

# Approcci innovativi alla valutazione dell'impatto sociale. L'approccio "lean data" di Acumen

Category: Stay inspired (sharing ideas)  
written by Antonio Bonetti | September 25, 2016



*<<There is no agreed unit of social impact that mirrors profit in the traditional capital markets >>*

*The Economist [1]*

Come argomentato nel post del 20 settembre scorso (e, in precedenza, dal collega del network [Fundraising Virtual Hub Christian Elevati](#)), anche in Italia sta finalmente arricchendosi il dibattito sulla **valutazione dell'impatto sociale** delle **organizzazioni mission-driven** (dalle

organizzazioni del terzo settore, alle imprese a vocazione sociale, alla neo-istituita figura delle **Benefit Corporations**).

Questo dibattito è benvenuto. Bisogna, tuttavia, chiedersi immediatamente con molta franchezza cosa significa implementare la valutazione dell'impatto sociale nelle organizzazioni non profit, specialmente quelle più piccole e meno strutturate, in quanto è fuor di dubbio che per tali organizzazioni, sovente, il costo di esercizi di valutazione di impatto rigorosi è quasi insostenibile. [2]

Inoltre, va pragmaticamente preso atto che non vi è *“una singola misura dell'impatto sociale che rifletta altrettanto bene il profitto nei mercati dei capitali tradizionali”* (**The Economist**, 2009), così come è vero che il termine **“impatto”**, spesso, *“assume significati diversi per persone diverse”* ([Acumen, Root Capital 2015](#)).

Nel dibattito internazionale, non a caso, le due questioni che stanno emergendo come centrali sono:

- come passare ad una valutazione di impatto che sia più attenta agli effetti su “capacità” e condizioni di vita dei beneficiari e meno legata a parametri e metriche standardizzate (sulla falsariga del c.d. [Impact Reporting and Investment Standards](#)) e a una logica di *accountability*. In altri termini, vi è una crescente richiesta di una valutazione volta realmente a verificare cosa significhi “fare la differenza” per la vita dei beneficiari; [3]

- come mettere in pratica approcci e metodi di valutazione accessibili anche a piccole organizzazioni con ristrette disponibilità finanziarie per valutare la loro attività e i loro progetti. L'imperativo è andare oltre quello che **Jed Emerson** ha definito *“the metrics myth”*, per cui si dibatte su approcci e metriche da applicare, ma poi le piccole organizzazioni non riescono a implementare valutazioni rigorose in primo luogo per i loro eccessivi costi. [4]



In merito alla “*metrics myth*”, sulla scorta dell’analisi di alcuni articoli recenti e della mia personale esperienza con organizzazioni non profit molto piccole, mi pare che ci siano tre ordini di criticità con cui fare i conti:

- organizzazioni non profit e imprese a vocazione sociale molto piccole, sovente, non hanno sufficienti disponibilità finanziarie per intraprendere rigorose valutazioni di impatto. Infatti, non va dimenticato che, specialmente se si adottano metodi di analisi controfattuale, vi sono complessi disegni di valutazione da approntare, bisogna definire con rigore campioni di “trattati” e campioni di “non trattati” (“controlli”) raccogliere e validare molteplici dati;
- lo staff interno di organizzazioni piccole e che fanno grande affidamento sui volontari, sovente, non può oggettivamente avere le competenze idiosincratiche per svolgere rigorose valutazioni di impatto contro fattuale (in genere, infatti, sono richieste competenze specialistiche in materia di campionamento statistico e vanno applicati complesse analisi statistico-econometriche). Inoltre, molti operatori del terzo settore, nella generalità dei casi, temono che le valutazioni di impatto sottraggano tempo e risorse alle attività considerate realmente centrali, ossia la formulazione e l’implementazione di buoni progetti e l’erogazione di servizi ai beneficiari;
- molte organizzazioni sono sovente più attente a “dare conto” del loro operato e del loro impatto ai finanziatori (dalle grandi fondazioni ai singoli individui che effettuano piccole donazioni), che non al soddisfacimento dei bisogni degli assistiti. Per usare le parole di **Dichter, Adams e Ebrahim** (2016) – fra i principali promotori dell’approccio “*lean data*”

qui discusso – bisogna implementare valutazioni di impatto non in una prospettiva di “*upward accountability*”, ma in una di “*downward accountability*”. [5]

E' soprattutto sull'abbrivio di queste criticità che la *charity* statunitense [Acumen](#) ha lanciato, nel 2014, un nuovo orientamento alla valutazione dell'impatto delle organizzazioni *mission-driven* – la c.d. “[lean data initiative](#)” – in cui:

