) o se coinvolgere nella fase di valutazione dei progetti, che fate già includendo dei terzi.

Un primo tema è trovare chi ha un ruolo terzo rispetto a dei potenziali beneficiari. Si cerca di evitare il coinvolgimento di interessati; poi, onestamente, il coinvolgimento di potenziali beneficiari nella definizione dei criteri la Fondazione non lo fa. Viene fatto maggiormente nella fase più concettuale e meno pratica, quando dobbiamo scrivere un bando; una delle fonti che utilizziamo è il monitoraggio di edizioni precedenti e il confronto con alcuni stakeholder. La definizione di criteri è più una traduzione degli obiettivi, una griglia di lettura. Quindi, lo sforzo principale è a monte.

L'ipotesi di tesi, per ora, è fornire uno strumento che permetta di chiarire, prima di tutto l'obiettivo, le dimensioni, i criteri ed i pesi dei bandi. Con l'aiuto di alcuni stakeholder è quello di attribuire un peso ai criteri o scegliere i criteri stessi. Nella sua esperienza, quanto è possibile coinvolgere, sia il cittadino estraneo all'ambito che gli esperti?

Secondo me tutto si può fare. È d'obbligo, però, qualche sottolineatura. Un conto è andare ad individuare uno stakeholder per fare dei confronti in base alla sua competenza; un altro conto è andare da un simil-potenziale beneficiario. Se la Fondazione facesse un bando per le cooperative sociali, se ne potrebbero coinvolgere alcune in questo processo. Rimango, in ogni caso, dell'idea che l'efficacia di un'azione di questo tipo sia sugli obiettivi. La traduzione in criteri poi non è automatica, rimane comunque difficile, ma non è la parte veramente determinante; quello è il lavoro a monte. I criteri rispondono a una logica: preferisco discutere sulla logica che sulla trasposizione operativa. Potrebbe essere utile, piuttosto, un riscontro sulla correttezza della scelta dei criteri fatta dalla Fondazione, una verifica da coloro che si candidano al bando. La Fondazione ha competenze proprie, certi criteri sono ritenuti buoni ma magari, andando a parlare con il potenziale beneficiario, si capisce che non è così.

Quindi sulla fase di design del bando ci sono già dei confronti con esperti?

Sì, ci sono, con esperti e stakeholder.

Le modalità di queste interazioni quali sono?

Non c'è una struttura fissa. Potrebbe essere che su un bando che impatta molto sul territorio regionale noi decidiamo di condividere le nostre riflessioni con chi si occupa di cultura in regione, ad esempio. Un altro esempio è che su determinate tematiche abbiamo alcuni enti di riferimento. In altri casi i referee esterni vengono coinvolti già dall'inizio; non hanno solo ruolo di valutazione dei progetti ma hanno anche partecipato alla stesura insieme a noi del bando.

Quindi una proposta quanto più aderente alla realtà potrebbe essere di individuare degli stakeholder e riunirli e provare a definire a monte gli obiettivi e la loro traduzione in criteri?

Sì, potrebbe essere interessante. Va fatta una considerazione sulle Fondazioni, però. Se la legge regionale sullo spettacolo deve contenere dei criteri uguali per tutti per far accedere ai finanziamenti, le Fondazioni non hanno questa logica. Come dicevo all'inizio, si tratta di bandi diversi. Le Fondazioni hanno un ruolo attivo attraverso la pubblicazione di un bando, lanciano un messaggio perché gli enti si adoperino in quel senso. Quindi, la concertazione fatta da enti terzi all'interno dei bandi va bene fino ad un certo punto. La Fondazione deve prendersi delle responsabilità. Un conto è l'ascolto dei bisogni, un conto è la verifica dell'opportunità di certe scelte fatte. Andando a stressare troppo nella concertazione, un ente, fosse per lui, chiederà sempre che le sue attività vengano finanziate, come dicevo prima. Una cosa è l'ascolto, quello c'è, e una cosa è la concertazione.

Quindi anche nel passaggio tra fase 1 e fase 2, coinvolgendo nel processo di valutazione dei progetti anche potenziali beneficiari, non candidati al bando?

Sarebbe interessante fare una sperimentazione anche su questo, ma tra la fase 1 e la fase 2 di un bando si tratta più di attività di affinamento progettuale; le scelte importanti sono già state fatte a monte. Quindi una sperimentazione di questo genere la farei più a monte.

Indagando invece la possibilità di agire ex post, valutando tutte le opzioni per la proposta di tesi: come vengono scelti i valutatori esterni? Ci sono delle difficoltà nel processo di valutazione?

Come dicevo prima la Fondazione, per l'ottenimento della certificazione ISO 9001, sta perfezionando e definendo il processo di valutazione. Il tema è che i valutatori sono scelti per le loro competenze, il più possibile complementari. In un bando sulla valutazione del territorio nella cultura ci sono molti punti di vista. L'azione di *consensus meeting* si fa proprio perché ognuno valuta attraverso le sue lenti ma dando un giudizio complessivo; la riunione serve quindi per verificare, per ritrattare le singole posizioni. La somma delle diverse valutazioni darà una graduatoria. La riunione è una verifica del lavoro fatto in solitudine, visto che non è possibile farlo su decine di progetti in maniera collegiale. Non si discute tutto ma si vedono i casi più rilevanti, in cui ci sono maggiori differenze tra i giudizi.

