

Daniele Checchi, Claudio Gianesin, Samuele Poy

# Misurare l'esito dei progetti sociali tramite indicatori: una proposta di metodo

(doi: 10.7389/84006)

Politiche Sociali (ISSN 2284-2098)

Fascicolo 2, maggio-agosto 2016

**Ente di afferenza:**

*Università Cattolica (unicatt)*

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

**Licenza d'uso**

L'articolo è messo a disposizione dell'utente in licenza per uso esclusivamente privato e personale, senza scopo di lucro e senza fini direttamente o indirettamente commerciali. Salvo quanto espressamente previsto dalla licenza d'uso Rivisteweb, è fatto divieto di riprodurre, trasmettere, distribuire o altrimenti utilizzare l'articolo, per qualsiasi scopo o fine. Tutti i diritti sono riservati.

# Misurare l'esito dei progetti sociali tramite indicatori: una proposta di metodo

di Daniele Checchi, Claudio Gianesin e Samuele Poy

**MEASURING THE PERFORMANCE OF SOCIAL PROJECTS THROUGH INDICATORS: A PROPOSED METHODOLOGY** • This article suggests an innovative method for a performance indicator to assess social projects. We illustrate this methodology through an analysis of projects financed by the CARIPLO Foundation of Milan, concerning social cohesion and social innovation issues. We propose a qualitative-quantitative indicator that does not intend to verify causal relationships between the implementation of social projects and the effects they produce. More modestly, it aims at providing scholars of public policy and policy makers with an easily usable instrument to test the ability of social projects to achieve their goals.

**KEYWORDS** *Performance Indicators, Social Cohesion, Social Innovation, Grant-making Foundations.*

*Daniele Checchi, Università Statale di Milano e FBK-IRVAPP Trento, daniele.checchi@unimi.it*

*Claudio Gianesin, dottore in «Lavoro, organizzazioni e sistemi informativi», claudiogiane@gmail.com*

*Samuele Poy, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e Istituto Luigi Sturzo, samuele.poy@unicatt.it*

*L'articolo è frutto di un lavoro di ricerca commissionato da Fondazione CARIPLO e FBK-IRVAPP (contratto n. IT001-0080189 – Coesione Sociale). Gli autori sono debitori nei confronti dell'Editor e di due Referee della rivista «Politiche Sociali/Social Policies» per i commenti ricevuti. Una descrizione degli interventi attuati che si propone di rappresentare con la nuova metodologia proposta in questo articolo è reperibile nella collana Percorsi di Secondo Welfare (WP-2WEL). I ringraziamenti vanno anche a Gianpaolo Barbetta, Stefano Cima, Paolo Canino, Davide Invernizzi, Viviana Bassan e Beatrice Fassati, oltre che ai responsabili degli enti che hanno partecipato al bando di Fondazione CARIPLO in esame, per la preziosa collaborazione. Questo lavoro ha beneficiato dell'eccellente lavoro di assistenza alla ricerca di Maurizio Pitozzi e Marco Pedrazzini.*

## 1. Introduzione

Le trasformazioni sociali e demografiche, la crisi economica, la situazione geo-politica internazionale, tra gli altri fattori, concorrono ad aumentare l'insicurezza dei cittadini creando ripercussioni sulla qualità delle relazioni sociali e rischi alla tenuta della coesione sociale in diverse comunità locali. Per contrastare l'emergere e l'alimentarsi dei segnali di palese disgregazione in alcune collettività, la realizzazione di progetti sociali ha rappresentato uno strumento di intervento ampiamente diffuso nell'ambito delle politiche sociali contemporanee (D'Angella e Orsenigo 2008; Amirian 2012). Se le risorse assegnate dal decisore pubblico a questi interventi hanno fatto registrare negli anni una progressiva contrazione, si è assistito nel contempo ad un aumento nel numero di attori impegnati nel finanziamento di forme di *welfare* complementari a quelle tradizionali, soprattutto a livello locale (Ferrera e Maino 2011; Colozzi 2012). Tali finanziamenti sono principalmente indirizzati a sostenere l'attività di enti operanti nel terzo settore che spesso realizzano progetti sociali «complessi», capaci cioè di realizzare molteplici attività volte al raggiungimento di un medesimo obiettivo (Bezzi 2007).

A fronte di un significativo impiego di risorse, la misurazione dell'impatto generato dalle progettazioni sociali è particolarmente complessa. Infatti, come discusso da diversi studi (si veda Stern 2015; Trivellato 2009), stimare una relazione causale tra l'implementazione dei progetti e i risultati prodotti presuppone la necessità per il ricercatore di utilizzare rigorose strategie di identificazione dei canali operativi attraverso cui operano tale effetti. Tuttavia, una serie di elementi problematici sembrano opporsi a tale misurazione. Tra i motivi di tale difficoltà, possiamo citare per esempio il fatto che: *i*) le variabili obiettivo delle progettazioni non sono sempre facilmente individuabili; *ii*) i territori oggetto degli interventi non sono generalmente monitorati in riferimento alle variabili di interesse nel periodo pre-politica, né è previsto normalmente che lo siano successivamente; *iii*) gli enti che beneficiano dei finanziamenti producono abitualmente azioni che coinvolgono un numero limitato di beneficiari, rendendo complicato individuare in modo robusto dal punto di vista statistico l'impatto degli interventi; *iv*) gli effetti dei progetti potrebbero avere ricadute anche su persone non interessate direttamente dall'intervento (*spillovers*) e, questo, rende ancora più arduo circoscrivere la stima degli effetti a una specifica popolazione di riferimento.

Nonostante le criticità sopraelencate, può risultare nell'interesse dell'ente erogatore, nonché di altri *stakeholders*, verificare l'esito delle progettazioni da attuarsi tramite l'utilizzo di indicatori di *performance* (si veda Palumbo 2003; Bezzi *et al.* 2010; De Ambrogio *et al.* 2013). Come già indicato da Martini (2009, 5), qualora opportune tecniche di valutazione causale degli effetti

siano difficilmente implementabili, il ruolo degli indicatori di *performance* può essere molto più semplicemente quello di «rendere conto dei progressi compiuti verso gli obiettivi prestabiliti, in termini sia di realizzazioni fisiche sia di miglioramento nei fenomeni su cui la politica vuole avere un impatto».

Questo studio illustra una proposta di linee guida per la costruzione di un indicatore capace di misurare la *performance* di progetti sociali complessi. La procedura per la sua costruzione è presentata in relazione all'analisi del bando «Promuovere la coesione sociale nelle comunità territoriali» promosso nel 2008 da Fondazione CARIPLLO di Milano e sviluppatosi nel triennio 2010-2012<sup>1</sup>. Con il bando in esame, Fondazione CARIPLLO ha selezionato 13 progetti, alcuni dei quali da attuarsi in quartieri della città di Milano, altri in comuni cintura del capoluogo meneghino o altre città lombarde<sup>2</sup>, ai quali è stato garantito un cofinanziamento pari al 60% dei costi. Fondazione CARIPLLO ha indirizzato al bando un ammontare complessivo di circa 8 milioni di euro. L'obiettivo generale delle progettazioni finanziate era quello di *accrescere la coesione sociale nelle comunità locali tramite innovazioni di tipo sociale*.

