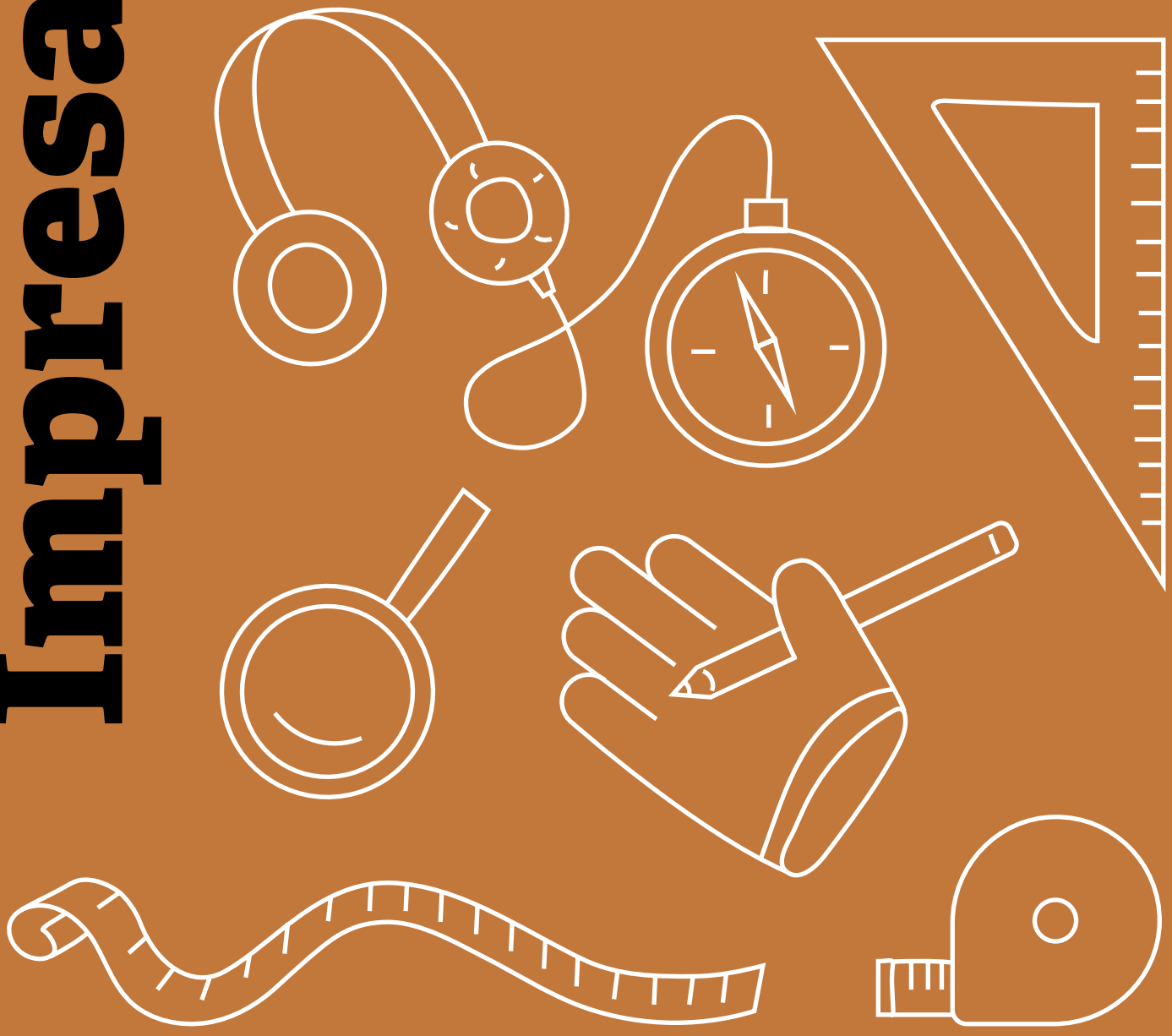
Impresa Sociale

DOSSIER
VALUTAZIONE E DINTORNI

In questi anni il tema della valutazione è stato spesso al centro dell'attenzione, talvolta rivestito di significati impropri facendone un surrogato delle caratteristiche fondative dell'impresa sociale, talvolta appiattito su una sua declinazione specifica – per quanto rilevante – come quella dell'impatto sociale. Questo Dossier di Impresa Sociale offre un percorso tra i diversi temi connessi alla valutazione: le review teoriche, le proposte per calare le teorie nella specificità delle imprese sociali, le grandi sfide, la finanza, le ricerche empiriche.



COLOPHON RIVISTA IMPRESA SOCIALE

DIRETTORE RESPONSABILE
Felice Scalvini, *presidente di Fondazione ASM*

DIREZIONE SCIENTIFICA
Carlo Borzaga, *professore senior di Politica economica presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento, presidente di Euricse*

Marco Musella, *professore ordinario di Economia politica presso il Dipartimento di studi umanistici dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II", presidente di Iris Network*

DIRETTORE
Gianfranco Marocchi, *Impresa Sociale - Welforum*

SEGRETERIA DI REDAZIONE
Silvia Rensi, *Impresa Sociale - Iris Network*

COMITATO SCIENTIFICO

REDAZIONE

Dossier Valutazione e dintorni

Fondazione Compagnia di San Paolo

Registrazione presso il Tribunale di Trento n. 21/2012 del 27/11/12 - ISSN 2282-1694

La rivista Impresa Sociale e il sito www.rivistaimpresa.it sono curati da Iris Network.
Editore Iris Network.
Impresa Sociale è un marchio di proprietà del Gruppo Cooperativo CGM

Impresa Sociale è riconosciuta dall'Anvur come rivista scientifica per l'Area 12 (Diritto), l'Area 13 (Scienze Economiche e Statistiche), l'Area 14 (Scienze Politiche e Sociali) e l'Area 8 (Architettura).

Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

Dossier

Indice

INTRODUZIONE	4	Il tema della valutazione
1. REVIEW SU TEORIE, INDICATORI E METRICHE	7	Valutazione di impatto, strumento utile? Sara Depedri
	16	Raccogliere e valorizzare i dati sull'impatto Luigi Corvo, Lavinia Pastore
	25	Valutare l'impatto sociale Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago
2. PROPOSTE TEORICHE	44	Sono utili gli interventi sociali? Gian Paolo Barbetta
	50	La rilevazione del Valore Aggiunto Sociale Andrea Bassi
3. I DUBBI E LE CRITICHE	67	La valutazione di impatto: versione forte e debole Marco Musella
	71	Per un'analisi critica della valutazione Gianfranco Marocchi
	80	Valutazione: committenti, ETS, valutatori Nicoletta Stame
4. LE GRANDI SFIDE	88	Innovazione, sfide sociali e imprenditoria ad impatto Mario Calderini, Francesco Gerli
	90	L'economia sociale e solidale alla sfida dell'innovazione Jean Fabre
5. LE NORME	104	Trasparenza, accountability e valutazione di impatto Laura Berardi, Giulia Bellante, Michele Rea
	119	Riforma del Terzo settore: gli strumenti finanziari Guido Cisternino
	125	Finanza di impatto dopo la riforma: non cambia nulla! Carlo Borzaga
6. VALUTARE PER FINANZIARE	128	Strumenti di filantropia e finanza per il sociale Irene Bengo, Marco Ratti
	140	Domanda e offerta di capitale per l'impatto sociale Veronica Chiodo, Francesco Gerli

Dossier

Indice

149 Il più grande crowdfunding d'Italia
Gianfranco Marocchi

7. I SOCIAL IMPACT BONDS

152 Social impact bond: un lupo travestito da agnello?
Neil McHugh, Stephen Sinclair, Michael Roy, Leslie Huckfield, Cam Donaldson

161 Social impact bond, payment by results e imprese sociali
Andrea Bernardoni

8. APPRENDERE DALLE PRATICHE

168 Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo
Elisa Chiaf

183 La valutazione dei progetti di Compagnia di San Paolo
Flavia Coda Moscarola, Marco Demarie

188 Stakeholder engagement e impatto nei servizi sociali
Ericka Costa, Laura Castegnaro

202 Il controfattuale applicato a Percorsi ACHAB
Elenora Maglia

Il tema della valutazione

A cura della Redazione di Impresa Sociale

> “Un percorso tra i diversi temi connessi alla valutazione, a partire dai contenuti elaborati in questi anni dalla rivista Impresa Sociale: le review teoriche, le proposte per calare le teorie nella specificità delle imprese sociali, l’impatto e le grandi sfide, l'impatto e la finanza, le ricerche empiriche che hanno valutato specifici progetti o interventi.”

Il tema della valutazione non è, in assoluto, un tema nuovo: da decenni ci si pone il problema di comprendere, con ricorso a dati verificabili, quale sia stato l’effetto di un intervento sociale o una certa politica pubblica. Scrive Ugo De Ambrogio[1] “*Fin dalle prime esperienze valutative di oltre un ventennio fa (mi riferisco per esempio ai progetti ex legge 285/97… o alle valutazioni dei piani di zona condotte a partire dai primi anni del nuovo millennio) i valutatori “seri” si ponevano il problema di: “a che cosa servono gli interventi promossi”, distinguendo indicatori di output (che rispondono alla domanda: che azioni sono state fatte? Quale è stata l’efficienza operativa?) da indicatori di* outcome *(che vanno più in profondità rispondendo alla domanda: le azioni sono fatte bene? Ovvero, che prodotti effettivi queste azioni hanno realizzato? Con che efficacia e qualità si è operato?) fino ai difficili indicatori di impatto, che dovrebbero dirci: a che cosa serve il nostro intervento, quale cambiamento ha effettivamente prodotto nei destinatari e nel contesto sociale e territoriale.*” Per venire ad un altro ambito centrale per le imprese sociali, sempre negli anni Novanta sono state pubblicate le prime indagini che studiano l’inserimento lavorativo confrontando la spesa pubblica sostenuta sia con i vantaggi economici generati in termini di minor costi, sia con i risultati conseguiti in termini di integrazione sociale.

Se quindi il tema della valutazione non è nuovo, allo stesso tempo va notato come esso sia da alcuni anni al centro dell’interesse di studiosi e practitioners. Ne sono una testimonianza l’affollarsi di metodi, metriche e indicatori (si veda in proposito l’articolo di Zamagni, Venturi e Rago del 2015 su Impresa Sociale, riportato in questo Dossier) e di concrete iniziative di valutazione (Corvo e Pastore, su Impresa Sociale del 2020, e sempre in questo Dossier), nonché la mole di paper e articoli sul tema sia di carattere teorico che empirico pubblicati, tra gli altri, anche dalla nostra Rivista; inoltre, tra i tanti elementi che possono documentare tale interesse, vi può essere una semplice analisi dei temi dei paper presentati in questi anni al Colloquio Scientifico sull’impresa sociale organizzato a Iris Network.

Tale attenzione si è concentrata principalmente, almeno se si guarda alla terminologia utilizzata, sulla “valutazione di impatto sociale”, anche se, a ben vedere, molti dei contributi che si definiscono tali non affrontano in modo strutturato i temi delle conseguenze indirette (oltre che dirette) e a medio-lungo periodo (oltre che a breve periodo) che rappresenterebbero elementi costitutivi, appunto, della valutazione di impatto.

I motivi e punti di partenza di questo interesse per la valutazione possono essere diversi, talvolta opposti. Vi può essere la volontà di valutare – nel senso etimologico di “dare valore” – l’operato delle imprese sociali nell’ipotesi che esso sia generalmente misconosciuto; da ciò deriva l’urgenza di documentarlo attraverso dati e indicatori oggettivi, nella speranza che tale evidenza abbia la forza di convincere chi non riesce a riconoscere il vantaggio che le imprese sociali sono in grado di generare. Vi può essere, al contrario, l’ipotesi, magari non compiutamente esplicitata, che in fondo, salvo talune eccezioni generalmente consistenti in interventi con spiccate caratteristiche di innovazione, i soldi investiti nel sociale

1 «Ugo De Ambrogio, *Se si valutassero le valutazioni di impatto…*, Welforum.it, 21 novembre 2019.

costituiscano un inappropriato – assistenziale, improduttivo, ecc. – consumo di risorse e che quindi grazie alla valutazione d'impatto sia possibile far emergere la necessità di un radicale svecchiamento dell'impresa sociale; e quindi la volontà di evidenziare come le "vere" imprese sociali siano in realtà soggetti che, pur operando a fini di lucro, grazie alla loro dinamicità imprenditoriale sono in grado di trovare risposte innovative a problemi sociali rilevanti.

In questo Dossier si punta a raccogliere e ordinare almeno una parte del consistente materiale accumulatosi in questi anni, tentando di offrire al lettore alcuni percorsi di lettura tra loro complementari.
I primi percorsi sono di tipo teorico e possono essere suddivisi in tre filoni:
– Sezione 1: articoli che esaminano un insieme di teorie, metriche, indicatori, esperienze di valutazione con lo scopo di individuare diversi filoni di pensiero così da metterne in luce punti di contatto e differenze.
– Sezione 2: articoli che ambiscono a delineare un approccio – originale o mutuato da altri – alla valutazione, ad esempio sottolineando le specificità che riguardano l'impresa sociale.
– Sezione 3: articoli che sviluppano un approccio critico rispetto agli orientamenti oggi prevalenti, mettendo in luce debolezze e rischi in particolare rispetto alla "valutazione di impatto".

Il successivo percorso, Sezione 4, raccoglie articoli solo in parte connessi al tema della valutazione in senso stretto, ma implicitamente ad essa collegabili: sono riflessioni che inquadrano le imprese sociali in relazione alle grandi sfide della società; ne deriva che la valutazione dell'impresa sociale diventa funzione del grado in cui riesce a rispondere a tali sfide.

Le successive tre sezioni legano gli aspetti di valutazione con quelli della finanza, nello specifico:
– Sezione 5: ripercorre il legame tra finanza e valutazione di impatto come inquadrato nelle normative, sia con confronti internazionali che con riferimento alla riforma del Terzo settore.
– Sezione 6: Sviluppa il tema della "finanza di impatto"-
– Sezione 7: affronta il tema specifico dei Social Impact Bonds e in generale degli schemi *pay for results*, sia in riferimento a esperienze internazionali che a riflessioni sull'applicabilità di tali strumenti al contesto italiano.

Infine, nella Sezione 8, sono proposti alcuni contributi connessi a concreti esempi di valutazione.

In queste sezioni sono presenti alcune delle migliori firme del nostro Paese sui temi della valutazione, che si confrontano virtualmente in queste pagine con posizioni non sempre coincidenti, anche se tutte interessanti e meditate. È esattamente questo che crediamo una rivista debba fare: offrire punti di vista diversi, offrendo al lettore gli strumenti per formarsi una propria convinzione.

1. Review su teorie, indicatori e metriche

Tante teorie, tanti metodi, metriche indicatori. Lievitati con gli anni, con punti di contatto e divergenze. Questi saggi contribuiscono a fare ordine, aiutandoci a comprendere implicazioni e ambiti di utilizzo di ciascun approccio.

La sezione si apre con un articolo di Sara Depedri, ospitato sulla rivista nel numero 4/2020. Di fronte alla pluralità di teorie e di approcci, come orientarsi? La risposta giusta, sostiene l'autrice, dipende dalla domanda che ci si pone e quindi la domanda diventa: ciascuno metodo, cosa effettivamente ci aiuta a capire? In che misura è funzionale agli obiettivi che l'analisi vuole perseguire?

Il secondo saggio è quello di Luigi Corvo e Lavinia Pastore, il cui gruppo di ricerca da anni sta mappando valutazioni di impatto di progetti di innovazione sociale realizzati in diverse parti del mondo. Accanto alle riflessioni teoriche, gli autori si pongono un obiettivo ambizioso: è possibile, aggregando questi dati, produrre una valutazione complessiva della misura in cui i progetti di innovazione generano impatti sociali positivi? Gli autori provano a rispondere a tale domanda individuando valori economici equivalenti per i risultati sociali ottenuti (SROI) e aggregando gli esiti delle valutazioni di impatto censite.

Il terzo saggio è un piccolo classico di Impresa Sociale: Stefano Zamagni, Paolo Venturi e Sara Rago sviluppano una attenta rassegna e classificazione dei principali approcci di valutazione dell'impatto sociale, analizzandoli singolarmente, per poi proporre un proprio modello di misurazione dell'impatto delle imprese sociali basato su sostenibilità economica, promozione dell'imprenditorialità, democraticità e inclusività della governance, partecipazione dei lavoratori, occupazione, relazioni con la comunità e conseguenze sulle politiche pubbliche.