Inseriamo i singoli giudizi in un foglio Excel e la somma dei voti dà la graduatoria provvisoria.

Il metodo può servire anche per la selezione di progetti e dà come output una preferenza per ogni alternativa tramite i confronti a coppie di progetti rispetto ai singoli criteri, anch'essi confrontati a coppie per attribuire dei pesi. Nonostante

l'elevato numero di comparazioni che si dovrebbero fare, secondo lei sarebbe possibile applicare in toto questo metodo ai bandi?

Guardi, io, per esempio, ho fatto parte della commissione per la valutazione dell'assunzione di un progettista. Ho usato la metodologia dei confronti a coppie, ma stavamo parlando di cinque progettisti. Ha una sua sinteticità alla fine, è più diretta. Io l'ho trovata molto interessante però con i numeri dei nostri bandi non è pensabile.

Riguardo ai pesi, è una scelta quella per cui la Fondazione Compagnia di San Paolo non attribuisce un peso alle dimensioni o ai criteri nei bandi?

A volte vengono dati. Il tema dei pesi dà però un carattere di automaticità della valutazione che, secondo me, è un feticcio. Infatti, un conto è garantire la massima trasparenza e imparzialità e un altro conto è dire che si schiaccia un bottone ed è fatta. Il processo di valutazione è composto da tanti step e da componente umana. Il discorso dei pesi potrebbe essere definito meglio dalla Compagnia ma non ne farei un discorso di massima importanza. Un conto è la trasparenza e l'imparzialità e un conto è la definizione matematica delle scelte nella valutazione dei bandi.

Questi, infatti, portano con loro processi complessi. Tra l'altro, l'esito del processo di valutazione di un bando, pur essendo trasparenti sul metodo di valutazione e sui criteri, non è necessariamente uguale alla delibera finale della Fondazione. Questa infatti potrebbe essere diversa. Fatta la lista, a seconda di valutazioni della governance della Fondazione, l'assegnazione dei fondi potrebbe essere diversa perché il comitato di gestione potrebbe valutare altri fattori, come ad esempio favorire luoghi in cui c'è stata un'alluvione. Questo, in teoria, potrebbe succedere e non vuol dire truccare la graduatoria tecnica. La Fondazione esprime la sua discrezionalità e fa valere altre riflessioni di opportunità.

Certo, è nel diritto delle Fondazioni farlo.

Esatto, è il motivo per cui il lavoro della struttura della Fondazione è di istruttoria ma è il Consiglio di Gestione che, tenuto conto dell'istruttoria del bando, delibera i contributi; nella stragrande maggioranza dei casi non succedono valutazioni di questo genere, però potrebbe accadere.

La ringrazio.

APPENDICE B

Intervista a Silvia Paganin, Maria Stradoni e Beatrice Guardini, Ufficio Sviluppo della Fondazione Cariverona

Iniziamo dallo strumento dei bandi. Come funziona nella pratica la fase di scrittura e valutazione di questi?

S. P.: Noi di solito partiamo dal nostro documento programmatico triennale, in cui vengono individuati gli obiettivi che ci si prefigge per il triennio. Questa la base; poi ogni anno viene stilato un documento programmatico che traduce gli obiettivi in linee di finanziamento, che comunemente sono i bandi.

Le linee più specifiche di azione vengono date anche dalle Commissioni della Fondazione riunite, che sostanzialmente cercano di discutere e confrontarsi sulle linee prioritarie da prendere. Queste vanno tradotte in linee pratiche, in obiettivi. Partiamo da una prima ricerca interna, per capire come poter affrontare al meglio il tema e, una volta sviluppati gli obiettivi e gli ambiti di intervento, cerchiamo di creare delle indicazioni, di dare un perimetro dentro il quale gli enti che si candidano possano sviluppare il loro progetto nel rispetto della loro creatività.

Voi fate una ricerca per lo sviluppo degli obiettivi? Come viene fatta questa ricerca e qual è il suo risultato concreto? Già la decisione dei criteri e delle dimensioni?

