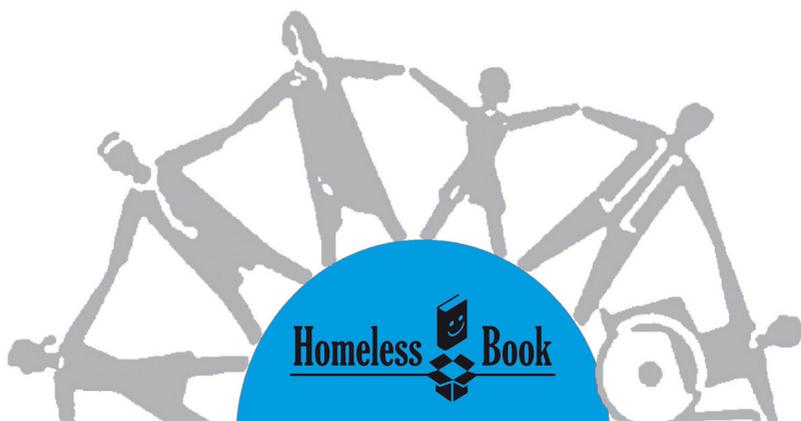


# Imprese e imprese sociali: valutazione di impatto delle attività e degli investimenti

Graziana Alì



Graziana Ali

**Imprese e imprese sociali:  
valutazione di impatto  
delle attività  
e degli investimenti**

Collana Prassi cooperative n°26



La ricerca è stata realizzata grazie  
all'impegno e al contributo  
della Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche  
e de La BCC Credito Cooperativo ravennate  
forlivese e imolese

F O N D A Z I O N E  
GIOVANNI DALLE FABBRICHE

*fondazione.dallefabbriche.it*



**Imprese e imprese sociali:  
valutazione di impatto delle attività e degli investimenti**

© 2021 Edizioni Homeless Book  
www.homelessbook.it

ISBN: 978-88-3276-230-3 (eBook)

**Publicato in novembre 2021**

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>1 - La valutazione di impatto sociale (VIS)</b>	<b>9</b>
1.1 Origini ed evoluzione della valutazione di impatto	9
1.2 Che cosa significa valutare l'impatto sociale?	15
<b>2 - Principali leve della valutazione di impatto</b>	<b>31</b>
2.1 Apprendimento organizzativo e pianificazione strategica	31
2.2 Accountability	35
2.3 Leva normativa	36
2.4 Leva finanziaria: Social Impact Investing o Finanza di impatto	48
<b>3 - Fasi del processo valutativo e principali modelli di misurazione</b>	<b>53</b>
3.1 Fase 1: pianificazione e progettazione	54
3.2 Fase 2: raccolta dati e scelta del modello più appropriato	66
3.3 Fase 3: valutazione dell'impatto e attribuzione del valore	78
3.4 Ultima fase: comunicazione degli esiti	83
<b>4 - Sinergie e differenze tra rendicontazione sociale e valutazione di impatto</b>	<b>85</b>
4.1 Bilancio sociale nell'ambito delle cooperative mutualistiche e le sue funzioni	85
4.2 Bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore e delle imprese sociali	93
4.3 Differenze e affinità del bilancio sociale e della valutazione di impatto	99

<b>5 - Intervista ad un'impresa not for profit (Coop sociale for.B) e ad un'impresa for profit (Deco Industrie s.c.p.a)</b>	<b>105</b>
5.1 Intervista cooperativa sociale For.B	106
5.2 Intervista cooperativa mutualistica Deco Industrie s.c.p.a	122
5.3 Conclusioni e commenti	133
<b>6 - Analisi dei casi studio: questionario a nove realtà del territorio ravennate e forlivese</b>	<b>141</b>
6.1 Metodologia	141
6.2 Organizzazioni rispondenti	143
6.3 I risultati del questionario	145
6.4 Osservazioni e commenti sulle risposte ai quesiti	164
<b>Conclusioni e direzioni di ricerca futura</b>	<b>181</b>
<b>Ringraziamenti</b>	<b>186</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>188</b>
Sitografia	189
<b>L'autrice</b>	<b>191</b>

# Introduzione

Alla luce della riforma del Terzo Settore e del recente sviluppo di strumenti innovativi per la finanza sociale, la valutazione d'impatto assume rilevanza prioritaria non solo per le imprese che intenzionalmente perseguono obiettivi sociali, ma anche per investitori pubblici e privati. La ricerca è finalizzata ad individuare e analizzare buone pratiche di misurazione dell'impatto sociale per orientare imprese e finanziatori verso approcci alla valutazione innovativi e strategici.

La valutazione di impatto è un tema molto attuale al giorno d'oggi, ma solamente pochi anni fa veniva considerato come un argomento di nicchia. Oggi la sfida è capire cosa sta accadendo attorno a questo tema che sempre più sta diventando rilevante per certi tipi di realtà e capire anche gli strumenti base necessari per effettuare una valutazione di impatto efficace. Sembra che pian piano si stia scoprendo il potenziale di questo tema ancora così poco conosciuto. L'obiettivo di questa ricerca è: comprendere che cosa si intende per valutazione di impatto, comprendere i principali modelli di valutazione di impatto sociale e saperli riconoscere visto che attualmente esistono circa 76 metodologie derivanti tutti dalla pubblicazione di diversi casi studi.

Inoltre, è importante sapere elaborare una catena di valore di un programma, di un intervento, di un'attività di un'organizzazione distinguendo i singoli anelli della catena. Attraverso questa ricerca, si vedrà come le diverse metodologie in generale si adeguino e si declinino al contesto di intervento specifico, non esistendo

uno standard di riferimento la capacità del valutatore consiste proprio nello scegliere il mix giusto di metodologie a seconda del settore di riferimento.

Non solo è un tema molto caldo per gli Enti del Terzo Settore che sono sempre più interessati a confrontarsi con questa pratica valutativa ma ci sono anche alcune imprese for profit che si stanno pian piano avvicinando a questa pratica grazie alla presenza di certe leve che avvicinano le imprese in generale a questo tipo di realtà. In particolare, si vedrà come sia la leva normativa sia la leva finanziaria siano attualmente i due principali impulsi che spingono verso un utilizzo sempre più diffuso della valutazione di impatto. La leva normativa, molto stringente a causa della pubblicazione delle *“Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione di impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore”* (da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali) e in contemporanea la pubblicazione delle *“Linee Guida per il Bilancio Sociale”*, secondo cui entro giugno 2021 tutte le imprese sociali dovranno depositare il Bilancio Sociale redatto secondo tali nuove linee guida.

Nonostante il legislatore non abbia imposto un'obbligatorietà per ora riguardo la valutazione di impatto sociale e lo abbia fatto invece per quanto riguarda la redazione del Bilancio Sociale per le imprese sociali è un segnale; infatti, come si vedrà, Bilancio Sociale e Valutazione di Impatto sono estremamente connessi per quanto riguarda certi aspetti. Infatti, su impulso dell'obbligatorietà dell'elaborazione del Bilancio Sociale ci potrà essere un interesse futuro a dare uno sguardo più lungimirante da parte delle organizzazioni del Terzo Settore.



Il valutatore esterno ha l'obiettivo di supportare gli Enti del Terzo Settore non solo nel definire un metodo ad hoc cucito su misura in base all'identità, alla cultura dell'organizzazione e al tipo di intervento, ma deve anche orientare l'organizzazione verso un cambiamento che porti una pianificazione strategica. La valutazione di impatto è strettamente collegata alla progettazione sociale, infatti valutare l'impatto significa soprattutto gestire l'impatto, ossia orientare l'organizzazione verso un processo circolare riflessivo.

Attualmente per quanto riguarda questo tema ancora in corso di esplorazione manca una solida letteratura accademica a cui fare riferimento, gli elementi da tenere in considerazione per comprendere la valutazione di impatto sono sicuramente i casi studio pubblicati dalle organizzazioni che si sono immerse con tanta curiosità in questa nuova pratica, tra cui la Cooperativa For.B di Forlì, una cooperativa sociale del nostro territorio che risulta essere la prima in Italia ad aver esplorato questo tema redigendo un *report* di impatto nel 2015.

Dopo un *excursus* prettamente teorico, due capitoli di questa ricerca sono dedicata all'analisi di casi pratici attraverso: due interviste a due realtà del territorio riguardo questa tema, ponendo a confronto un'impresa sociale e un'impresa for profit. Inoltre, è stato somministrato un questionario ad un campione di imprese del territorio per comprendere i loro bisogni e loro conoscenze formative sul tema in questo momento, in modo che possa risultare un buon punto di inizio per capire a che punto il territorio circostante e le imprese sentono questo tema e se soprattutto sono interessati ad applicarlo in futuro.

In conclusione, in questo momento si può sostenere che è come se sia presente una sorta di corsa alla valutazione di impatto, è un momento molto delicato, motivo per cui le competenze su questo tema risultano molto utili, in quanto più persone competenti rispondono alla domanda attuale più si riduce il rischio di ridurre la valutazione di impatto ad un semplice adempimento burocratico.

# 1 - La valutazione di impatto sociale (VIS)

La valutazione di impatto sociale è un tema sui cui di recente si è soffermati maggiormente, nonostante non sia un tema formatosi da poco nella realtà, è attualmente oggetto di ricerca essendo inoltre, inserito come uno dei principali obiettivi dell' *Agenda Onu 2030*, con particolare riferimento al tema della sostenibilità.

In questo capitolo introduttivo l'obiettivo sarà quello di comprendere cosa è in realtà la Valutazione di Impatto Sociale (VIS), per cui sarà necessario fare chiarezza partendo dalla definizione, in quanto non esiste ancora una definizione univoca e condivisa in modo partecipato, infatti per quanto riguarda la letteratura accademica risulta esserci ancora poco materiale riguardo la valutazione di impatto, nonostante di recente sia uscita una raccolta di articoli di diversi autori che si esprimono a riguardo, non c'è ancora nessun lavoro che sia riuscito a cogliere le varie sfumature e declinazione del tema, per cui bisogna fare principalmente riferimento ai casi studi pratici pubblicati dalle organizzazioni che incuriositi da questo tema lo hanno già un po' esplorato.

## 1.1 Origini ed evoluzione della valutazione di impatto

Per comprendere in modo profondo e ampio la definizione e i confini entro cui si muove la valutazione di impatto, è necessario inizialmente capire le sue origini *step by step*, con lo scopo di avere maggiore chiarezza sul contesto in cui si è sviluppata questa pratica.

Nonostante sia oggetto di attenzione da parte delle imprese solo di recente, la valutazione di impatto non è un tema di recente formazione, infatti c'è una lunghissima traduzione che comincia a partire dai primi anni '60, dove valutazione di impatto significava: rilevazione dei possibili danni ambientali generati e prodotti da imprese o programmi governativi. È un tema che per tantissimo tempo ha riguardato l'ambiente e principalmente l'ambito della Cooperazione allo Sviluppo, solo di recente è diventato uno strumento al servizio delle imprese nel contesto dell'Economia Sociale, motivo per cui non esiste una letteratura solida e compatta.

Circa trent'anni dopo, nel 2007 la Rockefeller Foundation<sup>1</sup> conia il termine *Impact Investing* e contribuisce alla creazione del GIIN (*Global Impact Investing Network*) nel 2009 e dell'IRIS (*Impact Reporting & Investment Standards*), un set di indicatori per misurare la performance sociale degli investimenti impact. A partire dagli anni '70 su impulso della Ford Foundation<sup>2</sup> nasce il concetto di *Impact Assessment*, cioè per la prima volta l'interesse a valutare non solo l'impatto ambientale ma anche l'impatto sociale ed economico. Nel tempo altre fondazioni importanti si aggregarono e seguirono questa scia riguardante l'*Impact Assessment* fino alla definizione di veri e propri standard, i più noti i GRI (*Global Reporting Index*) utilizzati prevalentemente per la redazione del Bilancio di Sostenibilità e Bilancio Sociale.

---

1 Organizzazione statunitense creata nel 1913 sostenuta da finanziamenti pubblici e privati.

2 Fondazione *not for profit* statunitense con scopi sociali e umanitari fondata nel 1936 da Edsel Ford e Henry Ford 4



Grazie alla nascita e alla diffusione di standard e di *cluster* di indicatori per la prima volta nel 2007 le imprese iniziano ad avere a disposizione strumenti gratuiti per misurare la performance economico, sociale e ambientale. I primi esperimenti concreti riguardo la valutazione di impatto vengono svolti nell'ambito della "Cooperazione allo Sviluppo", ossia un ambito laddove risulta necessario giustificare l'utilizzo di ingenti finanziamenti e la laddove gli obiettivi di impatto sono obiettivi di lungo termine, come ad esempio la lotta alla povertà, la lotta allo sfruttamento minorile, costruzione di servizi sanitari nei villaggi.

A tali obiettivi di lungo termine, nel 2009 viene affidata una rigorosa pratica di valutazione di impatto e proprio in questo contesto nasce un acceso dibattito scientifico su cosa significare misurare l'impatto, quali indicatori utilizzare, quale concetto di attribuzione del valore risulta più indicato...

Attraverso questo contesto in cui emerge una discussione accesa e viva sugli strumenti e metodologie della valutazione di impatto si innesta contemporaneamente un evento molto importante nel 2011, ossia una proposta da parte della *Social Business Initiative* disposta dalla Commissione Europea. Tale iniziativa fu disposta direttamente da Cameron con lo scopo di sviluppare un piano strategico di supporto e sostegno alle organizzazioni con mission sociale. Si trattava nel concreto di orientare alcuni finanziamenti dell'Unione Europea verso organizzazioni sociali meritevoli è proprio a partire da questo momento in cui ci si inizia a soffermare maggiormente sul tema della valutazione di impatto, iniziandosi a chiedere come si valuta

e come si misurano gli aspetti virtuosi di un'impresa sociale.

Su impulso di questa proposta si svilupparono altre due iniziative che ci concretizzarono nell'istituzione di due gruppi di studio: il Movimento *Task Force* o G7 e *GECES*. Entrambi i gruppi hanno collaborato con lo scopo di trovare una definizione comune di misurazione di impatto, nel caso del Movimento *Task Force* per quanto riguarda la misurazione di impatto sociale al servizio della finanza sociale, nel caso della *GECES* misurazione di impatto sociale al di là degli investimenti di tipo economico finanziario. Diciamo che si sforzarono di trovare una definizione comune con risultati un po' deludenti ma comunque fu un tentativo importante di ricerca, soprattutto da parte di *GECES* nella quale attraverso il loro documento definiscono i confini della valutazione di impatto e nella quale vengono citati metodi utilizzati tutt'oggi; quindi, i risultati rappresentati nel loro documento sono un buon punto di partenza.

Mentre accadeva ciò a livello europeo, la situazione in Italia era un po' diversa, inizialmente in Italia il movimento europeo dedicato al *Social Business Initiative* è stato recepito ponendo attenzione ad una particolare forma giuridica di impresa sociale: le *Start up* innovative con forza vocazione sociale (SIAVS), ossia *start up* che possono dimostrare il valore generato non solo in termini di innovazione tecnologica ma anche in termini di innovazione sociale.

Per queste specifiche forme giuridiche di impresa il legislatore nel 2015 ha predisposto un documento guida per la valutazione di queste specifiche tipologie di impresa che tutt'ora esistono e tale documento è sta-



to un grande supporto in quel periodo in cui si sapeva ben poco delle tecniche di valutazione da attuare ad un'impresa. Successivamente, più recentemente questa proposta legislativa viene espansa anche per le Società *Benefit Corporation*, imprese con importante vocazione sociale, le quali si distinguono dalle altre attraverso l'ottenimento di una certificazione misurando periodicamente il valore generato.

Contemporaneamente negli anni 2015 e 2016 viene per la prima volta data una definizione di impatto sociale in Italia su impulso della riforma del Terzo Settore, dopo aver recepito il messaggio europeo, il legislatore ha pensato di definire e regolamentare la valutazione di impatto. Fino ad arrivare nel 2019 all'emanazione delle "*Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione di impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore*" da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, le quali hanno portato un po' di ordine sia nelle aspettative delle imprese, sia degli investitori e tra i valutatori.

Va precisato che prima dell'emanazione delle *Linee guida della Valutazione di impatto sociale* e del *Bilancio Sociale* del 2019, in Inghilterra nel 2017 si è verificato il primo esperimento di Finanza di Impatto o *Impact Investing*, definito così in quanto il finanziamento è strettamente connesso alla dimostrazione di valore. A supportare questo esperimento ci sono stati degli strumenti, in particolare il *Social Impact Bond*, uno degli strumenti più noti nell'ambito dell'*Impact Investing* anglosassone, il quale si occupa di unire e connettere in un contratto di intenzioni la parte pubblica e privata, in questo caso riguardante l'organizzazione sociale. In particolar modo

a fronte del risultato ottenuto dall'organizzazione, la parte pubblica avrebbe orientato il risparmio della spesa verso gli investitori sociali, ma per fare ciò bisogna rilevare un risultato e un cambiamento generato che porterà alla riduzione della spesa pubblica.

Il primo esperimento di *Social Impact Bond* si verificò a Peterborough e si trattò di un programma di accompagnamento di inserimento sociale lavorativo per detenuti, nella quale venne implementata per la prima volta la misurazione insieme alla pianificazione e programma di questo strumento finanziario. Su impulso del primo *Social Impact Bond* ne vennero lanciati altri tipo quello della Croce Rossa, il primo *Humanitarian Impact Bond* e anche in Italia venne provato qualche esperimento a riguarda di cui però non si sanno ancora i risultati, forse non si è ancora pronti essendo in una prima fase di studio.

In ogni caso anche se non attraverso lo strumento del *Social Impact Bond*, in Italia la Finanza di Impatto si sta diffondendo rapidamente attraverso altre tipologie di strumenti. Arrivando nel 2019 con l'emanazione delle *Linee Guida per la Valutazione di Impatto e per il Bilancio sociale*, due disposizioni del legislatore che lavorano in sinergia ed è proprio a partire da questo momento che si iniziano ad avere i primi Fondi Nazionali che includono la valutazione di impatto.

In particolare, il primo Fondo è stato quello per l'innovazione sperimentato con la valutazione di impatto in Sardegna, dove sono sorti un po' di problemi burocratici e questo progetto al momento non risulta ancora decollato, nonostante non ci siano ancora i risultati rimane comunque un segnale interessante. Inoltre, ulti-



mamente ci sono molti altri bandi che rivolgono un'attenzione al tema della valutazione di impatto, uno degli ultimi è quello che proviene dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia "Educare Insieme", bando pubblico in cui si innesta la questione della valutazione di impatto che comincia ad essere presente anche a livello governativo e di Pubblica Amministrazione. Secondo Tiresia<sup>3</sup>, il mercato della finanza di impatto in Italia è stimato in 175 milioni di euro e potrà raggiungere in tre anni i 300 milioni di euro.

## 1.2 Che cosa significa valutare l'impatto sociale?

Innanzitutto, cosa significa in sostanza valutare l'impatto sociale? Secondo AICCON, centro studi che collabora sul territorio nazionale, significa: *"rilevare, analizzare e "dare valore" alla trasformazione agita da un'organizzazione del Terzo settore attraverso le attività realizzate, i servizi erogati o i progetti implementati, rispetto alle diverse categorie di portatori di interesse (stakeholder) e ai portatori di risorse (assetholder)."*

A tale tema è possibile collegare direttamente la recente Riforma del Terzo settore, nella quale viene riconosciuto il valore e la funzione sociale dei soggetti destinatari della valutazione di impatto sociale, ovvero la loro capacità attraverso la messa in campo delle loro attività di generare valore, sia economico che sociale. La valutazione di impatto non è uno strumento di mera rendicontazione e neanche una tecnica calata dall'alto

---

3 Il centro Internazionale di Ricerca promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano che persegue l'eccellenza scientifica nel campo dell'Innovazione Sociale e di Impatto.

ma è un processo costruito ad hoc con gli *stakeholder*, con i portatori di risorse interne con l'obiettivo principe di dare valore alla trasformazione dell'organizzazione. La capacità di arrivare a questo processo sta nell'intenzionalità, assumendo questa prospettiva come qualcosa di strategico per avere valenza completa anche in termini prospettici futuri. Per fare ciò, è necessario intersecare la valutazione di impatto dal punto di vista operativo con la strategia dell'organizzazione stessa.

Inoltre, un secondo aspetto su cui è necessario concentrarsi per la VIS è il "cambiamento della prospettiva", poiché la valutazione non è solo uno strumento che ci porta ad un risultato ma è soprattutto parte di una strategia che deve rispondere all'obiettivo di rilevare il valore aggiunto in termini di addizionalità, con lo scopo di rilevare le evidenze opportune.

Quindi, la valutazione di impatto sociale può essere vista come quell'attività che permette di misurare e dare valore al cambiamento generato dalle attività di un Ente del Terzo Settore, sia in termini economici che sociali. Come si è compreso attraverso il precedente excursus storico la valutazione di impatto non è nata di recente, la questione della misurazione dell'impatto è stata portata dentro le imprese a causa di interessi molto specifici; quindi, bisogna stare attenti in questa fase così delicata in quanto si potrebbe rischiare di ritrovarsi con sistemi di misurazione non particolarmente adatti ai valori costitutivi del Terzo Settore in generale.

La valutazione di impatto essendo arrivata in Italia su impulso di interessi molto specifici, tra cui quelli della finanza, è per ora un processo top down arrivato principalmente dall'alto, ossia a partire dalla leva della



normativa italiana, la quale si è allineata agli impulsi europei, non si ha ancora una definizione chiara rispetto alla metodologia; quindi, può sorgere il rischio che la composizione di interessi che prevarrà determinerà la metodologia.

Attualmente non si è certi che la complessità e la raffinatezza dell'ecosistema dell'Economia Sociale possa trarre beneficio da questa specifica composizione di interessi, in quanto si rischierebbe di tendere ad una semplificazione della complessità degli specifici valori aggiunti e si rischierebbe che la valutazione di impatto diventi solo uno strumento in cui si tende a dimostrare certi elementi a discapito di altri. Nel caso in futuro si dovesse arrivare ad un'imposizione di una specifica metodologia di valutazione, magari le organizzazioni tenderebbero ad adeguarsi per aumentare le proprie opportunità, ma si correrebbe il rischio di adeguarsi ad una valutazione e ad una misurazione che non corrisponde a quella specifica organizzazione in termini identitari e di modelli di business e governance, arrivando ad una distorsione.

Le organizzazioni cominciano a rendersi conto di come la valutazione di impatto sia uno strumento strategico di apprendimento, quindi è molto importante per loro continuare a produrre modelli personali e sartoriali di misurazione dell'impatto, fino a quando si sarà sufficientemente maturi su questo tema per costruire delle categorie metodologiche in cui un'organizzazione si può riconoscere mantenendo comunque un margine di scelta, in modo da alimentare il processo bottom-up, nella quale siano le organizzazioni a proporre e produrre.

Quindi, nonostante si è in un momento di equilibrio molto delicato, ad esempio anche attraverso iniziative da parte del Governo, come *il Recovery Plan*, il quale contemplerebbe al suo interno anche strumenti di finanza di impatto, si potrebbe avere un'accelerazione improvvisa e inaspettata per quanto riguarda la valutazione di impatto.

### *1.2.1 I principali obiettivi della valutazione*

Essendo la parola valutazione un termine polisemico, con molti significati e altrettanti fini, ciò può generare confusione. Per capire in modo ottimale che tipo di valutazione sta effettuando una particolare organizzazione è necessario distinguere due livelli di valutazione.

In particolar modo, gli obiettivi della valutazione sono due:

1. Obiettivo Rendicontativo: rendere conto.
2. Obiettivo Formativo: dare un significato.

Va subito precisato che non sono due obiettivi che si contrappongono o che si escludono a vicenda, ma anzi al contrario possono conseguirsi entrambi, in quanto l'obiettivo rendicontativo possiamo definirlo come lo stadio precedente dell'obiettivo formativo. Si può sostenere che la rendicontazione e la spiegazione sono due livelli di risposta complementari alla domanda di valutazione di impatto, di solito la domanda è: "quale cambiamento è stato generato?".

Per rispondere a questa domanda bisogna prima rendicontare, quindi specificare se si è generato un cambiamento, successivamente spiegare come e perché si è generato questo tipo di cambiamento. Il pri-



mo livello di risposta è la valutazione rendicontativa: una fase ancora primitiva della valutazione di impatto vera e propria, in quanto consiste *“nel verificare se l'insieme delle evidenze disponibili rivela un risultato prodotto direttamente dal programma”*. Questa fase iniziale ha il fine ultimo di far assumere delle precise responsabilità all'ente sottoposto alla valutazione, dovendo rendere conto non solo dei risultati economici e finanziari, ma anche dei risultati sociali ed etici.

La seconda fase è quella che può essere definita più matura e più consapevole rispetto alla precedente, poiché consiste nel comprendere in modo più profondo e meno superficiale il *“perché”* e *“il come”* dell'efficacia o meno delle attività implementate dall'organizzazione. In questo stadio, il fine ultimo è raggiungere una consapevolezza tale da creare un vero e proprio apprendimento organizzativo, dando una spiegazione chiara e precisa sui risultati raggiunti.

L'obiettivo formativo è lo step successivo all'obiettivo rendicontativo, nella quale l'interesse è quello di spiegare gli effetti di una determinata azione per ottenere risultati migliori in futuro. Quindi il primo livello rendicontativo si limita a misurare i risultati ottenuti confrontandoli con gli obiettivi iniziali esprimendo un giudizio su ciò che si è raggiunto, e ci si chiede *“il mio intervento ha funzionato?”*, mentre il secondo livello va oltre e ci si chiede *“se il mio intervento ha sviluppato una differenza, come e perché ciò è successo?”*, si attiva un processo circolare riflessivo che porterà a generare un apprendimento organizzativo, dando un significato al funzionamento o al non funzionamento dell'intervento messo in atto dall'organizzazione.

In sostanza, il primo livello di risposta consiste nel trovare una sorta di associazione tra ciò che l'organizzazione aveva in monte attraverso la realizzazione di quella specifica attività/progetto e ciò che concretamente è riuscita a realizzare, se si vuole passare al livello successivo si ha necessità di spiegare gli effetti e individuare il nesso causale tra le attività messe in atto e il cambiamento che è stato rilevato.

Quindi si potrebbe dire che l'impatto sociale è: il cambiamento generato da un'organizzazione, ma osservare il cambiamento non è sufficiente bisogna anche misurarlo. In generale, attualmente le imprese profit si fermano al primo livello di valutazione in quanto più interessate ai risultati economici e al profitto generato piuttosto che ai risultati sociali, invece per quanto riguarda le imprese *not for profit* alcune si sono già interessate all'obiettivo formativo, mentre altre stanno pian piano iniziando ad esplorare questo mondo visto i risultati positivi che ciò ha dimostrato di riuscire a conseguire.

### 1.2.2 Che cos'è l'impatto sociale?

L'impatto sociale, secondo Giorgia Bonaga<sup>4</sup> (Dispense corso Management dell'Economia Sociale): *"è il cambiamento che l'agire dell'organizzazione produce nel contesto sociale, economico e culturale"*.

In pratica, è la differenza tra i cambiamenti generati e ciò che sarebbe successo se tali interventi non fossero stati realizzati dall'organizzazione. Per valutare l'impatto sociale dell'agire di un'organizzazione osservare

---

4 Docente di Valutazione di impatto, Università di Bologna.

e misurare il cambiamento non basta. Guardando il grafico della *figura 1*, l'impatto si osserva nell'intervallo di tempo che intercorre tra il tempo zero, momento in cui l'organizzazione non ha ancora attuato un intervento e il tempo  $t_1$ , momento in cui l'organizzazione ha attuato un intervento, l'impatto è proprio la differenza tra  $Y_1$  e  $Y_0$ , ossia ciò che si è osservato nell'intervallo  $t_0$ - $t_1$ .

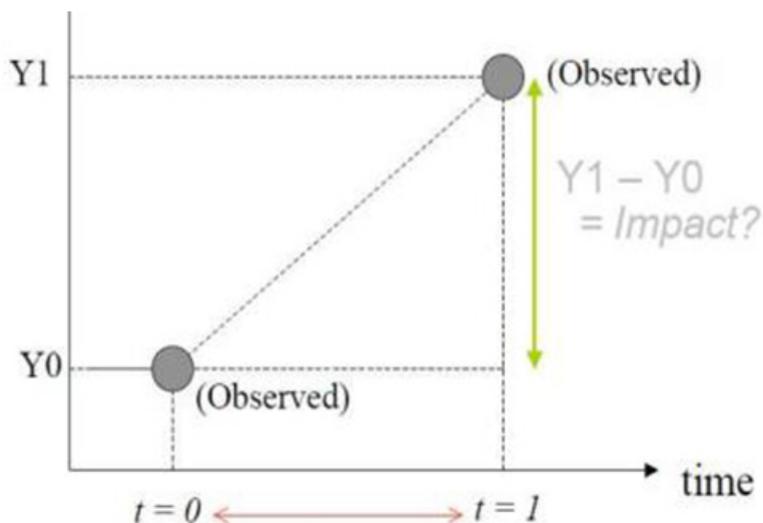


Figura 1. Comprendere l'impatto sociale

In genere nell'asse y si inserisce la variabile che si è interessati a misurare, un esempio pratico potrebbe essere il caso di un corso di orientamento al lavoro per soggetti svantaggiati; quindi, nell'asse y potrebbe esserci l'aumento di reddito, mentre nell'asse x il tempo, ossia la durata dell'intervento. Il tempo  $t=0$  è il momento della fase di avvio dell'intervento, in questo caso il corso di formazione, il tempo  $t=1$  rappresenta la fase finale

del corso di formazione, ad esempio dopo un anno. Osservare il cambiamento vuol dire misurare la variabile di interesse, in questo caso il reddito al tempo zero, implementare l'intervento o l'attività che l'organizzazione vuole mettere in atto e poi tornare a misurare la stessa variabile al tempo  $t=1$ . La differenza della variabile sull'asse delle  $y$  al tempo 1 e al tempo 0 fornisce il dato del cambiamento. Il problema è che si osserva un cambiamento, ma come si fa a sapere con certezza che quel cambiamento l'ha generato proprio quella organizzazione con il suo specifico intervento?

Per comprendere questo aspetto concretamente si potrebbero usare vari strumenti, come ad esempio questionari diretti ai beneficiari e agli stakeholder. Per poter rispondere a questa domanda bisogna considerare che l'impatto non è sinonimo di effetto, per poter parlare di effetto bisogna essere in grado innanzitutto di attribuire una causalità, ossia bisogna saper rispondere alla domanda non solo se come organizzazione sono stato in grado di generare un cambiamento ma anche se quel cambiamento con certezza è stato proprio generato da me in quanto organizzazione e chiedersi cosa sarebbe accaduto se questo intervento non fosse stato mai messo in atto?

Per rispondere a questo ulteriore interrogativo è necessario fare riferimento al concetto di controfattuale, ossia provare a ricostruire cosa sarebbe accaduto al beneficiario dell'organizzazione senza quello specifico intervento. Si può definire la valutazione di impatto come: *“quel processo di identificazione e stima degli effetti, intesi come differenze tra ciò che si osserva dopo l'intervento, il fattuale e ciò che si sarebbe osservato in assenza dell'in-*



*tervento, il controfattuale. Si propone di stabilire quale parte del cambiamento osservato sia riconducibile in senso causale all'intervento in questione". Il controfattuale è una sorta di ricostruzione fittizia di un mondo parallelo, ossia "cosa sarebbe successo al beneficiario dell'organizzazione senza l'intervento e l'attività messa in atto dall'organizzazione?". Stabilire ciò può sembrare una cosa semplice, in realtà si tratta di dover scindere l'*outcome* che riguarda solo l'organizzazione e l'*outcome* che riguarda l'intervento governativo, scindere questi due elementi è particolarmente difficile soprattutto nel mondo reale.*

Nonostante ciò, sia difficile, è possibile attraverso l'uso di alcuni metodi non tutti estremamente rigorosi ma validi, intervenire con degli aggiustamenti. In particolare, attraverso questi metodi, uno fra questi è il metodo SROI (*Social Return on Investment*) è possibile distinguere la variabile interveniente, isolarla, quantificarla e detrarla dal risultato finale. Quando non si ha la possibilità di utilizzare metodi particolarmente rigorosi, si fa riferimento direttamente agli *stakeholder*, rivolgendogli domande che riguardano l'intervento messo in atto, come per esempio: "quanto ritieni che il tuo benessere attuale sia attribuibile all'intervento dell'organizzazione?". Richiedendo dei *feedback* si riesce anche se non in modo super preciso a capire meglio il contesto di riferimento.

Infatti, bisogna sempre considerare che attraverso la somministrazione dei questionari può sempre esserci un margine di errore ma rimane comunque uno dei modi applicabili. Uno dei problemi attuali che riguardano la valutazione di impatto è la possibilità di condividere dati sensibili, però se si utilizza questo processo

per consolidare il rapporto delle organizzazioni con i propri *stakeholder* si possono trovare strategie creando dei database interni. Per distinguere i risultati dagli effetti è necessario passare dal primo obiettivo rendicontativo al secondo livello formativo e di spiegazione.

Facendo ciò si definiscono i confini tra valutazione di impatto e rendicontazione e implicitamente è necessario adottare teorie ben strutturate, facendo uso di indicatori solidi e di svolgere analisi più complesse e in un certo senso profonde. Infatti, come si vedrà più si procede nella catena verso l'*outcome* e l'impatto meno si ha la possibilità di standardizzare, in quanto aumenta moltissimo la complessità dell'analisi. Uno degli strumenti fondamentali per immergersi in un processo di valutazione di impatto è: l'elaborazione della catena di valore dell'impatto (figura2). La catena di valore dell'impatto è anche chiamata *result chain* o catena dei risultati, nella quale ogni anello della catena corrisponde ad una specifica dimensione di analisi. Le dimensioni di analisi sono tra loro concatenate secondo una relazione causale. All'interno di questa catena c'è la risposta sia all'obiettivo rendicontativo di primo livello che a quello formativo.





Figura 2 - La catena di valore dell'impatto Fonte: GECES

Cerchiamo di analizzare la catena in ogni sua parte partendo dall'inizio:

- *Il design*: rappresenta l'obiettivo dell'intervento/progetto/attività che l'organizzazione vuole realizzare. Talvolta coincide con la mission sociale, ma non sempre. Va specificato che la catena di valore viene applicata solo a: programmi, attività, interventi, progetti e non all'organizzazione nel suo complesso. Il valutatore dell'impatto sociale si occupa di valutare un intervento per volta, se l'organizzazione estingue le sue energie in una sola attività macro allora servirà una sola catena di valore per misurare l'impatto dell'intera organizzazione. Se, invece, come spesso accade l'organizzazione si occupa di più progetti e attività

(es. Cooperative Sociali di tipo A e B), allora in quel caso serviranno più catene di valore. Quindi con il design si definiscono gli obiettivi dell'intervento che devono essere esplicitati.

