

**ANALISI DEL PROGETTO  
DI DIDATTICA INNOVATIVA**

# **Artainment@School**

**A CURA DI MATTEO CAROLI**

LUISS



**Luiss**  
Business  
School



Fondazione  
Bracco

LUISS ACADEMY



**ANALISI DEL PROGETTO  
DI DIDATTICA INNOVATIVA**

# **Artainment@School**

**A CURA DI MATTEO CAROLI**

**LUISS**



**Luiss**  
Business  
School



Fondazione  
Bracco

© 2020 Luiss University Press – LuissX srl  
Tutti i diritti riservati  
ISBN 978-88-6105-561-2

Luiss University Press – LuissX srl  
Viale Romania 32  
00197 Roma  
Tel. 06 85225481 – 5431  
E-mail [universitypress@luiss.it](mailto:universitypress@luiss.it)  
[www.luissuniversitypress.it](http://www.luissuniversitypress.it)

Team di lavoro:

Ufficio Scolastico Regionale del Lazio:

- Maria Teresa Bertoglio
- Michela Corsi
- Gildo De Angelis

Fondazione Bracco

- Mariacristina Cedrini
- Patrizia Galeazzo
- Cecilia Soldano

Università Luiss

- Matteo Caroli

Impaginazione: HaunagDesign

Prima edizione luglio 2020

Artainment@School è un progetto educativo realizzato dal 2017 al 2019 da Artainment Worldwide Shows e Fondazione Bracco, d'intesa con USR - Ufficio Scolastico Regionale del Lazio, in collaborazione con gli Uffici Scolastici di altre Regioni italiane.

Questo studio è stato voluto e realizzato grazie al sostegno di Fondazione Bracco

 **Fondazione  
Bracco**

# Indice analitico

<b>Introduzione</b> .....	<b>p.</b>	<b>5</b>
Fondazione Bracco .....	“	5
Ufficio Scolastico Regionale del Lazio .....	“	6
<b>Il progetto</b> .....	“	<b>7</b>
<b>Premessa allo studio</b> .....	“	<b>9</b>
<b>1. Perimetro di analisi</b> .....	“	<b>11</b>
1.1 Obiettivi della valutazione .....	“	11
1.2 Destinatari della valutazione .....	“	11
<b>2. Mappatura e modalità di coinvolgimento degli stakeholders</b> .....	“	<b>13</b>
2.1 Gli stakeholders del progetto e il loro ruolo .....	“	13
2.2 La rilevanza degli stakeholders .....	“	17
2.3 Attitudine verso il progetto e natura degli impatti/cambiamenti attesi .....	“	20
<b>3. Il processo di cambiamento generato dal progetto</b> .....	“	<b>25</b>
3.1 Gli ambiti di impatto .....	“	25
3.2 L'articolazione della “catena del valore d’impatto” .....	“	27
3.3 La catena del valore d’impatto del progetto A@S .....	“	29
3.4 Gli indicatori per la misurazione dell’impatto.....	“	30
<b>4. La misurazione dei risultati</b> .....	“	<b>35</b>
4.1 I risultati in termini di output.....	“	35
4.2 Evidenze rilevanti mostrate dai risultati di output.....	“	36
4.3 I risultati in termini di outcome .....	“	36
<b>5. Conclusioni</b> .....	“	<b>43</b>



# Introduzione

## Fondazione Bracco

Fondazione Bracco nasce dal patrimonio di valori maturati in oltre novant'anni di storia della Famiglia e del Gruppo Bracco, in primo luogo dalla responsabilità sociale d'impresa. La Fondazione si propone di creare e diffondere espressioni della cultura, dell'arte e della scienza quali mezzi per migliorare la qualità della vita e la coesione sociale, con una specifica attenzione all'universo femminile e al mondo giovanile.

Nell'ambito della propria mission Fondazione Bracco valorizza il patrimonio culturale, storico e artistico italiano a livello nazionale e internazionale; promuove la cultura scientifica e la tutela della salute, con speciale attenzione all'ambito della prevenzione femminile; sostiene l'istruzione e la formazione professionale dei giovani; sviluppa iniziative solidali come contributo al benessere della collettività e alla diffusione di una sensibilità ambientale.

In linea con il proprio impegno a favore della formazione dei giovani, Fondazione Bracco realizza da tempo il *progetto Diventerò*, un'iniziativa pluriennale per accompagnare i giovani di talento nel loro iter formativo e professionale, promuovendo percorsi innovativi di consolidamento tra il mondo accademico e quello del lavoro e agendo su tre ambiti, ritenuti strategici, quali leve di sviluppo: la ricerca, i percorsi formativi, l'autoimprenditorialità.

Da sempre attenta all'innovazione in ogni ambito della cultura, dal 2017 Fondazione Bracco ha esteso il proprio impegno alle scuole secondarie nella convinzione che gli anni dell'adolescenza siano fondamentali per la formazione e lo sviluppo della persona. **Lo sviluppo del progetto di didattica innovativa Artainment@School si colloca nel solco dell'impegno multidisciplinare di Fondazione Bracco in favore delle giovani generazioni**, per avvicinare gli studenti ai nuovi scenari professionali e sociali con una metodologia inclusiva, che ha posto al centro le competenze in un modello di partnership pubblico-privata.

## Ufficio Scolastico Regionale del Lazio

Nel giugno del 2016 la Fondazione Bracco, per il tramite dell'allora Segretario Generale Maria Cristina Cedrini e della Professoressa Patrizia Galeazzo, consulente e coordinatrice dei progetti educativi della Fondazione medesima, ha proposto la realizzazione del progetto Artainment@School all'Ufficio Scolastico Regionale per il Lazio, rappresentato dall'allora Direttore Generale Gildo De Angelis.

L'idea progettuale, che è diventata esecutiva a partire dall'anno scolastico 2017/2018, nasceva con l'intento di offrire alle scuole di ogni ordine e grado del territorio laziale un innovativo modello didattico, anche in termini di collaborazione pubblico-privato, per consentire ai discenti di conoscere e apprezzare il fascino e la bellezza dell'arte, della letteratura e della tecnologia.

Il progetto, strettamente collegato allo spettacolo ideato da Marco Balich - *Giudizio Universale: nei segreti della Cappella Sistina* - un percorso in quattro atti ricco di proiezioni immersive volte a descrivere e raccontare il capolavoro di Michelangelo attraverso le emozioni, si è basato su un approccio innovativo **di divulgazione del patrimonio artistico**, raccontando la cultura italiana con un linguaggio visivo contemporaneo.

Molteplici le attività contemplate nel progetto:

- percorsi didattici volti a stimolare approfondimenti artistici, storici e culturali;
- focus sui temi dell'immigrazione e dell'integrazione volti all'acquisizione di valori sociali ed educativi.

Michela Corsi, Dirigente dell'Ufficio Scolastico Regionale per il Lazio, responsabile del settore **Diritto allo studio, politiche formative e progetti europei**, ha sposato il **progetto formativo proposto da Fondazione Bracco e costituito una Commissione paritetica, composta da esperti delle varie discipline di studio**, con il compito di validare le Linee guida, predisposte dalla Fondazione, necessarie a supportare i docenti e gli alunni nello sviluppo del progetto didattico.

Nell'anno scolastico 2017/2018, a valle della sottoscrizione di un Protocollo di Intesa, il progetto educativo è stato presentato alle scuole del Lazio attraverso due Bandi di concorso: *Call for action* per le scuole primarie e secondarie di primo grado e *Call For Ideas "Al di là del Giudizio"* rivolto alle scuole secondarie di secondo grado.

Dalla rilevazione dei dati del progetto Artainment@School, durato due anni scolastici e fortemente voluta da Fondazione Bracco in collaborazione con l'Università Luiss di Roma, si conferma la soddisfacente e fattiva partecipazione di innumerevoli scuole del territorio, perseguendo appieno gli obiettivi prefissati.

Nel Lazio si è dunque concretizzato un modello pilota che è stato successivamente esportato ad altre regioni, dove si è confermata la validità in termini di ricaduta didattica, di metodologia innovativa e di condivisione dell'uso degli strumenti tecnologici.

# Il progetto

Artainment@School è un progetto educativo sviluppato da Artainment Worldwide Shows e Fondazione Bracco, d'intesa con l'Ufficio Scolastico Regionale del Lazio e in collaborazione con gli Uffici Scolastici di altre Regioni italiane per la valorizzazione e la diffusione nelle scuole (primarie e secondarie, con studenti dagli 8 ai 19 anni) del patrimonio artistico e culturale italiano.

Una metodologia didattica sviluppata in dialogo con lo spettacolo multimediale *Giudizio Universale. Michelangelo e i segreti della Cappella Sistina* di Marco Balich, incentrato sul capolavoro italiano e sul suo genio creatore, con la consulenza scientifica dei Musei Vaticani. Coerentemente con lo spettacolo ha impiegato un mix di strumenti complementari, analogici e digitali, in dialogo tra loro.

Il progetto ha proposto una modalità innovativa di divulgazione del patrimonio artistico, storico e culturale attraverso:

- percorsi didattici che stimolano approfondimenti artistici, storici e culturali;
- l'utilizzo di tecnologie digitali, sia nello spettacolo, sia per l'elaborazione di materiali didattici e formativi, sia nell'avvicinamento alle nuove professionalità;
- l'acquisizione di valori sociali ed educativi grazie al focus sui temi dell'immigrazione e dell'integrazione declinati nel percorso sociale.

Gli elementi caratterizzanti il progetto sono pertanto:

- multidisciplinarietà dei codici utilizzati (arte, musica, teatro, video, visual e digital art, performance);
- interdisciplinarietà dei contenuti (ogni docente può scegliere il percorso che desidera nell'ambito della materia che insegna);
- coinvolgimento e interazione di studenti e docenti;
- utilizzo di più strumenti: analogici (disegni, dipinti) e digitali;
- focalizzazione sulle professioni connesse al digitale.

Lo scopo ultimo è che gli studenti diventino essi stessi divulgatori appassionati dell'eccellenza artistica e culturale del nostro Paese, sviluppando al contempo *soft skills* utili per il loro futuro.

Il progetto si è articolato in tre fasi. Nella fase teorica il docente ha svolto in classe attività e laboratori sulla base dei quattro percorsi didattici multidisciplinari – artistico, storico, sociale e professionale – fruibili sulla piattaforma dedicata ([artainmentatschool.com](http://artainmentatschool.com)). La fase esperienziale, che non era vincolante per aderire al progetto, si è svolta all'Auditorium della Conciliazione a Roma, dove studenti e insegnanti prima di vedere lo spettacolo hanno beneficiato di contenuti propedeutici, come la Multimedia Experience e il docufilm sulle professioni del futuro.

# Premessa allo studio

La valutazione d'impatto sociale può essere definita come la "valutazione in termini sia qualitativi sia quantitativi degli effetti positivi di breve, medio e lungo termine generati specificatamente da un determinato progetto<sup>1</sup> su precisate tipologie di soggetti e in relazione a loro obiettivi individuati". Si vuole cioè misurare i benefici prodotti da una determinata iniziativa a vantaggio di specificati insiemi di soggetti e che altrimenti non si sarebbero manifestati o almeno non nella stessa misura. La valutazione d'impatto deve essere basata su una metodologia solida e sulla disponibilità di informazioni e dati affidabili. Per questa ragione è il risultato di un processo strutturato, le cui fasi vanno descritte in modo approfondito.