M. S.: Il nostro consiglio di indirizzo individua gli strumenti a priori. Ad esempio, il bando è privilegiato dal protocollo ACRI/MEF; poi, dipende anche a seconda di quanto deciso dal consiglio di indirizzo. Nel momento in cui l'ufficio deve tradurre il documento programmatico in bandi inizia la ricerca, attraverso aziende ma anche nel documento programmatico può essere più o meno definito il bando, o se ci saranno consulenti esterni o, ancora, le modalità di valutazione. È difficile dire esattamente quali sono gli step, perché dipendono intanto dalle decisioni del documento programmatico e poi dalle particolarità legate al singolo bando. Se però prendiamo un regolamento di bando senza consulenti, come nel bando Welfare generativo, le azioni sono le seguenti: si prende il documento programmatico, si ritraduce l'obiettivo che la Fondazione vuole intraprendere e si attuano delle ricerche rispetto ai destinatari che si vogliono toccare e ai soggetti che vogliamo partecipino, oltre che la tipologia di azioni che vogliamo mettere in atto. Anche questo è difficile da strutturare. Sempre nel

bando Welfare generativo, prevedendo la possibilità di candidatura di una tipologia di progetti molto varia, il consiglio di indirizzo non ha definito a priori un destinatario e noi abbiamo deciso di lasciarlo aperto. Mentre nel caso del bando Format³³, un bando appena chiuso, non era stato perimetrato il destinatario ma il tema, ovvero l'economia circolare. Quindi la struttura del bando dipende da quel che viene scelto l'anno precedente e dalle tematicità del documento.

Passando all'attuale ipotesi di tesi, secondo voi sarebbe possibile, tenendo conto della specificità di ogni bando, coinvolgere anche dei terzi nella fase di scrittura? Molte fondazioni lo fanno nella fase di valutazione ma sarebbe possibile anche nella fase ex ante? Quali sono, a vostro giudizio, vantaggi e svantaggi di questo?

M. S.: Partiamo dal presupposto che noi utilizziamo consulenti che ci aiutano nella fase di scrittura del bando e anche nella scelta dei criteri di valutazione. Si tratta di enti terzi di cui ci avvaliamo e che vengono retribuiti per questo servizio. Succede che nel momento della scrittura ci consigliamo anche con altre Fondazioni o consiglieri che operano all'interno del nostro ambiente, oltre a rivolgerci agli organi di indirizzo interni alla Fondazione stessa. Noi copriamo cinque aree geografiche, abbiamo diverse provincie con diverse strutture e velocità nelle programmazioni locali, abbiamo molte differenze territoriali; abbiamo così tante variabili che una decisione a priori su quali siano gli enti che ci possono sostenere nelle scelte sarebbe molto complicato. Il nostro utente è difficile da incasellare. Il chiedere qualcosa di partecipativo dovrebbe essere ragionato e poi deciso con gli organi di indirizzo. Ci dovrebbe essere un percorso che ad oggi non è ancora attivo, neanche in modo informale.

S. P.: Da un lato Fondazione sarebbe interessata; noi, in generale, cerchiamo di spingere molto su reti e alleanze. Nel nostro piccolo, in certi casi, cerchiamo di mettere in atto questa pratica, collaborando anche con altre fondazioni. Certi bandi, però, riguardano territori molto diversi e per questo rendono difficili ragionamenti di questo genere, come ad esempio il bando Capitale Naturale³⁴; questo, essendo legato al territorio, prevede che ogni regione abbia un livello legislativo diverso. In questo caso bisogna dare delle linee di indirizzo il più ampie possibile permette di coinvolgere tutti, altrimenti sarebbe necessario fare un bando per ogni provincia e regione.

³³ <https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-format/>

³⁴ <https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-capitale-naturale/>

M. S.: Anche rispetto ad Open Innovation³⁵, tutte le Fondazioni si muovono per ascoltare i territori. Forse questo ascolto è più evidente nella strutturazione dei documenti programmatici e nelle azioni emblematiche, in cui una parte di quel che viene fatto si decide insieme ai destinatari per realizzare qualcosa. Un esempio è Step³⁶, un bando in cui si chiede una progettazione ma si prevede anche un periodo di consulenza, che rappresenta un percorso della Fondazione insieme agli enti. Le Fondazioni si stanno muovendo in questo senso. È un modo per essere più incisivi, dato che le risorse sono diminuite.

A proposito di questo: il bando “Step”, che è in due fasi, potrebbe prevedere al suo interno dei processi partecipazione tra la fase 1 e 2? Magari in un processo in cui la Fondazione partecipa allo sviluppo dei singoli progetti preselezionati, provando a fornire un supporto nel loro sviluppo.

S. P.: Step è un bando competitivo. Quindi ognuno compete reciprocamente, la Fondazione accompagna ma lo fa attraverso un consulente, una volta scelti i progetti nella fase 1. È stato avviato di recente un processo di partecipazione della Fondazione, nell’ambito dei territori attrattivi per i giovani con il progetto Upskill³⁷; abbiamo attivato dei gruppi di ascolto sul territorio, ci siamo seduti attorno ad un tavolo con i giovani e con diversi enti privati e pubblici ed abbiamo instaurato un dialogo sul tema. Questa è una modalità attiva di partecipazione. Con il bando Step si ha partecipazione ma di diverso tipo.

