

Impresa Sociale

NUMERO 10
dicembre 2017

CASO STUDIO

Ericka Costa, Laura Castegnaro

Stakeholder engagement e impatto sociale
nei servizi sociali: la sperimentazione
MARAC in Trentino

Licenza Creative Commons
Attribuzione - Non commerciale
Condividi allo stesso modo 3.0



Ericka Costa (Università degli Studi di Trento)

Laura Castagnarò (Provincia Autonoma di Trento)

Stakeholder engagement e impatto sociale nei servizi sociali: la sperimentazione MARAC in Trentino

Abstract

L'obiettivo di questo studio è introdurre una sperimentazione di misurazione dell'impatto sociale attraverso una metodologia partecipata di stakeholder engagement all'interno dei Servizi Sociali in Trentino. A partire dal 2017 la Provincia Autonoma di Trento ha avviato un progetto di *Multi-Agency Risk Assessment Conferences* (MARAC) che prevede il coinvolgimento di attori diversi nella definizione e presa in carico dei casi di donne vittime di violenza. Al fine di valutare, sia in itinere che *ex post*, se il nuovo sistema di coinvolgimento degli stakeholder sia in grado di individuare e rispondere meglio ai casi di violenza sulle donne, è stato costruito un insieme di indicatori di output e outcome con lo scopo di monitorare costantemente il processo MARAC ed intervenire con azioni correttive laddove opportuno. Da un punto di vista metodologico, la costruzione degli indicatori di impatto sociale è stata svolta attraverso la partecipazione di tutti i soggetti del tavolo multi-stakeholder, coerentemente con l'impostazione MARAC e con le finalità del progetto. In questo modo, seguendo un *approccio multiple constituencies*, i diversi attori coinvolti si sono fatti portavoce di specifiche istanze che hanno trovato una risposta comune e condivisa. Le metriche così individuate sono state raccolte in maniera corresponsabile attraverso la partecipazione e il coinvolgimento dei diversi attori del tavolo MARAC. Questo progetto evidenzia le potenzialità dello *stakeholder engagement* per la definizione delle misure di impatto sociale; infatti, nel progetto MARAC, ogni attore è riuscito a partecipare alla co-costruzione e co-creazione di metriche e misure che individualmente non avrebbero trovato significato.

Keywords: impatto sociale, stakeholder engagement, non profit, multi-stakeholder, multiple constituency theory, violenza sulle donne, MARAC

DOI: 10.7425/IS.2017.10.03

Introduzione

Il tema dell'impatto sociale, negli ultimi anni, sta ricevendo sempre più attenzione. L'analisi della domanda di *accountability*, più in generale, ha vivacizzato il dibattito scientifico negli ultimi quarant'anni (Gray et al., 1996; Edwards, Hulme, 1996; Kearns, 1996). E se inizialmente il pensiero ha riguardato soprattutto il ruolo dell'*accountability* nell'ambito for profit (Gray et al., 1996), recentemente molte riflessioni hanno approfondito il significato dell'*accountability* per le organizzazioni non profit (Costa et al., 2014; Gray et al., 2011).

Molti autori sono ormai concordi nell'affermare che le organizzazioni non profit (ONP) non possono essere valutate solo sulla base delle performance economico-finanziarie, in quanto questo approccio sarebbe fuorviante, se non addirittura nocivo, per una corretta comprensione del fenomeno. La valutazione dei sistemi di *accountability* di una ONP deve infatti considerare almeno due ulteriori elementi: i) da un lato, la natura multi-stakeholder di queste organizzazioni implica una valutazione delle performance intesa come "valutazione delle relazioni con gli stakeholder"; ii) dall'altro, poiché gli obiettivi sono "socialmente orientati" sarà necessario valutare l'efficacia in termini di capacità di raggiungere gli obiettivi (non economici) prefissati.

Nonostante esistano molteplici contributi sull'*accountability* nelle ONP, il tema rimane multifaccettato e riconducibile a due grandi filoni. Gli accademici concordano nell'individuare due principali domande di ricerca: "*accountability to whom?*" (Ebrahim, 2003) e "*accountability for what?*" (Quarter et al., 2009; Andreus, Costa, 2014). La domanda "*accountability to whom?*" intende approfondire quali siano gli stakeholder interessati e/o influenzati dall'attività di una ONP: finanziatori, sovventori, beneficiari, volontari, soci, lavoratori ecc. Con la domanda "*accountability for what?*" gli studiosi cercano di interpretare le istanze, le tematiche, le categorie sulle quali le ONP dovrebbero (con un approccio di tipo normativo) essere "*accountable*".

Il dibattito (non ancora esaurito) si è spostato negli anni dal "mantra dell'*accountability*" a quello "dell'impatto sociale", che ha permeato non solo l'arena scientifico-accademica, ma è stato interessato anche da contributi di tipo professionale (Arena et al., 2015; Ebrahim, Rangan, 2010). La richiesta di ragionare in termini di impatto per "dimostrare" come le ONP producano (o meno) un impatto sociale deriva soprattutto da finanziatori (pubblici e privati) che necessitano di comprendere come le organizzazioni utilizzino le risorse e che ricadute sociali tutto questo possa avere (Ebrahim, Weisband, 2007; Kearns, 1996).

In quest'ultimo decennio si è assistito ad un vero e proprio "caos creativo", nel quale le organizzazioni si sono affidate a terzi o si sono auto-attezzate per capire come affrontare una richiesta sempre più incalzante di "dimostrazione di avere un impatto sociale". Riassumendo, si sono manifestati per lo più due comportamenti: i) da un lato, alcune organizzazioni hanno definito degli "standard universali" di misurazione al fine di agevolare la comparazione con altre ONP simili; ii) altre realtà hanno preferito sviluppare nuove misure idiosincratiche in grado di catturare l'impatto sociale in relazione a specifiche esigenze degli stakeholder. Entrambi gli approcci si sono scontrati con un "*accountability dilemma*" (Ebrahim, Rangan, 2010), in quanto, da un lato, gli sforzi per identificare metriche e misure standardizzate (molto spesso attraverso proxy finanziarie, come il Social Return on Investment - SROI) sono stati criticati per la volontà di attribuire valori finanziari ad "un qualche cosa" che non può essere espresso in termini monetari (Arena et al., 2015; Gibbon, Dey, 2011); d'altra parte, le misure più attente alle esigenze di specifici interlocutori (e pertanto meno standardizzabili) sono state criticate per l'elevato grado di soggettività (Kanter, Brinkerhoff, 1981).

Il dibattito sull'impatto sociale sta attraversando oggi una fase cruciale anche in termini di policy (si pensi al d.lgs. 122/17 sull'impresa sociale), sia per la crescente necessità dei finanziatori di avere riscontri circa l'impiego dei fondi nella risoluzione dei problemi sociali, sia per il desiderio delle stesse ONP di acquisire più consapevolezza dei risultati delle proprie attività (valenza interna dei sistemi di misurazione). A livello europeo, nel corso del tempo sono state proposte e adottate una serie di misurazioni dell'impatto sociale, nessuna delle quali, però, risolve definitivamente la questione della ricerca della misura o dell'insieme di misurazioni più appropriate. Al contrario, il crescente numero di approcci ha creato una miriade di metodi che cercano di "dimostrare" che le ONP sono in grado di fare la differenza, di alleviare la povertà e le disuguaglianze nei contesti in cui operano (Ebrahim, Rangan, 2010).

Inoltre, il fatto che l'impatto sociale possa assumere valori più o meno alti a seconda del metodo applicato per misurarlo, può spingere le organizzazioni a prediligere quelle metriche che restituiscono valori "più alti" o presentano in maniera più favorevole le ONP, in una logica di auto-legittimazione ad operare (Suchman, 1995). Infatti, la tendenza a scegliere tra diversi metodi comporta il rischio che le organizzazioni selezionino opportunisticamente le metriche al solo scopo di dimostrare livelli elevati di impatto, indipendentemente dalla loro attività. Costa e

Pesci (2016) hanno evidenziato come la mancanza di concettualizzazione delle misurazioni di impatto sociale possa essere vista, in effetti, come un modo per "camuffare" programmi aziendali insostenibili; molte organizzazioni (profit e non profit) sono oggi in grado di selezionare la metrica di impatto sociale più appropriata per dimostrare un grande impatto e valore.