Impresa Sociale n. 4/2020
La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile
Sara Depedri

Impresa Sociale n. 4/2020
Raccogliere e valorizzare i dati sull'impatto. Quale contributo alla conoscenza?
Luigi Corvo, Lavinia Pastore

Impresa Sociale n. 6/2015
Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali
Stefano Zamagni, Paolo Venturi, Sara Rago

La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile

Sara Depedri
Euricse

Abstract

In questi ultimi anni, gli enti di Terzo settore sono stati ripetutamente e diversamente sollecitati a dotarsi di sistemi di valutazione dell'impatto sociale: prima per rispondere alle richieste dei finanziatori sui specifici progetti finanziati ed ora per recepire l'invito ministeriale previsto dal d.lgs. 24 luglio 2019. Ma quale metodo adottare? Le riflessioni scientifiche e metodologiche sul tema della valutazione dell'impatto sociale hanno portato ad un moltiplicarsi di approcci ed oggi gli enti devono orientarsi in un vasto panorama di definizioni e tecniche, cercando di comprendere quali si adattino meglio alle proprie necessità e quali utilità possano offrire i diversi strumenti. La risposta a "quale metodo adottare" è: "il più utile all'ente", intendendo il più capace di far emergere il vero valore aggiunto sociale prodotto, di rendicontarlo all'esterno e di internalizzarlo nelle proprie funzioni obiettivo e strategiche.
Questo saggio propone una breve presentazione delle diverse metodologie e dei relativi strumenti di analisi con l'obiettivo di mettere in luce l'utilità di ciascuno e le capacità di identificare e rendere concretamente monitorabili e valutabili i complessi obiettivi sociali degli enti di Terzo settore. L'analisi si concentrerà, in primo luogo, sulla definizione di impatto sociale di cui l'ente si vuole dotare e sull'estensione delle ricadute sui beneficiari degli interventi alle ricadute sulla collettività e sull'ecosistema locale. Prendere coscienza dei propri impatti (tutti) – attivando un iter di valutazione partecipato e di apprendimento – porterà l'ente ad adottare processi di valutazione più complessi ma anche più utili alla definizione dei propri obiettivi e all'attivazione di una più completa pianificazione strategica. In questo modo, oltre che innescare un percorso di crescita, l'organizzazione potrà migliorare i sistemi di offerta di servizi di interesse sociale, attraverso un processo di confronto, di co-progettazione e di sostegno economico alla realizzazione di attività con impatti positivi per il territorio.

Keywords: impatto sociale, valutazione, pianificazione strategica, metodologie

DOI: 10.7425/IS.2020.04.03

Introduzione

Non obbligatorio per legge, ma identificato dal d.lgs. 24 luglio 2019 come un processo di misurazione di cui gli enti di Terzo settore "decidono di dotarsi" anche con finalità di comunicazione esterna verso i propri eterogenei stakeholder. Di potenziale interesse per le pubbliche amministrazioni, in sede di procedure di affidamento dei servizi e di relativa valutazione della qualità ed efficacia delle prestazioni. Azione ordinaria e complementare alla realizzazione dei servizi e al monitoraggio delle attività, per molti finanziatori e secondo quanto previsto dai format di presentazione di nuovi progetti oggetto di bando. Elemento sintetico ed unico per esprimere la resa sociale di un investimento, per i prospettati strumenti della finanza sociale.

Sono le diverse sfaccettature dell'utilità percepita e della rilevanza assegnata alla valutazione dell'impatto sociale oggi in Italia. Ma accanto a queste vi è forse una dimensione ulteriore e prioritaria: quella che identifica la valutazione dell'impatto sociale come uno strumento della pianificazione strategica dell'ente e del settore.

Una simile complessità di prospettive e di approcci ha inoltre due ulteriori implicazioni: da una parte, la valutazione viene ad essere calata su oggetti di analisi diversi, dagli enti nel loro complesso ai servizi e quindi ai progetti (come analizzato nel lavoro di Luigi Corvo e Lavinia Pastore nel presente numero di Impresa Sociale); dall'altra, proprio in base agli obiettivi dell'analisi e all'uso *ex post* che viene assegnato alla valutazione, ogni prospettiva può far privilegiare e trovare utilità diversa in metodologie differenti. Ciò ha come conseguenza per gli enti di Terzo settore il rischio di dover in breve tempo dotarsi di molteplici strumenti e prospetti di valutazione, solo in parte interloquenti tra loro.

Il presente articolo ha l'obiettivo di riflettere sull'utilità della valutazione di impatto sociale – non tanto in senso generale e teorico, ma soprattutto in senso applicato e pratico – per gli enti di Terzo settore che cominciano ad essere sollecitati dal contesto a dotarsi di strumenti e metodi propri di valutazione, così come sono solleticati dalle diverse proposte metodologiche che gli studiosi negli anni hanno cominciato a sviluppare per far emergere il valore sociale degli enti e dei servizi ad elevata utilità ed innovazione sociale.

Iniziare ad applicare all'interno della propria organizzazione la valutazione dell'impatto sociale significa concepirla fin dall'inizio non come mero adempimento, ma come strumento di utilità per la crescita propria e dei sistemi di offerta di

servizi di interesse sociale. Con il vincolo, tuttavia, che questa utilità trovi poi effettivamente eco in chi promuove la valutazione, divenendo leva nei sistemi di co-progettazione tra pubblico e privato sociale e strumento oculato nell'assegnazione di fondi, nonché sostegno allo sviluppo di nuove attività.

I metodi applicabili: tra obiettivi e risultato

Negli ultimi anni, la valutazione dell'impatto sociale degli enti di Terzo settore ha cominciato a diffondersi anche in Italia ad opera di studiosi, ma anche in risposta alle richieste di nuovi finanziatori (fondazioni, per lo più, e bandi promossi a sostegno di attività di interesse sociale), nonché in seguito alle sollecitazioni del legislatore, a partire dalla L. 106/2016 e formalizzati nelle linee guida alla valutazione dell'impatto sociale (d.lgs. 24 luglio 2019). Si tratta tuttavia di una tematica strettamente correlata tanto ai processi rendicontativi relativi alle dimensioni sociali delle imprese (dai metodi di rendicontazione della *Corporate Social Responsibility* delle imprese, ai bilanci sociali degli enti nonprofit), quanto ai processi di valutazione degli investimenti, dei servizi e delle politiche pubbliche sviluppatisi con finalità di giudizio dell'efficienza e dell'efficacia dell'operato.

Per tali ragioni, negli anni si sono moltiplicate metodi e metodologie atte a rendicontare e valutare l'impatto sociale[1]. Le macrocategorie in cui vogliamo accorpare i processi valutativi al fine di analizzarne le diverse utilità sono: le analisi controfattuali, i metodi costi-benefici e i processi di monetizzazione, i sistemi ad indici ed indicatori. Ciascuno presenta possibili vantaggi e limiti, dipendenti innanzitutto dalle caratteristiche del contesto cui vengono applicati, ma anche dalla completezza cui giunge il processo valutativo rispetto agli obiettivi di analisi. Sintetizzare tali elementi di peculiarità permette di comprenderne i possibili utilizzi e il necessario funzionale adattamento negli enti in base alle proprie scelte strategiche e utilità percepite.

L'*approccio controfattuale*[2] è spesso identificato dagli studiosi come il metodo più puro per valutare l'impatto di un'azione sui suoi beneficiari in termini di cambiamenti dei comportamenti e delle condizioni degli stessi (o della popolazione di riferimento in senso ampio). È un metodo usualmente applicato alle politiche pubbliche e a progetti e servizi di nuova realizzazione, in cui la valutazione si incentra sull'analisi dei cambiamenti sulla popolazione beneficiaria raggiunti grazie all'intervento rispetto all'assenza di intervento, risultando quindi utile per comprendere l'effetto dell'azione e il senso della sua replicabilità futura. Dal punto di vista della procedura di ricerca, in modo prevalente, si richiede la conduzione di un disegno sperimentale in cui viene identificato accanto al gruppo di beneficiari dell'intervento un gruppo di non beneficiari omogenei per caratteristiche ai primi (gruppo di controllo) e si monitorano entrambi in termini di comportamenti e condizioni pre-intervento e post-intervento. Il cambiamento netto imputabile all'intervento è così dato dal confronto tra la situazione pre e quella post di entrambe i gruppi, depurando il risultato dell'azione sui beneficiari diretti dai cambiamenti avvenuti in modo casuale e per effetto esterno, anche nel gruppo di controllo.

L'adozione di un approccio controfattuale negli enti di Terzo settore e ad opera degli stessi è spesso innegabilmente difficile e costosa, poiché solo in rari casi l'ente dispone al suo interno di un gruppo di controllo rispetto ai beneficiari del proprio intervento. L'approccio controfattuale, tuttavia, sembra essere più in grado di altri di esplicitare il cambiamento netto avvenuto ad opera degli interventi e per questo si presenta come molto utile laddove si vogliano studiare e dimostrare in modo più mirato i cambiamenti connessi in modo specifico ed esclusivo all'azione, dando peso quindi alle interferenze positive e negative che possano essere nel frattempo avvenute influenzando l'esito finale dell'intervento.

La replicabilità di una simile tecnica su altre azioni dell'ente richiederà specifici riadattamenti degli strumenti di analisi, con problemi quindi di piena comparazione con altri servizi e con costi, per l'ente, di riadattamento e replica. Inoltre è evidente come, in questo metodo, la valutazione sia mirata su un solo soggetto ed oggetto, avendo a riferimento esclusivo il cambiamento nella situazione del beneficiario diretto dell'azione, senza indagare le altre possibili dimensioni di impatto sociale su stakeholder differenti, non riuscendo quindi ad internalizzare nel processo di analisi e di scelta anche altre ricadute ed esternalità indotte. E ancora, a rafforzamento di quanto già affermato, l'applicazione di una controfattuale nell'ente permetterà di riflettere prevalentemente sul risultato finale, ma non sempre aiuterà a comprenderne la relazione con i processi attivati e a definire quindi gli interventi strategici correttivi delle azioni e dei modelli gestionali adottati.

La seconda macro-categoria di metodi di valutazione che vogliamo analizzare è quella che racchiude le tecniche di monetizzazione dell'impatto sociale, con l'obiettivo di tradurre economicamente le ricadute dell'azione e disporre quindi di risultati di sintesi sull'efficienza dell'azione. Attraverso le *analisi costi-benefici* si vuole valutare il risparmio (o costo) netto pubblico generato dall'intervento e questo dato permette di fornire – prevalentemente alla pubblica amministrazione o al soggetto finanziatore – una stima di quanto l'intervento è costato considerando il complesso delle entrate e delle uscite monetarie, dirette ed indirette da esso generate[3]. La tecnica richiede di considerare tutti i costi nominali ed i costi opportunità[4] pertinenti connessi all'intervento, le entrate per la pubblica amministrazione ed i trasferimenti economici in suo favore che ne sono derivati e i risparmi che lo stesso ha generato in termini di mancati costi rispetto alla situazione pre-intervento.

I fattori considerati nell'analisi sono esclusivamente valori monetari o economico-finanziari nominali, realmente sostenuti o non sostenuti; ne deriva quindi che, spesso, sono

1 Per brevi rassegne e classificazioni delle metodologie si veda: Bengo, Arena, Azzone, Calderini (2015), Grieco, Michelini, Iasevoli (2014).
2 Per un approfondimento sul metodo si veda ad esempio Stame (2001).
3 Per un esempio di applicazione del metodo costi benefici, Chiaf (2013) con applicazione dell'analisi all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.
4 Si definisce "costo opportunità" il valore della migliore alternativa tralasciata dal soggetto considerato. In tale contesto, si fa riferimento all'inclusione nell'analisi costi-benefici di mancati guadagno o mancati costi di interventi alternativi a quello oggetto di valutazione.

esclusi dal calcolo gli impatti e le ricadute qualitative e intangibili (a meno che questi non abbiano dato origine ad un'effettiva riduzione dell'accesso a servizi pubblici); al pari non verranno incluse le eventuali ricadute economiche e non su soggetti terzi non coinvolti direttamente nello scambio con la pubblica amministrazione (che rientrerebbero tuttavia a pieno titolo nella definizione di impatto sociale).

Per un ente di Terzo settore, il metodo ha quindi un'utilità principale che è quella di dimostrare al soggetto (prevalentemente pubblico) finanziatore o acquirente del servizio, che l'azione non ha avuto un costo netto finale equivalente al costo nominale dell'intervento (retta, importo della convenzione, ecc.) ma esso risulta spesso inferiore per via della presenza di impatti (o esternalità), determinando talvolta addirittura un risparmio netto (o beneficio economico) grazie alla presenza di ricadute su altri servizi ed interventi e di impatti (ad esempio l'aumento del benessere delle persone) che riducono le uscite pubbliche sotto altri profili correlati. Una leva di certo evidente ed immediata nella comunicazione con la pubblica amministrazione; un metodo che potrebbe influenzare le logiche di prezzo negli appalti laddove si vengano a considerare i risparmi indiretti generati da alcuni interventi o dal fatto che alcuni servizi siano affidati agli enti di Terzo settore. Un metodo tuttavia che potrebbe portare a distorsioni delle scelte organizzative laddove si verificasse che alcuni interventi generano risparmi superiori e vengano quindi premiate anche in questa logica le strategie efficienti a discapito di alcune strategie meno efficienti ma più efficaci (tipicamente quelle che si rivolgono ai soggetti più deboli). Per tali ragioni, forse i metodi costi-benefici (al pari delle controfattuali) sono più utili in sede di pianificazione di politiche ed interventi complessivamente intesi che di selezione di singole strategie o di singoli enti.

Passo ulteriore nel processo di monetizzazione è compiuto poi, metodologicamente, dalla tecnica *SROI (Social Return on Investment)* (Nicholls et al., 2012). Essa consiste in un processo di conversione in valore economico equivalente di tutti gli impatti sociali generati da un'azione, tale da giungere poi ad esprimere in modo sintetico e con valore unico la rendita sociale (o extra-finanziaria) degli investimenti, calcolata come rapporto tra investimento realizzato ed impatto sociale generato. Innanzitutto, quindi, per la realizzazione di uno SROI è necessario definire in modo concreto gli impatti generati, raccogliendo informazioni ampie e precise su tutti i cambiamenti avvenuti sui beneficiari diretti, ma anche sugli altri stakeholder interessati dall'intervento fino alla comunità. Vanno quindi raccolti dati sulla situazione *ex ante* ed *ex post e* – attraverso la promozione di un processo di valutazione partecipato – viene chiesto agli stakeholder di stimare il beneficio (o cambiamento) ricevuto con azioni comparabili e con quantificazioni. Ad ogni cambiamento viene associato quindi un costo equivalente attingendo da prestazioni simili o con ricadute simili, giungendo a conferire un valore economico ad ogni dimensione di impatto monetizzabile. Il processo è quindi complesso e si avvale di tecniche di ricerca miste, poiché richiede la realizzazione di questionari ed interviste o focus group per analizzare i cambiamenti e di disporre di tabelle standard di conversione economica delle variabili rilevate. L'utilità di modelli che giungano a quantificare l'impatto in termini economici come lo SROI è evidentemente, innanzitutto, quella di "parlare lo stesso linguaggio" dei soggetti finanziatori e di affacciarsi quindi anche a nuovi mercati e strumenti di finanziamento. La valutazione sui nuovi mercati finanziari deve essere agevole e deve riuscire a tradurre quantitativamente ed economicamente anche le dimensioni più qualitative e sociali delle azioni, elementi al centro dello SROI. Inoltre, metodi come lo SROI permettono di internalizzare nel calcolo dell'efficienza dell'azione (intesa come rapporto tra risorse impiegate e prodotto complessivamente generato) anche dimensioni qualitative e ricadute sociali. Per un ente di Terzo settore, applicare lo SROI porta quindi a disporre di un valore economico rappresentativo del valore generato e ciò può aiutare la visibilità della propria azione all'esterno. Anche per questa metodologia rimangono tuttavia alcuni elementi critici rilevanti: se in generale il metodo ha trovato ampie ed eterogenee critiche da parte degli studiosi del Terzo settore (Cooney, Lynch-Cerullo, 2014; Marthens et al., 2015), in modo più mirato rispetto alla riflessione sull'utilità dei vari modelli di valutazione si osserva che né il risultato finale di sintesi dello SROI, né alcuni passaggi del suo processo risultano di particolare utilità agli enti che lo realizzano: così, la traduzione monetaria con costi standard riferiti a prestazioni ed interventi assimilabili per impatto non porta poi a riflessioni specifiche sull'economicità della gestione o a giudizi sull'averla condotta in modo efficiente; l'inclusione nel metodo dei cambiamenti solo di natura materiale (quarto principio dello SROI) può essere un limite nella comprensione della complessità delle ricadute tutte che le proprie attività comportano; o ancora l'uso esclusivo del rapporto tra investito e valore sociale non fornisce agli enti dati utili alla riprogettazione di processi e servizi. L'utilità del metodo a fini di riflessione interna sta piuttosto nella conduzione precisa e completa (e poi nella separata analisi) di alcune tecniche di ricerca suggerite dallo SROI, quali in particolare la raccolta di dati dagli stakeholder con metodi partecipati per verificare gli impatti sugli stessi.