M. S.: Sì, la parte di ascolto per la nostra Fondazione è più facile nel caso di azioni dirette, nei bandi competitivi è difficile attivarsi subito nell’ascolto. Ci sono dei bandi che sono in due fasi, una in cui si attivano le reti e una successiva in cui si fa processo di *capacity building* con un consulente. Effettivamente non sono attività in cui la Fondazione si attiva in prima persona ma è l’ente erogatore. Essa partecipa e ha una sua visione, è un partner ma non si attiva in prima persona nel definire una programmazione. Poi “partecipazione” è difficile come termine, dipende dall’obiettivo. Se l’obiettivo è strategico tutte le Fondazioni partecipano alla vita dei loro territori, per quanto riguarda i bandi invece è difficile, perché sono competitivi e devono essere trasparenti. Quindi in questo momento è difficile che possa rientrare questa partecipazione per come è strutturata una Fondazione.

³⁵ <https://www.fondazionecariverona.org/Comunicati/terra-tech/>

³⁶ <https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-step/>

³⁷ <https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/upskill/>

Come viene gestito il confronto con attori così diversi, ad esempio nel progetto Upskill?

S. P.: Tutte le fondazioni hanno un privilegio, hanno la possibilità di avere uno sguardo su tutto il territorio, hanno uno sguardo complessivo. La capacità di comprendere a livello macro le necessità in generale dà l'opportunità di capire chi sono dei possibili interlocutori da coinvolgere. In Upskill, ad esempio, di recente c'è una attività di ricerca, di puro ascolto, uno spin-off dell'Università Ca' Foscari, in cui andiamo ad intercettare dei possibili interlocutori come, ad esempio, delle imprese che hanno partecipato a precedenti edizioni di Upskill. Ascoltare e fare ricerca su cosa serve ai territori permette di entrare in contatto con strutture pubbliche ed enti del Terzo settore. Dall'altro lato rispetto al *capacity building*, è una linea emblematica d'azione che abbiamo adottato, ad esempio, in Costruire futuro³⁸. In quel caso la Fondazione è entrata sul campo, è stata accompagnata da consulenti e ha partecipato al processo di ascolto degli enti. Il bando Costruire futuro è un'azione emblematica ancora in corso che prevede non il finanziamento dei progetti ma un'erogazione di competenze. Sono state selezionate delle manifestazioni di interesse e questi enti sono stati accompagnati in un percorso strategico volto al raggiungimento dei propri obiettivi in lungo termine, declinandoli a cascata in singole azioni progettuali. Sono così arrivati ad avere piani coerenti e trasversali; si è dato un supporto per risolvere un problema non con una singola azione ma anche in maniera più efficace, con più modalità di azione.

Rispetto all'ascoltare più attori sociali, c'è una modalità definita utilizzata dalla Fondazione? Uno strumento che permetta di aggregare insieme più pareri su un certo tema sarebbe più utile in azioni in cui la Fondazione ha autonomia di scelta e opera direttamente o in una fase di scrittura ex ante di un bando?

M. S.: Si tratta di una domanda a cui è molto difficile dare una risposta secca. La Fondazione è molto complessa, ha procedure interne e tempistiche complesse. Posso dire sicuramente che è più facile muoversi con uno strumento simile quando l'iniziativa parte dalla Fondazione, perché si è più liberi di scegliere quale metodo utilizzare e si agisce direttamente sul territorio. È comunque un processo difficile, quello partecipativo, che deve essere promosso anche dagli organi di indirizzo e quindi realizzato con una certa solidità.

Invece, in un bando più tradizionale, senza consulenti, anche per una questione di tempistiche, questo tipo di processo va pensato molto bene e strutturato per tempo. Non è impossibile,

³⁸ <https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-costruire-futuro/>

però sarebbe un processo da costruire accuratamente. È complesso e forse è più difficile nel contesto dei bandi perché ci sono tanti puzzle che si devono mettere insieme per realizzare un'azione così, soprattutto interni nella governance della Fondazione.

B. G.: In generale, tornando allo strumento del bando, si tratta di uno strumento relativamente nuovo per le Fondazioni. All'interno di queste, le competenze e la capacità di gestire determinati processi, legati allo strumento del bando, devono essere ancora sviluppate. Pensare a determinati metodi quantitativi per la valutazione di impatto sarebbe molto interessante ma, dall'altro lato, sarebbe necessaria anche una certa flessibilità da parte della governance. Credo sia molto interessante però, questa proposta. Il bando è il prodotto di un processo decisionale che può avere diversi input che possono essere maggiormente deduttivi o induttivi. Tra gli input ci sono anche le esperienze passate. Per provare un'attività del genere servirebbe anche il giusto monitoraggio, raccogliere e analizzare determinate informazioni per poi recepirle e vedere come sono andate le attività. Credo quindi sia un processo lungo ma interessante.

Una domanda sulla scrittura dei bandi: perché voi avete scelto di inserire i pesi e come li scegliete?

S. P.: Allora, diciamo che i pesi li abbiamo sempre dati ma li abbiamo resi pubblici solamente quest'anno; la ragione di questo cambiamento è che abbiamo fatto un'attività di ascolto dei territori, chiedendo ai candidati quali fossero le possibilità di miglioramento dei nostri bandi e siamo arrivati alla conclusione che rendere pubblici i pesi delle varie dimensioni valutative potesse aiutare i soggetti a capire più precisamente che progetti cerchiamo da un bando. I pesi dipendono dal tipo di risposta che vorremmo ricevere. Ad esempio, se la qualità e l'innovazione introdotta dai progetti sono un aspetto da stimolare, gli viene più peso.