Per evitare che i criteri di selezione possano essere guidati da intenzioni opportunistiche, gli investitori sollecitano raccomandazioni per lo sviluppo di "misure standardizzate", misure che possano garantire la comparabilità tra settori e organizzazioni (Social Impact Investment Task Force, 2014). I professionisti hanno suggerito di utilizzare diverse metodologie e metriche (OECD, 2001; EVPA, 2013; GECES, 2014) per supportare il processo decisionale e assicurare la responsabilità ai propri stakeholder. Tuttavia, non è realistico pensare che si possano sviluppare "misure universali" in grado di catturare l'impatto sociale di tutte le ONP. Per queste ragioni, Costa e Pesci (2016) offrono una prima concettualizzazione del problema (Makela et al., 2017) al fine di orientare le organizzazioni all'interno di questo ampio dibattito (accademico e non) ancora in divenire. In particolare, le autrici evidenziano come un *approccio multi-stakeholder* (Kanter, Brinkerhoff, 1981; Herman, Renz, 1997) sia necessario per la co-definizione e co-costruzione di metriche di impatto sociale. Tale approccio prende spunto dalla *multiple constituency theory*, teoria organizzativa che sostiene che l'efficacia di un'organizzazione non può essere considerata come una realtà oggettiva, ma deriva piuttosto da una costruzione sociale che dipende dai punti di vista dei diversi stakeholder (Zammuto, 1984). Questo approccio introduce quindi prepotentemente il tema dello *stakeholder engagement* e della co-costruzione di metriche all'interno del più ampio dibattito sull'impatto sociale.

Il presente caso studio illustra l'applicazione di questo approccio al progetto MARAC (*Multi-Agency Risk Assessment Conferences*) della Provincia Autonoma di Trento, un innovativo processo per la valutazione del rischio e successiva presa in carico delle donne vittime di violenza. Il Servizio Politiche Sociali della Provincia Autonoma di Trento ha infatti adottato delle procedure partecipative per valorizzare il dialogo tra i diversi attori coinvolti nella relazione con donne vittime di violenza (Questura, Carabinieri, Servizi Sociali territoriali, Servizi Sanitario ecc.) e, parallelamente, ha avviato un percorso multi-stakeholder nella definizione delle metriche di impatto sociale.

Dopo aver brevemente introdotto il tema della misurazione dell'impatto sociale discutendo una prospettiva multi-stakeholder, il presente

articolo intende contestualizzare il fenomeno della violenza sulle donne in Italia e in Europa al fine di presentare la nuova sperimentazione MARAC in Trentino e le procedure adottate per la definizione delle metriche di impatto sociale.

Le complessità del concetto di impatto sociale

La *misurazione dell'impatto sociale* è un processo articolato e complesso che può avere presupposti diversi e comportare varie metodologie. Nonostante il concetto di impatto sociale possa essere definito in molti modi (Costa, Pesci, 2016; Arena et al., 2015; Ebrahim, Rangan, 2010; Chen, 2005; Emerson et al., 2000), esso può essere ricondotto a "una catena logica di risultati nella quale gli input e le attività organizzative conducono ad una serie di output, outcome e alla fine impatti sociali" (Ebrahim, Rangan, 2010 - p. 3). Esso si basa sulla *teoria del cambiamento* (Theory of Change) (Keystone, 2008; ActKnowledge, 2012) che si riferisce alla logica causale che si prevede guidi gli obiettivi di lungo termine. La teoria del cambiamento considera due tipi di relazione tra causa ed effetto: in una teoria del cambiamento "focalizzata" la relazione tra causa ed effetto osservato è lineare ed è chiaramente identificabile; in una teoria del cambiamento "complessa" la relazione tra causa ed effetto è spiegata da molteplici fattori e perciò rimane identificabile in maniera più debole (Ebrahim, Rangan, 2010).

Questo approccio alla misurazione dell'impatto sociale riguarda principalmente il punto di vista degli investitori, che sono interessati a selezionare tra diverse opzioni al fine di sostenere finanziariamente le attività in grado di generare il più alto impatto sociale (Best, Harji, 2013; Sadownik, 2013; Social Impact Investment Task Force, 2014). L'investitore, infatti, manifesta un forte desiderio di comparabilità e coerenza nella misurazione: e "un sistema standardizzato di misurazione e rendicontazione dell'impatto" (Social Impact Investment Task Force, 2014 - p. 3) è perseguibile in quanto aumenta la possibilità, per i dati, di essere comparabili e universali. Questo approccio standardizzato è coerente con il punto di vista dell'investitore; tuttavia, rappresentando la prospettiva di una sola categoria di stakeholder, le metriche valide per donatori/investitori non possono essere considerate come uno standard unico e universale in grado di determinare l'impatto "reale" e più "profondo" di un'organizzazione.

Per questo motivo, diversi approcci alla teoria del cambiamento hanno influenzato lo sviluppo di differenti metodologie di misurazione

dell'impatto sociale, che si possono classificare secondo tre macro categorie (Clark et al., 2004):

- *metodi di processo*, che identificano tutte le variabili e i fattori che portano alla creazione degli output;
- *metodi di impatto*, che identificano gli outcome del progetto oggetto di analisi;
- *metodi di monetizzazione*, che assegnano un valore monetario agli outcome.

I *metodi di processo* monitorano l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi, andando a misurare e confrontare input, attività e output. Non sono in grado invece di fornire una misura assoluta del ritorno sociale, ossia dell'outcome (beneficio) finale desiderato. Tuttavia, dagli output è possibile tracciare una stima degli outcome, misurando in che modo i primi sono correlati ai secondi. Alcuni metodi di processo sono: Balanced Scorecard (BSC), Acumen Scorecard, Social Return Assessment, Atkisson Compass Assessment for Investors, Ongoing Assessment of Social Impact (OASIS), Best Available Charitable Option (BACO), Global Reporting Initiative (GRI), B Rating System, Endeavor's Impact Assessment Dashboard, Global Impact Investing Rating System (GIIRS), Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) (Impronta Etica, 2016; Clark et al., 2004).

I *metodi di impatto* identificano e misurano sia i risultati operativi di un intervento (output) sia il beneficio sociale che ne deriva (outcome). La misurazione porta quindi all'identificazione degli impatti prodotti dall'agire organizzativo. Tali strumenti risultano indispensabili per cogliere i cambiamenti culturali ed i benefici sociali di un'iniziativa, difficilmente descrivibili dagli indicatori economici. Alcuni metodi di impatto sono: Measuring Impact Framework, Participatory Impact Assessment, Social Impact Assessment, Balanced Scorecard (BSC), Atkisson Compass Assessment for Investors, Ongoing Assessment of Social Impact (OASIS) (Impronta Etica, 2016; Clark et al., 2004).

I *metodi di monetizzazione* prevedono una fase finale di monetizzazione degli impatti generati. Queste metodologie assegnano un valore monetario ai benefici generati e li riportano a misure economiche quali i costi operativi e gli investimenti sostenuti. Se, dal un lato, questi metodi garantiscono un'elevata confrontabilità dei risultati con gli altri indicatori finanziari tradizionali, di contro sono stati molto criticati per il tentativo di attribuire un valore finanziario ad un bene/servizio (es. beneficio sociale) non rappresentabile in termini monetari (Arena et al., 2015). Alcuni metodi di monetizzazione sono: Cost Benefit Analysis, Social Return on Investment (SROI), Social Capital Partners' Socially Adjusted Interest Rate (Impronta Etica, 2016; Clark et al., 2004).

Stakeholder engagement e impatto sociale: il modello multiple constituencies

Rifacendosi ad una più ampia letteratura sui metodi di impatto, Costa e Pesci (2016) propongono un *5-step model approach* che mette gli stakeholder al centro della valutazione di impatto, attraverso una logica *multiple constituencies*. Questa teoria nasce nel campo della misurazione delle performance (Speckbacher et al., 2003), che vede le organizzazioni come reti di stakeholder in dialogo tra loro per definire dei criteri dell'efficacia organizzativa. La *multiple constituency theory* è, quindi, un approccio organizzativo utilizzato per valutare l'efficacia organizzativa di un'azienda (Zammuto, 1984); secondo questa teoria la valutazione dell'efficacia di un'organizzazione dipende dalle preferenze espresse da più stakeholder.

La multiple constituency theory negli studi organizzativi

Gli approcci alla multiple constituency theory sono molteplici (Zammuto, 1984), si ricorda il particolare quello relativistico (Connolly et al., 1980), quello basato sul "power" (Pennings, Goodman, 1977), la giustizia sociale (Rawls, 1972) e gli approcci evolutivi (Zammuto, 1982). Tutti queste declinazioni concordano sul fatto che la presenza di diversi stakeholder possa comportare diverse misure di efficacia per diversi tipi di decisioni/necessità. Quindi, non una singola misura dell'efficacia organizzativa, nemmeno la più semplice, sarà in grado di rispondere a tutte le istanze conoscitive dei vari stakeholder (Kanter, Brinkerhoff, 1981).