L'articolo è strutturato come segue. Nel secondo paragrafo si illustrano brevemente le fasi per la costruzione dell'indicatore proposto. Il terzo paragrafo applica le modalità di costruzione degli indicatori di *performance* (rispettivamente di coesione sociale – CS – e di innovazione sociale – IS) al caso studio in esame ed effettua una analisi di sensitività per il medesimo. L'ultimo paragrafo conclude.

## 2. La costruzione teorica dell'indicatore: un processo a tre fasi

Il finanziamento di attività nel privato sociale consente spesso la realizzazione di progettazioni sociali particolarmente ampie per quanto riguarda il numero di attività implementate. Quando una valutazione rigorosa degli effetti non è ipotizzabile, come discusso in precedenza, è comunque possibile che l'analisi tramite un indicatore di *performance* possa servire a verificare gli esiti progettuali intesi come la capacità degli interventi di influire sulle variabili obiettivo (VO) prefigurate. Si propone quindi la costruzione di un Indicatore di *Performance* (di seguito anche IP) utile a tale riguardo, da attuarsi in tre fasi.

<sup>1</sup> Maggiori informazioni sono presenti al link: <http://www.fondazionecariplo.it/static/upload/pda/pda-coesione.pdf>.

<sup>2</sup> Per una descrizione dettagliata circa le aree oggetto dell'intervento e le principali problematiche sociali da esse sperimentate, si veda Checchi *et al.* (2015). Per ragioni di spazio in questo lavoro i singoli progetti sono indicati semplicemente attraverso un indicatore numerico, focalizzando l'attenzione sulla proposta di metodo.

Come premessa, vale la pena di richiamare che la *performance* dei progetti sociali dipende dalla loro capacità di realizzare il maggior numero di attività tra quelle che, potenzialmente potrebbero essere prodotte. Poiché la scelta degli enti di implementare alcuni tipi di azione piuttosto che altri non è ovviamente casuale ma riflette le loro scelte strategiche, alla dimensione quantitativa delle attività realizzate si affianca un elemento di valutazione qualitativa legata alla capacità di associazione delle attività proposte/realizzate alle VO dichiarate. Tale valutazione comporta ovviamente ampi margini di arbitrarietà legati alla valutazione soggettiva dell'analista, che può tradurre questi suoi giudizi in una diversa ponderazione delle azioni attuate in riferimento agli obiettivi. La letteratura può suggerire al valutatore le linee guida e le dimensioni rilevanti delle VO utili per formulare tale giudizio. Infine, la *performance* effettiva dei progetti verrà a dipendere dalla capacità degli enti di realizzare azioni con «successo» raggiungendo gli obiettivi prefigurati. La figura 1 riassume le fasi operative per la costruzione dell'*Indicatore di Performance* da noi proposto.

La separazione in tre fasi della costruzione di un indicatore permette al valutatore di avanzare ipotesi relative al successo (o al fallimento) dei progetti attuati. Essendo la coesione sociale e l'innovazione sociale fenomeni multidimensionali, a parità di altre caratteristiche un intervento può avere successo tanto più quanto riesce ad ampliare le aree di intervento (prima fase). Ma la semplice moltiplicazione di attività può essere insufficiente, se le attività realizzate non sono correlate con gli obiettivi (intermedi) che sono stati prefissati (seconda fase). Esiste infine una dimensione di competenza specifica nella attuazione delle singole attività (terza fase), tale per cui un intervento

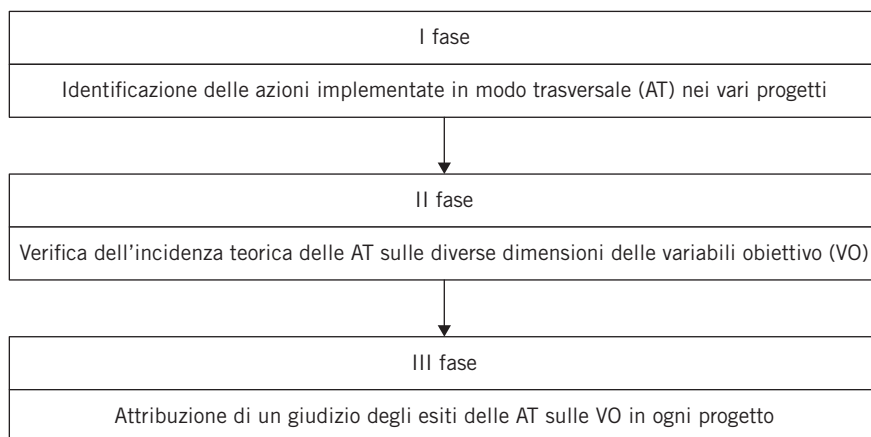


Fig. 1. Le fasi per la costruzione dell'Indicatore di Performance (IP).

Fonte: elaborazione degli autori.

ha successo non solo se è ben progettato e coinvolge varie dimensioni della vita sociale, ma anche (e soprattutto) se le singole attività vengono attuate con perizia. In sostanza il nostro indicatore valutativo si basa quindi su tre dimensioni: *consistenza*, *coerenza* ed *efficacia*.

### 3. L'applicazione al bando sulla coesione e innovazione sociale di Fondazione CARIPLO

#### *L'identificazione delle azioni implementate in modo trasversale nei progetti (fase I)*

La prima fase della costruzione dell'indicatore è legata all'identificazione delle principali azioni implementate in modo «trasversale» nei diversi progetti. Ogni attività di natura classificatoria contiene necessariamente elementi di arbitrarietà, non solo perché l'attribuzione a una categoria porta ad enfatizzare alcuni aspetti rispetto ad altri, ma anche perché è richiesta implicitamente una identificazione di profili caratterizzanti che riflettono la sensibilità del ricercatore. Le informazioni rilevanti in questa fase possono essere rilevate anche solo a seguito della consultazione delle fonti documentali dei bandi stessi oltre che poter essere definite in modo partecipato con i responsabili dei progetti<sup>3</sup>.

L'applicazione al nostro caso di studio ha verificato l'esistenza di almeno nove categorie di azioni prevalenti implementate in modo trasversale. Esse sono: 1. messa a disposizione e sviluppo di spazi polivalenti e multifunzionali e luoghi informali di incontro della collettività; 2. interventi in tema di relazioni sociali nei caseggiati; 3. riqualificazioni urbane e orti; 4. eventi di tipo artistico-culturale; 5. azioni in tema di scambio e integrazione interculturale; 6. sportelli; 7. formazione/accompagnamento lavorativo; 8. attività ed eventi di carattere sportivo; 9. azioni specifiche indirizzate a categorie «fragili»<sup>4</sup>. Le categorie sopraelencate sono, a nostro avviso, sufficientemente esaustive dell'attività svolta dagli enti.