M. S.: Questi pesi assegnati alle dimensioni nascono dall'ascolto, ma ci sono alcuni criteri che per noi sono imprescindibili: ad esempio, quelli tematici e riguardo le reti di alleanze, che sollecitiamo in tutti i bandi; quest'ultimo criterio cerchiamo di mantenerlo sempre affinché gli enti facciano sempre più sistema. Ci sono quindi criteri trasversali a tutti i bandi. I pesi dipendono da quello che vogliamo da quel preciso bando.

Come credete che possa essere aumentato l'impatto sociale tramite un bando?

M. S.: Per noi la creazione di reti e di nuove competenze sono i punti fondamentali, contenuti anche nel nostro documento programmatico. Costruire futuro è stato emblematico in questo,

ma anche il bando Step, sulla rigenerazione di spazi. Il progetto non è solo per acquistare un'ambulanza, ad esempio, ma perché questa possa essere utilizzata in maniera sistemica, e questo permette di avere più impatto.

S. P.: Sì, noi stiamo insistendo molto nel far dialogare realtà che prima non lo facevano, come il profit e il non profit, attraverso collaborazioni sempre più variegata per creare un sistema resistente. Ci siamo accorti che più enti realizzavano gli stessi progetti raggiungendo il 50% del risultato, mentre mettendosi insieme avrebbero potuto raggiungere il 100%.

M. S.: Due anni fa ha avuto buoni risultati in questo senso un bando che si chiamava "Giovani protagonisti"³⁹, che sfruttava l'idea di rete e aveva come modalità operativa lo scambio di conoscenze fra i territori. L'idea di trasmettere competenze in luoghi diversi e lontani senza che ci sia prossimità ha creato un ecosistema molto interessante. Anche questa è una valutazione che abbiamo fatto a posteriori e su cui stiamo ragionando.

Sì, dunque nella pratica può essere utile favorire tutto ciò che operi per un buon funzionamento delle reti. Una possibile applicazione allora del metodo AHP potrebbe essere all'interno di queste reti, in modo facilitarne il lavoro e così facendo aumentarne l'impatto sociale. Potrebbe essere interessante?

B. G.: Sì, sarebbe interessante riuscire a testare questa metodologia.

Vi ringrazio.

³⁹ <https://www.fondazionecariverona.org/Iniziative/bando-giovani-protagonisti-buone-pratiche-territoriali/>

APPENDICE C

Intervista alla dott.ssa Diletta Cicoletti, sociologa e ricercatrice sociale dello Studio APS

Come rientra la sociologia all'interno dei bandi e come funziona il ruolo del consulente?

Il lavoro che facciamo noi parte quando esce bando, noi facciamo *capacity building* nelle reti. Abbiamo introdotto la "scheda problema", non utilizziamo il metodo AHP ma l'approccio psicosociologico che abbiamo ci consente di tenere insieme quello che i singoli soggetti possono e vogliono fare con quello che riescono effettivamente a fare insieme agli altri. Le due cose possono non coincidere. Mettiamo ci sia un'associazione che fa servizi per l'infanzia che si trova in una rete che fa cultura; si presenta perché è attiva su quel territorio, ma non ha un'attività specifica. A quel punto diventa importante capire come quell'ente sta nella rete. Il nostro lavoro è costruire reti che funzionino, non strumentali al bando ma di senso per quello che vogliono realizzare gli enti (i quali all'inizio non lo sanno). All'inizio l'unione è solo strumentale ma poi i soggetti devono capire cosa fare; questo significa dover lasciare spazio aperto, liberare capacità di azione.

Quali sono le condizioni di lavoro di una rete? Quando in un partenariato si possono trovare enti di ambiti e natura diversi, quale può essere il minimo comun denominatore dei soggetti che decidono di mettersi in rete?

Su alcuni bandi il fattore comune è l'oggetto. Sul bando QuBi della Fondazione Cariplo, ad esempio, l'oggetto era un pretesto, invece: la visione era di lungo periodo. Si sta sperimentando sempre più la coprogettazione e nella coproduzione a lungo termine. Nella cultura, si potrebbe fare l'esempio degli spazi; c'è l'idea che il finanziamento serva per sviluppare le attività di uno spazio ed è quello che tiene insieme i soggetti e, inoltre, prolunga il termine dell'azione del bando. L'obiettivo, tuttavia, non è detto che sia per tutti lo stesso; bisogna quindi costruire condizioni perché le persone possano lavorare bene insieme. Nel nostro lavoro, noi usiamo scheda problema, ma ci sono tante metodologie.

Riguardo lo strumento dei bandi, cosa può essere fatto nella prima fase di definizione del bando da parte della Fondazione per aumentarne potenzialmente l'impatto sociale?