Con specifico riferimento alle organizzazioni non profit, Kanter (1979) ha identificato diverse esigenze conoscitive dei vari stakeholder. A titolo esemplificativo, i donatori possono essere interessati a comprendere se (e come) le risorse finanziarie messe a disposizione delle ONP siano impiegate (sono quindi interessati a identificare misure di efficacia che dimostrino che le risorse finanziarie sono state impiegate per gli scopi istituzionali identificati); altri stakeholder, i manager ad esempio, potrebbero essere interessati a misure di efficacia organizzativa più di orientamento strategico per la guida dell'organizzazione. Le diverse richieste conoscitive degli stakeholder – non convergenti se non addirittura in competizione – rappresentano quindi una dimostrazione di come non sia opportuno adottare un unico metodo/metrica per definire l'efficacia organizzativa (Kanter, Summers, 1987). Integrando la prospettiva multiple constituencies con quella del *costruzionismo*

sociale, Herman e Renz (1997) affrontano il concetto di *efficacia organizzativa* come un concetto socialmente costruito attraverso le diverse istanze degli stakeholder. Gli autori sottolineano che *“un’efficacia organizzativa oggettiva unica indipendente dai giudizi dei vari stakeholder non è più sostenibile o utile”* (Herman, Renz, 1997 - p.202).

Multiple constituency theory e impatto sociale

In una logica multi-stakeholder, Costa e Pesci (2016) introducono per la prima volta (Makela et al., 2017) la multiple constituency theory all’interno del dibattito sulla misurazione dell’impatto sociale e propongono un modello di misurazione che esula da standardizzazioni e criteri universali e viene invece co-costruito (nella logica del costruzionismo sociale di Herman e Renz, 1997) insieme agli stakeholder, che sono direttamente o indirettamente coinvolti nel processo di misurazione.

In effetti, l’attuale dibattito sulla misurazione dell’impatto sociale evidenzia una miriade di opinioni e posizioni che mancano di una logica unitaria che faccia da base condivisa per selezionare la misurazione più appropriata. La maggior parte degli sforzi sembra indirizzata verso l’elaborazione e la promozione di una metrica di misurazione, piuttosto che verso un approccio teorico in grado di individuare quale misura possa essere la più indicata per diverse realtà. Dall’altro lato, la necessità di introdurre una riflessione teorica è sembrata urgente (Ebrahim, Rangan, 2010; Makela et al. 2017) proprio a causa del crescente numero di approcci esistenti.

Attraverso un parallelismo tra la teoria organizzativa sulla misurazione della performance e quella sull’efficacia organizzativa, Campbell (1977) ha sottolineato come i criteri di efficacia debbano essere scelti in riferimento allo scopo della misurazione (ad esempio, confrontare le organizzazioni per scopi pubblici, analizzare gli elementi di efficacia, guidare le decisioni manageriali, aiutare gli investitori a scegliere tra diversi investimenti, ecc.). Kanter e Brinkerhoff (1981) hanno evidenziato che, nelle valutazioni organizzative, la definizione di efficacia si è allontanata dalle ipotesi razionalistiche e dalla possibilità di costruire una performance universale al fine di abbracciare una *“visione politica”* dell’organizzazione, intesa in senso relazionale e dialogico, in base alla quale gli stakeholder stabiliscono standard di performance basati sul loro punto di vista dell’efficacia organizzativa. La visione politica dell’organizzazione è in contrasto con l’approccio razionalistico, che implica in modo non realistico che le organizzazioni abbiano il controllo su tutte le variabili. L’approccio politico

sostiene infatti che le organizzazioni non possano controllare tutti i fattori che influenzano la loro efficacia, di conseguenza, *“la ricerca di standard oggettivi per le organizzazioni è diminuita. Connessioni multiple e ambienti multipli richiedono più misure”* (Kanter, Brinkerhoff, 1981 - p.344).

Partendo da questi presupposti teorici (Zammuto, 1984; Herman, Renz, 1997), Costa e Pesci (2016) sostengono la tesi secondo cui la misurazione dell’impatto sociale in un contesto non profit possa essere vista come un costrutto sociale nel quale ogni stakeholder può influenzare, co-definire e co-determinare la metrica di impatto sociale dell’organizzazione. In effetti, ogni stakeholder ha le proprie prospettive e percezioni riguardo all’impatto di una ONP in base ai sistemi di interazione con l’organizzazione stessa (Chan et al., 2015). Pertanto, nella misurazione dell’impatto sociale, le ONP devono considerare i loro stakeholder e le istanze sociali degli stessi durante l’intero processo di misurazione, non solo in un’ottica di consultazione o riflessione congiunta delle pratiche/metriche *ex ante* definite da terzi, ma come un vero processo di compartecipazione decisionale e strategica.

Il 5-step model approach e il ruolo degli stakeholder

Nella misurazione dell’impatto sociale, il coinvolgimento degli stakeholder avviene in tutte le fasi del processo, con enfasi diverse su ognuna di esse (Costa, Pesci, 2016), come di seguito evidenziato.

1. Identificazione degli stakeholder

Il primo passo nella valutazione dell’impatto sociale è la definizione degli stakeholder che influenzano o sono influenzati dall’agire della ONP. A tali fine è necessario mappare gli stakeholder per capire quali siano le relazioni tra di loro (Sandownik, 2013). Questa fase affronta due sfide principali (Chan et al., 2015): in primo luogo, allontana dalla prospettiva dell’organizzazione come fulcro centrale, in quanto essa diviene solo organo di coordinamento di più gruppi di stakeholder. In secondo luogo, il singolo stakeholder potrebbe assumere ruoli multipli e quindi appartenere a diverse categorie di stakeholder.

2. Categorizzazione degli stakeholder

Una volta identificati gli stakeholder, non è realistico presumere che il potere, l’urgenza e la legittimità delle istanze da loro manifestate siano percepite come ugualmente importanti dall’organizzazione (Mitchell et al., 1997); pertanto, la loro influenza può variare

notevolmente. Nella pratica può risultare difficile adottare una definizione ampia di stakeholder (Rixon, 2010), con conseguente "engagement burnout" (Brown, Hicks, 2013). La classificazione fornita da Clarkson (1995), che suddivide gli stakeholder in primari e secondari, può aiutare a restringere il campo.

3. *Comprensione della natura dei loro interessi*

Questa fase è finalizzata alla comprensione dei bisogni degli stakeholder e delle loro istanze conoscitive (Sadownik, 2013), attraverso un'attenta valutazione delle differenze nelle percezioni dei vari gruppi di stakeholder e un efficace coinvolgimento degli stessi (Brown, Hicks, 2013; Rixon, 2010).

4. *Valutazione delle metriche rilevanti al fine di misurare l'impatto sociale in termini di stakeholder chiave e dei loro bisogni rilevanti*

La definizione delle metriche non può essere eseguita in autonomia e in maniera unidirezionale da parte della ONP; al contrario, gli stakeholder sono parte integrante nella determinazione delle misure utilizzate e nella definizione delle informazioni da raccogliere e validare (Brown, Hicks, 2013). Come ha sottolineato Rixon (2010), "i punti di vista di tutti i principali stakeholder dovrebbero essere considerati nella selezione delle misure chiave" (p. 348) al fine di soddisfare al meglio i bisogni cognitivi dei vari soggetti interessati.

5. *Analisi dei feedback degli stakeholder riguardo sia le metriche utilizzate che l'intero processo adottato*

Al fine di garantire la responsabilità in tutto il processo, le ONP devono costantemente impegnarsi in una consultazione attiva degli stakeholder in modo che possano avanzare le proprie percezioni sull'impatto dell'organizzazione (Rixon, 2010).

In tutte queste fasi è necessario mantenere un dialogo continuo con i diversi stakeholder, al fine di evitare un rapporto unilaterale ONP-stakeholder, ma favorire un sistema relazionale di cui fanno parte tutti gli stakeholder. Pertanto, nell'approccio multiple-stakeholder, il coinvolgimento degli stessi non dovrebbe verificarsi solo alla fine del processo (nella fase di feedback), ma deve invece caratterizzare l'intero iter di misurazione attraverso un ciclo continuo di identificazione degli stakeholder e definizione delle priorità e strategie di coinvolgimento (Bourne, Walker, 2005). Infatti, riconoscere l'esistenza di molti punti di vista non è sufficiente per attivare un efficace stakeholder engagement.