Nella rassegna dei metodi per la valutazione dell'impatto sociale, ultima macrocategoria è quella dei *sistemi di indici ed indicatori*[5]. Da un punto di vista di strutturazione ed applicazione pratica agli enti, si rileva che tale tecnica ha cominciato a diffondersi e ad avere un riconoscimento certificato in primo luogo negli enti con obiettivi di profitto, ma la cui gestione adotta processi ritenuti sostenibili ed etici e genera ricadute positive anche di natura sociale ed ambientale. Per farne alcuni esempi, dalla fine degli anni '90 la *Global Reporting Initiative* ha fornito precise indicazioni per la redazione dei rapporti di sostenibilità, identificando dimensioni di analisi e al loro interno indicatori ampi, qualitativi e quantitativi, atti a rendicontare (oltre che sull'efficienza e la performance gestionale) anche gli impatti economici indiretti, le performance ambientali e sociali, anche se con focus prevalente verso le pratiche nei confronti dei lavoratori. Nel 2002 il Progetto Governativo *Corporate Social Responsibility and Social Commitment* (CSR-SC) collegato al Libro Verde della Commissione Europea ha portato a promuovere l'adozione di una serie di indici ed indicatori per la valutazione volontaria da parte delle imprese del proprio grado di responsabilità

5 Per una rassegna di metodi sviluppatisi nell'ambito della CSR si veda ad esempio Diez-Cañamero et al. (2020).

sociale e ambientale, fornendo un articolato elenco di indici minimi comuni ed addizionali trasversali a settore e imprese, atto a far emergere le ricadute su ciascuna categoria di stakeholder con cui l'organizzazione si relaziona. Più recentemente, con l'istituzionalizzazione delle B-corp, si è promossa anche la certificazione del raggiungimento dei loro obiettivi di generazione di benefici sociali ed ambientali, applicando alle aziende un processo di valutazione dell'impatto (*B Impact Assessment*) basato su indici ed indicatori cui è assegnato un punteggio utile all'ottenimento della certificazione. Processi, quindi, che hanno progressivamente cercato di oggettivizzare con dati osservabili e descrivibili su scala di valutazione anche le ricadute sociali ed ambientali appunto.

E questo è in generale l'approccio dei metodi ad indici ed indicatori: si identificano le dimensioni obiettivo di analisi e al loro interno gli indicatori, gli indici e i fattori in grado di esplicitare quantitativamente e qualitativamente i risultati raggiunti. Quale esempio presente anche nei modelli che si stanno proponendo a livello scientifico ed applicato in Italia[6], un'indagata dimensione di analisi è la partecipazione degli stakeholder, che viene ad essere indicizzata in tassi di presenza degli stakeholder nella base sociale e negli organi amministrativi, indicatori di qualità dei sistemi per la rilevazione dei feedback da parte dello stakeholder, tassi medi di partecipazione alle assemblee e ai momenti di confronto, raccogliendo in questo modo dati (fattori, valori assoluti) sulle procedure e sugli esiti delle procedure di partecipazione e rappresentanza, eccetera. I dati (su cui vengono costruiti indici ed indicatori) sono usualmente raccolti con fonti dirette disponibili nell'ente, ma in modo più completo anche attraverso processi partecipativi degli stakeholder. Il sistema ha due obiettivi: quello di valutare l'ente in modo complesso, per singoli risultati raggiunti e in più direzioni e quello di essere riprodotto in maniera standardizzata (con la possibilità eventualmente di aggiungere propri indicatori specifici di attività) in molte imprese, permettendo la comparazione tra le stesse e la generazione di benchmark di settore per la definizione delle soglie minime di certificazione/di raggiungimento degli obiettivi sociali (soglie talvolta decise dal certificatore, altre volte frutto dell'analisi dei dati di sistema).

Per gli enti di Terzo settore, l'adozione di un sistema ad indici ed indicatori per la valutazione dell'impatto sociale può permettere di disporre di una serie di dati allineati con i propri obiettivi strategici, di monitorare e valutare progressivamente tali indici e gli scostamenti dai propri obiettivi, di comprendere la casualità tra alcune dimensioni, di verificare quindi il legame tra processi attivati, elementi di efficienza, di efficacia e di impatto. Un processo quindi allineato e funzionale alla pianificazione strategica dell'ente, ad una riflessione interna e a processi di cambiamento. Il metodo risulta invece spesso meno funzionale, invece, alla comunicazione esterna verso stakeholder non tecnici, poiché l'elencazione di una batteria di indici ed indicatori di performance (economica e sociale) richiede di essere interpretata ed analizzata, non esprimendo né un giudizio qualitativo né un giudizio sintetico unico dell'impatto sociale generato. Per tale ragione, la valutazione sintetica degli indicatori con assegnazione di una "certificazione" o di un punteggio è vista come l'elemento comunicativo di sintesi del proprio risultato e viene progressivamente promossa in alcuni settori e per taluni enti anche in allineamento con gli interessi di nuovi finanziatori e della *social finance*.

In sintesi, l'analisi dei principali metodi cui ricorrere per realizzare la valutazione dell'impatto sociale ha evidenziato come vi sia una certa correlazione tra risultato cui l'analisi giunge e l'utilità del metodo: se l'obiettivo dell'ente è quello di comprendere gli effettivi cambiamenti generati da un proprio intervento o servizio sui propri beneficiari, di certo le analisi controfattuali sono la tecnica più precisa; se lo strumento deve essere utilizzato con finalità comunicative sintetiche e di facile lettura – che fanno emergere il valore economico della socialità delle azioni e risultano quindi efficaci nei confronti dei soggetti finanziatori – metodi come le analisi costi-benefici e lo SROI possono risultare più allettanti; se la valutazione deve essere in primo luogo funzionale allo sviluppo strategico più complesso e ad un'analisi a tutto tondo dei risultati, i sistemi ad indici ed indicatori tendono ad essere preferiti.

Tecniche, strumenti, analisi: la scelta in base alla propria definizione di impatto

La scelta degli enti non si ferma tuttavia al metodo da seguire, ma implica poi anche una decisione rispetto alle tecniche e agli strumenti da adottare nell'ambito del metodo stesso. Per alcuni metodi potrebbe essere sufficiente o nettamente prevalente il ricorso ad una tecnica esclusivamente quantitativa, che porti all'adozione di strumenti di monitoraggio interni – quali schede e questionari (seppur più complessi degli ordinari gestionali e degli strumenti informativi di supporto alla gestione ordinaria degli enti, quali i software per la gestione del personale). Per le valutazioni incentrate sulle ricadute sui beneficiari e sui principali stakeholder dell'azione sarà da prevedere anche l'adozione di tecniche qualitative o miste (*mixed method* e multicriteri) e di strumenti di ricerca ed analisi che garantiscano la partecipazione, quali questionari (di impatto e non meramente di soddisfazione) o interviste e focus group.

Si tratta di scelte in parte influenzate ancora dalla motivazione strategica che spinge gli enti ad applicare la valutazione, ma anche dall'accezione di impatto sociale che si assume a base della propria valutazione e che andrà ad influenzare le proprie strategie.

Come noto e ripetutamente riportato negli studi, nonché fatto proprio dal legislatore, "Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". Si tratta quindi di una definizione sufficientemente ampia, che si sposa con i diversi metodi sin qui illustrati, anche se presenta

6 Per alcuni esempi applicati e metodi promossi a livello nazionale si vedano ad esempio Chiaf (2015), Depedri (2016), Zamagni, Venturi, Rago (2015).

alcuni elementi specifici che andrebbero valorizzati nella scelta dei propri metodi e delle proprie tecniche di valutazione.

Innanzitutto, la valutazione è quantitativa e qualitativa: quindi, da un punto di vista di processo e tecniche di valutazione, si potranno e dovranno applicare sia strumenti quantitativi che qualitativi, integrando o rendendo complementari (ove possibile) questionari e rielaborazioni dati con interviste e focus group. Da un punto di vista di risultati, si dovranno e potranno riportare elementi economici e non, monetari e non, quantitativi ma anche narrativi, ove pertinente e opportuno per approfondire e spiegare il risultato.

Si tratta quindi di un'azione che va ad intersecarsi con la rendicontazione sociale e che può diventarne parte integrante (come ad esempio riportato esplicitamente anche nel decreto 23 luglio 2019 – coordinamento con il bilancio sociale). Attingere a strumenti diversi di valutazione ha ovviamente dei costi per gli enti, ma l'utilità pare evidente: giungere ad una presentazione complessa e a tutto tondo degli impatti, in cui si valorizzino non solo i risultati chiaramente quantificabili, ma anche quelli più qualitativi, intrinseci ed impalpabili, benché sempre con il vincolo che gli stessi siano affidabili (si intende "*informazioni veritiere, precise ed eque, con specifica indicazione delle fonti dei dati*", terzo principio delle linee guida) e che si riconducano a parametri quantitativi tutte le dimensioni e le informazioni misurabili (quarto principio). Disporre di analisi complesse quantitative e qualitative ha quindi una funzione strategica per gli enti poiché porta l'attenzione sia al proprio interno che nei confronti degli interlocutori esterni sulla duplice (o molteplice) natura dei risultati dell'azione.

La valutazione è poi di breve, medio e lungo periodo e vanno quindi previste la realizzazione di "fasi di valutazione" e l'applicazione di strumenti e tecniche (anche non rivolti agli stessi soggetti o oggetti di analisi) a sessioni temporali distinte. Nel breve si potranno leggere (con opportune fonti interne o raccolte dati e strumenti anche partecipati) le dimensioni del risultato di servizio, del benessere immediato generato; nel medio e nel lungo periodo andranno intercettati gli impatti veri e propri, intesi come cambiamenti stabili sugli stili di vita o sui comportamenti. La valutazione diverrà in questo modo utile a riflettere e ad internalizzare nel proprio processo progettuale non solo ciò che l'ente realizza nell'immediato ed è esplicitamente inserito come obiettivo diretto, pianificato e volontario delle azioni promosse, ma anche gli effetti indotti o indiretti, quelli non previsti, quelli rilevabili soltanto dopo un certo periodo di tempo.

Di certo la valutazione si fa quindi ambiziosa: percorso pluriennale, ma anche dotato di meccanismi sufficientemente elaborati che rendano possibile intercettare le ricadute a qualche anno di distanza dall'esercizio dell'azione e che quantomeno tentino di depurare i comportamenti e gli stili di vita rilevati a quel tempo di eventuali elementi di interferenza e di contesto che li possano avere ulteriormente influenzati. Che il percorso di valutazione si presenti tuttavia come un processo pluriennale ha piena coerenza anche con l'utilizzo dello stesso nella progettazione e nella rendicontazione di enti e di servizi; esso risponde ai tempi necessari perché i cambiamenti effettivamente avvengano. E per tali ragioni, una visione e una valutazione pluriennale del servizio vanno non sono solo richiesti all'ente, ma anche adottati dal finanziatore/investitore affinché si possano verificare oggettivamente le ricadute tutte dell'azione.

Infine, la valutazione deve intercettare quali sono i soggetti su cui vanno rilevati gli impatti perché ritenuti "rilevanti" rispetto alle azioni realizzate (secondo principio delle linee guida alla valutazione di impatto sociale). La comunità di riferimento può estendersi, quindi, a portatori di interesse diversi a seconda dell'azione promossa. Essa può essere intercettata: nei beneficiari diretti dell'azione per i progetti più circoscritti e mirati; negli stakeholder interni dell'ente (soci, lavoratori, volontari...) laddove questi influenzino significativamente le azioni e ne siano a sua volta influenzati dato l'elevato livello di coinvolgimento; negli stakeholder anche esterni; nella comunità in senso ampio nel momento in cui la presenza nei territori e le interazioni tra l'azione/l'ente e la collettività esterna siano attesi generatori di impatti (positivi o negativi) significativi per il territorio. Che la valutazione si estenda quindi dai beneficiari diretti agli stakeholder tutti avrà un'utilità funzionale a dimostrare come vi sia un valore sociale aggiunto delle azioni rispetto a quello descritto dalla mera realizzazione del servizio, generato dal modo in cui l'ente sta all'interno del territorio e produce e co-produce con lo stesso. Per l'ente, inoltre, giungere ad internalizzare nella propria progettazione in modo oggettivo questi obiettivi di ricaduta sulla comunità vorrà anche dire porre al centro delle proprie azioni in modo pianificato le conseguenze tutte, interrogandosi su potenziali non sufficientemente sfruttati e sul legame tra processi attivati e risultati prodotti (non dando per scontato che attivare certe modalità di lavoro e reti generi sempre ricadute positive).

La definizione di impatto sociale appena descritta trova poi ulteriori declinazioni e specifiche. Quella fornita dal decreto 23 luglio 2019 (citate linee guida alla valutazione di impatto sociale) porta a considerare la valutazione di impatto sociale come un prodotto finale della catena produttiva del servizio (nello specifico di un servizio di utilità sociale), da cui si osserva il riferimento esplicito alla catena di creazione del valore sociale (o *Impact Value Chain)*. La catena (la cui analisi specifica viene rimandata ai numerosi contributi già presenti in letteratura) è infatti composta da cinque anelli che illustrano il processo di generazione degli eterogenei risultati di un'attività (o ente o progetto) che sono anche esplicitamente richiamati dalle linee guida[7]. Il primo anello è rappresentato dalle risorse, economiche ed umane, immesse all'interno dell'azione; il secondo descrive le modalità secondo cui le risorse sono organizzate, ossia i processi e le tecniche di management (partecipazione, comunicazione, gestione); il terzo anello conduce ai risultati più concreti e quantitativi direttamente prodotti dall'attività; le ricadute più qualitative e di benessere vengono descritte nel quarto anello; e si giunge quindi nel quinto a riflettere sui cambiamenti di medio-lungo periodo identificati come impatti.

Tale catena è stata utilizzata dagli studiosi, in primo luogo, per valutare l'efficienza dell'attività (data dalla relazione tra input

7 Il decreto riconosce in generale la centralità di identificare – attraverso metriche e strumenti propri e a scelta dell'ente – le dimensioni di valore che le attività perseguono. Le stesse sono comunque (più avanti nel testo delle linee guida) identificate in processi di partecipazione, attività, servizi, progetti, input, output ed outcome, in modo parallelo a quanto proposto appunto dalla *Impact Value Chain*.

e output), l'efficacia della stessa (data dalla relazione tra *outcome* e anelli precedenti della catena) e gli impatti, intesi come gli effetti che determinano il vero valore aggiunto sociale dell'attività, in un processo complesso che permette di verificare anche i rapporti di causalità tra le varie dimensioni e riflette in modo completo sulle conseguenze ed i cambiamenti prodotti sull'ambiente socio-economico con cui si trova ad interagire l'ente. La stessa è poi adottata in letteratura con fini di progettazione dei cambiamenti ed oggetto quindi della propria pianificazione strategica (applicazione della *Theory of Change*). Ciò significa che gli impatti vengono posti come un obiettivo esplicito negli enti, che essi vengono inclusi nell'analisi preliminare dei bisogni da soddisfare attraverso le proprie attività, portando la logica di pianificazione e di cambiamento appunto dal breve al medio-lungo periodo e dal singolo individuo alla collettività. L'impatto, nella teoria del cambiamento e nella catena, non è più un prodotto accessorio e casuale dell'azione, ma diviene al pari di output ed outcome (di servizi e benessere) un obiettivo diretto esplicito che richiederà alle organizzazioni anche dei cambiamenti di processo ed organizzativi al fine di essere anch'esso massimizzato poiché prioritario nell'agire di un ente con finalità sociali. Inoltre, se in sede di pianificazione *ex ante* di nuove azioni ed interventi l'ente potrà non avere presente e definire quindi tutti i possibili impatti (positivi e negativi) che ne seguiranno, i processi di monitoraggio e soprattutto di valutazione *ex post* dovranno far emergere anche le ricadute inattese e queste potranno poi essere inserite ad oggetto di analisi e nelle proprie funzioni obiettivo in sede di correzione dell'intervento o di riprogettazione, facendo sì che le esternalità progressivamente vengano internalizzate. In un simile percorso di crescita e presa di coscienza, l'ente viene a dotarsi di strumenti volti a rendicontare e valutare sia il raggiungimento di espliciti e predeterminati fini di cambiamento sociale, che ricadute indotte e non intenzionali della propria attività.

Un ulteriore contributo alla definizione puntuale di impatto sociale per gli enti nonprofit e al "cosa mettere" quindi nei propri obiettivi e nei propri processi è fornito dai contributi scientifici. Un interessante approccio – che ha trovato applicazioni concrete in alcuni modelli sperimentali – è quello di Ebrahim e Rangan (2010), nel quale le ricadute delle nonprofit sono clusterizzate su quattro livelli: (i) i risultati di nicchia (quelli generati su un target specifico di utenti), che sono tipicamente oggetto di analisi della qualità dell'azione e ricadono quindi tra gli obiettivi più diretti delle azioni intraprese dalle nonprofit; (ii) i risultati integrati (ricadute complesse sui beneficiari dei servizi determinate dalla realizzazione di più azioni che colpiscono sfere diverse del soggetto), che possono determinare anche ricadute indirette su altri stakeholder di progetto o sulla collettività; (iii) i risultati istituzionali (generati da attività di advocacy e con conseguenze sulle politiche e la regolamentazione locali); (iv) i risultati sull'ecosistema (intesi come effetti sullo sviluppo locale, sulla comunità e sul sistema nel suo complesso), generati da azioni complesse che rendono la pianificazione strategica sfaccettata poiché caratterizzata da molteplici obiettivi che devono essere gestiti in maniera sinergica.