Per prima cosa, bisognerebbe costruire dei criteri che aiutino già a impostare un processo sociale e partecipativo di integrazione. Si possono individuare due filoni all'interno della

pratica dei bandi: la prima è il bando a pioggia, o tradizionale, che segue criteri prevalentemente economici, con la logica distributiva di dare qualcosa a tutti coloro che si candidano, dove non conta tanto attivare il processo in sé. Questo non è necessariamente in senso negativo, talvolta è quello di cui il territorio e gli enti hanno bisogno.

Il secondo filone invece prevede un'attenta considerazione dei criteri ex ante, in cui si decide di pesare maggiormente la dimensione dell'attivazione della comunità, dei processi partecipativi e del costruire reti. Se si dà maggior peso a questa dimensione, allora verrà data maggior rilevanza ai processi sociali piuttosto che alla scelta, ad esempio, di un luogo molto virtuoso in cui si sa già che verrà fatto un progetto altrettanto virtuoso. Si potrebbe decidere, invece, di dare la possibilità di sviluppare dei progetti anche a chi può attivare azioni meno strutturate ma maggiormente ad impatto, anche nel piccolo. Dipende da quanto si tiene in considerazione che chi viene finanziato costruisca un progetto rinforzando i legami sociali.

Può essere utile, quindi, concentrarsi sulla coprogettazione degli enti, per fare in modo che i fondi possano attivare dei processi che, a prescindere dai soggetti in partnership, abbiano un impatto maggiormente diffuso, proprio perché coinvolgono più realtà? Crede sarebbe utile l'utilizzo di una metodologia, come quella AHP, per coordinare i lavori di una rete e facilitarne la progettazione?

Sì, sarebbe una metodologia utile. Ad esempio, potrebbe essere utilizzata anche in maniera animativa, trattandola quindi come un gioco, facendo votare gli enti durante un incontro in maniera ludica, ad esempio, facendo posizionare le persone per poi giocare al confronto e al dibattito. È tutto empirico.

Rispetto alla proposta di tesi che le è stata presentata, quali miglioramenti proporrebbe?

Un lavoro ancora prima dell'analisi di contesto, che ad ora risulta essere la prima fase della proposta, è capire come mettere insieme soggetti che non c'entrano fra di loro o a volte si conoscono talmente bene che fanno già la spartizione delle attività perché sanno già chi sa fare cosa. Sono contesti delicati. Ad esempio, quando in una rete ci sono le parrocchie, che talvolta partecipano a bandi di sviluppo sul territorio, queste non possono avere fondi direttamente dalle Fondazioni perché non hanno una struttura amministrativa; si appoggiano quindi ad enti più strutturati. Le reti non sono organismi simmetrici, gli enti possono non essere tutti allo stesso livello e questo incide su come viene fatta l'analisi di contesto. Una

parte che si potrebbe aggiungere prima dell'analisi di contesto è un'analisi dei soggetti che si vogliono presentare come rete; non si nasce rete.

La tua proposta di tesi può contenere le dinamiche anche faticose che si creano in una rete. Noi non abbiamo una struttura che contiene possibili lungaggini derivanti dal confronto, essendo dialogica. Siamo noi che ci prendiamo la responsabilità di contenere, tanto che si forma una certa dipendenza da consulente, che per l'esito non va molto bene. Noi non possiamo essere finanziati per trent'anni. Lavoriamo su un tempo circoscritto. Il nostro lavoro è creare condizioni perché enti possano confrontarsi e confliggere positivamente. Non è così scontato che tutti convergano sui target individuati. Questa dimensione richiede un continuo rimodulare gli obiettivi di ciascuno, per costruire un obiettivo che può essere di tutti.

Dunque, è una buona cosa che la proposta sia un metodo che contiene le derive che quasi sempre gli enti hanno. Tuttavia, non è detto che il metodo AHP basti per contenere tutto il conflitto; quest'ultimo viene fuori spesso quando bisogna definire il budget. Dopo una costruzione di senso, un processo, arrivi ad avere una proposta; solo che poi, quando apri il capitolo budget, ricominci da capo.

Tutti vogliono riuscire a sviluppare il proprio ente, da un lato, soprattutto le cooperative ed enti del Terzo settore, tuttavia, non riescono a inquadrare cosa vuol dire innovare; non riescono a fare da soli questo processo; quindi, c'è la tendenza a diventare tutti gestori di servizi e si arriva così a smontare la parte immaginativa. Sono enti meno progettuali e più volti appalti di servizio. C'è la mancanza poi di personale, educatori e assistenti sociali; o meglio, ci sono ma non vogliono essere pagati niente.

Quando ti metti al tavolo con altri dieci enti i problemi si moltiplicano; quindi, è molto positivo dare una strada, uno strumento, però potrebbe non essere sufficiente per creare delle buone condizioni di lavoro, potrebbe non bastare. È necessario riuscire a stare nel conflitto; quest'ultimo è quasi sempre implicito se ci son di mezzo dei bandi.