- *Input*: tutte le risorse utilizzate per realizzare quello specifico intervento o attività. Non si tratta solo di risorse economiche e finanziarie ma anche di risorse umane, creative, come ad esempio brevetti, innovazioni, spazi, volontari...). Parlando di risorse si fa riferimento in generale ai costi o ai costi opportunità.
- *Attività*: l'insieme delle azioni messe in atto per realizzare l'intervento che l'organizzazione si è proposta di realizzare. Per esempio, corso di orientamento al lavoro è un'attività macro dove all'interno si avranno più azioni come l'organizzazione del corso, coinvolgimento dei docenti ecc...

Dopo aver definito questi tre elementi inizia la cosiddetta: "gerarchia degli esiti", ossia tre step che corrispondono ad un diverso livello gerarchico dei risultati:

- *Output*: rappresenta l'esito più basso gerarchicamente, in quanto sono realizzazioni o prodotti rappresentano gli esiti diretti dell'attività dell'organizzazione di breve periodo. Non possono essere definiti risultati, ma esiti in quanto sono lo step che precede i risultati. In genere gli output sono tutto ciò che si può contare al termine dell'intervento, corrisponde all'attività in numeri. Se l'organizzazione si ferma al livello degli output risponde all'obiettivo di rendicontazione che consente di misurare la performance dell'or-



ganizzazione e si hanno i dati necessari per l'elaborazione di un Bilancio Sociale.

- *Outcome*: possono essere definiti i risultati (esiti positivi, negativi, attesi, inattesi) di medio-lungo periodo. Si parla di *outcome* quando si va oltre gli *output* e si passa appunto dall'obiettivo rendicontativo all'obiettivo formativo si spiegazione. In generale tratta quanto i beneficiari diretti e indiretti sono riusciti a beneficiare attraverso l'intervento messo in atto. Più ci si avvicina alla fine della catena del valore più le connessioni causali tra il l'intervento dell'organizzazione e il cambiamento sono fragili, poiché c'è anche maggiore difficoltà di attribuzione del cambiamento: quanto merito dell'organizzazione e quanto merito del beneficiario. Il beneficiario dell'intervento molte volte non è solo quello diretto (es. soggetto svantaggiato ma talvolta il cambiamento generato ha effetto anche sui beneficiari indiretti dell'attività (es. famiglia dei soggetti svantaggiati). Il processo di valutazione di impatto può generare ad effetto goccia dei cambiamenti nell'ecosistema del beneficiario diretto e, infine, sulla comunità di riferimento. Quindi gli *outcome*, non sono necessariamente positivi, possono essere anche negativi, attesi e inattesi, parlando di *outcome* si parla di risultati veri e proprio e possono riguardare: beneficiari diretti e beneficiari indiretti. Inoltre, sono risultati di medio-lungo periodo, generalmente non si riescono vedere al termine dell'intervento serve un margine di maturazione degli *outcome*.

- *L'impatto*: rappresenta il livello gerarchico degli esiti più alto e più completo ed è dato dagli effetti generalmente macro di medio-lungo termine. Per effetti macro si intendono quegli effetti che riguardano la comunità di riferimento, ci si aspetta che il cambiamento del singolo beneficiario generi cambiamenti anche nella sua comunità di appartenenza. Un tipico elemento di impatto con effetto macro è dato dal risparmio della spesa pubblica: se un'organizzazione posiziona un soggetto svantaggiato nel mondo del lavoro si riduce il carico alla Pubblica Amministrazione, la Pubblica Amministrazione ottiene un risparmio; quindi, di conseguenza si ottiene un risparmio per tutta la comunità.

In realtà, l'impatto può anche essere un effetto micro o meso, non necessariamente macro. Cosa succede quando si passa dall'*outcome* all'impatto? I cambiamenti dei risultati si amplificano, se si ha un cambiamento molto ampio da misurare ma gli esiti che vengono rilevati non sono direttamente attribuibili all'intervento dell'organizzazione, può anche essere un esito positivo ma se non è derivato da quell'intervento specifico ed è derivato magari da un intervento della Pubblica Amministrazione. Solamente nel momento in cui si riesce a trasformare quello specifico *outcome* (es. autostima, posizionamento mondo del lavoro, aumento del reddito) all'attività dell'organizzazione, allora l'*outcome* diventa impatto diretto. Mentre per quanto riguarda tutti quegli effetti definiti macro, ossia quelli su cui l'organizzazione non ha agito volontariamente ma sono il risultato



del cambiamento del beneficiario in termini di *outcome*, questi possono essere definiti impatti diretti e non c'è bisogno che vengano dimostrati.

La catena dell'impatto e la sua costruzione consentono all'organizzazione e ai valutatori di rispondere alla questione della causalità; infatti, mettendo in fila tutti gli elementi si avvia un processo di ragionamento attraverso il quale si collegano logicamente tutti gli anelli della catena e infine, si cerca di trovare una collocazione e spiegazione causale di tutti i passaggi. Solamente nel momento in cui si riesce ad attribuire il cambiamento si può parlare di impatto diretto e indiretto dell'attività.



## 2 - Principali leve della valutazione di impatto

Dopo aver compreso le origini della valutazione di impatto e presentato alcune sue caratteristiche fondamentali è necessario rispondere alla domanda: “perché applicare la valutazione di impatto sociale?”.

Per dare una risposta a questa domanda bisogna fare riferimento al fatto che ci sono dei driver sia interni che esterni, i quali incentivano la valutazione di impatto. Attualmente le principali leve sono quattro e risultano tutte fondamentali, in quanto in questo momento risultano essere in equilibrio tra loro rispetto ai rischi di avviare o spingere eccessivamente sui processi *top down* o *bottom up*. Quindi, attualmente la presenza di molteplici leve sta garantendo per ora una sorta di equilibrio rispetto alla pratica valutativa.

I principali driver sono:

1. Apprendimento organizzativo e pianificazione strategica (driver interno)
2. *Accountability* (driver esterno)
3. Leva normativa per gli ETS
4. Finanza di impatto sociale o *Social Impact Investing*

### 2.1 Apprendimento organizzativo e pianificazione strategica

Il primo *driver* che sta incentivando sempre più il processo valutativo è: l'apprendimento organizzativo e la pianificazione strategica. È un *driver* che riguarda

la dimensione interna, riguardante le motivazioni sul perché si valuta e cosa spinge un'organizzazione ad attivare un processo di valutazione.

A tal proposito si è espresso Gianfranco Marocchi<sup>5</sup>, il quale propone una sorta di riflessione critica sul perché attualmente le organizzazioni valutano. In particolare, negli ultimi anni l'attenzione verso il tema della valutazione di impatto è cresciuta nonostante non sia un tema di recente sviluppo. Il problema attuale sembrerebbe riguardare il fatto che ci si concentra maggiormente sulle metodologie, sulle metriche più adeguate, sugli indicatori e poco sulla capacità della valutazione di orientare cambiamenti e strategie. Per cui sembrerebbe che attualmente tante organizzazioni si preoccupano di fare valutazioni ma poche ottengono dei risultati orientati all'innovazione e alla riorganizzazione strategica.

In questo modo la valutazione più che un processo riflessivo si presenta come una moda e uno strumento con il quale competere con altre organizzazioni con lo scopo di autopromuoversi. Ci si interroga troppo sul "come" valutare e sembra quasi di dare per scontato le motivazioni che portano alla base della valutazione. Secondo Marocchi (2020, pag.47 "la questione: dove si colloca la valutazione"), *"la contraddizione tra l'inedita enfasi per la valutazione di questi anni e l'irrelevanza delle valutazioni che tale enfasi ha prodotto non nasce dal fatto che tecniche e metriche siano inadeguate, ma dalla finalità attribuita alla valutazione e alla natura dei quesiti valutativi"*. Per cui risulta inutile scegliere tra le metodologie la più giusta se poi la domanda valutativa risulta inquinata e

---

5 G. Marocchi, *Impresa sociale*, 2020, pp.45-52.



priva di un processo riflessivo riguardante le strategie di lungo termine di un'organizzazione.

Se si riduce la valutazione di impatto ad un processo autocelebrativo, orientato troppo alla ricerca di esiti misurabili non cogliendo le varie sfumature di una variabile, nella quale vengono create valutazioni “*etero finanziate ed etero realizzate*”, in questo modo alle organizzazioni e agli *stakeholder* non rimane nulla su cui riflettere e su cui attivare un processo di innovazione.

Per uscire da questo processo di autoreferenzialità è necessario vedere oltre, comprendendo ciò che la valutazione offre. Infatti, la valutazione offre la possibilità di monitorare i processi per quanto riguarda la creazione di valore sociale ed eventualmente anche segnare anomalie ed errori. Se si mette in atto un sistema di raccolta dati stabile c'è la possibilità di orientare le attività e correggere le anomalie in corso d'opera, ciò è fondamentale nell'ambito della pratica di controllo aziendale. Ma la valutazione di impatto può fare molto di più, perché restituisce all'organizzazione la possibilità di gestire l'impatto, si passa da una logica di valutazione di impatto a gestione dell'impatto.

La figura manageriale che ha la possibilità di pianificare strategicamente le attività avendo a disposizione delle evidenze solide del cambiamento generato è: il *change management* diverso dal classico manager. Il *change management* o *impact management* si occupa di sviluppare una pianificazione strategica *ex-ante*. Si sta diffondendo sempre di più una pratica molto utile basata sulla visualizzazione dei dati, quindi sulla possibilità di affiancare alla valutazione di impatto l'utilizzo di *software* che consentano di visualizzare velocemente

tramite una rappresentazione grafica tutto quello che sta accadendo in termini di innovazione sociale.

Tale pratica è già attuata dai manager nell'ambito delle for profit, risulta ancora più utile per i manager sociali che hanno la possibilità non solo di correggere le proprie azioni ma anche di ripianificare in modo strategico *ex-ante*. Infatti, la valutazione può essere anche previsionale oltre che quella consuntiva realizzata a fine intervento.

Un altro elemento che caratterizza questo driver interno riguarda il fatto che "*si può migliorare solo ciò che si può misurare*", finché non si ha la consapevolezza del valore creato dall'organizzazione difficilmente si è in grado di intervenire, anche se la valutazione è sempre un'occasione di apprendimento continuo. Generalmente nel processo valutativo si acquisiscono nuove competenze e *skills* che gli operatori poi possono mettere a disposizione dell'organizzazione, attraverso l'avvio di un processo circolare riflessivo viene garantita una discreta pianificazione strategica messa al servizio della progettazione futura, consentendo all'organizzazione non tanto di disporre di una pratica valutativa ma di avere un vero e proprio strumento organizzativo molto prezioso.

Quindi, risulta importante la gestione dell'impatto orientata a cogliere i *feedback* dei beneficiari, cercando poi di adattare e far evolvere l'intervento per focalizzarsi sul punto centrale che interessa l'organizzazione ampliando così i propri orizzonti, in questo modo si utilizza la valutazione di impatto per fare quel passo in più che distingue una specifica organizzazione dalle altre. Va specificato, secondo Marocchi, che attualmen-



te la maggior parte delle volte non è questo l'approccio utilizzato dalle organizzazioni, le quali talvolta seppur inconsapevolmente valutano primariamente per motivi legati al marketing e alla moda mettendo in primo piano l'ottenimento di finanziamenti da parte dei finanziatori, diventando così principalmente una necessità commerciale più che una valutazione orientata ad un processo di apprendimento e di ripianificazione strategica.

Nonostante tale insoddisfazione generale di base che sembra esserci sugli attuali *report* realizzati, nella quale sembra esserci molto lavoro consulenziale e poco cambiamento organizzativo, va precisato che comunque molte valutazioni sembrano essere orientate nella direzione giusta, poiché sono orientate a svolgere analisi indipendenti ponendosi quesiti valutativi in grado di innescare una riflessione non dando nulla per scontato del loro processo organizzativo.

Un'attività di questo tipo richiede sicuramente maggiori sforzi e maggiori energie ma solo in questo modo si può rendere una valutazione utile, non imprigionata in una serie di retaggi ideologici, non orientata ad una mera certificazione della bontà delle organizzazioni, ma al contrario ad un percorso di cambiamento riguardante sia le singole organizzazioni sia le scelte dal punto di vista politico.

## 2.2 Accountability

Oltre ad un driver interno, risulta essere presente anche un driver e una leva che riguarda l'esterno, ossia il tema dell'*accountability*, tipico del Bilancio Sociale. Risulta un tema ancora più rilevante quando si parla di valutazione di impatto, in quanto attraverso questa

pratica entra in gioco la reputazione. Infatti, i risultati della valutazione vengono comunicati all'esterno anche quando i risultati non sono tutti necessariamente positivi, fare valutazione di impatto vuol dire anche rendersi conto dei fallimenti.

Inoltre, è necessario rispondere alle aspettative degli stakeholder e dare la possibilità di rinsaldare il legame con essi diffondendo la consapevolezza circa il valore creato in forma co-produttiva o in forma di co-progettazione. Tra i driver esterni c'è anche la possibilità di attrarre risorse e alimentare la fiducia da parte dei finanziatori e donatori, quindi se si ha il modo di raccontare anche ad essi con trasparenza cosa l'organizzazione ha prodotto, si ha anche modo di alimentare e nutrire la fiducia diffondendo e trasmettendo la conoscenza del valore sociale prodotto.

Quando si parla di driver esterni soprattutto si ha a che fare con il potere negoziale, cioè dal momento in cui l'organizzazione valuta e dimostra il suo valore, sarà anche in grado di gestirlo e ciò darà la possibilità di contrattare condizioni migliori con i finanziatori. Avendo dimostrato ciò che l'organizzazione ha raggiunto, si può chiedere un pacchetto finanziario ad hoc correlato all'identità, ai valori e agli obiettivi sociali dell'organizzazione.

### **2.3 Leva normativa**

La leva normativa è una leva che sicuramente non si può ignorare in quanto attualmente risulta essere la più importante e incisiva, nonostante ci sia stata una piccola anticipazione nel 2008, l'impulso principale è partito negli ultimi anni a partire dalla riforma italia-



na del Terzo Settore, delle imprese sociali e del servizio civile universale. Da qui in poi c'è stato un passaggio intermedio il 9 febbraio 2017 che ha consentito di predisporre le Linee Guida attraverso l'insediamento di un tavolo ministeriale presidiato dal professor Stefano Zamagni. Nell'arco di due anni sono state pubblicate il 12 settembre 2019 le *Linee Guida per la realizzazione di sistemi di Valutazione di Impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore* (decreto 23 luglio 2019).

Le *Linee Guida* sono il principale riferimento a cui le organizzazioni si possono rifare, i temi affrontati rispecchiano e sono in linea con gli approcci utilizzati dal legislatore nell'ambito della riforma del Terzo Settore. In particolare, il legislatore ha posto l'attenzione su non costringere le organizzazioni con lo scopo di focalizzarsi sui punti di forza e sui punti distintivi della misurazione di impatto, affinché non venga percepito dalle imprese come l'ennesimo adempimento formale che viene chiesto loro.

In specifico, tale decreto è composto da vari articoli in cui si delineano gli aspetti principali della valutazione di impatto: cosa è la valutazione di impatto, la sua finalità, i soggetti tenuti alla valutazione di impatto e i destinatari, il processo di misurazione (elementi caratterizzanti la valutazione sociale), il coordinamento con il bilancio sociale, pubblicità, diffusione e infine, il ruolo dei soggetti esterni.

Il legislatore individua nella valutazione dell'impatto sociale lo strumento attraverso il quale gli enti di Terzo settore comunicano ai propri *stakeholders* l'efficacia nella creazione di valore sociale ed economico, allineando i target operativi con le aspettative dei propri in-

terlocutori e migliorando l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni. L'intenzione è ora di soffermarsi sui principali elementi trattati nelle *Linee Guida*, in particolare modo:

1. Definizione di Valutazione di Impatto Sociale e finalità
2. Soggetti tenuti alla realizzazione dei sistemi di valutazione di impatto sociale
3. Destinatari del sistema di valutazione di impatto sociale
4. Gli elementi caratterizzanti il processo di misurazione: principi e dimensioni di analisi

### 2.3.1 Definizione di impatto sociale e finalità

Come è stato specificato anche precedentemente non esiste ancora una definizione condivisa e definita globalmente di valutazione di impatto, ma si può fare riferimento alla definizione nazionale data dal legislatore in occasione della Legge Delega per la Riforma del Terzo Settore nel 2016. Secondo cui la valutazione di impatto sociale è: «una valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato».

In questa definizione sembrano esserci tutti gli elementi fondamentali per comprendere a pieno tale tema, in particolar modo viene evidenziata la necessità di identificare sia elementi quantitativi che qualitativi e a partire da questa precisazione si capisce come il legislatore stia mantenendo una mente aperta valorizzando anche gli approcci soggettivi e qualitativi, non è necessario soffermarsi sul dato quantitativo, quindi sul



numero stretto. Inoltre, parla sia di breve, sia di medio, sia di lungo periodo prendendo tutto lo spam temporale che caratterizza la gerarchia degli esiti. Il tempo di riferimento dipende dal tipo di intervento, in genere è di oltre 12 mesi, guardando sia alle attività svolte durante l'anno sia alle ricadute di lungo termine relative a quell'attività, in quanto possono essersi verificati cambiamenti innescati, miglioramenti sociali e possono essere state prodotte delle esternalità. Il legislatore precisa che la valutazione deve essere non dei risultati, non degli esiti ma degli effetti delle attività svolte.

Tali effetti in particolare si devono riferire alla comunità di riferimento, l'intervento dell'organizzazione non deve essere diretto solamente ai beneficiari diretti ma anche a quelli indiretti, quelli su cui l'organizzazione non si è concentrata intenzionalmente ma involontariamente ha comunque raggiunto. Questa definizione risulta molto completa contiene anche una visione relativa alla capacità trasformativa del Terzo Settore, il legislatore attraverso questa definizione sostiene che le organizzazioni devono misurare il cambiamento: cosa è stato generato e cosa è stato trasformato.

Nel momento in cui si chiede a delle organizzazioni "buone" per definizione e con l'obiettivo di generare intenzionalmente un impatto positivo di quantificare il loro impatto, si sta evidentemente mettendo l'accento sulla capacità di queste organizzazioni di creare valore, il legislatore riconosce per definizione la bontà di queste imprese, ma ora è arrivato il momento di spiegare anche come, quanto, perché e per chi. Quello che può essere interpretato come un giudizio, in realtà è un tentativo di focalizzare l'accento sulla capacità trasforma-

tiva e di generare valore. Ovviamente questa richiesta normativa non è immediata, in quanto richiede *in primis* un cambiamento di mentalità da parte degli operatori del Terzo Settore che fino ad ora sono stati abituati a rendere conto solo in termini di *accountability* e mera rendicontazione, questo cambiamento di prospettiva risulta sicuramente un aspetto delicato.

Prima di arrivare all'emanazione delle *Linee Guida*, si era creato una sorta di tavolo di lavoro presieduto dal prof. Zamagni e da organizzazioni del Terzo Settore, si era creato un dibattito sul "perché" bisogna misurare e qual è il senso della misurazione e soprattutto come misurare. Le organizzazioni si chiedevano come si fa a misurare elementi specifici e intangibili nel rispetto della loro identità e dei loro valori. In questo tavolo si erano create due posizioni opposte: coloro che ritenevano che la valutazione fosse potenzialmente pericolosa e coloro che intravedevano nella valutazione una grande opportunità. Grazie al ruolo di intermediario del prof. Zamagni si è trovato il modo di mettere in armonia queste posizioni contrastanti ed infatti il legislatore ha definito la valutazione di impatto ma non ha imposto nessuna metodologia e nessuna metrica, ha solo definito alcuni confini lasciando le organizzazioni libere di scegliere il metodo ottimale per dimostrare questa trasformazione.

In realtà, nonostante il tema sia ancora poco diffuso, la maggior parte delle organizzazioni hanno un grande desiderio di poter finalmente dimostrare il loro valore, avendo reagito in modo proattivo con una grande voglia di esplorare questa nuova pratica, anche da parte delle piccole organizzazioni che hanno interesse anche a valutare i loro piccoli interventi. Nonostante perman-



ga una componente critica soprattutto dal punto di vista metodologico, le organizzazioni in linea di massima sembrano pronte a superare certe criticità.

L'attenzione attuale è maggiormente rivolta verso gli Enti del Terzo Settore, ma la valutazione di impatto può essere applicata anche alle imprese *for profit*, anche da parte di queste imprese c'è la voglia di spingersi oltre il Bilancio di Sostenibilità, soprattutto le imprese che puntano sugli interventi di *welfare* aziendale, sia con impatti di tipo ambientale sia dal punto di vista sociale. Se un'impresa *for profit* è iniziata già a interessarsi a questo tema vuol dire che alla base c'è già una sensibilità su questi temi grazie anche alle molteplici leve.

### 2.3.2 Soggetti e destinatari della valutazione di impatto

Il legislatore, come già sostenuto precedentemente, attraverso l'emanazione delle *Linee Guida* non ha voluto imporre a nessun Ente del Terzo Settore l'obbligo di avviare un processo di valutazione di impatto sociale. Ma ha comunque introdotto una richiesta riguardante la Pubblica Amministrazione, la quale sarà tenuta ad applicare la valutazione di impatto se l'intervento o il progetto ha le seguenti caratteristiche: la durata dell'intervento è almeno 18 mesi quindi si applica ad interventi di media-lunga durata, l'entità economica dell'intervento deve essere superiore ad 1 milione di euro e quando tale intervento sarà attuato in ambito interregionale, nazionale o internazionale.

Esistendo attualmente una forte domanda di misurazione dell'impatto e del valore sociale proveniente da diverse direzioni, i soggetti interessati a questa pratica si stanno ampliando. In particolare, questa domanda di

impatto sociale proviene prevalentemente da: decisori politici; imprese *for profit*; fondazioni erogative; *Impact Investor*; Enti del Terzo Settore; finanziatori e donatori interessati a conoscere il rendimento sociale del loro capitale investito, per un donatore è importante capire cosa è cambiato grazie al suo contributo; i beneficiari diretti e indiretti delle attività coinvolti nella fase di pianificazione del processo valutativo; lavoratori, collaboratori, soci, volontari dell'organizzazione; cittadini e società civile in quanto *stakeholder* generici, i cittadini sono interessati a sapere come vengono impiegate le risorse pubbliche; i soggetti pubblici e *policy maker* in modo da orientare le risorse e le politiche pubbliche, anche se sembra che attualmente le Pubbliche Amministrazioni non siano sufficientemente pronte, si è in una fase di maturazione di *Capacity Building*, stanno cominciando ad apprendere ed inserire la valutazione di impatto nei bandi orientando anche la policy.

I *policy maker* sono attenti nell'ambito della valutazione non tanto sulla singola organizzazione, ma su un livello più ampio rispetto alla fenomenologia della valutazione di impatto. In sostanza tra i destinatari della valutazione di impatto non viene escluso e dimenticato nessuno, vengono inclusi sia *stakeholder* esterni che interni, in quanto l'obiettivo principale della valutazione di impatto è costruire comunità più inclusive, più sostenibili, più coese; quindi nel momento in cui si rende trasparente il processo di valutazione di impatto comunicando i risultati verso l'esterno vengono di conseguenza coinvolti gli *stakeholder* nella co-produzione di valore, si sta rendendo la rete più resiliente e la comunità più coesa.



### 2.3.3 Elementi caratterizzanti il processo

#### a) Principi

Le *Linee Guida* non impongono nessuna metodologia e metrica agli ETS, però includono alcuni contenuti minimi da rispettare, tra cui i principi di elaborazione della valutazione di impatto. La prima prescrizione riguarda il concetto di proporzionalità: si è liberi di scegliere la metodologia più adeguata all'organizzazione in questione ma l'articolazione e la complessità del sistema di valutazione deve essere proporzionato alla dimensione dell'ente, alla forma giuridica adottata, alla tipologia e al valore dell'intervento. Questo è un criterio importante, in quanto viene considerato nel momento in cui la misurazione di impatto viene inserita nei bandi governativi.

Sempre nel rispetto dell'autonomia, legislatore richiede che gli Enti del Terzo Settore dovranno prevedere un sistema di raccolta dati, sia quantitativi che qualitativi, di indici e indicatori, sia monetari che non monetari, l'aspetto fondamentale è che questi dati e strumenti siano appropriati e coerenti alla tipologia di valore aggiunto che si vuole misurare. Il legislatore vorrebbe che l'organizzazione dedicasse del tempo a riflettere sulle scelte, che si attivi un processo logico riflessivo, non vuole che ci sia uno schema standard di riferimento da seguire e che ogni organizzazione segua precisamente lo stesso schema. Dal momento in cui un'organizzazione sceglie di valutare l'impatto con una determinata metodologia deve anche spiegare perché è stata scelta proprio quella metodologia, perché hai scelto certi tipi di *outcome* e ne hai esclusi altri, ciò che è importa è argomentare e riflettere non ci deve essere nulla di automatizzato.

Tra i contenuti minimi da tenere in considerazione durante il processo di valutazione di impatto, il legislatore invita le organizzazioni a seguire sei principi: principio dell'intenzionalità, della rilevanza, dell'affidabilità, della misurabilità, della comparabilità, della trasparenza e della comunicazione.

1. *Intenzionalità*: il processo di valutazione deve essere indirizzato ad obiettivi strategici ben definiti ex ante. La rilevanza è fondamentale quando nel momento della ricerca di informazione è necessario fare uso di quelle più utili che permettano di dare evidenza all'attività di interesse generale perseguita, in concomitanza con l'affidabilità.
2. *Rilevanza*: le informazioni raccolte devono soffermarsi sull'interesse generale e sulla dimensione comunitaria dell'attività svolta. Nel processo di valutazione bisogna includere tutte le informazioni utili in termini di materialità, cioè tutte quelle informazioni utili per dare evidenza, quelle più pertinenti, si richiede implicitamente di essere realistici.
3. *Affidabilità*: consiste nel selezionare i dati nel modo più accurato possibile evidenziando la fonte di ogni singolo dato. Devono essere incluse informazioni precise e veritiere citando le fonti di riferimento, possono essere fonti primarie se l'organizzazione ha chiesto direttamente agli *stakeholder*, oppure secondarie se l'organizzazione ha fatto riferimento alla documentazione fornita dal sistema interno, da report statistici, analisi contesto geografico e così via. Citando la fonte ogni *stakeholder* può andare a ricercare il medesimo dato e trarne le sue conclusioni.



4. *Misurabilità*: il processo di valutazione ha per oggetto delle attività che devono essere misurate attraverso l'uso di indicatori e parametri quantitativi e qualitativi.
5. *Comparabilità*: si fa riferimento ad una comparabilità dei dati nel tempo, ossia le organizzazioni dovrebbero verificare ciclicamente il loro posizionamento rispetto all'obiettivo e ai risultati attesi. La comparazione è importante non solo per quanto riguarda il set di indicatori ma anche per quanto riguarda il processo. In questo caso per comparabilità non si intende un confronto tra diverse organizzazioni.
6. *Trasparenza e comunicazione*: ciò che ne deriva dal processo valutativo deve essere reso accessibile e pubblico agli *stakeholder* e alla comunità di riferimento attraverso la pubblicazione nel sito web dei risultati raggiunti.

Questi principi hanno lo l'obiettivo di far raggiungere il fine ultimo della valutazione di impatto, ossia far conoscere il valore aggiunto sociale generato (*outcome*), i cambiamenti sociali prodotti dalle attività dell'organizzazione (impatti) e la sostenibilità dell'azione sociale (confronto tra *input* e *outcome*).

#### *b) Dimensioni di valore*

Per quanto riguarda il principio di misurabilità il legislatore esprime ulteriori dettagli, segnalando che il sistema di misurazione deve prevedere due tipi di elementi: le dimensioni di valore che le attività perseguono e la presenza di indicatori e indici coerenti con le at-

tività oggetto di valutazione. Tali informazioni devono essere riportate utilizzando la stessa metrica e devono fare riferimento allo stesso periodo.

Quindi per il legislatore misurabilità significa tenere conto delle dimensioni di valutare e quantificare gli *outcome* e gli *output* attraverso l'uso di indici e indicatori. Si usa spesso il termine dimensione di valore ma attualmente non esiste una definizione condivisa, tale termine non viene definito nemmeno dal legislatore. Quando si parla di dimensioni di valore si parla di prospettiva attraverso cui osservare l'impatto generato, è come se fossero mondi a sé stanti composti da variabili, indicatori, indici e relativi dati.

Talvolta risultano particolarmente complessi, quindi risulta necessario utilizzare delle sottodimensioni di valore, ogni sottodimensione ha degli indicatori e strumenti di misurazione. Le dimensioni di valore possono essere: generali o specifiche. Sono generali quando le dimensioni riguardano tutte le organizzazioni sociali (per esempio tipica dimensione di valore generale è la *governance* democratica), mentre risultano specifiche quando sono legate alla tipologia di intervento che una singola organizzazione ha messo in atto.

Nel 2016 AICCON, insieme al prof. Zamagni, scrive una riflessione dedicata alla valutazione di impatto e snocciola una serie di dimensioni di valore, alcune generali ed altre specifiche. Quindi, le dimensioni di valore sono tutti punti di vista attraverso cui analizzare l'impatto. Non è un processo semplice identificare le dimensioni di valore ma i valutatori in genere utilizzano un formato Excel: nelle colonne si hanno tutte le dimensioni di analisi, in orizzontale le dimensioni di



valore e dentro ogni singola cella ci sono gli indicatori, ciò rappresenta già un protocollo di valutazione.

### c) *Dimensioni di analisi*

Nelle *Linee Guida* tra gli elementi caratterizzanti, c'è la richiesta da parte del legislatore di esplicitare gli elementi che compongono le dimensioni di analisi. Le dimensioni di analisi sono le dimensioni che fanno parte della catena di valore con l'aggiunta di alcune specificità. La prima specificità riguarda l'inclusione degli *stakeholder* per il legislatore essendo una fase del processo di analisi fa parte delle dimensioni di analisi. L'inclusione degli *stakeholder* è uno dei tratti caratterizzanti della valutazione di impatto e serve per dare evidenza al loro processo di partecipazione alla misurazione di impatto.

Inoltre, le dimensioni di analisi possono essere: attività, servizi o progetti; questi tre termini non sono sinonimi tra loro. L'attività è intesa come un processo che l'organizzazione ha messo in atto per dare una risposta ai bisogni dei beneficiari. I servizi sono delle attività codificate che hanno avuto una standardizzazione in termini di costi e procedure, sono attività che si ripetono nel tempo e seguendo le stesse modalità. I progetti si distinguono dalle attività e dai servizi, in quanto possono essere processi di durata prestabilita e non continuativa. Questa distinzione è importante per le organizzazioni, infatti spesso non c'è chiarezza riguardo questi termini. Nelle dimensioni di analisi il legislatore inserisce i tre fondamentali elementi della catena di valore: gli *input*, gli *output* e gli *outcome*.

Descrivendo gli elementi caratterizzanti del processo di valutazione di impatto è come se il legislatore avesse

descritto tutta la catena di valore, non citando però gli impatti. Ciò non è stato dovuto ad una dimenticanza, il legislatore ha considerato negli *outcome* gli effetti legati ai cambiamenti, non ha sentito l'esigenza di distinguere gli *outcome* dagli impatti, è come se avesse già dato per scontato che per *outcome* si intendono gli impatti diretti, ossia quelli trasformati in cambiamento generato direttamente dall'organizzazione. In sostanza, ha fatto intendere implicitamente che l'*outcome* fosse già un *outcome* verificato quindi già sottoposto all'attribuzione del cambiamento causale.

Lo scopo del legislatore è ridurre le ambiguità. Le dimensioni di analisi devono essere presenti tutte ma l'organizzazione può scegliere se parlare di attività, progetti o servizi in base alla sua natura, mentre le dimensioni di valore dipendono dalla scelta autonoma dell'organizzazione.

## **2.4 Leva finanziaria: Social Impact Investing o Finanza di impatto**

Dopo aver compreso l'importanza della leva normativa, una delle altre leve che attualmente sta facilitando la diffusione della valutazione di impatto sociale è il tema della finanza di impatto o *Impact Investing*.

La finanza di impatto si distingue dalle altre forme di finanza sociale, in quanto è caratterizzata da quattro elementi distintivi: intenzionalità, misurabilità, addizionalità e *trade off* tra rendimento economico finanziario e generazione di impatto sociale.

L'intenzionalità, in quanto un investitore in genere vuole intenzionalmente finanziare un'organizzazione che genera un determinato impatto sociale, quindi l'in-



tenzione risulta presente sia da parte dell'organizzazione che del finanziatore.

La misurabilità, perché gli impatti che si intendono generare attraverso i finanziamenti sono stabiliti *ex-ante*, monitorati e valutati *ex-post*; quindi, la misurazione si affianca allo strumento finanziario.

L'addizionalità, poiché questi tipi di investimenti a impatto sociale vengono orientati principalmente verso aree sottocapitalizzate, ossia aree che non beneficiano in genere di un grande flusso di finanziamenti.

Il *trade-off* tra rendimento economico finanziario e generazione di impatto sociale, quando l'organizzazione persegue un imponente impatto sociale generalmente il rendimento economico finanziario risulta essere molto basso, viceversa più alto è il rendimento economico meno aspettative di impatto generato si creano.

Il fenomeno dell'*Impact Investing* è molto attuale, ma anche molto complesso, è stato stimolato in Europa dalla *Social Business Initiative* di Cameron. Per capire come funziona la domanda e l'offerta dell'*Impact Investing* deve esserci una sorta di continuum dell'impatto che riguarda sia la tipologia di investitore sia la tipologia di domanda di finanza di impatto. Gli investitori possono essere: o grandi filantropi investitori sociali meno interessati al rendimento socioeconomico o investitori tradizionali con meno sensibilità rispetto all'impatto sociale ma perseguono comunque il concetto di sostenibilità con lo scopo di riottenere come minimo il capitale investito inizialmente. Alla domanda di *Impact Investing* rispondono tutte le svariate forme giuridiche di impresa con obiettivi sociali tra i più variegati.