Le forme di *stakeholder engagement* possono prevedere diffusione di informazioni, partecipazione a sondaggi, tavole rotonde, focus group, finanche a consultazioni più profonde

attraverso le quali gli stakeholder hanno l'opportunità di influenzare l'organizzazione avanzando proposte sui processi decisionali della ONP (Friedman, Miles, 2006).

Nel processo di coinvolgimento degli stakeholder ai fini della misurazione dell'impatto sociale è necessario prendere in considerazione alcune questioni primarie. In primo luogo, le ONP devono coinvolgere le parti interessate "appropriate" adottando "metodologie che garantiscano l'inclusione dei processi di coinvolgimento e che rappresentino in modo equo il gruppo degli stakeholder che devono raggiungere un accordo" (Brown, Hicks, 2013, p. 93). In secondo luogo, il processo di coinvolgimento implica che la gestione degli stakeholder possa bilanciare interessi tra loro in conflitto, specialmente quando gli stakeholder provengono da gruppi e culture diverse o quando esercitano potere e influenza ineguali (Friedman, Miles, 2006). Infine, l'engagement per la selezione della metrica più appropriata dovrebbe tenere conto delle possibili difficoltà degli stakeholder nello sviscerare il concetto di misurazione.

In sintesi, adottando un approccio multiple constituencies e di stakeholder engagement, si riescono a distinguere i bisogni conoscitivi degli stakeholder e l'incontro di tali bisogni fa emergere metriche che sono disegnate "su misura" per catturare l'impatto delle singole organizzazioni. È infatti necessaria una varietà di parametri per cogliere la varietà degli impatti e delle richieste degli stakeholder (Harlock, 2013; Chan et al., 2015).

Il disegno metodologico

Il presente caso studio illustra l'applicazione dell'approccio multiple constituencies e dello stakeholder engagement al progetto MARAC (*Multi-Agency Risk Assessment Conferences*) del Servizio Politiche Sociali della Provincia Autonoma di Trento (PAT), un processo per la valutazione del rischio e successiva presa in carico delle donne vittime di violenza. L'esperienza MARAC è già nota in altri contesti europei, in particolare nel Regno Unito, dove al 2011 erano presenti 250 tavoli multi-stakeholder nei quali le diverse agenzie che vengono in contatto con donne vittime di violenza si riuniscono periodicamente per condividere le informazioni in loro possesso e identificare in maniera puntuale i possibili casi ad alto rischio (CordisBright, 2011).

Dal punto di vista metodologico la presente ricerca si basa su una *participatory action*

research (PAR) (Piercy et al., 2011) condotta nel 2016 assieme ai componenti del tavolo MARAC attivato dalla PAT. La PAR mantiene le caratteristiche della più tradizionale *action research* – che vede il ricercatore direttamente coinvolto sul campo per apportare cambiamenti nelle organizzazioni (es. situazioni di criticità riscontrate) – con l’aggiunta di un elevato grado di engagement di tutti gli attori nella definizione e risoluzione della problematica di affrontare (nel presente caso, la misurazione dell’impatto sociale). Nella PAR il ricercatore si adopera affinché i diversi stakeholder possano sentirsi veri e propri partner della ricerca, garantendo un elevato empowerment tra i membri del gruppo (Piercy et al., 2011). In questo modo la soluzione proposta non viene vista come “imposta” o “definita da terzi”, in quanto i soggetti coinvolti si sentono tutti parimenti partecipi nella definizione di soluzioni e strategie, risultato di una miscelanea di volontà, intenti ed esperienze pratiche condivise (Coghlan, Brydon-Miller, 2014).

Coerentemente con quanto definito dalla metodologia PAR, nel corso del 2016 sono stati condotti sei focus group presso il Servizio Politiche Sociali, ai quali hanno partecipato tutte le agenzie coinvolte nel tavolo MARAC: Questura di Trento, Commissariato del Governo, Carabinieri, Polizia Locale, Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, Provincia Autonoma di Trento, Ordine degli Assistenti Sociali. Oltre ai focus group sono state condotte analisi e osservazioni ulteriori, attraverso un approccio di tipo interpretativo.

La violenza sulle donne in Italia e in Europa, tra vecchi paradigmi e nuovi percorsi

La violenza sulle donne è un fenomeno demograficamente e geograficamente diffuso; secondo i dati Istat (2017) le vittime sono donne di qualsiasi nazionalità, età, livello culturale ed economico. Descrivere a livello quantitativo e qualitativo il fenomeno risulta complesso, in quanto ciò che viene rilevato a livello amministrativo (attraverso strumenti di indagine su denunce per reati afferenti all’area della violenza e sulle utenti dei servizi antiviolenza) rappresenta solo la punta dell’iceberg: il sommerso è molto più consistente rispetto a ciò che viene analizzato. La paura e la vergogna della donna sono infatti un ostacolo alla presentazione di una denuncia e alla richiesta di aiuto ai centri competenti.

Indagini condotte sia a livello internazionale che nazionale cercano di ampliare lo spettro di osservazione al fine di descrivere un quadro quanto possibile rappresentativo della realtà. Considerato che i sistemi di rilevazione dei dati utilizzati a livello europeo, nazionale e locale

si basano su metodologie differenti, che gli strumenti di indagine possono vertere su oggetti non sempre coincidenti e che i tempi di analisi sono diversi, comparare i dati raccolti risulta arduo se non possibile. Ciononostante avere un quadro complessivo con i necessari “distinguo” è utile per ricostruire una visione di sistema, che vada oltre il micro contesto locale, per poter poi elaborare politiche efficaci.

La violenza sulle donne in Europa

Un’importante fonte dati per stimare il fenomeno della violenza sulle donne a livello europeo è rappresentata da un’indagine condotta nel 2012 dall’Agenzia dell’Unione Europea per i diritti fondamentali (European Union Agency for Fundamental Rights - FRA), che ha utilizzato la metodologia delle interviste vis-à-vis coinvolgendo circa 42mila donne di età compresa tra i 18 e i 74 anni che vivono in ognuno dei 28 Paesi dell’Unione Europea, selezionate in modo casuale, con una media di 1.500 interviste in ogni Stato membro.

Dall’indagine emergono innanzitutto differenze tra i vari Paesi: si va da un’incidenza tra il 30% e il 40% per Finlandia, Danimarca e Lettonia, fino ad una fascia medio-bassa (10-20%), dove si colloca l’Italia, assieme a Spagna, Portogallo, Irlanda, Polonia, Croazia, Slovenia, Austria e Grecia. Tali differenze possono indicare sia reali diversità nei tassi di vittimizzazione, sia altri fattori: in alcuni Paesi è “culturalmente meno accettabile” rivelare episodi di violenza ad altre persone, come gli intervistatori, e in tal caso il tasso di vittimizzazione risulterà sottostimato; allo stesso modo, una maggiore parità di genere in un Paese potrebbe comportare livelli più elevati di rivelazione della violenza, essendo più probabile che, in una società con migliori condizioni di parità, gli abusi siano più facilmente resi pubblici.

Nei dodici mesi precedenti la rilevazione, circa 13 milioni di donne dell’Unione Europea hanno subito una violenza fisica (corrispondente al 7% delle donne di età compresa fra i 18 e i 74 anni) e 3,7 milioni una violenza sessuale (2%). Una donna su venti (5%) è stata stuprata dall’età di 15 anni. Circa il 12% delle donne ha indicato di avere subito una forma di abuso o atto sessuale da parte di un adulto prima dei 15 anni (21 milioni di donne). Il 18% delle donne ha subito atti persecutori dall’età di 15 anni, mentre il 5% ne è stata vittima nei dodici mesi precedenti l’indagine. Questo significa che 9 milioni di donne nell’Unione Europea hanno subito atti persecutori in un periodo di dodici mesi.

La violenza sulle donne in Italia e in Trentino

In Italia la violenza sulle donne è un fenomeno diffuso. Dall'indagine Istat del 2014 sulla "Sicurezza delle donne" emerge che 6.788.000 donne hanno subito una qualche forma di violenza fisica o sessuale nel corso della propria vita (32% delle donne tra i 16 e 70 anni, ossia quasi una donna su tre) (Istat, 2017) (20,2% violenza fisica, 21% violenza sessuale, 5,4% forme più gravi di violenza sessuale come stupri e tentati stupri). Le straniere hanno subito violenze fisiche o sessuali in misura simile alle italiane; fra le straniere risulta più frequente la violenza fisica (25,7% contro il 19,6% delle italiane), mentre meno quella sessuale (16,2% contro 21,5%).