In base a questa prima pre-analisi fatta sulla rete poi l'analisi del contesto si declina. Il sottogruppo di enti che si mettono insieme per far prima analisi bisogna sempre tenere in considerazione che un conto è farlo in una sola organizzazione, un conto fra più organizzazioni. La Teoria del Cambiamento con una organizzazione è un conto, farla con cinque enti diversi invece è diverso. La proposta, in ogni caso, è interessante perché mi sembra evolutivo rispetto a come funzionano i tavoli dei partenariati ad oggi.

Sulla questione delle dinamiche di potere, il metodo AHP prevede che possano essere dati dei pesi differenti ai soggetti nel prendere la decisione; ritiene sia da fare anche all'interno di una rete di soggetti che si crea per un bando?

No, nei bandi non è consigliabile. Se si trattasse della costruzione di infrastrutture come strade, ferrovie, parchi ecc., in questo sistema decisionale può essere corretto che gli attori abbiano una pesatura differente. Tuttavia, per i bandi non innescherei questi meccanismi, perché l'obiettivo è costruire in maniera partecipata. Potrebbe succedere infatti che gli enti con un peso inferiore potrebbero remare contro. Quello partecipativo è esercizio democratico; metti tutti allo stesso livello, invece dare una pesatura differente per i bandi che tu hai preso come esempio non ha nessun senso. Tutti devono pesare uguale.

Diversi bandi, come ad esempio Welfare generativo di Fondazione Cariverona, premiano il coinvolgimento dei destinatari nella formazione della proposta. Come potrebbe una rete di soggetti, che vede già più punti di vista e modi di pensare diversi, riuscire a coinvolgere anche dei potenziali destinatari secondo lei?

Si potrebbero utilizzare dei Focus group composti solo da cittadini, in cui farli discutere delle medesime dimensioni su cui si concentra il bando; almeno in una prima parte questo potrebbe essere utile per raccogliere punti di vista diversi. Dopo il finanziamento i cittadini potrebbero essere ancora considerati.

Si potrebbe anzi far prima un incontro con la rete in cui si fa Brainstorming, poi un paio di Focus in cui fai un campionamento sul territorio, trovando dai cinque ai dieci cittadini che restituiscano il loro punto di vista sull'argomento. Dopodiché, si potrebbe fare un report molto descrittivo da riportare agli enti della rete. Questo potrebbe essere fatto da un terzo soggetto, come il consulente, o da un ente della rete che vuole fare il capofila. Lo si riporta nella rete e poi si fa un passaggio successivo utilizzandolo. Quindi, partendo da un Brainstorming, poi coinvolgendo i cittadini, per infine mettere insieme il tutto. Questo sarebbe un processo più articolato, dipende molto anche dall'oggetto del bando.

Ad esempio, ho seguito un bando Welfare in azione di Fondazione Cariplo⁴⁰. La rete voleva prendere in mano le politiche giovanili ma non conoscevano i giovani. Abbiamo quindi invitato i ragazzi di un liceo con noi a fare coprogettazione, li abbiamo fatti venire al tavolo nella fase di studio della fattibilità; sono entrati quindi come parte della rete. Dopodiché,

⁴⁰ <http://welfareinazione.fondazionecariplo.it/it/>

hanno fatto un questionario per raccogliere i pareri degli altri studenti della loro scuola ed è risultato che il desiderio dei giovani era avere pullman per andare in discoteca a Verona. Questo ha fatto cambiare alla rete completamente prospettiva. Questo vuol dire che politiche giovanili possono farle anche i giovani. È stata una cosa pratica, successa davvero. Noi abbiamo delle idee, nel sociale e nella cultura, ci sono delle fossilizzazioni che possono essere superate con la partecipazione.

Questi processi, come quello proposto nel tuo progetto di tesi, smobilitano pregiudizi e pensieri fissi che una persona ha su determinati destinatari ad esempio; nei bandi questo è fondamentale, come nella formazione di progetti che per valutare l'impatto ex post. Come si può valutare l'impatto su un contesto non si conosce? Diventa faticoso.

A proposito della valutazione di impatto ex post, come dice, questa è facilitata già dalla progettazione. Secondo lei è più sensato fare la valutazione di impatto ex post dei progetti vincitori di un bando, con riferimento alla proposta di tesi, sui target di impatto che gli enti fissano o sui criteri di valutazione del bando?

Ci sono due livelli. La valutazione di impatto del bando e la valutazione di impatto del progetto. La valutazione di impatto, in questo secondo caso, è quanto quello che è stato definito dal bando è stato utilizzato dal progetto e cosa quest'ultimo ha prodotto. Si tratta sempre di un processo, va continuamente rivalutato il collegamento fra i criteri del bando e i target che la rete ha fissato. Da questa relazione continua si crea la base su cui valutare l'impatto del progetto finanziato.

Quindi sarebbero da confrontare i target di impatto degli enti e i criteri di valutazione del bando, vedere la differenza tra questi?