Quindi rispondono alla domanda di finanza di im-

patto sia organizzazioni *not for profit* (associazioni, fondazioni, imprese sociali, cooperative sociali), sia imprese che non hanno forma giuridica di impresa sociale ma rientrano nelle forme di imprenditorialità sociale (SIA-VS, *Benefit Corporation*) e, infine, anche le imprese for profit, le quali non hanno specifici obiettivi sociali ma perseguono principi della *Corporate Social Responsibility* attraverso *welfare* aziendale, fanno riferimento agli ESG<sup>6</sup>, al rispetto ambientale, quindi, perseguono comunque un concetto di sostenibilità. Spesso l'incontro tra domanda e offerta è garantito grazie alla presenza di intermediari che intercettano fondi pubblici, privati, misti e regolamentano il rapporto tra i finanziatori e i finanziati, talvolta gli intermediari sono anche i responsabili del processo di misurazione, per esempio quando ci sono dei fondi pubblici è necessario che ci sia una terza parte indipendente che gestisca eventualmente i vari contratti.

In Italia, attualmente risultano essere circa 63 i finanziatori che propongono strumenti di finanza di impatto, i più rilevanti: Banca Popolare Etica, Fondazione con il Sud, Fondazione Social Venture Giordano dell'Amore, Sefea, Unicredit, UBI Banca, Generali Italia S.p.a. ecc. Va precisato che ci sono degli strumenti specifici della finanza di impatto a cui si può fare ricorso: strumenti di debito ad impatto sociale, i cosiddetti *social bond*, ossia finanziamenti concessi in alcuni casi a fondo perduto, in

---

6 L'acronimo: *Environmental, Social, Governance* si utilizza in ambito finanziario ed economico per indicare tutte quelle attività legate all'Investimento Responsabile (IR) che perseguono obiettivi tipici della gestione finanziaria tenendo in considerazione aspetti di natura ambientale, sociale e di *governance*.



altri casi tramite agevolazioni legate alla restituzione del finanziamento. Di solito vengono orientati verso le organizzazioni che accettano di misurare e di dimostrare il loro impatto. Poi si hanno strumenti di *equity*, veri e propri investimenti diretti sull'impresa, l'investitore entra a far parte dell'impresa a livello di governance e sono strumenti *pay-for-results*, i quali a fronte dei risultati ottenuti le organizzazioni e gli investitori vengono ricompensati con margini di risparmio della spesa pubblica.

In Italia anche se ci sono stati degli esperimenti riguardo i *Social Impact Bond* in ambito di rigenerazione di rifiuti e detentivo della misurazione della recidiva, attualmente non ci sono dati da comunicare.

Un altro strumento interessante è quello dedicato agli asset fisici, per esempio tutto ciò che ha a che fare con l'*Housing Sociale*, viene investito un programma o un'organizzazione utilizzando asset reali, quindi beni esistenti. Infine, il *Crowdfunding*, strumento che abbinato alla misurazione può diventare uno strumento di *Impact Investing*. L'*Impact Investing* in Italia è stato approfondito da Tiresia, Centro di Ricerca di esperti di Valutazione di Impatto del Politecnico di Milano, la quale ha dedicato due report alla Finanza di Impatto, uno del 2018 e uno del 2019, dal titolo: *Tiresia Impact Outlook*. Tiresia attraverso un sondaggio è arrivata alla conclusione che il mercato della finanza di impatto si stima che attualmente valga 8 miliardi (22 novembre 2019, *il Sole 24 ore*).

Inoltre, attraverso questo sondaggio si era dimostrato che in realtà la domanda in Italia non è ancora solida; infatti, un numero ancora limitato di imprese sociali risultano preparate ad accogliere investimenti nel breve periodo. Per poter intercettare dei finanziamenti di im-

patto sociale non bisogna solo saper fare misurazione di impatto, ma bisogna avere anche un certo tipo di atteggiamento rispetto alla figura del *Change Management*, quindi porsi in un certo modo rispetto alla capacità di pianificare strategicamente le attività di medio-lungo periodo e per ora sembra che manchino le competenze.

In questo momento sembra esserci la necessità che l'acquisizione di nuove competenze debba essere trasmessa velocemente, in quanto l'attenzione in questo momento è rivolta al *Recovery Plan*<sup>7</sup>.

In particolare, *Social Impact Agenda Italia*, rete che si occupa di garantire e preservare la diffusione delle metodologie di impatto ha proposto quattro aggiornamenti da inserire nel *Recovery Plan* che definito *Impact Recovery*. In particolare, chiede di inserire temi inerenti alla valutazione di impatto che includono l'aggiornamento delle competenze delle organizzazioni e della Pubblica Amministrazione, in quanto potrebbe risultare interessante vedere che la Pubblica amministrazione si inizi a valutare in termini di impatto generato per poi comunicarlo alla Commissione dell'Unione Europea.

Tra le altre proposte: "la possibilità di utilizzare gli strumenti della finanza di impatto a sostegno delle politiche sociali e sanitarie, attuare interventi di ammodernamento della Pubblica Amministrazione lavorando sul rafforzamento delle competenze del personale, valorizzare l'impresa sociale come agente di cambiamento a livello territoriale, anche sostenendola con sgravi fiscali e incentivi". Tutte proposte molto interessanti che attualmente sembra che verranno prese in considerazione dal Governo.

---

<sup>7</sup> Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, consistente in sei missioni e sedici componenti.



### 3 - Fasi del processo valutativo e principali modelli di misurazione

Dopo aver definito cosa la valutazione di impatto ed aver analizzato le leve che in questo momento spingono le organizzazioni sempre più a aderire a questa pratica, risulta necessario analizzare concretamente il processo di valutazione vero e proprio cercando di comprendere gli aspetti tecnici e metodologici. La valutazione di impatto non è mai un'azione neutrale, una volta che questo processo inizia a far parte delle organizzazioni necessariamente le modifica e si arriva in ogni caso a qualche tipo di cambiamento.

Per capire come valutare bisogna trovare e mantenere un equilibrio tra le molteplici tecniche rigorose esistenti e le aspettative, disponibilità delle organizzazioni. La difficoltà del valutatore consiste proprio nel cercare di mantenere questo equilibrio e bilanciamento in quanto facendo valutazione di impatto si sta svolgendo una ricerca applicata in un contesto in cui le variabili sono totalmente fuori controllo. A causa di questa difficoltà è necessario che il valutatore o chi si addentra nel processo valutativo debba tenere conto di alcuni riferimenti che fungano da guida durante tutto il processo.

Innanzitutto, il valutatore deve mantenersi fortemente ancorato alla realtà soprattutto nel momento della quantificazione dei risultati e degli esiti cercando comunque di proiettarsi verso i cambiamenti macro del futuro. Magari in un primo momento nelle fasi iniziali di mappatura del cambiamento si può anche allen-

tare questo approccio realistico essendo idealistici e romantici ma poi comunque nelle fasi successivi bisogna mantenere un approccio concreto. Inoltre, per fare valutazione di impatto è necessario isolare progetti o programmi, tecnicamente non è possibile valutare l'impatto di un'intera organizzazione ma di singole unità, attività o servizi.

Il processo valutativo è costituito da quattro fasi principali e ogni fase ha dei passaggi intermedi:

1. *Pianificazione e progettazione dello studio:*
  - Definizione ambito di analisi
  - Identificazione degli *stakeholder* e loro coinvolgimento
  - Comprensione del processo di cambiamento: definire vision e obiettivo di impatto.
2. *Raccolta dati e scelta del modello*, delle metriche e indicatori più appropriati.
3. *Analisi e interpretazione dei dati:* fase valutativa vera e propria.
4. *Riflessione e comunicazione degli esiti:* fase molto importante ed estremamente delicata, dati dovrebbero essere diffusi internamente per avviare un processo circolare riflessivo ma anche esternamente per sentire il punto di vista degli *stakeholder* e consentire loro la possibilità di esercitare l'esercizio di voice, ossia di contestare o continuare a supportare l'organizzazione.

### **3.1 Fase 1: pianificazione e progettazione**

La prima fase al suo interno è costituita a sua volta di tre ulteriori passaggi: definizione dell'ambito di analisi, identificazione e coinvolgimento *stakeholder*, com-



preensione del processo di cambiamento. Il primo step si occupa di definire l'ambito di analisi, cioè definire i confini di analisi sia dal punto di vista temporale sia dal punto di vista operativo. Bisogna focalizzarsi su qual è il problema che quel progetto o intervento vuole risolvere identificando la popolazione target e il contesto in cui quell'intervento o attività verrà realizzato.

### *Definizione ambito di analisi*

Quando si definisce l'ambito di analisi o la dimensione di analisi si possono considerare tre possibili scelte: rimanere su una dimensione micro concentrandosi solo sui beneficiari diretti dell'attività o perché non ho risorse o perché non ho interesse ad analizzare cosa è successo agli altri beneficiari. Oppure ci si può concentrare su una dimensione meso includendo anche i beneficiari diretti ma non mi focalizzo solo su una singola attività ma su un settore ossia su un'unione di progetti con lo stesso obiettivo.

Infine, si può perseguire un livello macro, non osservando solamente i beneficiari diretti e indiretti ma osservando gli effetti su tutta la comunità di riferimento nel suo complesso, quindi valutando più servizi di attività della stessa organizzazione (per esempio sia settore A che settore B). L'elemento più importante di questa fase è il momento in cui si chiede all'organizzazione il motivo e il perché si vuole fare valutazione di impatto, è importante avere un obiettivo per arrivare anche a comprendere a cosa serve fare valutazione.

Ci possono essere svariati motivi, magari un'organizzazione vuole mettersi alla prova e vede la valutazione come una sfida oppure vuole progettare un nuo-

vo intervento. Qualsiasi sia la motivazione che sta alla base di questa scelta con la valutazione in ogni caso l'organizzazione subirà necessariamente una revisione. Lo scopo che l'organizzazione si propone è importante perché corrisponde alla domanda valutativa che sarà di aiuto nella fase successiva del processo quando bisognerà scegliere la metodologia più adeguata. Quindi la scelta di collocarsi su un livello micro, meso o macro dipende dagli scopi valutativi, dai vincoli temporali ma anche dalle risorse umane ed economiche disponibili.

### *Identificazione e coinvolgimento stakeholder*

La seconda fase della progettazione e della pianificazione consiste nell'identificazione degli *stakeholder*. Gli *stakeholder* rappresentano i soggetti su cui l'intervento ha un impatto e al contempo hanno influenza sull'intervento stesso. Come già precedentemente affermato, gli *stakeholder* sono l'elemento distintivo della valutazione di impatto, motivo per cui la prima cosa da fare è individuarli, ossia provare ad elencare tutti coloro che supportano e possono sostenere il progetto o l'attività che si vuole realizzare nel rispetto del principio di massima rappresentatività e inclusività.

Per elencare e mappare gli *stakeholder* si possono scegliere varie tipologie di rappresentazioni anche grafiche, si possono elencare per nome o costruire categorie generiche. In genere vengono mappati e posizionati su uno schema bidimensionale che consenta di comprendere l'intensità e la profondità della relazione con l'organizzazione.

Inoltre, bisogna attribuire un ordine di priorità composto da coordinate, in funzione della loro posizione



rispetto alla capacità di influenzare gli esiti e in funzione del livello di dipendenza degli esiti, ossia la capacità di essere influenzati. L'ultimo passaggio di tale fase consiste nel decidere il loro livello di coinvolgimento nel processo di valutazione, il cosiddetto Piano di *engagement*, nel quale si stabilisce chi tra questi *stakeholder* coinvolgere nell'intervento che si vuole attuare. Dopo aver mappato e listato gli *stakeholder*, bisogna capire come quanto e quando coinvolgerli nel processo valutativo. La figura dello *stakeholder* migliora tantissimo la qualità della ricerca agevolando l'organizzazione nella crescita e nello sviluppo.

Inoltre, lo *stakeholder* svolge un passaggio molto importante, ossia valida le ipotesi di cambiamento, infatti va consultato perché esso *in primis* detiene la conoscenza sul cambiamento che l'organizzazione vuole generare, sia nella fase di progettazione sia nella fase di raccolta dati. Bisogna selezionare gli *stakeholder* da includere necessariamente nella ricerca, in primis i beneficiari diretti ma anche quelli indiretti, i quali sono vicini ai beneficiari diretti (es. famiglie soggetti svantaggiati). Per scegliere quanti *stakeholder* coinvolgere si può fare riferimento all'analisi di contesto svolta precedentemente, dipende se si è scelto di lavorare su un livello micro, meso o macro.

Successivamente bisogna definire a che livello di intensità l'organizzazione deve coinvolgerlo, si può semplicemente informare e condividere con lui la valutazione oppure si può consultare coinvolgendolo in *focus group*, interviste o questionari. Inoltre, si possono attivare processi di *empowerment* per far sì che *stakeholder* influenzi i processi organizzativi dell'organizzazione e coinvol-

gerlo direttamente nella raccolta e nell'interpretazione dei dati. Il coinvolgimento degli *stakeholder* è particolarmente significativo perché: migliora la rilevanza dei dati raccolti, restituisce diversità di punti di vista, aiuta a comprendere la complessità del contesto, consente la validazione della teoria del cambiamento (catena causale), rafforza l'*accountability* e supporta l'organizzazione nei processi del *decision making*.

### *Comprendere il processo di cambiamento*

Dopo questi passaggi si arriva all'ultima fase della pianificazione e progettazione, la quale consiste nella comprensione del processo di cambiamento. Dopo aver capito quali *stakeholder* si vuole coinvolgere, il valutatore deve capire che cambiamento si vuole generare con quella specifica attività.

Comprendere ciò è molto complicato; infatti, questa fase è la parte più difficile del processo valutativo. Innanzitutto, bisogna sviluppare una catena di valore da utilizzare come guida su quali sono i passaggi causali che porteranno l'attività a quello specifico cambiamento. La catena di valore è una descrizione di come si presume il progetto/intervento debba funzionare e serve per identificare il nesso causale tra le attività realizzate e i risultati attesi, capire quali sono le dimensioni e le sottodimensioni di valore entro cui si dovrà innestare la valutazione e la misurazione.

Abbiamo già visto precedentemente come concretamente è fatta una catena di valore, risulta necessario ribadire alcuni concetti per comprendere meglio questo strumento necessario se si vuole fare valutazione di impatto. Per fare valutazione di impatto il valutatore deve



tenere conto della complessità del cambiamento che si intende generare e per fare ciò bisogna considerare la profondità e l'ampiezza del cambiamento.

Quindi, per costruire una catena di valore efficace è necessario seguire tre passaggi fondamentali:

- Identificare la *vision* e l'obiettivo di impatto, due elementi che guidino la catena di valore e che riescano a restringere il canale di osservazione e l'attenzione su uno specifico *focus*.
- Considerare la scala di cambiamento, cioè i livelli progressivi di cambiamento che si vuole generare, quindi, la profondità dell'impatto.
- Considerare l'intero ecosistema influenzato dal cambiamento, quindi l'ampiezza dell'impatto.

Quando si parla di *vision* e obiettivo di impatto in gergo valutativo si parla di *Impact Challenge*; nel momento in cui l'organizzazione si focalizza su un obiettivo quell'obiettivo diventa la sfida di impatto e serve per avere un'idea chiara di quale sia il percorso di intervento. Spesso questo elemento manca ed è legato alla famosa domanda "qual è il cambiamento che voglio generare", per rispondere bisogna spostarsi dall'urgenza operativa e guardare verso il futuro.

La *vision* di impatto: è un obiettivo non realisticamente raggiungibile, è uno scenario futuro verso cui tendere, è un punto di riferimento fortemente radicato all'identità dell'organizzazione e ai suoi elementi distintivi. Invece, l'obiettivo di impatto è la traduzione della *vision* in un elemento più realistico, misurabile e raggiungibile concretamente. Si ha bisogno di definire la *vision* di impatto e l'obiettivo di impatto, perché la

misurabilità in genere si riduce man mano che progrediamo nella catena di valore e visto che risulta molto facile misurare gli input e gli *output*, *outcome* un po' più difficile ma misurare l'impatto risulta quasi impossibile nasce sempre più la necessità di focalizzarsi su un cambiamento misurabile. In questa fase l'organizzazione si confronta con l'intenzionalità e la coerenza interna tra obiettivi, attività e risultati attesi.

Per capire come funziona la logica dell'obiettivo di impatto bisogna pensare a partire dalla definizione di un problema, il quale porta una serie di conseguenze ed effetti. Quando si fa valutazione in genere si sbaglia perché non si definiscono gli effetti che si vogliono raggiungere, attraverso la definizione della *vision* e dell'obiettivo di impatto si fa un passo in più: ossia si trasforma il problema in una soluzione, se si risolve il problema si avrà impatto su uno degli effetti negativi e di conseguenza non c'è bisogno di dimostrare l'impatto per tutte le aree del problema in quanto si è raggiunto l'obiettivo di impatto. Una volta trovati obiettivi e *vision* bisogna focalizzarsi sulla definizione di altri due elementi fondamentali per la costruzione di una catena di valore efficace: la profondità e l'ampiezza dell'impatto.

Per quanto riguarda la profondità dell'impatto bisogna fare riferimento alla scala del cambiamento che si innesta nella catena di valore, partendo dall'*output* si realizzano le attività e questa dimensione indica se si sono ottenuti i risultati previsti, se si è raggiunti il gruppo target, la scala del cambiamento parte dalle attività.

Ci sono tre livelli di cambiamento nell'*output* definiti come realizzazioni di breve termine: le attività si svol-



gono come programmato, il gruppo target è stato raggiunto, il gruppo target accoglie la proposta. Per quanto riguarda gli *outcome*, ossia risultati di medio-lungo termine ci sono due livelli di cambiamento: il gruppo target cambia e acquisisce competenze, grazie a queste competenze magari cambia il proprio comportamento.

Infine, se si arriva agli effetti macro si parla di impatto nella quale ci sono due livelli di cambiamento: se il gruppo *target* cambia condizioni di vita, di conseguenza si realizza un cambiamento nella società. Se non si tiene conto della scala del cambiamento non si riuscirà mai ad avere la profondità del cambiamento, ogni passaggio fa capire che tra *output* e *outcome* ci sono dei cambiamenti intermedi che necessariamente bisogna misurare, seguendo tutti gli step se si può, in caso contrario ci si ferma prima nella scala l'importante è non saltare dei passaggi.

Un ultimo elemento da considerare per l'elaborazione di una catena di valore di impatto è l'effetto goccia, cioè bisogna considerare che quel cambiamento prodotto nel gruppo target sui beneficiari diretti avrà una risonanza anche nel mondo comunità del mio beneficiario: famiglia amici, conoscenti, colleghi. Questo impatto sulla comunità a sua volta arriva sul "quartiere" ed ecosistema del beneficiario diretto fino ad arrivare alla società civile nel suo complesso.

Esistono due tecniche per comprendere il processo di cambiamento ed elaborare una catena di valore per potere aiutare l'organizzazione a definire gli *outcome* e i relativi effetti: la teoria del cambiamento e il quadro logico. Questi due strumenti hanno bisogno di un facilitatore, come ad esempio il valutatore, il quale può

aiutare l'organizzazione facilitando il brainstorming e utilizzando supporti come semplici post-it, disegni o cartelloni

### 3.1.1 Teoria del cambiamento

La teoria del cambiamento si propone di rispondere alla domanda "qual è il cambiamento che vogliamo generare?" è la tecnica più utilizzata e in un certo senso più completa, parte subito dall'obiettivo di impatto mentre il quadro logico parte dalle attività. La teoria del cambiamento è rappresentata da una serie di *outcome* intermedi che portano all'impatto atteso. Il processo di funzionamento di questa tecnica parte dall'obiettivo di impatto e si lavora a ritroso, passando dagli *outcome* necessari per raggiungere l'obiettivo fino alle attività che devono essere realizzate per generare quegli specifici *outcome*. Lavorando a ritroso si cerca di mappare le precondizioni all'obiettivo di impatto, cioè cosa si deve verificare affinché quell'obiettivo di impatto si realizzi.

Il focus di questa teoria è sul come e sul perché avvengono i cambiamenti considerando anche quelli casuali, non lineari (esiti inattesi). È un metodo che chiede agli operatori di aprire la mente ed uscire da ciò che già si conosce per esplorare il problema in modo complesso. È uno strumento perfetto per la pianificazione ex ante di un nuovo intervento e viene utilizzato anche dai progettisti sociali quando si ha un obiettivo ma non si sa ancora come realizzarlo e si usa questa teoria per trovare nuovi partner e definire le attività.

Questa teoria non è recente, ma proviene da una tecnica che si utilizza in progettazione chiamata: "albero dei problemi e delle soluzioni", dove al centro si colloca



il problema, nella parte superiore al problema ci sono gli effetti di diverso tipo sociali, psicologici, economici e nella parte inferiore al problema si ha la causa del problema. Sotto le cause in una relazione causale ci sono gli impatti macro. Possiamo dire che la teoria del cambiamento trasforma immediatamente quel problema in soluzione, trasforma gli effetti in impatto micro-positivi, in modo che tutte le cause possano diventare *outcome*, ossia le precondizioni quindi le condizioni positive che bisogna ottenere per realizzare l'obiettivo di impatto.

Questo ragionamento richiede sicuramente del tempo e in genere viene sviluppato in modo condiviso e partecipato in modo da costruire una vera e propria teoria del cambiamento cercando di mettere in una sequenza temporale e causale gli *outcome* ottenendo al contempo una profondità di impatto. In particolare, è un modello che identifica tutte le precondizioni necessarie per produrre il mio obiettivo di impatto usando il ragionamento causale del "se... e... allora". Questa logica permette di partire dal livello causale più basso chiedendosi: "se determinati *outcome* sono in vigore, allora l'impatto sarà raggiunto", "se questi *output* verranno prodotti, allora questi *outcome* saranno in vigore" e così si va a ritroso fino agli input. Un esempio potrebbe essere: se è aumentata la conoscenza del mondo del lavoro da parte dei giovani, allora i beneficiari saranno pronti ad entrare nel mondo del lavoro, allora avranno ottenuto posti di lavoro stabili, allora sarà aumentata l'inclusione.

Il vantaggio di questa tecnica è quello di riuscire ad individuare livelli di profondità dando un livello di spessore agli *outcome*, i quali a sua volta possiamo distinguer-

re tra: *outcome early* ossia brevi che riesco a raggiungere subito dopo gli *output*, *outcome* intermedi e *outcome* finali, i quali danno la possibilità di raggiungere l'obiettivo di impatto. In sostanza la teoria del cambiamento si traduce quindi in una catena di *outcome* detta anche *results chain*. Come si è già precisato tale modello va realizzato in forma partecipata con operatori e *stakeholder* in versione *brainstorming* o *writestorming*; la richiesta è quella di proiettarsi nel futuro utilizzando asserzioni formulate già al positivo, è come se tutto fosse già accaduto e in modo positivo, bisogna essere già mentalmente proiettati verso la strada del cambiamento.

Una volta mappate queste condizioni bisogna procedere con il *reality check*, ossia “di tutte queste precondizioni quali competono a me e alla mia organizzazione?” “di quali mi posso occupare qual è il mio contributo nella catena del cambiamento?”. È un passaggio importante perché spesso le organizzazioni non si rendono conto di qualcosa di molto vicino a loro, per esempio non si rendono conto che per ottenere quell'obiettivo di impatto c'è bisogno di un nuovo *stakeholder* e nuove *partnership* che possano lavorare su un'altra catena di valore per arrivare insieme allo stesso obiettivo. Quindi il *reality check* serve per definire meglio i confini del contributo e per ripensare ingaggiando magari nuovi partner.

L'ultima caratteristica del modello riguarda le *assumption* e le *enablers*; si tratta di presupposti logici che garantiscono la relazione causale, cioè condizioni che sono limitatamente sotto il nostro controllo ma che comunque hanno un'influenza per il raggiungimento degli obiettivi.



Non bisogna dimenticarsi che la teoria del cambiamento è una teoria basata sulla logica, attraverso questi due presupposti logici si consente di definire meglio la relazione causale che si sta immaginando e costruendo tra l'intervento, gli *outcome* che sono stati individuati e l'obiettivo di impatto. Servono per prevedere tutto quello che non è sotto mio controllo e potrebbe interferire con raggiungimento dell'obiettivo di impatto. Quindi, una volta conclusa la teoria del cambiamento è necessario fare precisare questi due elementi: le *assumption* possono essere definite come delle ipotesi che possono essere realizzate grazie agli *enablers*, ossia facilitatori che possono essere strumenti, persone che possono aiutare nel prevedere possibili rischi.

### 3.1.2 Quadro logico

La seconda tecnica per comprendere il processo di cambiamento è il quadro logico, anch'esso è uno strumento di progettazione ma in questo caso si parte già con uno schema, detto quadro logico che consente a partire dalle attività di mappare i passaggi necessari per arrivare gli obiettivi. In genere viene utilizzando quando l'intervento è già noto o lo si è già applicato, quindi si sa più o meno cosa aspettarsi. È un processo analitico e interattivo che comprende anche l'utilizzo di strumenti complementari come l'analisi degli *stakeholder* e dei problemi, l'identificazione degli obiettivi e la selezione delle strategie.

Attraverso questo metodo si crea una tabella in cui ci sono delle attività numerate, ogni attività ha dei risultati di riferimento, i risultati a sua volta portano ad uno scopo di progetto per poi arrivare agli obiettivi

generali. È un processo talmente logico che accanto ad ogni step si trovano già gli indicatori oggettivi riferiti a quell'attività e le fonti di verifica ossia dove è possibile trovare quell'informazione richiesta dall'indicatore.

### **3.2 Fase 2: raccolta dati e scelta del modello più appropriato**

Dopo aver definito tutti gli step necessari e fondamentali della fase di progettazione e pianificazione, quindi dopo aver definito l'ambito di analisi, individuato gli *stakeholder*, mappato i cambiamenti è necessario andare a comprendere cosa avviene nella fase successiva, ossia bisogna decidere come misurare il cambiamento scegliendo il modello più appropriato. È un passaggio molto delicato in quanto non esiste un metodo unico adatto per ogni organizzazione, il legislatore nelle linee guida lascia ampia autonomia nella scelta del metodo.

Oggi esistono circa 76 metodologie diverse che si possono applicare ma la scelta più utilizzata dalle organizzazioni attualmente è quella di un approccio sartoriale, ossia costruito ad hoc per l'organizzazione in base alle sue esigenze nel rispetto della sua identità. In questa fase non solo verrà selezionato il modello più adatto all'organizzazione ma si procederà anche alla scelta di metriche e indicatori.

#### *3.2.1 Principali modelli della valutazione di impatto*

Per pervenire a valutazioni corrette ed esplicative occorre utilizzare, nel modo più rigoroso possibile, l'approccio più appropriato a soddisfare la domanda valu-



tativa posta in partenza. La scelta del modello dipende da tanti fattori ma principalmente appunto da cosa l'organizzazione ha risposto alla domanda "che cambiamento si vuole generare" e dipende molto anche dallo scopo dell'analisi, ossia per chi sto attivando per questo processo e perché.

Innanzitutto, va fatta una precisazione lessicale, in quanto nel linguaggio della valutazione metodi e modelli non sono esattamente sinonimi, ma presentano delle sfumature diverse. Si parla di modelli come un insieme di metodologie clusterizzabili in un'unica categoria; si parla invece di metodi quando si parla di sottodimensioni dei sotto *cluster*, ossia dentro ad ogni metodo ci sono diverse tecniche. Come vedremo, per esempio, nel modello basato su indici sintetici, al suo interno ci sono diversi metodi di valutazione economica, con all'interno a sua volta lo SROI. Il fatto che attualmente un approccio di tipo sartoriale sia il più diffuso non vuol dire che non vi siano metodi o tecniche a cui fare riferimento, si tratta di scegliere la composizione di tecniche e metodologie più indicate.

Di modelli ce ne sono moltissimi, però quelli attualmente più utilizzati sono classificabili in tre grandi famiglie con all'interno di ogni cluster tecniche molto diverse tra loro:

1) *Modelli che guidano alla costruzione di un indicatore sintetico volto a misurare la creazione di valore sociale.* I principali modelli appartenenti a questo cluster sono:

- Modello SROI (*Social Return on Investment*)
- Analisi costi-benefici (CBA)
- VALORIS (*Socialis*)

Questi modelli sono principalmente composti da tecniche tipiche della valutazione economica, il più utilizzato tra questi è il metodo SROI, ossia ritorno sociale sull'investimento, il quale consente di mettere a rapporto costi e benefici, successivamente i benefici vengono monetizzati e si perviene ad un unico indice di sintesi. Il metodo VALORIS è stato costruito per la prima volta dall'Università di Brescia nel caso di inserimenti lavorativi.

2) *Modelli basati sulla teoria che si focalizzano sul processo di produzione di un servizio/prodotto sociale articolando l'analisi in input-attività-output-outcome-impatti.* I metodi appartenenti a questa categoria li abbiamo analizzati precedentemente e sono: la teoria del cambiamento e il quadro logico, vedremo come una volta mappato il cambiamento si è anche in grado di attribuire indicatori. Se si sceglie il metodo basato sulla teoria del cambiamento il passaggio successivo è schematizzare la teoria in un protocollo di valutazione, attribuire gli indicatori, le fonti e poi procedere con la misurazione.

3) *Modelli controfattuali:* rappresentano un *gold standard* della ricerca valutativa e includono il "controfattuale" per dimostrare l'esistenza di un nesso causale fra progetto messo in atto e impatti indotti. All'interno di questo modello si utilizzano metodi statistici e rigorosi che consentono di introdurre un gruppo di controllo o di verificare l'esistenza della variabile *outcome* prima e dopo l'intervento con una serie di condizioni valide dal punto di vista statistico. Si utilizzano quindi metodi sperimentali e quasi-sperimentali come studi randomizzati e controllati RCT e quasi esperimenti.



4) *Modelli misti (MM)*: combinano modelli e strumenti di diverse prospettive e sono in grado di integrare approcci controfattuali e teorici, sia nella raccolta dati sia nella fase di analisi. Non si è obbligati a perseguire solo un unico modello, a seconda delle necessità e delle risorse si possono unire pezzi provenienti da diversi modelli, per esempio si può iniziare con la teoria del cambiamento, individuare gli *outcome*, proseguire con la scelta degli indicatori e contemporaneamente sfruttare alcuni *outcome* che sono attribuibili a proxy finanziarie per eseguire una valutazione economica. Inoltre, non è escluso che si possa avere un gruppo di controllo che possa ricostruire statisticamente il tutto, ci sono tante possibilità di intreccio. La scelta del modello giusto dipende dalla domanda valutativa ma anche da tanti altri fattori. Primo fra tutto dipende dal livello di analisi prescelto, ossia se si è scelto livello di analisi micro, macro o meso, inoltre dipende anche dal numero di variabili “fuori controllo”, valutare un inserimento lavorativo o un’attività culturale cambia, per l’attività culturale più adeguata la teoria del cambiamento, la quale mappa tutte le variabili e individua solo gli *outcome*. Inoltre, per scegliere il metodo giusto bisogna anche considerare la profondità e l’ampiezza dell’impatto, dalle risorse umane e finanziarie, dalla quantità e la qualità dei dati disponibili, a volte si hanno tanti dati ma non tutti sono di qualità. Per trasformare un dato in un dato di qualità bisogna cercare il dato oggettivo o soggettivo più credibile che possa aiutare a sostenere le evidenze, magari attraverso interviste non solo ai soggetti svantaggiati ma anche ai capisquadra.

È interessante focalizzare l'attenzione sui principali modelli di valutazione di impatto sociale presentati fino ad ora, in particolare riguardo tre famiglie di metodi:

1. Modelli basati sulla teoria
2. Modelli controfattuali con particolare riguardo ai metodi RCT
3. Modelli basati su indici sintetici, con particolare riguardo al metodo SROI

### *Modelli basati sulla teoria*

Quando si parla di modelli basati sulla teoria si fa riferimento principalmente alla teoria del cambiamento. In sostanza questo tipo di modelli utilizzano sia dati quantitativi e qualitativi e si propongono di misurare l'impatto globale, ossia gli effetti sulle persone, sull'ambiente, sul contesto sociale ed economico nel suo complesso.

Questo tipo di modelli servono per avere un riscontro sull'intervento messo in atto dall'organizzazione in relazione agli obiettivi definiti all'inizio del processo, servono per fare la valutazione vera e propria e quindi misurare con estrema precisione l'impatto generato dall'organizzazione grazie al suo intervento ed, infine, possono essere utili per supportare i manager dell'organizzazione nella gestione e nella pianificazione strategica. Sono maggiormente adatti per valutare un ampio range di attività, come ad esempio: inserimenti lavorativi, interventi sociosanitari, di assistenza, attività culturali ed educative e programmi di sviluppo locale e globale. In genere questo metodo si applica nella prima fase di progettazione dell'intervento a scopo valutativo, ma può essere applicato anche ad intervento già avviato.



Come ogni modello applicarlo comporta sia una serie di vantaggi che svantaggi. I principali vantaggi sono: consente di comprendere come e perché l'intervento ha funzionato, individuando i nessi causali cercando di prevenire gli effetti negativi; pone l'attenzione dell'organizzazioni su obiettivi di lungo periodo e consente di far emergere il valore aggiunto sociale grazie alla capacità esplicativa del modello. Ha anche degli svantaggi: se non è sostenuto da strategie di scelta statistica, da costruzione di gruppi di controllo o di rilevazione di dati sulla percezione degli *stakeholder* rimane uno strumento destinato solo ad osservare il cambiamento e non coglie i meccanismi sociali più latenti; inoltre, assume un carattere specificatamente qualitativo e deve essere integrato con indici e indicatori all'interno di modelli misti di valutazione.

#### *Modelli controfattuali: studi randomizzati e controllati RCT*

I metodi controfattuali vengono considerati un *gold standard* della ricerca valutativa in quanto consentono di misurare il cambiamento e osservarlo, ma soprattutto di definire l'impatto. Prevedono l'esecuzione di test ed esperimenti al fine di comparare un caso osservabile ed un caso ipotetico ed astratto, il cosiddetto controfattuale.