Mentre tale approccio teorico assume, prevalentemente, che gli enti nonprofit tenderanno a generare e a perseguire solo uno di questi livelli di impatto, in coerenza con la propria forma giuridica e con la propria mission, nella realtà si tende ad osservare che molti enti di Terzo settore sono portati a produrre impatti sotto più profili e livelli contemporaneamente. Spesso si tratta di conseguenze generate in modo indiretto e non pianificato, non inserite come obiettivi espliciti, ma vere e proprie esternalità; e spesso si tratta di impatti influenzati almeno in parte dal contesto locale.

L'analisi teorica ed empirica prodotta negli ultimi anni (anche e soprattutto a livello nazionale) porta ad esempio a verificare che la natura degli enti di Terzo settore come soggetti spesso in rete o in relazione con enti pubblici e privati (spesso privato sociale) nel proprio territorio amplifica la ricaduta delle proprie azioni: non solo risultati diretti sui beneficiari, ma anche ricadute più estese sul loro benessere quando si agisce in un processo integrato con altri enti e si partecipa ai processi di co-pianificazione dei servizi, nonché impatti indotti sul livello di capitale sociale e sulla qualità della vita nel territorio e al pari sulle politiche locali.

Quanto questi diversi livelli di impatto siano poi esplicitamente internalizzati negli obiettivi diretti, controllabili dell'ente è comunque poi variabile: vi sono enti la cui mission risulta molto ampia ed effettivamente estesa sul livello delle ricadute sull'ecosistema, ma ciononostante talvolta l'obiettivo di produzione di impatti non è esplicitamente previsto nelle proprie strategie operative, e l'impatto diverso da quello di nicchia diviene quindi un'esternalità incontrollata di propri comportamenti e modalità di agire. Quando invece i vari livelli di impatto vengono esplicitamente e pienamente considerati e inseriti nel processo valutativo, da una parte l'ente riuscirà a dimostrare in modo più completo all'esterno (ad esempio ai propri finanziatori) le ricadute tutte e il valore sociale aggiunto della propria azione; e dall'altra, riuscirà in sede di pianificazione strategica a far convergere tali eterogenee ricadute in espliciti obiettivi, internalizzando l'esternalità e verificando anche la relazione tra impatti generati e processi attivati.

L'utilità della valutazione ed internalizzazione di questi diversi livelli di impatto va quindi letta in un sistema di causalità e non solo nel suo risultato finale: ricadute integrate, istituzionali e sull'ecosistema (benché soggette a forti interferenze esterne) tenderanno ad essere più elevate quanto più un ente investirà in processi ed azioni che pongano lo stesso in relazione con i soggetti istituzionali e gli altri attori economici e sociali della comunità. Da cui, ponendo *ex ante* nella propria funzione obiettivo anche la creazione di impatti e ricadute non solo di nicchia, si tenderà ad investire maggiormente in relazioni esterne proficue. Valutando invece *ex post* gli impatti in termini di risultati raggiunti e di processi attivati per raggiungerli, si potranno anche giudicare i gap tra risultato e investimento procedurale fatto, indagando se le cause di interferenza sono dovute a limiti nell'ente piuttosto che nei soggetti e nei comportamenti dei soggetti (pubblici e privati) con cui si è interagito, con il fine ultimo di ri-progettare eventualmente anche in modo congiunto (co-progettando) al fine di migliorare le ricadute delle azioni sulla comunità[8].

8 Chiaro è il riferimento proprio all'investimento in relazioni con altri enti e alla qualità dei processi comunicativi, o allo svolgimento di funzioni di advocacy, i cui risultati dipendono molto dal processo non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi.

In conclusione, si osserva che, certamente, nel momento in cui la definizione di impatto sociale, come emerso da questo breve ed esemplificativo excursus, si fa più complessa, includendo stakeholder e possibili dimensioni di ricaduta diversi, anche il processo di valutazione negli enti di Terzo settore richiederà di raccogliere i dati necessari da fonti e con strumenti e tecniche misti e complessi, funzionali appunto all'intercettazione di dimensioni, di indicatori e di indici specifici e dipendenti dalla propria mappatura degli stakeholder e dalla connessa definizione individuale di "comunità di riferimento" (da L. 106/2016).

Il consiglio e l'approccio metodologicamente più completo sarà quello di estendere comunque i processi di valutazione delle ricadute non solo rispetto ai propri "obiettivi individuati" (come nella definizione sempre da L. 106/2016), ma di considerare le esternalità tutte, gli impatti diretti ed indiretti, esplicitati nei propri obiettivi, ma anche indotti dalla propria presenza nei territori e dalle interazioni con i suoi diversi attori (cittadini e persone giuridiche). Solo in questo modo la valutazione diverrà utile nel processo di apprendimento e di cambiamento degli enti, a livello di pianificazione, ma anche nella comunicazione pubblica così come in sede di rapporto con i soggetti finanziatori e con le pubbliche amministrazioni.

Conclusioni

Se gli enti di Terzo settore "decidono di dotarsi" (d.lgs. 24 luglio 2019) di propri sistemi di valutazione dell'impatto sociale ciò non deve essere ovviamente fatto soltanto o in modo prevalente per adempiere alle richieste del regolamentatore o di singoli bandi e finanziamenti, poiché in tal caso la rispondenza ad obiettivi esterni tenderà ad aumentare il costo della realizzazione del processo valutativo e a ridurne l'utilità. Se l'ente fa invece proprio il senso della valutazione e la pone tra le sue procedure ordinarie, esso riuscirà a dotarsi (progressivamente e attraverso processi che si implementeranno ed arricchiranno nel tempo e grazie alla sperimentazione) di metodi, indici ed indicatori più rispondenti ai propri obiettivi specifici e in grado quindi di identificare con maggiore precisione il proprio valore sociale, facendolo conoscere alla comunità, agli stakeholder tutti, e talvolta chiarendolo anche in modo più preciso al proprio interno.

Perché tale processo avvenga, vi devono essere principalmente due adattamenti metodologici nell'ente e due adattamenti di sistema.

Il primo – alla luce di quanto appena premesso sull'utilità interna della valutazione – è quello di riflettere coscientemente e in modo partecipato (con il coinvolgimento il più possibile dei propri stakeholder) sulla propria funzione obiettivo e sulle dimensioni di impatto della propria azione. Definire quali sono i livelli e gli indicatori di impatto da internalizzare nei propri obiettivi porterà ad interrogarsi su quanto l'azione dell'ente vada mirata in modo assoluto sulla risposta ai bisogni dei propri utenti (e di conseguenza dalla pianificazione alla valutazione l'ente debba avere come oggetto la persona e le sue necessità), ovvero se l'ente sia posto al centro di un processo sociale in cui le relazioni con altri enti e soggetti, la dimensione di contesto e di comunità assumono una rilevanza ed un valore esplicito, tale da divenire obiettivi ed oggetti di pianificazione e non soltanto elementi accessori indotti inconsapevolmente. Ne deriva, come già osservato, che i metodi e gli strumenti di valutazione da adottare saranno scelti sulla base della capacità degli stessi di far emergere e internalizzare al meglio le proprie identificate ricadute. Come il presente articolo ha cercato di portare alla luce, i diversi metodi e strumenti di valutazione hanno propri vantaggi, limiti ed utilità; in base alle proprie sensibilità e alla propria propensione e preferenza, l'ente potrà optare per metodi che seguano più la logica finanziaria o più quella delle politiche sociali; e in base appunto ai principi ed obiettivi definiti dall'ente di Terzo settore nel proprio statuto e nella propria mission, gli impatti andranno tradotti in dati osservabili e monitorabili nel tempo.

Il secondo adattamento riguarda la gestione della co-presenza di metodi e processi valutativi al proprio interno. Soprattutto laddove gli enti siano più complessi per tipologie di servizi o territori o ancora forme di finanziamento, si potrebbe riscontrare il problema concreto di dover adottare più metodologie e strumenti diversi di valutazione. Se ciò è funzionale a rispondere a singole azioni (il servizio con le sue esclusive specificità, il bando con processi ad hoc di valutazione...) e alla verifica del raggiungimento di loro specifici obiettivi, è comunque utile per gli enti disporre di dati almeno in parte comparabili e quindi di indici ed indicatori almeno in parte comuni ai propri servizi. Può essere, in altre parole, utile agli enti strutturare in primo luogo una propria metodologia trasversale – cui associare i relativi strumenti di raccolta – alla quale poi aggiungere una lista di indici ed indicatori di servizio, di settore, di progetto, o semplicemente di risposta a richieste da parte dei soggetti esterni. Oltre a generare evidenti economie di scala, la condivisione delle metodologie permetterà la condivisione di conoscenze tra aree (e tra responsabili e operatori delle stesse), ma anche una lettura comparata dei risultati, che se associata all'interpretazione delle relazioni causa-effetto tra risorse disponibili-processi-ricadute di ciascuna azione, permetterà di ragionare sui cambiamenti da attivare e sui processi da imitare in una logica di apprendimento e definizione ragionata delle *best practices*, con rafforzamento della propria pianificazione strategica. Ragionamento quest'ultimo che può di certo traslare dal singolo ente alla rete o al sistema degli enti di Terzo settore.

Il primo adattamento utile nel sistema, infatti, potrebbe proprio essere quello di sviluppare progressivamente una metodologia almeno in parte condivisa tra gli enti. Come presentato brevemente in questo articolo, per le imprese dotate di *corporate sociale responsibility* e le *B-corp* sono già stati studiati e applicati metodi di certificazione o di calcolo delle proprie ricadute sociali, con l'obiettivo principale di disporre di elementi comunicativi validati e quindi almeno in parte più "veritieri ed equi" (principio delle metodologie di valutazione) del proprio posizionamento rispetto alle tematiche sociali ed ambientali. L'adozione di un nucleo di indici ed indicatori di impatto sociale comuni per gli enti di Terzo settore (o per tipologie di enti di Terzo settore) potrebbe non solo fornire ai singoli enti un supporto metodologico ed una "certificazione", ma soprattutto potrebbe consentire – attraverso l'analisi aggregata dei dati confluiti a sistema – l'identificazione di *benchmark* e di *best practices* utili agli enti di Terzo settore per riflettere in modo strategico nel sistema e come sistema. Ed in questa direzione si stanno muovendo alcune sperimenta-

zioni e metodi a livello nazionale, ma si potranno posizionare sempre più anche le reti di enti, così da utilizzare poi i processi valutativi anche nella progettazione e co-progettazione.

Quale secondo adattamento di sistema, anche le istituzioni (pubbliche e private) che attualmente e in futuro promuoveranno la valutazione dell'impatto sociale e ne incentiveranno lo sviluppo negli enti di Terzo settore[9], dovranno giungere effettivamente ad utilizzarle, saperle leggere in modo funzionale a sostenere gli enti generatori di maggior impatto e promuoverle in modo corretto tra gli enti. Il primo rischio è che la valutazione rimanga esclusivamente un requisito per accedere a finanziamenti o ai processi di accreditamento, che sia richiesta come pratica e magari si richieda addirittura il costoso ricorso a tecniche e metodi non sperimentati prima dagli enti, ma che *ex post* i report o risultati della valutazione non siano usati nei successivi processi di rifinanziamento o di assegnazione di premialità nei confronti degli enti che avranno dimostrato di raggiungere risultati migliori o (auspicabilmente) superiori a determinate soglie. Il secondo rischio è quello che gli indici ed indicatori preferiti e sollecitati da enti pubblici e finanziatori, se calati dall'alto, non riescano a cogliere le reali dimensioni di impatto sociale e di valore aggiunto degli enti di Terzo settore, fossilizzandosi sulle dimensioni che già in passato definivano la qualità di un servizio di interesse sociale o ponendo l'attenzione su indici di più facile lettura come quelli monetari o monetizzabili, ma non sempre esplicativi del vero impatto sociale prodotto. Il terzo rischio è che le istituzioni usino i risultati della valutazione di impatto come strumento competitivo tra gli enti, e se tra gli indici della valutazione non venissero considerate le ricadute istituzionali e sull'ecosistema la conseguenza potrebbe essere un allontanamento tra gli enti, una riduzione delle dinamiche di condivisione e una diminuzione quindi di importanti dimensioni ed obiettivi di impatto sociale.

Per tali ragioni, la valutazione dell'impatto sociale degli enti di Terzo settore diverrà davvero utile quando il sistema delle istituzioni tutte sarà sufficientemente maturo e quando si sarà diffusa una cultura del dato e della sua interpretazione che internalizzi le eterogenee e complesse ricadute degli enti nei processi di progettazione e di co-progettazione.

Bibliografia

Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24. DOI: 10.1080/19420676.2015.1049286

Chiaf E. (2013), "Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo", *Impresa Sociale, 0.2013, pp.21-37. DOI: 10.7425/IS.2013.0.03*

Chiaf E. (2015), Un'analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification, Centro Studi Socialis, Brescia.

Cooney K., Lynch-Cerullo K. (2014), "Measuring the Social Return on Nonprofits and Social Enterprises: The Promise and Perils of the SROI", *Nonprofit Policy Forum*, 5(2), pp. 367-393. DOI: 10.1515/npf-2014-0017

Depedri S. (2016), *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT, Euricse Position Paper.*

Diez-Cañamero B., Bishara T., Otegi-Olaso J.R., Minguez R., Fernández J.M. (2020), "Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings and Ratings", *Sustainability*, 12(5). DOI: 10.3390/su12052153

Ebrahim A., Rangan V.K. (2010), "The Limits of Nonprofit Impact: A contingency Framework for Measuring Social Performance", Working Paper n.10-099, Harvard Business School.

Grieco C., Michelini L., Iasevoli G. (2014), "Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Volume*, 44(6), pp. 1173-1193. DOI: 10.1177/0899764014555986

Hehenberger L., Harling A., Scholten P. (2013), *A practical guide to measuring and managing impact*, EVPA European Venture Philanthropy Association.

Marthens S., Xhauflair V., Mareè M. (2015), "Questioning the Social Return on Investment", Socent Publication n. 2015-01, Interuniversity Attraction Pole on Social Enterprises, Liege.

9 Esplicito è qui il riferimento all'inserimento della valutazione di impatto nei processi di accreditamento, come promosso dalla Legge sul Terzo settore e come già recepito da alcune pubbliche amministrazioni e Regioni.

Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T. (2012), *A guide to Social Return on Investment*, The SROI Network. Accounting for Value, UK.

Nicholls J. (2015), "Measuring Social Impact", *Pioneers Post Quarterly*, Summer, 1, pp. 49-53.

Stame N. (2001), "Tre approcci principali alla valutazione: distinguere e combinare", in Palumbo M. (a cura di), *Il processo di valutazione: decidere, programmare, valutare, Franco Angeli, Milano.*

Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", Impresa Sociale, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05

Raccogliere e valorizzare i dati sull'impatto.

Quale contributo alla conoscenza?

Luigi Corvo, *Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*
Lavinia Pastore, *Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"*

Abstract

Il crescente interesse verso i temi della sostenibilità e dell'innovazione sociale apre nuove opportunità per declinare il grande potenziale dell'innovazione tecnologica a favore di obiettivi di impatto sociale ed ambientale. Allo stesso modo, tuttavia, la comunità scientifica che si occupa di questi temi si trova di fronte a nuove prove per rendere misurabili i risultati raggiunti: se da un lato tale sfida è ben avviata rispetto alla dimensione ambientale, grazie alla diffusione di standard ampiamente condivisi, dall'altro non si è raggiunto lo stesso livello di consapevolezza rispetto alla misurazione delle ricadute sociali.
Questa ricerca intende verificare la possibilità di superare il limite di misurabilità dell'impatto sociale integrando innovazione sociale e innovazione digitale. Più nello specifico, raccogliendo i dati di misurazione di impatto sociale dalle fonti accreditate, si intende applicare metodi di *big data analysis* e *business intelligence* per costruire un set di informazioni utili per informare i processi di misurazione di impatto sociale e pervenire ad un *data warehouse* contenente benchmark su tutta la catena della teoria del cambiamento (*input* / *attività* / *output*/ *outcome* / *social value* / *impact*). I risultati mostrano un grande potenziale di informazioni generabili dalle tecnologie digitali per rendere più misurabili, affidabili e scalabili i processi di innovazione sociale.

Keywords: innovazione sociale, impatto, valutazione

DOI: 10.7425/IS.2020.04.06

Introduzione: di cosa parliamo quando discutiamo di impatto (sociale)?

Negli ultimi anni il discorso pubblico, innanzitutto a livello internazionale, ricorre sempre più all'uso del termine impatto, accompagnato spesso da un aggettivo (economico, sociale, ambientale...) e sempre più ricompreso in una, almeno apparentemente, più ampia evocazione del concetto di sostenibilità.

Ma di cosa si parla, quando si discute di impatto?