#### *L'incidenza teorica delle azioni trasversali sulle variabili obiettivo (fase II)*

Il secondo passo suggerito per la costruzione dell'indicatore riguarda la valutazione dell'incidenza che AT potenzialmente sviluppabili possono avere sulle

<sup>3</sup> Nel nostro caso, oltre a una attenta consultazione delle fonti documentali, sono stati intervistati, presso i rispettivi luoghi di attuazione degli interventi, i 13 responsabili delle progettazioni.

<sup>4</sup> Quali disabili, disoccupati, anziani soli, persone con disagio psichico. Si veda la discussione presentata in Checchi *et al.* (2015).

variabili obiettivo considerate, riconducibili in ultima istanza agli obiettivi generali di coesione sociale e di innovazione sociale. Appare quindi opportuno che l'indicatore, tramite una opportuna pesatura, consideri tale diversa abilità delle AT di incidere sulla variabili obiettivo finali.

Questo passaggio richiede l'operazionalizzazione delle VO considerate. Noi riteniamo che debba essere la letteratura a guidare le scelte del ricercatore nell'identificare le dimensioni rilevanti<sup>5</sup>. Tale scelta sconta il fatto di essere per sua stessa natura arbitraria. La costruzione dell'indicatore, così come proposta, ha però certamente il pregio di «obbligare» il ricercatore a definire in modo esplicito: *i*) le basi teoriche che definiscono le VO indagate; *ii*) il costrutto teorico secondo cui le diverse AT possono incidere sulle diverse dimensioni delle VO considerate (prescindendo da considerazioni legate all'esito dei singoli progetti, che sono oggetto di valutazione nella terza fase.

### *Cosa si intende per coesione sociale? Le basi nella letteratura*

Nonostante il tema della coesione sociale sia stato affrontato da numerosi studiosi e in differenti campi della ricerca accademica (come nella psicologia sociale, o da studiosi dell'«ordine sociale»), non ne esiste una definizione condivisa (Friedkin 2004; Colozzi 2008). Dal punto di vista teorico, si è soliti fare riferimento agli scritti di uno dei «padri» della sociologia moderna, Émile Durkheim, come primo studioso a discutere il tema<sup>6</sup>. Talcott Parsons, in anni più recenti, faceva riferimento allo stesso concetto, ipotizzando che la composizione della società avvenisse tramite sub-sistemi sostenuti da valori condivisi (Parsons 1949). È però solo in Lockwood (1999, 69) che si rinviene un primo tentativo di natura definitoria del concetto di coesione sociale, laddove l'autore la qualifica come «una condizione caratterizzata da forti reti primarie [come la parentela e le associazioni di volontariato locali] a livello di comunità».

A fronte della limitata disponibilità di teorie utili a definirne il concetto, sono però state prodotte molteplici definizioni soprattutto da parte delle istituzioni pubbliche. Il governo canadese fu uno tra i primi, nel 1996, ad esplicitare la volontà di perseguire obiettivi di coesione sociale intesa come «il continuo processo di sviluppo di una comunità di valori condivisi, sfide comuni e pari opportunità sulla base di un comune senso di fiducia, speranza e reciprocità».

<sup>5</sup> Altre scelte possano essere effettuate in questa fase definitoria. Per esempio le dimensioni delle VO e il giudizio di incidenza teorica delle AT su di esse potrebbero essere definite in modo partecipato tra ricercatori e responsabili degli enti.

<sup>6</sup> In *De la division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures* (Durkheim 1893) l'autore individua nella religione e nella divisione del lavoro il principale fondamento della coesione sociale.

(Jenson 1998, 4). Enunciati simili sono presenti anche nei documenti del *Commissariat general du Plan* del governo francese negli anni '90. Anche nell'ambito delle politiche di sviluppo regionale europeo sono stati definiti obiettivi relativi al livello di coesione sociale facendo però riferimento ai più svariati temi<sup>7</sup>.

Un contributo importante per l'identificazione del concetto di coesione sociale è quello di Bernard (1999). L'autore, nel verificare l'assenza in letteratura teorica di una definizione adeguata del concetto in parola, sostenne che il termine coesione sociale fosse in realtà un «ibrido», nel senso che permetteva una indeterminatezza così accentuata tale da poter essere adattato praticamente a qualsiasi significato. Bernard (1999), dando seguito all'intuizione di ricerca inizialmente proposta da O'Connor (1998), propose quindi di identificare la coesione sociale secondo lo schema in tabella 2.

Tab. 2. Una classificazione delle dimensioni della coesione sociale

| Dimensione      | Caratteri sostantivi       |
|-----------------|----------------------------|
| Economica       | Uguaglianza/Disuguaglianza |
| Politica        | Partecipazione/Passività   |
| Socio-culturale | Appartenenza/Isolamento    |

Fonte: Bernard (1999).

Tale classificazione si rivela utile ai nostri fini poiché consente di ricondurre la definizione di coesione sociale ad un numero limitato (tre) di caratteri operazionalizzabili (e operazionalizzati attraverso l'identificazione dei comportamenti prevalenti in presenza/assenza della coesione sociale). Le dimensioni della coesione sociale andrebbero quindi identificate sul terreno economico (Uguaglianza vs Disuguaglianza), politico (Partecipazione vs Passività) e/o socio-culturale (Appartenenza vs Isolamento). Lo schema proposto ci è parso convincente dal punto di vista classificatorio e sarà quindi impiegato per articolare la VO «coesione sociale» nella costruzione del nostro indicatore<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Cfr. [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/it/information/publications/reports/2014/6th-report-on-economic-social-and-territorial-cohesion](http://ec.europa.eu/regional_policy/it/information/publications/reports/2014/6th-report-on-economic-social-and-territorial-cohesion).

<sup>8</sup> Altri ricercatori hanno utilizzato definizioni diverse. Ad esempio, Chan *et al.* (2006) suggeriscono di non includere quella economica tra le dimensioni della coesione sociale in quanto essa non rappresenterebbe un suo tratto costituente bensì un suo effetto. Altri, tra cui Berger-Schmitt (2000), propongono invece una definizione più snella rispetto a quella di Bernard (1999) basata su sole due dimensioni: *a*) la riduzione delle disparità, delle disuguaglianze e dell'esclusione sociale, e *b*) la forza delle relazioni sociali, interazioni e legami tra persone. Lo schema di Bernard (1999) risulta però generalmente condiviso ed è stato ampiamente utilizzato nella letteratura su questo tema (tra gli altri, Acket *et al.* 2011 e Dicks e Valentova 2012).