Tra i modelli controfattuali si hanno due famiglie di metodi: metodi sperimentali, provengono da tradizione di laboratorio e possono essere applicati anche in un contesto destrutturato come quello sociale e metodi quasi sperimentali, una sorta di via di mezzo che segue un po' metodo di laboratorio e un po' si adatta al contesto. Quest'ultimo è un buon mix e sembra essere una buona soluzione, in quanto anche in questo caso si necessita di

utilizzare analisi statistiche complesse, come la regressione e la varianza. Tra i metodi sperimentali fanno parte gli studi randomizzati e controllati RCT, tra i metodi quasi sperimentali fanno parte: differenza nelle differenze, analisi di regressione, abbinamento statistico, impiego di variabili strumentali, serie storiche interrotte. I metodi sperimentali RCT utilizzano prevalentemente dati quantitativi e si occupano di misurare l'impatto come contributo netto dell'intervento economico, sociale e ambientale. Come i metodi basati sulla teoria serve per sapere se l'intervento messo in atto ha funzionato in relazione agli obiettivi predefiniti, per quantificare gli effetti generati dall'intervento e per consentire al manager di mettere in atto una riformulazione dell'intervento. Si può utilizzare per valutare attività diverse tra loro, come inserimenti lavorativi, interventi sociosanitari, attività culturali e per politiche pubbliche. In genere si può applicare in tutte le fasi del processo: ex-ante, in itinere, finale ed ex post.

Negli studi randomizzati e controllati una popolazione di potenziali beneficiari è assegnata casualmente ad uno dei due gruppi: trattati e controlli. La prima cosa da fare è randomizzare il campione, ossia attribuire casualmente i soggetti o al gruppo di trattamento (gruppo che parteciperà all'attività) o al gruppo di controllo. La randomizzazione segue una metodologia statistica che garantisce un'uguaglianza totale tra i due gruppi, non si possono confrontare soggetti con caratteristiche diverse in quanto si creerebbe un errore statistico di selezione. La randomizzazione consente di superare questo limite lavorando con grandi numeri e attribuendo casualmente un soggetto ad un gruppo invece che ad un altro, dopo di che si va a misurare il cambiamento dato dalla diffe-



renza tra le variabili *outcome* del gruppo di trattamento meno le variabili *outcome* del gruppo di controllo. Tale differenza esplica cosa è successo a livello di cambiamento attraverso l'utilizzo dell'inferenza causale danno la possibilità di individuare e dimostrare la causalità. L'inferenza causale non va confusa con l'inferenza descrittiva, la quale crea *bias* cognitivi quando due variabili che evolvono nello stesso modo si pensa siano collegati tra loro in modo causale anche quando queste due variabili non hanno nessun elemento che le correli.

Bisogna comprendere che correlazione non significa causalità. I punti di forza di questo modello sono: produce solide evidenze scientifiche, si basa sull'inferenza causale e sull'attribuibilità, inoltre, quantifica gli effetti specificando "a quali condizioni" e "per chi" l'intervento funziona meglio. Ci sono dei limiti: è uno studio che si applica su una variabile alla volta e su un *outcome* alla volta massimo due; quindi, è un metodo micro nella quale si osserva un solo cambiamento alla volta, nonostante si possa applicare in contesti macro (come l'ambito farmaceutico). Inoltre, non è sempre possibile mantenere costante il *setting* sperimentale, ossia il rischio di contaminazione e compensazione dei controlli e se non è integrato con la Teoria del Cambiamento o con il Quadro Logico non individua la sequenza o la struttura causale dell'effetto.

*Modelli basati su indici sintetici:  
social return on investment (SROI)*

Il metodo SROI nasce su impulso delle Organizzazioni del Terzo Settore inglese e su iniziativa del Governo inglese nel 2008. Il Governo inglese sentiva l'esigen-

za di orientare le finanze pubbliche sempre più scarse verso i più meritevoli, ossia verso organizzazioni *non profit* che generavano maggiore impatto positivo sulla comunità. Nel tempo si è evoluto ed è diventato uno strumento di massima diffusione a livello internazionale, infatti è garantito attualmente dal *Social Value International* che preserva e diffonde questa metodologia a livello mondiale.

Lo scopo di questo metodo è misurare il valore sociale generato ed è particolarmente apprezzato dagli investitori sociali e dalle Pubbliche Amministrazioni. Una delle particolarità dello SROI è quello di utilizzare dati quantitativi che poi successivamente verranno tradotti in valore monetario. Misura l'impatto dal punto di vista sociale, economico e ambientale e come gli altri due metodi serve per sapere se l'intervento ha funzionato, serve per rendicontare agli *stakeholder* i risultati ottenuti a fronte delle risorse investite e per supportare il manager nella gestione della pianificazione strategica. In genere si applica prima di avviare un intervento o di richiedere un finanziamento, il cosiddetto SROI previsionale o al termine dell'intervento, detto anche SROI valutativo.

Uno dei suoi principali vantaggi è quello che restituisce un unico valore sintetico; quindi, è molto facile da comunicare e facilmente interpretabile. È un indice che è trovato molto interessante più che per gli operatori e beneficiari diretti più per la Pubblica Amministrazione e per i finanziatori, donatori.

Altri punti di forza di questo metodo sono: misura obiettivi di lungo periodo, fino a cinque anni; tiene conto sia della causalità dell'impatto che dell'attribuibilità



tà attraverso la Teoria del Cambiamento e le misure di addizionalità; consente di comparare la *performance* nel tempo e assume una prospettiva partecipativa definita *stakeholder-centric*. I limiti di questo modello sono dati soprattutto dal fatto che tende a monetizzare i benefici ma ci sono alcuni *outcome* che sono difficilmente monetizzabili, come ad esempio la libertà di scelta, è difficile da trasformare in una *proxy* finanziaria, ossia in un'approssimazione in quanto non si ha realmente un prezzo di mercato su variabili di questo tipo.

Un altro limite consiste nel fatto che alla fine dell'applicazione di questo metodo si ottiene un indice finale sintetico, ma a partire da questo indice non si riesce bene a capire perché e come l'intervento ha funzionato, l'elevata sinteticità toglie il valore descrittivo che ad esempio un modello come la Teoria del Cambiamento restituisce. È uno strumento in realtà che può essere gestito in tanti modi ma richiede rigore, l'elemento che lo rende arbitrario è la scelta di quale *proxy* attribuire.

Per ridurre questa componente di arbitrarietà ci sono alcuni principi di riferimento che conviene seguire: coinvolgere gli stakeholder, comprendere il cambiamento, valutare ciò che conta, includere solo ciò che è materiale, non sovrastimare, essere trasparente, verificare i risultati. Il coinvolgimento dello *stakeholder* limita l'arbitrarietà in quanto senza coinvolgimento risulta impossibile calcolare SROI, il confronto costante con gli *stakeholder* è qualcosa di cui si ha estremamente bisogno, è importante un punto di vista esterno, infatti una volta che l'organizzazione ha realizzato un suo studio può sottoporlo anche all'attenzione del *Social Value International* o di qualche esporto in materia.

Per calcolare lo SROI in genere si seguono varie fasi: definizione del campo di analisi e individuazione degli stakeholder, mappatura degli *outcome*, selezione degli *outcome* e attribuzione di valore, definizione dell'impatto generato, calcolo dello SROI ratio e condivisione dei risultati dell'analisi. Va precisato che lo SROI parte da una Teoria del Cambiamento, quindi viene costruito a partire dal protocollo di valutazione, non si parte subito calcolando l'indice ma si ricostruisce il cambiamento, si quantificano gli *outcome*, si attribuiscono le proxy e infine si calcola lo SROI.

Va ricordato che il metodo SROI proviene dalla valutazione economica ed è un procedimento strutturato al fine di gestire il valore degli *outcome* sociali, economici e ambientali generati da un'attività o da un'organizzazione. Per arrivare al calcolo dell'indice si utilizzano tecniche di monetizzazione, dette *proxy*, le quali attribuiscono un valore economico sia ai costi che ai benefici per ciascuna categoria di *stakeholder*. Il calcolo del Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI) si basa sul rapporto tra: valore monetario del cambiamento generato (*outcome o present value*) e investimenti necessari per raggiungerlo (input), così si ottiene SROI ratio, ossia il valore generato per ogni euro speso.

Il rapporto tra costi (input) e benefici (*outcome*) consente di stabilire quanti "Euro" di valore economico, sociale e ambientale sono stati creati per ogni "Euro" investito. In questo modo un investimento o un finanziamento che genera utilità sociale può essere valutato in termini di rendimento sociale. Il processo che porta al calcolo dello SROI è quasi più rilevante del valore finale che si ottiene, anche se comunicare un indice come



lo SROI ad un donatore o ad un finanziatore è comunque un dato molto potente che se comunicato in modo efficace può lasciare un'influenza non indifferente nei confronti degli stakeholder.

### 3.2.2 *Quantificare il cambiamento: la scelta degli indicatori*

Il momento della scelta degli indicatori è un momento molto delicato che ha lo scopo di quantificare il cambiamento dell'organizzazione. L'indicatore è una misura sintetica, in genere espressa attraverso un numero. Bisogna tenere presente che l'indicatore non spiega il cambiamento ma comunque lo indica e lo segnala. L'interpretazione dell'indicatore avviene dopo in base anche agli altri dati raccolti, all'interpretazione degli operatori e in base alle letterature. Molte volte si fa un utilizzo massiccio di indicatori, in realtà è meglio fare una certa selezione individuando indicatori solidi e validi.

Per scegliere gli indicatori più adeguati bisogna comunque tenere conto anche della qualità dei dati a disposizione, in linea di massima l'indicatore come la *vision* deve essere S.M.A.R.T: specifico, misurabile, perseguibile, pertinente, tracciabile nel tempo. Gli aspetti più importanti da tenere in considerazione per la scelta degli indicatori sono: la trasparenza e l'affidabilità del dato, lo scopo è individuare un indicatore solido.

Esistono tre categorie di indicatori con ognuno un livello gerarchico diverso: indicatori di prodotto, ossia gli output che misurano la quantità dei beni e servizi prodotti dall'organizzazione e valutano i progressi rispetto alle attività implementate; gli indicatori di risultato, ossia gli *outcome*, i quali indicano il cambiamento e valutano i progressi rispetto ai risultati attesi. Ed, in-

fine, gli indicatori di impatto, il livello gerarchicamente più elevato in quanto misurano variabili macro di tipo sociale, economico e politico. A volte non c'è bisogno di arrivare necessariamente ad indicatori macro se si è riusciti a dimostrare trasformando gli indicatori di *outcome* in un dato di impatto. Si è più volte ribadito l'importanza del dato nel processo valutativo, la fase della raccolta avviene dopo aver scelto un metodo.

Per fare chiarezza su che tipo di dato raccogliere è consigliabile dotarsi di un manuale guida che aiuti a capire come si realizzino: *focus group*, interviste, questionari tutti strumenti necessari per questa fase. I dati raccolti possono essere di vario tipo: oggettivi, soggettivi, quantitativi e qualitativi e provenire rispettivamente da fonti primarie se si interloquisce direttamente con lo stakeholder, da fonti secondarie se si ricava il dato da documenti ufficiali del sistema interno dell'organizzazione, o da banche dati, report interni o *benchmark*.

### **3.3 Fase 3: valutazione dell'impatto e attribuzione del valore**

La terza fase del processo è la fase di valutazione vera e propria, è un punto cruciale del processo. L'importanza di questa fase è data dal fatto che dopo aver mappato il cambiamento, si sono comprese e individuate le relazioni di causalità che stanno alla base dell'intervento che si vuole realizzare, si è in un certo senso interiorizzato il meccanismo causale. La sfida in questo step consiste nel passare dall'osservazione del cambiamento alla dimostrazione del cambiamento, dalla misurazione dei risultati (*outcome*) alla stima dell'impatto, quindi degli effetti.



Per dimostrare la causalità bisogna passare da un concetto di causalità ad un concetto di attribuibilità dei risultati all'intervento e non ad altre cause è questo l'unico modo per trasformare gli *outcome* in impatti. Ci sono studi che si fermano alla causalità, sono studi che usano la teoria del cambiamento e si limitano a questa osservazione, in realtà da un punto di vista metodologico non aggiungere l'attribuzione di causalità è un errore grossolano.

Nella valutazione di impatto bisogna distinguere i risultati dagli effetti, l'effetto può essere definito come la differenza tra il fattuale e il controfattuale, e non è né un *outcome*, né un indice di variazione tra prima e dopo l'intervento. C'è bisogno di utilizzare tecniche di attribuibilità che consentano di trasformare il valore di *outcome* in un effetto, dimostrando il nesso causale che lo lega all'intervento eseguito dall'organizzazione.

Questo è il punto cruciale che distingue la valutazione di impatto sociale da qualsiasi altro tipo di valutazione: se non si può ricostruire controfattuale e confrontarlo con il fattuale non si sta facendo valutazione di impatto. La valutazione di impatto può essere definita come: "quel processo di identificazione e stima degli effetti, intesi come la differenza tra ciò che si osserva in presenza/dopo l'intervento (fattuale) e ciò che si sarebbe osservato in assenza dell'intervento (controfattuale)".

L'effetto è, dunque, definito come: la differenza tra due valori, ma uno di questi valori è osservabile (risultato fattuale), l'altro è un valore ipotetico e non osservabile (risultato controfattuale). L'*outcome* diventa un effetto quando è stato dimostrato il nesso causale che lo lega all'intervento. I risultati dell'*outcome* sono in ge-

nere effetti micro-diretti con conseguenze sui beneficiari diretti (il gruppo target), mentre l'impatto ha effetti micro-indiretti ed effetti macro. L'effetto macro coincide con l'obiettivo di impatto. Arrivati a questo punto del processo bisogna trasformare gli *outcome* in effetti, quindi, in impatto.

Per comprendere meglio questo passaggio bisogna ritornare alla scala del cambiamento, la quale definisce la profondità e l'ampiezza dell'impatto. Innanzitutto, se si riesce a dimostrare la relazione causale tra l'intervento e l'*outcome*, come per esempio, il gruppo target cambia e acquisisce competenze, se si riesce a dimostrare che le competenze acquisite sono dovute proprio all'intervento dell'organizzazione, si ha già un effetto micro-diretto. Se inoltre, si riesce a dimostrare il nesso causale con un livello gerarchico degli esiti superiore, come per esempio, se il gruppo *target* non solo acquisisce le competenze, ma cambia anche atteggiamento è più proattivo, anche questo si può definire un effetto micro-diretto, se il cambiamento del gruppo *target* cambia le sue condizioni di vita e anche quelle della sua famiglia si ha un effetto micro-indiretto.

I cambiamenti della società sono per definizione effetti macro se si riesce a connetterli con il l'intervento dell'organizzazione e in questo modo si chiude la scala del cambiamento avendo raggiunto il livello più alto dal punto di vista gerarchico. Per trasformare concretamente gli *outcome* in effetti, è possibile seguire una scala che definisce diversi livelli di rigore scientifico (da 1 a 5) che si possono raggiungere per attuare questa trasformazione. All'estremità superiore della scala si raggiunge il massimo livello di rigore e scientificità attraverso



so i metodi sperimentali, ossia gli studi randomizzati e controllati, i quali rappresentano la regola d'oro della valutazione. In questo livello si possono trasformare gli *outcome* in effetti senza ombra di dubbio con estrema certezza. Nel caso non si riuscisse a raggiungere il livello massimo si può puntare su livello 4 della scala in cui fanno parte i metodi non sperimentali, ossia quelli che non si servono della randomizzazione, ma che utilizzano tecniche come: differenze nelle differenze, variabili strumentali, serie storiche interrotte.

Attraverso questi metodi non si ha la possibilità di assegnare i soggetti a gruppi diversi perché ci sono dinamiche troppo spontanee che evolvono in continuazione. Se non si riesce con questi si può ancora scendere di grado nella scala utilizzando misure di addizionalità, ossia misure tipiche del metodo SROI, sono una sorta di pesi, sono addizioni percentuali che si possono attribuire al valore di *outcome*. L'*outcome* viene sottoposto a misure di addizionalità in termini di controfattuale e di quell'*outcome* rimane l'effetto diretto dell'intervento dell'organizzazione. Il livello 2, uno dei più bassi corrisponde al confronto del prima e dopo l'intervento, consiste nel confrontare i valori dell'*outcome* prima e dopo l'intervento e tra l'intervento e *benchmark* esterni se esistenti.

Infine, all'estremità inferiore della scala, ma comunque rientrante nella scala scientifica si trovano le valutazioni del controfattuale operate chiedendo l'opinione degli *stakeholder*. È il livello più basso ma comunque valido e consiste nel chiedere direttamente agli *stakeholder* gli effetti percepiti attraverso sondaggi, interviste, questionari. Viene chiesto loro se hanno percepito qual-

che cambiamento nelle diverse aree e quanto di questo cambiamento ritengono sia dovuto proprio a quello specifico intervento, per richiedere ciò esistono tecniche per formulare la domanda in modo corretto, i risultati ottenuti anche se soggettivi hanno comunque una dignità scientifica.

C'è, inoltre, da precisare che ogni modello ha una diversa capacità di rispondere all'esigenza attributiva e ogni modello può essere applicato con diversi livelli di rigore. In particolare, i modelli con meno capacità di attribuzione, i quali rischiano di fermarsi alla causalità, sono i modelli basati sulla teoria (teoria del cambiamento e quadro logico). Ad un livello più elevato ci sono i modelli misti, di cui fanno parte anche i cruscotti e indicatori di *performance* con *benchmark*; si parla di *output* se affiancati da dati di *benchmark* e possono diventare uno strumento di attribuzione causale.

Però c'è ancora molta confusione riguardo questo modello ancora perfezionabile, in quanto ci sono cruscotti destinati a rimanere strumenti di rendicontazione che non possono essere usati come strumento di una valutazione di impatto, come ad esempio i *GRI Standards*. Al livello dei modelli misti si potrebbero posizionare idealmente anche i *GRI standards* in quanto parlano di impatto sociale, economico, ambientale. Ma occorre fare chiarezza: i *GRI standards* non sono in realtà uno strumento propriamente utilizzato nell'ambito della valutazione di impatto, nonostante si occupino di impatto; ma sono uno strumento che si incentra sull'impatto che fa riferimento al funzionamento e alla *performance* di un'organizzazione e non fa riferimento a ciò che l'organizzazione produce in termini intenzionali verso l'esterno.



In pratica questi standard utilizzati per la redazione del bilancio sociale ci dicono se la *performance* di un'organizzazione è sufficientemente sostenibile così da contribuire in modo significativo all'impatto globale, alla sostenibilità; in quanto *focus* sul funzionamento dell'organizzazione e non sulla generazione intenzionale di questo impatto, la differenza consiste appunto nell'intenzionalità. I *GRI Standards* fanno riferimento alla misura della responsabilità sociale e non alla misura dell'impatto.

Ad un livello superiore rispetto ai modelli misti si hanno le misure di addizionalità, come il metodo SROI. Successivamente si hanno i metodi non sperimentali, i quali hanno l'unico difetto di non fare randomizzazioni del campione prendendo certi soggetti che trovano sul campione e analizzandoli con certi metodi scientifici e statistici. Al vertice si hanno gli studi randomizzati e controllati.

### **3.4 Ultima fase: comunicazione degli esiti**

Il processo valutativo si conclude con la comunicazione e la diffusione degli esiti. Purtroppo, è una fase ancora un po' trascurata e sottovalutata dalle organizzazioni, perché in realtà, è fondamentale dedicarle del tempo come le fasi precedenti; solamente che molte volte il lavoro del valutatore si ferma prima e l'organizzazione gestisce da sola questa fase. Il ruolo del valutatore potrebbe facilitare l'organizzazione attraverso dei suggerimenti sulla comunicazione, sul linguaggio e sulla scelta grafica, la quale è un elemento che influenza tantissimo. La diffusione verso l'esterno è importante per dare agli *stakeholder* la possibilità di esercitare il diritto

di voice, ossia di scegliere se continuare a supportare o meno l'organizzazione.

Ovviamente oltre che una diffusione degli esiti verso l'esterno, attraverso campagne pubblicitarie, siti internet e convegni, è necessaria anche una diffusione interna dei risultati attraverso una condivisione dei diversi livelli gerarchici, il cui scopo è quello di avviare un pensiero circolare riflessivo e destinato a riformularsi operativamente; infatti, non è necessario rilevare solo esiti positivi alla fine del processo, ma è importante anche diffondere la cultura del fallimento, come primo passo per l'apprendimento.



## 4 - Sinergie e differenze tra rendicontazione sociale e valutazione di impatto

Per quanto riguarda il bilancio sociale, documento sinergico con il *report* di impatto, esso verrà descritto a livello di contenuto e struttura sia per quanto riguarda le cooperative mutualistiche, sia per quanto riguarda gli Enti del Terzo Settore. A tale scopo si presentano i diversi tipi di standard a cui si può fare riferimento per la sua redazione, considerando anche l'emanazione delle recenti *Linee Guida per il Bilancio Sociale*. Infine, ci sarà una parte del capitolo dedicata alla definizione di differenze e affinità tra il Bilancio Sociale e il *Report* che ne deriva dalla applicazione pratica di una Valutazione di Impatto.

### 4.1 Bilancio sociale nell'ambito delle cooperative mutualistiche e le sue funzioni

Il Bilancio sociale nell'ambito delle cooperative mutualistiche è redatto prevalentemente in via volontaria. Nonostante, attualmente per questo tipo di imprese esso sia facoltativo, negli ultimi anni stanno crescendo numericamente le società cooperative che scelgono di redigerlo, anche se per ora rappresentano comunque una minoranza; infatti, alcune imprese lo redigono da tanti anni, alcune si sono avvicinate da poco a questa pratica, altre magari lo faranno in futuro.

Non essendo un documento obbligatorio, la denominazione da dare viene scelta dall'azienda in questione

e dipende anche dalle *Linee Guida* che si vogliono seguire; motivo per cui talvolta viene chiamato “Bilancio Sociale”, talvolta “Bilancio di Sostenibilità” o anche con altre denominazioni. Ci si può chiedere se all’interno di una cooperativa il Bilancio Sociale sia realmente utile e necessario: ci sono alcuni studiosi come Antonio Maticena<sup>8</sup>, il quale sostiene che “le cooperative abbiano nel proprio DNA i principi della responsabilità sociale”; o altri studiosi come Lorenzo Sacconi<sup>9</sup>, il quale sostiene: “la cooperativa non è necessariamente responsabile, ma ha un elevato potenziale superiore di propensione alla responsabilità sociale rispetto ad altre tipologie di imprese”.

Perciò non si può sostenere che, dato che la cooperativa è geneticamente responsabile socialmente o ha questo alto potenziale di responsabilità sociale che essa non dovrebbe redigere un Bilancio Sociale, in quanto già di per sé potrebbe essere ritenuta responsabile. Nonostante queste affermazioni, per una cooperativa il Bilancio Sociale si rende necessario; anzi, tale documento risulta fondamentale in quanto deve rendere conto di monitorare l’efficacia istituzionale e verificare quanto le organizzazioni si avvicinino allo scopo di generare valore sociale.

Il Bilancio Sociale è innanzitutto uno strumento di comunicazione esterna per fornire ai terzi informazioni ai terzi/*stakeholder* una serie di informazioni per effettuare le proprie valutazioni e giudizi. È uno strumento di comunicazione anche interno; infatti, le informative

---

8 A. Maticena, Professore Ordinario Università di Bologna.

9 L. Sacconi, Professore Università degli Studi di Milano.



che vengono date attraverso questo documento assumono rilievo anche dal punto di vista organizzativo: esso non rimane solo una mera produzione di informazioni per valutazioni razionali sui mezzi più idonei per raggiungere un fine, ma assume grande rilievo proprio sull'aspetto organizzativo.

Condividere informazioni è la condizione necessaria sia per rispondere ai diritti dei soci ad essere informati, sia per dare senso alle attività ("cosa stiamo facendo come organizzazione, perché lo facciamo in modo diverso, quali valore generiamo?"). Costruire il senso sulle attività in questa prospettiva significa motivare le persone, anche i lavoratori non soci chiamati a dare il loro contributo per svolgere azioni generatrici di valore sociale.

Inoltre, non bisogna dimenticare che la cooperativa, essendo un'organizzazione democratica, è caratterizzata dal voto capitaro; anche se questo non basta per sostenere che vi è realmente democrazia; a volte si potrebbero verificare delle condizioni che non consentono di sviluppare la partecipazione di tutti i soci attraverso il libero dibattito interno. Perciò, attraverso un documento informativo come il Bilancio Sociale, viene favorita la democrazia in modo da poter mettere l'organizzazione nella condizione di prendere decisioni internamente in modo consapevole, evitando il rischio che ci sia poca comunicazione e interazione tra la "tecnostuttura" (organi di governo) e la base associativa.

Il Bilancio sociale non è solamente uno strumento di comunicazione interna ed esterna, ma anche uno strumento di controllo, sia interno che esterno. È uno strumento di *controllo interno* in quanto utile agli orga-

ni di governo, all'assemblea dei soci, ai responsabili di settore per valutare se l'organizzazione sta realizzando le finalità previste e gli obiettivi strategici. È uno strumento di *controllo esterno*, in quanto le informazioni servono anche per valutare la possibilità che l'ente possa assumere una certa configurazione, possa svolgere una certa attività e fornire certi servizi.

Quindi, tutte queste informazioni assumono una pluralità di dimensioni: comunicazione e controllo, orientamento sia all'esterno che all'interno. Costruire un Bilancio Sociale ha certamente dei costi; però non bisogna dimenticare la distinzione tra costo e investimento. L'investimento genera ritorni ed avere un Bilancio Sociale genera per le organizzazioni moltissimi ritorni. Essendo uno strumento di comunicazione e controllo, esso è sicuramente un documento che dimostra la trasparenza della impresa cooperativa nel voler rendere conto degli obiettivi e dei risultati realisticamente raggiunti; perciò, è importante che ci sia trasparenza nella comunicazione, in quanto essa potrebbe risultare manipolata e distorta nel caso in cui venissero dimostrati solo i risultati positivi raggiunti e non anche il fallimento di altri obiettivi.

Infatti, un'informativa è considerata trasparente se fornisce informazioni sia sui successi che sugli insuccessi, seppure parziali per non manipolare la comunicazione. Per la redazione del bilancio sociale le imprese ordinarie e le cooperative mutualistiche possono fare riferimento a degli standard da utilizzare, tra cui: A1000, GBS (Gruppo Bilancio Sociale), *GRI Standards*.

Attualmente nel mondo cooperativo risulta esserci ancora una forte presenza e diffusione dello standard



GBS, anche se nelle prospettive future, sembra prospettarsi una tendenza alla sostituzione di GBS con gli standard GRI, in relazione alla loro affermazione come standard di riferimento internazionale che sempre più si diffonderanno tra le imprese.

### GRI STANDARDS

GRI è uno standard di contenuto, ma rispetto a GBS è in continuo aggiornamento; l'ultima edizione anche se recente è già oggetto di modifiche, quindi è uno standard sottoposto ad una revisione continua. Va precisato che, se si applica questo standard non si parla più di Bilancio Sociale, ma di "Bilancio di Sostenibilità" che concettualmente richiama il modello della *triple-bottom line*, ossia della tripla linea di fondo.

L'idea di questo modello è che l'impresa, anche ordinaria, in realtà dovrebbe avere tre linee di fondo ideali: una economica, una sociale, una ambientale. Quindi, secondo questa idea tutte le imprese dovrebbero tendere a realizzare simultaneamente tre categorie di risultati e ciò è molto collegato al concetto di sostenibilità.

La definizione più diffusa di sostenibilità è<sup>10</sup>: "lo sviluppo sostenibile è quello sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri". Si può sostenere che la sostenibilità ha tre dimensioni:

- sostenibilità economica (capacità di generare redditi, occupazione per gli individui),
- sostenibilità sociale (capacità di generare benessere inteso in chiave sociale garantendolo a diver-

---

10 Rapporto di Brundtland, 1985.

si soggetti, come ad esempio informazione, conoscenza, cultura, sicurezza, salute),

- sostenibilità ambientale (legato al concetto di risorse ambientali naturali limitate, garantire riproducibilità e rigenerazione di queste risorse).

Si hanno tre chiavi di lettura riguardanti uno sviluppo sostenibile; quindi, tre linee di fondo che andranno a far parte del Bilancio di sostenibilità. A queste se ne può aggiungere una quarta, riguardante altre prospettive, quali la sostenibilità istituzionale, nel senso che uno sviluppo sostenibile dovrebbe saper generare non soltanto opportunità economiche, benessere, riproducibilità delle risorse naturali, ma anche la giustizia e la democrazia, tema riguardante i sistemi politici. I *GRI Standards* sono una pluralità di standard, alcuni generali o universali (figura 3), altri specifici riguardanti temi specifici.

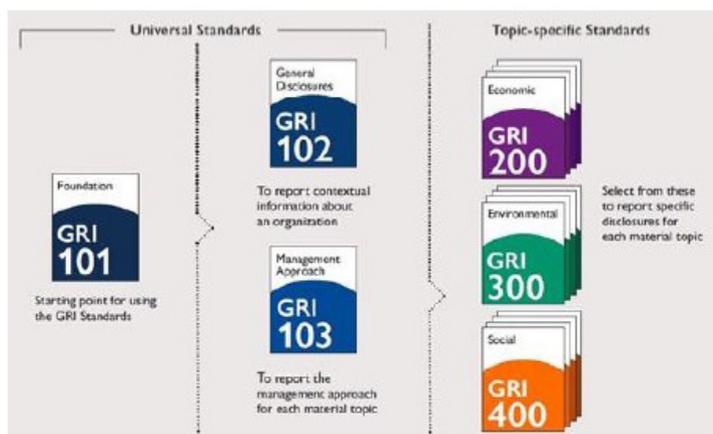


Figura 3. Approccio Modulare GRI Standards. Fonte: GRI Standards.

Si è deciso di suddividerli adottando un approccio modulare, siccome GRI ha a cuore l'aggiornamento di tali standard, attraverso questo approccio può intervenire nella modifica di un singolo standard lasciando gli altri immutati, così come possono essere aggiunti nuovi standard in modo più agevolato. All'interno della categoria degli standard specifici ci sono, a loro volta, una pluralità di documenti: 200 standard economici, 300 standard ambientale, 400 standard di tipo sociale. Gli standard universali sono: 101 Foundation, 102 *General Disclosures*, 103 *Management Approach*.

In riferimento allo standard universale "101 Foundation", al suo interno sono compresi quattro principi che definiscono il contenuto del documento, assonanze con A1000: inclusività degli *stakeholder*, materialità, contesto della sostenibilità, completezza. Insieme a questi quattro principi, nel 101 ci sono altri sei principi che devono garantire la qualità del Bilancio di Sostenibilità: equilibrio, chiarezza, accuratezza, tempestività, comparabilità, affidabilità.

Il GRI consente diversi livelli di applicazione degli standard in modo flessibile; in particolare, c'è una prima distinzione riguardante:

- applicazione in *accordance*, ossia in coerenza con i GRI seguendo in modo completo tutte le indicazioni
- applicazione *referenced*, ossia il redattore utilizza il GRI soltanto per specifici ambiti informativi.

All'interno dell'applicazione in *accordance* ci sono due livelli: una completa, per ogni tema che è stato

inserito tra quelli materiali su cui rendicontare è necessario produrre tutte le informative specifiche del GRI; mentre il livello di applicazione *core*, per ogni tema materiale è sufficiente una specifica informativa, magari preferibile in fase di apprendimento del GRI.

Il Bilancio di sostenibilità deve essere costruito sul principio trasparenza; però sono previsti casi in cui alcune omissioni sono ammesse, ad esempio se sussistono condizioni di riservatezza sul tema, per esempio delle retribuzioni direttive o il tema della non disponibilità dell'informazione.

Lo standard *102 General Disclosure* è una *check list* delle informazioni che devono essere prodotte; esso in particolare consiste nel seguire pedissequamente un elenco di criteri riguardanti l'identità dell'azienda.

Lo Standard *103 Management Approach*, evidenzia l'approccio direzionale con cui viene assicurata la rendicontazione e la gestione dei temi sostenibili. Nell'approccio manageriale alla rendicontazione, se viene trattato un tema materiale su cui esiste uno standard, lo standard deve essere seguito. Se invece, per uno specifico tema materiale non è previsto uno standard, si dovrebbe produrre un'informazione adeguata ad hoc.

In concreto, lo Standard 103 evidenzia due aspetti: il prim riguarda la rendicontazione, il secondo la gestione della sostenibilità. Sulla rendicontazione tale standard sottolinea che per ogni tema materiale bisogna dimostrare perché è materiale, con ciò individuando il perimetro: dove si verificano gli impatti e in che modo l'azienda è coinvolta.



## 4.2 Bilancio sociale degli Enti del Terzo Settore e delle imprese sociali

Per quanto riguarda gli Enti del Terzo Settore essi, secondo le indicazioni della Riforma, sono obbligati a redigere il Bilancio Sociale secondo le linee guida ministeriali, solo se conseguono ricavi, proventi o entrate superiori a un milione di euro. Le imprese sociali, comprese le cooperative sociali, sono tenute alla redazione secondo le linee guida ministeriali e alla pubblicazione del Bilancio Sociale a prescindere da certe soglie dimensionali.

La disciplina in materia di Bilancio Sociale dettata dalla Riforma del Terzo Settore rappresenta uno degli elementi di innovazione più importanti dal punto di vista dei sistemi informativi dell'Economia Sociale. Tale innovazione non è da considerarsi in senso radicale in modo assoluto, in quanto un obbligo di redazione del Bilancio Sociale sussisteva già per quanto riguarda le imprese sociali disciplinate dal decreto legislativo del 2006. Ma l'elemento di novità molto rilevante riguarda: il grande ampliamento delle organizzazioni dell'Economia Sociale chiamate a redigere questo documento.

Infatti, attraverso questa Riforma sono tenuti a redigere il Bilancio Sociale: i "grandi" Enti del Terzo Settore con ricavi, entrate, proventi superiori ad un milione di euro, i centri di servizi per il volontariato indipendente dalla dimensione, le imprese sociali, comprese le cooperative sociali e i loro consorzi ed, infine, gruppi di imprese sociali, le quali redigeranno il Bilancio Sociale in forma consolidata. Viene ampliato il perimetro delle organizzazioni tenute a redigere tale documento, in quanto il tema fondamentale della Riforma è rappre-

sentato dalla trasparenza, argomento ricorrente a partire dalla Legge delega.

Oltre a ciò, ci possono essere altri motivi per cui si è posto un obbligo di redazione per alcune organizzazioni specifiche: queste organizzazioni hanno un trattamento fiscale specifico, si rivolgono al pubblico per ricevere sostegni finanziari sotto forma di donazioni, ricevono sostegno da parte dei volontari. Di fronte a questi aspetti risulta necessario per queste organizzazioni rifarsi a principi di trasparenza, comunicando i propri valori, le proprie strategie, attività e risultati. Nel redigere il bilancio sociale, gli ETS e le imprese sociali attraverso le specifiche *Linee Guida* hanno un riferimento univoco a cui rivolgersi; e ciò al contrario delle cooperative mutualistiche e delle imprese *for profit*, le quali non essendo assoggettata all'obbligo di rendicontazione socio ambientale, possono predisporre il bilancio sociale o di sostenibilità in modo relativamente autonomo selezionando lo standard più adatto.