La misurazione dell'impatto determina altri aspetti positivi rilevanti sia per il progetto, sia per i soggetti direttamente coinvolti; in particolare: l'approfondimento del contesto e dei bisogni dei soggetti coinvolti, e dei fattori maggiormente influenzanti il loro comportamento; la possibilità di coinvolgere gli stakeholders nella riflessione sull'andamento dell'iniziativa e sulle possibilità di suo sviluppo, dando allo stesso tempo evidenza di trasparenza e accountability; l'aumento di visibilità della stessa iniziativa; il rafforzamento del senso di appartenenza e della motivazione delle persone in diverso modo coinvolte nella realizzazione del progetto.

Va sottolineato che le evidenze ottenute in questi ambiti attraverso il processo di misurazione sono molto importanti per il miglioramento dei contenuti e delle modalità di erogazione del progetto, e in generale delle condizioni che ne determinano l'impatto positivo sul valore collettivo. Accrescono, inoltre, la significatività della rendicontazione degli attori promotori dell'iniziativa

Infine, stabilire in maniera affidabile il valore sociale creato da un certo progetto è condizione importante per aumentare l'attenzione su tale progetto da parte dei finanziatori e quindi una migliore garanzia per il suo sviluppo nel tempo.

1. La valutazione d'impatto può riguardare anche una attività o un programma o una organizzazione, quale soggetto che pone in essere un certo insieme di iniziative.

Questo documento analizza il progetto Artainment@School (d'ora in avanti: A@S), realizzato negli anni scolastici 2017/2018 e 2018/2019 a favore delle scuole secondarie di secondo grado nella Regione Lazio.

L'analisi d'impatto del progetto A@S è stata realizzata attraverso una metodologia consolidata e articolata nelle seguenti fasi:

1. Definizione del perimetro di analisi
2. Mappatura degli stakeholders
3. Coinvolgimento degli stakeholders
4. Comprensione del processo di cambiamento
5. Misurazione dei risultati del progetto
6. Valutazione d'impatto

Ciascuna di queste fasi è articolata in precise attività di seguito descritte:

*Definizione del perimetro di analisi:* indicazione dell'oggetto specifico della misurazione, degli obiettivi di questa e dell'orizzonte temporale.

*Mappatura degli stakeholders:* identificazione ragionata degli stakeholders rilevanti del progetto e ordinamento in base alla loro rilevanza; esplicitazione degli impatti attesi da ciascuna categoria di stakeholder.

*Coinvolgimento degli stakeholders:* realizzazione di iniziative specifiche per presa di contatto e confronto diretto con rappresentanti significativi delle varie tipologie di stakeholder, finalizzate alla verifica degli impatti attesi e alla migliore realizzazione delle attività di misurazione.

*Comprensione del processo di cambiamento:* individuazione e selezione degli ambiti di impatto del progetto; elaborazione del modello logico-descrittivo degli impatti generati (catena del valore d'impatto).

*Misurazione dei risultati del progetto:* definizione della metodologia di misurazione del campione; rilevazione dei dati e loro sistemazione in funzione degli indicatori scelti.

*Valutazione d'impatto:* definizione del metodo di attribuzione dell'impatto; elaborazione dei risultati finali (outcome netto); redazione del rapporto di valutazione d'impatto.

La raccolta dei dati e informazioni necessarie per la misurazione è stata svolta principalmente attraverso l'erogazione di questionari ai soggetti beneficiari del progetto.

In considerazione delle informazioni e dei dati concretamente disponibili, non si procede alla traduzione degli impatti generati dal progetto in valore economico; in altri termini, non si determina una misura economica del valore sociale generato dal progetto e dall'investimento sostenuto per la sua realizzazione, ma se ne valuta solo l'aspetto qualitativo rispetto all'atteso dei diversi stakeholders.

# 1. Perimetro di analisi

## 1.1 Obiettivi della valutazione

L'analisi d'impatto del progetto A@S arricchisce la qualità complessiva dell'iniziativa, fornendo le evidenze utili sia alla migliore comprensione del suo valore, sia allo sviluppo futuro di iniziative analoghe a favore del sistema scolastico. In questo senso, è funzionale a rafforzare il posizionamento della Fondazione Bracco quale interlocutore rilevante del MIUR, degli Uffici Scolastici Regionali (USR) e degli istituti scolastici del Paese.

Sul piano operativo, la valutazione d'impatto ha tre precisi obiettivi:

- informare gli attori direttamente coinvolti nel progetto in questione dell'outcome che esso ha generato, attraverso indicatori quali-quantitativi rilevati in maniera corretta;
- fornire sia ai responsabili di progetto sia agli organi di Governance di Fondazione Bracco elementi oggettivi per comprendere il ritorno sociale dell'investimento realizzato e valutare eventuali sviluppi dell'iniziativa;
- disporre di evidenze utili per migliorare l'efficacia del progetto, in particolare nella prospettiva di docenti e studenti, quali diretti fruitori, anche nella prospettiva di un coinvolgimento delle scuole sull'intera scala nazionale.

In definitiva, l'analisi supporterà la decisione relativa all'eventuale "scalabilità" del progetto e fornirà le conoscenze per individuare le possibili modifiche strutturali a tal fine anche per altri progetti orientati agli stessi obiettivi.

## 1.2 Destinatari della valutazione

I destinatari primari della valutazione sono gli stakeholders diretti del progetto. Innanzitutto, dirigenti scolastici, docenti e studenti che in diverso modo ne sono i diretti fruitori; inoltre, gli attori istituzionali del sistema scolastico, MIUR e Uffici scolastici del Lazio e successivamente delle altre regioni. L'attenzione a questi ultimi è dovuta non solo al fatto che il progetto è finalizzato al miglioramento di

tale sistema, ma anche alla volontà della Fondazione Bracco di posizionarsi come attore a supporto del sistema scolastico italiano. In questo senso, è importante verificare se e in quale misura A@S possa essere stato un riferimento rilevante per il miglioramento dell'offerta formativa delle scuole secondarie e, inoltre, le modalità di sviluppo dell'iniziativa che potrebbero renderla una componente significativa nella strategia di innovazione dei metodi e contenuti formativi.

La valutazione è anche indirizzata agli organi di controllo della Fondazione; con questa attività valutativa, la Fondazione conferma la volontà di misurarsi con i risultati generati da un'iniziativa importante che ha finanziato e contribuito a realizzare. In linea generale, Fondazione Bracco ritiene indispensabile e necessario verificare la validità di quanto svolto sino ad oggi per questo progetto per contribuire a rafforzare lo standing e confermare il ruolo della Fondazione tra i profili delle *corporate foundations*. Questo progetto di valutazione si innesta in questa precisa volontà di metodo e orizzonte strategico.

## 2. Mappatura e modalità di coinvolgimento degli stakeholders

### 2.1 Gli stakeholders del progetto e il loro ruolo

Il progetto A@S intende contribuire ad ampliare l'offerta formativa del sistema scolastico italiano, in particolare la sua dimensione multidisciplinare e l'innovazione delle modalità di erogazione ai discenti.

Di conseguenza, gli stakeholders di riferimento del progetto sono:

- allievi delle scuole secondarie e secondarie di II livello;
- insegnanti delle stesse scuole;
- istituti scolastici, intesi come organizzazioni che erogano formazione;
- uffici scolastici regionali; precisamente, per il primo anno dell'iniziativa, l'ufficio scolastico della regione Lazio; per il secondo anno quelli delle altre regioni già menzionate.

Queste categorie di soggetti sono considerati stakeholders "diretti" in quanto sono coinvolti direttamente nelle diverse fasi della sua realizzazione e ne influenzano in maniera significativa le loro attività e obiettivi. Sempre con riferimento ai soggetti coinvolti nel sistema scolastico italiano, vanno considerati, ma come stakeholders "indiretti": i) il MIUR, quale massimo riferimento istituzionale responsabile dello sviluppo del sistema scolastico del nostro Paese; ii) le famiglie degli studenti coinvolti nel progetto. Il rilievo di queste ultime non si limita al fatto che esse traggono un certo beneficio implicito nell'opportunità offerta ai loro figli. La valutazione che esse danno del progetto rappresenta, infatti, un'indicazione significativa per stimare l'impatto generato sui figli, che, soprattutto per i più giovani, è intrinsecamente complesso.

I Musei Vaticani sono un altro soggetto rilevante per il quale A@S ha rilevanza potenzialmente significativa. Come chiarito più avanti, tale rilevanza è piuttosto complessa da decifrare; di conseguenza, per comprenderla appieno, sarebbe necessario il coinvolgimento e il confronto con la Direzione degli stessi Musei, a fronte di un'analisi preliminare sui primi dati e riscontri ottenuti.

La Fondazione Bracco va annoverata tra gli stakeholders del progetto, avendolo essa stessa elaborato, implementato e gestito con la finalità di svilupparlo in un

formato di medio-lungo termine, su scala nazionale così da posizionare la Fondazione quale partner qualificato del sistema scolastico del Paese. In questa prospettiva, la Fondazione è fortemente interessata a comprendere non solo il valore creato dall'iniziativa per i suoi beneficiari più diretti, ma anche la rilevanza che la metodologia messa a punto ha rispetto a detti obiettivi strategici.

Ci si è chiesti se Artainment Worldwide Shows, società privata produttrice dello show, vada considerata tra gli stakeholders rilevanti ai fini della valutazione d'impatto del progetto. Per un verso, essa ha un'influenza ovviamente decisiva sull'efficacia di A@S nel raggiungere i suoi obiettivi formativi e di miglioramento dell'offerta scolastica; allo stesso tempo, trae dall'iniziativa dei benefici diretti e indiretti altrettanto importanti, senza escludere una valenza economica. Per altro verso, si tratta di una società profit il cui vantaggio specifico non può essere tra gli obiettivi d'impatto di un progetto come A@S; in questo senso, i vantaggi generati da A@S a favore dell'impresa che ne è la produttrice rappresentano delle "esternalità positive" naturalmente conseguenti il suo successo, ma non esplicitamente ricercate.

L'Auditorium della Conciliazione, allestito specificatamente per ospitare la realizzazione dello show, ne rappresenta una componente significativa e un beneficiario diretto, ma sul piano prettamente economico.

Infine, va considerato che il progetto A@S, nel rendere possibile la realizzazione dello show attraverso un contributo di sostenibilità economica derivante dalla concreta realizzazione che i Musei Vaticani hanno autorizzato con maggior slancio grazie alla finalità formativa riscontrata, ha favorito l'arricchimento dell'offerta di entertainment culturale di Roma, rilevante sia per i residenti, sia per i turisti. In questa prospettiva, l'Amministrazione pubblica di Roma Capitale va considerata come uno stakeholder indiretto del progetto.

Gli obiettivi all'origine di questa misurazione d'impatto, il fatto di essere realizzata per la prima volta e con l'urgenza di valutare i cambiamenti prodotti da A@S anche nell'anno scolastico 2018/19 rendono opportuno focalizzare l'attenzione sugli stakeholders diretti, e segnatamente:

- i) studenti (a partire dagli 8 anni) delle scuole primarie e secondarie di primo grado;
- ii) studenti delle scuole secondarie di secondo grado (licei e istituti tecnici)<sup>2</sup>;
- iii) insegnanti;
- iv) istituti scolastici;
- v) Ufficio Scolastico della Regione Lazio;

2. La distinzione degli studenti in due segmenti è spiegata dall'evidenza che la diversa età e livello di studi incide in maniera significativa sul tipo di fruizione che i ragazzi possono avere, quindi sui benefici potenziali che ne possono trarre. Questa diversità risulta particolarmente evidente anche nel diverso modo di partecipare al concorso previsto nel Progetto.

- vi) Musei Vaticani;
- vii) Auditorium “Conciliazione”;
- viii) Fondazione Bracco.