*La definizione del concetto di innovazione sociale*

Lo studio dei processi di innovazione ha storicamente riguardato la sfera della scienza e della tecnica. L'economista Joseph Schumpeter viene universalmente riconosciuto come il primo studioso ad aver discusso il tema. Soprattutto negli ultimi decenni, però, il concetto di «innovazione» è stato sempre più spesso declinato anche dal punto di vista sociale (Mulgan 2006). In tale prospettiva, il termine è stato utilizzato, ad esempio, in riferimento alle trasformazioni che hanno riguardato l'intervento dello Stato nel campo delle politiche sociali. L'innovazione sociale è stata chiamata in causa rispetto ai cambiamenti, di tipo manageriale-organizzativo, in grado di migliorare l'efficienza e la competitività di un'organizzazione, attraverso la riorganizzazione delle risorse umane e delle relazioni intercorrenti tra esse.

La letteratura in tema si interseca con altri settori delle scienze sociali ed in particolare con il filone di ricerca che riguarda lo studio della rigenerazione urbana, intesa come l'insieme degli interventi volti a modificare i fattori ambientali, economici e sociali di una determinata area, capaci di attivare processi e di mobilitare interessi e risorse endogene al territorio (Cottino e Zandonai 2012). Altri lavori (si veda, tra gli altri, Hamalainen e Heiskala 2007) hanno posto l'accento sul carattere contingente che un'innovazione sociale rappresenta, rilevando come il grado di innovatività di un'azione debba essere valutato sulla base degli elementi di novità prodotti in riferimento ai caratteri pre-esistenti nello specifico territorio in cui viene implementata<sup>9</sup>.

Un ulteriore filone di ricerca ha considerato invece l'innovazione sociale come creazione di *empowerment* comunitario (Moulaert *et al.* 2005). In tal senso, si verificherebbe innovazione sociale tramite il rafforzamento di competenze individuali che vengono in seguito impiegate a favore della collettività, la quale si rafforzerebbe a sua volta. L'OECD ha definito, similmente, l'innovazione sociale in termini di attivazione di nuove forme di partecipazione al governo del territorio in grado di favorire un miglioramento della qualità di vita degli individui e della comunità in generale (OECD 2011).

Così come nel caso della coesione sociale, anche per quanto riguarda la definizione di innovazione sociale, è quindi evidente la necessità di fare riferimento a un concetto di tipo multidimensionale (Murray *et al.* 2009; The Young Foundation 2012; European Commission 2013). Dato tale fine, scegliamo di utilizzare lo schema interpretativo proposto da Moulaert *et al.* (2005) riportato nella tabella 3.

<sup>9</sup> Ad esempio, le stesse reti che si formano in un territorio sono fortemente legate allo stesso, ne sono parte integrante e ne esprimono le risorse e le forze endogene: a questo scopo le reti non si possono esportare da un contesto all'altro e non si possono nemmeno riprodurre (Bifulco 2009).

Tab. 3. Una classificazione delle dimensioni dell'innovazione sociale

| Dimensione  | Caratteri sostanziali  |
|-------------|--|
| Prodotto    | Il soddisfacimento dei bisogni e delle necessità degli individui.  |
| Processo    | Il cambiamento delle relazioni sociali, del modo di operare, e delle connessioni esistenti all'interno di un determinato contesto ed, in particolar modo, le modifiche che avvengono rispetto alla <i>governance</i> . |
| Empowerment | L'aumento dell'accesso alle risorse disponibili e l'incremento della capacità di influenzare la sfera socio-politica.  |

Fonte: Moulaert et al. (2005).

Secondo lo schema proposto è verosimile considerare una definizione di innovazione sociale composta da tre dimensioni distinte legate a prodotto e a processo (categorie tipiche della letteratura economico-organizzativa) e *empowerment* (concetto tipicamente connesso alle politiche sociali). Tale schema rappresenta a nostro parere una sintesi efficace dei diversi elementi che la letteratura suggerisce come rilevanti. Per questo, sarà utilizzata come chiave identificativa per la VO «innovazione sociale».

#### *Il giudizio di sintesi circa l'incidenza (teorica) delle azioni trasversali sulle variabili obiettivo del bando*

In considerazione delle classificazioni proposte nelle tabelle 2 e 3 precedenti, per ciascuna delle AT implementate nei progetti, si attribuisce ora un peso che esprime la nostra valutazione della capacità delle medesime di incidere sulle diverse dimensioni delle VO identificate. Dal momento che non appare possibile effettuare una valutazione netta e graduata in tal senso, per attribuire tale valutazione ci limitiamo ad utilizzare una scala che contempla tre modalità (capacità di incidere in modo «elevato», «medio» e «basso»).

Per ragioni di spazio, non possiamo dar conto di ogni ponderazione assegnata in questa fase. A titolo esemplificativo, tra i diversi tipi di AT identificati in tabella 2, ci limitiamo a discutere il caso relativo alle «attività ed eventi di carattere sportivo». Il gioco di squadra, e le regole comuni da seguire, rappresentano un buon modello di collaborazione tra persone e di rispetto delle regole di convivenza civica che sono altresì auspicabili nella vita sociale. In questo ambito, alcuni progetti finanziati hanno previsto principalmente l'organizzazione di tornei, di campi estivi e il supporto/accompagnamento alla nascita di squadre sportive (calcistiche) amatoriali. In pochi casi sono stati realizzati corsi per allenatori ed educatori allo sport.

Dal punto di vista della coesione sociale, le azioni implementate hanno principalmente inteso ridurre il senso di isolamento sociale vissuto dai ragazzi abitanti i quartieri privilegiando quindi l'aspetto «socio-culturale» della coesione sociale. In modo più limitato le azioni paiono essere anche ricadere nella dimensione di tipo «politico» della coesione sociale, intesa come capacità di agire sul grado di partecipazione attiva dei diversi soggetti alla vita comunitaria (ciò è riscontrabile solo nella realizzazione di corsi per educatori sportivi). Non si notano possibili significative ricadute, per la generalità delle AT in parola, sull'aspetto economico della coesione sociale (uguaglianza vs disuguaglianza).

Dal punto di vista dell'innovazione sociale, le azioni in tema di attività sportive non sembrano rappresentare generalmente *innovazioni* dal punto di vista del *prodotto*. Infatti, la pratica sportiva non costituiva novità per i territori laddove essa veniva praticata. Le azioni in questo ambito avevano lo scopo, e forse solo in un numero limitato di casi, di produrre effetti dal punto di vista dell'*innovazione di processo* (garantendo, generalmente, una collaborazione tra giovani ed enti, per la realizzazione delle AT), oppure dell'*empowerment* (venivano formate nuove competenze in alcuni soggetti in tema di sport e/o organizzazione di eventi, competenze che diventavano spendibili per l'intera comunità anche in futuro).

La tabella 4 mostra una tavola di sintesi dei nostri giudizi sull'incidenza teorica delle attività sulle diverse dimensioni delle variabili obiettivo.