Secondo noi, il discorso potrebbe essere riassunto come segue: negli anni di grande sviluppo del modello produttivo industriale è avvenuta una vera e propria criminalizzazione della complessità che ha portato alla riduzione del concetto di valore al suo equivalente monetario. Di conseguenza, il principale compito che il discorso sull'impatto assume è quello di legalizzare il valore nella sua complessità, quindi ben oltre ciò che è misurabile con metriche finanziarie. E, a ben vedere, tale compito potrebbe risultare utile anche per le stesse prospettive finanziarie.

Ma proviamo a procedere per gradi. Valutare l'impatto, per come abbiamo inteso impostare la questione, vuol dire costruire e trasmettere un set di informazioni in grado di allargare e approfondire la conoscenza sul valore generato e di orientare in modo più completo i processi decisionali a diversi livelli.

Ma prima di addentrarci, è opportuno rispondere ad alcune domande.

Cosa e chi è interessato dal discorso sull'impatto?

Il "cosa" valutare rappresenta una delle questioni su cui sarebbe opportuno fare chiarezza.

Valutare i prodotti, i servizi, i progetti (che chiameremo in termini più generici "attività") che una organizzazione produce e valutare l'organizzazione che li produce non è esattamente la stessa cosa.

Tale distinzione nasce da un diverso modo di intendere l'essenza e la funzione di una organizzazione: se secondo gli approcci anglosassoni è possibile assimilare ciò che una organizzazione è all'insieme di attività che essa realizza, secondo l'approccio mediterraneo l'organizzazione è intrinsecamente un organismo biologico che genera valore anche per il solo modo di stare "al mondo" (ovvero di stare in società). Ecco spiegato, dunque, il motivo per cui si accavallano discussioni sulla valutazione d'impatto delle attività e sulla valutazione d'impatto delle organizzazioni.

Confondere i due piani sarebbe un errore sia teorico che empirico. Un'attività, come ad esempio un progetto, può esser condotto da più organizzazioni e, al tempo stesso, una organizzazione può co-condurre diversi progetti.

Un ottimo saggio pubblicato su Impresa Sociale (Zamagni et al., 2018) si è focalizzato sulla costruzione di un modello per misurare e valutare l'impatto sociale delle imprese sociali. Quindi l'impatto dell'organizzazione e non delle sue attività.

Tantissima bibliografia, al tempo stesso, si concentra sulla valutazione d'impatto delle attività, comparando metodi differenti, analizzandone i risultati e verificandone la consistenza in termini di affidabilità e utilizzabilità.

Tuttavia, se utilizzando il modello proposto da Zamagni e colleghi (Zamagni et al., 2015) dovesse emergere un impatto positivo, ciò non ci informerebbe circa ciò che di positivo realizza un'organizzazione, bensì circa ciò che di positivo è quella organizzazione per il suo ambiente interno e per il territorio e la comunità con cui opera. Su questa fondamentale distinzione non c'è ancora sufficiente chiarezza, nonostante l'enfasi posta dalle Linee Guida pubblicate con il Decreto del 23 luglio 2019 che assumono già nel titolo l'opportunità di questa distinzione, definendo che esse sono dedicate alla "realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore".

La seconda domanda, ovvero chi è interessato dal discorso sull'impatto, appare più semplice. Perché la risposta più immediata sarebbe: ogni organizzazione genera effetti di cambiamento positivo o negativo nel medio-lungo termine in grado di incidere sul benessere delle persone, della comunità e della collettività. Tutti, dunque, sono interessati, ma con livelli di urgenza e rilevanza abbastanza diversificati.

Sebbene non si intenda stilare qui una graduatoria, non si può non osservare che il principale soggetto interessato dalla valutazione di impatto è la Pubblica Amministrazione, come ha fatto osservare un acuto articolo di Marocchi (2019). Va sottolineato che il focus sull'impatto delle politiche si inserisce all'interno degli studi sul *public management* andando ulteriormente a rinforzare i filoni teorici ed empirici critici verso il *new public management* e a dare sostanza al paradigma della *public governance* (si vedano a riguardo i lavori su *public value*, *new public governance* e *collaborative governance*).

Ma nel momento stesso in cui si assume questa prospettiva, si contraddice e si supera il titolo stesso dell'articolo di Marocchi ("La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle singole organizzazioni"). Dicendo che il primo soggetto interessato dalla valutazione d'impatto è la PA stiamo dicendo che lo sono tutti i soggetti con cui la PA, direttamente o indirettamente, stabilisce relazioni per la creazione di valore pubblico. Ecco il passaggio a nostro avviso decisivo e bonariamente oltraggioso rispetto all'impostazione settoriale: proprio perché riguarda le politiche pubbliche ci riguarda tutti. Perché siamo tutti co-creatori di politiche pubbliche, e perché non intendiamo le politiche pubbliche come una sequenza meccanica di azioni messe in atto da un attore isolato e autoritario. Chi più degli Enti del Terzo Settore dovrebbe rivendicare la titolarità condivisa delle politiche? La valutazione d'impatto serve per valutare le politiche, ecco perché riguarda le azioni degli Enti del Terzo Settore.

Allo stesso tempo l'impatto riguarda sempre più anche le imprese orientate al profitto e i soggetti finanziari di natura privata. Le prime, con diverso grado di profondità e con molte differenze riferibili al contesto geografico e all'ambito produttivo, hanno da tempo avviato una transizione che sfida il paradigma della *Corporate Social Responsibility* e ambisce a determinare le condizioni di intenzionalità nella generazione di impatti positivi per la società e l'ambiente. I secondi avvertono la crescente domanda di *accountability* da parte di piccoli e medi risparmiatori/investitori e iniziano progressivamente ad associare l'impatto agli schemi di compliance chiamati ESG (*Environmental, Social, Governance*).

Riassumendo, quindi, troviamo l'impatto come elemento di relazione fra diverse configurazioni organizzative che popolano una ridisegnata geografia del valore, dove le distinzioni e i perimetri non sono più segnati da meri elementi formali, ma da differenti visioni, intenzioni e valori.

Se chi scrivesse sapesse rappresentare graficamente questo concetto, non tratteggerebbe più una linea retta che mette ad un estremo le proposte di valore "not for profit oriented" e ad un altro estremo quelle "for profit oriented", ma disegnerebbe un cerchio caratterizzato da due frecce a spirale: una rappresenta l'intensità delle intenzioni di profitto e una l'intensità delle intenzioni di impatto. Al variare della composizione di queste intensità varia la natura e quindi la forma giuridica delle organizzazioni e il loro modo di relazionarsi, tanto all'interno quanto all'esterno del suo sempre più poroso perimetro.

Review della letteratura

Questo saggio intende contribuire al dibattito in atto presentando alcuni avanzamenti di una specifica ricerca che stiamo portando avanti da diversi anni all'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata" e che a maggio 2019 è diventata anche uno spin off (Open Impact). Il fatto stesso che sia nata un'organizzazione *ad hoc* impegnata in modo continuativo e focalizzato sul tema, testimonia quanto la ricerca stessa sia aperta e possa essere ulteriormente incrementata.

Gli assunti teorici di partenza sono quelli brevemente descritti nell'introduzione, oltre ad una domanda di ricerca "di fondo": come poter contribuire in modo concreto all'avanzamento ed implementazione di un'*altra* misurazione del valore che incorpori anche (e soprattutto) gli impatti (sociali, ambientali ed economici). Inoltre, per sviluppare il progetto di ricerca sono stati presi in esame altri due filoni di letteratura da intendersi come complementari (per certi aspetti quasi esogeni) al dibattito sull'impatto sociale. La letteratura presa in esame proviene da due campi di ricerca che godono di una forte attenzione da parte di accademici di tutto il mondo:

- il campo di ricerca sull'innovazione sociale, con specifica analisi degli studi sull'impatto sociale;
- il campo di ricerca sui *big data*, con specifica analisi degli studi sul potenziale dei big data in processi di innovazione sociale.

L'innovazione sociale ha concentrato l'attenzione di diversi studiosi a partire dagli anni immediatamente successivi alla crisi del 2007-2008, e ciò non è ritenuto casuale. Sulla scorta di iniziative politiche assunte dal Governo inglese e da quello statunitense (la *Big Society* in un caso e la *White House Office of Social Innovation and Civic Participation* nell'altro) l'innovazione sociale viene sempre più assunta come paradigma che consente di ripensare le relazioni sociali ed economiche al fine di rispondere ai bisogni sociali attraverso nuove idee, processi, prodotti e servizi in grado di tenere in equilibrio tre caratteristiche essenziali:

1 una maggiore efficienza rispetto alle soluzioni tradizionali;
2 una maggiore efficacia rispetto alle soluzioni tradizionali;
3 la creazione di nuove relazioni sociali in grado di abilitare gli attori a prender parte a processi collaborativi di creazione di valore.

Gli autori che si sono dedicati a questo campo di ricerca, infatti, nel tentativo di fornire una definizione di *social innovation*, hanno stressato in modo differente ciascuna delle tre caratteristiche, rapportandole a contesti differenti e, quindi, mettendole in relazione con differenti esigenze.

La Commissione Europea (2017), assumendo una definizione istituzionale, ha concentrato l'attenzione sulla necessità di efficacia dei processi di innovazione sociale, mentre Murray (Murray et al., 2010) pone l'accento sulla duplice accezione sociale di questa innovazione (sociale per le sfide cui si propone di rispondere, sociale per la tipologia di relazioni che sono innescate dai processi). Phills, differenziando il punto di osservazione, sposta l'attenzione dai processi al valore generato, ritenendo che la caratteristica peculiare delle iniziative di innovazione sociale sia la destinazione prioritariamente sociale, piuttosto che individuale, del valore generato (Phills et al., 2008). Herrera sottolinea il punto di vista delle ricadute sul comportamento delle organizzazioni e l'opportunità che tali processi incontrino le strategie di CSR delle imprese che, proprio per questa ibridazione, divengono strategie istituzionalizzate di *corporate social innovation* (Herrera 2015) e allo stesso modo, ma da un altro punto di vista, Murdock e Nicholls (2012) riconducono l'innovazione sociale alla necessità di ricontestualizzare la funzione pubblica per perseguire obiettivi di valore pubblico, giustizia ed equità.

Westeley e Antadze (2010) sottolineano come, per poter cambiare strutturalmente le routines e le costruzioni di autorità precedenti, i processi di innovazione sociale necessitano di durabilità e di impatto. Tale aspetto, particolarmente peculiare per la nostra analisi, viene declinato in impatto sociale e, inteso in questo senso, può essere visto come qualcosa di più ampio di un mero completamento delle istanze di *accountability*: esso rappresenta il segnale cha abilita l'interazione fra più attori sociali con l'obiettivo di trasformare le relazioni pregresse verso nuove forme collaborative che, richiamando i due autori, generando impatto potranno durare nel tempo.

In parallelo è stata portata avanti l'analisi dell'altro filone di ricerca; il risultato dello studio dei due approcci ha gettato le basi per la costituzione del framework teorico che viene presentato nel secondo paragrafo.

È interessante sottolineare che il campo di ricerca sui big data ha visto una crescente produzione scientifica a partire dal 2011, anno in cui le più importanti società globali di consulenza hanno dedicato attenzione al tema attraverso report, conferenze internazionali e riassetto delle strategie di business.

I big data sono definibili come quelle raccolte massive di dati aventi 3 caratteristiche peculiari, dette le "3V" dei big data (Davies, 2014):
1 larghi Volumi, in termini di consistenza quantitativa dello stock di dati;
2 alta Velocità, per quanto concerne la fluidità di raccolta e di rinnovamento dei dati;
3 grande Varietà, in riferimento allo spettro di informazioni desumibili dai dati.

Akter introduce ulteriori 2 aspetti (portando il modello di Davies da 3 a 5V), che sono la Veridicità e il Valore, sottolineando l'importanza di verificare sia l'attendibilità sia la possibile usabilità dei dati (Akter et al., 2016). Desouza e Smith, proprio in riferimento all'effettiva usabilità dei dati, introducono l'elemento della processabilità, attribuendo ai big data la caratteristica di essere troppo complessi per essere processati con i tradizionali tool di *database management* e legandoli, quindi, alle tecnologie di *machine learning* e intelligenza artificiale (Desouza, Smith, 2014).

Un importante passo nella direzione della nostra analisi viene condotto dallo studio di Opresnik e Taisch, che collegano il fenomeno dei big data alle diverse tipologie di fonti-contesti da cui derivano, distinguendo:
– i dati generati dalle imprese tradizionali;
– i dati *machine-generated*, ovvero dati ottenuti grazie a sensori e altri dispositivi dell'internet delle cose;
– i *social data*, particolarmente rilevanti per la presente ricerca (Opresnik, Taisch, 2015).

La prospettiva teorica per noi più interessante, tuttavia, nasce dall'intersezione dei due campi di ricerca appena descritti e la potremmo denominare *big data for social good*.

Su questo campo, al contrario, si registra ancora una insufficiente presenza di studi ed elaborazioni: sebbene i big data siano stati messi al servizio della risoluzione di complessità legate alla sfera tecnica ed economica (Chen et al., 2012), non sono al momento state condotte analisi altrettanto dettagliate rispetto al valore sociale dei big data (Agarwal, Dhar, 2014).

Il framework teorico

La ricerca ha pertanto come riferimento principale il filone di studi sul *social impact assessment* (come presentato nell'introduzione), che rappresenta una delle aree di indagine del paradigma della *social innovation* e che ha come obiettivo quello di individuare metriche precise per la valutazione della capacità delle iniziative di innovazione sociale di rispondere a bisogni sociali in modo più efficace ed efficiente rispetto alle soluzioni tradizionali, generando nuove relazioni fra gli stakeholders.

Tale tema sta vivendo un momento di straordinario interesse, sulla base di istanze mosse da diversi attori:
– L'ONU, che richiede metriche robuste per poter collegare i flussi informativi legati ai progetti territoriali al *cascading* informativo che sorregge gli SDGs.
– Le banche e gli attori finanziari, che necessitano di metriche semplificate e consistenti per assumere decisioni di allocazione in risposta alla crescente propensione dei risparmiatori/investitori di collocare risorse su titoli ad impatto.
– Le PA, che, anche in ragione alla scarsità di risorse, ma ancora di più per via della sempre più complicata relazione fra Istituzioni e cittadini, intende dare evidenza del valore sociale generato da programmi pubblici.

– Le imprese for profit e le imprese sociali. Con le prime impegnate ad esser sempre più individuate come soggetti che mirano non solo alla massimizzazione del profitto ma anche alla creazione di condizioni di maggiore sostenibilità sociale ed ambientale, e le seconde chiamate sia da riforme recenti (Codice del Terzo Settore) sia da nuove policies finanziarie (fondi ad impatto) a dare evidenza dell'impatto sociale che sono in grado di generare.

A tale filone di letteratura va necessariamente integrato il campo di studi sui big data, al cui interno da qualche anno è nato un approfondimento specifico sui *social big data*, intesi come quei dati che nascono da interazioni e comportamenti sociali in grado di lasciare traccia nel contesto web (o fuori da esso, ma integrabili attraverso sistemi di internet delle cose).

Dal 2011, anno di pubblicazione da parte di McKinsey del report *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity* (McKinsey Global Institute, 2011), si è attivato un interesse sempre crescente rispetto al potenziale uso dei dati per migliorare la produttività e la competitività delle organizzazioni.

In questa ricerca, tuttavia, noi intendiamo concentrarci su un potenziale diverso, riferibile alla capacità dei big data di supportare processi decisionali volti a rispondere a sfide sociali complesse. Più nello specifico, il presente lavoro tenta di indagare le possibilità di utilizzo dei big data per rispondere alla sfida della misurazione e valutazione dell'impatto sociale su larga scala e con prospettiva multi-stakeholder.

Le domande di ricerca cui il paper tenta di rispondere sono:
1 Utilizzando la *big data analysis* è possibile ridurre il gap di misurabilità tipico dell'impatto sociale?
2 Le informazioni elaborate con la big data analysis riescono a migliorare i processi di innovazione sociale in termini di scalabilità?

Metodi

La metodologia utilizzata può essere schematicamente rappresentata in 4 passaggi essenziali.

1. Mappatura delle fonti dati e costruzione del database di raccolta
Sono state prese considerazione le repository più accreditate di report di misurazione e valutazione di impatto sociale di progetti di innovazione sociale. Tali repository sono: Social Value[1], Social Finance UK[2], Issuelab[3], New Economic Foundation[4]. Sono stati individuate circa 1000 report contenenti dati coerenti con il nostro fabbisogno e, fra questi, si è scelto di considerare prioritariamente quelli che hanno superato un processo di review o di validazione esterna condotta da organi indipendenti. Parallelamente si è costruito un framework per l'importazione dei dati, avvalendosi del supporto di esperti di ambienti digitali. Ciò ha previsto la costruzione di una matrice entità-relazioni, per collegare ciascuna variabile importata alle altre con cui sussiste una relazione di senso sulla base del modello adottato per la valutazione d'impatto. Il modello considerato è quello della *Theory of Change* (ToC).