Va precisato che le linee guida non sono in sé esaustive; infatti, per quanto riguarda gli indicatori, risulta esserci una limitata proposta di indicatori da poter utilizzare nella rendicontazione sociale degli enti; perciò, risulta opportuno integrare le linee guida attraverso l'adozione di specifici standard (GBS, GRI), in modo da avere riferimenti ancora più solidi circa gli indicatori per specifici ambiti di rendicontazione.

Per quanto riguarda il contenuto del bilancio sociale, alcuni elementi sono dettati dalle Linee guida, ma altri sono dettati dalla legislazione e quindi sono dipendenti da specifiche fonti normative; all'interno di un bilancio sociale deve esserci una sezione in cui i sindaci, in



quanto organi di controllo si esprimano sull'osservanza delle finalità degli ETS o delle imprese sociali. Quindi, ci sono alcuni contenuti derivanti direttamente dalla legge, per cui al legislatore ministeriale è stato affidato il compito di integrare ulteriormente tali sezioni.

#### *4.2.1 Le linee guida per la redazione del bilancio sociale*

La struttura delle linee guida per la redazione del bilancio sociale è così formata: introduzione e riferimenti normativi, finalità dello strumento. Al di là dei principi generali di trasparenza dettati dalla Legge delega, sono individuati i soggetti tenuti alla redazione del BS, destinatari, principi di redazione, struttura e contenuto, approvazione, deposito, pubblicazione e diffusione: nonostante la legge avesse già chiarito alcuni termini.

Per quanto riguarda l'introduzione delle linee guida ministeriali ci sono alcuni passaggi stimolanti per comprendere uno strumento di rendicontazione come il bilancio sociale. Infatti, il legislatore attraverso le linee guida vuole mandare alle organizzazioni non solo un messaggio tecnico per la redazione, ma soprattutto un messaggio culturale, con lo scopo di volere guidare culturalmente il lettore. Perciò, sin dall'inizio il legislatore precisa: "Il bilancio sociale deve essere visto non solo nella sua dimensione finale di atto, ma anche in una dimensione dinamica come processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori".

Il legislatore intende comunicare che non si chiede alle organizzazioni di produrre un documento, non viene chiesto un ulteriore obbligo burocratico, al contrario

redigere il bilancio sociale è come un processo di crescita da parte dell'ente con l'obiettivo di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale. È come se la costruzione del documento debba essere considerato come un viaggio, è ovvio che la prima edizione non sarà di per sé perfetta, anche se ci si affida a dei consulenti esterni. Il bilancio sociale dovrebbe essere prodotto da parte dell'organizzazione e dai suoi costituenti, quindi è fondamentale ci sia un processo di apprendimento e di crescita, nella quale si vedrà l'evoluzione del documento, sia per quanto riguarda la struttura sia per quanto riguarda la capacità informativa. Per cui il messaggio del legislatore attraverso le linee guida è quello di vedere il documento non semplicemente come un atto ma attraverso una dimensione dinamica e come un processo di crescita che permetta all'ente di accrescere le sue competenze nell'ambito della rendicontazione socio ambientale.

Inoltre, il legislatore sottolinea come questo processo debba avvenire "attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori": il bilancio sociale non va costruito senza interagire con gli stakeholder, affinché possa essere uno strumento attorno al quale si possa creare una crescita culturale e una consapevolezza nel rappresentare i risultati è necessario il coinvolgimento degli stakeholder.

Un'altra sezione interessante delle linee guida è quella riguardante le finalità e viene definito il bilancio sociale degli ETS e delle imprese sociali, come: "il bilancio sociale può essere definito come uno strumento di rendicontazione delle responsabilità dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici delle atti-



vità svolte da un'organizzazione". Per cui è uno strumento per la gestione responsabile delle azioni, attività, dei progetti e dei risultati sociali, ambientali, economici che l'organizzazione produce. In più è uno strumento di rendicontazione delle responsabilità che è fa parte degli strumenti di gestione della responsabilità.

Le stesse note ministeriali richiamano termini tecnici anglofoni, sostenendo che quando si parla di strumento di rendicontazione delle responsabilità è opportuno fare riferimento da una parte all'*accountability*, quindi al dover di trasparenza delle organizzazioni circa le scelte e le strategie attuate e dall'altro viene visto come uno strumento di *compliance*, in quanto nelle responsabilità economico, sociali, ambientali è incluso il rispetto della legge, dei regolamenti, delle linee guida, dei codici di condotta ai quali l'organizzazione individualmente o come parte di una rete si attiene.

Quindi, innanzitutto, viene chiarito in senso ampio quale è la finalità del bilancio sociale. Successivamente, il decreto ministeriale va nel dettaglio per quanto riguarda le finalità fornendo un lungo elenco di finalità specifiche alle quali questo documento deve assolvere. Tra le principali finalità riconosciute:

1. Esprimere valore (come concetto di utilità, risposta ai bisogni, alle aspettative e agli interessi) creato dalle organizzazioni, consentendo anche analisi comparative temporali per verificare se l'organizzazione sta migliorando la propria performance in campo sociale e ambientale.
2. Favorire il processo interattivo di comunicazione: il bilancio sociale è uno strumento di dialogo

con i portatori di interessi, dai quali si ricevono anche *feedback* per aiutare l'organizzazione a rivedere propri progetti.

3. È uno strumento con il quale migliorare le valutazioni degli *stakeholder*: per esempio, un donatore potrebbe iniziare a comparare diverse organizzazioni per scegliere quella che può fare miglior uso delle risorse donate.
4. Informare sul bilanciamento delle aspettative degli *stakeholder*: in un mondo ideale si riesce a massimizzare la risposta a tutti, talvolta, è necessario un trade-off, per cui accrescendo il grado di risposta alle aspettative di uno stakeholder è possibile che vi sia un'erosione di una risposta su un altro fronte.
5. Indicare obiettivi di miglioramento: non ci si può limitare a valutare le performance a posteriori, le organizzazioni sociali devono darsi degli obiettivi, per poi confrontarli con i risultati, quindi i risultati dovrebbero guidare la definizione degli obiettivi futuri.

Il legislatore si è dimostrato molto evoluto nel cogliere le finalità specifiche che tale documento deve assolvere, risulta esserci una proposizione evoluta culturalmente del bilancio sociale, le organizzazioni si rendono conto che non si tratta solo di un'informativa di controllo per le pubbliche amministrazioni, ma si tratta di raggiungere molteplici finalità simultaneamente.

Le sezioni successive delle linee guida ministeriali contengono gli aspetti metodologici e strutturali che un bilancio sociale dovrebbe avere al suo interno, con par-



ticolare riferimento alle informazioni generali dell'organizzazione, la struttura di governo, le persone che operano nell'ente, obiettivi e attività, la situazione economico finanziaria e altre informazioni da inserire a discrezione dell'azienda.

### **4.3 Differenze e affinità del bilancio sociale e della valutazione di impatto**

Dopo aver analizzato la valutazione di impatto e il bilancio sociale, occorre chiarire che legame intercorre tra questi due strumenti. Nella sua definizione originaria, elaborata nell'ambito della *evidence based policy* e della Cooperazione allo sviluppo la valutazione d'impatto viene definita come: "il risultato di un processo di raccolta di informazioni volte ad essere rielaborate per giungere ad un giudizio di valore sull'efficienza e l'efficacia delle realizzazioni, dei risultati e degli impatti delle politiche".

Il bilancio sociale, invece, è uno strumento fondamentale soprattutto dal punto di vista etico, ma comunque considerato come "parziale", in quanto si focalizza maggiormente sulla misurazione della *performance* e sulla dimensione dell'output, mentre la valutazione di impatto misura principalmente gli *outcome*, quindi, il cambiamento e l'impatto del cambiamento. Tale limite del bilancio sociale si ripercuote sugli *stakeholder*, i quali di conseguenza dal bilancio sociale non ottengono dati completi ed esaustivi soprattutto per quanto riguarda il valore aggiunto e gli effetti del cambiamento generato.

Nonostante tali differenze, è necessario sottolineare che tra la valutazione di impatto e il bilancio sociale è presente una sinergia; in particolare secondo Giorgia

Bonaga<sup>11</sup>: “ciò che può fortemente influenzare la qualità tanto della rendicontazione quanto della valutazione sono la ricchezza delle informazioni raccolte, la complessità dei processi e delle metodologie applicate e la forme in cui le stesse sono rielaborate”. In particolare, viene sostenuta la necessità di un’integrazione e collaborazione tra questi due strumenti all’apparenza così diversi, ma che in realtà insieme potrebbero far emergere l’organizzazione nel suo complesso e il valore da essa generato.

Le principali differenze e analogie che emergono tra bilancio sociale e valutazione di impatto sociale possono essere raggruppate in base: al tipo di documento, all’oggetto del *report*, elementi di processo della catena del valore, contenuti, obiettivi, funzione, impiego, domanda di valutazione, *timeframe* valutativi, metodo, strumenti utilizzati, raccolta dei dati, tipologia degli esiti, analisi statistiche, analisi critica dei risultati, presentazione dei risultati, cadenza temporale e tipo di valutatore.

Innanzitutto, il bilancio sociale è prettamente un documento consuntivo ed autonomo, mentre l’impatto sociale è risultato di un processo valutativo che analizza maggiormente gli effetti delle azioni. Inoltre, il bilancio sociale ha per oggetto indicazioni qualitative e quantitative sui risultati ottenuti, invece l’impatto sociale rielabora le informazioni raccolte in modo tale da poter dare un giudizio di valore sui risultati osservati.

Per quanto riguarda gli elementi di processo presi in considerazione nella catena del valore: il bilancio socia-

---

11 Capitolo 4.3 del libro *Le cooperative imprese altere* (2017) di Antonio Matacena a pag. 272.



le si sofferma su *design, input, output, outcome* intendendoli come risultati di breve periodo; l'impatto sociale si sofferma su tali indicatori e in aggiunta anche su impatti macro specialmente di lungo periodo.

Il contenuto del bilancio sociale è costituito da: una struttura, dalla definizione di un'identità organizzativa, dai fattori produttivi usati, servizi prodotti, risultati ottenuti, il valore economico generato, ricadute sui beneficiari. Nell'impatto sociale si hanno: realizzazioni, risultati, impatti e relative combinazioni.

Lo scopo del bilancio sociale è quello di verificare il raggiungimento degli obiettivi, quello dell'impatto sociale è di identificare le variabili di funzionamento e il bilancio sociale ha prevalentemente funzione di controllo interno direzionale e *accountability*, la valutazione di impatto funzione di *accountability* (mutualità esterna), ma soprattutto di apprendimento interno e pianificazione strategica.

Inoltre, va specificato che il bilancio sociale svolge un'analisi riguardante principalmente la performance aziendale, mentre l'impatto analizza gli effetti dei cambiamenti. Infatti, la domanda di valutazione che si pone il bilancio sociale è quella di chiedersi "l'intervento ha funzionato?", l'impatto si chiede "perché e come ha funzionato? Ha fatto la differenza?".

Per quanto riguarda i tempi, il bilancio sociale esegue analisi prettamente *ex ante*, in itinere ed *ex post*, l'impatto sociale *ex ante*, in itinere, *ex post* e in aggiunta una rielaborazione *ex-post* compresa di eventuali approfondimenti. Il metodo usato dal bilancio sociale è: narrativo e descrittivo, mentre il metodo dell'impatto sociale è un tipo di approccio controfattuale, una valu-

tazione basata sulla teoria e su metodi misti. Gli strumenti utilizzati nel bilancio sociale sono: dimensioni ed indicatori, uguale nell'impatto sociale con l'aggiunta di indici. I dati raccolti per la redazione del bilancio sociale sono: prevalentemente fonti interne insieme a rilevazioni effettuate dagli *stakeholder*, i dati raccolti per l'impatto sociale sono integrazione di fonti interne con documenti esterni insieme alle rilevazioni effettuate dagli *stakeholder*.

Per quanto riguarda invece la tipologia degli esiti, nel bilancio sociale si ottengono risultati diretti, positivi o negativi, attesi, di breve periodo, mentre nella valutazione di impatto si ottengono effetti diretti o indiretti, positivi o negativi, tesi e inattesi, di medio-lungo periodo. Le analisi statistiche di cui fa uso il bilancio sociale sono prevalentemente quelle descrittive, facendo ricorso talvolta ad associazioni e correlazioni, invece la valutazione di impatto si serve di attribuzioni di casualità e analisi controfattuali. L'analisi critica dei risultati del bilancio sociale ha efficacia interna, attraverso il confronto tra *design, input e output*, per quanto riguarda l'efficienza confronto tra input e output. Nell'impatto sociale l'analisi critica dei risultati ha efficacia esterna, attraverso il confronto tra output e *outcome* e anche di efficienza, soprattutto si analizzano gli effetti analizzando le cause degli scostamenti rilevati.

La presentazione dei risultati nel bilancio sociale viene effettuata una semplice rielaborazione dei dati e trascrizione dei dati raccolti secondo linee guida specifiche, nella valutazione di impatto si esegue un confronto dei dati con *benchmark* di riferimento (interni, scientifici, di contesto, di settore). Il bilancio sociale viene redatto



con cadenza annuale e infra-annuale per tenere costante il monitoraggio interno, mentre la valutazione di impatto in genere viene redatta con cadenza pluriennale. Infine, sia per il bilancio sociale, che per la valutazione di impatto i soggetti che valutano possono essere o interni o esterni.



## 5 - Intervista ad un'impresa not for profit (Coop sociale for.B) e ad un'impresa for profit (Deco Industrie s.c.p.a)

### Casi pratici: cooperativa sociale For.B e Deco Industrie s.c.p.a

Per comprendere meglio il tema della valutazione di impatto è stato ritenuto utile addentrarsi dal punto di vista pratico in tale mondo, intervistando due leader di imprese attive sul territorio: Mauro Marconi, presidente della Cooperativa Sociale For.B di Forlì e Alberto Ricci, direttore dello Stabilimento alimentare della Deco Industrie S.c.p.a con sede principale a Bagnacavallo (RA).

L'obiettivo di partenza, prefissato prima di svolgere queste due interviste, è stato essenzialmente quello di cercare di comprendere, da un lato, come un'impresa *profit* del territorio, come la Deco Industrie, dimostri ai suoi *stakeholder* i risultati sociali e soprattutto con quale strumento li espone ai terzi, non essendo obbligata dal punto di vista normativo a svolgere riflessioni sociali e dal punto di vista dell'impatto. Dall'altro lato, come una cooperativa sociale di tipo B, quindi un'impresa *not for profit* del territorio, ha negli ultimi anni affrontato il tema della valutazione di impatto, il quale per soggetti *not for profit* è sempre più indicato, anche dal punto di vista normativo.

Quindi, attraverso queste interviste si è compreso come due imprese del territorio, del tutto diverse tra loro, per scopi e fini, stiano affrontando in modo diverso e con una consapevolezza diversa il tema della valutazione di impatto<sup>12</sup>.

Gli interlocutori di questa intervista sono stati:

- Mauro Marconi: Presidente Cooperativa Sociale For.B
- Alberto Ricci: Direttore Stabilimento Alimentare Deco Industrie S.c.p.a.

La struttura di entrambe le interviste è così costituita: breve presentazione delle due imprese, focus sulla rendicontazione dei risultati sociali e ambientali delle due imprese (metodologie, tecniche, motivazioni), conoscenza del tema della valutazione di impatto.

## 5.1 Intervista cooperativa sociale For.B

### PRESENTAZIONE DELL'IMPRESA

For.B è una cooperativa sociale di tipo B con sede a Forlì. Per capire nello specifico di cosa si occupa una cooperativa di tipo B, il Presidente Mauro Marconi ha fatto un piccolo *excursus* storico per capire l'origine di tale forma cooperativa. Le origini delle cooperative sociali risalgono al 1991 attraverso una legge specifica

---

12 Il motivo principale per cui si è deciso di mettere a confronto questi due tipi di imprese in particolare, è perché alla Deco Industrie ho avuto modo di svolgere un tirocinio della durata di tre mesi, il quale mi ha permesso di comprendere e osservare la realtà circostante sotto diversi punti di vista, e in secondo luogo, ho scelto la Cooperativa For.B, suggeritami poiché conosciuta grazie al fatto che risulta essere una delle prime realtà sia dal punto di vista territoriale sia nazionale che ha svolto e sperimentato per prima nel 2015 un report di impatto vero e proprio.



che le ha disciplinate, in particolare attraverso la legge 381/1991 vengono classificate in: cooperative di tipo A e cooperative di tipo B.

Le cooperative di tipo A gestiscono servizi socioassistenziali, sono quelle che gestiscono ad esempio, case di riposo, centri disabili, centri per immigrati. La principale caratteristica che rappresenta anche la principale differenza rispetto alle cooperative di tipo B è il fatto che gestiscono attività a favore degli utenti, ossia i clienti della cooperativa. Se ad esempio, si parla della gestione di una casa di riposo, l'utente è l'anziano che paga la retta.

Invece, le cooperative di tipo B hanno come scopo principale: l'inserimento lavorativo, (parola un po' fuorviante motivo per cui ultimamente si usa maggiormente il termine "inclusione lavorativa", il quale risulta più appropriato). La normativa sostiene che le cooperative di tipo B sono sostanzialmente cooperative di produzione lavoro, quindi che gestiscono servizi i più svariati, in tutti gli ambiti possibili senza limiti: agricoltura, industria. Ciò che non deve mancare è che queste attività e servizi devono avere l'obiettivo primario di dare lavoro a persone che hanno degli svantaggi riconosciuti.

La normativa riconosce quattro categorie principali di svantaggiati:

1. Gli ex tossico-dipendenti o in generale soggetti che hanno sofferto di dipendenze: alcolisti, ludopatici, in genere seguiti dai servizi sociali.
2. Soggetti con disabilità fisiche
3. Soggetti con disabilità psichiche
4. Percorsi alternativi all'uscita del carcere (ex carcerati o carcerati con pena alternativa).

Per legge queste quattro categorie di soggetti devono costituire almeno il 40% della forza lavoro della cooperativa di tipo B, queste persone non sono clienti o utenti, ma sono lavoratori a tutti gli effetti, la grossa innovazione che tutto il mondo riconosce a questo tipo di cooperative sociali, in qualità di cooperative di tipo B è un'innovazione sociale estremamente avanzata perché si passa da una condizione in cui tali soggetti sono assistiti ad una condizione in cui gli stessi soggetti diventano autonomi, in quanto assunti e quindi soggetti anche a tassazione tramite un contratto.

Nel contesto europeo esistono diversi tipi di imprese sociali, dai laboratori protetti, alle imprese di transizione, sono legate molto alla formazione ed altri tipi di imprese dove i lavoratori fanno percorsi, sostenuti dallo Stato (per alcuni aspetti si potrebbero ricondurre alle cooperative di tipo A). In Italia la cooperativa B è una cooperativa a tutti gli effetti, attiva e riconosciuta sul mercato, in condizioni di piena autonomia. L'assunzione di soggetti svantaggiati determina per la cooperativa un vantaggio, in quanto queste categorie di soggetti, se assunti possono godere di uno sgravio fiscale, non sostenendo la parte contributiva della busta paga corrispondente al 27,30% (Inps, Inail...). Questo è il vantaggio della cooperativa di tipo B a fronte del fatto che poi queste persone comportano tutta una serie di costi necessari per gestire tutta una serie di percorsi di inclusione al lavoro: a partire dai corsi di formazione per i capi squadra, i quali devono imparare l'approccio più adeguato da adottare in base al soggetto svantaggiato con cui avranno rapporti.



In generale, l'altra percentuale di lavoratori presenti sono persone che sono in cooperativa, perché hanno competenze specifiche per quel settore o attività di interesse. Ad ogni persona che entra per intraprendere questo tipo di percorso lavorativo viene creato un progetto ad hoc: obiettivi da raggiungere, attività che meglio si presta. Quindi, a fronte di uno sgravio fiscale a vantaggio della cooperativa, la cooperativa sostiene comunque dei costi in più che altre imprese non hanno.

I costi in più che bisogna affrontare sono: i costi riconoscibili in quanto attribuiti al responsabile dell'inserimento lavorativo, il *disability manager*, figura presente nella cooperativa da 30 anni. Inoltre, va considerata la presenza dello psicologo per capire meglio come gestire certi tipi di percorsi. Tutta una serie di figure per garantire il buon esito dell'inserimento di tali soggetti.

Dopo tale *excursus* si è parlato nello specifico di For.B, considerata una delle più grandi cooperative di inserimento lavorativo nel comprensorio forlivese ed è il prodotto della fusione tra due storiche realtà: Co.For. Pol ed Ecosphera, operanti da più di 35 anni (la prima) e 22 anni (la seconda), nei settori di cura del verde, servizi ambientali (raccolta differenziata, porta a porta, pulizia stradale), gestione parcheggi, cimiteri e canali comprensoriali, disinfestazioni, pulizie e produzione di erbe officinali ed ortaggi biologici.

For.B, attraverso il modello di impresa sociale, si presenta oggi sul mercato, pubblico e privato con una struttura organizzativa di medie dimensioni ed un'accresciuta capacità finanziaria. Obiettivo primario della fusione avvenuta nel 2015 era quello di migliorare lo standard qualitativo dei servizi erogati e aprirsi sem-

pre più verso il settore privato. For.B ha un fatturato di oltre 5 milioni di euro, con circa 120 dipendenti, di cui più del 50 per cento sono soggetti svantaggiati, a fronte di un minimo legale del 30% e circa 40 dipendenti fra collaboratori, responsabili. La *mission* di tale impresa sociale è quella di investire sul proprio territorio per contribuire a creare e a ridistribuire ricchezza, sia in termini economici, sia sotto forma di maggiore integrazione sociale

In particolare, Marconi sostiene che: “il lavoro per For.B non è inteso come un mero costo di produzione, bensì è uno strumento di riscatto sociale ed emancipazione per ogni persona”.

#### MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI SOCIALI

Dopo aver chiesto dettagli sull'impresa For.B e dopo aver contestualizzato nel tempo e nello spazio tale realtà, il focus dell'intervista si è spostato sulle modalità di rendicontazione dei risultati sociali. La cooperativa sociale For.B, per la sua forma giuridica e avendo percepito ricavi maggiori ad un milione di euro, è obbligata a redigere un Bilancio sociale secondo le linee guida ministeriali. Ma non solo, For.B risulta essere una delle prime realtà che nel 2015 ha redatto un vero e proprio *report* riguardante la valutazione di impatto sociale.

In particolare, in questa parte dell'intervista ci si è focalizzati principalmente: sulle ragioni principali che hanno spinto For.B ad avviare un processo di valutazione di impatto, metodologie e struttura di tale documento, le conseguenze che la pubblicazione del report ha portato e le prospettive future.



*a) Principali ragioni che hanno spinto For.B ad avviare un processo di valutazione di impatto sociale*

Come si è precedentemente sostenuto, For.B è obbligata a redigere un bilancio sociale secondo le nuove linee guida, anche se da molti anni, nonostante non fosse obbligatorio ha rendicontato i risultati sociali attraverso la redazione di un bilancio sociale. Ma non solo, For.B è una delle poche realtà italiane e del territorio che si è spinta già oltre sperimentando in collaborazione col centro AICCON un processo di valutazione di impatto sociale.

Si è scelto di avviare tale processo, in quanto secondo tale cooperativa sociale è diventato sempre più importante spingersi oltre al bilancio sociale e ragionare in termini di impatto. In particolare, secondo il Presidente Mauro Marconi, la misurazione dell'impatto sociale e il bilancio sociale non sono alternativi, ma anzi si integrano a vicenda. In primo luogo, perché la valutazione di impatto non è un processo annuale e costante, ma anzi per vedere le conseguenze e i cambiamenti che l'impresa sociale è in grado di innescare è necessario aspettare almeno quattro, cinque anni, mentre il bilancio sociale è un documento che si redige e va depositato ogni anno insieme al bilancio d'esercizio.

È noto che ci sono alcune attività che devono essere valutate ogni anno; ma in generale gli obiettivi che permettono di vedere un impatto sono quelli di lungo periodo, motivo per cui la valutazione di impatto è preferibile farla periodicamente, nonostante nel frattempo alcune attività vadano periodicamente tenute monitorate, attraverso il bilancio sociale, strumento che integra la valutazione di impatto.

Il motivo per cui For.B ha deciso di sperimentare il mondo della valutazione di impatto è soprattutto di tipo culturale, perché - secondo il Presidente - è cambiato il mercato, si è evoluto il sistema delle cooperative di tipo B, il quale per molti anni è andato in conflitto con altri tipo di imprese con la quale sono sorte anche cause legali, ci sono stati inoltre, una serie di problemi di immagine legati a questo mondo. In particolare, negli ultimi anni il sistema delle cooperative è passato da una forte dipendenza dagli appalti pubblici gestiti da enti comunali al bisogno di stare anche su altri mercati anche privati. Tale evoluzione culturale ha fatto sì che la cooperativa sentisse il bisogno di passare da una logica di rendicontazione, dove l'obiettivo principale era aumentare il numero di inserimenti lavorativi, ad una logica di programmazione, dove lo scopo primario diventa darsi degli obiettivi chiari e definiti.

Attraverso questa nuova logica entra in gioco lo strumento dell'impatto, non si va *ex-post* a verificare ciò che la cooperativa ha prodotto in termini di risultati sociali, ma si procede *ex-ante* a circoscrivere degli obiettivi. Non è più una questione di numero, ma di come la cooperativa riesce ad incidere nel cambiamento reale del territorio.

Inoltre, un'altra ragione per cui è importante perseguire una logica dell'impatto deriva dalla finanza di impatto che sempre più si sta diffondendo tra le associazioni, fondazioni per il Sud per lo sviluppo di attività imprenditoriali di inserimento lavorativo in cui viene dato un finanziamento a fronte di un progetto che successivamente deve dimostrare di determinare un impatto. Sempre di più è fondamentale ragionare in questa



maniera, andando a misurare non solo quello che è stato fatto ma anche il cambiamento di lungo periodo che si è in grado di generare nel territorio, questo a maggior ragione per le cooperative di tipo B e per le cooperative sociali che devono assolutamente dimostrare il valore addizionale che creano, sia in termini reputazionali che in termini concreti, per ottenere dei finanziamenti che sono in grado di determinare il cambiamento.

*b) Metodologia e strumenti utilizzati  
nella costruzione del report di impatto*

L'elaborazione del *report* di impatto della cooperativa For.B nel 2015 è stato sicuramente una sperimentazione, in quanto nel 2015 non erano ancora state emanate dal Ministero le linee guida per la valutazione di impatto presenti attualmente. Innanzitutto, tale esperimento è stato realizzato grazie all'aiuto e alla collaborazione del centro AICCON.

Il ragionamento che è stato attuato è partito dal fatto che la cooperativa aveva come scopo primario darsi degli obiettivi, misurarli, confrontarli con i risultati passati in modo da ottenere l'impatto generato dalle attività messe in atto. In quel periodo, non è stato solo redatto il report di impatto della For.B ma anche la misurazione dell'impatto delle cooperative sociali in Emilia-Romagna per confutare la tesi che "le cooperative sociali fossero un costo".

Il principale strumento che abbiamo utilizzato per realizzare questi report è stato l'uso di un foglio Excel dove si è ragionato soggetto per soggetto seguendo dei parametri diversi. In particolare, il ragionamento che è stato fatto per le cooperative sociali di tipo B operanti

in Emilia-Romagna: “è vero che lo Stato concede uno sgravio fiscale del 30%, quindi un incentivo, ma al contempo questo è un costo per la collettività, però dall’altra parte a fronte di questi incentivi ci sono dei “ricavi”, in quanto banalmente la persona che gode di quell’incentivo viene assunta, paga l’Irpef, quindi è un’entrata per lo Stato”.

Di conseguenza, ci sono minor costi per l’ente pubblico perché in base al tipo di soggetto svantaggiato analizzato il parametro è diverso, per esempio, gli psichiatri in particolare, per quanto riguarda i percorsi di inserimento è dimostrato che successivamente al loro inserimento lavorativo, utilizzano molto meno farmaci e psicofarmaci, quindi meno ricoveri e di conseguenza meno utilizzo delle strutture mediche e così via.

Andando a mettere sul piatto quelli che sono i costi ma anche i ritorni per l’ente pubblico, alla fine si dimostra che fare inserimento lavorativo non è un costo, ma un guadagno, con dei numeri precisi, sull’Emilia-Romagna la media (qui dipende dal tipo regione, certi esperimenti fatti anche in Lombardia, Trentino diversi sgravi e diversi incentivi), facendo un percorso di inserimento medio, la media è di 4500 euro a persona all’anno; quindi quando viene assunta una persona attraverso inserimento lavorativo, si genera per la collettività un beneficio di 4500 euro all’anno, quindi sono minori costi per la collettività e per lo Stato. Per cui la metodologia utilizzata è stata di tipo sartoriale, costruita ad hoc.

## *STRUTTURA DEL REPORT DI IMPATTO*

Come già ribadito più volte, For.B può essere considerata una delle prime realtà in Italia ad aver sperimen-



tato l'elaborazione di un report di impatto, affidandosi alla collaborazione di AICCON, centro che ha partecipato anche alla creazione delle linee guida ministeriali. In particolare, per strutturare nel concreto il report è stata utilizzata la: Teoria del Cambiamento, seguendo la logica descritta precedentemente.

Nello specifico la struttura del report di impatto è stata suddivisa in quattro macroaree corrispondenti alle attività svolte all'interno della cooperativa: Inclusione Sociale, Comunità e benessere, Rigenerazione degli Asset comunitari, Innovazione sociale e sviluppo.

Le quattro aree di impatto analizzate nel report si pongono i seguenti obiettivi:

1. *Inclusione Sociale*: è il cuore della cooperativa For.B., essendo lo scopo di una cooperativa sociale di tipo B e ha come obiettivo principale l'inclusione lavorativa di soggetti svantaggiati ed emarginati al fine di ridurre tale svantaggio e quindi di migliorare la condizione dell'intera comunità.
2. *Comunità e benessere*: mette in evidenza le esternalità positive che For.B. genera per l'intera comunità, sia attraverso l'inclusione sociale sia tramite la cura dell'ambiente e del territorio.
3. *Rigenerazione degli asset comunitari*: vuole evidenziare principalmente l'impatto generato dalla riqualifica del podere "Ex Limonetti", bene confiscato alla mafia e rigenerato a beneficio dell'intera comunità anche grazie al consistente contributo della cooperativa For.B. In particolare, per quanto riguarda la misurazione dell'impatto che abbiamo generato rispetto al recupero degli asset comunitari, abbiamo in concessione un podere

confiscato alla mafia, abbiamo ragionato su quanto valeva il terreno, in quanto dal momento in cui ci è stato dato in concessione era come una sorta di discarica. Oggi ha recuperato decisamente valore, in quanto è stato recuperato, infatti oggi li eseguiamo coltivazioni biologiche. Il fatto di dare valore ad un terreno rendendolo produttivo ha creato senza altro un cambiamento.

4. *Innovazione Sociale e sviluppo*: si pone l'obiettivo di approfondire il ruolo svolto dall'innovazione nell'ambito della generazione dell'impatto da parte di For.B.

Inoltre, per ognuna di queste quattro aree sono stati analizzati: gli input, ossia il numero di risorse economiche e di risorse umane, le attività svolte tramite ciascuna area, l'impatto: economico (suddiviso in "Ricavi" e in "Risparmio per le Pubbliche Amministrazioni"), sociale e territoriale/comunitario. Quindi, For.B è stata una delle prime realtà a misurare l'impatto in assenza delle linee guide, senz'altro l'introduzione delle linee guida permette oggi alle organizzazioni di avere riferimenti più specifici e una gestione più consapevole della valutazione di impatto rispetto a prima.

#### *c) Conseguenze pubblicazione del report e finalità raggiunte*

Il report una volta elaborato è stato pubblicato successivamente nel sito Internet della cooperativa. Nonostante, nel 2015 la valutazione di impatto fosse poco conosciuta, il fatto di aver osato ha prodotto certamente un impatto positivo, sia verso l'esterno che verso l'interno.



Non sono state poche le difficoltà a cui si è dovuto far fronte, innanzitutto, essendo i primi si è dovuto procedere alla creazione e invenzione di parametri, non avendo nessun riferimento da poter seguire come guida. L'impatto principale, dopo la pubblicazione, del *report* è avvenuto maggiormente all'esterno, non solo localmente ma a livello nazionale si sono avuti dei riscontri. Secondo il Presidente, è mancato un po' l'aspetto interno, in quanto il report non è stato costruito su basi solide e chiare, per cui in quanto sperimentazione è mancato un po' questo aspetto che si ha l'obiettivo di migliorare grazie alle nuove indicazioni date dalle linee guida cercando di colmare tale mancanza.

La valutazione di impatto può essere avviata sia per finalità di interno che esterno, dipende dall'uso che la cooperativa vuole fare. È sia uno strumento di comunicazione, ma secondo il parere di Mauro Marconi: "a parer mio, se fatto bene non serve per comunicare ai propri *stakeholder* o a terzi per dire guarda quanto siamo bravi". Ma al contrario, è principalmente uno strumento di riorganizzazione interna, infatti una valutazione è ben fatta se vengono costruiti degli obiettivi da raggiungere e di conseguenza, bisogna saper adattare l'organizzazione per raggiungere tali obiettivi. Per cui For.B vede la valutazione di impatto prevalentemente come uno strumento di programmazione e non tanto come uno strumento di comunicazione esterna, nonostante i notevoli riscontri che For.B ha ottenuto dall'esterno dopo la pubblicazione del report.

Inoltre, va sottolineato come per la cooperativa attualmente sia molto importante farsi riconoscere dall'esterno, infatti, come cooperativa dell'Emilia-Romagna

sta programmando una campagna comunicativa regionale, per far arrivare all'opinione pubblica quello che le cooperative sociali di tipo B fanno per comunità. Mentre negli anni 70' e 80', le cooperative erano nate anche sull'onda di un movimento culturale ben radicato, c'era tutto un terreno fertile che aiutava questa crescita, adesso questo aspetto si è perso. Da ciò deriva l'importanza della valutazione di impatto sia come strumento interno ma anche come strumento di comunicazione esterna, è fondamentale per la cooperativa farsi conoscere, in quanto molte volte anche chi inizia un percorso all'interno non sa neanche cosa sia l'inserimento lavorativo e vive questo tipo di realtà come un peso.