Le violenze più gravi sono commesse da partner o ex partner. Gli stupri sono imputabili nel 62,7% dei casi a partner, nel 3,6% a parenti e nel 9,4% ad amici. Anche le violenze fisiche (schiaffi, calci, pugni e morsi) sono per la maggior parte opera di partner o ex partner. Gli sconosciuti sono autori soprattutto di molestie sessuali (76,8% fra tutte le violenze commesse da sconosciuti). Il 10,6% delle donne ha subito violenze sessuali prima dei 16 anni. Rispetto ad un'analisi effettuata nel 2006, l'Istat ha registrato una maggiore capacità delle donne di uscire da relazioni violente o di prevenirle grazie ad una maggiore consapevolezza; più frequentemente le vittime considerano la violenza subita un reato, sono più propense a presentare denuncia alle forze dell'ordine, ne parlano con qualcuno e cercano aiuto presso i servizi antiviolenza.

Vittime di atti persecutori da parte di un ex partner nell'arco della propria vita (stalking) sono state, nel 2014, il 21,5% delle donne fra i 16 e i 70 anni (pari a 2.151.000).

Le donne vittime di omicidio volontario, nel 2016 (dato più recente), sono state 149 (0,48 ogni 100mila). Rispetto agli altri Paesi dell'Unione Europea l'incidenza è contenuta: tra i 22 Paesi per i quali si dispone di dati recenti, si registrano valori inferiori solo in Lussemburgo e Austria (rispettivamente 0,36 e 0,39 omicidi ogni 100mila donne). Le donne sono uccise soprattutto in ambito familiare o da conoscenti; nel 2016, più della metà degli omicidi è opera di partner o ex partner (51%), meno di parenti (22,1%) o conoscenti (6%). Gli sconosciuti sono il 14,1%, per un residuo 6,7% di autori non identificati. Nello stesso anno, solo il 2,8% degli uomini è stato ucciso da partner o ex partner, il 13,1% da un altro parente e l'8% da un conoscente; ciò significa che in meno di un quarto dei casi (23,9%) vittima e carnefice si conoscono: sono infatti alte le quote degli omicidi di uomini commessi sia da sconosciuti (38,6%) sia da autori non identificati (37,5%).

Per rilevare il fenomeno della violenza sulle donne in Trentino è utilizzato un sistema di raccolta dati che considera sia le denunce connesse a episodi di violenza sulle donne presentate alle forze dell'ordine e alle procure presso i tribunali di Trento e Rovereto, sia il numero e le caratteristiche delle donne che beneficiano dei servizi antiviolenza. In particolare, gli enti della rete antiviolenza registrano le informazioni relative alle vittime attraverso la compilazione di un form online (protetto da codice alfanumerico con chiave di criptazione unidirezionale) che garantisce il rispetto delle disposizioni in materia di riservatezza dei dati e permette un'analisi disaggregata degli stessi.

Le denunce per reati assimilabili a violenza contro le donne (le cui vittime sono donne e i cui presunti autori sono uomini) relative all'anno 2016 sono state complessivamente 532, a fronte di un numero di donne tra i 20 e i 64 anni in Trentino pari a 158.166 (Osservatorio Provinciale sulla Violenza di Genere, 2016). Nello stesso anno, i procedimenti di ammonimento di competenza della Polizia sono stati 232, di questi 181 per violenza domestica (percosse - art. 581 Cp) e per lesioni dolose (art. 582) e 51 per atti persecutori (stalking - art. 612 bis). Nello stesso arco temporale sono stati emanati 169 provvedimenti di ammonimento (Osservatorio Provinciale sulla Violenza di Genere, 2016).

In Trentino tale dato risulta significativo in rapporto alla media nazionale, sebbene il numero delle denunce e dei provvedimenti di ammonimento rappresenti una minima parte del fenomeno reale. Ciò può essere interpretato considerando la (probabile) maggior propensione alla denuncia da parte delle donne presenti in provincia di Trento (rispetto ad altri territori) determinata dalla consapevolezza della presenza di una rete articolata di servizi a favore delle vittime di violenza e dalla particolare sensibilità sulla tematica degli operatori sia delle istituzioni pubbliche che degli enti del terzo settore che entrano in contatto diretto con le donne. Tale attenzione è il frutto anche di un complesso e articolato progetto formativo in materia, che coinvolge in modo integrato professionisti appartenenti a enti diversi.

I servizi antiviolenza si articolano in servizi di accoglienza residenziale (casa rifugio, case di accoglienza, alloggi in autonomia) e non residenziali (che offrono sostegno, orientamento, consulenza psicosociale e legale). Nel 2016, 101 donne si sono rivolte ai servizi residenziali (con 100 minori al seguito) e 352 ai non residenziali (con 454 figli), per un totale di 554 figli hanno assistito alla violenza esercitata sulla madre; un dato che ha portato alla programmazione di

specifici corsi di formazione per gli operatori sul tema della violenza assistita.

L'esperienza innovativa della Provincia Autonoma di Trento: il progetto MARAC

Il quadro giuridico di riferimento

Il numero significativo di donne vittime di violenza registrato nel territorio trentino ha indotto la Provincia Autonoma di Trento a svolgere degli approfondimenti, anche giuridici, per rendere appropriati gli interventi di sostegno. Dopo un'attenta valutazione di buone prassi internazionali (in particolare l'esperienza MARAC del Regno Unito) (CordisBright, 2011), la PAT ha avviato un'attenta analisi del framework giuridico di riferimento al fine di meglio collocare questa nuova sperimentazione in una cornice che potesse ampliarne le potenzialità.

Un primo passo è stato considerare quanto previsto dalla normativa vigente, in particolare dalla "Convenzione del Consiglio d'Europa sulla prevenzione e la lotta contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica". Tale atto – che rappresenta un punto di riferimento fondamentale per la creazione di un quadro giuridico europeo per prevenire, perseguire ed eliminare la violenza contro le donne e la violenza domestica adottando un approccio integrato (art.1) – in particolare si pone l'obiettivo di "predispone politiche e misure di protezione e di assistenza a favore di tutte le vittime di violenza contro le donne e di violenza domestica", ponendo "i diritti della vittima al centro di tutte le misure, che devono essere attuate attraverso una collaborazione efficace tra tutti gli enti, le istituzioni e le organizzazioni pertinenti". Nello specifico, prevede che gli interventi a favore delle vittime siano "basati su un approccio integrato, che prenda in considerazione il rapporto tra vittime, autori, bambini e il loro più ampio contesto sociale, mirino ad evitare la vittimizzazione secondaria e [...] non siano subordinati alla volontà della vittima di intentare un procedimento penale o di testimoniare contro l'autore di tali reati". La Convenzione vincola gli aderenti ad adottare "le misure legislative o di altro tipo necessarie per consentire alle autorità competenti di valutare il rischio di letalità, la gravità della situazione e il rischio di reiterazione dei comportamenti violenti, al fine di gestire i rischi e garantire, se necessario, un quadro coordinato di sicurezza e di sostegno".

In secondo luogo è stato necessario analizzare il contesto normativo locale ed in particolare la Legge Provinciale n. 6 del 2010 ("Interventi per la prevenzione della violenza di genere per la tutela delle donne che ne sono vittime") la

quale attribuisce espressamente alla PAT la funzione di "prevenire e contrastare la violenza contro le donne" e, in particolare, di sostenere e promuovere "lo sviluppo di una rete di collaborazione e di coordinamento tra gli enti e i soggetti che intervengono nei casi di violenza contro le donne" (art.3. comma 1, lettera d).

L'approccio interdisciplinare degli interventi è inoltre confermato dal "Piano per la salute del Trentino 2015-2025" che al macro-obiettivo (1) "Più anni di vita in buona salute" indica tra gli ambiti di intervento la promozione di iniziative di contrasto alla violenza di genere e, in particolare, "assistere le vittime di violenza attraverso il lavoro coordinato di più professionisti all'interno di un'equipe specializzata".

Il rafforzamento della collaborazione tra le istituzioni deputate alla prevenzione e al contrasto della violenza, nonché al sostegno e all'accompagnamento delle vittime, è avvenuto tramite l'adozione di vari protocolli di intesa (per la prevenzione e il contrasto del fenomeno della violenza di genere) tra la PAT, il Commissariato del Governo, il Consorzio dei Comuni Trentini, la Procura della Repubblica di Trento e la Procura della Repubblica di Rovereto, con cui i firmatari si sono impegnati a monitorare il fenomeno della violenza di genere in provincia di Trento attraverso un sistema di raccolta dati condiviso e azioni di formazione anche congiunta sul tema della violenza di genere di tutti gli operatori territorialmente competenti.