2. Raccolta dei dati tramite analisi documentale
Tre analisti indipendenti hanno analizzato i report individuati come prioritari in base al criterio dell'affidabilità dei dati contenuti e hanno categorizzato i valori riportati all'interno dei campi variabile impostati con il *database framework*. I report analizzati sono 333[5]. Gli autori sono intervenuti nell'analisi solo in caso di espressa richiesta degli analisti o per necessità di dirimere interpretazioni divergenti.

3. Analisi dati tramite strumenti di business intelligence
I dati raccolti sono stati analizzati attraverso un integratore di servizi software, Power BI, che è in grado di connettere i dati e di farli interagire in modo da trasformare i dati puri in informazioni coerenti con la matrice entità-relazioni costruita. Si tratta di uno dei sistemi più utilizzati da aziende per la gestione e l'uso di dati, prodotto da Microsoft, e disponibile in versione cloud.

4. Sistematizzazione e rappresentazione dei risultati preliminari
I dati sono stati sistematizzati in macro-variabili per poter essere più facilmente rappresentabili. Le macro-variabili individuate sono coerenti con il modello di valutazione e misurazione d'impatto sociale prescelto (ToC) e sono:
– *stakeholders*, con classificazione fra attori pubblici, privati, finanziari;
– *input* (dati finanziari e non);
– *finanziatori*, con classificazione fra attori pubblici, privati, finanziari;
– *governance*, con classificazione fra progetti a conduzione pubblica, privata o mista;
– *processi*, con dati su attività specifiche relative ai progetti di innovazione sociale;
– *output*, con dati sia quantitativi sia qualitativi;
– *outcome*, con specifica distinzione fra outcome hard (quantitativi), cashable (con ricadute finanziarie oggettive) e soft (qualitativi);
– *indicatori*, con collegamento logico al relativo outcome;
– *proxy finanziarie*, per consentire la traduzione di unità di outcome in valore monetario.

Il dato di sintesi è espresso dallo SROI (*social return on investment*), che si ottiene dividendo il valore sociale generato dagli outcome (e misurato attraverso le proxy finanziarie) per il valore degli input.

Risultati

Come anticipato, la prima fase di analisi ha riguardato 333 report[6] relativi ad altrettanti progetti di innovazione sociale condotti a livello internazionale.

1 http://www.socialvalueuk.org/report-database/
2 https://www.socialfinance.org.uk/resources/publications
3 https://www.issuelab.org/#
4 https://neweconomics.org/search/publications
5 Entro il 20/09/2020, l'analisi è in corso, il database è in continua espansione dato che è un progetto di ricerca continuo.
6 I dati presentati sono aggiornati al 20/09/2020, il database è in continua espansione dato che è un progetto di ricerca continuo.

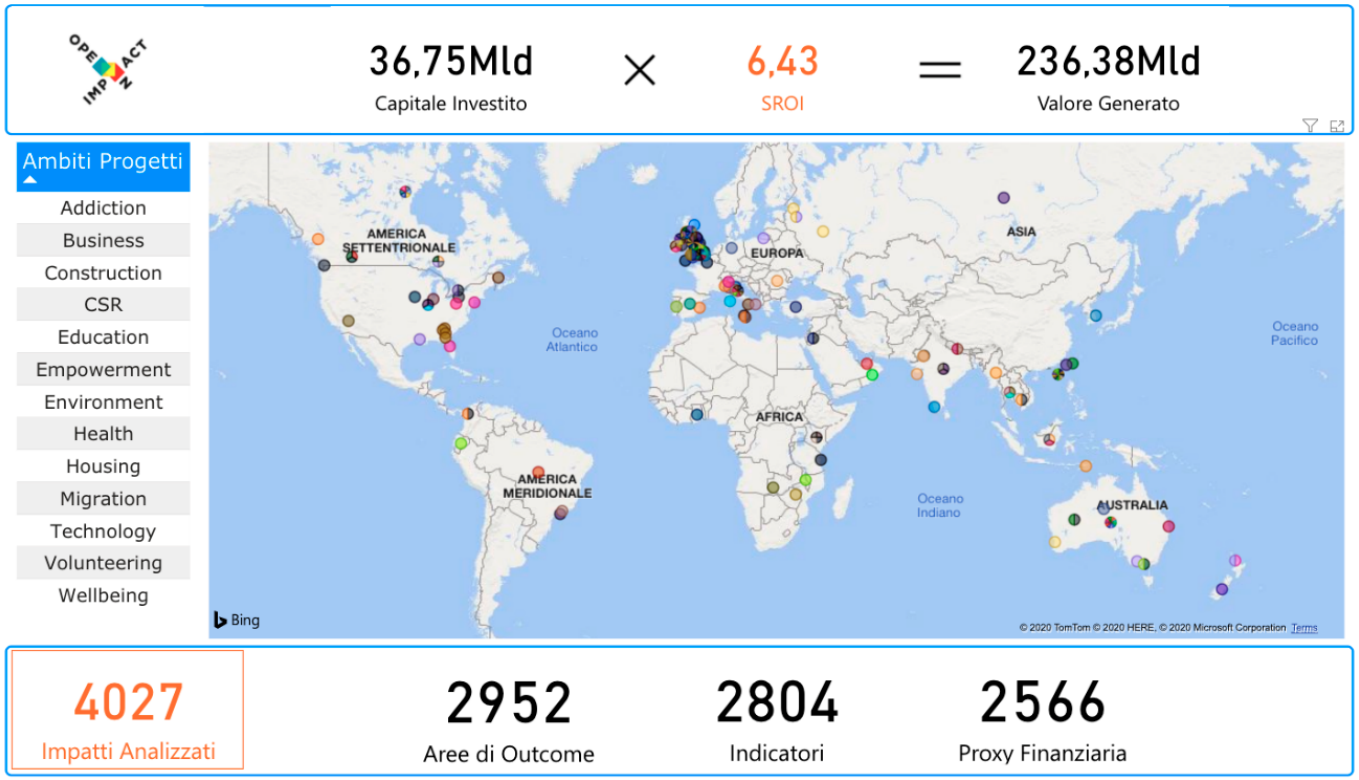


Figura 1
Capitale investito e valore generato

A questi corrisponde un capitale investito (input) di circa 36 miliardi di euro e un budget medio per progetto di circa 120 milioni di euro. I beneficiari di tali progetti sono 2 milioni di persone e le organizzazioni (imprese, imprese sociali, PA, altre organizzazioni) che hanno preso parte a tali progetti sono 711. Gli ambiti dei progetti sono: *addiction, business, construction, CSR, culture, education, empowerment, environment, health, housing, migration, sport, technology, volunteering, well-being*.

Un aspetto particolarmente rilevante attiene alla ricchezza delle aree di outcome importate, sia dal punto di vista quantitativo (sono 2952) sia dal punto di vista qualitativo (sono tutte censite con riferimento alle fonti). Ad esse sono collegati 2804 indicatori che rendono misurabili le stesse aree di outcome e 2566 proxy finanziarie che ne consentono la traduzione in valore monetario; 4027 sono le impact chains complessivamente mappate. La Figura 1 riassume i risultati emersi.

Come si può osservare dalla Figura 1, è stato possibile costruire uno SROI medio fra tutti i progetti analizzati, ed esso è pari a 6,43 (indica che 1 euro investito ha mediamente generato 6,43 euro di valore sociale). Ciò mostra che l'integrazione fra tutti i dati di impatto sociale restituisce informazioni utili per aumentare significativamente il livello di conoscenza rispetto al potenziale generativo dei progetti di innovazione sociale in termini di valore aggiunto sociale.

Tuttavia, il potenziale uso dei big data in tale ambito è ben maggiore: attraverso interfacce digitali è possibile muoversi nel dashboard e ottenere informazioni di sempre maggiore dettaglio.

Ciascuna delle infografiche rappresentate, infatti, è dinamica ed interrogabile, ed essendo logicamente collegata con tutte le altre sulla base del framework ToC, consentirà di rappresentare i dati secondo driver di interrogazione multipli.

Una ulteriore analisi possibile attiene alla comparazione fra cluster di progetti raggruppati in base al contesto geografico in cui vengono realizzati. Al crescere dei report analizzati, infatti, si tenderà ad una sempre maggiore omogeneizzazione della rappresentatività territoriale dei progetti e questo rende possibili analisi differenziate a seconda di variabili esogene (contesto politico, contesto sociale, contesto economico, contesto tecnologico). La Figura 2 mostra una rappresentazione geografica dei progetti analizzati.

La disponibilità di un sistema interoperabile accentua il carattere di usabilità dei dati e consente di giungere ad unità sempre più granulari di informazioni.

L'organizzazione del database secondo una matrice entità relazioni, infatti, consente una lettura anche disarticolata dei dati: ciascuna area di outcome, che nello schema logico di importazione ha una struttura di relazione con altre variabili, può essere interrogata anche singolarmente e ciò, in risposta alla prima domanda di ricerca, accresce in modo esponenziale l'uso di questi dati per successive attività di misurazione e valutazione e per attività di impact forecasting. La Figura 3 mostra un esempio.

Come si può desumere dalla Figura 3, le informazioni sono interrogabili sia attraverso la descrizione del fabbisogno di informazioni, sia dal nome del progetto, sia direttamente dalle aree di outcome. Queste, quindi, andranno a collegarsi automaticamente agli indicatori e alle proxy finanziarie collegate per abilitare un uso cross, e non più solo verticale, delle informazioni disponibili.

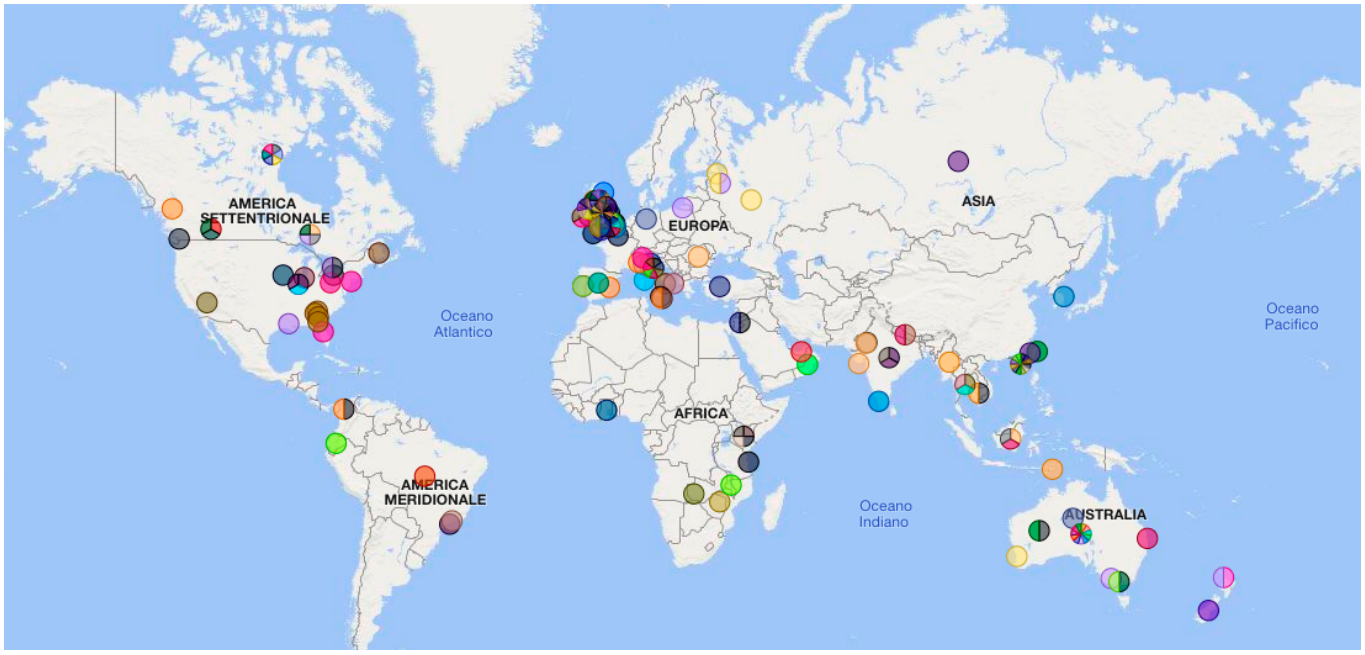


Figura 2
Distribuzione geografica dei progetti analizzati.

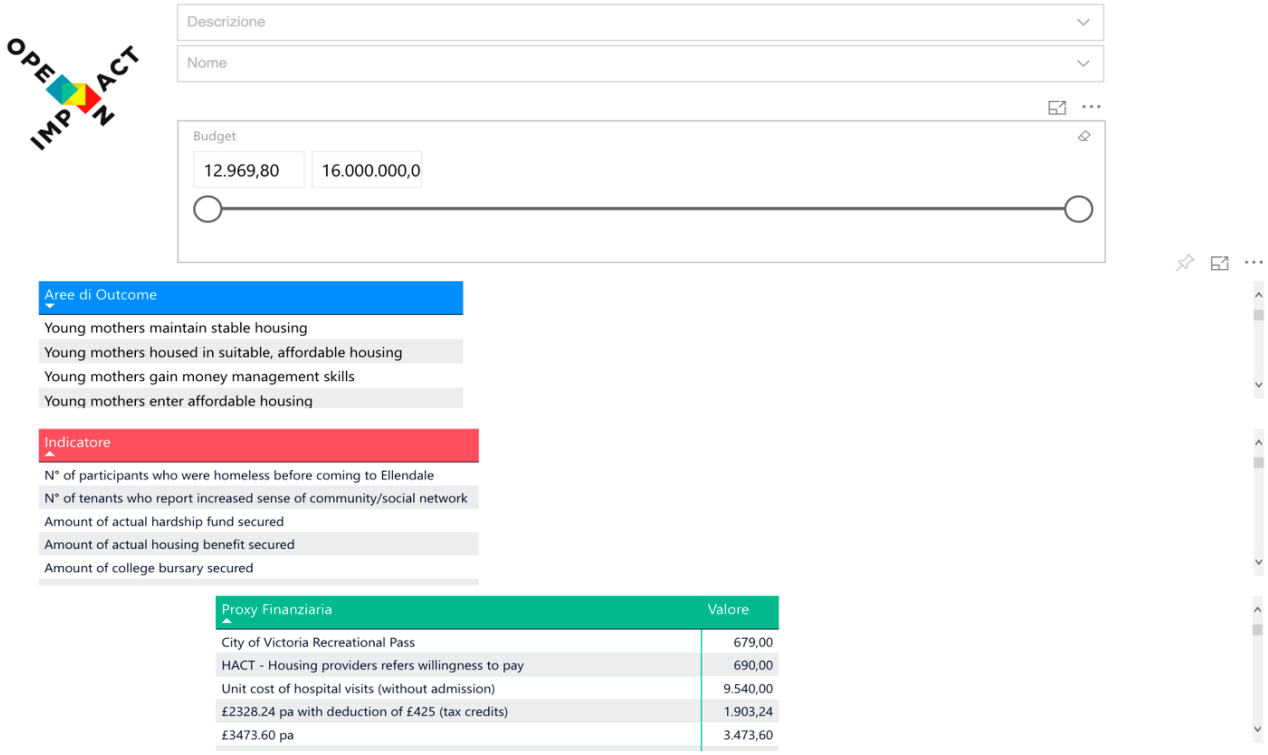


Figura 3
L'usabilità dei dati di misurazione e valutazione dell'impatto sociale.

Tale facoltà segna il passaggio dal concetto di dato al concetto di informazione desumibile da esso e, grazie alla disarticolazione e alla trasversalità delle informazioni, si può accedere alla creazione di conoscenza sul dominio specifico ed estendibile a domini coerenti.

Per rispondere alla seconda domanda di ricerca, dunque, occorre considerare il potenziale utilizzo di questi dati per migliorare la scalabilità delle iniziative di innovazione sociale. Ciò è possibile laddove i risultati del progetto dimostrano una adeguata integrazione fra la sostenibilità sociale e la sostenibilità economica generabile dai risultati del progetto.

La sostenibilità sociale è ottenuta quando il valore sociale derivabile dall'applicazione delle proxy alle aree di outcome è quantomeno pari al valore del budget investito.

La sostenibilità economica si ha quando il valore dei cashable outcome, ovvero di quegli outcome che hanno una immediata traducibilità finanziaria, è quantomeno uguale al valore del budget investito.

I dati raccolti, rispondendo dunque alla seconda domanda di ricerca, consentono di discriminare fra i progetti sostenibili, consentendo anche di discernere le determinanti della sostenibilità e di individuare le strategie di scalabilità più coerenti.

Conclusioni

La principale conclusione a cui si è giunti è che l'utilizzo di sistemi di raccolta, gestione e rappresentazione dei big data nel campo dell'innovazione sociale ha un potenziale molto significativo. Tale potenziale ha poi la capacità di generare *cross fertilization* su campi di ricerca affini, quali, ad esempio, quello sulla sostenibilità e sullo sviluppo dell'Agenda 2030 (SDGs).