Relativamente agli stakeholders diretti, si è innanzi tutto evidenziato il ruolo svolto da ciascuno nell’ambito di A@S (*mappa 1*); questo approfondimento è propedeutico alla definizione per un verso dell’influenza esercitata sugli esiti del progetto e per l’altro sulla dipendenza da questi. A loro volta, queste condizioni incidono sulla rilevanza di ciascuna tipologia di stakeholder nella valutazione dell’impatto.

Gli studenti sono i fruitori più diretti del progetto, in quanto partecipano allo spettacolo culturale e alle altre attività connesse (attività didattiche e propedeutiche precedenti la visita; approfondimenti effettuati durante la visita), e poiché realizzano l’output del progetto, ovvero un elaborato di varia natura (cartaceo, digital, video etc.) prodotto dopo la partecipazione allo spettacolo. Questi ruoli riguardano tutta la popolazione studentesca; nella mappa degli stakeholders, la segmentazione dei giovani in funzione del grado di scuola frequentata (primarie e secondarie da un lato, e secondarie di II livello dall’altro) è funzionale a una più precisa descrizione dei potenziali benefici. Anche gli insegnanti hanno un ruolo immediato di diretti fruitori dell’iniziativa; hanno anche una funzione di fondamentale importanza nel mettere a disposizione le proprie competenze didattiche per la realizzazione in particolare delle attività che accompagnano la partecipazione allo spettacolo e la realizzazione del progetto, integrando tali iniziative nel normale percorso didattico. Gli istituti scolastici, intesi come unità organizzative con la missione di formare i giovani di determinate fasce di età, implicitamente mettono a disposizione le proprie strutture e in una certa misura la propria organizzazione, giocando un ruolo importante nella concreta promozione dell’iniziativa presso i docenti e le loro classi. A tal fine, mettono a disposizione competenze organizzative sedimentate nel tempo nella realizzazione di progetti formativi extracurricolari. Sul fronte del sistema scolastico, l’Ufficio Scolastico della Regione Lazio è stato attivamente coinvolto nel progetto, sia sul piano della progettazione dell’iniziativa, sia per quanto riguarda la sua promozione presso le scuole; essenziale a tal fine l’avallo “istituzionale” evidentemente rilevante per l’adesione da parte dei dirigenti scolastici. Sul fronte degli stakeholders coinvolti nella produzione del progetto, va considerato innanzitutto il soggetto Musei Vaticani il cui assenso a riprendere gli affreschi della Cappella Sistina ha evidentemente rappresentato la condizione primaria per poter realizzare tutta l’iniziativa; la struttura dei Musei ha anche collaborato come consulente scientifico nella produzione dell’evento. L’Auditorium della Conciliazione è il fornitore in esclusiva dello spazio teatrale dove l’evento è presentato al pubblico e dei servizi connessi; la sua localizzazione davanti al complesso di San Pietro, non lontano quindi dalla stessa Cappella Sistina, può essere considerato

MAPPA 1: RUOLO SVOLTO DAGLI STAKEHOLDERS DIRETTI DEL PROGETTO							
	MESSA A DISPOSIZIONE ASSET	MESSA A DISPOSIZIONE COMPETENZE	ORGANIZZAZIONE E PROMOZIONE DEL PROGETTO	PARTECIPAZIONE DIRETTA/FRUIZIONE	REALIZZAZIONE OUTPUT PROGETTO	FORNITURA ATTIVITÀ RILEVANTI	
STUDENTI PRIMARIE E SECONDARIE							
STUDENTI SECONDARIE II LIVELLO							
INSEGNANTI							
ISTITUTI SCOLASTICI							
UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE							
MUSEI VATICANI							
AWS							
FONDAZIONE BRACCO							
AUDITORIUM CONCILIAZIONE							

un elemento di valore immateriale che arricchisce l'esperienza generata da A@S. Infine, i due protagonisti dal lato della produzione dell'iniziativa didattico-pedagogica sono Artainment Worldwide Show e la Fondazione Bracco. Entrambi hanno svolto ruolo primario nella ideazione e produzione del progetto, nella sua organizzazione e promozione e messo a disposizione propri asset e competenze. Il primo nella realizzazione dello spettacolo; la seconda soprattutto nel progetto educativo ad esso collegato, oltre ovviamente al suo finanziamento.

## 2.2 La rilevanza degli stakeholders

La definizione della rilevanza di ciascuno stakeholder è funzionale a stabilire il grado di approfondimento da porre nell'analisi dell'impatto generato dal progetto su ognuno. Ai fini di tale analisi, la rilevanza è determinata da tre ordini di fattori:

- l'influenza che ciascuno stakeholder esercita sul successo del progetto e segnatamente sulla sua capacità di generare a livello generale (non solo su stessi) gli obiettivi di cambiamento fissati;
- i benefici potenziali che lo stakeholder può trarre dal progetto; in altri termini, la rilevanza del valore potenzialmente generato da questo a loro diretto vantaggio
- la misura in cui il miglioramento della condizione di un determinato stakeholder è centrale nella missione del progetto; si potrebbe dire la "rilevanza in sé" dello stakeholder, date le motivazioni all'origine di tutta l'iniziativa in oggetto.

L'illustrazione nel precedente paragrafo del ruolo svolto da ciascun stakeholder nella realizzazione del progetto è propedeutico alla definizione dei primi due criteri determinanti la loro rilevanza. Il terzo deriva immediatamente dagli obiettivi strategici dati al progetto dalla Fondazione Bracco, in quanto partner primario del progetto didattico-formativo.

La dipendenza di uno stakeholder dagli esiti del progetto è un criterio ovviamente fondamentale per delineare la sua rilevanza ai fini della misurazione dell'impatto generato a suo vantaggio. È facile intuire la diretta correlazione esistente tra dipendenza dello stakeholder e sua rilevanza ai fini dell'analisi. Occorre però evidenziare che tale rilevanza dipende anche dalla numerosità dei soggetti che appartengono a una determinata categoria di stakeholder; anche se l'impatto potenziale su ogni singolo soggetto è limitato, la rilevanza del Gruppo è comunque significativa, se il numero di soggetti che ne fanno parte è relativamente alto.

L'influenza esercitata da un determinato stakeholder sugli esiti del progetto incide sul suo grado di priorità perché determina l'importanza che il progetto generi un contro valore per tale stakeholder, o che vi siano condizioni che ne garantiscano il miglior coinvolgimento. A parità di altre condizioni, è essenziale comprendere i vantaggi generati dal progetto per quegli stakeholders che hanno funzioni decisive

sul suo successo. Tale conclusione deve però essere approfondita, considerando la circostanza che uno stakeholder può avere un ruolo decisivo per il valore complessivo generato dal progetto (magari a beneficio di altri soggetti) semplicemente perché è un attore “forte” che domina risorse o comunque condizioni rilevanti per l’iniziativa in questione. Il finanziatore unico di un progetto economicamente rilevante è un ovvio esempio di tale situazione. Ci si chiede se anche in questi casi, l’elevata rilevanza dello stakeholder per il progetto vada considerata ai fini della priorità da dare allo stesso nell’analisi d’impatto. Si ritiene di rispondere in senso positivo a tale quesito in considerazione del fatto che la forte crescita dell’offerta di iniziative volte a creare valore sociale ha creato una competizione per le risorse e quindi appunto la necessità di dimostrare comunque la capacità di creare valore rilevante per il soggetto che ha un ruolo in vario modo importante sul progetto in questione. Naturalmente, tale valore non va considerato in senso monetario, ma riferito al contributo dato alla missione istituzionale dello stakeholder in questione.

Il terzo criterio considerato, la rilevanza “in sé” dello stakeholder” è determinata dagli obiettivi generali del progetto. In alcuni casi, tali obiettivi fanno riferimento specifico al miglioramento della condizione di determinati stakeholders; ad esempio perché questi sono il target primario del soggetto che promuove o realizza il progetto; oppure, perché l’iniziativa è realizzata proprio a specifico beneficio di una certa categoria di soggetti. Anche nei casi in cui un progetto coinvolge contemporaneamente e in modo significativo diverse tipologie di soggetti, vi possono essere fattori o condizioni che determinano una loro diversa rilevanza “oggettiva”.

L’attribuzione a ciascuno stakeholder dei valori dei tre criteri descritti si è basata sulle caratteristiche del progetto e sulle modalità con cui esso si è innestato nelle attività ed esigenze di ciascuno (*mappa 2*); le considerazioni a riguardo sono state avvalorate attraverso una serie di interviste con esponenti significativi delle varie categorie di stakeholders.

Per quanto riguarda la dipendenza dagli esiti del progetto, si osserva un valore “medio” per la maggior parte dei soggetti presi in considerazione. Per il sistema delle scuole (studenti, insegnanti, Istituti), la dipendenza dal progetto è considerata “media”. Nel caso degli studenti, a causa dell’elevato numero di persone coinvolte che compensa un impatto individuale oggettivamente contenuto. Nel caso degli insegnanti e degli istituti, perché offerte qualificate per una didattica integrata ed “esperienziale” sono tanto rilevanti quanto limitate; ma, d’altro canto, l’esigenza di questa didattica non può essere considerata prioritaria rispetto alle numerose altre problematiche del sistema scolastico. Anche per lo stakeholder Fondazione Bracco la valutazione è “media”, considerato per un verso la numerosità dei progetti e iniziative attuate in cui la Fondazione è impegnata, e per l’altro, la strategicità che quello in questione ha rispetto all’obiettivo della stessa Fondazione di rafforzare il suo ruolo a supporto del sistema scolastico italiano.

<b>MAPPA 2: CRITERI E VALORI PER DETERMINARE LA RILEVANZA DEGLI STAKEHOLDERS</b>			
	DIPENDENZA DAGLI ESITI DEL PROGETTO (RILEVANZA DEL VALORE OTTENUTO)	INFLUENZA SUGLI ESITI DEL PROGETTO (VALORE CREATO PER IL PROGETTO)	“RILEVANZA IN SÉ” CONSEQUENTE LE FINALITÀ GENERALI DEL PROGETTO
STUDENTI PRIMARIE E SECONDARIE	MEDIA	MEDIA	ALTA
STUDENTI SECONDARIE DI II LIVELLO	MEDIA	ALTA	ALTA
INSEGNANTI	MEDIA	ALTA	ALTA
ISTITUTI SCOLASTICI	MEDIA	ALTA	ALTA
UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE	BASSA	ALTA	MEDIA
MUSEI VATICANI	BASSA	ALTA	BASSA
ARTAINMENT WORLDWIDE SHOWS	MEDIA	ALTA	BASSA
FONDAZIONE BRACCO	MEDIA	ALTA	MEDIA
AUDITORIUM CONCILIAZIONE	MEDIA	MEDIA	BASSA

L'influenza sugli esiti del progetto è “alta” nel caso della Fondazione Bracco, di Artainment Worldwide Shows e dei Musei Vaticani, in quanto portatori di asset materiali e immateriali e di attività operative assolutamente essenziali per la produzione del progetto nel suo insieme. Va considerata altrettanto “alta” per quanto concerne l'Ufficio scolastico regionale, gli Istituti scolastici e gli insegnanti. Gli ultimi due sono decisivi nelle condizioni di concreta implementazione e diffusione del progetto, nonché sul rilievo ad esso attribuito nel programma formativo. Il primo gioca un ruolo decisivo per il suo profilo “istituzionale” e quindi nel rilievo che i direttori degli istituti scolastici attribuiscono all'iniziativa e nell'impegno profuso per la sua implementazione. La finalità generale all'origine dell'iniziativa rende alta la rilevanza oggettiva di tutti i soggetti chiave che compongono il sistema scolastico coinvolto (studenti, insegnanti, Istituti scolastici) e media quella dell'Istituto Scolastico Regionale. Anche la Fondazione Bracco ha rilevanza in sé abbastanza significativa in considerazione che il progetto è funzionale all'attuazione di una sua precisa strategia di posizionamento. L'applicazione dei tre criteri secondo un algoritmo semplificato<sup>3</sup> porta ad individuare come stakeholders prioritari (*mapa 3*), sui quali quindi focalizzare la mag-

3. Sulla base delle considerazioni illustrate sopra, è stabilito un intervallo di livello di priorità da 1 (priorità massima) a 4 (priorità minima), determinato in funzione delle varie combinazioni di

giore attenzione nell'analisi di impatto, innanzi tutto gli "insegnanti", gli "istituti scolastici" e "gli studenti delle scuole secondarie di II livello".