- nome e fondamenta metodologiche sono mutuati dal nuovo approccio alla definizione e all'avvio di nuove imprese commerciali denominato “**lean start-up**” **approach** (o anche “*lean data driven start-up*” *approach* che combina principi mutuati dalla “*lean production*” sperimentata inizialmente dalla Toyota, dal c.d. “*agile development*” nello sviluppo di software e dal “*customer development*” sviluppato dall'imprenditore seriale californiano **Steve Blank** (2005, 2013) inerente la validazione di nuove idee imprenditoriali e la creazione di impresa. In questo approccio, la creazione di impresa non è vista come un processo *blueprint* (ingessato nel “business plan”), ma è visto come il frutto di un processo sperimentale di tentativi ed errori, incentrato sul **ciclo di validazione “build-measure-learn”** dell'idea commerciale (del prodotto/servizio) inizialmente congegnata dal neo-imprenditore. [6]

Questo approccio, per la sua maggiore aderenza alle dinamiche concrete di innovazione e di successo di idee imprenditoriali e per la sua capacità di tenere conto di ambienti circostanti sempre più dinamici, non solo sta soppiantando l'approccio tradizionale alla creazione di impresa e al lancio di nuovi prodotti/servizi sul mercato, ma in misura crescente viene sperimentato anche per la formulazione dei progetti (anche di progetti di aiuto allo sviluppo) e per il lancio di nuove campagne di raccolta fondi da parte di organizzazioni *mission-driven*. Non a caso si parla ormai, in generale, di “**lean experimentation**”;

- rilevazioni, indagini di campo ed intero “**disegno**

**valutativo**” sono fortemente focalizzate su bisogni, aspettative, esperienze di vita quotidiana e feedback dei beneficiari finali degli interventi (approccio *bottom up*). Questo sia per la necessità, a cui si è fatto cenno, di implementare valutazioni di impatto informate alla “*downward accountability*”, sia per le stesse caratteristiche peculiari della “*lean experimentation*” che si fonda sull’esecuzione di ripetuti test su prodotti di mercato e progetti volti a raccogliere indicazioni su difetti e migliorie necessarie direttamente dai beneficiari;

- i moderni mezzi di comunicazione (smartphone e tablet) sono usati come strumenti di rilevazione diretta presso i beneficiari finali di dati e di feedback sui progetti. Dopo aver ricordato che **Acumen** finanzia progetti imprenditoriali soprattutto in contesti “difficili” di paesi economicamente arretrati, va aggiunto che l’uso di tali mezzi, ovviamente, è differenziato a seconda dei beneficiari che sono oggetto di rilevazione (in gergo statistico si parla di “trattati”) e dei diversi contesti “difficili” in cui essi vivono (ad esempio, l’uso di SMS è molto utile per raccogliere dati e poter valutare progetti di imprenditoria sociale in sperduti villaggi rurali molto distanti dai centri principali di un paese arretrato, per i quali è quasi improponibile ricorrere a interviste dirette o visite *in situ*). [7]

Si tratta di un approccio ancora in fase sperimentale, ma certamente utile sia per rafforzare la focalizzazione di tutti i progetti sui beneficiari, sia per ridurre i costi di una rigorosa valutazione dell’impatto sociale prodotto, esigenza quest’ultima avvertita da tutte le organizzazioni. [8]

Come hanno scritto recentemente **Mento** e **Langella** (principali animatori di [Social Value Italia](#)), bisogna “*passare, ..., da modelli teorici costruiti a tavolino a strumenti che siano poi calati nella quotidianità delle organizzazioni*”. (“[Impatto sociale: attenzione a non prendere lucciole per lanterne](#)” **Vita Magazine**, 3 giugno 2016).

Spero che questo breve contributo contribuisca ad aumentare

l'attenzione, anche in Italia, su questo approccio sperimentale di **Acumen** e, soprattutto, sulla necessità di un crescente coinvolgimento dei beneficiari nella formulazione dei progetti e anche del disegno valutativo. [9]

\*\*\*\*\*

[1] *"Capital markets with a conscience. Social investing grows up"*, **The Economist**, September 1, 2009

[2] A tale riguardo, oltre al contributo di Elevati *"Chi ha paura della valutazione dell'impatto sociale?"* già discusso nel mio precedente post, si veda anche di Christian Elevati il post, sempre pubblicato sul blog di **Elena Zanella** nel novembre 2015, ["Il tennis e la valutazione di impatto sociale"](#).

Nei suoi contributi e in nostri scambi informali di pareri, Elevati giustamente evidenzia un altro aspetto critico, ossia il fatto che è ampiamente generalizzata nel terzo settore italiano la propensione a considerare la valutazione di impatto un costo e non un investimento per alimentare processi di apprendimento e migliorare efficacia ed efficienza dell'organizzazione e dei progetti.