#### *L'attribuzione del giudizio sugli esiti delle azioni trasversali sulle variabili obiettivo (fase III)*

L'ultima fase della costruzione dell'indice consiste nella attribuzione di un giudizio in merito all'efficacia dei singoli progetti nell'incidere, con le proprie azioni, le VO raggiungendo così gli obiettivi che esse si prefiguravano. Le AT identificate spesso consistevano in un numero cospicuo di azioni. Compete alla sensibilità del ricercatore formulare giudizio alla AT scegliendo quali siano state le più rilevanti (per visibilità, numero di persone raggiunte, ammontare di risorse dedicate) attribuendo un giudizio che contempra in modo sintetico l'esito delle medesime.

Una motivazione puntuale dei giudizi attribuiti per ogni AT di ogni progetto richiede necessariamente il rinvio al rapporto finale di ricerca del progetto. Tuttavia, sempre a titolo esemplificativo, riprendiamo il caso delle attività ed eventi di carattere sportivo già citato e, in particolare, di quella più rilevante in uno dei progetti finanziati riguardante l'accompagnamento alla costituzione di alcune squadre di calcio.

A seguito dell'attività progettuale nacquero due squadre di calcio, formate rispettivamente da ragazzi di origine egiziana e senegalese. L'azione degli operatori è stata quindi efficace e le squadre di calcio hanno rappresentato

Tab. 4. Il grado di incidenza delle azioni trasversali sulle varie dimensioni della coesione e dell'innovazione sociale

| Tipo di azioni  | Coesione sociale |          |                 | Innovazione sociale |          |             |
|---|------------------|----------|-----------------|---------------------|----------|-------------|
|   | Economica        | Politica | Socio-culturale | Processo            | Prodotto | Empowerment |
| Spazi polivalenti e multifunzionali e luoghi informali di incontro della collettività | C                | B        | A               | A                   | A        | A           |
| Interventi nei caseggiati   | B                | A        | B               | A                   | B        | A           |
| Riqualificazioni urbane e orti  | B                | B        | A               | B                   | B        | A           |
| Attività ed eventi di tipo artistico-culturale  | C                | B        | A               | A                   | B        | B           |
| Scambio e integrazione interculturale   | C                | B        | A               | B                   | B        | A           |
| Sportelli   | C                | C        | A               | B                   | C        | A           |
| Attività di formazione/ accompagnamento lavorativo                                    | A                | C        | B               | C                   | C        | B           |
| Attività ed eventi di carattere sportivo  | C                | B        | A               | C                   | B        | B           |
| Azioni specifiche per categorie fragili   | C                | B        | B               | B                   | B        | B           |

Legenda: A = elevato; B = medio; C = basso.

Fonte: le dimensioni della coesione sociale considerate sono tratte da Bernard (1999), quelle dell'innovazione sociale da Moulaert et al. (2005).

una «eredità» dell'intervento stesso. La costituzione di due squadre sulla base delle diverse nazionalità dei ragazzi che vi prendevano parte (senza la partecipazione, salvo rare eccezioni, di ragazzi di origine italiana e/o diversa rispetto a quella prevalente nelle due squadre) appare però quantomeno contrastante con l'obiettivo prefigurato dagli enti che era quello di accrescere la coesione sociale tramite la riduzione dell'isolamento sociale vissuto dai più giovani. Nel caso specifico, non sono nati legami «nuovi» tra i giovani di diversa origine, e non si sono realizzate sostanziali occasioni di conoscenza reciproca tra ragazzi di origine straniera e la popolazione autoctona. Tali occasioni di contatto avrebbero potuto favorire l'attenuazione dei legami «forti» (Ambrosini 2005) presenti nelle rispettive comunità, contribuendo al possibile raggiungimento di una maggiore integrazione e coesione sociale della comunità nella sua interezza.

Così come implementata, la AT in parola non è a nostro giudizio stata in grado di produrre esiti positivi dal punto di vista delle VO considerate in quanto, oltre al mancato raggiungimento degli obiettivi in termini di coesione sociale, non ha neppure prodotto elementi di apprezzabile novità dal punto di vista dell'innovazione sociale per quel territorio. Per queste ragioni, l'efficacia di tale azione è giudicata solo come parziale<sup>10</sup>.

Esprimere un giudizio di sintesi circa l'esito delle AT può non risultare sempre così lineare come nell'esempio citato. Per aiutare il compito del ricercatore si propone quindi di utilizzare una scala categorica che rifletta almeno tre tipi di valori, per *performance* progettuali capaci di incidere sulle VO con esito: «buono», «parziale» e «ridotto»<sup>11</sup>.

La tabella 5 mostra il punteggio attribuito ai 13 progetti rispetto alla loro capacità di influire sulle variabili obiettivo del bando. Si noti che abbiamo replicato il giudizio sull'efficacia di ogni progetto in riferimento alla coesione e all'innovazione sociale, in quanto dall'analisi del bando in oggetto, risulta pressoché impossibile ricondurre le attività ad una finalità o all'altra. Tuttavia, anche se il nostro giudizio di efficacia è equivalente, le attività verranno pesate diversamente alla luce del diverso grado di coerenza che attribuiamo loro sulla base degli schemi teorici cui abbiamo fatto riferimento in precedenza.

<sup>10</sup> Va detto che si potrebbe altresì argomentare che tali attività abbiano contribuito quantomeno alla diffusione di «regole del gioco» condivise tra i ragazzi di origini nazionali diverse capaci di creare, in ultima istanza, ponti tra gruppi. L'obiettivo dell'azione in esame era però diverso, cioè lo sviluppo della coesione sociale tramite l'accrescimento della conoscenza reciproca tra giovani. Per questo motivo l'esito dell'azione sulle variabili obiettivo è giudicato essere «ridotto».

<sup>11</sup> Per completezza di analisi andrebbe anche aggiunta una quarta categoria quando l'azione trasversale presa in esame non è stata svolta, per qualsiasi ragione.