<b>MAPPA 3: LIVELLO DI PRIORITÀ DEGLI STAKEHOLDERS</b>	
	<b>LIVELLO DI PRIORITÀ</b>
INSEGNANTI	<b>1</b>
ISTITUTI SCOLASTICI	<b>1</b>
STUDENTI SECONDARIE DI II LIVELLO	<b>1</b>
FONDAZIONE BRACCO	<b>2</b>
STUDENTI PRIMARIE E SECONDARIE	<b>3</b>
UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE	<b>3</b>
ARTAINMENT WORLDWIDE SHOWS	<b>3</b>
MUSEI VATICANI	<b>4</b>
AUDITORIUM CONCILIAZIONE	<b>4</b>

### **2.3 Attitudine verso il progetto e natura degli impatti/cambiamenti attesi**

La comprensione dell'attitudine generalmente positiva o negativa (o ambivalente) di ciascuno stakeholder verso il progetto, e più in particolare, dei bisogni e dei miglioramenti attesi da un lato, e degli effetti temuti dall'altro rappresenta un passaggio fondamentale dell'analisi di impatto. Fornisce, infatti le evidenze sugli ambiti in cui può essere valutato l'impatto positivo (ed eventualmente quello negativo) generato dal progetto, specificatamente per ogni categoria di soggetto. Da queste, si traggono, quindi, gli "outcome" inseriti nella "catena del valore dell'impatto", oggetto poi di misurazione. Le finalità del progetto e le sue modalità realizzative definiscono il contesto di fondo entro cui individuare impatti positivi e se del caso, negativi, del progetto su ciascuna tipologia di stakeholder. In questo ambito, si è poi proceduto a una verifica puntuale attraverso interviste dirette a insiemi

valori (bassa; media; alta) dei tre parametri sopra indicati (rispettivamente, influenza sugli esiti del progetto; dipendenza dagli esiti del progetto; "rilevanza in sé" dello stakeholder). In particolare: i) priorità 1: stakeholders con almeno due valutazioni "alta" e nessuna "bassa". ii) priorità 2: almeno una valutazione "alta" e nessuna "bassa". iii) priorità 3: almeno una valutazione "alta". iv) priorità 4: tutte le altre combinazioni. Utile precisare che questo criterio di classificazione degli stakeholders è semplificato sia perché considera grandezze qualitative, sia perché non pondera la rilevanza di ciascuno dei tre criteri considerati.

<b>MAPPA 4: ATTITUDINE GENERALE VERSO IL PROGETTO E NATURA DEGLI IMPATTI/CAMBIAMENTI ATTESI</b>			
	<b>LIVELLO PRIORITÀ</b>	<b>ATTITUDINE POSITIVA BISOGNI E IMPATTI MIGLIORATIVI ATTESI</b>	<b>ATTITUDINE NEGATIVA EFFETTI TEMUTI</b>
<b>INSEGNANTI</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- QUALITÀ INSEGNAMENTO (METODO &amp; CONTENUTI)</li> <li>- CRESCITA PROFESSIONALE INDIVIDUALE</li> <li>- COINVOLGIMENTO ATTIVO STUDENTI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AUMENTO CARICHI DI LAVORO</li> <li>- DIFFICOLTÀ A MANTENERE COINVOLGIMENTO ATTIVO DEGLI STUDENTI NEL TEMPO</li> <li>- CONSISTENZA DELL'ATTIVITÀ PROGETTUALE E EFFETTIVO IMPEGNO DEGLI STUDENTI</li> </ul>
<b>ISTITUTI SCOLASTICI</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- QUALITÀ OFFERTA FORMATIVA</li> <li>- SVILUPPO DI UN PERCORSO STABILE SULL'ARTE, STORIA, PROFESSIONI ECC.</li> <li>- SODDISFAZIONE FAMIGLIE</li> <li>- IMMAGINE &amp; REPUTAZIONE</li> <li>- RELAZIONI ESTERNE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COMPLESSITÀ ORGANIZZATIVE (GESTIONE DEGLI SPOSTAMENTI RISPETTO AGLI ORARI SCOLASTICI)</li> </ul>
<b>STUDENTI SECONDARI I E II LIVELLO</b>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- APPRENDIMENTO CON MODALITÀ INNOVATIVE</li> <li>- ACCRESCIMENTO CULTURALE</li> <li>- COINVOLGIMENTO EMOTIVO</li> </ul>	
<b>FONDAZIONE BRACCO</b>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POSIZIONAMENTO STRATEGICO NEL SISTEMA SCOLASTICO</li> <li>- INNOVAZIONE E AVANZAMENTO METODOLOGIE</li> </ul>	
STUDENTI PRIMARIE/ SECONDARIE	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- COINVOLGIMENTO EMOTIVO, DIVERTIMENTO</li> <li>- APPRENDIMENTO</li> </ul>	
UFFICIO SCOLASTICO REGIONALE	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ATTUAZIONE OBIETTIVI DEL MIUR</li> <li>- INDIRIZZO DELLE SCUOLE</li> <li>- PERFORMANCE COMPLESSIVA SISTEMA SCOLASTICO</li> </ul>	
ARTAINMENT WORLDWIDE SHOWS	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- REALIZZAZIONE DELLO SHOW</li> <li>- REPUTAZIONE E IMMAGINE</li> <li>- RELAZIONI CON POTENZIALI CLIENTI</li> </ul>	
MUSEI VATICANI	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MIGLIORE CONOSCENZA CAPPELLA SISTINA</li> <li>- IMMAGINE E REPUTAZIONE</li> <li>- SUSSIDIARIETÀ RISPETTO A FLUSSI FISICI VISITATORI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POSSIBILE CANNIBALIZZAZIONE DELLA VISITA "REALE"</li> </ul>
AUDITORIUM CONCILIAZIONE	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UTILIZZO ASSET</li> <li>- IMMAGINE E REPUTAZIONE</li> </ul>	

qualificati di soggetti direttamente coinvolti e con ruoli diversi nel progetto.

Si ottiene, quindi una ulteriore mappa (*mappa 4*) ove sono appunto riportati gli impatti rilevanti potenziali, distinti in funzione dell'attitudine di fondo positiva o negativa verso il progetto.

Per quanto riguarda gli insegnanti, A@S ha un notevole potenziale positivo, su due piani: in primo luogo, sulla qualità dell'insegnamento, in termini innanzitutto di arricchimento dei contenuti ed integrazione dei saperi; infine di metodo didattico che favorisce un apprendimento "esperienziale" da parte dei ragazzi. Da questo consegue il secondo beneficio, in termini di opportunità di coinvolgere maggiormente gli allievi, aumentando la loro attenzione all'apprendimento. In questo senso, il progetto risolve una esigenza sempre più sentita e diffusa per il corpo docente di disporre di strumenti innovativi atti a coinvolgere ragazzi sempre meno "catturabili" solo attraverso le modalità didattiche tradizionali. Infine, il progetto favorisce il rafforzamento delle competenze degli insegnanti, perché offre loro l'opportunità di misurarsi con una forma di didattica "attiva" e con contenuti "olistici", dove è essenziale la connessione tra i saperi e i contenuti

Bisogna tenere anche conto del fatto che gli insegnanti potrebbero percepire anche un effetto negativo dal progetto in termini di aumento del loro carico di lavoro (a cui non può corrispondere alcuna forma di ricompensa monetaria o di carriera). Nell'analisi degli *outcome* andrà compreso in quale misura gli aspetti negativi siano reali o piuttosto solo percepiti e comunque quanto siano rilevanti in termini di peggioramento delle condizioni lavorative degli stessi insegnanti coinvolti. Inoltre, si può temere l'effetto che la parte progettuale risulti complessivamente modesta, a causa di una "caduta di interesse" da parte dei ragazzi, passato qualche tempo dall'evento, o per gli oggettivi limiti di tempo e risorse nella realizzazione dei progetti.

Gli effetti positivi sugli studenti considerati a livello aggregato sono speculari a quelli indicati per gli insegnanti; riguardano quindi l'opportunità di apprendimento e, soprattutto per quelli di età relativamente maggiore, di maturazione culturale, in particolare di cultura artistica (non di rado, percepita dagli studenti come di secondaria importanza) e storica. Inoltre la possibilità di partecipare attivamente, sviluppando competenze "soft", oggi considerate componenti cruciali praticamente in tutte le figure professionali. I bisogni su cui il progetto può avere impatto per gli studenti delle scuole superiori riguardano l'aumento del loro livello di cultura generale e di apprendimento. Si fa riferimento specifico alla capacità di comprensione "olistica" dei grandi fenomeni; nel caso in questione, di integrare gli aspetti artistici, storici, religiosi e produttivi inerenti la grande realizzazione della Cappella Sistina. Esigenza analoga concerne gli studenti delle scuole di grado inferiore; il loro naturale grado di maturazione implica ovviamente una minor enfasi sull'accrescimento del proprio grado di cultura generale.

Gli impatti potenziali sugli istituti scolastici sono diversi e rilevanti. Il progetto può di fatto arricchire la qualità dell'offerta formativa della Scuola con conseguente maggiore soddisfazione delle famiglie (teoricamente, anche dei ragazzi) e rafforzamento della sua visibilità e reputazione positiva. Queste ultime (visibilità e reputazione) sono incrementate anche dal fatto che il progetto collega le scuole partecipanti ad alcuni attori di elevato prestigio (Musei Vaticani e Fondazione Bracco) e su un'iniziativa che ha una certa visibilità mediatica. Queste stesse condizioni determinano un ulteriore vantaggio per gli Istituti coinvolti in quanto favorisce lo sviluppo del loro sistema di relazioni, aprendo allo sviluppo futuro di nuove possibili iniziative con altri attori pubblici e/o privati. Di contro, vanno considerate le possibili problematiche riguardanti la gestione logistica degli studenti per la loro presenza allo spettacolo.

Per la Fondazione Bracco, l'outcome fondamentale riguarda il suo posizionamento come interlocutore significativo tra le istituzioni private e filantropiche, non direttamente operanti a supporto dello sviluppo del sistema scolastico italiano. La dimensione delle risorse investite, l'ampiezza del target a cui è rivolto, la durata biennale e il diretto impegno progettuale ed organizzativo profuso, testimoniano la forte rilevanza del progetto nella strategia della Fondazione.

Va infine considerato un rischio in termini di "cannibalizzazione" per i Musei Vaticani, da parte dello show rispetto alla "reale" visita alla Cappella Sistina. In realtà l'enorme flusso di visitatori che rende la "domanda" ampiamente superiore alla ricettività fisica della stessa Cappella fa sì che sia poco consistente l'idea di una possibile "competizione" diretta da parte dello spettacolo; si potrebbe invece pensare che quest'ultimo introduca una modalità di fruizione alternativa a quella più tradizionale; anche al riguardo, le possibili esternalità negative per i musei Vaticani appaiono molto limitate, se non assenti, anzi potrebbe darsi il caso contrario che la fruizione dello spettacolo motivi ancora di più gli spettatori ad una fruizione/visita al luogo reale in oggetto.