Sì, per fare una valutazione quantitativa il differenziale è importante; non si tratta di una linea dritta. Un criterio del bando potrebbe avere dentro i *target* di impatto trovati dai soggetti della rete, potrebbero essere una sottocategoria di questo. Di quei target che tu individui, singolarmente, puoi cercare il differenziale nel corso del tempo per capire cosa sta lavorando di più per incidere su quel criterio.

C'è quindi una valutazione costruita sui criteri del bando e poi una di impatto sul territorio, che è la più difficile in assoluto; alcuni fanno valutazione di impatto contando le persone coinvolte ma è diverso, è solo un indicatore da integrare con altri per vedere se il progetto sta

funzionando o ha funzionato. Bisognerebbe riuscire a mettere in relazione quello che si sta producendo con l'esito di quello che si sta producendo.

C'è stata una sperimentazione particolarmente importante in tal senso da parte vostra? Sia nella gestione di reti che nella valutazione di impatto dei progetti, dalla fase di progettazione fino alla fase a posteriori?

Sì, il programma QuBì della Fondazione Cariplo. Questo nasce per contrastare la povertà infantile, parte nel 2017 e prende avvio nel 2018; è durato 6 anni e in questo tempo la Fondazione Cariplo ha stanziato 25 milioni di euro.

Per prima cosa è stato presentato dalla Fondazione un primo documento in cui si dichiara che si vuole intervenire sulla povertà dei bambini a Milano ma ci si rende conto che è impossibile farlo da soli; quindi, viene chiesto agli enti interessati di lavorare per quartieri e mettersi assieme fra soggetti attivi per analizzare il tema in questione.

La call nasce su una cornice definita, ovvero la povertà giovanile, e su un lavoro bibliografico di ricostruzione dei dati, in gran parte dalle scuole del territorio. Viene chiesto a agli enti di 23 quartieri con le situazioni più fragili di mettersi insieme per presentare dei progetti.

La call ha due caratteristiche: bisogna candidarsi come partnership e prevedere la collaborazione con il Comune di Milano. Il bando, quindi, ha messo insieme pubblico e privato e ha fatto ragionare su un tema enorme. Tuttavia, a Milano i soggetti non sono abituati a lavorare insieme e il rapporto con il Comune è impegnativo. Ci si è trovati quindi con un'esperienza troppo piccola davanti ad un problema troppo grande.

A questo punto, la Fondazione Cariplo ha chiesto allo studio APS di aiutare le reti nella definizione dei primi progetti. Abbiamo fatto quindi un percorso di accompagnamento con gruppi composti da enti molto diversi, dall'associazione culturale che fa letture con i bambini a delle comunità che accolgono stranieri non accompagnati. Gli enti si trovano in gruppi molto grandi e cercano di definire cosa vuol dire povertà nel loro quartiere. Bisogna individuare il problema su cui lavorare.

Nella prima fase le reti di 23 quartieri si sono messe a progettare parallelamente. Si sono svolti incontri in cui ognuno ha detto cosa voleva fare con solamente due paletti: intervenire in maniera condivisa e gestire una progettualità che creasse una rete. Come è facile immaginare, non è stato un processo facile: non c'è letteratura e si pensa ancora troppo per

categorie. Oggi si può fare un pensiero più compiuto e ricomporre il quadro perché l'esperienza è finita.

Nella seconda fase ogni quartiere, una volta creata la cornice, si deve concentrare su un unico progetto condiviso.

La Fondazione Cariplo, quindi, non ha inchiodato i quartieri su delle azioni da fare; interessava solamente che le reti centrassero il problema e che ci fosse un impatto sociale rispetto al problema individuato. È importante che ci sia l'obiettivo e che ci siano dei criteri per interpretarne il raggiungimento.

Cosa, secondo lei, ha decretato l'efficacia del programma QuBì?

Se si vuole generare impatto sociale bisogna pensare al sociale, al collettivo, essere in più soggetti. Non si può pensare all'impatto sociale pensando a sé stessi. Se si parla di comunità educante ma non si dice chi è la comunità si sta facendo un'attività autoreferenziale. I patti educativi devono essere fatti con la comunità, devono essere condivisi. A cosa si dà più rilevanza, alla solidità dell'organizzazione che si presenta o alla parte partecipativa e di co-costruzione del progetto? Nel programma QuBì si è chiaramente deciso di concentrarsi sulla seconda delle due possibilità.

Il programma QuBì ha permesso poi di iniziare a riflettere sul come costruire la processualità con cui si pensa a ciò che si può organizzare; bisogna fare infrastruttura insieme. Non bisogna costruire solo gruppi sociali che co-costruiscono i progetti, ma bisogna costruire delle reti. Le reti sono organizzazioni che hanno un proprio modo di fare, progettare, realizzare; non sono solo la somma dei singoli. Questo ha prodotto terremoti nelle singole istituzioni, anche rispetto ai contenuti che da sole avevano sviluppato con facilità nei bandi tradizionali. Invece, quando bisogna mettersi in rete, entrano in campo accordi, negoziazioni, conflitti, regolazioni dei processi, responsabilità.

La ringrazio.