A causa dell'assenza di una cultura di base, oggi ci si trova in quanto cooperativa sociale, sempre nella situazione di dover dimostrare che si è capaci. In particolare, Marconi sostiene: " a me piacerebbe che si uscisse un po' dalla logica: visto che lavoriamo nel sociale e siamo cooperative sociali, siamo per forza buoni, noi ci troviamo ogni giorno a dover dimostrare che siamo capace di creare valore per la società e la comunità.

Quindi, per noi l'impatto comunicativo è fondamentale soprattutto nei confronti dei nostri *stakeholder*, ossia in particolare gli enti pubblici, dimostrando il beneficio dell'inserimento lavorativo per tutta la comunità, e in più il nostro obiettivo è sempre di più arrivare all'opinione pubblica, ossia alla gente comune, lontana ed estranea a questo tipo di realtà."

#### *d) Prospettive future*

For.B ha redatto un unico report di impatto nel 2015, per cui uno degli obiettivi futuri principali dell'impre-



sa è quello di redigere un nuovo report di impatto con prospettive sicuramente diverse rispetto al primo esperimento. Si è attualmente in attesa di certe scadenze, ma si sta già lavorando con l'amministrazione per creare un nuovo report di impatto al passo coi tempi con lo scopo di incorporare queste nuove logiche di valutazione di impatto.

In particolare, For.B è in attesa del termine di concessione del terreno confiscato, il quale scade a fine e uscirà un nuovo bando, l'obiettivo è ragionare in questo modo: "viene concesso un terreno alla cooperativa, di conseguenza su quel terreno deve essere fatto ciò che viene prescritto, predefinendo ex-ante gli obiettivi che si vogliono raggiungere", dopo di che la cooperativa dovrà dotarsi di uno strumento di valutazione di impatto.

Quindi, sicuramente verrà predisposto un nuovo report di impatto, in quanto per la cooperativa la valutazione di impatto è diventata "una questione di sopravvivenza" per realtà di questo tipo. Certe realtà questo tema lo vivono come un peso, come il bilancio sociale, poiché per fare valutazione di impatto servono comunque persone che ci lavorano, inoltre tutto il percorso dura diversi mesi, per esempio For.B attraverso la collaborazione Aiccon, la quale ha messo a disposizione persone che ci hanno lavorato a tempo pieno è comunque un processo che richiede di sostenere dei costi. Ha coinvolto in maniera importante sia il Direttore che alcune persone importanti della cooperativa, quindi senz'altro fare valutazione di impatto richiede un impegno di un certo tipo. Per molti è vissuta come un ulteriore impegno, anche l'obbligo con la Riforma del terzo settore,

viene vista come l'ennesima cosa che chiedono di fare, l'ennesimo obbligo burocratico.

Se dalle organizzazioni viene vissuta così sarà un disastro, infatti secondo Mauro Marconi: "la valutazione di impatto e in generale, rendere conto dei risultati prodotti dall'organizzazione deve essere vista come una possibilità per dimostrare quello viene creato attraverso le proprie attività". Di certo nelle prospettive future di For.B rientra sicuramente il fatto di poter migliorare ancora su tantissimi fronti, primo fra tutti quello della comunicazione per far capire all'opinione pubblica cosa l'organizzazione fa per la comunità. Il retaggio culturale che attualmente c'è dietro il discorso comunicativo è dire che: "fare comunicazione vuol dire fare pubblicità e quindi marketing "roba sporca" che serve solo per vendere in modo disonesto".

In realtà non è così, se non comunichi ciò che crei di buono è un po' come se non si esistesse, quindi questo aspetto comunicativo è sicuramente da migliorare, in generale il mondo della cooperazione di tipo B non comunica nonostante pensi di farlo, questo va della sopravvivenza di questo tipo di cooperative sociali.

Inoltre, tendenzialmente cooperative di tipo B risulta esserci ancora poca collaborazione, ci sono tanti consorzi si cerca di collaborare, anche qui prende il sopravvento il piccolo retaggio culturale in cui si pensa: "noi ci sentiamo buoni perché facciamo del bene", anche loro stesso problema, chi parte da una base valoriale, etica pensa di fare del bene ha sempre la piccola presunzione di essere lui il più buono dell'altro, c'è sempre difficoltà e diffidenza di fondo che frena la collaborazione e l'aiuto reciproco.



## *BISOGNI FORMATIVI E MOTIVI PER CUI FOR.B È DA RITENERSI SOSTENIBILE*

Per quanto riguarda la consapevolezza e la conoscenza del tema della valutazione di impatto For.B risulta essere uno degli attori protagonisti di questa pratica, per cui come ha spiegato il Presidente ci sono molti fronti su cui migliorare, ma in generale il tema della valutazione di impatto sembra già essersi innescato all'interno di questa impresa. Per ora la Riforma del Terzo Settore non ha inserito come obbligatorio il tema della valutazione di impatto, ma in quanto organizzazione sociale diventerà sempre più importante dotarsi di strumenti che misurano l'impatto generato. Risulta ancora esserci molto confusione rispetto a questo tema, in quanto le Linee Guida sono state pubblicate solamente un anno fa che sicuramente For.B testerà in un futuro prossimo.

In conclusione, For.B si reputa una cooperativa sostenibile in quanto, secondo il Presidente: "secondo me in quello che facciamo è già incluso il concetto di sostenibilità ossia fare inserimento lavorativo. Adesso va di moda la sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Per quanto riguarda la sostenibilità ambientale, parlando di sociale viene naturale avere questo approccio, una volta che pensi di lavorare per la tua comunità per il bene sociale di conseguenza sei sostenibile. Per cui di conseguenza, si è per definizione sostenibile." Inoltre, For.B persegue anche una sostenibilità di tipo economico proponendo contratti finalizzati il più possibile a mantenere un'equità, infatti all'interno della cooperativa, la differenza tra chi prende lo stipendio più basso e quello più alto è minima rispetto alle imprese ordinarie,

infatti il rapporto in media risulta essere di al massimo 1: 2,5, mentre nelle imprese ordinarie tale rapporto risulta essere anche quadruplicato.

Quindi, anche questo aspetto non è banale e secondario, chi lavora in una cooperativa sociale sa che percepire uno stipendio più basso serve per permettere a chi percepisce meno di assorbire anche la sua minor produttività. Per cui la sostenibilità all'interno di For.B si prova a perseguire a tutti i livelli: economica, sociale e ambientale.

L'intervista si è conclusa attraverso una citazione di Papa Francesco fatta dal Presidente, secondo cui: "se non c'è giustizia sociale non c'è né sviluppo né prosperità per tutti gli altri". In un mondo in cui c'è sempre chi sta sempre meglio e chi sta sempre peggio le cose non sono destinate ad andare molto bene.

## **5.2 Intervista cooperativa mutualistica**

### **Deco Industrie s.c.p.a**

Per quanto riguarda la Deco Industrie, essendo un'impresa con fini diversi rispetto alla Cooperative For.B., le domande poste all'interlocutore Alberto Ricci, Direttore dello Stabilimento alimentare sono simili ma non del tutto identiche. Essendo diverse, anche lo strumento con cui l'azienda comunica i suoi risultati sociali risulta essere diverso, ed infatti redige dal 2015 un bilancio di sostenibilità.

#### *PRESENTAZIONE DELL'IMPRESA*

Il gruppo Deco Industrie è composto dalla capogruppo Deco Industrie s.c.p.a<sup>10</sup> e dalle società con-



trollate: Hgs Holding S.p.a e Packaging Imolese S.p.a per cui la Deco detiene il 100%. Deco industrie è una società cooperativa di produzione e lavoro a mutualità prevalente, operante nel territorio da 70 anni, a partire dal 1951 sono specialisti nella produzione di prodotti di largo consumo per il settore alimentare (biscotti, dolci per ricorrenze, piadine e pani), per la cura della casa e della persona (detersivi, coadiuvanti del lavaggio per il bucato e per la casa).

La *mission* dell'azienda è quella di sviluppare e fornire prodotti sicuri, di qualità e competitivi per soddisfare I bisogni dei consumatori finali, così come le aspettative della Grande Distribuzione Moderna e dell'Industria di Marca, mettendo al primo posto il rispetto dell'ambiente e della legge. Il gruppo è composto da sei stabilimenti di produzione, di cui 4 alimentari e 2 dedicati ai prodotti per la cura della casa e della persona, gestiti tenendo conto della qualità, della sicurezza e della sostenibilità. Gli stabilimenti della divisione alimentare sono a San Michele (RA), dove si producono biscotti, crostini, snack salati, dolci per le ricorrenze, a Forlì, dove si producono piadine e pani morbidi e a Bondeno (FE) dove si producono esclusivamente biscotti. Gli stabilimenti della detergenza sono a Bagnacavallo (RA), dove si producono detersivi liquidi per stoviglie e per la pulizia delle superfici dure, detersivi per il bucato e coadiuvanti, trattanti per I tessuti e candeggine e a Imola (BO), nella quale avviene la miscelazione e il confezionamento dei detersivi, deodoranti e cosmetici, essenzialmente confezionamento e assemblaggio.

Molto interessanti i motivi per cui si è deciso di adottare per tale impresa la forma di società cooperativa. I

motivi di ciò sono stati spiegati in un'intervista di "Corriere Romagna" da Giorgio Dal Prato, ex amministratore delegato dell'impresa. In particolare, egli sostiene che avere adottato la forma di società cooperativa per Deco è stata determinante per ottenere successo e per farsi spazio nel mercato, nello specifico egli sostiene: «Se avessimo gestito Deco come un'industria di capitali, probabilmente saremmo dovuti andare a produrre in Serbia. Invece oggi produciamo qui, in Romagna. Una cosa che ho imparato in 41 anni in Deco è che i soci devono verificare che i dirigenti, non perdano la consapevolezza di lavorare per una cooperativa di produzione e lavoro. Chi è chiamato a guidare Deco non deve mai dimenticare di essere un cooperatore. Perché se per caso si cambia e ci si dimentica di essere cooperatori, magari l'impresa potrà anche prosperare per un po' ma poi si rischia di crollare»."

### *MODALITÀ DI RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI SOCIALI*

Deco in quanto cooperativa di produzione-lavoro a mutualità prevalente non è obbligata dal punto di vista normativo a rendere conto dei risultati sociali, nonostante ciò, dal 2015 redige un Bilancio di Sostenibilità. Da sempre, il gruppo ha fatto della responsabilità sociale e della sostenibilità un focus fondamentale. In questa parte dell'intervista ci si è focalizzati principalmente sulle: metodologie e struttura del Bilancio di sostenibilità, i principali temi cui l'azienda ha a cuore e infine, alcune domande riguardanti la valutazione di impatto, tema che il mondo delle for profit sembra sentire ancora come distante.



*a) Principali ragioni che hanno spinto Deco a redigere un bilancio di sostenibilità*

Deco ha scelto di rendere conto dei risultati sociale e ambientali con lo scopo di dimostrare *in primis* come l'azienda assicuri e persegua certi obiettivi di sostenibilità, al giorno d'oggi imprescindibili. In particolar modo, uno degli obiettivi di sostenibilità fondamentali per l'azienda risulta essere: rendere conto agli stakeholder. Nel documento di sostenibilità, infatti, annualmente vengono classificati e mappati gli *stakeholder* in base alla profondità della relazione, alla centralità del *business* e al livello di rischio etico esistente nella relazione. Attraverso questa mappatura emerge che gli *stakeholder* con cui sicuramente c'è maggiore profondità di relazione sono: i soci, i dipendenti e i consumatori finali. Inoltre, un altro anello della catena importante è rappresentato dai: fornitori, dalle banche, dall'ambiente circostante, i clienti e le società controllate. Nell'ultimo anello della mappa, sono stati individuati soggetti terzi come: organi di controllo e certificazione, mass media, sindacati, associazioni di categoria, pubblica amministrazione, scuola e università, territorio, concorrenti e comunità scientifica.

*b) Metodologie, strumenti e standard utilizzati per la redazione del bilancio di sostenibilità*

Come sostenuto anche precedentemente, Deco ha scelto di redigere il Bilancio di sostenibilità a partire dal 2015. L'impresa è abituata a dedicare una specifica sezione all'inizio del documento, la Nota Metodologica, nella quale vengono spiegati i criteri e gli standard

utilizzati per la redazione del documento. In quanto cooperativa mutualistica, l'impresa fa riferimento a degli standard, fino all'anno scorso Deco ha confermato il proprio sostegno attivo ai principi del *Global Compact* dell'ONU, i quali si soffermano principalmente su temi come: diritti umani, lavoro, sostenibilità ambientale e anticorruzione.

Invece, nel 2020 dal punto di vista metodologico è stato un anno di svolta, in quanto per la prima volta la redazione del documento è stata realizzata in aderenza ai *GRI Sustainability Reporting Standards*, pubblicati nel 2016 del *Global Reporting Initiative* opzione "core". L'opzione *core* vuol dire che la conformità allo standard GRI è stata di tipo parziale e non totale, ossia principalmente incentrata su certi temi. Ciò ha rappresentato per Deco un ulteriore passo in avanti nella conferma dell'impegno aziendale verso la sostenibilità e verso i 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (*Sustainable Development Goals*, SDGs) contenuti nell'Agenda 2030, programma d'azione per le Persone, il Pianeta e la Prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU; in tale programma il Gruppo Deco Industrie si riconosce nel compiere quotidianamente scelte responsabili a supporto dello Sviluppo Sostenibile. In particolare, la raccolta dei dati da inserire nel documento è avvenuta sia monitorando costantemente nel corso dell'anno i dati delle diverse unità operative, sia attraverso la somministrazione di questionari da parte della società di revisione KPMG agli attori maggiormente coinvolti nella vita aziendale e nelle decisioni quotidiane, come il Presidente del Gruppo o il Responsabile dell'Ufficio Amministrativo.



Tramite i questionari si ottengono dei punteggi e dei risultati che successivamente devono essere tradotti e interpretati.

Dal punto di vista, invece, della struttura del documento è stato suddiviso in tre categorie principali, quelle che per la cooperativa rappresentano il valore aggiunto: la comunità, l'ambiente, i soci e i dipendenti. Inoltre, per garantire la comparabilità dei dati nel tempo, ove possibile sono stati inseriti oltre ai dati del 2019, anche i dati dell'anno precedente per rendere il documento confrontabile e maggiormente intellegibile.

Un'altra novità di quest'anno derivante dall'adozione dei GRI è stata svolgere un'analisi di materialità che fino ad ora non era mai stata fatta. Innanzitutto, il bilancio di sostenibilità essendo un documento differente sia per scopi che per contenuti diverso dal bilancio d'esercizio è necessario sottolineare che attraverso questo documento ci soffermiamo su temi non finanziari e abbiamo fatto ciò tramite l'analisi di materialità o significatività. In particolare, attraverso l'analisi di materialità sono stati individuati i temi non finanziari più rilevanti appartenenti alla realtà dell'impresa. In pratica, l'analisi di materialità è una prima fase iniziale, alla quale si susseguono la raccolta di dati e l'elaborazione del documento.

Per effettuare l'analisi di materialità Deco ha fatto affidamento in modo preciso ai GRI, e in particolar modo il processo di analisi è formato da tre fasi:

1. *Identificazione preliminare*: ossia l'identificazione delle tematiche non finanziarie più rilevanti del gruppo in base ad una serie di parametri e criteri.
2. *Valutazione*: le tematiche identificate sono state

poi oggetto di discussione da parte del management, selezionando ulteriormente quelle più rilevanti e significative per il gruppo e per gli stakeholder. La rilevanza dei temi di sostenibilità, secondo GRI si basa su due criteri: la rilevanza del tema per la decisione degli stakeholder e la significatività degli impatti generati dall'organizzazione.

3. *Definizione delle tematiche materiali*: dopo un'attenta valutazione sono state selezionate undici tematiche materiali appartenenti a cinque ambiti: governance e responsabilità sociale, responsabilità verso le risorse umane, clienti e responsabilità di prodotto, responsabilità ambientale, responsabilità economica.

Gli Standard GRI danno all'azienda linee guida precise sulle fasi in cui consiste l'analisi di materialità ma poi spetta all'azienda decidere con quali strumenti e fonti svolgere tale analisi. Infatti, successivamente è stata costruita la matrice di materialità, dove nell'asse x c'è la rilevanza per gli stakeholder e nell'asse y la rilevanza per il gruppo. All'interno di questa matrice ci sono dei punteggi di rilevanza da 2 a 5 attribuiti alle tematiche selezionate. Le tre voci più rilevanti sia dal punto di vista degli stakeholder che per il gruppo sono: la performance economica, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e lotta alla corruzione."

*c) Un tema rilevante per Deco: la sicurezza*

In quanto cooperativa produzione-lavoro, per Deco la sicurezza sul luogo di lavoro è fondamentale, in par-



ticolare ciò che risulta ancora più importante è la prevenzione. Per prevenire eventuali incidenti l'azienda dispone di un sistema di dispositivi di protezione per ridurre i rischi di infortuni. L'anno scorso è stato istituito un *Safety Corner*, ossia un angolo dedicato alla sicurezza costituito da: il distributore di DPI (dispositivo di protezione individuale), la piramide della sicurezza e la lavagna della sicurezza.

Nella piramide di sicurezza ciò a cui l'azienda deve fare attenzione sono: i quasi infortuni o mancati infortuni, perché sono quelli che per fortuna non sono avvenuti ma che nella realtà si sarebbe potuti verificare, a partire da questa possibilità l'azienda deve cercare di migliorare e potenziare le aree generatrici di rischio. Inoltre, alla *reception* sono stati inseriti dei pannelli segnaletici, nella quale vengono riportati i giorni trascorsi senza infortuni e il record precedente per dare appunto comunicazione anche ai soggetti ospitanti della rilevanza che viene data al tema della sicurezza.

*d) Conseguenze pubblicazione del bilancio di sostenibilità e finalità raggiunte*

Il Bilancio di Sostenibilità viene approvato ogni anno in concomitanza col Bilancio d'esercizio e viene pubblicato nel sito Internet dell'azienda, a conferma dell'importanza costante che viene attribuita alla trasparenza. Secondo Alberto Ricci: "il bilancio di sostenibilità è uno strumento di comunicazione dei risultati sociali, sia per l'esterno per quanto riguarda la visibilità che porta ad ottenere da parte dei fornitori, clienti, sia per l'interno". Ad esempio, il tema della sicurezza attraverso tale rendicontazione annuale si riesce a tenere monito-

rato un tema così delicato e fondamentale per l'azienda permettendo di capire meglio come proteggere soci e lavoratori, quindi attraverso questa analisi senz'altro si riescono a capire meglio le debolezze e gli aspetti da migliorare.

Sotto questo punto di vista rendicontare porta sicuramente ad un apprendimento interno dell'organizzazione attraverso l'assunzione di maggiore consapevolezza. In generale, per quanto riguarda i mercati cura casa e cura persona la Divisione Detergenza e Cosmesi si è focalizzata nel completamento e/o nello sviluppo di progetti di innovazione di prodotto in grado di soddisfare i nuovi trend "green", così come richiesto dal mercato. Al tempo stesso sono stati avviati investimenti industriali per razionalizzare la struttura produttiva e liberare risorse da dedicare ai nuovi progetti in fase di realizzazione. Per quanto riguarda i Mercati Alimentari l'obiettivo per il 2020 è far crescere ulteriormente i ricavi realizzati sia attraverso i propri marchi, che attraverso lo sviluppo di prodotti a Marchio del Distributore (MDD).

#### *e) Prospettive future*

L'azienda ha sicuramente intenzione di continuare a redigere annualmente il Bilancio di Sostenibilità; il prossimo anno verrà modificata la grafica del documento per il fatto che Deco festeggia 70 anni dall'apertura. Inoltre, nel documento si avranno dei dati un po' diversi dal solito a causa della pandemia, nonostante l'azienda sembra aver comunque conseguito delle buone performance. Infatti, si segnala che in riferimento all'evoluzione dei ricavi per l'esercizio 2020, il grup-



po per le diverse tipologie di referenze prodotte, pur avendo attuato per effetto dell'epidemia covid-19 dei cambiamenti radicali a livello operativo, non rileva per il momento significative tensioni bloccanti sul mercato. Allo stesso modo verrà anche ampliato il portafoglio di prodotti realizzati per la MDD, grazie nuovamente a prodotti innovativi e distintivi, che andranno a completare la gamma esistente.

Altra leva di crescita dei ricavi, sempre per quanto riguarda la MDD, sarà l'allargamento dei nuovi prodotti sviluppati nel 2019 a nuovi clienti non trattanti. Si continueranno inoltre a sondare opportunità di sviluppo su mercati esteri. Tra le priorità aziendali vi è il rispetto della normativa vigente per la prevenzione e riduzione dell'impatto ambientale derivanti dalle attività dei siti produttivi, dai prodotti e dai processi. La società utilizza, principalmente materie prime da filiere con programmi di sostenibilità certificati e materiali riciclati e l'attività di ricerca in argomento proseguirà nel corso dell'esercizio.

### *BISOGNI FORMATIVI E MOTIVI PER CUI DECO È DA RITENERSI SOSTENIBILE*

Anche in questo caso l'intervista si è conclusa chiedendo informazioni riguardo il tema della valutazione di impatto e il motivo per cui Deco, in quanto impresa *for profit*, può ritenersi sostenibile. Il tema della valutazione di impatto è poco conosciuto da Deco, anche perché già per un'impresa *for profit* redigere un Bilancio di Sostenibilità non è scontato; infatti, si è ancora in una fase di maturazione della rendicontazione, soprattutto in materia di applicazione di uno standard internazio-

nale come il GRI. Perciò è interessante la valutazione di impatto, ma viene vista ancora come un processo distante, poiché ancora poco conosciuto e non si ha ancora la consapevolezza di cosa sia in realtà a causa di mancanza di competenze teoriche e pratiche. Nonostante ciò, Deco è comunque un'azienda for profit con una forte responsabilità sociale e ambientale che piano piano si sta abituando sempre più a rendere conto dei propri risultati sociali e ambientali.

Deco, inoltre, è da ritenersi un'impresa sostenibile, riprendendo una frase dell'Amministratore Delegato Francesco Canè: "È lo spirito cooperativo che ci anima e ispira a coesione e unità di intenti nel raggiungere i nostri obiettivi di sviluppo sostenibile. Perché non c'è futuro senza sostenibilità". E secondo il Presidente Antonio Campri: "Pur in un contesto dove gli scenari economici sono in continua evoluzione, anche in questo bilancio Deco Industrie intende muoversi continuando a valorizzare le proprie leve distintive: la coerenza con la propria identità, la propria storia ed i valori cooperativi; la sostenibilità del proprio agire; la trasparenza delle scelte, delle azioni, dei risultati. La Cooperativa prosegue lungo questo percorso insieme ai propri soci e dipendenti, a cui come sempre va il più sentito ringraziamento".

Infine, un aspetto molto importante per Deco ed elemento di distinzione rispetto ad altre aziende secondo Alberto Ricci è: il welfare aziendale, offrendo a nostri soci e dipendenti delle agevolazioni e degli sconti sui prodotti che vengono prodotti, offrendo ai figli dei soci dipendenti la possibilità di ottenere borse di studio annualmente. Inoltre, viene un servizio mensa ad un costo



giornaliero molto basso. Alberto Ricci conclude sostenendo che: “Secondo me offrire servizi ai nostri soci e dipendenti che magari potrebbero sembrare banali ma che in realtà non lo sono, è la base, in quanto sostenibilità perché vuol dire anche migliorare la qualità di vita dei nostri soci e dipendenti.”

### 5.3 Conclusioni e commenti

Lo scopo di queste due interviste era comprendere come il tema della valutazione di impatto sia attualmente percepito in modo diverso da due imprese del territorio così diverse tra loro sotto diversi punti di vista.

La prima caratteristica che differenzia questi due tipi di impresa è sicuramente la forma giuridica: Deco s.c.p.a è una società cooperativa per azioni, mutualistica di produzione-lavoro con scopo di lucro, mentre For.B è un’impresa sociale senza scopo di lucro. Per la prima ciò che importa principalmente sono i soci, i lavoratori e i consumatori finali, per la seconda ciò che importa è reintegrare nella società i soggetti svantaggiati reinserendoli dal punto di vista lavorativo. Oltre che per forma giuridica sono completamente diverse le loro origini storiche. In conseguenza a queste diversità di base riscontrate in queste due tipi di imprese, rilevante diventa la modalità di rendicontazione dei risultati sociali.

Una caratteristica che le accomuna riguarda il fatto di aver volontariamente deciso già da molti anni di rendere conto ai terzi dei loro risultati sociali, For.B sicuramente molto più evoluta riguardo questo tema essendo un’organizzazione che per definizione fa del bene, per

cui dimostrare i risultati sociali era già una componente inclusa nella missione, mentre Deco, in quanto *impresa for profit* non obbligata sotto nessun punto di vista a rendere conto dei risultati sociali e ambientali, si è comunque distinta per una forte propensione alla responsabilità sociale di impresa.

È ovvio che For.B per quanto riguarda la valutazione di impatto la voglia e il coraggio che si è avuto nel voler sperimentare e provare ad avviare un processo di redazione di un report di impatto è sicuramente un segno di come sia stata capace di mettersi in gioco e di addirittura anticipare l'importanza di un tema che nel futuro prossimo potrebbe diventare fondamentale per ogni tipo di organizzazione. Infatti, il *Social Impact Report* predisposto da For.B nel 2015 è stata sia un'occasione sia per mostrare il valore dell'impatto della cooperativa sul territorio sia per aprire un confronto su quello che a breve sembrerà diventare uno strumento fondamentale per il settore *welfare e non profit*. Sempre più misurare l'impatto vuol dire promuovere un'innovazione di rottura per intraprendere nuovi percorsi, per questo For.B attraverso questo report è come se fosse stata un'apripista per tutte quelle imprese che puntano ad essere partner strategici, ad esempio della Pubblica Amministrazione e per soddisfare in modo innovativo i bisogni e le necessità del territorio.

Riprendendo un'affermazione di Paolo Venturi, direttore di AICOON: "il tema della valutazione di impatto sociale ha una duplice valenza: da un lato quella di promuovere un'innovazione nel capitale umano interno all'organizzazione, dall'altro quella di favorire una valorizzazione più ampia del valore prodotto per



la comunità e per le istituzioni". Ritornando all'intervista per quanto riguarda le ragioni che hanno spinto le due imprese a rendicontare i risultati sociali, For.B ha sentito come un'esigenza culturale quasi spontanea di dover passare dalla rendicontazione all'impatto dovuta anche al cambiamento dei mercati e al voler dimostrare costantemente che benefici apportano alla società nel suo insieme. Deco, in qualità di impresa ordinaria è stata spinta da esigenze di trasparenza verso i suoi *stakeholder*, principio che sempre più si sta radicando dentro qualsiasi forma di impresa.

Inoltre, il suo ultimo bilancio di sostenibilità è segnato da un elemento di forte novità, ossia per la prima volta l'adozione degli standard internazionali GRI. È assolutamente naturale per un'impresa che per la prima volta aderisce a tali standard, sicuramente di per sé impegnativi adottare l'opzione core parziale, molto probabilmente nel tempo raggiungendo una maggiore dimestichezza con lo strumento si potranno riuscire ad utilizzare con più consapevolezza tali standard in modo più totalitario.

Per un'impresa di medie-dimensioni operante principalmente nel territorio regionale adottare questo tipo di standard rappresenta comunque un'evoluzione che permetterà anche in modo migliore di potersi confrontare nel tempo e nello spazio con altre imprese, vista la rapida diffusione che stanno riscontrando i GRI soprattutto per grandi imprese operanti non solo a livello nazionale ma anche internazionale.

For.B essendo una cooperativa sociale con un fatturato di oltre un milione di euro, a causa della Riforma del Terzo settore è obbligata a redigere il bilancio socia-

le secondo le linee guida ministeriali, nonostante nulla vieti che possa utilizzare alcuni standard ad integrazione. Invece, per quanto riguarda il *Report* di impatto del 2015 ha utilizzato una metodologia sicuramente rudimentale, viste le poche indicazioni riguardanti il processo di valutazione di impatto, uno dei propositi di For.B è redigere un nuovo *report* di impatto utilizzando le linee guida emanate nel 2019. Per il Presidente della For.B, attualmente bilancio sociale e valutazione di impatto si integrano perfettamente e non rappresentano un'alternativa all'altra, innanzitutto per il fatto che i risultati del bilancio sociale sono da pubblicare annualmente, mentre la valutazione di impatto richiede una tempistica di medio-lungo periodo per osservare concretamente i cambiamenti generati dalle attività di un'organizzazione. Il fatto che For.B abbia utilizzato una metodologia sperimentale è evidente anche dalla struttura della catena del valore realizzata attraverso la Teoria del Cambiamento, normalmente composta da cinque elementi (*input*, attività, *outcome*, impatto), in tale report invece si è deciso di focalizzarsi esclusivamente su *input*, attività e impatto.

La ragione alla base di questa scelta risiede nel voler semplificare il processo che permette di osservare l'impatto generato dalla "neo-nata" cooperativa sociale For.B. Nonostante ciò, risulta comunque importante e ammirevole aver utilizzato la Teoria del Cambiamento. Inoltre, non va dimenticato che sia Deco, sia For.B hanno redatto tali documenti attraverso la collaborazione per quanto riguarda la prima della società di revisione e consulenza KPMG, mentre per quanto riguarda la seconda è stata molto aiutata dal centro di



ricerca universitario AICCON soprattutto per quanto riguarda il momento della raccolta dati. Per quanto riguarda gli strumenti utilizzati per sviluppare tali documenti ciò che accumuna le due imprese è che entrambe hanno somministrato dei questionari alle figure apicali dell'organizzazione, diverso è sicuramente il metodo di assembramento dei dati.

Inoltre, entrambe hanno scelto una strada di trasparenza comunicativa, in quanto hanno pubblicato nei loro siti rispettivamente il report di impatto e il bilancio di sostenibilità, disponibile ai terzi. Interessante però come For.B nel suo sito abbia dato rilevanza solo al *Report* di Impatto inserendolo nella sezione del sito dal titolo "Chi siamo" e non ci sia però traccia di nessun bilancio sociale. Per entrambe le imprese, sia il bilancio di sostenibilità che il report di impatto rappresentano due strumenti di comunicazione sia interna che esterna, per quanto riguarda Deco i destinatari principali risultano essere: i soci, i lavoratori, i clienti e i fornitori, mentre per For.B aver redatto un report di impatto ha portato sicuramente dei riscontri da tutta Italia, ma il loro obiettivo principale è rendere il processo di valutazione di impatto maggiormente uno strumento di apprendimento e di riorganizzazione interna. Nonostante ciò, For.B riconosce l'importanza del *report* di impatto anche come strumento di comunicazione soprattutto per fare in modo di arrivare all'opinione pubblica in generale. Infatti, secondo il Presidente uno degli aspetti in cui dovrebbe migliorare la cooperativa è proprio quello riguardante la comunicazione.

Grazie ai riscontri e ai risultati ottenuti tramite queste forme di rendicontazione, entrambe le impre-

se presentano delle prospettive ben chiare e definite, volte non solo a proseguire e consolidare queste buone pratiche ma a voler migliorare laddove hanno riscontrato delle inefficienze. In particolare, For.B si augura di redigere un nuovo report di impatto, utilizzando innanzitutto le linee guida, prezioso riferimento, ma non solo di acquisire maggiore consapevolezza metodologica predisponendo obiettivi chiari e definiti. A testimonianza di ciò, per il Presidente Mauro Marconi, infatti la valutazione di impatto è “una questione di sopravvivenza per For.B”. Invece, per quanto riguarda Deco si augura di proseguire la strada della rendicontazione sociale continuando a redigere il bilancio di sostenibilità, cercando anche qui di continuare a adottare gli standard GRI con più dimestichezza. Per una realtà come questa sembra ancora lontano e distante il mondo della valutazione di impatto, ancora poco conosciuto a causa di mancanza di competenze teoriche e tecniche, per cui per un’impresa *for profit*, in questo momento è comunque un’evoluzione rendere conto dei risultati sociali attraverso un bilancio di sostenibilità, nonostante ci si auguri in futuro una maggiore propensione a questo tema anche per quanto riguarda questo tipo di imprese. Per il Presidente della For.B Mauro Marconi, nonostante lui conosca questo tema c’è ancora molta confusione rispetto a questo tema; per lui risulta fondamentale agire dal punto di vista culturale, a partire da Confcooperative Romagna; e ciò per avviare percorsi di formazione sul tema della valutazione di impatto, potrà sicuramente rappresentare un’opportunità per tutti vista la rapida diffusione dell’argomento nell’ultimo periodo.



L'intervista di entrambe le imprese si è conclusa domandando le motivazioni per cui si potessero ritenere due imprese sostenibili, innanzitutto va detto che l'applicazione di queste buone pratiche di rendicontazione le rendono già di per sé sostenibili. Va specificato però come un'impresa industriale come Deco attualmente ambisca maggiormente ad una sostenibilità di tipo ambientale, visto i grandi stabilimenti industriali presenti nel territorio.

Inoltre, Deco attribuisce una grande importanza al *welfare* aziendale con lo scopo di rendere più semplice e sostenibile anche la vita dei propri soci e lavoratori. Invece, a sorpresa For.B attribuisce importanza non solo alla sostenibilità sociale e ambientale ma anche a quella economica con lo scopo primario di rendere la retribuzione minima e massima all'interno della cooperativa con un differenziale non troppo sproorzionato.



## 6 - Analisi dei casi studio: questionario a nove realtà del territorio ravennate e forlivese

### INDAGINE

Essendo tale ricerca finalizzata ad individuare buone pratiche di misurazione dell'impatto sociale sia per quanto riguarda le imprese ordinaria sia le imprese sociali, si è ritenuto opportuno somministrare un questionario ad alcune imprese del territorio locale circostante. L'obiettivo target era comprendere come alcune imprese profit e not for profit del territorio sentono il tema della rendicontazione e della valutazione di impatto. Alla luce della Riforma del Terzo Settore e del recente sviluppo di strumenti innovativi per la finanza sociale, la valutazione d'impatto assume rilevanza prioritaria non solo per le imprese che intenzionalmente perseguono obiettivi sociali, ma anche per investitori pubblici e privati.