Questo va considerato in almeno tre accezioni:
- Potenziale rispetto alle future attività di misurazione e valutazione dell'impatto sociale di progetti di innovazione sociale: con la raccolta, l'analisi e l'elaborazione di big data, infatti, i processi di misurazione e valutazione possono godere di *baseline* robuste che consentono comparazioni e creano una *banca di benchmark* preziosa per poter verificare la consistenza dei risultati di impatto sociale.
- Potenziale in termini di possibilità di condurre analisi predittive rispetto all'impatto generabile da progetti di innovazione sociale: i big data abilitano l'adozione strategica delle informazioni di impatto, ben oltre le fasi di misurazione e valutazione. L'utilità di dati consolidati, infatti, consente di ispirare all'impatto la costruzione delle strategie e i processi di design di politiche, programmi e progetti con l'obiettivo di poter rappresentare *ex ante* l'impatto atteso e di procedere, *ex post*, a verificare gli scostamenti rispetto all'impatto misurato.
- Potenziale in termini di creazione di conoscenza condivisa utile a supportare i processi decisionali complessi: se tali dati vengono gestiti con logica open source e con un processo di validazione continua delle informazioni (approccio wiki), la community di ricercatori e practitioner che lavora sull'impatto sociale potrà arricchire continuamente i dati raccolti e favorire la crescita qualitativa e quantitativa delle informazioni desumibili dai dati.

La realizzazione di questo progetto di ricerca ha portato alla nascita di uno spin off dell'Università di Roma Tor Vergata (www.openimpact.it) e sta interagendo con diverse tipologie di organizzazioni che stanno adottando questa logica per introdurre il ciclo di vita dell'impatto sociale come driver strategico di cambiamento verso la sostenibilità.

I prossimi passi di questo progetto di ricerca riguardano l'estensione dell'analisi fino a coprire tutta la popolazione di dati disponibili a livello globale e la fertilizzazione di campi affini, quali, ad esempio, la misurazione del grado di raggiungimento marginale degli SDGs.

Collegando logicamente le aree di outcome ad uno o più SDGs coerenti, infatti, è possibile verificare quanto ciascun progetto, programma, politica sta raggiungendo risultati in linea con la Strategia 2030 e, quindi, favorendo un flusso di dati bottom up per sostanziare con i dati la transizione verso una società, un pianeta ed un'economia più sostenibili. La Figura 4 ne mostra un risultato preliminare.

Ciascun progetto, attraverso le aree di outcome, impatterà su uno o più SDGs (ad esempio al Goal 3 sono collegate 416 aree di outcome). Avendo il valore sociale generato per ciascuna area di outcome, dunque, sarà possibile verificare quanto valore sociale è generato da ciascun progetto, o da un cluster di progetti, da un programma e da una politica rispetto ad ogni SDG.

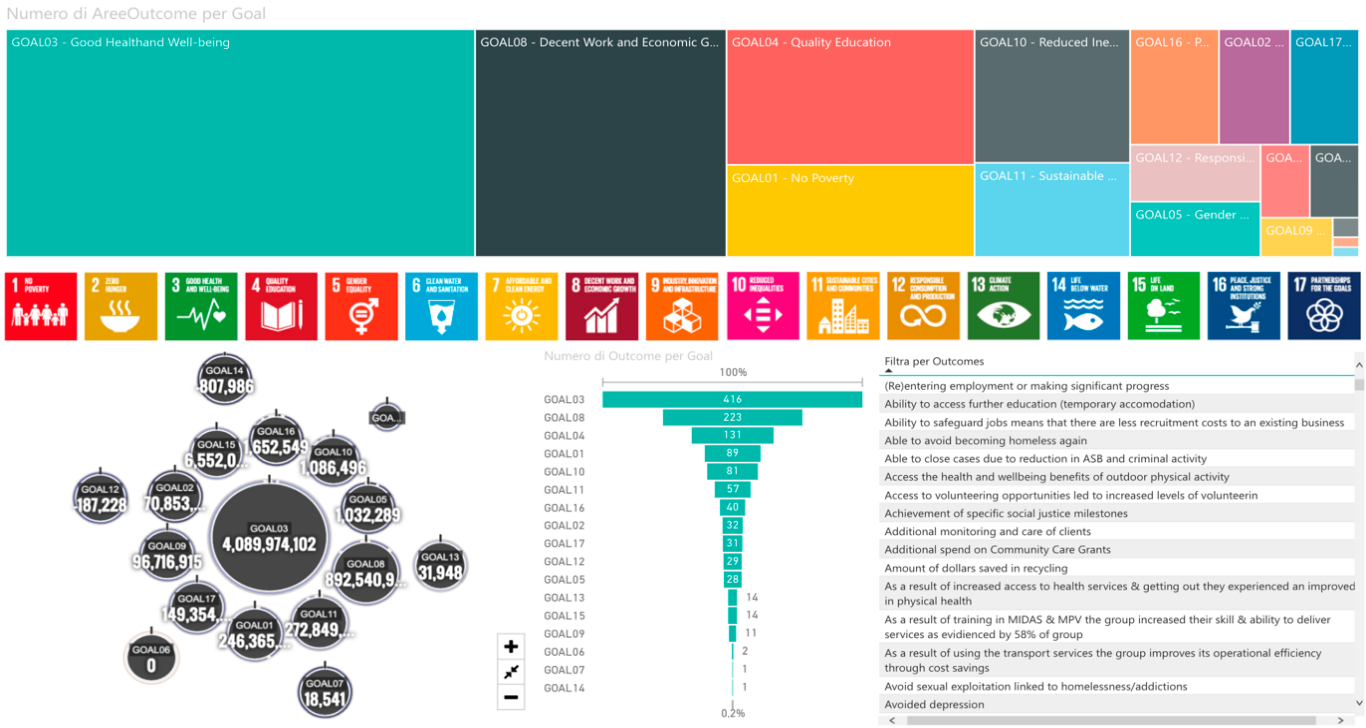


Figura 4
Risultato preliminare di collegamento fra i dati di impatto sociale e gli SDGs.

Bibliografia

Agarwal R., Dhar V. (2014), "Big Data, Data Science, and Analytics: The Opportunity and Challenge for IS Research, *Information Systems Research*, 25(3), pp. 443-448. DOI: 10.1287/isre.2014.0546

Akter S., Wamba S., Gunasekaran A., Dubey R., Childe S. (2016), "How to improve Firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?", *International Journal of Production Economics*, 182, pp. 113-131.

Chen H., Chiang R.H.L., Storey V. (2012), "Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact", *MIS Quarterly*, 36(4), pp. 1165-1188. DOI: 10.2307/41703503

Davis C.K. (2014), "Beyond Data and Analysis", *Communications of the ACM*, 57(6), 39-41. DOI: 10.1145/2602326

Desouza K., Smith K. (2014), "Big Data for Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2014.

Grieco C., Michelini L., Iasevoli G. (2014), "Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly Volume*, 44(6), pp. 1173-1193. DOI: 10.1177/0899764014555986

Herrera M.E.B. (2015), "Creating competitive advantage by institutionalizing corporate social innovation", *Journal of Business Research*, 68(7), pp. 1468-1474. DOI: 10.1016/j.jbusres.2015.01.036

Marocchi G. (2018), "La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle singole organizzazioni", *Welfare Oggi*, 6/2017.

McKinsey Global Institute (2011), *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*.

Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. (2010), *The Open Book of Social Innovation*, The Young Foundation, Nesta.

Nicholls A., Murdock A. (eds.) (2012), *Social innovation. Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*, Palgrave MacMillian, New York. DOI: 10.1057/9780230367098

Opresnik D., Taisch M. (2015), "The value of Big Data in servitization", *International Journal of Production Economics*, vol. 165, issue C, pp. 174-184. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.12.036

Phills J.A. Jr., Deiglmeier K., Miller D.T. (2008), "Rediscovering Social Innovation", *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2008.

Westley F.R., Antadze N. (2010), "Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact", *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), pp. 1-19.

Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", *Impresa Sociale*, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05

Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali

Stefano Zamagni, *Università degli Studi di Bologna*
Paolo Venturi, Sara Rago, *Aiccon*

Abstract

La necessità di soffermarsi sul tema dell'impatto generato dalle imprese sociali nasce dal passaggio da un modello di welfare state ad uno di *welfare society* (o "civile"), all'interno
del quale il terzo settore – agente fondamentale del rinnovato modello di welfare – subisce anch'esso una metamorfosi, passando dall'essere redistributivo a produttivo. Ciò indica una diversa modalità di reperimento delle fonti di finanziamento, con inevitabili conseguenze sulla necessità di implementare strumenti per la valutazione dell'impatto del proprio operato. All'interno di questo cambiamento di scenario, il presente saggio intende approfondire il tema della valutazione dell'impatto delle imprese sociali a partire dalla definizione di nuove modalità di produzione di valore aggiunto, evidenziando come l'utilizzo di elementi legati al concetto di impatto (la catena del valore dell'impatto, il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di misurazione, ecc.) siano strategici per generare valore e per la sua conseguente valutazione in termini di impatto. A seguito di una ricognizione di metodologie e strumenti esistenti a livello internazionale sul tema, il saggio intende offrire una proposta elaborata dagli autori (Social Enterprise Impact Evaluation – SEIE), ovvero una griglia composta da sette dimensioni, ciascuna declinata in indicatori volti a rilevare il contributo specifico in termini di impatto da parte delle imprese sociali.

Keywords: impatto sociale, impresa sociale, valutazione, democraticità, partecipazione, comunità

Introduzione

La necessità di soffermarsi sul tema dell'*impatto sociale* generato dalle imprese sociali nasce dalla fase di passaggio che il Terzo settore italiano sta attraversando e che si lega inevitabilmente alla transizione da un modello di *welfare state* ad uno di *welfare society* (o "civile"), due sistemi di welfare che si basano su altrettanti principi. Da un lato, quello di redistribuzione, in cui lo Stato preleva dai cittadini risorse tramite la tassazione e le redistribuisce attraverso il sistema di welfare; dall'altro, il principio di sussidiarietà circolare in cui i cittadini sono coinvolti nel processo di pianificazione e di produzione dei servizi (co-produzione), che supera la dicotomia pubblico-privato (ovvero Stato-mercato) aggiungendovi una terza dimensione, quella del *civile.*

Anche il Terzo settore – in quanto parte fondamentale del rinnovato modello di welfare – subisce una metamorfosi, passando dall'essere redistributivo a produttivo. Nel primo modello le risorse erano di natura per lo più pubblica e pertanto lo Stato rimaneva titolare della progettazione dei servizi sociali. Nell'ultimo ventennio, tuttavia, ha preso avvio un mutamento in tal senso che incide sia sulle fonti delle risorse per il Terzo settore (sempre più orientato al mercato e con crescenti rapporti con gli istituti di credito), sia sulla conseguente necessità di implementare metodologie e strumenti per la valutazione dell'impatto sociale del loro operato sulle comunità di riferimento, superando le difficoltà tipiche di questi soggetti nell'individuare risorse umane ed economiche da dedicare a tal fine (OECD, 2015).

Come sostengono Perrini e Vurro (Perrini, Vurro, 2013), infatti, "alla progressiva contrazione delle risorse pubbliche e private a disposizione di progetti a valenza sociale, si è affiancata la necessità di ottimizzare i processi di allocazione delle risorse verso imprenditori, iniziative e organizzazioni che fossero in grado di comprovare con trasparenza e oggettività, l'efficacia dei propri modelli d'intervento a sostegno di problemi sociali complessi nei diversi ambiti tipicamente ascritti al Terzo settore".

"Valutare" significa "dare valore" e non meramente misurare e giudicare. Se nella logica precedente era sufficiente controllare la trasparenza e rendicontare attraverso opportuni documenti, oggi è il Terzo settore stesso a dovere individuare una metrica sufficientemente precisa e saggia tale da ga-rantire il rispetto dell'identità dell'impresa sociale. Una metrica che superi le logiche di misurazione strettamente legate al mondo capitalistico, che tralasciano aspetti definitori e fondamentali del Ter-zo settore (quali, ad esempio, il grado di democraticità interna), e che sia in grado di valorizzare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire.

La questione della valutazione dell'impatto sociale, inoltre, si lega anche alla necessità di trovare una risposta italiana all'orientamento in materia dettato a livello europeo (CESE, 2013), che prevede che l'obiettivo della misurazione dell'impatto sociale sia "misurare gli effetti sociali e l'impatto sulla società determinati da specifiche attività di un'impresa sociale" e che "qualsiasi metodo di misurazione va elaborato a partire dai risultati principali ottenuti dall'impresa sociale,

deve favorirne le attività, essere proporzionato e non deve ostacolare l'innovazione sociale. Il metodo dovrebbe prefiggersi di trovare un equilibrio tra dati qualitativi e quantitativi, nella consapevolezza che la 'narrazione' è centrale per misurare il successo".

Proprio perché "conseguire un impatto sociale positivo rappresenta l'obiettivo fondamentale di un'impresa sociale ed è spesso parte integrante e una componente permanente della sua attività" (CESE, 2013), anche la Riforma del Terzo settore italiano, il cui iter è attualmente in corso[1], si concentra fortemente su questo tema, ricollocandolo al centro del dibattito su più fronti.

Da un lato il concetto di impatto sociale si lega al tema delle modalità di *affidamento* dei servizi sociali ai soggetti del Terzo settore. La previsione contenuta nel Disegno di Legge, infatti, intende "valorizzare il ruolo degli enti nella fase di programmazione, a livello territoriale, relativa anche al sistema integrato di interventi e servizi socio-assistenziali nonché di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale e individuare criteri e modalità per l'affidamento agli enti dei servizi d'interesse generale, improntati al rispetto di standard di qualità e impatto sociale del servizio, obiettività, trasparenza e semplificazione, nonché criteri e modalità per la valutazione dei risultati ottenuti" (Governo Italiano, 2015 - art. 4, comma 1, lettera m).

Altresì il tema dell'impatto sociale è collegato alle funzioni di vigilanza, monitoraggio *e controllo* che il Ministero del lavoro e delle politiche sociali sarà titolato a svolgere secondo le previsioni contenute nel Disegno di Legge: "Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, sentiti gli organismi maggiormente rappresentativi del Terzo settore, predispone linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, anche in attuazione di quanto previsto dall'articolo 4, comma 1, lettera m). *Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato*" (ibidem - art. 7, comma 3).

Al contempo, anche i benefici in termini di misure fiscali e di sostegno economico agli enti non commerciali contenuti nella Delega per la Riforma del Terzo settore saranno ponderati rispetto all'evidenza in termini di impatto sociale delle attività svolte: "definizione di ente non commerciale ai fini fiscali connessa alle finalità di interesse generale perseguite dall'ente e introduzione di un regime tributario di vantaggio che tenga conto delle finalità solidaristiche e di utilità sociale dell'ente, del divieto di ripartizione, anche in forma indiretta, degli utili o degli avanzi di gestione e dell'impatto sociale delle attività svolte dall'ente" (ibidem - art. 9, comma 1, lettera a).

Infine, la stessa definizione della qualifica di impresa sociale, riformulata all'interno del Disegno di Legge, si lega alla produzione di *impatti sociali positivi* conseguiti attraverso la produzione o lo scambio di beni e servizi di utilità sociale. Cioè a dire che l'impresa sociale è oggi chiamata a dare evidenza dell'impatto da essa generato anche in virtù della possibilità di essere beneficiari di strumenti di finanza ad impatto sociale *(social impact investment)* (Social Impact Investment Task Force, 2014a). L'impatto sociale all'interno del mondo della finanza sociale viene, infatti, definito come "cambiamenti significativi, sia previsti che non, delle condizioni di benessere delle comunità, indotti dall'allocazione del capitale di investimento sociale, che va al di là di ciò che ci si sarebbe aspettati che accadesse" (Nicholls et al., 2015).

Mai come oggi, quindi, il "terreno" su cui poggia l'impatto sociale delle imprese sociali risulta essere "fertile" e richiede che venga avviato un percorso in grado di dare valore all'operato di tali soggetti.

Nuovi modelli di produzione del valore aggiunto

All'interno di questo cambiamento di scenario, mutano al contempo anche le modalità di produzione del valore aggiunto in quanto modifiche sostanziali stanno riguardando tutte le tipologie di istituzioni socio-economiche esistenti. Da un lato, le imprese for profit stanno cambiando la loro modalità di produzione di beni e servizi, tenendo insieme in misura crescente la dimensione economica e quella sociale del processo di produzione di valore aggiunto. Dall'altro lato, il ruolo dello Stato viene rivisitato alla luce del diffondersi di processi di co-produzione di servizi di welfare. Questo approccio alla produzione del valore aggiunto messo in atto dallo Stato risponde alla domanda di processi democratici nella costruzione di un nuovo welfare inclusivo. Attraverso l'inclusione dei cittadini nel processo produttivo di tali servizi, infatti, si garantisce la costruzione di un welfare caratterizzato da alti livelli di qualità e realmente democratico e capacitante (Venturi, Zandonai, 2014).