## 3. Il processo di cambiamento generato dal progetto

### 3.1 Gli ambiti di impatto

Gli ambiti d'impatto conseguono da quanto rilevato nel precedente paragrafo 2.3, relativo all'analisi dell'attitudine verso il progetto manifestata da ciascuno degli stakeholders e gli impatti attesi da questi ultimi.

Ai fini della misurazione, si è ritenuto opportuno sintetizzare quanto emerso in precedenza in ambiti di impatto che per un verso siano sufficientemente generali da includere e distinguere correttamente le molteplici sfaccettature con cui i fenomeni in questione sono percepiti e descritti; per l'altro, possano essere rappresentati attraverso indicatori basati su grandezze indicative dei fenomeni che comprendono. Ad esempio, l'impatto del progetto sugli insegnanti si manifesta in molteplici modalità: dal disporre di nuovi contenuti per le proprie lezioni, all'opportunità di coinvolgere i ragazzi in modo diverso dal solito; dallo sviluppo di una visione organica dei diversi aspetti culturali e scientifici che incidono su un determinato fenomeno (l'opera d'arte e la sua realizzazione compresa in un certo contesto storico-sociale) alla realizzazione di un percorso formativo. Tutti questi aspetti del possibile impatto del progetto richiedono una sintesi ordinata e che possa essere tradotta in grandezze misurabili, dalle quali trarre appunto la valutazione dell'impatto.

Ciascun ambito di impatto riguarda una o più categorie di stakeholders; di conseguenza, ai fini della presente valutazione, sono presi in considerazione solo quegli ambiti rilevanti per gli stakeholders identificati come prioritari.<sup>4</sup>

Di seguito, sono dunque identificati gli ambiti di impatto che saranno presi in considerazione ai fini della valutazione, ciascuno riferito ad uno o più degli stakeholders considerati prioritari ai fini della presente valutazione (*mappa 4*).

Dal punto di vista degli insegnanti quale categoria di stakeholders, gli ambiti dove il progetto può avere maggior impatto sono:

i) la qualità dei contenuti formativi erogati agli studenti;

4. Si veda il precedente paragrafo 2.2 e in particolare la mappa n.3

- ii) l'innovatività delle metodologie didattiche, nel senso del coinvolgimento attivo degli studenti e della possibilità di sviluppare in loro competenze diverse da quelle tradizionali;
- iii) miglioramento delle proprie competenze professionali.

Per gli studenti, il potenziale impatto positivo sta nel miglioramento:

- i) dell'apprendimento e della cultura artistica;
- ii) delle *soft skills*, intese come competenze trasversali inerenti la “capacità” di realizzare, di integrare saperi diversi, di organizzarsi per portare a termine un “compito/attività”;
- iii) della consapevolezza in merito alle diverse opportunità professionali che uno spettacolo di tali dimensione racchiude e valorizza.

Per gli istituti scolastici, il progetto può impattare sul loro capitale reputazionale, inteso in senso allargato e comprendente la notorietà positiva e le relazioni con soggetti esterni. Infine, per la Fondazione Bracco, l'impatto del progetto può essere misurato in termini di rafforzamento del posizionamento nel sistema scolastico, quale attore rilevante a supporto del suo sviluppo, e delle relazioni con gli attori più rilevanti in tale sistema.

Naturalmente, gli ambiti proposti non sono necessariamente esaustivi dei possibili effetti che il progetto è in grado di generare su diversi stakeholders presi in considerazione. Si tratta, tuttavia, di quelli più diretti, e per i quali è in generale più agevole individuare indicatori sufficientemente robusti per la loro valutazione.

<b>MAPPA 5: LIVELLO DI PRIORITÀ DEGLI STAKEHOLDERS</b>	
<b>AMBITI DI IMPATTO</b>	<b>STAKEHOLDERS COINVOLTI</b>
QUALITÀ DEI CONTENUTI FORMATIVI EROGATI AGLI STUDENTI	<b>INSEGNANTI</b>
INNOVATIVITÀ DELLE METODOLOGIE DIDATTICHE	<b>INSEGNANTI</b>
ACCRESIMENTO PROFESSIONALE	<b>INSEGNANTI</b>
MIGLIORAMENTO DELL'APPRENDIMENTO	<b>STUDENTI</b>
RAFFORZAMENTO CULTURA ARTISTICA	<b>STUDENTI</b>
MIGLIORAMENTO DELLE <i>SOFT SKILLS</i>	<b>STUDENTI</b>
RAFFORZAMENTO DEL CAPITALE REPUTAZIONALE DELLA SCUOLA	<b>ISTITUTI SCOLASTICI</b>
RAFFORZAMENTO DEL SENSO DI APPARTENENZA DEI DOCENTI	<b>ISTITUTI SCOLASTICI</b>
RAFFORZAMENTO POSIZIONAMENTO E RELAZIONI NEL SISTEMA SCOLASTICO	<b>FONDAZIONE BRACCO</b>
RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE PROGETTUALI E REALIZZATIVE	<b>FONDAZIONE BRACCO</b>

### 3.2 L'articolazione della “catena del valore d’impatto”

La “catena del valore d’impatto” è il modello logico utile per comprendere in maniera organica come un determinato progetto arriva a generare determinati cambiamenti dai quali derivano degli incrementi di valore. In altri termini, descrive quali cambiamenti sono stati o saranno prodotti dal progetto in questione che creano valore per determinati stakeholders. A tal fine, essa descrive il progetto come concatenamento di:

- i) design;
- ii) input;
- iii) attività;
- iv) output (esiti);
- v) outcome (risultati);
- vi) impatti.

Nella prima fase, è delineata la missione del progetto e, in particolare, i soggetti cui esso è direttamente rivolto e i benefici che intende generare a loro vantaggio e la strategia per raggiungere tali benefici. La missione è il punto di riferimento per la determinazione degli output del progetto, nonché per la valutazione degli outcome e dell’impatto netto.

Gli input sono le risorse materiali e umane, utilizzate per lo svolgimento delle attività previste nel progetto. Corrispondono a costi per investimenti o spese operative, in una certa misura, tali costi possono non essere effettivamente sostenuti, grazie all’erogazione di attività volontarie (non remunerate), da parte dei membri dell’organizzazione che realizza il progetto o di soggetti esterni, ovvero alla messa a disposizione a titolo gratuito di beni. Tra gli input si considerano quindi anche le risorse finanziarie necessarie per sostenere la parte dei costi che richiede appunto una copertura finanziaria.

La definizione degli input è essenziale per la comparazione tra il valore delle risorse impiegate e quello dei benefici sociali ottenuti o attesi, e quindi la valutazione del valore netto generato o il confronto con altre iniziative alternative.

Le attività comprendono l’insieme di azioni e lavori svolti dai vari soggetti coinvolti nel progetto per la sua realizzazione e il raggiungimento degli obiettivi fissati. Le attività sono realizzate attraverso la combinazione degli input indicati nella fase precedente.

Gli output sono tutti gli esiti consistenti e oggettivi direttamente generati dall’insieme delle attività (o anche da una sola parte di esse) previste nel progetto. Per lo più, possono essere descritti in termini quantitativi.

Gli outcome descrivono i risultati in termini di cambiamenti, positivi e negativi, sia a breve sia a lungo termine, attesi o non attesi, generati dal progetto nei vari

“ambiti di impatto”, quindi per gli stakeholders considerati rilevanti; sono, quindi benèfici (o effetti negativi) conseguenti alla realizzazione degli output prodotti dalle attività del progetto. Sebbene si considerino anche quelli imprevisi, gli effetti rilevanti devono essere corrispondenti a quanto stabilito nel “design” dell’iniziativa, con riferimento in particolare al raggiungimento di determinati risultati a beneficio di specifiche categorie di soggetti.

L’impatto è la parte di outcome (cambiamento) generata esclusivamente dal progetto. In altri termini, è la quota di outcome ottenuto al netto di quei cambiamenti che sarebbero avvenuti comunque o che sono stati rilevati, ma vanno attribuiti ad altri fattori. L’impatto indica quindi la specifica capacità del progetto in questione di generare gli outcome osservati.

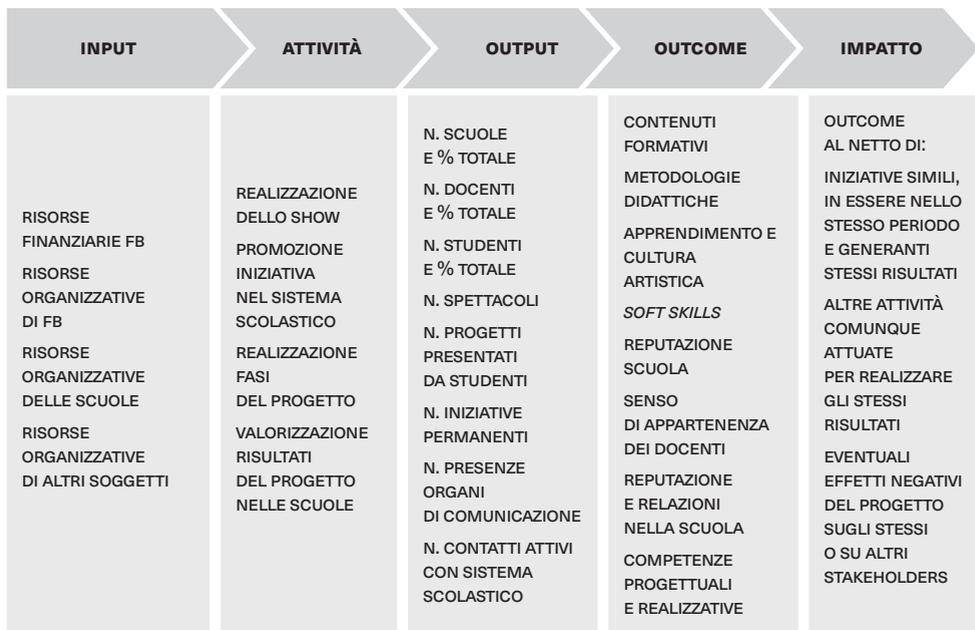
- È importante precisare la relazione logica tra gli output e gli outcome. Come detto, i primi sono l’esito materiale dell’iniziativa; i secondi sono i cambiamenti concretamente determinati e con specifico riferimento a determinate tipologie di stakeholders. Un certo output non necessariamente implica un cambiamento; nel nostro caso, ad esempio, il numero di studenti che hanno partecipato allo spettacolo non ha alcun significato sul miglioramento delle loro opportunità di apprendimento. L’output può tuttavia rappresentare una condizione basilare per il verificarsi dell’outcome, oppure una sua determinante: il numero di studenti e di scuole coinvolte nel progetto sono una condizione basilare per valutare la diffusione di un nuovo approccio all’insegnamento, favorito appunto dalla strumentazione di A@S. In questo senso gli output possono fornire una indicazione per descrivere un outcome. Ad esempio, il numero di progetti presentati dagli studenti, può essere considerato un indicatore dello sviluppo delle *soft skills* acquisite, in particolare in termini di capacità di elaborazione di contenuti, integrazione di discipline diverse e comunicazione. Il numero di insegnanti che hanno partecipato all’iniziativa (e la loro percentuale sul totale) rappresenta una condizione significativa relativa al miglioramento complessivo della qualità dei contenuti formativi erogati agli studenti.

Poiché qualsiasi iniziativa è realizzata in un determinato contesto ambientale, vanno precisate le assunzioni sulle caratteristiche di tale contesto e sui possibili effetti che queste caratteristiche possono avere sul progetto. Queste assunzioni sono fondamentali nel legare le attività agli output e quindi ai possibili outcome

### 3.3 La catena del valore d'impatto del progetto A@S

Per quanto concerne il progetto A@S si è ritenuto opportuno considerare una catena del valore d'impatto senza la fase del design. Questa scelta è spiegata dal fatto che la valutazione dell'iniziativa in oggetto è stata avviata quando questa era già operativa. Questo vincolo induce a pensare che qualsiasi altra analisi futura sullo stesso progetto o su altri simili debba da subito preveder una chiara esplicitazione della missione.