[3] A mio modesto parere, l'articolo che in modo magistrale rende conto di questa esigenza è: **McCreless M., Fonzi C J., Edens G., Lall S.** (2014), [Metrics 3.0: A New Vision for Shared Metrics. After accountability and standardization, what should the next phase of measurement focus on?](#), Blog Stanford Social Innovation Review, 4 June 2014

[4] **Emerson J.** (2015), [The Metrics Myth](#), BlendedValue

[5] Cfr. **Dichter S., Adams T., Ebhram A.** (2015), [The Power of Lean Data](#), in "Stanford Social Innovation Review", Winter 2016, pp. 36-41

Si ved anche: **Acumen** (2014), [The Lean Data Field Guide](#)

[6] La letteratura sul *"lean start-up"* approach è ormai molto vasta. Per tutti si vedano i contributi di Steve Blank:

**Blank S.** (2005), *The four steps to the Epiphany. Successful strategies for products that win*, San Francisco K&S Ranch Press

**Blank S.** (2013), *Why the Lean Start-Up changes everything*, in "Harvard Business Review", May

Con riguardo alla sua applicazione a progetti (anche di fundraising) di organizzazioni *mission-driven*, oltre ai contributi recenti (fra cui uno dello stesso Blank) ad un utile *podcast* dal titolo "[Lean Experimentation for the Social Sector: Build Smart to Learn Fast](#)" disponibile sul portale della **Stanford Social Innovation Review SSIR**, si veda anche:

**Murray P., Ma S.** (2015), [The promise of lean experimentation](#), in "Stanford Social Innovation Review", Summer 2015, pp. 33-39. Gli stessi Murray e Ma hanno sviluppato un *toolkit* per l'applicazione di questo metodo, disponibile sul portale della fondazione statunitense **Accelerate Change**.

[7] **Acumen** è una *charity* fondata nel 2001 negli Stati Uniti, che finanzia progetti di imprenditoria sociale e di sviluppo soprattutto in contesti "difficili" di paesi particolarmente arretrati del mondo. La sua missione è quella di "*raccogliere donazioni per investire in aziende, leader e idee che stanno cambiando il modo in cui il mondo combatte la povertà*".

Dopo una prima fase sperimentale, **Acumen** ha rafforzato l'uso di tali mezzi di comunicazione quali strumenti di rilevazione statistica, combinando la sua esperienza con il **Client Centric Mobile Measurement approach** perfezionato negli anni da **Root Capital**, *charity* che sin dal 1999 opera come finanziatore di progetti innovativi di sostegno all'imprenditoria agricola nei paesi più arretrati del mondo. Si veda: **Acumen, Root Capital** (2015); [Innovation in impact measurement. Lessons using mobile technology from Acumen's Lean Data Initiative and Rot Capital's Client Centric Mobile Measurement](#).

[8] I processi di valutazione dei progetti, in genere, vengono suddivisi in quattro fasi:

- **strutturazione** (si definisce il "disegno di valutazione");
- **osservazione** (si selezionano le fonti statistiche più adatte, si definiscono le indagini campionarie, si raccolgono concretamente con varie modalità dati e informazioni, sia quantitativi, sia qualitativi);
- **analisi**;

- **giudizio.**

Gli stessi promotori della **“lean data” initiative** riconoscono che il loro approccio è particolarmente innovativo solo con riguardo alla fase di strutturazione e, soprattutto, alla fase di osservazione.

[9] Il nostro network **Fundraising Virtual Hub** condividerà alcune riflessioni su questo tema nel corso del workshop **“Fundraising e CSR: opportunità e criticità”** inserito nell’ambito dell’edizione annuale del **“Salone della CSR e dell’Innovazione Sociale”**, che si terrà a Milano il 4 e 5 Ottobre.

# Fundraising e CSR: opportunità e criticità

Milano, 5 Ottobre 2016 / ore 16-17.30  
Salone della CSR e della Innovazione Sociale

— Il rapporto tra profit e non profit parte da un corretto approccio della gestione delle relazioni prima ancora della definizione della partnership o della donazione. Una relazione che, quando è consapevole e matura, permette di valorizzare il reciproco vantaggio. Si confronteranno professionisti, enti e imprese impegnati a vario titolo nei processi di sostenibilità e crescita delle proprie organizzazioni e dei territori in cui operano.

— Intervengono

Tomaso Colombo Responsabile comunicazione Parco Nord Milano  
Luca Pereno CSR di Leroy Merlin  
Federico Mento CSO di Human Foundation  
Luca Guzzabocca General Manager di Right Hub  
Stefano Cerrato Responsabile Terzo Settore di Banco Popolare  
Nino Santomartino Consigliere Nazionale di AOI e partner di Idea Comunicazione

— Saluto iniziale e avvio dei lavori  
Elena Zanella Fundraiser, formatore, blogger, partner del Fundraising Virtual HUB #FVH

— Modera  
Christian Elevati

#FundraisingCSR



graphic design / Alessandro Bergagna



L'evento è organizzato con la collaborazione dei partner del network Fundraising Virtual HUB #FVH

info e contatti  
Elena Zanella  
c. 338 9609802  
elenazanella@elenazanella.it

[elenazanella.it/fvh](http://elenazanella.it/fvh)