Tab. 5. Il giudizio degli esiti delle azioni implementate trasversalmente nei progetti

| Progetto | Tipo di azione trasversale  |    |                           |    |                                |    |  |    |                                       |    |           |    |  |    |  |    |   |    |
|----------|---|----|---------------------------|----|--------------------------------|----|--|----|---------------------------------------|----|-----------|----|--|----|--|----|---|----|
|          | Spazi polivalenti e luoghi informali di incontro della collettività |    | Interventi nei caseggiati |    | Riqualificazioni urbane e orti |    | Attività ed eventi di tipo artistico-culturale |    | Scambio e integrazione interculturale |    | Sportelli |    | Attività di formazione/ accompagnamento lavorativo |    | Attività ed eventi di carattere sportivo |    | Azioni specifiche per categorie fragili |    |
|          | CS  | IS | CS                        | IS | CS                             | IS | CS   | IS | CS                                    | IS | CS        | IS | CS   | IS | CS                                       | IS | CS                                      | IS |
| 1        | B   | B  | B                         | B  | -                              | -  | -  | -  | -                                     | -  | P         | P  | R  | R  | -  | -  | -                                       | -  |
| 2        | -   | -  | B                         | B  | -                              | -  | -  | -  | P                                     | P  | B         | B  | P  | P  | -  | -  | -                                       | -  |
| 3        | R   | R  | B                         | B  | -                              | -  | -  | -  | R                                     | R  | B         | B  | -  | -  | -  | -  | B                                       | B  |
| 4        | B   | B  | R                         | R  | -                              | -  | B  | B  | B                                     | B  | -         | -  | -  | -  | R  | R  | -                                       | -  |
| 5        | -   | -  | -                         | -  | B                              | B  | B  | B  | P                                     | P  | -         | -  | B  | B  | B  | B  | -                                       | -  |
| 6        | B   | B  | -                         | -  | B                              | B  | -  | -  | R                                     | R  | P         | P  | -  | -  | -  | -  | P                                       | P  |
| 7        | P   | P  | -                         | -  | B                              | B  | B  | B  | -                                     | -  | -         | -  | -  | -  | -  | -  | P                                       | P  |
| 8        | -   | -  | R                         | R  | -                              | -  | -  | -  | B                                     | B  | P         | P  | -  | -  | -  | -  | -                                       | -  |
| 9        | B   | B  | B                         | B  | B                              | B  | B  | B  | P                                     | P  | -         | -  | R  | R  | -  | -  | P                                       | P  |
| 10       | -   | -  | P                         | P  | P                              | P  | B  | B  | -                                     | -  | -         | -  | P  | P  | B  | B  | -                                       | -  |
| 11       | B   | B  | -                         | -  | -                              | -  | R  | R  | B                                     | B  | -         | -  | -  | -  | -  | -  | B                                       | B  |
| 12       | B   | B  | -                         | -  | -                              | -  | B  | B  | -                                     | -  | B         | B  | R  | R  | B  | B  | -                                       | -  |
| 13       | -   | -  | -                         | -  | -                              | -  | B  | B  | B                                     | B  | B         | B  | -  | -  | -  | -  | -                                       | -  |

Legenda: CS = coesione sociale; IS = innovazione sociale. B = buono; P = parziale; R = ridotto; - = non implementata.

Fonte: elaborazione degli autori.

## 4. Il calcolo dell'Indicatore di Performance (IP)

### *La costruzione di un indicatore sintetico*

A seguito dell'applicazione della procedura esposta, è possibile sintetizzare la nostra valutazione attraverso la costruzione di un indice IP (rispettivamente per la coesione sociale – CS – e per l'innovazione sociale – IS) utile a ordinare i progetti secondo la loro *performance* lungo gli assi considerati. La sua realizzazione è molto semplice. Operativamente, ogni progetto  $i$ -esimo,  $i, i = 1, \dots, 13$  e per ogni tipo di azione trasversale  $j, j = 1, \dots, 9$  identificati nella fase I (quella che definisce la *consistenza*; cfr. par. 3) si utilizza il risultato della valutazione della fase III (quella che definisce l'*efficacia*; cfr. par. 3) che ha attribuito un grado di successo dell'iniziativa in discussione ed ha assegnato di conseguenza un punteggio ( $\theta_{ij}$ )<sup>12</sup>. Alla luce della discussione rintracciabile in letteratura, diverse tipologie di azioni hanno capacità diverse di incidere sulla coesione e sull'innovazione sociale in quanto più o meno pertinenti con i diversi obiettivi. Per tenere conto anche di questa dimensione, abbiamo codificato i risultati ottenuti nella fase II (che sintetizzano il grado di *coerenza*) introducendo un peso (che potremmo denominare «grado di incidenza») capace di cogliere il diverso grado di influenza sulla coesione sociale e sull'innovazione sociale ( $\lambda_j^{CS}$  e  $\lambda_j^{IS}$ ) di ogni tipo di azione AT<sup>13</sup>.

Gli indicatori di *performance* in coesione sociale ( $IP_i^{CS}$ ) e in innovazione sociale ( $IP_i^{IS}$ ) per l' $i$ -esimo progetto sono quindi intesi essere la sommatoria degli esiti delle azioni fatti registrare dalle diverse AT nei vari progetti sociali ponderati rispetto al grado di incidenza calcolato<sup>14</sup>. Formalmente:

<sup>12</sup> In riferimento alla tabella 5 si è codificato con il valore 1 una azione che ha avuto esito buono, con 0,5 se ha avuto esito parziale, e con 0,2 quando l'esito è stato ridotto (lasciando ovviamente valore nullo quando l'azione non è stata implementata). La graduatoria tra progetti dipende ovviamente in modo cruciale da questa attribuzione, che valuta come «doppio» il valore di una azione buona, rispetto ad una che ha avuto un successo solo parziale.

<sup>13</sup> Ai fini di calcolo assegniamo il valore di 1 se il tipo di azione ha coerenza elevata sulla dimensione della coesione o dell'innovazione sociale considerate; 0,33 se è media e 0 se bassa (si veda la tab. 4). Quindi, siano  $z = 1, 2, 3$  le dimensioni di coesione sociale considerate (*economica, politica e socio-culturale*) e sia  $\alpha$  il valore testé assegnato, il grado di incidenza sulla coesione sociale per l'azione  $j$ -esima è dato da  $\lambda_j^{CS} = \sum_{z=1}^3 \alpha_{zj}$ . Analogamente nel caso dell'innovazione sociale, dove date tre dimensioni indicate con  $y = 1, 2, 3$  (*prodotto, processo ed empowerment*) otteniamo  $\lambda_j^{IS} = \sum_{y=1}^3 \alpha_{yj}$ . Anche in questo caso i valori attribuiti sono arbitrari, ma riflettono l'idea che ogni azione sia particolarmente efficace in riferimento ad una specifica sotto-dimensione degli obiettivi finali.

<sup>14</sup> Per una miglior leggibilità dei risultati, gli indicatori  $IP^{CS}$  e  $IP^{IS}$  sono normalizzati sulla base dei valori massimi teorici ottenibili nei due ambiti.

$$IP_i^{CS} = \sum_{j=1}^9 \theta_{ij} \lambda_j^{CS}, i = 1, \dots, 1, 3$$

$$IP_j^{IS} = \sum_{j=1}^9 \theta_{ij} \lambda_j^{IS}, i = 1, \dots, 1, 3$$

Il calcolo degli indicatori per il caso studio analizzato porta all'elaborazione della figura 2 seguente. Per evidenziare alcune caratteristiche dei progetti che potrebbero influenzare il valore degli indicatori, nella figura sono identificate sia le diverse dimensioni di costo dei progetti (la grandezza dei simboli è proporzionale alla dimensione di costo), sia la presenza dell'ente pubblico quale ente con ruolo di coordinamento (i triangoli nella medesima figura).