Gli input utilizzati ai fini del progetto possono essere ordinati in quattro categorie: i) le risorse finanziarie investite dalla Fondazione Bracco; ii) le risorse organizzative apportate sempre dalla Fondazione Bracco; iii) le risorse organizzative apportate dalle scuole partner, e in primo luogo, le ore di attività dei docenti coinvolti; iv) le risorse apportate da altri soggetti. Quest'ultima categoria comprende molteplici componenti, tra i quali tutto l'apparato relativo allo spettacolo, alla sede dove esso è realizzato, a quanto impiegato per le iniziative di comunicazione.



La catena del valore dell'impatto rappresenta un **modello dinamico**, che deve essere testato, messo in discussione con gli stakeholder e ridefinito nel tempo, per intercettare le potenziali evoluzioni e modifiche del processo e ri-calibrare il tiro. Anche in questa fase l'intervento degli stakeholders risulta cruciale, al fine di validare le relazioni causali identificate, evitando così di sovrastimare i risultati o attribuire al progetto benefici non ascrivibili esclusivamente ad esso.

La generazione degli outcome rilevanti per gli stakeholders “studenti”, “insegnanti” e “scuole” è fortemente condizionata dal grado di impegno profuso dagli organi gestionali delle scuole in almeno tre ambiti: i) la gestione dei profili organizzativi e logistici dell’iniziativa; ii) lo stimolo diretto ai docenti e agli studenti a considerare l’iniziativa parte integrante e qualificante il percorso formativo; iii) la valorizzazione dell’iniziativa nell’ambito della comunicazione della Scuola.

Conscia della centralità di questa condizione, la Fondazione Bracco ha fortemente coinvolto anche l’Ufficio Scolastico Regionale (USR), quale Ente di coordinamento e indirizzo delle scuole primarie e secondarie della Regione Lazio nel primo anno e di tutte quelle che hanno aderito al progetto di diffusione dell’iniziativa nel secondo anno. Pare dunque corretto assumere che nella maggior parte dei casi, vi sia, da parte della dirigenza delle scuole coinvolte, un impegno consistente sui tre ambiti citati prima. Questa assunzione è avvalorata dalle indicazioni ricevute direttamente da un campione di direttori scolastici intervistati ad hoc, anche su dette tematiche. Si assume anche che la spinta dei direttori trovi riscontro nell’atteggiamento dei docenti a favore del progetto, determinando così un’adesione convinta da parte loro e dei loro studenti.

### 3.4 Gli indicatori per la misurazione dell’impatto

#### *Premessa*

*Who has seen the wind?*

*Neither you nor I.*

*But where the trees bow down their heads,*

*The wind is passing by.*

*The Wind*, Christina Rossetti, 1830-1894

*If we want to know if the wind is blowing, the bowing treetops are a good indicator.*

Un indicatore è uno strumento costituito da variabili in grado di misurare un cambiamento di determinate grandezze obiettivo; tale cambiamento può essere positivo, negativo o assente. L’indicatore può essere riferito anche agli output per verificare il raggiungimento dei risultati previsti da un’attività e agli outcome per misurare il cambiamento generato.

In linea generale, gli indicatori di output rilevano in termini quantitativi o qualitativi ciò che le attività poste in essere hanno realizzato e da cui dovrebbe derivare un certo cambiamento atteso. Forniscono, quindi, indicazioni sull’efficienza dell’attività e sulla sull’ampiezza complessiva.

Gli indicatori relativi agli outcome misurano il cambiamento generato dal progetto, oggetto di valutazione, pur se non in maniera necessariamente esclusiva. Vanno, quindi, considerati anche indicatori che rilevano l'outcome netto del progetto in questione, depurato cioè da quanto determinato da altri fattori concorrenti.

Non esistono regole generali per individuare gli indicatori; questi devono infatti essere riferiti alle specifiche attività e agli outcome che esse intendono realizzare. Sono stati, tuttavia, proposti alcuni criteri utili per selezionare gli indicatori. Tra questi lo "SMART", acronimo delle cinque caratteristiche che un indicatore dovrebbe avere per essere rilevante ed utilizzabile:

**Specifico:** direttamente riferibile agli outcome che si vogliono rilevare

**Misurabile:** concretamente rilevabile in termini quantitativi o qualitativi

**Accessibile:** basato su grandezze la cui fonte è evidente ed effettivamente raggiungibile

**Rilevante:** in grado di rilevare aspetti consistenti e prevalenti dell'outcome oggetto di misurazione

**Tempo - definiti:** monitorabile nel tempo per permettere una analisi longitudinale

La selezione degli indicatori deve essere fatta anche con il coinvolgimento degli stakeholders del progetto, per due ragioni essenziali: sono i soggetti a beneficio dei quali il progetto genera determinati outcome; di conseguenza sono direttamente coinvolti nella misurazione o addirittura sono coloro che forniscono i dati necessari per la misurazione.

### *Gli indicatori di output*

Gli indicatori di output riguardano:

- i) le attività svolte;
- ii) i soggetti (scuole, classi, docenti, studenti) coinvolti;
- iii) l'effettiva partecipazione dei soggetti coinvolti;
- iv) le attività formative realizzate dai soggetti coinvolti conseguenti il progetto.

Le grandezze oggetto di possibile misurazione sono ad esempio:

ATTIVITÀ
N. INCONTRI CON LE SCUOLE
N. GG. DI SPETTACOLO PER SCUOLE
N. KIT PROGETTO ACQUISITI E UTILIZZATI DALLE SCUOLE
NOTA SCUOLE GRUPPO I SONO LE SCUOLE PRIMARIE E SECONDARIE DI GRADO I SCUOLE GRUPPO II SONO LE SCUOLE SECONDARIE DI GRADO II

<b>I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROGETTO</b>	
<b>GRANDEZZA</b>	<b>INDICATORE</b>
N. SCUOLE PRIMARIE/SECONDARIE I GRADO	N. SCUOLE PRIMARIE-SECONDARIE I / TOT. SCUOLE DEL GENERE
N. SCUOLE SECONDARIE II GRADO	N. SCUOLE SECONDARIE II/TOT. SCUOLE DEL GENERE
N. STUDENTI PRIMARIE / SECONDARIE I GRADO	N. STUDENTI PRIMARIE-SECONDARIE I / TOT. STUDENTI DEL GENERE NEL TERRITORIO
	N. STUDENTI PRIMARIE-SECONDARIE I / TOT. STUDENTI IN SCUOLE DEL GENERE PARTECIPANTI
N. STUDENTI SECONDARIE II GRADO	N. STUDENTI SECONDARIE II / TOT. STUDENTI DEL GENERE NEL TERRITORIO
	N. STUDENTI SECONDARIE II / TOT. STUDENTI NELLE SCUOLE DEL GENERE PARTECIPANTI
N. DOCENTI PRIMARIE / SECONDARIE I GRADO	N. DOCENTI PRIMARIE-SECONDARIE I / TOT. STUDENTI DEL GENERE NEL TERRITORIO
	N. DOCENTI PRIMARIE-SECONDARIE I / TOT. STUDENTI IN SCUOLE DEL GENERE PARTECIPANTI
N. DOCENTI SECONDARIE II GRADO	N. DOCENTI SECONDARIE II / TOT. STUDENTI DEL GENERE NEL TERRITORIO
	N. DOCENTI SECONDARIE II / TOT. STUDENTI NELLE SCUOLE DEL GENERE PARTECIPANTI

<b>L'EFFETTIVA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO</b>
N. SCUOLE PRESENTI ALLO SPETTACOLO
N. SCUOLE ADERENTI INTERO PROGETTO
N. SCUOLE PRODOTTO MATERIALI PER IL BANDO
N. CLASSI PRESENTI A SPETTACOLO
N. CLASSI ADERENTI INTERO PROGETTO
N. CLASSI PRODOTTO MATERIALI PER IL BANDO
N. STUDENTI GRUPPO I PRESENTI A SPETTACOLO
N. STUDENTI GRUPPO I ADERENTI INTERO PROGETTO
N. DOCENTI GRUPPO I PRESENTI A SPETTACOLO
N. DOCENTI GRUPPO I ADERENTI INTERO PROGETTO

*Gli indicatori di outcome*

Gli indicatori di outcome misurano i cambiamenti generati dal progetto negli “ambiti di impatto” identificati in precedenza e riferiti ciascuno alle quattro categorie di stakeholders ritenuti prioritari (insegnanti, studenti delle scuole secondarie di secondo livello, Istituti scolastici e Fondazione Bracco). Gli indicatori elementari sono stati rilevati attraverso apposito questionario inviato al campione significativo dei vari stakeholders prima e dopo la realizzazione del progetto.

<b>INSEGNANTI</b>		
<b>AMBITI DI IMPATTO</b>	<b>OGGETTO DEL CAMBIAMENTO</b>	<b>INDICATORE</b>
<b>APPRENDIMENTO DEGLI STUDENTI</b>	ARRICCHIMENTO DEI CONTENUTI, MIGLIORE APPRENDIMENTO DA PARTE STUDENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APPROFONDIMENTO DEI CONTENUTI TRADIZIONALI DEL CORSO</li> <li>• MAGGIORE INTERDISCIPLINARIETÀ INSEGNAMENTO</li> <li>• RENDIMENTO SCOLASTICO NELLE MATERIE COINVOLTE</li> </ul>
<b>INNOVATIVITÀ METODOLOGIE DIDATTICHE</b>	INNOVAZIONE METODO INSEGNAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UTILIZZO DIDATTICA INNOVATIVA ANCHE CON ALTRI CONTENUTI</li> <li>• EFFETTIVA UTILIZZAZIONE DEL PROGETTO NEL PROPRIO CORSO</li> </ul>
<b>ACCRESCIMENTO PROFESSIONALE</b>	APPRENDIMENTO NUOVI CONTENUTI FORMATIVI E METODOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISPONIBILITÀ A METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE</li> </ul>

<b>STUDENTI</b>		
<b>AMBITI DI IMPATTO</b>	<b>OGGETTO DEL CAMBIAMENTO</b>	<b>INDICATORE</b>
<b>APPRENDIMENTO PERSONALE</b>	CONOSCENZA DEI CONTENUTI E COMPrensione DELLE IMPLICAZIONI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONOSCENZA CONTENUTI CHIAVE CAPPELLA SISTINA E GU</li> <li>• COMPrensione DEI COLLEGAMENTI INTERDISCIPLINARI</li> </ul>
<b>CULTURA ARTISTICA, STORICA, SOCIALE</b>	ATTENZIONE ALL'ARTE COME MATERIA SCOLASTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMPORTANZA ATTRIBUITA ALL'ARTE COME MATERIA SCOLASTICA</li> <li>• ATTITUDINE ALLA MULTIDISCIPLINARIETÀ</li> </ul>
<b>SOFT SKILLS</b>	PARTECIPAZIONE ATTIVA ALLE ATTIVITÀ DIDATTICHE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DISPONIBILITÀ A PARTECIPARE ATTIVAMENTE ALLE ATTIVITÀ DIDATTICHE</li> <li>• INTERESSE VERSO LA REALIZZAZIONE DI ATTIVITÀ PROGETTUALI</li> </ul>