Riferimento questionario: <https://forms.gle/Qt2U-QyhET38kCEcu7>

### 6.1 Metodologia

Le imprese soggette a tale questionario sono tutte clienti della BCC<sup>13</sup> e presentano delle caratteristiche ben precise, in particolare:

---

13 Credito Cooperativo ravennate, forlivese e imolese.

- Le imprese not for profit risultano essere: prevalentemente imprese sociali (incluse le cooperative sociali), enti del Terzo settore di dimensioni medio-grandi (associazioni, fondazioni) operanti nel territorio circostante (Provincia di Ravenna e di Forlì) con almeno 30 dipendenti.
- Le imprese for profit risultano essere: prevalentemente imprese con vocazione sociale evidente, ossia profit con una consolidata pratica di *Corporate Social Responsibility* con politiche socio-ambientali ben dichiarate, tra cui anche società Benefit Corporation. Anch'esse operanti nel territorio di Ravenna, Forlì e relative province, non rilevante invece il numero di dipendenti, poiché il criterio prevalente risulta essere una chiara e definita vocazione sociale.

Il periodo di rilevazione del questionario è risultato essere: da febbraio ad aprile 2021.

Il questionario è stato somministrato attraverso la piattaforma "Google Form" nel rispetto del GDPR 2016/679 in materia di privacy. La struttura del questionario prevedeva alternativamente sia domande aperte che chiuse. Il questionario è stato inviato a 21 imprese e in totale le risposte ricevute risultano essere: 9.

Il questionario è stato strutturato in tre macro-sezioni:

1. Una parte informativa dedicata alle informazioni generali delle imprese oggetto di indagine
2. Una parte centrale riguardante i documenti di rendicontazione dei risultati sociali
3. Una parte finale dedicata ai bisogni formativi e ai livelli di conoscenza delle imprese sul tema della valutazione di impatto sociale.



## 6.2 Organizzazioni rispondenti

Le risposte ricevute valide risultano essere 9, di cui 7 imprese not profit (77,7%) e 2 imprese for profit (22,23%). Per quanto riguarda la natura delle imprese partecipanti prevalgono le imprese sociali (44,44%), le cooperative produzione-lavoro (22,22%) seguono a pari merito: le fondazioni (11,11%), le società per azioni (11,11%), società a responsabilità limitata Benefit Corporation (11,12%).

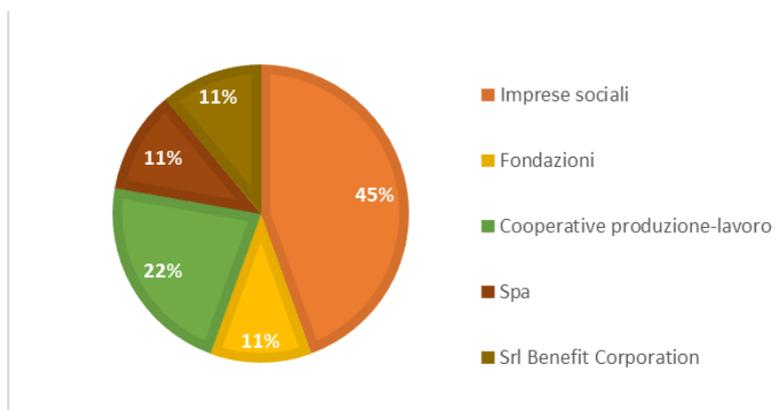
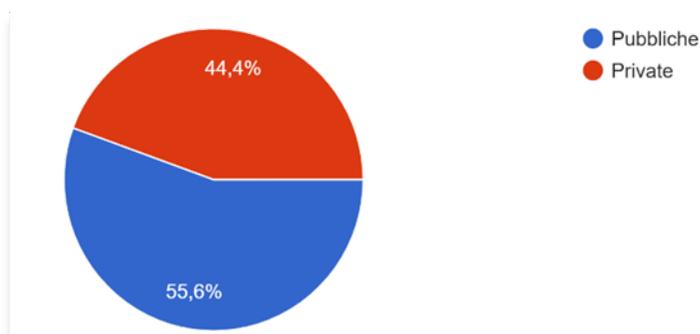


Grafico 1. Tipologia di organizzazioni rispondenti al questionario

La prima sezione del questionario è prettamente informativa dedicata alle informazioni generali delle imprese oggetto dell'indagine. In particolare, è stato chiesto loro: sede dell'impresa, territorio di riferimento, anno di avvio, attività caratteristica svolta, beneficiari delle loro attività, principali fonti di finanziamento, forma giuridica adottata ed infine, se l'impresa misura o ha misurato negli ultimi anni i risultati sociali raggiunti.

- Sede dell'impresa: 88,88% con sede a Ravenna e provincia (Faenza, Cotignola, Godo) e il restante 11,12% con sede a Forlì.
- Territorio di riferimento in cui si opera prevalentemente attraverso le proprie attività e servizi: 22,22% opera a livello nazionale, il 44,44% a livello regionale, il 33,34% a livello provinciale.
- Anno di avvio medio di tali imprese è il 1987, la più datata è stata avviata nel 1970, mentre la più recente nel 2013. Per cui più della metà di tali imprese ha più di 30 anni.
- Le attività caratteristiche svolte sono tra le più varie: per quanto riguarda le imprese sociali prevalentemente si tratta di servizi (socio-sanitari, a soggetti disabili, inserimento lavorativo, ristorazione, assistenza sociale ecc.) e commercializzazione prodotti
- Di conseguenza i beneficiari target delle loro attività risultano essere prevalentemente: clienti pubblici e privati, soci lavoratori, consumatori, grande distribuzione organizzata, le cooperative associate, soggetti svantaggiati (ex-tossico dipendenti, minori stranieri non accompagnati, disabili, anziani).
- Le principali fonti di finanziamento di tali imprese risultano essere così distribuite:



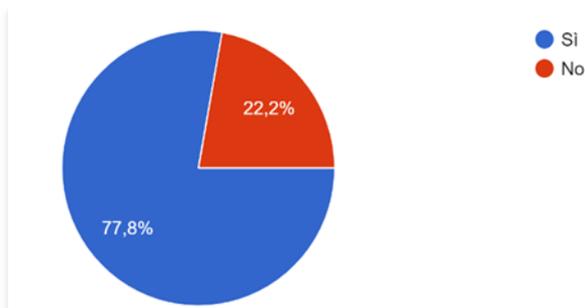


**Grafico 2. Principali fonti di finanziamento delle organizzazioni rispondenti al questionario**

## 6.3 I risultati del questionario

### 6.3.1 *Tutte le imprese sociali misurano i propri risultati sociali?*

Come detto precedentemente, al termine della prima sezione veniva chiesto ad ogni impresa se attualmente di prassi misurasse i propri risultati sociali o se in passato lo avesse già fatto. Le risposte ottenute sono state le seguenti:



**Grafico 3. Tutte le imprese misurano i propri risultati sociali?**

In particolare, tra gli appartenenti alla risposta sì vengono individuati:

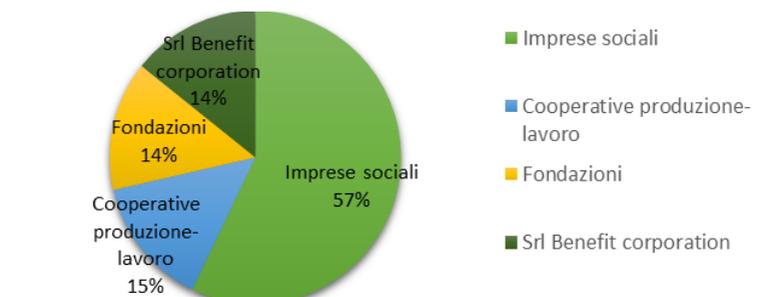


Grafico 4. Tipologia di imprese che misurano i propri risultati sociali.

Al contrario, le imprese che non rendicontano i propri risultati sociali (risposta “no” al questionario):



Grafico 5. Imprese che non misurano i propri risultati sociali.



### 6.3.2 Modalità di rendicontazione dei risultati sociali

Per le imprese che hanno risposto sì alla domanda precedente il questionario riportava direttamente alla sezione due del questionario, ossia quella relativa ai documenti di rendicontazione dei risultati sociali. Invece, per quanto riguarda le imprese che hanno risposto “no” alla domanda precedente, le quali non misurano o non hanno mai misurato risultati i propri risultati sociali il questionario rimandava loro alla sezione successiva relativa ai bisogni formativi, essendo questa sezione dedicata alle modalità di rendicontazione e alle metodologie.

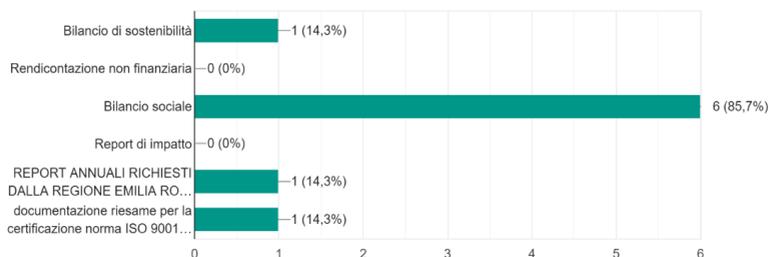
La parte centrale si può dire essere la più corposa del questionario riguardante in particolare:

1. la prima parte più generica maggiormente dedicata alla tipologia di documento redatto, come ad esempio: “attraverso quale documento l’impresa rendiconta o ha rendicontato i risultati sociali raggiunti”, “qual è stato l’ultimo anno in cui avete redatto tale documento”, “chi si occupa di redigere tale documento”.
2. Successivamente, all’interno della stessa sezione una parte più specifica e descrittiva riguardo la raccolta dati, la metodologia utilizzata, come ad esempio: “quali strumenti avete utilizzato per raccogliere i dati”, “quali metodologie di misurazione sono state applicate”, “in che modo i risultati vengono diffusi all’esterno”.
3. Direttamente collegata alle metodologie una sezione dedicata ai tipi di esiti considerati nel processo di misurazione e in quale fase viene applicata la misurazione.

4. In che modo i risultati vengono comunicati all'esterno.
5. Ed infine, una parte maggiormente più riflessiva dedicata alle ragioni che hanno spinto tali imprese a rendere conto dei propri risultati e quale fase di maturazione della pratica valutativa sentono di aver raggiunto.

## TIPOLOGIA DI DOCUMENTO REDATTO E CHI SE NE OCCUPA

In tale sezione è stata fornita alle imprese oggetto di indagine una lista di possibili documenti attraverso cui rendono conto dei propri risultati, esse disponevano della libertà di poter selezionare anche più tipologie di documento. In particolare, la lista fornita riguardava i seguenti documenti: Bilancio di sostenibilità, Bilancio Sociale, Rendicontazione non finanziaria, Report di Impatto e “altro”. I risultati ottenuti sono i seguenti:



**Grafico 6. Tipologia documento redatto dalle organizzazioni rispondenti**

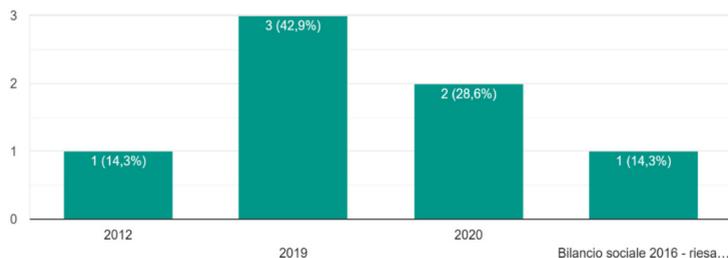
Il documento maggiormente utilizzato per rendere conto dei propri risultati è il bilancio sociale, in particolare le imprese che utilizzano questo documento sono tutte le imprese sociali, un ente del Terzo Settore (fondazione)



e una cooperativa di produzione-lavoro. Tale risultato in effetti non sorprende, in quanto a partire dalla Riforma del Terzo Settore tutte le imprese sociali sono obbligate dal punto di vista normativo a redigere un bilancio sociale e lo stesso vale per gli Ets con ricavi maggiori ad un milione di euro. L'impresa che ha optato per il Bilancio di sostenibilità è un'impresa for profit (Srl Benefit Corporation). Le imprese che hanno optato per "altro" hanno segnalato ulteriori due documenti previsti: report annuali richiesti dalla regione Emilia-Romagna per le sedi accreditate da parte di una fondazione e documentazione riesame per la certificazione ISO 9001 e 14.001 da parte di un'impresa sociale. Nessuno ha optato per la rendicontazione non finanziaria e per il report di impatto.

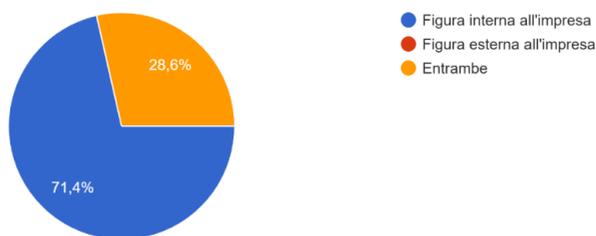
Alla domanda riguardante l'ultimo anno in cui si sono rendicontati tali risultati attraverso questi specifici documenti, le risposte sono state le seguenti:

- Il 42,9% lo ha redatto per l'ultima volta nel 2019
- Il 28,6% nel 2020
- Il 14,3% nel 2016
- Il 14,3% nel 2012



**Grafico 7. Ultimo anno in cui le imprese rispondenti hanno rendicontato i loro risultati sociali**

Per quanto riguarda chi si è occupa di redigere tali documenti sembrerebbe che la maggior parte delle imprese affidano tale compito a figure specifiche interne all'azienda, una piccola percentuale farebbe riferimento sia ad una figura interna che esterna, mentre nessuno sembrerebbe rivolgersi esclusivamente a consulenti esterni.



**Grafico 8. Figure che si occupano di redigere tali documenti.**

In particolare, le tipologie di figure interne segnalate che si occupano di tali documenti risultano essere:

- HSE Manager
- Ufficio Amministrativo
- Direzione
- CFO, Direttore Risorse umane, Direttore Marketing
- Referente Bilancio Sociale e Innovazione Sociale
- Responsabile raccolta fondi e comunicazione

Le imprese che alla precedente domanda hanno risposto "entrambe" non hanno segnalato la tipologia di figura esterna a cui fanno riferimento.

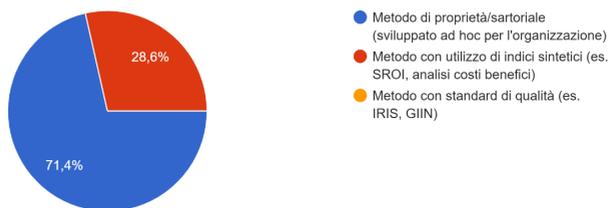


## STRUMENTI PER LA RACCOLTA DATI E METODOLOGIE UTILIZZATE

Per quanto riguarda la domanda relativa agli strumenti utilizzati per la raccolta dati si è ritenuto necessario non fornire una lista specifica di strumenti, visto la grande varietà esistente, per cui tale risposta era aperta. Le risposte risultano essere le seguenti:

- Analisi interna dei dati
- Monitoraggio di indicatori
- Indagini
- Focus group
- Questionari online
- Interviste

Successivamente alla raccolta dati, si è ritenuto necessario approfondire la tipologia di metodo utilizzata per la redazione di tali documenti rendicontativi. In tale domanda si è ritenuto di dover fornire una lista precisa di metodologie, seppur categorie molto generiche. In particolare, la lista riguardava: metodo di proprietà/sartoriale (sviluppato ad hoc per l'organizzazione), metodo con utilizzo di indici sintetici (es. SROI, analisi costi-benefici), metodo con standard di qualità (IRIS, GIIN). Le risposte sono state le seguenti:



**Grafico 9. Metodo utilizzato per rendicontare i risultati sociali.**

La maggior parte delle imprese ha optato per un metodo sartoriale, una piccola percentuale per un metodo con indici e nessuno ha utilizzato un metodo con standard di qualità.

Tra le imprese che hanno utilizzato un metodo di proprietà si segnalano: 60% sono imprese sociali, 20% fondazioni, 20% sono Srl Benefit Corporation, 20% cooperative produzione lavoro.

Invece, le imprese che hanno utilizzato un metodo con indici sono: 100% imprese sociali.

## ESITI CONSIDERATI NEL PROCESSO

Tale domanda riguarda la metodologia ma richiede una risposta più riflessiva da parte delle imprese rispondenti, in quanto non sempre un'impresa si chiede che esiti considera nel proprio processo di rendicontazione e non sempre le organizzazioni elaborano una catena del valore anche se si redige un bilancio sociale o di sostenibilità. La risposta a tale domanda non era univoca, si è lasciata la libertà di scegliere anche più opzioni e optare per più esiti. I risultati sono stati i seguenti:



- Tutti e tre gli esiti risultano essere considerati da tali imprese secondo la stessa percentuale (42,9%)
- Il 42,9% ha risposto optando solo per l'esito micro e macro di lungo periodo, ossia per l'impatto, nonostante nessuna di queste organizzazioni abbia dichiarato di redigere un report di impatto. Le organizzazioni che hanno dato tale risposta sono tutte imprese sociali.
- Solamente una delle imprese rispondenti ha affermato di considerare nel processo solo gli output, ossia gli esiti diretti di breve periodo ed è un'impresa sociale che redige il bilancio sociale.
- Anche per quanto riguarda la risposta riguardante solo gli outcome, solamente un'impresa ha dato tale risposta e risulta essere una fondazione.
- Due imprese su sette (28,57%) hanno optato per selezionare sia gli output che gli outcome. Una di queste due imprese è una cooperativa produzione-lavoro, mentre l'altra è l'impresa for profit (Srl Benefit Corporation).



**Grafico 10. Tipologia di esiti considerati nel processo dalle imprese rispondenti**

Successivamente è stato chiesto: “in quale fase viene applicata la misurazione”, in quanto non è scontato che la misurazione debba avvenire necessariamente in un’unica fase specifica. Le opzioni erano: ex-ante, in itinere ed ex-post.

La maggior parte delle imprese rispondenti (57,1%) ha risposto “ex-post”, la restante parte (42,9%) ha optato per “in itinere”. Nessuna impresa sembrerebbe misurare i risultati ex-ante. In particolare, le imprese che hanno risposto in itinere sono: due imprese sociali e una fondazione, mentre quelle che hanno optato per la risposta “ex-post” sono due imprese sociali, una cooperativa produzione-lavoro e una Srl Benefit Corporation.

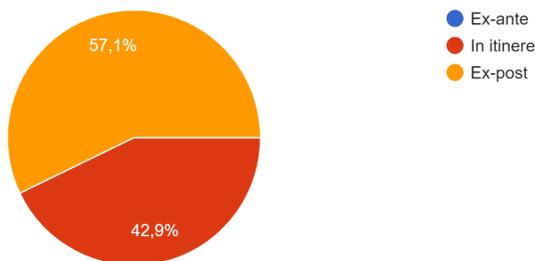


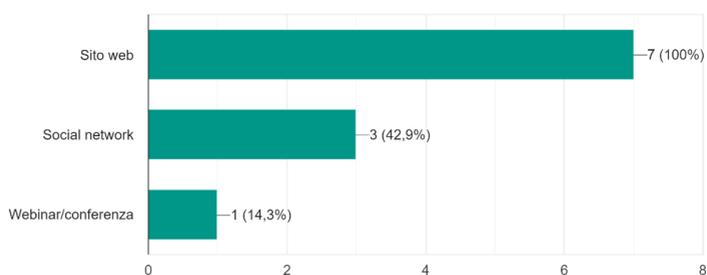
Grafico 11. Fase in cui viene applicata la misurazione

## MODALITÀ DI DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Inoltre, è stato chiesto alle imprese le modalità comunicative adottate verso l’esterno dei documenti che si occupano di redigere. Sono state date delle alternative alle quali si poteva rispondere optando anche per più risposte. Le alternative erano: sito web, social network, webinar/conferenze. I risultati sono i seguenti:



- La totalità delle imprese rispondenti diffonde il loro documento attraverso il sito web.
- Il 42,9% delle imprese utilizzano i Social Network come modalità di diffusione oltre al sito web.
- Solo un'impresa su sette opta per comunicare i propri risultati sociali attraverso webinar o conferenze.



**Grafico 12. Modalità di diffusione dei risultati**

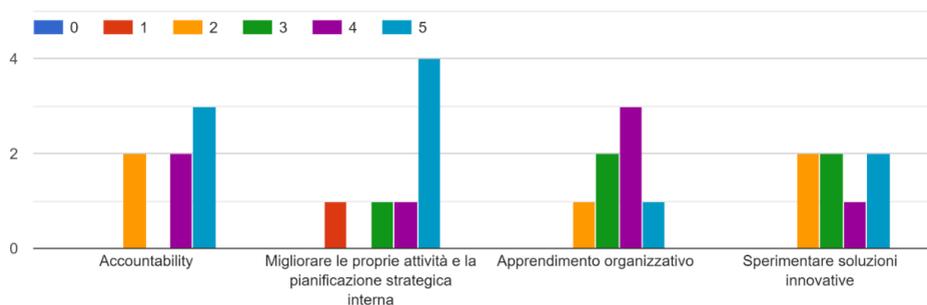
## **PERCHÉ RENDICONTARE I PROPRI RISULTATI E FARE VALUTAZIONE?**

Tale domanda è di tipo riflessivo e ha il fine di comprendere il perchè oggi le imprese si impegnano a fare tutto questo, in fondo è poi ciò che vuole il legislatore della Riforma del Terzo settore e delle linee guida vuole far riflettere le imprese e non solo attivare un processo in automatico per un mero adempimento burocratico. Tale domanda era strutturata nel seguente modo: “Da 0 a 5 (dove 0= per nulla e 5=molto) quali sono le principali ragioni che spingono l’impresa a fare valutazione?”. In sostanza, viene chiesto alle imprese di esporre le leve e gli incentivi che hanno spinto tali organizza-

zioni a rendere conto dei propri risultati. Le alternative proposte sono state le seguenti: accountability (driver esterno), migliorare le proprie attività e la pianificazione strategica interna (driver interno), apprendimento organizzativo (driver interno) e sperimentare soluzioni innovative. Le risposte sono state le seguenti: Sembrano essere tutte leve interessanti per tali imprese ma il driver che sembra spingere maggiormente queste imprese a rendicontare risulta essere quello interno riguardante il miglioramento della propria pianificazione strategica interna. In particolare, su sette imprese quattro (più della metà, il 57,14%) ha assegnato a tale driver il punteggio massimo di 5.

- Un risultato simile ha ottenuto il driver esterno dell'accountability, infatti il 42,8% delle imprese (tre imprese su sette) ha assegnato a tale leva il punteggio massimo 5.
- Per quanto riguarda la sperimentazione di soluzioni innovative due imprese su sette (28,57%) ha assegnato il punteggio massimo 5.
- Per ultimo l'apprendimento organizzativo che ha ricevuto il punteggio massimo da solo un'impresa su sette (14,28%).



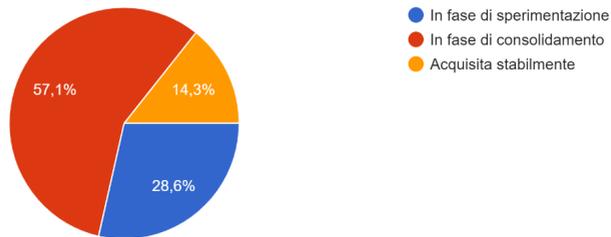


**Grafico 13. Perché rendicontare i risultati sociali e fare valutazione?**

Si segnala che nessuna delle imprese ha assegnato il punteggio minimo 0 a nessuna delle leve proposte, solamente un'impresa ha dato uno alla pianificazione strategica.

In generale, le imprese sociali rispondenti tendenzialmente affidano molta importanza all'accountability, alla pianificazione strategica e all'apprendimento organizzativo, mentre le imprese for profit affidano maggiore importanza all'accountability e alla sperimentazione innovativa assegnando, invece un punteggio medio agli altri due driver.

L'ultima domanda posta in questa sezione molto corposa del questionario mette nuovamente le imprese nella condizione di dover riflettere e autovalutarsi riguardo il grado di maturazione raggiunta nella pratica valutativa.



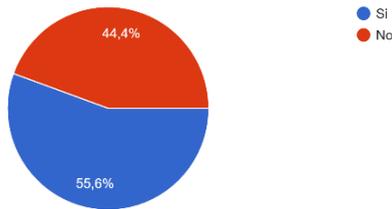
**Grafico 14.** Grado di maturazione raggiunta della pratica valutativa

Come si può notare, più della metà delle imprese si reputa in una fase di consolidamento della pratica, mentre il 28,6% in fase di sperimentazione quindi alle prime fasi, mentre una piccola minoranza sente di aver acquisito una consapevolezza stabile.

## **BISOGNI FORMATIVI RIGUARDANTI LA VALUTAZIONE DI IMPATTO**

Lo scopo di tale indagine non è solo quello di capire chi attualmente fa valutazione di impatto ma anche quello di comprendere le intenzioni attuali delle imprese del territorio circostante a proposito di questo tema. Per cui tale sezione è stata creata per comprendere il livello di conoscenze delle imprese sulla valutazione di impatto e secondo loro il motivo per cui ancora oggi sembrano esserci degli ostacoli che impediscono il suo sviluppo a 360 gradi. È importante sottolineare che le imprese che nella prima sezione del questionario hanno risposto “no” alla domande se “l’organizzazione misura o ha misurato i propri risultati sociali” venivano in automatico rimandate a tale sezione finale, per cui le imprese rispondenti a tale sezione risultano essere nove.



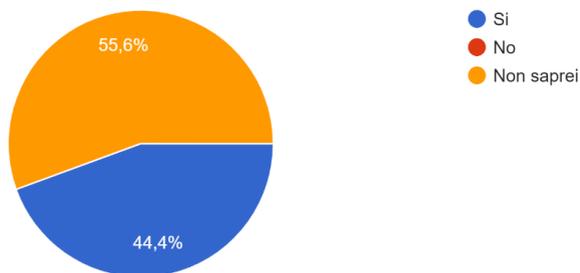


**Grafico 15. Le imprese rispondenti sono a conoscenza delle linee guida?**

Per prima cosa è stato chiesto alle imprese oggetto dell'indagine se fossero a conoscenza delle Linee Guida per la valutazione di impatto sociale del Ministero pubblicate nel 2019. L'andamento delle risposte è stato il seguente:

I risultati non sono particolarmente rilevanti, in quanto prevale la risposta "sì" ma non in modo così totalitario, infatti il restante 44,4% ha risposto "no". Interessante osservare come la risposta "no" sia stata data da due imprese sociali, una fondazione quindi prevalentemente da imprese not for profit e una risposta da un'impresa for profit. Tra queste quattro imprese una risposta è stata data dall'impresa che ha sostenuto di non misurare i propri risultati sociali. Mentre le imprese che hanno risposto sì sono due imprese for profit (Srl e Spa) e tre imprese sociali. Interessante vedere che la maggior parte delle imprese for profit conoscono le linee guida per la valutazione di impatto sociale.

Successivamente è stato chiesto: "l'organizzazione è interessata ad applicare le linee guida in futuro?".



**Grafico 16.** L'organizzazione è interessata ad applicare le linee guida in futuro?

Nessuna delle imprese ha optato per la risposta negativa, i risultati sono stati quasi a pari merito tra il sì e il non saprei. Tutte le imprese che hanno optato per la risposta "non saprei", nella domanda precedente hanno sostenuto di non essere a conoscenza delle linee guida, si tratta di imprese sociali. Le imprese for profit risultano conoscere le linee guida, ma solamente una è disposta ad applicarla in futuro, l'altra ha risposto "non saprei". I restanti sì sono stati indicati da imprese sociali.

**"COME ORGANIZZAZIONE RITENETE SIA IMPORTANTE AL GIORNO D'OGGI INVESTIRE NELLA VALUTAZIONE?"**

Nessuna delle imprese non considera importante investire nella valutazione, infatti il 55,6% ha risposto abbastanza, mentre il 44,4% molto. Interessante osservare una certa coerenza nelle risposte, in quanto le imprese che hanno dichiarato di non conoscere le linee guida, sono le stesse che hanno risposto che non sanno se le applicheranno coincidono perfettamente con chi in questa domanda ha risposto "abbastanza".



Invece, le imprese che hanno risposto alle precedenti domande che conoscono le linee guida e che sarebbero interessate ad applicarle in futuro sono le stesse che a questa domanda hanno risposto “molto”. Interessante, inoltre, vedere come un’impresa for profit (Spa) che ha dichiarato di non rendicontare i propri risultati sociali conosca le linee guida, è interessata ad applicarle in futuro e considera investire oggi nella valutazione di impatto molto importante, nonostante non rediga un bilancio di sostenibilità. Per cui nonostante la non applicazione al momento dal punto di vista pratico sembra dimostrare comunque un interessamento a riguardo.

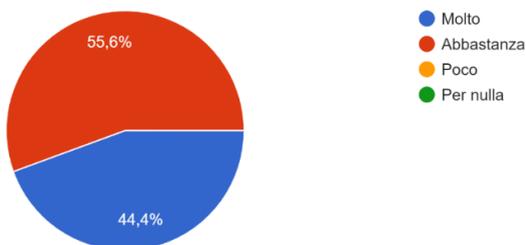


Grafico 17. È importante investire nella valutazione?

## PRINCIPALI OSTACOLI CHE INCONTRANO LE ORGANIZZAZIONI INTERESSATE ALLA VALUTAZIONE DI IMPATTO



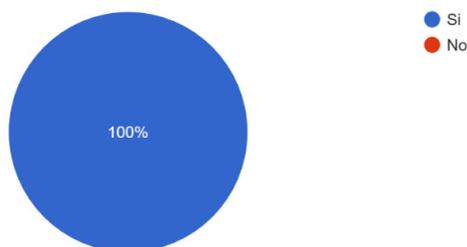
**Grafico 18. Principali ostacoli che le incontrano le organizzazioni interessate alla valutazione di impatto**

Il 55,6% delle organizzazioni sostiene che il principale ostacolo alla diffusione della valutazione di impatto sia il fatto che non venga considerata una priorità rispetto a tutto il resto. Il 33,3% sostiene che mancano le competenze per poter intraprendere questo percorso e solamente il 22,2% sostiene che talvolta, non si sa cosa misurare. Infine, l'11,1% reputano che non ci siano fondi e strumenti necessari per avviare un processo di questo tipo. Le imprese che hanno dato quest'ultima risposta sono le imprese for profit partecipanti a tale indagine, una di questa ha sostenuto inizialmente che attualmente non misura i propri risultati sociali. L'altra impresa che ha sostenuto di non misurare i propri risultati sociali ha risposto a questa domanda: "mancanza di competenze e non saper cosa misurare".

Come si nota dal grafico sottostante, tutte le imprese



ritengono sia importante formarsi maggiormente e aumentare le conoscenze riguardo il tema della valutazione di impatto sociale.



**Figura 19. È importante formarsi e aumentare le conoscenze riguardo il tema della valutazione di impatto?**

Infine, l'ultima domanda del questionario era una domanda aperta, nella quale le imprese rispondenti risultavano libere di esprimere un pensiero riguardo una delle possibili modalità che si potrebbero attuare attualmente per migliorare la formazione sul tema della valutazione di impatto. Le risposte sono state tra le più varie (hanno risposto 8 imprese su 9):

1. Percorsi formativi per il management
2. Maggiore informazione e sensibilizzazione
3. Avendo le risorse adeguate, approfondire maggiormente l'argomento.
4. Seminari su piattaforme online
5. Mediante incontri tecnici sul tema
6. Risparmio per amministrazione pubblica nella coprogettazione con il privato sociale circa l'erogazione di servizi alla persona innovativo

7. Risparmio per amm.ne pubblica nella coprogettazione con il privato sociale
8. Individuando le figure giuste all'interno dell'impresa e offrendo una formazione calata sull'impresa e le sue attività. C'è molta teoria che serve come quadro generale, ma occorre imparare ad operare nella pratica. Scelta dell'azione giusta da misurare, indicatori coerenti con la strategia d'impresa, preparazione di un gruppo di lavoro che sia operativo.

#### **6.4 Osservazioni e commenti sulle risposte ai quesiti**

L'obiettivo principale per cui tale questionario è stato creato e somministrato è stato: osservare come una sorta di fotografia le imprese del territorio e come esse considerano il tema della valutazione di impatto sociale attraverso un'analisi prettamente qualitativa. Sono state appositamente selezionate sia imprese not for profit (principalmente imprese sociali, incluse le cooperative sociali ed Enti del Terzo settore) sia imprese for profit, in modo da comprendere come imprese così diverse tra loro attualmente abbiano consapevolezza diverse sia sul tema della rendicontazione che della valutazione di impatto. Attraverso questa piccola fotografia del territorio si può avviare un processo di maggiore consapevolezza orientato ai bisogni delle imprese. Selezionando ex-ante le tipologie di imprese rispondenti, le attese a riguardo potevano risultare scontate secondo la conoscenza teorica sul tema della valutazione di impatto, in particolare ci si aspettava una sorta di bilanciamento tra il mondo delle not for profit e delle for profit. Questo perchè le imprese sociali sembrano



essersi già dotate di strumenti di monitoraggio, alcune si sono già spinte verso la valutazione di impatto vera e propria e altre no, mentre le imprese for profit non sembrano avere molti stimoli orientati alla valutazione di impatto, in quanto è loro abitudine misurarsi principalmente attraverso standard di qualità redigendo report di sostenibilità o bilanci di sostenibilità. Quindi, per le imprese profit ci si aspettava comunque una sorta di distanza dal mondo della valutazione, in quanto incentrate primariamente sull'ottenimento di profitti, ma va precisato che le imprese rispondenti al questionario risultano essere imprese profit con una chiara vocazione sociale, ossia che praticano Corporate Social Responsibility. A metà tra le società a scopo di lucro e non a scopo di lucro si collocano delle forme ibride di imprenditorialità sociale che sempre più si stanno diffondendo come le società Benefit Corporation, le Start up ad alta innovazione sociale (Sias), le quali avendo una mission sociale (nonostante possano essere imprese for profit: Srl, Spa...) risultano avere già una maggiore predisposizione alla rendicontazione sociale. In particolare, tra le imprese rispondenti al questionario è presente: una società Srl Benefit Corporation del territorio. Altra caratteristica imprescindibile delle imprese oggetto di indagine necessaria per raggiungere l'obiettivo del questionario è sicuramente l'appartenenza al territorio circostante, per cui risultano essere imprese prevalentemente di Ravenna e provincia e di Forlì. Dopo tale premessa orientata a descrivere le aspettative precedenti alla somministrazione del questionario risulta necessario osservare e commentare i risultati ottenuti sezione per sezione.