La PAT ha inoltre deciso di sottoscrivere l'intesa di adesione alle "Linee guida per il contrasto della violenza sulle donne" tra la Provincia, il Commissariato del Governo, il Consiglio delle Autonomie Locali, l'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Trento, la Procura della Repubblica presso il Tribunale di Rovereto e l'Ordine degli Assistenti Sociali della Regione Trentino-Alto Adige (sottoscritta il 22 luglio 2014), che disciplina la realizzazione di forme di collaborazione inter-istituzionali tra i soggetti firmatari i quali, nel rispetto delle reciproche competenze, si impegnano a promuovere la costruzione di un lavoro di rete interdisciplinare utile a garantire una risposta complessiva efficace alle donne che hanno subito violenza, anche attraverso l'adozione dello strumento operativo condiviso, di indirizzo per gli operatori e le operatrici delle forze dell'ordine, della sanità e dei servizi sociali.

MARAC (Multi-Agency Risk Assessment Conferences) e impatto sociale

In questa cornice – così delineata a livello europeo, nazionale e locale – la Provincia

Autonoma di Trento ha deciso di sperimentare una modalità innovativa di lavoro integrato da applicare sul territorio provinciale. A tale scopo ha costituito un gruppo di lavoro interdisciplinare per la sperimentazione del nuovo modello operativo, con l'obiettivo di migliorare ulteriormente l'azione di contrasto della violenza dotandola di maggiore efficacia, tempestività e sostenibilità. Questo gruppo si caratterizza per essere multidisciplinare e inter-istituzionale: è costituito dai rappresentanti della Questura di Trento (con funzioni di coordinamento del gruppo), Commissariato del Governo, Carabinieri, Polizia Locale, Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, PAT (Servizio Politiche Sociali e Ufficio Pari Opportunità) e Ordine degli Assistenti Sociali. Il tavolo è impegnato nell'approfondimento, anche tramite un percorso formativo specifico, degli strumenti e delle modalità operative utili per attuare la sperimentazione.

MARAC ha lo scopo di prevenire il rischio di recidiva e di aumento della violenza partendo dal presupposto che nessun operatore è in grado da solo di avere un quadro completo della situazione della vittima, mentre ciascuno può portare il proprio contributo professionale per la costruzione di un percorso di aiuto. Tutti gli attori istituzionali coinvolti (forze dell'ordine, servizi sanitari e servizi sociali) condividono le informazioni in loro possesso per promuovere azioni finalizzate a ridurre il rischio di danno alle vittime e ai loro figli e ad aumentare il livello di sicurezza e di salute degli stessi.

Gli obiettivi perseguiti attraverso l'applicazione del modello di intervento integrato si sostanziano nella riduzione del numero di femminicidi legati alla violenza domestica, nella riduzione/eliminazione degli episodi di nuova violenza (recidiva) nei casi valutati dal gruppo interdisciplinare, nell'incentivare la presentazione delle denunce/querele, nel promuovere la "rieducazione" dell'autore della violenza nonché nell'identificare soluzioni diversificate in base alla specificità di ogni singolo caso esaminato dal gruppo interdisciplinare.

Gli elementi che caratterizzano la sperimentazione del modello sono così riassumibili:

- I condivisione rispetto alla valutazione del rischio;
- II definizione del processo di implementazione del modello di intervento integrato;
- III definizione di sistemi di monitoraggio e di indicatori utili per la valutazione dell'impatto del modello di intervento integrato e del processo di implementazione.

Condivisione rispetto alla valutazione del rischio

Con riferimento alla valutazione del rischio (i) si parte dal presupposto che la valutazione del rischio (alto, medio, basso) di recidiva e

di incremento della violenza può prevenire il verificarsi di nuovi atti violenti attraverso la definizione sia di strategie di intervento coordinate ed efficaci per mettere in sicurezza la vittima e i suoi figli (se presenti), sia di azioni nei confronti dell'autore della violenza.

Per la definizione degli strumenti di rilevazione del rischio il gruppo MARAC si è basato su quanto empiricamente già utilizzato a livello europeo e italiano nonché sulla letteratura presente in materia; inoltre, grazie ad un percorso formativo specifico condotto da docenti esperti in materia di valutazione, processi organizzativi e sostegno alle vittime di violenza, i membri del gruppo MARAC hanno approfondito la costruzione di strumenti operativi che corrispondano il più possibile alle caratteristiche del territorio provinciale. Sono così state costruite due schede di rilevazione del rischio, utili a supportare gli operatori nella fase cruciale di valutazione iniziale:

- una *scheda semplificata* per la rilevazione del rischio in situazione di violenza domestica, utile per svolgere una valutazione di massima della situazione: in essa sono indicati gli item che identificano le situazioni a maggior rischio a giudizio degli operatori che si trovano nella situazione di dover agire tempestivamente e non hanno a disposizione il tempo necessario per un colloquio approfondito con la vittima. In particolare sono considerati i seguenti elementi di rischio: a) presenza di armi, b) violenze fisiche, c) violenze sessuali, d) paura della donna, e) isolamento della vittima o scarso sostegno, f) fragilità della vittima (abuso di sostanza, problemi fisici o psichici), g) minacce fisiche e psicologiche, h) aumento della violenza in intensità e frequenza, i) precedenti penali o violazione di provvedimenti restrittivi del maltrattante, l) gelosia ossessiva del maltrattante, m) abuso di alcool o sostanze del maltrattante, n) disturbi mentali del maltrattante, o) disoccupazione o problemi economici del maltrattante, p) comportamenti antisociali, tentato suicidio o minaccia di suicidio del maltrattante, q) separazione, r) violenza assistita o indiretta su minori, s) violenza diretta su minori;
- una *scheda di valutazione del rischio* nel quale sono inserite le informazioni raccolte all'interno di uno o più colloqui con la vittima attraverso una griglia che costituisce la base del confronto tra i professionisti che compongono il gruppo di lavoro, al fine di giungere ad una valutazione condivisa del rischio per quella specifica persona e poter successivamente definire il piano di intervento per la messa in sicurezza e la prevenzione di altri episodi violenti. La scheda rappresenta una sorta di fotografia nella quale sono ritratti sia dati oggettivi che soggettivi della situazione

(composizione nucleo familiare, nazionalità, nonché sentimenti di paura, depressione, pensieri suicidari).

In una prima fase di sperimentazione della MARAC la scheda semplificata è stata adottata per i casi già presi in carico dalla Questura di Trento al fine di verificare l'appropriatezza dello strumento e riflettere su eventuali problematiche emerse dall'uso effettivo dello stesso, al fine di apportare i necessari correttivi rispetto a quanto delineato a seguito del percorso formativo.

Definizione del processo di implementazione del modello di intervento integrato

Il processo di implementazione (ii) della metodologia sperimentale di valutazione è subordinato ai risultati della prima fase della sperimentazione appena descritta ed è concretamente definito sulla base del seguente schema operativo:

- *Intercettazione e valutazione del rischio dei casi di violenza.* Attraverso l'utilizzo degli strumenti di valutazione del rischio vengono individuati i casi ad alto rischio, che sono poi segnalati al gruppo interdisciplinare; questo, riunendosi periodicamente, valuta i casi pervenuti (operando eventualmente un'ulteriore scrematura) e definisce le priorità da attribuire alle diverse situazioni.
- *Approfondimento del caso e definizione di un piano di intervento.* Durante le riunioni dei tavoli MARAC vengono raccolti elementi approfonditi e puntuali inerenti il caso. A seguito della valutazione delle priorità e verificata la consistenza della gravità della situazione, inizia il lavoro di pianificazione dell'intervento di supporto e di prevenzione della recidiva che verrà proposto alla singola donna. Fondamentale è il coinvolgimento della vittima, che dovrà poter decidere autonomamente che cosa fare sulla base del rischio individuato e delle possibili azioni da intraprendere per uscire dalla situazione di violenza. La volontà della donna è cruciale per la costruzione di un iter efficace. Il piano di aiuto proposto rappresenta un'occasione per veder riconosciute la dignità e la capacità di autodeterminarsi nell'ambito di un percorso di rafforzamento delle competenze (obiettivo finale di ogni cammino di uscita da situazioni di violenza, in quanto tutela da eventuali ricadute).
- *Monitoraggio.* Il gruppo di lavoro verifica lo stato di attuazione del piano di intervento definito per la messa in sicurezza della donna e degli eventuali figli. Se si riscontrano problematiche relative all'attuazione dello stesso, il gruppo provvederà ad apportare le necessarie modifiche/ritature, eventualmente coinvolgendo anche attori del sistema esterno.