La figura in questione presenta alcuni spunti di interesse. Il primo risultato riguarda il segno della relazione tra gli indicatori di coesione e di innovazione sociale calcolati. La correlazione è palesemente positiva: ciò dimostrerebbe che il carico innovativo dei progetti è andato di pari passo con l'incremento del successo in tema di coesione sociale. Ciò potrebbe indicare che per favorire la coesione sociale sia opportuno incoraggiare la realizzazione di interventi innovativi, capaci di mettere in moto meccanismi nuovi nelle comunità locali.

Un secondo elemento di interesse riguarda l'aspetto legato ai costi delle progettazioni. Infatti, i progetti finanziati per un ammontare più cospicuo di risorse corrispondono generalmente a *performance* più elevate degli indicatori calcolati. Seppur tale risultato possa essere in qualche modo prevedibile (dato che finanziamenti più corposi permettevano agli enti di realizzare progetti più consistenti), la relazione che si riscontra nei dati non è scontata. È infatti possibile che, a fronte di più elevati costi di progettazione, possano corrispon-

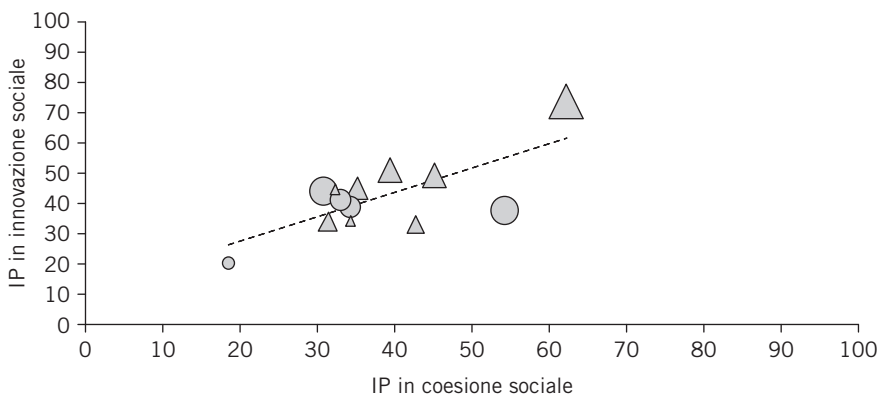


Fig. 2. Gli indicatori di *performance* (IP) in coesione e innovazione sociale.

Fonte: elaborazione degli autori.



dere maggiori oneri legati alla gestione e al coordinamento della rete che, a loro volta, potrebbero comportare dei limiti soprattutto in termini del grado di innovazione prodotta.

Infine, una terza considerazione riguarda la presenza dell'ente pubblico con ruolo di coordinamento all'interno del partenariato. A questo proposito, si noti che i progetti dove ciò è avvenuto fanno generalmente riscontrare valori più elevati degli indicatori di *performance* considerati. Questo sembra suggerire che i progetti più efficaci siano quelli che riescono ad incidere sul funzionamento delle istituzioni pubbliche: avere quindi lo stesso ente pubblico come *partner* (o addirittura come coordinatore) favorisce questo forma di incidenza.

### *L'analisi di sensitività*

Come suggerito dalla letteratura empirica, a seguito della costruzione di indicatori di tipo composito è opportuno verificare, tramite analisi di sensitività, quali modifiche alle assunzioni e alle procedure di calcolo utilizzate non producano sostanziali mutamenti dei risultati prodotti. In quel caso, infatti, i risultati sarebbero da attribuirsi in buona parte a particolari specificazioni adottate per la costruzione dell'indicatore, minando di fatto la robustezza dello stesso (Joint Research Centre – European Commission 2008).

Alla luce della procedura di costruzione dell'indicatore fin qui esposta, pare importante verificare che il sistema di «pesatura» utilizzato nella fase II non distorca particolarmente l'ordinamento dei progetti. Per verificare tale ipotesi, abbiamo modificato i valori dei gradi di incidenza teorica ( $\lambda_j^{CS}$  e  $\lambda_j^{IS}$ ) dove, invece che rappresentare la somma dei valori assegnati a ogni dimensione, si è utilizzato il loro valore mediano. Ciò consente di tenere conto della (possibile) diversa distribuzione degli effetti delle AT sulla VO<sup>15</sup>. L'analisi di sensitività, i cui esiti sono presentati nella figura seguente, conferma in buona parte i risultati dell'ipotesi base<sup>16</sup>. Ciò permette di apprezzare come i risultati ottenuti non siano dipendenti dal particolare sistema di pesatura adottato<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Infatti, in considerazione dello scenario base adottato (si veda la nota 13), situazioni in cui una AT incide per esempio con modalità [0,33; 0,33; 0,33] sulle tre dimensioni di una delle VO sono del tutto equiparabili ad una distribuzione molto differenziata di tale incidenza, per esempio del tipo [0; 0; 1].

<sup>16</sup> L'indice di correlazione R per ranghi di Spearman in corrispondenza delle due ipotesi di calcolo degli indicatori (ipotesi base e analisi sensitività) è pari rispettivamente a 0,80 per l'indicatore di coesione sociale e a 0,85 per quello di innovazione sociale.

<sup>17</sup> Si esclude la necessità di ulteriori analisi alternative di sensitività oltre a quella presentata. L'indicatore, infatti, non soffre di eventuali problemi legati alla normalizzazione di variabili aventi diverse scale numeriche. Inoltre, la presenza (e la necessità «logica»

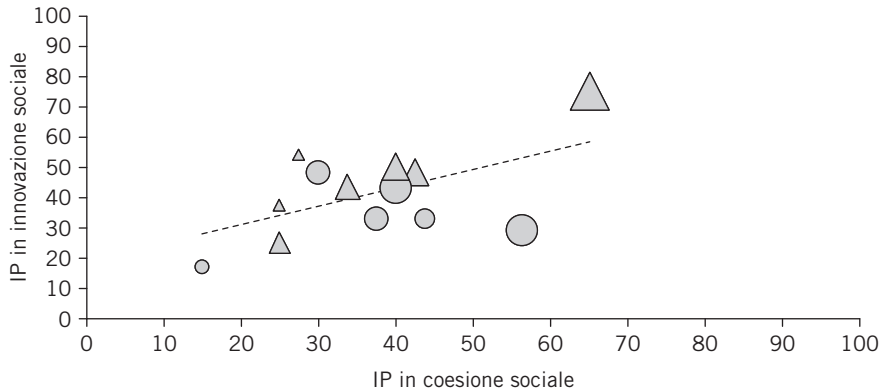


Fig. 3. Una analisi di sensitività per gli indicatori di *performance* (IP) in coesione e innovazione sociale.

Fonte: elaborazione degli autori.