<b>ISTITUTI SCOLASTICI</b>		
<b>AMBITI DI IMPATTO</b>	<b>OGGETTO DEL CAMBIAMENTO</b>	<b>INDICATORE</b>
<b>REPUTAZIONE DELLA SCUOLA</b>	RICONOSCIMENTO POSITIVO DELLA SCUOLA PRESSO GLI STAKEHOLDERS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RISCONTRI SIGNIFICATIVI OTTENUTI A SEGUITO DEL PROGETTO</li> <li>• INIZIATIVE PUBBLICHE REALIZZATE IN RELAZIONE A PROGETTO</li> </ul>
<b>SENSO APPARTENENZA DOCENTI</b>	SODDISFAZIONE DEI DOCENTI E LORO PROATTIVITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SODDISFAZIONE VERSO L'ISTITUZIONE DI APPARTENENZA</li> <li>• IMPEGNO DIRETTO NELLA VALORIZZAZIONE DEL PROGETTO A VANTAGGIO DELLA SCUOLA</li> </ul>

<b>FONDAZIONE BRACCO</b>		
<b>AMBITI DI IMPATTO</b>	<b>OGGETTO DEL CAMBIAMENTO</b>	<b>INDICATORE</b>
<b>POSIZIONAMENTO E RELAZIONI NEL SISTEMA SCUOLE</b>	RICONOSCIMENTO DELLA FB COME INTERLOCUTORE RILEVANTE PER SVILUPPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NOTORIETÀ DI FB PRESSO I DIRETTORI E I DOCENTI</li> <li>• INTERESSE DELLE SCUOLE A REALIZZARE ULTERIORI INIZIATIVE CON FB</li> </ul>
<b>COMPETENZE PROGETTUALI E REALIZZATIVE</b>	INTERVENTO ATTIVO NEL PROGETTO IN RELAZIONE AD ESIGENZE SCUOLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPETENZE FB DIRETTAMENTE COINVOLTE NEL PROGETTO</li> <li>• INTERVENTI FB PER RAFFORZARE IMPATTO DEL PROGETTO SU OBIETTIVI RILEVANTI PER LE SCUOLE</li> </ul>

## 4. La misurazione dei risultati

A@S è stato formalmente avviato nell'agosto del 2017 e presentato agli istituti scolastici del Lazio nell'ottobre dello stesso anno. Lo spettacolo relativo alla Cappella Sistina e al Giudizio Universale ha esordito nel marzo del 2018; sono stati realizzati 31 spettacoli per le scuole.

### 4.1 I risultati del progetto in termini di output

All'iniziativa nel I anno hanno aderito un numero complessivo di 6.740 studenti delle sole scuole secondarie superiori (39%), nostro target in questa analisi, con un rispettivo numero di docenti pari a 566.

Il totale degli istituti scolastici è stato di 256, di questi 101 erano istituti scolastici secondari di II livello superiore; 64 hanno aderito al progetto complessivo nelle 3 fasi (teorica, esperienziale e pratica), per un totale di 4.102 studenti delle secondarie. L'81% delle scuole aderenti all'iniziativa hanno effettivamente partecipato allo spettacolo, con 882 classi di cui 337 di sole classi secondarie superiori coinvolte. Di queste ben 205 hanno partecipato all'intero ciclo del progetto.

Due terzi degli Istituti scolastici presenti agli spettacoli sono della provincia di Roma, il rimanente delle altre province della Regione.

47 Istituti/classi secondarie superiori (rispettivamente 73%/22%) hanno partecipato al bando di FB "Al di là del Giudizio" completando e integrando in questo modo il progetto e percorso di lavoro.

All'iniziativa nel II anno hanno aderito un numero complessivo di 50.661 studenti, di cui il 23.450 delle sole scuole secondarie superiori (46%), nostro target in questa analisi, con un rispettivo numero di docenti pari a 1394.

Il totale degli istituti scolastici è stato di 417, di questi 176 erano istituti scolastici secondari di II livello superiore. Purtroppo la raccolta dati da parte di A@S di questo secondo anno non ha seguito le modalità del primo quindi non ci ha fornito il dato relativo a quante classi abbiano aderito all'intero ciclo rispetto a quelle che hanno partecipato al solo spettacolo.

Il totale delle classi secondarie è stato pari a 937 per 176 istituti. Di questi 35 (20%) hanno partecipato al bando di FB confermando che per le scuole il prodotto richiesto in aggiunta al programma scolastico formativo risultasse particolarmente gravoso da integrare a quanto già richiesto come programma. Vero è che i progetti/ outcome creativi prodotti sono risultati di qualità ed espressione di una ricerca approfondita e integrata come da obiettivi fissati con i diversi Uffici Scolastici Regionali.

#### 4.2 Evidenze rilevanti mostrate dai risultati di output

- La partecipazione allo spettacolo non è stata fine a sé stessa, ma ha favorito il coinvolgimento degli studenti a tutto il progetto (fase teorica, esperienziale e pratica).  
*(Gli studenti pienamente coinvolti il primo anno sono stati quasi 13.000, corrispondenti al 76% di quelli che hanno visto lo spettacolo)*
- La partecipazione allo spettacolo ha suscitato l'utilizzazione nelle classi di un'innovativa modalità didattica di formazione.  
*(L'82% delle classi partecipanti ha ritirato l'Art Kit ideato da FILA come supporto alla creatività del lavoro in classe e ha aderito se pur in modo selettivo, al bando di FB interpretando con grande respiro gli obiettivi richiesti)*
- L'effettivo coinvolgimento delle classi nella partecipazione al bando "Al di là del giudizio" ideato da FB ha riguardato solo gli studenti delle scuole superiori.  
*(Hanno risposto al bando 47 istituti su 64 che hanno partecipato all'intero ciclo pari quindi al 73%, e 35 su 176 istituti del secondo anno)*
- Del resto, la partecipazione dei docenti al progetto complessivo (fase teorica, esperienziale e pratica) è stata se pur parziale, con riferimento al solo I anno, pari al 68% dei docenti che hanno visto lo spettacolo ed è risultato coinvolto nel progetto complessivo.

#### 4.3 I risultati del progetto in termini di outcome

Forti vincoli nella rilevazione dei dati hanno oggettivamente limitato la possibilità di verificare in maniera completa e metodologicamente robusta l'impatto del progetto sulle categorie di stakeholders identificate in precedenza. Le condizioni di attuazione del progetto e le modalità di coinvolgimento di tali stakeholders hanno consentito una rilevazione dell'outcome solo attraverso l'erogazione di un questionario a risposte chiuse a docenti, studenti e direttori degli istituti scolastici. Con riferimento al metodo di rilevazione dell'outcome illustrato nel precedente

paragrafo 3.4 non è stato quindi possibile elaborare degli indicatori quali-quantitativi riferiti agli specifici “ambiti di impatto” e “oggetti del cambiamento”.

Ai primi due stakeholders è stato erogato un questionario articolato in un numero contenuto di domande chiuse. Tali domande hanno mirato a verificare la percezione dei rispondenti relativamente agli “oggetti del cambiamento”, in ciascuno degli ambiti di impatto identificati.

Le caratteristiche dell’universo dei tre insiemi di potenziali rispondenti (studenti, insegnanti, direttori scolastici), insieme alla notevolissima difficoltà di un loro coinvolgimento diretto nell’attività di misurazione d’impatto hanno reso di fatto non praticabile la costruzione di campioni statistici cui erogare il questionario. Si è quindi preferito “spingere” il questionario in modo da avere il più elevato numero di risposte, a prescindere appunto dalla misura in cui l’insieme dei rispondenti possa rappresentare il proprio universo. In tale prospettiva, si è operato su due piani: il questionario è stato inserito tra i materiali distribuiti a docenti e studenti in occasione della loro partecipazione allo spettacolo; è stato invece inviato via mail ai direttori degli istituti scolastici. Parallelamente, una società specializzata ha realizzato interviste telefoniche agli insegnanti e ai direttori scolastici che si erano dichiarati disponibili a partecipare all’indagine.

La notevole azione di diffusione data ai questionari ha generato un numero di risposte da insegnanti e studenti discreto in senso assoluto, ma molto modesto in percentuale sia del numero di partecipanti, sia dell’intera popolazione. Il numero di rispondenti tra i direttori è stato invece estremamente basso (poche unità). Dati questi limiti si sottolinea che le evidenze descritte qui di seguito vanno considerate come indicazioni adeguate a una valutazione di massima, ma del tutto prive di significatività statistica. Ciò nonostante, si tratta di spunti utili per una prima comprensione del valore generato dal progetto per gli stakeholders individuati e segnatamente studenti e docenti, nonché per delineare possibili miglioramenti per l’eventuale prosecuzione di iniziative simili.

#### ***4.1.1 Il valore creato per gli studenti***

Per quanto concerne l’insieme degli studenti, sono state ottenute 69 risposte complete.

Gli ambiti di impatto identificati sono:

- i) livello di apprendimento;
- ii) cultura artistica, storica, sociale e professioni future;
- iii) le *soft skills*.

In questi ambiti, il questionario ha voluto verificare la percezione dei rispondenti rispetto al cambiamento rispettivamente:

- i) della conoscenza della Cappella Sistina, del suo contenuto e della sua rilevanza storico-artistica ;
- ii) l'importanza attribuita all'arte e alla storia tra le materie scolastiche e interesse verso i loro contenuti;
- iii) la maturazione della capacità di partecipazione attiva.

La conoscenza della Cappella Sistina, dei suoi contenuti e della sua rilevanza è l'ambito dove risulta più largamente diffusa la percezione di un impatto significativo del progetto. Il 59% del campione ha infatti dichiarato di essere “del tutto” o “molto” d'accordo con l'affermazione che il progetto ha rappresentato un'opportunità di apprendimento unica che altrimenti non avrebbe avuto e il 55% con l'affermazione che la partecipazione al progetto è stata importante per migliorare la conoscenza della Cappella Sistina e dell'affresco “Il Giudizio universale”. In entrambi i casi, sono pochissimi i casi di coloro che si trovano in totale o forte disaccordo con le precedenti affermazioni.

GRAZIE AL PROGETTO A@S HO BENEFICIATO DI UN'OPPORTUNITÀ DI APPRENDIMENTO UNICA, CHE ALTRIMENTI NON AVREI AVUTO					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
1%	0%	6%	33%	39%	20%

LA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO A@S (ARTAINMENT@SCHOOL) È STATA PER ME IMPORTANTE PER MIGLIORARE LA MIA CONOSCENZA DELLA CAPPELLA SISTINA E DELL'AFFRESCO "GIUDIZIO UNIVERSALE"					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
0%	3%	3%	39%	39%	16%

Il progetto ha avuto un buon effetto anche nell'aumentare la considerazione dei partecipanti verso l'arte come materia scolastica e comunque il generale interesse verso di essa. Poco meno del 70% dei rispondenti si dice “abbastanza” o “molto” d'accordo a riguardo, anche se nel rimanente quarto, sono molto di più quelli che hanno una percezione negativa, rispetto a quelli che dichiarano invece un totale aumento di interesse.

IN SEGUITO ALLA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO A@S, ATTRIBUISCO MAGGIORE IMPORTANZA ALL'ARTE/STORIA COME MATERIA SCOLASTICA E SONO PIÙ INTERESSATO AD ESSA					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
1%	4%	14%	39%	30%	10%

Anche per quanto riguarda il miglioramento delle *soft skills* e precisamente della partecipazione attiva e della dimostrazione di capacità pratiche, il risultato complessivo è buono. Solo un quarto del campione è “per nulla”, “molto poco” o “poco” d’accordo con il fatto che dopo il progetto ha aumentato l’interesse per le attività scolastiche in cui è richiesta una partecipazione attiva e per contro il 35% si dichiara “molto” o “del tutto” d’accordo. Percentuali analoghe, anche se leggermente meno positive, per quanto riguarda la percezione che il progetto abbia favorito lo sviluppo di competenze pratiche.