Periodicamente, o qualora si verificano nuovi episodi di violenza, o cambino le misure messe a protezione della vittima, sarà necessario rivedere la check list per programmare una rivalutazione del rischio.

Definizione di indicatori per la valutazione dell'impatto di MARAC

La terza fase di sperimentazione del progetto MARAC prevede una specifica batteria di indicatori che sono stati co-costruiti e co-definiti dalle diverse agenzie appartenenti al tavolo multidisciplinare e inter-istituzionale. Per valutare lo sviluppo del modello di intervento integrato (iii) sono stati individuati degli indicatori utili alla valutazione di risultato del modello stesso (outcome) e del suo processo di implementazione (output).

Gli indicatori di risultato (outcome) sono riferiti ai seguenti obiettivi della sperimentazione:

- ridurre il numero di femminicidi legati alla violenza domestica. L'intervento integrato ha come obiettivo la riduzione complessiva dei femminicidi sul territorio e in particolare di quelli monitorati dal gruppo. Gli indicatori selezionati sono pertanto riferiti al numero dei femminicidi che si verificano sul territorio provinciale;
- ridurre/annullare gli episodi di nuova violenza domestica (recidiva) nei casi valutati dal gruppo. L'obiettivo è ridurre o eliminare nuovi episodi di violenza sulle donne prese in carico. Per tale motivo è importante monitorare se si verificano nuovi episodi, sia attraverso un contatto diretto con la donna, sia in modo indiretto tramite le informazioni che giungono dalle agenzie coinvolte nel piano di intervento;
- incentivare la presentazione di denunce/querelle nei casi di violenza domestica. Il modello di intervento integrato vuole aumentare la sensazione generale di tutela della donna e pertanto auspica di incrementare il numero di vittime che, sentendo dalla loro parte un sistema che le aiuta e protegge, presentino denuncia/querela;
- promuovere la "rieducazione" dell'autore della violenza. Questo indicatore di outcome di lungo periodo punta ad intervenire non solo sulla protezione della donna vittima di violenza, ma anche sull'autore della violenza, in modo che comportamenti violenti non possano ricadere su altre donne. Si intende verificare quanti degli uomini che frequentano il percorso di rieducazione per maltrattanti non reiterano il reato;
- identificare soluzioni diversificate in base alla specificità di ogni singolo caso esaminato dal gruppo interdisciplinare. Con questo indicatore si vuole monitorare quanto questo

modello innovativo di intervento integrato consenta di individuare soluzioni specifiche e non stereotipate, a partire dalle caratteristiche peculiari di ciascuna situazione esaminata.

Per ogni obiettivo sono stati individuati più indicatori utili al monitoraggio diretto dell'impatto del modello di intervento integrato sui casi complessivi (così come è stata individuata l'agenzia preposta al monitoraggio di ogni singolo indicatore) (Tabella 1).

Gli indicatori di processo (output) intendono misurare i risultati della sperimentazione e sono quindi legati al monitoraggio del percorso di implementazione del modello di intervento integrato. Gli indicatori sono riferiti ai seguenti obiettivi: (i) condividere le informazioni attraverso

il gruppo interdisciplinare (information-sharing) e (ii) garantire la tempestività della risposta (Tabella 2).

Gli indicatori sia di risultato (outcome) sia di processo (output) sono stati definiti in via sperimentale e potranno essere modificabili sulla base delle evidenze risultanti dall'applicazione del modello. Le modalità e gli strumenti di lavoro del gruppo MARAC sono state poi formalizzate attraverso un atto della Giunta Provinciale dando così riconoscimento ad un intenso lavoro integrato e partecipato volto a migliorare l'efficacia degli interventi a favore delle donne vittime di violenza.

obiettivo	indicatore di outcome (su anno solare)	agenzia preposta al monitoraggio
1. ridurre il numero di femminicidi legati alla violenza domestica	1A: numero di femminicidi (prima dell'avvio della sperimentazione)	Commissario del Governo
	1B: numero di femminicidi (relativi ai casi esaminati dal tavolo MARAC)	Commissario del Governo; Servizio Politiche Sociali della PAT
	1C: numero di femminicidi (dopo l'avvio della sperimentazione)	
2. ridurre/annullare di episodi di nuova violenza domestica (recidiva) nei casi valutati dal tavolo MARAC	2A: numero di nuovi episodi di violenza (monitoraggio diretto)	Servizio Politiche Sociali della PAT in collegamento con la donna, i servizi sociali territoriali e i servizi del terzo settore
	2B: numero di nuovi episodi di violenza (monitoraggio indiretto ad hoc)	Servizio Politiche Sociali della PAT in collegamento con le agenzie del tavolo MARAC
3. incentivare la presentazione delle denunce/querele dei casi di violenza domestica	3A: numero di denunce/querele per violenza domestica sulle donne	Questura; Carabinieri; Polizia; PAT (considerando anche i dati della Procura)
	3B: numero di denunce/querele per violenza domestica relative a casi seguiti dal tavolo MARAC	
4. Promuovere la "rieducazione" dell'autore della violenza	4A: numero di uomini che hanno esercitato violenza sulle donne che frequentano il corso "Cambiamenti"	Servizio Politiche Sociali della PAT in collegamento con "Cambiamenti"
	4B: numero di uomini che hanno esercitato violenza su donne esaminate dal tavolo MARAC che frequentano il corso "Cambiamenti"	Servizio Politiche Sociali della PAT in collegamento con le agenzie del tavolo MARAC
	4C: numero di uomini che frequentano il corso "Cambiamenti" che reiterano la violenza	
5. indentificare soluzioni diversificate in base alla specificità di ogni singolo caso esaminato dal tavolo MARAC	5A: numero di maltrattanti che lasciano la casa (sia su disposizione dell'autorità giudiziaria sia volontariamente)	Questura; Servizio Politiche Sociali della PAT in collegamento con le agenzie del tavolo MARAC
	5B: numero di donne che si sono allontanate da casa, senza necessità di accoglienza in case protette	
	5C: numero di donne accolte in case protette	
	5D: numero di donne che mantengono la convivenza con l'autore della violenza	

Tabella 1
Indicatori di outcome del progetto MARAC

obiettivo	indicatore di output (su anno solare)	agenzia preposta al monitoraggio
1. condividere le informazioni attraverso il gruppo MARAC (<i>information-sharing</i>)	1A: numero totale di schede compilate	Questura; Servizio Politiche Sociali della PAT
	1B: numero totale di schede valutate ad alto rischio	
	1C: numero di incontri del tavolo MARAC convocati	
	1D: numero di schede analizzate ad ogni incontro	
2. garantire che la risposta del gruppo MARAC sia tempestiva	2A: giorni medi per la convocazione del tavolo MARAC, una volta rilevata la situazione del rischio elevato	Questura; Servizio Politiche Sociali della PAT
	2B: giorni medi intercorsi tra la convocazione del gruppo MARAC a l'avvio delle azioni del piano di intervento	Questura; Servizio Politiche Sociali della PAT in collegamento con le agenzie del tavolo MARAC

Tabella 2
Indicatori di output del progetto MARAC

Conclusioni e implicazioni

Attraverso una participatory action research (PAR), il presente articolo ha presentato un multiple constituency approach alla misurazione dell'impatto sociale nei servizi sociali attraverso la presentazione della sperimentazione MARAC avviata presso il Servizio Politiche Sociali della Provincia Autonoma di Trento. Da un punto di vista concettuale questo progetto si inserisce nel dibattito sulla misurazione dell'impatto sociale (Costa, Pesci, 2016), con particolare riferimento ai metodi di processo (Impronta Etica, 2016) che prevedono lo stakeholder engagement alla base della propria misurazione.

Questo progetto prevede un approccio multi-stakeholder attraverso la collaborazione tra diverse agenzie coinvolte nella prevenzione e presa in carico della donna vittima di violenza. Il tavolo MARAC è un gruppo di lavoro multidisciplinare e inter-istituzionale, dove collaborano Questura di Trento, Commissariato del Governo, Carabinieri, Polizia Locale, Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari, Provincia e Ordine degli Assistenti Sociali. L'obiettivo del tavolo MARAC è quello di migliorare l'azione provinciale di contrasto della violenza sulle

donne al fine di migliorare efficacia, tempestività e sostenibilità. Attraverso un nuovo modello di valutazione del rischio ed un modello di misurazione dell'impatto che MARAC può avere sul territorio trentino si vuole prevenire il rischio di recidiva e di aumento della violenza.