## 5. Conclusioni

Questo articolo tratta il tema della misurazione delle *performance* dei progetti sociali. Molto spesso, nell'ambito dei bandi promossi da enti di tipo pubblico e privato, vengono finanziate attività sociali complesse la cui valutazione è complicata per il sovrapporsi di dimensioni valutative e molteplicità di aree di intervento. L'interesse degli enti erogatori, nonché degli *stakeholder*, riguarda la capacità dei medesimi nel «muovere i passi» verso il raggiungimento degli obiettivi precorsi.

L'applicazione a un caso studio relativo al bando del 2008 di Fondazione CARIPLO in tema di coesione e innovazione sociale consente di descrivere i caratteri di metodo, oltre a quelli pratici, per la costruzione di un Indicatore di *Performance* (IP) capace di sintetizzare la complessità delle realtà progettuali riducendola a poche variabili operazionalizzabili: *consistenza*, *coerenza* ed *efficacia*. A seguito di una costruzione per fasi, l'indicatore consente di verificare la *performance* dei progetti rispetto al raggiungimento degli obiettivi perseguiti.

dell'esistenza) di numerosi numeri non positivi (gli zeri, nell'attribuzione dei punteggi, rappresentano AT non implementate), rende quella aritmetica la più sensata tra le ipotesi di aggregazione praticabili a scapito altre modalità usualmente utilizzate nelle analisi di sensitività (per esempio, quella di tipo geometrico).

## Riferimenti bibliografici

- Acket, S., M. Borsenberger, P. Dickes e F. Sarracino (2011), *Measuring and Validating Social Cohesion: A Bottom-Up Approach*, in «International Conference on Social Cohesion and Development», Paris, OECD, Development Center, pp. 20-21.
- Ambrosini, M. (2005), *Sociologia delle migrazioni*, Bologna, Il Mulino.
- Amirian, J.K. (2012), *La progettazione sociale*, Milano, Franco Angeli.
- Berger-Schmitt, R. (2000), *Social Cohesion As an Aspect of the Quality of Societies: Concept and Measurement*, Mannheim, EuReporting Working Paper n. 14.
- Bernard, P. (1999), *Social Cohesion: A Critique*, Ottawa, CPRN Discussion Paper, F/09.
- Bezzi, C. (2007), *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, Milano, Franco Angeli.
- Bezzi, C., L. Canavò e M. Palumbo (2010), *Costruire e usare indicatori nella ricerca sociale e nella valutazione*, Milano, Franco Angeli.
- Bifulco, L. (2009), *Pratiche organizzative per l'innovazione sociale*, in F. Moulart e S. Vicari (a cura di), *Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee*, Bologna, Il Mulino, pp. 75-123.
- Chan, J., H.P. To e E. Chan (2006), *Reconsidering Social Cohesion: Developing a Definition and Analytical Framework for Empirical Research*, in «Social Indicators Research», 75, 2, pp. 273-302.
- Checchi, D., C. Gianesin e S. Poy (2015), *Buone pratiche nei progetti sulla coesione sociale: alcune riflessioni a partire da un caso studio*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», 1, pp. 91-122.
- Colozzi, I. (a cura di) (2008), *La coesione sociale: che cos'è e come si misura*, Milano, Franco Angeli.
- Colozzi, I. (a cura di) (2012), *Dal vecchio al nuovo welfare: percorsi di una morfogenesi*, Milano, Franco Angeli.
- Cottino, P. e F. Zandonai (2012), *Progetti d'impresa sociale come strategie di rigenerazione urbana: spazi e metodi per l'innovazione sociale*, EURICSE Working Paper, n. 12 (42).
- D'Angella, F. e A. Orsenigo (2008), *La progettazione sociale*, Torino, Gruppo Abele.
- De Ambrogio, U., C. Dessi e V. Ghetti (2013), *Progettare e valutare nel sociale*, Roma, Carocci.
- Dickes, P. e M. Valentova (2012), *Construction, Validation and Application of the Measurement of Social Cohesion in 47 European Countries and Regions*, in «Social Indicators Research», 113, 3, pp. 827-846.
- Durkheim, É. (1893), *De la division du travail social: étude sur l'organisation des sociétés supérieures*, Paris, F. Alcan.
- European Commission (2013), *A Guide to Social Innovation*, Brussels, DG Regional and Urban Policy and DG Employment, Social Affairs and Inclusion.
- Ferrera, M. e F. Maino (2011), *Il «secondo welfare» in Italia: sfide e prospettive*, in «Italia-nieuropei», 3, pp. 17-22.
- Friedkin, N.E. (2004), *Social Cohesion*, in «Annual Review of Sociology», 30, pp. 409-425.
- Hamalainen, T. e R. Heiskala (a cura di) (2007), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance: Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing.
- Jenson, J. (1998), *Mapping Social Cohesion: The State of Canadian Research*, Ottawa, CPRN Discussion Paper, F/03.

- Joint Research Centre – European Commission (2008), *Handbook on Constructing Composite Indicators. Methodology and User Guide*, OECD Publishing.
- Lockwood, D. (1999), *Civic Integration and Social Cohesion*, in I. Gough e G. Olofsson (a cura di), *Capitalism and Social Cohesion – Essay on Exclusion and Integration*, London, Macmillan, pp. 63-85.
- Martini, A. (2009), *Una critica degli indicatori di impatto*, mimeo, [http://www.prova.org/contributi-metodologici/UNA CRITICA DEGLI INDICATORI DI IMPATTO.pdf](http://www.prova.org/contributi-metodologici/UNA_CRITICA_DEGLI_INDICATORI_DI_IMPATTO.pdf).
- Moulaert, F., F. Martinelli, E. Swyngedouw e S. Gonzalez (2005), *Towards Alternative Model(s) of Local Innovation*, in «Urban Studies», 42, 11, pp. 1969-1990.
- Mulgan, G. (2006), *The process of Social Innovation*, in «Innovations», 1, 2, pp. 145-162.
- Murray, R., J.C. Caulier-Grice e G. Mulgan (2009), *The Open Book of Social Innovation*, London, NESTA and the Young Foundation.
- O'Connor, P. (1998), *Mapping Social Cohesion*, Ottawa, CPRN Discussion Paper, F/01.
- OECD (2011), *Fostering Innovation to Address Social Challenges*, Paris, Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP).
- Palumbo, M. (2003), *Gli indicatori valutativi*, in «Rassegna Italiana di Valutazione», 27, pp. 107-129.
- Parsons, T. (1949), *The Structure of Social Action*, New York, Free Press.
- Stern, E. (2015), *La valutazione di impatto. Una guida per committenti e manager preparata per Bond*, Milano, Franco Angeli.
- The Young Foundation (2012), *Social Innovation Overview. A Deliverable of the Project: «The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe» (TEPSIE)*, Brussels, European Commission – 7<sup>th</sup> Framework Programme, DG Research.
- Trivellato, U. (2009), *La valutazione degli effetti di politiche pubbliche: paradigma e pratiche*, FBK-IRVAPP Progress Report, n. 2009-01.