## SEZIONE INFORMATIVA

Come si è ribadito più volte la prima parte del questionario è stata creata a titolo informativo per comprendere l'identità delle imprese oggetto di indagine. Va sottolineato che le risposte delle imprese ritenute valide ai fini del questionario è per un totale di nove. Dopo aver chiesto loro una serie di informazioni riguardanti: l'attività caratteristica svolta, i beneficiari della loro attività, la sede e il territorio di riferimento, è stato chiesto loro le principali fonti di finanziamento per comprendere il livello di dipendenza di tali imprese da forme di finanziamento pubbliche riguardante soprattutto le imprese senza scopo di lucro. Cinque imprese not for profit su cinque hanno dichiarato che la principale fonte di finanziamento risulta essere quella pubblica, mentre le quattro imprese for profit hanno dichiarato come principale fonte di finanziamento quella privata. Dopo questi dettagli informativi, le domande di questa sezione ritenuti più rilevanti ai fini dell'indagine sono: la forma giuridica adottata dalle imprese partecipanti e se l'organizzazione misura o no i propri risultati sociali. La forma giuridica delle imprese è fondamentale per comprendere che tipo di impresa si tratta non solo a livello di attività svolta ma anche a livello normativo e civilistico che diritti e obblighi sussistono in capo ad essa. In particolare, la natura delle imprese partecipanti al questionario è prevalentemente sociale, infatti cinque imprese su nove risultano essere imprese sociali (incluse le cooperative sociali), un ente del Terzo Settore (fondazione) ed infine quattro imprese for profit: due cooperative produzione-lavoro, una S.r.l. *Benefit Corporation*, una S.p.a. Grazie a questa domanda si è



compreso chi appartiene al mondo delle imprese ordinarie e chi appartiene al mondo delle imprese sociali, nonostante tra le imprese rispondenti ci sia una S.r.l. Benefit Corporation, quindi un'impresa con una certificazione Be.Corp, in quanto si distingue sul mercato da tutte le altre perchè va oltre l'obiettivo di profitto innovando continuamente per massimizzare l'impatto positivo verso i dipendenti, le comunità in cui operano, l'ambiente e tutti gli stakeholder. Per cui questo quadro iniziale ha costruito tutti i presupposti per comprendere cosa ci si poteva aspettare da queste tipologie di imprese riguardo il tema della valutazione di impatto. L'altro quesito fondamentale di tale sezione riguarda: la richiesta alle imprese partecipanti se hanno misurato o misurano i propri risultati sociali. Tale domanda aveva la funzione di diramare poi le imprese in due direzioni diverse: chi avesse risposto "sì" sarebbe andato direttamente alla sezione centrale riguardante i documenti di rendicontazione e tutte le relative metodologie, mentre chi avesse risposto "no" sarebbe stato riportato in automatico alla sezione finale del questionario riguardante i bisogni formativi. Per cui tale domanda è stata come una sorta di bivio: le imprese che hanno sostenuto di misurare i propri risultati sociali sono state sette su nove. Tra le imprese che misurano i propri risultati sociali si evidenziano quattro imprese sociali, una fondazione, una cooperativa produzione-lavoro, una S.r.l Benefit Corporation. Mentre due imprese su nove hanno dichiarato di non aver misurato nel passato e nemmeno attualmente i propri risultati sociali e queste risultano essere: una S.p.a. e una cooperativa produzione-lavoro. Si può dire che tale risposta riguardante

due imprese for profit come detto anche nella premessa non sorprende, in quanto le imprese con scopo di lucro nonostante possano perseguire una pratica di *Corporate Social Responsibility*, non sono né obbligate da un punto di vista normativo giuridico a rendere conto dei propri risultati sociali e nemmeno dal punto di vista della loro mission essendo il profitto il loro obiettivo principale, per cui danno molta rilevanza a rendere conto dei propri risultati economici e finanziari annualmente attraverso il bilancio d'esercizio. Nonostante, non siano obbligate possono comunque esercitare la facoltà di rendere conto dei loro risultati sociali, come in questo questionario ha dichiarato di fare la società S.r.l. e la cooperativa di produzione-lavoro attraverso la redazione di bilanci di sostenibilità o sociali, sinonimo di grande sensibilità riguardo il tema rendicontativo. Tali risposte ai questionari hanno confermato le aspettative iniziali, secondo cui tutte le imprese sociali misurano i propri risultati sociali, in quanto la maggior parte di loro sono già dotate di strumenti di monitoraggio, mentre il mondo delle for profit è suddiviso a metà tra chi lo fa e chi invece no, infatti il 50% di esse attua questo processo mentre il restante 50% no.

#### SEZIONE CENTRALE: RENDICONTAZIONE VS IMPATTO

Come già ribadito più volte, le imprese che hanno compilato tale sezione del questionario sono quelle che hanno affermato di misurare i propri risultati sociali, quindi in totale sono sette su nove, in quanto due hanno dichiarato di non misurare e di non aver mai misurato i propri risultati sociali. Tale sezione è sicuramente la più



corposa rappresentante il focus del questionario per comprendere a che punto siano le imprese del territorio per quanto riguarda la pratica valutativa e comprendere se stanno rendicontando i propri risultati sociali o se hanno già attivato un processo di valutazione di impatto. Per comprendere ciò è stato come prima cosa è stato chiesto alle imprese attraverso quali documenti l'impresa rendicontasse i propri risultati e successivamente quali esiti venissero considerati nel processo. Ponendo queste domande si può arrivare a comprendere chi tra queste imprese si limita alla rendicontazione e chi invece si è spinto oltre attivando un vero processo di valutazione di impatto. La rendicontazione e la valutazione di impatto perseguono due obiettivi diversi tra loro: la prima persegue un obiettivo appunto rendicontativo fermandosi nella catena del valore agli output, quindi agli esiti diretti di breve periodo, mentre la seconda persegue un obiettivo formativo, il livello successivo dell'obiettivo rendicontativo, in quanto dopo aver constatato che l'intervento messo in atto ha funzionato secondo questo obiettivo è necessario chiedersi come e perchè ha funzionato. Per cui attraverso l'obiettivo formativo si arrivano a considerare nel processo gli outcome, gli esiti di medio-periodo e talvolta l'impatto arrivando ad una valutazione vera e propria. Sei imprese su sette hanno dichiarato di redigere il bilancio sociale, mentre un'impresa ha dichiarato di redigere un bilancio di sostenibilità. Tra le imprese che redigono il bilancio sociale quattro imprese sono imprese sociali ed una risulta essere una fondazione: tale risultato non sorprende, in quanto a partire dalla Riforma del Terzo Settore gli Ets con ricavi superiori ad un milione di euro e le imprese sociali

sono obbligate dal punto di vista normativo a redigere un bilancio sociale secondo le linee guida ministeriali. Tale obbligo però sussiste a partire dall'anno corrente, mentre queste imprese hanno dichiarato di aver redatto per l'ultima volta di recente questo documento, solamente una fondazione sostiene di averlo redatto per l'ultima volta nel 2012 e una cooperativa sociale nel 2016, non sapendo le motivazioni di tale fenomeno d'arresto. Risulta interessante invece osservare come una cooperativa produzione lavoro rediga un bilancio sociale e non un bilancio di sostenibilità, documento che invece produce la Srl Benefit. Analizzando tali risposte su sette imprese di vario tipo nessuna ha dichiarato di redigere come documento il report di impatto, per cui nessuna di queste imprese dichiara di aver mai avviato un processo di valutazione di impatto se vengono considerate solo le risposte a questa domanda. Invece, se si analizza anche l'ulteriore domanda posta per comprendere se tali imprese fanno rendicontazione e impatto, ossia quella degli esiti considerati nel processo probabilmente qualche dubbio può essere chiarito a riguardo. Nonostante nessuna delle imprese abbia dichiarato di redigere un report di impatto, tre imprese su sette hanno sostenuto di considerare nel processo di misurazione gli outcome e tre su sette di misurare gli impatti, solamente un'impresa su sette dichiara di fermarsi agli output. Tali risultati sono abbastanza contrastanti, pongono non poche perplessità, in quanto se viene considerata unicamente la risposta riguardante i documenti redatti nessuno sembrerebbe essersi occupato di valutazione di impatto, mentre prendendo in considerazione anche la domanda sugli esiti sembrerebbero quasi tutte essersi



spinte oltre l'obiettivo rendicontativo considerando nel loro processo outcome e impatti, quindi dando l'impressione di aver avviato anche inconsciamente un processo di valutazione. Questa risulta essere una possibile interpretazione dei dati, non sappiamo come sia nel concreto la realtà, però è un fenomeno non poco diffuso il fatto che molte imprese probabilmente fanno già valutazione di impatto inconsciamente e inconsapevolmente oppure il fatto che molte imprese non fanno valutazione di impatto ma hanno comunque la convinzione di misurare l'impatto nel loro processo quando molte volte nella realtà dei fatti non è così. Ciò può accadere essenzialmente in quanto la linea tra rendicontazione e impatto talvolta risulta essere molto sottile ma anche per una questione di confusione terminologica. Non si saprà con esattezza quale di questi fenomeni si è verificato ma comunque ciò sta a testimoniare quanta ancora poca chiarezza e conoscenza teorica ci sia su questi argomenti. Va precisato che le imprese che hanno dichiarato di misurare gli impatti sono per lo più imprese sociali, mentre la cooperativa produzione-lavoro e la S.r.l hanno dichiarato di arrivare addirittura agli outcome attraverso rispettivamente il bilancio sociale e il bilancio di sostenibilità. Un'unica impresa di tipo sociale ha affermato di fermarsi agli output per cui alla rendicontazione, molto probabilmente è arrivato in modo più chiara la modalità di rendicontazione di tale impresa rispetto alle altre. Successivamente si è chiesto quale figura si occupasse di redigere i documenti dichiarati nella domanda precedente e quasi la totalità delle imprese ha sostenuto che se ne occupasse una figura interna all'impresa come HSE Manager, l'Ufficio Amministrativo, la Direzione, il

CFO, Direttore Risorse umane, Direttore Marketing, il Referente Bilancio Sociale e Innovazione Sociale e Responsabile raccolta fondi e comunicazione. Un'altra piccola percentuale ha dichiarato che se ne occupasse sia una figura interna che una figura esterna, nessuno ha dichiarato di fare riferimento esclusivamente ad una figura esterna, segnale molto positivo perchè è fondamentale che documenti come il bilancio sociale e di sostenibilità siano in primis redatti da figure interne che conoscono e vivono l'azienda quotidianamente, se è necessario l'aiuto di un consulente esterno può ritenersi utile e opportuno soprattutto se si è alle prime armi con la pratica rendicontativa. Procedendo oltre si è entrato maggiormente nello specifico cercando di capire le metodologie e gli strumenti utilizzati per la redazione di questi documenti. In particolare, per quanto riguarda la fase della raccolta dati si è sostenuto di affrontare questa fase con gli strumenti tra i più svariati come: l'analisi interna dei dati, monitoraggio di indicatori, indagini, focus group, questionari online ed interviste. Interessante comprendere il tipo di metodologia, la maggior parte delle imprese ha optato per un metodo sartoriale, una piccola percentuale per un metodo con indici e nessuno ha utilizzato un metodo con standard di qualità. Non sorprende il fatto che la maggior parte delle imprese abbia optato per un metodo di "proprietà", costruito ad hoc per l'organizzazione e curioso osservare che le imprese che utilizzano questo tipo di metodo sono solite misurare nella fase ex-post, mentre chi ha affermato di utilizzare un metodo con indici sintetici sostiene di misurare nella fase in itinere. Per quanto riguarda la domanda posta alle imprese riguardante in quale fase vie-



ne applicata la misurazione occorre fare una precisazione. È stata posta perchè nel processo di valutazione di impatto è necessario distinguere il momento valutativo dal momento della misurazione, sia la valutazione che la misurazione può avvenire ex-ante, in itinere, ex-post ma tali momenti non necessariamente coincidono. Per valutazione ex-ante si intende una valutazione previsionale che consente comprendere le possibili strategie da mettere in atto per realizzare l'intervento attraverso l'utilizzo di dati ipotetici, invece per misurazione ex-ante si intende il momento in cui viene somministrato per esempio il primo questionario al tempo zero prima di avviare l'intervento in modo da poter costruire una baseline, per cui la misurazione ex-ante si identifica con l'atto della misurazione, mentre la valutazione ex-ante è un sistema complesso fatto di metodi e tecniche per svolgere un'analisi previsionale. La valutazione in itinere è un momento autonomo a circa sei mesi dall'intervento in cui si fa una valutazione completa per osservare ciò che è accaduto in questo arco temporale rispetto alla misurazione ex-ante, per cui è un momento di ragionamento in cui si prendono anche decisioni se necessario, mentre la misurazione in itinere consiste in un monitoraggio e una raccolta dati costante per analizzarli in futuro. Infine ci può essere una valutazione ex-post una sorta di follow up effettuata trascorso un tempo ragionevole tra la fine dell'intervento e la possibilità di osservare il cambiamento diverso dalla misurazione ex-post, momento in cui si misura i risultati alla fine dell'intervento confrontandoli con il momento precedente l'intervento. Quindi la misurazione è un atto che comincia e si conclude nel momento in cui vengono

raccolti i dati, la valutazione richiede l'interpretazione e l'analisi del dato. Ritornando al quesito posto nel questionario a riguardo, nessuno delle imprese partecipanti ha dichiarato di misurare ex-ante, la maggior parte delle imprese sostiene di misurare ex-post. Per quanto riguarda la modalità di diffusione di queste modalità di rendicontazione come si poteva immaginare la più utilizzata è attraverso i siti web delle organizzazioni, tre imprese hanno selezionato l'opzione dei social network, sicuramente è un dato che potrebbe migliorare in quanto la diffusione tramite social network al giorno d'oggi genera un riscontro non indifferente. Solamente un'impresa su sette sostiene di diffondere il proprio documento attraverso webinar e conferenze. Al termine di questa sezione si pongono le imprese oggetto dell'indagine ad una maggiore autoriflessione riguardo le motivazioni che hanno spinto tali imprese a fare tutto questo, il legislatore della Riforma del Terzo settore e delle linee guida vuole far riflettere le imprese e non solo attivare un processo in automatico per un mero adempimento burocratico. Per cui si è chiesto alle imprese quali sono le principali leve che attualmente hanno spinto a fare ciò, oltre alla leva normativa e alla leva finanziaria. In particolare modo, tra le opzioni proposte erano presenti due driver interni, ossia la pianificazione strategica interna e l'apprendimento interno, uno prettamente esterno come l'accountability e uno più generico consistente nello sperimentare soluzioni innovative che potrebbe essere considerato anch'esso come interno. Come si è esposto nel capitolo 2, le leve che attualmente sembrano spronare le organizzazioni a misurare l'impatto sono quella normativa e quella finanziaria, ma non solo secondo



questa indagine risulta per tutte le imprese fondamentali l'*accountability*, ossia il dover rendere conto dei propri risultati ai propri stakeholder in onore del rispetto del principio di trasparenza. Laddove viene meno la relazione di fiducia, per mancanza di *accountability*, l'ONP perde di conseguenza la sua "ragione sociale", poiché l'organizzazione esiste in funzione dei suoi stakeholder. Anche la pianificazione strategica interna è uno dei motivi che spinge le organizzazioni a valutare l'impatto sociale, risulta necessario per esse trovare un trade-off tra *accountability* e pianificazione strategica cercando di porsi all'*accountability* mediante un approccio strategico, in modo da poter mantenere un bilanciamento tra la loro missione, le aspettative, le azioni e le percezioni. Di conseguenza si potrebbe attivare un percorso fatto di dialogo e comunicazioni tra le organizzazioni e i principali stakeholder rafforzando il rapporto di fiducia e collaborazione. Osservando i risultati ottenuti a questo quesito le risposte sembrerebbero essere più o meno tutte equilibrate, per le imprese rispondenti questi driver sono considerati tutti importanti sebbene in modo diverso. L'opzione riguardante la sperimentazione di soluzioni innovative è comunque una sorta di naturale conseguenza alla pianificazione strategica interna e all'apprendimento interno, poiché solo grazie all'attivazione di un pensiero circolare riflessivo tali imprese potranno sperimentare soluzioni innovative e durature nel tempo. In particolare, è interessante notare come per un'impresa for profit *accountability*, pianificazione strategica e apprendimento siano ritenuti molto importanti, mentre poca importanza è stata assegnata alla sperimentazione. Mentre per quanto riguarda la Srl Benefit

risulta importante l'accountability e la sperimentazione, un po' meno importanza risulta avere la pianificazione strategica e l'apprendimento interno. Molto probabilmente le imprese for profit pensano che ci siano altri strumenti che possano permettere loro di ripianificarsi internamente. Mentre per quanto riguarda le not for profit, essendo spinti molto dalla leva normativa che obbliga la maggior parte di esse a redigere un bilancio sociale, sebbene ancora non siano obbligati ad avviare un processo di valutazione di impatto tutte sembrano affidare molta importanza a tutti i driver proposti. Infine, si chiede alle imprese di fare una sorta di autovalutazione sul livello di maturazione secondo loro raggiunto attualmente attraverso l'uso di queste pratiche valutative. Due imprese su sette sentono di essere in una fase di sperimentazione e risultano essere due imprese sociali, una di queste ha redatto per l'ultima volta il bilancio sociale nel 2012, per cui molto probabilmente non ha più approfondito tale modalità di rendicontazione. La maggior parte delle imprese rispondenti si colloca in una fase di consolidamento, per cui una fase più matura rispetto alle prime ma comunque c'è ancora da lavorare. Solamente un'impresa su sette sente di avere acquisito stabilmente una pratica valutativa e risulta essere una cooperativa sociale, la quale redige costantemente il proprio bilancio sociale. Le risposte a tale domanda fanno comprendere come non ci sia ancora una consolidata modalità rendicontativa e valutativa che ci si augura nel tempo possa rafforzarsi, sicuramente nei prossimi anni tali imprese a causa della forte influenza della leva normativa dovranno necessariamente adeguarsi a tali pratiche.



## SEZIONE FINALE: BISOGNI FORMATIVI

Tale sezione finale è stata concepita e costruita con lo scopo di comprendere e analizzare i bisogni e le aspettative delle imprese del territorio, in modo che esse potessero rafforzare il loro approccio strategico e competitivo con il territorio in cui operano stimolando azioni e percorsi volti a migliorare consapevolezza del proprio impatto sociale sul territorio stesso. Attraverso i risultati di questo questionario, seppur le imprese rispondenti siano non di elevato numero, si può comunque prendere atto del posizionamento attuale di talune imprese del territorio rispetto al tema della valutazione di impatto che sembra sempre più velocemente introducendosi nel mercato. Comprendere i bisogni formativi delle imprese risulta fondamentale per avviare un processo di *capacity building*, consentendo sempre più di offrire servizi e prodotti finanziari alle imprese adeguati alle loro esigenze. Ciò che risulta importante non è tanto chi ha già attuato un percorso di valutazione di impatto sociale ma piuttosto chi ha intenzione di attivare un processo di questo tipo. Per cui oggi più che mai ciò che sembra essere importante sono le intenzioni, non importa se magari attraverso questo sondaggio nessuna delle imprese ha dichiarato di fare valutazione di impatto sociale o comunque non ne risulta consapevole e magari lo fa già, ciò che importa è la voglia che pervade attualmente talune organizzazioni di immergersi in tale pratica, perciò risulta importante “approfittare” di tale entusiasmo cercando di far comprendere anche alle imprese che vedono la valutazione di impatto come l’ennesimo adempimento burocratico la potenza strategica dello strumento. Le domande di tale sezio-

ne finale erano strutturate in modo di comprendere se tutte le organizzazioni rispondenti (nove) conoscessero le linee guida per la valutazione di impatto sociale del 2019, se avessero intenzione in un futuro di applicarle e per comprendere quali secondo loro risultano essere i principali ostacoli che non hanno permesso un'evoluzione della valutazione di impatto solida. La maggior parte delle imprese rispondenti sembra conoscere le Linee guida, per quanto riguarda le imprese for profit su quattro imprese solamente due hanno dichiarato di conoscerle e solamente una tra queste è interessata in futuro ad applicarle, mentre le altre non sono ancora in grado di sapere se nel futuro le applicheranno. Per quanto riguarda le imprese not for profit, quasi tutte conoscono le linee guida eccetto una fondazione e la cooperativa sociale che precedentemente aveva sostenuto di aver acquisito stabilmente la pratica valutativa, per cui magari il prossimo step per questa organizzazione potrebbe essere intraprendere un percorso valutativo. Inoltre, per quasi la totalità delle imprese la valutazione di impatto è ritenuta o abbastanza importante o molto importante. Successivamente è stato chiesto un loro parere su quali possano essere stati i principali ostacoli che hanno impedito la diffusione della valutazione di impatto, le risposte andate per la maggiore sono state: non viene considerata una priorità, mancanza di competenze, mancanza di fondi, mancanza di strumenti, non si sa "cosa" misurare. Per quanto riguarda la mancanza di fondi, sembra che comunque nell'ultimo periodo qualcosa si stia muovendo in questa direzione e attivando da parte della Pubblica Amministrazione attraverso l'erogazione di numerosi bandi a riguardo. Per



quanto riguarda i temi della mancanza di strumenti e di non sapere cosa misurare sono strettamente collegati alla mancanza di competenze e formazione da parte delle organizzazioni, è vero non esiste ancora un database comune di riferimento a cui le organizzazioni possono rifarsi ma comunque attraverso i numerosi tentativi da parte delle organizzazioni ci si potrebbe arrivare, nonostante sia importante per ogni organizzazione applicare un metodo adeguato alla propria identità e cultura. Tutte le imprese oggetto dell'indagine ritengono importante formarsi sul tema e nell'ultima domanda del questionario otto imprese su nove si sono gentilmente espresse sulle modalità attraverso cui si potrebbero migliorare le competenze. I suggerimenti di queste imprese risultano molto interessanti: percorsi formativi per il management, per l'amministrazione e per le figure che se ne occuperanno, maggiore informazione e sensibilizzazione attraverso incontri tematici sull'argomento, seminari su piattaforme online, fornire le risorse adeguate. Per quanto riguarda seminari, incontri tematici sull'argomento attualmente sembra esserci un gran numero di professionisti e di organizzazioni che si sono già immerse nella valutazione che stanno offrendo un servizio informativo molto interessante. Invece, per quanto riguarda la formazione di figure ad hoc che si occuperanno all'interno dell'impresa di questa pratica, risulta attualmente ancora difficile comprendere chi all'interno delle imprese può fare ciò. Infatti, parlando direttamente con molte delle imprese partecipanti al questionario molte di esse non sapevano chi tra le figure interne all'azienda potesse occuparsi della compilazione. Per cui non si sa se magari nel tempo sorgerà

la necessità di creare figure ad hoc che si occuperanno esclusivamente di valutazione di impatto sociale, per ora ciò che risulta una certezza è l'aiuto necessario di consulenti esterni che possano aiutare e guidare l'organizzazione nel processo.



## Conclusioni e direzioni di ricerca futura

L'obiettivo di tale ricerca era analizzare e individuare buone pratiche di misurazione dell'impatto sociale per orientare imprese e finanziatori verso approcci alla valutazione innovativi e strategici. La valutazione d'impatto assume rilevanza prioritaria non solo per le imprese che intenzionalmente perseguono obiettivi sociali, ma anche per investitori pubblici e privati.

Per raggiungere tale obiettivo si è cercato innanzitutto di comprendere attraverso i primi capitoli le origini della valutazione di impatto sociale (VIS), tema poi non così recente e soprattutto cosa significa misurare l'impatto sociale all'interno di un'impresa soffermandosi sui due principali obiettivi: rendicontativo e formativo. Successivamente nel capitolo 2 è stata posta l'attenzione alla domanda: "perché applicare la valutazione di impatto sociale e perché valutare?". Per dare una risposta a questa domanda è stato necessario fare riferimento al fatto che ci sono dei driver sia interni che esterni, i quali incentivano la valutazione di impatto.

Attualmente le principali leve sono quattro e risultano tutte fondamentali, in quanto in questo momento risultano essere in equilibrio tra loro rispetto ai rischi di avviare o spingere eccessivamente sui processi *top down* o *bottom up*. Quindi, attualmente la presenza di molteplici leve sta garantendo per ora una sorta di equilibrio rispetto alla pratica valutativa. Inoltre, si è arrivati alla conclusione che non bisogna perdere di vista il vero si-

gnificato di avviare un processo di valutazione non cercando di soffermarsi eccessivamente sulle metodologie, rischiando di impoverire il vero fulcro del processo circolare riflessivo.

Dopo aver definito cosa è la valutazione di impatto ed aver analizzato le leve che in questo momento spingono le organizzazioni sempre più a aderire a questa pratica, si è analizzato concretamente il processo di valutazione vero e proprio cercando di comprendere gli aspetti tecnici e metodologici. La valutazione di impatto non è mai un'azione neutrale, una volta che questo processo inizia a far parte delle organizzazioni necessariamente le modifica e si arriva in ogni caso a qualche tipo di cambiamento. Per capire come valutare bisogna trovare e mantenere un equilibrio tra le molteplici tecniche rigorose esistenti e le aspettative, disponibilità delle organizzazioni. La difficoltà del valutatore consiste proprio nel cercare di mantenere questo equilibrio e bilanciamento in quanto facendo valutazione di impatto si sta svolgendo una ricerca applicata in un contesto in cui le variabili sono totalmente fuori controllo. A causa di questa difficoltà è necessario che il valutatore o chi si addentra nel processo valutativo debba tenere conto di alcuni riferimenti che fungano da guida durante tutto il processo. In particolare, il processo valutativo è costituito da quattro fasi principali e ogni fase ha dei passaggi intermedi: pianificazione e progettazione dello studio, raccolta dati e scelta del modello, delle metriche e degli indicatori più appropriati, analisi e interpretazione dei dati e riflessione e comunicazione degli esiti.

All'interno del capitolo 3 ci si è poi soffermati su alcuni modelli principali che attualmente sono utiliz-



zati nel mondo della valutazione: modelli basati sulla teoria, modelli controfattuali con particolare riguardo ai metodi RCT e modelli basati su indici sintetici, con particolare riferimento al metodo SROI (*Social Return on Investment*). Successivamente, nel capitolo 4 è stato analizzato il bilancio sociale, uno strumento rendicontativo importante sia per gli Enti del Terzo settore, sia per le cooperative mutualistiche con lo scopo di analizzare le principali sinergie e differenze con la valutazione di impatto sociale, arrivando alla conclusione di come questi due strumenti non richiedano l'esclusione di uno o dell'altro ma anzi al contrario se ben utilizzati si integrano perfettamente nonostante le varie differenze.

Negli ultimi due capitoli si è svolta una vera e propria analisi di sostenibilità. In particolare, il capitolo 5 si occupa del cuore della ricerca, ossia comprendere come la valutazione di impatto sociale e le modalità di rendicontazione dei risultati sociali sia differente per un'impresa sociale e per un'impresa ordinaria. Inoltre, entrambe le imprese si ritengono sostenibili per motivi diversi, l'impresa sociale sente di essere sostenibile per definizione, in quanto l'oggetto sociale che persegue consiste nel fare del bene, mentre l'impresa for profit sente di essere sostenibile, oltre che per le sue politiche ambientali soprattutto per le sue politiche di *welfare* aziendale a vantaggio dei soci e dipendenti.

L'analisi di sostenibilità è proseguita nel capitolo 6 attraverso la somministrazione di un questionario a 21 imprese clienti della BCC del territorio provinciale di Ravenna e Forlì, nella quale le imprese rispondenti sono state 9. L'obiettivo principale per cui tale questionario è stato creato e somministrato è stato osservare

come attraverso una fotografia le imprese del territorio considerano il tema della valutazione di impatto sociale attraverso un'analisi prettamente qualitativa. Sono state appositamente selezionate sia imprese *not for profit* (principalmente imprese sociali, incluse le cooperative sociali ed Enti del Terzo settore) sia imprese *for profit*, in modo da comprendere come imprese così diverse tra loro attualmente abbiano consapevolezza diverse sia sul tema della rendicontazione che della valutazione di impatto.

Attraverso questa piccola fotografia del territorio si può avviare un processo di maggiore consapevolezza orientato ai bisogni delle imprese. Il questionario è stato strutturato in tre macro-sezioni: una parte informativa dedicata alle informazioni generali delle imprese oggetto di indagine, una parte centrale riguardante i documenti di rendicontazione dei risultati sociali ed una parte finale dedicata ai bisogni formativi e ai livelli di conoscenza delle imprese sul tema della valutazione di impatto sociale. Con tale questionario si è compreso come lo strumento attualmente più utilizzato per rendicontare i risultati sociali da parte delle organizzazioni del territorio risulta essere il bilancio sociale o di sostenibilità e di come sia ancora poco diffusa l'abitudine a redigere un vero e proprio Report di Impatto.

Inoltre, sembrerebbe che ci sia ancora poca conoscenza e chiarezza riguardo il tema della VIS, nonostante ci sia tanta curiosità, per cui bisognerebbe cercare di approfittare di tale entusiasmo attualmente diffuso tra le organizzazioni per arrivare a rendere la valutazione di impatto sociale uno strumento utilizzato in modo abitudinario e consapevole, sia da parte delle imprese



ordinarie sia da parte delle imprese sociali che sempre più sembrano essere invitate a dover rendere conto dei propri risultati. Tutte le sfide comportano dei rischi, rischi che comunque non potranno essere superati con il disimpegno su questo fronte, poiché è evidente ormai a molti come il tema dell'impatto sociale sia entrato nell'orbita non solo della finanza ma anche dei *policy maker* e delle *politics*.

# Ringraziamenti

Un ringraziamento al “Credito Cooperativo ravennate forlivese e imolese”, alla “Fondazione Giovanni Dalle Fabbriche” ed in particolare al Presidente della Fondazione: Edo Misericocchi, al Vicepresidente Tiziano Conti che mi hanno permesso grazie all’erogazione di una Borsa di Ricerca di conoscere il tema della Valutazione di impatto, tema a me sconosciuto e ancor più di approfondirlo ulteriormente in questo elaborato. Un ringraziamento particolare a Doriana Togni, tutor della Borsa di ricerca che mi ha indirizzato in questo lavoro rendendomi il tutto più chiaro e definito soprattutto nella prima fase della ricerca. Vorrei ringraziare inoltre, la Professoressa Giorgia Bonaga dell’Università di Bologna, la quale mi ha guidato costantemente per tutto il lavoro rendendolo stimolante e appassionante. Oltre ad avermi guidato nella stesura di questo lavoro, mi ha trasmesso la passione e l’entusiasmo necessari affinché la tesi prendesse forma giorno dopo giorno. Un grazie anche a Sara Rago (Coordinatrice dell’Area Ricerca di AICCON), la quale nonostante non mi abbia conosciuto personalmente è stata fin da subito disponibile a consigliarmi del materiale da consultare per il mio elaborato. Un ringraziamento speciale a Livia Bertocchi dell’area Welfare Community Manager della BCC che mi ha aiutato a diffondere il questionario da me elaborato alle imprese del territorio. Un grazie anche alle imprese del territorio di Ravenna e Forlì che hanno usato una piccola parte del loro tempo per compilare il questionario che mi ha permesso di arrivare all’elaborazione di



importanti riflessioni sul tema. Un ringraziamento anche agli interlocutori delle due interviste svolte da me personalmente, i quali mi hanno dedicato parte del loro tempo: Mauro Marconi (Presidente della Cooperativa Sociale For.B di Forli) e Alberto Ricci (Direttore Stabilimento Alimentare Deco Industrie).

# Bibliografia

- *Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione di impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore* da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2019.
- *Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore* da parte del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, decreto 4 luglio 2019.
- Antonio Matacena (2016) *Le cooperative: imprese "altere". Mission, governance e accountability*, Franco Angeli.
- Andrea Casadei (2017) Master per giuristi d'impresa. Vol.37: *La corrente del Social Impact Investing*,
- Giorgia Bonaga e Maurizio Marano, *Dispense del corso "Bilancio e Sostenibilità"*, Master di Management dell'Economia Sociale Università di Bologna, Campus di Forlì.
- Gianfranco Marocchi, 2020, *Per un'analisi critica della valutazione*, "Impresa Sociale", pp.46-54
- Tiresia Politecnico di Milano, 2019 *Tiresia Impact Outlook*
- *Social Impact Report For.B 2015*
- *Bilancio di sostenibilità Deco Industrie 2020*
- Sara Rago, 2019, *Cambiare punto di vista: la valutazione dell'impatto sociale secondo le linee guida*
- Paolo Venturi e Sara Rago, 2019, *Valutazione di impatto per dare valore alla trasformazione*
- Paolo Venturi, 2019, *Per promuovere dei cambia-*



*menti reali dobbiamo ripensare il significato di 'impatto sociale'*

- Paolo Venturi, 2019, *La Valutazione come pratica "trasformativa"*
- Stefano Zamagni, 2018, *La ratio delle Linee Guida del Governo sulla Valutazione di Impatto Sociale*
- Stefano Zamagni, 2018, *Vis, Valutazione di Impatto Sociale*
- Stefano Zamagni, 2017, *La misurazione dell'impatto renderà il non profit più democratico*
- Montesi F., 2017, *Valutazione d'impatto: i 7 principi dello Sroi*
- Zamagni Stefano, Paolo Venturi, Sara Rago, 2015, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*
- Sara Rago, 2016, *Valutare il cambiamento: l'impatto delle imprese sociali sulla comunità*
- GECES-Sottogruppo sulla misurazione dell'impatto, 2015 *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*
- Social Impact Investment Task Force, 2014, *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia,*
- *Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force, istituita in ambito G8*
- The SROI Network, Human Foundation, 2012, *SROI Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento |*

## Sitografia

- <https://www.fundraisingschool.it/>
- <https://www.socialvalueitalia.it/associazione/>
- <http://www.vita.it/it/>

- <https://welforum.it/>
- <https://www.redattoresociale.it/>
- [https://www.spreaker.com/user/12126395/linee-guida-per-la-valutazione-dellimpat?  
utm\\_medium=widget&utm\\_source=user%3A12126395&utm\\_term=episode\\_title](https://www.spreaker.com/user/12126395/linee-guida-per-la-valutazione-dellimpat?utm_medium=widget&utm_source=user%3A12126395&utm_term=episode_title)
- <https://www.aicon.it/>
- <https://decoindustrie.it/>
- <http://for-b.com/>
- [www.rivistaimpresa.it](http://www.rivistaimpresa.it)



# L'autrice

Graziana Ali, Laurea Magistrale in Economia e Commercio presso l'Alma Mater Studiorum - Università di Bologna Campus di Forlì. *graziana.ali@libero.it*