Tale sperimentazione è stata avviata nel corso del 2017 e pertanto solo nel tempo sarà possibile valutarne i punti di forza, di debolezza e le potenzialità. Quanto disposto con il provvedimento della Giunta Provinciale sarà infatti oggetto di revisione e aggiornamento sulla base dei risultati della sperimentazione in atto, al fine di rendere sempre più adeguata ed efficace la modalità operativa interdisciplinare a sostegno delle vittime.

L'applicazione degli indicatori di output e outcome già individuati permetterà di verificare se il modello innovativo sperimentato risulta adeguato ed efficace in riferimento agli obiettivi dello stesso. L'oggettivazione del processo valutativo consentirà quindi di fare un'analisi certa e comparabile con il sistema attuale di organizzarne dei servizi e di risposta alle donne vittime di violenza.

Bibliografia

ActKnowledge (2012), *Theory of Change Basics*, ActKnowledge, New York, Authors: D.H. Taplin, H. Clark. <https://bit.ly/2KkgsaM>

Andreas M., Costa E. (2014), "Toward an Integrated Accountability Model for Nonprofit Organizations", in Costa E., Parker L.D., Andreas M. (eds.), *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*, *Advances in Public Interest Accounting*, Emerald Group Publishing, Bradford UK, pp. 153-176.

Arena M., Azzone G., Bengo I. (2015), "Performance Measurement for Social Enterprises", *VOLUNTAS. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), pp. 649-672. DOI: 10.1007/s11266-013-9436-8

-
- Best H., Harji K. (2013), *Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors*, Final Report, Purpose Capital. <https://bit.ly/2Jsx4vJ>
- Bourne L., Walker D.H.T. (2005), "Visualising and mapping stakeholder influence", *Management Decision*, 43(5), pp. 649-660. DOI: 10.1108/00251740510597680
- Brown L., Hicks E. (2013), "Stakeholder engagement in the design of social accounting and reporting tools", in Mook L. (ed.), *Accounting for Social Value*, University of Toronto Press, Toronto, p. 85-116.
- Campbell J.P. (1977), "On the nature of organization effectiveness", in Goodman P.S., Pennings J.M. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 13-55.
- Chan A., Mook L., Kislenko S. (2015), "Stakeholders' Stories of Impact: The Case of Furniture Bank", in Quarter J., Ryan S., Chan. A. (eds.), *Social Purpose Enterprises. Case Studies for Social Change*, University of Toronto Press, Toronto. DOI: DOI: 10.3138/j.ctt1287vsf
- Chen H-T. (2005), *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*, Sage Publishing, Thousand Oaks CA.
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. (2004), *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures*, Rockefeller Foundation. <https://bit.ly/2r4Ofr>
- Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117. DOI: 10.2307/258888
- Coghlan D., Brydon-Miller M. (eds.) (2014), *The SAGE Encyclopedia of Action Research*, SAGE Publications, UK.
- Connolly T., Conlon E.J., Deutsch S.J. (1980), "Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach", *The Academy of Management Review*, 5(2), pp. 211-217. DOI: 10.2307/257430
- CordisBright (2011), *Home Office Violent and Youth Crime Prevention Unit (VCYU) and Research and Analysis Unit (RAU)*, Research into Multi-Agency Risk Assessment Conferences (MARACs) July 2011, London. <https://bit.ly/2vUa6vH>
- Costa E., Parker L.D., Andreus M. (eds.) (2014), *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations*, *Advances in Public Interest Accounting*, Emerald Group Publishing, Bradford UK.
- Costa E., Pesci C., (2016), "Social impact measurement: Why do stakeholders matter?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), pp. 99-124. DOI: 10.1108/SAMPJ-12-2014-0092
- Ebrahim A. (2003), "Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits", *Nonprofit Management & Leadership*, 14(2), pp. 191-212. DOI: 10.1002/nml.29
- Ebrahim A., Rangan V.K. (2010), "The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance", Working Paper 10-099, Harvard Business School, Boston MA.
- Ebrahim A., Weisband E. (eds.) (2007), *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*, Cambridge University Press, New York.
- Edwards M., Hulme D. (1996), "Too Close For Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations", *World Development*, 24(6), pp. 961-973. DOI: 10.1016/0305-750X(96)00019-8
- Emerson J. (2003), "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns", *California Management Review*, 45(4), pp. 35-51. DOI: 10.2307/41166187
- Emerson J., Wachowicz J., Chun S. (2000), "Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector", in A.A. (eds.), *Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, Vol. 2 - Investor Perspectives, REDF Workshop.
- EVPA (2013), *A Practical Guide to Planning and Managing an Impactful Exit*, European Venture Philanthropy Association. <https://bit.ly/2HCjyFu>

-
- Friedman A., Miles S. (2006), *Stakeholders: Theory and Practices*, Oxford University Press, Oxford.
- GECES (2014), *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*, GECES-Sub-group on Impact Measurement, Adopted by the GECES - June 2014. <https://bit.ly/1Auvj6N>
- Gibbon J., Day C. (2011), "Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down?", *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), pp. 63-72. DOI: 10.1080/0969160X.2011.556399
- Gray R., Dillard J., Spence C. (2011), "A brief re-evaluation of 'The Social Accounting Project': Social accounting as if the world matters", in Ball A., Osborne S.P. (eds.), *Social Accounting and Public Management. Accountability for the Common Good*, Routledge, New York, pp. 12-22.
- Gray R., Owen D., Adams C. (1996), *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, London.
- Harlock J. (2013), "Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence", Working Paper 106, Third Sector Research Centre, University of Birmingham, Birmingham.
- Herman R.D., Renz D.O. (1997), "Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), pp. 185-206.
- Impronta Etica (2016), *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale. Una guida pratica per le organizzazioni*, Bologna. <https://bit.ly/2vUaR81>
- Istat (2017), *La violenza sulle donne*, Roma.
- Kanter R.M. (1979), "The measurement of organizational effectiveness: issues and dilemmas in service and non-profit organizations", Working Paper N. 9, Program Non-Profit Organizations, Yale University, New Haven, CT.
- Kanter R.M., Brinkerhoff D. (1981), "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement", *Annual Review of Sociology*, 7, pp. 321-349. <http://www.jstor.org/stable/2946033>
- Kanter R.M., Summers D.V. (1987), "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple Constituency Approach", in Powell W.W. (ed.), *The Nonprofit Sector – A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven CT, pp. 154-164.
- Kearns K.P. (1996), *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco CA.
- Keystone (2008), *Developing a Theory of Change*, London: Keystone: *Accountability for Social Change*. www.keystoneaccountability.org
- Makela H., Gibbon J., Costa E. (2017) "Social Enterprise, Accountability and Social Accounting", *Social and Environmental Accountability Journal*, 37(1), pp. 1-5. DOI: 10.1080/0969160X.2017.1287583
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886. DOI: 10.2307/259247
- OECD (2001), *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, Paris. <https://bit.ly/2JzsFY3>
- Pennings J.M., Goodman P.S. (1977), "Toward a Workable Framework", in Goodman P.S., in Goodman P.S., Pennings J.M. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 146-184.
- Piercy F.P., Franz N., Donaldson J.L., Richard R.F. (2011), "Consistency and Change in Participatory Action Research: Reflections on a Focus Group Study about How Farmers Learn", *The Qualitative Report*, 16(3), pp. 820-829.

Quarter J., Mook L., Armstrong A. (2009), *Understanding the Social Economy : A Canadian Perspective*, University of Toronto Press, Toronto.

Rawls J. (1972), *A Theory of Justice*, Oxford University Press, New York.

Rixon D. (2010), "Stakeholder Engagement in Public Sector Agencies: Ascending the Rungs of the Accountability Ladder", *International Journal of Public Administration*, 37(7), pp. 347-356.
DOI: 10.1080/01900691003606006

Sadownik B. (2013), "The Demonstrating Value Initiative: Social Accounting for Social Enterprises", in Mook, L. (ed.) *Accounting for Social Value*, University of Toronto Press, Toronto, pp. 139-166.

Social Impact Investment Task Force (2014), *Measuring Impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group*, Social Impact Investment Task Force established under the UK's presidency of the G8. <https://bit.ly/1Crp9ai>

Speckbacher G., Bischof J., Pfeiffer T. (2003), "A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries", *Management Accounting Research*, 14(4), pp. 361-388.
DOI: 10.1016/j.mar.2003.10.001

Suchman M.C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *The Academy of Management Review*, 20(3), pp. 571-610. DOI: 10.2307/258788

Zammuto R. F. (1982), *Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy*, SUNY Press, Albany.

Zammuto R.F. (1984), "A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness", *The Academy of Management Review*, 9(4), pp. 606-661. DOI: 10.2307/258484