IN SEGUITO ALLA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO A@S, SONO PIÙ INTERESSATO AD ATTIVITÀ SCOLASTICHE DOVE DEVO PARTECIPARE ATTIVAMENTE					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
0%	4%	19%	43%	26%	7%

IL PROGETTO A@S È STATA UN’OTTIMA OPPORTUNITÀ PER METTERE IN PRATICA CIÒ CHE HO STUDIATO E PER DIMOSTRARE LE MIE CAPACITÀ NON SOLO SCOLASTICHE					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
4%	6%	20%	26%	28%	16%

La percezione generale del progetto è comunque ampiamente positiva. Solo l’11% è fortemente convinto che il progetto possa aver avuto qualche effetto negativo sull’apprendimento scolastico e l’84% ha opinione contraria (con più di due terzi che ritiene che il progetto non abbia avuto affatto effetti negativi).

IL PROGETTO A@S HA ANCHE AVUTO QUALCHE EFFETTO NEGATIVO SUL MIO APPRENDIMENTO SCOLASTICO					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
67%	10%	7%	4%	10%	1%

D’altro canto, quasi il 90% vorrebbe partecipare a un progetto simile a quello in oggetto anche l’anno successivo a quello in cui vi ha partecipato. Questa evidenza, conferma per altro, la percezione che in un orizzonte temporale pluriennale i benefici possano aumentare esponenzialmente.

MI PIACEREBBE CHE ANCHE IL PROSSIMO ANNO MI VENGA OFFERTA LA POSSIBILITÀ DI PARTECIPARE AD UN PROGETTO SIMILE AD A@S					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
6%	0%	7%	22%	36%	29%

### 4.1.2 Il valore creato per i docenti

L'insieme dei docenti che ha risposto in maniera completa al questionario è di ventotto unità.

Come per gli studenti, le domande presentate nel questionario sono state riferite agli ambiti di impatto individuati in precedenza e segnatamente: i) l'apprendimento degli studenti; ii) l'innovatività delle metodologie didattiche; iii) l'accrescimento professionale. In questi ambiti, il questionario ha verificato la percezione dei rispondenti relativamente al miglioramento dei contenuti, alla opportunità e rilevanza di innovare le metodologie didattiche; al rafforzamento dell'apprendimento degli studenti. Inoltre, è stata testata la generale soddisfazione verso il progetto e l'importanza attribuita alla sua continuità nel tempo.

Nel complesso, il campione considerato appare piuttosto omogeneo nel ritenere che il progetto abbia avuto impatti positivi. Nessuno tra i rispondenti ritiene che l'iniziativa abbia avuto consistenti effetti negativi per i docenti e/o per gli studenti.

IL PROGETTO A@S HA TUTTAVIA AVUTO ANCHE QUALCHE EFFETTO NEGATIVO PER ME E/O PER I MIEI STUDENTI					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
64%	14%	7%	14%	0%	0%

Al contrario si rileva una percezione molto differenziata rispetto alla rilevanza del progetto rispetto ad altre attività già esistenti nella propria scuola: per quanto riguarda l'affermazione che "almeno nell'ultimo biennio non ci sono stati nella scuola altri progetti che abbiano avuto effetti positivi per gli studenti analoghi a quelli generati dal progetto in questione", il campione si divide in maniera equilibrata tra chi è (più o meno intensamente) d'accordo e chi non lo è.

ALMENO NELL'ULTIMO BIENNIO, NON CI SONO STATI NELLA SCUOLA ALTRI PROGETTI CHE HANNO AVUTO EFFETTI POSITIVI PER GLI STUDENTI ANALOGHI A QUELLI GENERATI DA A@S					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
7%	11%	29%	39%	14%	0%

Una distribuzione analoga (anzi in questo genere, leggermente squilibrata in senso negativo) si rileva per quanto riguarda l'esistenza di altre iniziative che abbiano avuto effetti altrettanto positivi per i docenti. In definitiva, A@S è percepita da tutti come un'iniziativa positiva, ma solo da una parte come qualcosa di unico.

ALMENO NELL'ULTIMO BIENNIO, NON CI SONO STATI NELLA SCUOLA ALTRI PROGETTI CHE HANNO AVUTO EFFETTI POSITIVI PER I DOCENTI ANALOGHI A QUELLI GENERATI DA A@S					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
4%	21%	32%	25%	14%	4%

È molto forte la percezione che il progetto abbia avuto un effetto significativo dal punto di vista della metodologia didattica. Tutti i rispondenti sono d'accordo che esso abbia "rappresentato un'opportunità significativa per innovare il proprio metodo didattico e coinvolgere meglio gli studenti" e quasi il 60% sono molto o del tutto d'accordo.

IL PROGETTO A@S (ARTAINMENT@SCHOOL) HA RAPPRESENTATO UN'OPPORTUNITÀ SIGNIFICATIVA PER INNOVARE IL MIO METODO DIDATTICO E COINVOLGERE MEGLIO GLI STUDENTI					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
0%	0%	0%	43%	50%	7%

È anche molto importante il fatto che tutti i rispondenti si siano dichiarati abbastanza o molto d'accordo che l'esperienza svolta con A@S abbia contribuito a far ritenere necessario introdurre metodologie didattiche innovative nell'insegnamento. Quindi ha generato un significativo, diffuso cambiamento di attitudine nei docenti.

L'ESPERIENZA DEL PROGETTO A@S HA CONTRIBUITO A FARMI RITENERE NECESSARIO INTRODURRE METODOLOGIE DIDATTICHE INNOVATIVE NEL MIO INSEGNAMENTO					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
			50%	50%	

Questo significativo cambiamento trova conferma nel fatto che con una sola eccezione, tutto l'insieme considerato è d'accordo (e circa due terzi molto o del tutto d'accordo) con l'opportunità di disporre di altri progetti simili per continuare ad innovare la propria modalità di insegnamento.

VORREI POTER DISPORRE DI ALTRI PROGETTI SIMILI PER CONTINUARE AD INNOVARE IL MIO METODO DIDATTICO					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
0%	0%	4%	29%	50%	18%

La diffusissima esigenza di altri progetti simili è per altro coerente con la percezione anche qui quasi totalitaria che l'impatto positivo del progetto sarebbe maggiore se esso fosse ripetuto negli anni. Solo un rispondente si esprime in modo contrario e quasi l'80% esprime una forte o totale adesione a questa idea.

L'IMPATTO POSITIVO DEL PROGETTO A@S SAREBBE MAGGIORE SE ESSO FOSSE RIPETUTO NEGLI ANNI					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
0%	0%	4%	18%	64%	14%

La percezione d'impatto di A@S è ampiamente positiva anche sul fronte dell'apprendimento. La quasi totalità dei rispondenti ritiene che l'iniziativa abbia "favorito in maniera tangibile il miglioramento dell'apprendimento degli studenti e per quasi il 60% circa sente questo in maniera molto forte.

NEL SUO INSIEME, LA PARTECIPAZIONE AL PROGETTO A@S HA FAVORITO IN MANIERA TANGIBILE IL MIGLIORAMENTO DELL'APPRENDIMENTO DEI MIEI STUDENTI					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
0%	4%	4%	39%	57%	0%

Ugualmente molto diffusa tra tutto l'insieme considerato e ancora più intensa è la percezione che A@S abbia in particolare favorito l'interdisciplinarietà, favorendo i collegamenti dell'arte con altre materie. Utile ricordare che proprio una migliore connessione tra arte, storia, società, religione, lavoro era uno degli obiettivi formativi sottolineato dalla Fondazione Bracco.

IL PROGETTO A@S HA FAVORITO L'INTERDISCIPLINARIETÀ, PERMETTENDO DI EVIDENZIARE I COLLEGAMENTI DELL'ARTE CON ALTRE MATERIE (STORIA, RELIGIONE, SOCIALE, ORIENTAMENTO ALLE PROFESSIONI, ...)					
PER NULLA	MOLTO POCO	POCO	ABBASTANZA	MOLTO	DEL TUTTO
0%	0%	0%	28%	68%	4%

## 5. Conclusioni

Sta diventando sempre più importante per le organizzazioni non profit valutare l'impatto sociale creato dalle loro attività. Molto spesso gli indicatori di valutazione dell'impatto sono difficilmente comparabili o utilizzabili a causa delle risorse necessarie in termini di tempo ed esperienza.

Quanto presentato in questo lavoro cerca di rispondere alle necessità dell'organizzazione coinvolta, tramite un metodo semplice ed efficace di valutazione.

Sicuramente tale metodo presenta dei limiti derivanti dalla difficoltà di raccolta dati, da un grado elevato di complessità nell'elaborazione dei risultati e dalla valutazione di asset intangibili.

Tuttavia il lavoro può rappresentare un primo step per riflettere su modelli di valutazione dell'impatto sociale che possano dimostrare il valore di: progettare in ambito scolastico, partendo dalla diversità del profilo dei diversi attori, profit e non profit; cooperare, preservando gli obiettivi didattici pedagogici, per garantire sul lungo termine una più accurata valutazione dell'impatto creato; rendere conto delle modalità operative sia verso gli organi di governance della Fondazione stessa sia verso gli interlocutori esterni; accrescere la propria consapevolezza verso quei progetti in grado di meglio generare impatto; estendere la ricerca a uno studio longitudinale dei risultati raggiunti.

In dettaglio, lo studio evidenzia che ad ogni stakeholder si può attribuire un tipo di impatto predominante che può essere definito e misurato secondo diverse dimensioni.

Questa osservazione ci ricorda che la quantificazione della ricaduta sociale dell'investimento è ancora, dopotutto, uno strumento di ordine economico, che presuppone che l'impatto possa essere valutato e confrontato con il costo dell'intervento e dell'investimento che lo ha preceduto. Allo stesso tempo questa ipotesi mostra però i suoi limiti quando arriva a includere nella valutazione i valori intangibili.

L'idea di coniugare le tre fasi del progetto con diverse opportunità di partecipazione e di outcome da parte degli Istituti/Scuole/Classi/Studenti che hanno partecipato ha permesso di osservare il successo dei diversi strumenti di apprendimento. Ben presto ci si è resi conto che, nonostante il grande successo dei singoli moduli, la

lezione in classe rimane uno strumento irrinunciabile. In generale resta importante la correlazione tra buoni risultati di apprendimento sul lungo periodo e l'interazione sociale.

L'interazione che Fondazione Bracco ha avuto con AWS ha permesso inoltre di inserire una parte propedeutica alla visione dello spettacolo che ha permesso di focalizzare l'attenzione sulle professionalità connesse all'allestimento dello spettacolo stesso e di accompagnare l'esperienza degli studenti più grandi verso il proprio orientamento vocazionale.

Fruire dello spettacolo come piattaforma di approfondimento ha confermato il valore del cosiddetto *blended learning* come combinazione di lezioni frontali unite a eventi esterni e/o strumenti digitali che, attraverso le esperienze laboratoriali sollecitate, possano aiutare gli studenti non solo nell'apprendimento, ma anche nell'indispensabile elaborazione soggettiva/emotiva/creativa/culturale.

I lavori che sono stati prodotti come risposta al bando "Al di là del Giudizio" testimoniano come anche un progetto stimolato dalla visione di uno spettacolo teatrale multimediale possa nel suo piccolo concorrere e contribuire all'integrazione scolastica che si basa sui principi di equità, giustizia sociale, democrazia e partecipazione, riducendone auspicabilmente l'insuccesso scolastico e la disuguaglianza. Fattori fondamentali non solo per la crescita economica e la competitività, ma anche per migliorare l'esito scolastico di tutti gli studenti, che è e resta un imperativo etico.