Anche il contributo del Terzo settore oggi conosce un differente significato. Le rilevazioni più recenti (Istat, 2013) evidenziano come le organizzazioni non profit siano oggi caratterizzate principalmente dal mutamento in atto del processo di erogazione dei servizi che può essere definito come "marketization", ovvero una tendenza ad incrementare la percentuale di beni e servizi venduti sul mercato da parte di tali soggetti e, di conseguenza, ad accrescere quella componente produttiva del not-for-profit (Ambrosio, Venturi, 2012). Sempre più attori del sistema economico e produttivo dei territori di riferimento, dunque, pur mantenendo la centralità della mission di carattere sociale.

Il concetto di *valore aggiunto* prodotto dalle imprese sociali, in particolare, fa riferimento ad "un insieme di caratteristiche e di qualità positive, appartenenti ad una determinata organizzazione [...]" in grado di far comprendere a chi la osserva "come questa produca nel contesto di riferimento un cambiamento positivo, distinguendosi così dall'operato di altre organizzazio-

1 Il Disegno di Legge "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale" presentato dal Presidente del Consiglio dei ministri (Matteo Renzi) e dal Ministro del lavoro e delle politiche sociali (Giuliano Poletti) di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze (Pier Carlo Padoan) (n. 2617, ora n. 1870) è stato approvato dalla Camera dei Deputati il 9 aprile 2015 e trasmesso dal Presidente della Camera dei Deputati alla Presidenza del Senato il 13 aprile 2015 (Governo Italiano, 2015).

ni similari" (Lippi Bruni et al., 2012). Pertanto "la rilevanza della misurazione del valore aggiunto del Terzo settore risiede nella conseguente possibilità di operare più efficacemente, anche attraverso un'ottimizzazione dell'allocazione delle risorse disponibili, ovvero orientandole sulle attività intraprese dall'organizzazione aventi maggiore impatto" (ibidem).

Il contributo apportato dalle imprese sociali in termini di produzione di valore aggiunto può essere declinato su quattro dimensioni: sociale, culturale, economico, istituzionale. Per il contributo in termini di produzione di beni relazionali e creazione di capitale sociale, le imprese sociali creano valore sociale che si declina, ad esempio, nella capacità di lettura dei bisogni del territorio, nella creazione di reti di partner mantenendo nel tempo tali relazioni, nella costruzione di sistemi aperti di governance multistakeholdership, nella capacità di includere soggetti appartenenti a categorie vulnerabili (svantaggiati, giovani, donne, immigrati, ecc.). In estrema sintesi, come affermato da Perrini e Vurro (Perrini, Vurro, 2013), "il valore sociale creato rimanda alla capacità di un'organizzazione di determinare un cambiamento tangibile e duraturo in un determinato contesto d'azione (Crutchfield, Grant, 2008; Perrini, 2007), modificando significativamente le condizioni di vita dei destinatari della missione sociale (Roche, 1999)".

Tali imprese inoltre diffondono valori (equità, tolleranza, solidarietà, mutualità) coerenti con la propria mission, nella comunità circostante creando valore culturale attraverso attività di animazione della comunità e applicando politiche di trasparenza nei confronti degli stakeholder.

Tuttavia le imprese sono generatrici, in quanto soggetti produttivi, di *valore aggiunto economico* generato attraverso l'aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio) che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica. Come definito da Perrini (Perrini, 2013), il valore economico è "la somma attualizzata dei flussi che un'impresa o un'organizzazione genererà in futuro dal complesso dei suoi investimenti, a prescindere dal fatto che essi vadano a remunerare la proprietà o gli azionisti o i conferenti di capitale di debito". Ciò si traduce nella capacità di attivare risorse economiche e non (risparmio della spesa pubblica, attrazione di lavoro volontario, allocazione/acquisizione gratuita di attrezzature e spazi, ecc.) e di promuovere l'imprenditorialità sociale attraverso la costituzione di nuove realtà o lo sviluppo di attività imprenditoriali.

Infine, le imprese sociali generano *valore istituzionale* contribuendo al rafforzamento della sussidiarietà a diversi livelli istituzionali influenzando le politiche del territorio, istituendo partnership pubblico-private e condividendo visioni e obiettivi comuni con le istituzioni.

La catena del valore dell'impatto

L'economista Peter Drucker interpreta l'imprenditore sociale come colui il quale "cambia la capacità di performance della società" (Gendron, 1996), cioè a dire che l'impatto dell'imprenditorialità sociale supera di gran lunga le aree di interesse specifiche degli imprenditori (ad esempio, disabilità, educazione, questioni di genere, ambiente, ecc.) abilitando le società a migliorare nel complesso le proprie capacitazioni. L'imprenditore sociale riveste, quindi, un ruolo di agente del cambiamento nel settore in cui opera, adottando una mission in grado di generare valore sociale e mostrando un elevato senso di trasparenza nei confronti dei beneficiari e rispetto agli outcome generati (Dees, 1998). Per Ashoka, il network globale di imprenditori sociali fondato nel 1981 da Bill Drayton, gli imprenditori sociali sono in grado di produrre piccoli cambiamenti nel breve periodo che si ripercuotono attraverso sistemi esistenti e che in definitiva comportano un cambiamento significativo di lungo periodo (impatto).

Il cambiamento sociale è pertanto la trasformazione sistemica relativa a modelli di pensiero, relazioni sociali, istituzioni e strutture sociali che ha luogo attraverso un orizzonte temporale di lungo periodo. In particolare, il cambiamento sociale introdotto dagli imprenditori sociali avviene attraverso l'uso di metodologie che migliorano le condizioni della società e permettono la fioritura di potenzialità connaturate nel sistema (Praszkier, Nowak, 2012).

Maiolini et al. (Maiolini et al., 2013) sostengono che "un'impresa sociale genera impatto sociale perché coinvolge la proprietà, il management e molteplici categorie di stakeholder (dai volontari ai finanziatori) in modo tale da favorire importanti relazioni con le comunità locali con le quali interagiscono". Gli stakeholder devono poter riconoscere e legittimare l'impatto derivante dalle azioni delle imprese sociali (Solari, 1997). Non solo: comprendere i bisogni degli stakeholder è un elemento chiave nella definizione degli obiettivi ex ante e, di conseguenza, al fine di garantire la coerenza in termini di impatto delle attività realizzate (Kail, Lumley, 2012). In tal senso, "l'impresa sociale, data la sua natura inclusiva e partecipativa, sembra l'attore più dedicato e votato alla generazione di impatti sociali positivi e generalizzati" (Chiaf, 2015).

Per poter comprendere concretamente il cambiamento apportato da un'impresa sociale il framework logico da assumere è quello relativo alla cosiddetta *catena del valore* dell'impatto *(impact value chain)* che permette di individuare graficamente i diversi passaggi in cui si esplica la cosiddetta *teoria del cambiamento* (Figura 1).

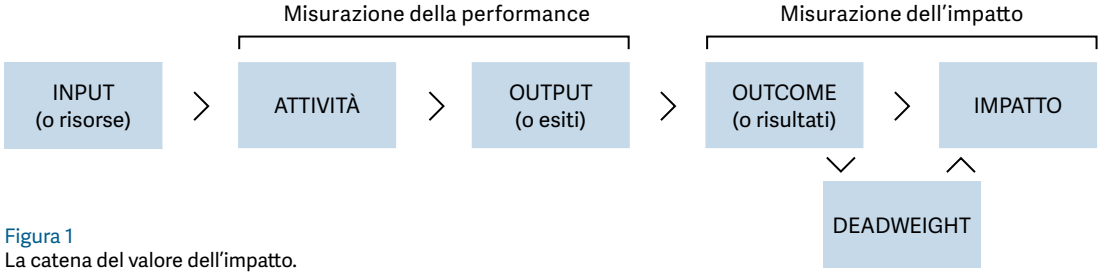


Figura 1
La catena del valore dell'impatto.

A livello europeo e mondiale sono attualmente presenti diversi metodologie e strumenti per la misurazione degli *output* (esiti), degli *outcome* (risultati) e dell'*impatto sociale* (Tabella 1). Per comprendere le diversità e le affinità della pluralità di metodologie e strumenti esistenti, è necessario innanzitutto partire dalla definizione di input, attività, output, outcome e impatto da cui poi si possono articolare differenti set di indicatori.

Gli *input* sono tutte quelle risorse di diversa natura (denaro, competenze e tempo di individui e organizzazioni, edifici e altri beni fissi come macchinari) impiegate nelle *attività*, ovvero il lavoro intrapreso utilizzando le risorse con lo scopo di fornire il risultato desiderato (GECES, 2015).

Gli *output* sono prodotti, beni capitali e servizi risultanti da un intervento, ovvero, i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione. Rientrano tra gli output anche i cambiamenti risultanti dall'intervento che sono rilevanti per il raggiungimento dell'outcome. Gli output sono quindi risultati che l'azienda ottiene nel breve periodo, i cui effetti sono direttamente controllabili e sotto la responsabilità dell'organizzazione stessa. Gli indicatori di output misurano, quindi, la quantità (e a volte la qualità) dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione (output) e l'efficienza della produzione, risultato di un'azione, di un progetto o di un programma che l'organizzazione mette in atto (OECD, 1991), senza però estendersi all'efficacia dell'intervento, che è invece contemplata nei risultati e nell'impatto (GECES, 2015).

Gli *outcome* sono gli effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali) osservabili nel medio-lungo periodo (da 3 a 10 anni) raggiunti o presumibili degli output dell'intervento (azione, progetto, programma). Gli indicatori di outcome misurano, quindi, i risultati intermedi generati dagli output di un programma/progetto/azione, aiutando a verificare che i cambiamenti positivi ipotizzati abbiano davvero avuto luogo (OECD, 1991). Tali risultati vanno quindi oltre la responsabilità dell'azione della singola organizzazione e sono influenzati anche da fattori esterni che devono essere considerati al momento della costruzione degli indicatori (situazione economica e sociale dei beneficiari, eventuali resistenze culturali, ostacoli al raggiungimento degli obiettivi prefissati, ecc.). Per questo motivo gli indicatori di outcome possono essere costruiti a diversi livelli: comunitario, di organizzazione e di programma. Gli indicatori che si costruiscono per il livello comunitario misurano, a seconda dell'ambito di azione dell'organizzazione, i cambiamenti delle condizioni o del benessere della comunità delle famiglie, dei beneficiari del progetto. D'altra parte gli indicatori costruiti a livello di organizzazione e di programma misurano i risultati fino a dove l'organizzazione, il programma o gli eventuali sotto-programmi sono responsabili.

La definizione di *impatto* è invece più complessa, come la sua misurazione. Viene infatti definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente). L'impatto viene determinato tenendo in considerazione anche gli esiti di quella che in ambito scientifico viene chiamata "analisi controfattuale", ovvero quella valutazione che permette di verificare cosa sarebbe successo in assenza dell'attività implementata dall'organizzazione (cosiddetta *deadweight* - Commissione Europea, 2003a) e, di conseguenza, la causalità tra l'operato dell'organizzazione e l'impatto generato.

Gli *indicatori di impatto* misurano quindi la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'intervento; descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone e lo sviluppo a livello globale, regionale e nazionale, tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano (OECD, 1991).

A titolo esemplificativo, al fine di comprendere le differenti categorie appena descritte, si pensi alla realizzazione di un corso di formazione per disoccupati volto al loro inserimento lavorativo. Gli input saranno rappresentati dalle risorse (economiche, umane etc.) messe in campo per la realizzazione del corso; le attività sono quelle specifiche relative alla formazione; gli output corrispondono al numero di persone che prendono parte al corso, mentre l'outcome coincide con il numero di quanti hanno frequentato il corso e hanno successivamente trovato lavoro. Infine, l'impatto è rappresentato dal vantaggio socio-economico per la comunità in cui sono inseriti gli individui che hanno partecipato al corso e trovato un lavoro.

Identificare l'obiettivo perseguito: perchè e per chi misurare?

Come sostengono Nicholls et al. (Nicholls et al., 2015), l'impatto sociale è un concetto multilivello e multidimensionale; di conseguenza, la sua misurazione è una sfida impegnativa anche all'interno di programmi di ricerca (di natura accademica o più di policy) e lo è ancor di più nell'attività di redazione di rapporti sul tema da parte delle organizzazioni stesse.

La difficoltà degli strumenti di misurazione nel valutare in modo univoco l'impatto delle attività è accentuata dalla pluralità di obiettivi perseguiti: dalla rendicontazione verso soggetti esterni alla gestione interna delle attività. Plurime sono infatti le motivazioni per cui si può decidere di osservare l'impatto generato da un'impresa sociale (Chiaf, 2015): ad esempio, ex ante, per prendere decisioni in merito al sostenere o meno un progetto, o ex post, per valutarne gli esiti e informarne i beneficiari o, più in generale, la comunità.

Plurale è anche la platea di soggetti rispetto alla quale può essere utile misurare l'impatto. Anzitutto, si tratta di una modalità di "accountability esterna" nei confronti degli investitori (Nicholls et al., 2015). Dal punto di vista di questi ultimi, infatti, ovvero "imprese interessate a gestire strategicamente le proprie iniziative filantropiche, enti e organizzazioni pubbliche impegnate in processi di ottimizzazione dei propri costi e di rafforzamento dell'efficacia dei propri investimenti, fondazioni e investitori istituzionali alla ricerca di progetti o imprese sociali a elevato impatto potenziale – la misurazione è funzionale alla selezione degli investimenti e allocazione delle risorse, alla successiva gestione del portafoglio, ai processi di rendicontazione e alla comunicazione interna ed esterna dell'efficacia dei propri modelli di investimento" (Perrini, Vurro, 2013: 15), nonché al processo decisionale relativo all'eventuale prosecuzione o interruzione del sostegno offerto (Chiaf, 2015).

Dal punto di vista delle imprese sociali, invece, la valutazione dell'impatto generato permette di "comunicare ai propri stakeholder l'efficacia nella creazione di valore economico e sociale, nonché allineare i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorare l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni" (Perrini, Vurro, 2013). In aggiunta alla comunicazione verso l'esterno, la misurazione dell'impatto generato e, soprattutto, la definizione della teoria del cambiamento che ne sta a monte è un'eccellente base per la pianificazione strategica perché lavora metodologicamente attraverso un percorso che parte dal bisogno che si sta cercando di soddisfare per arrivare al cambiamento che si vuole ottenere (Kail, Lumley, 2012). Pensare alla teoria del cambiamento della propria organizzazione all'inizio del percorso di riformulazione della propria strategia può essere estremamente utile per focalizzarsi sull'obiettivo, in quando permette di individuare i nessi causali esistenti e i punti di vista differenti degli stakeholder. Ne consegue che, invece di focalizzarsi su ciò che l'organizzazione sta già facendo, il focus si sposta sulla comprensione di quali attività sono necessarie per raggiungere gli obiettivi. Il processo di sviluppo di una teoria del cambiamento inizia con l'individuazione dell'obiettivo dell'organizzazione o del progetto e successivamente lavora a ritroso attraverso i passaggi che sono necessari per raggiungerlo. Sviluppando la teoria del cambiamento, le organizzazioni possono comprendere come si combinano i diversi aspetti del loro lavoro per raggiungere l'obiettivo finale prefissato. Comprendere i nessi causali aiuta il processo volto a valutare l'importanza di ogni singola attività e quali risorse dovranno essere investite in esse.

La teoria del cambiamento, se utilizzata a consuntivo, è fondamentale anche come base per la misurazione e la valutazione di un'organizzazione in quanto in grado di offrire un quadro teorico che può essere usato per valutare se un'azione/progetto sta dando i risultati preventivati oppure necessita di essere migliorato. Affinché una valutazione o misurazione sia efficace, c'è bisogno di prendere in considerazione i giusti elementi. La teoria del cambiamento permette di identificare gli outcome strategici che devono essere necessariamente misurati. Molte organizzazioni si prefiggono obiettivi troppo ampi che non possono essere misurati; la teoria del cambiamento permette invece all'organizzazione di focalizzarsi su obiettivi concreti e definiti e relativi outcome, che possono essere potenzialmente misurabili. Ciò significa che la misurazione degli outcome può alimentare la strategia dell'organizzazione al fine di assicurare che le risorse siano allocate efficacemente. L'organizzazione potrà quindi adattare le proprie attività secondo ciò che funziona e prevedere che cosa succederà in termini di risultati, "definendo eventuali attività correttive oppure motivando le ragioni di un determinato risultato" (Perrini, Vurro, 2013).

La strategia delineata attraverso la definizione della teoria del cambiamento da parte dell'organizzazione trova il suo completamento all'interno del processo di misurazione dell'impatto, che mette in sequenza temporale le fasi attraverso cui procedere con la valutazione. Due sono i principali modelli utilizzati per definire il processo di misurazione dell'impatto (Figura 2): da un lato, quello utilizzato dalla *Social Impact Investment Task Force* (Social Impact Investment Task Force, 2014b), mutuato dal lavoro di *Inspiring Impact*[2](Inspiring Impact, 2013), che sintetizza il processo di misurazione dell'impatto in 4 fasi: 1) pianificare l'impatto ricercato e determinare come ottenerlo; 2) fare, ovvero realizzare l'impatto; 3) valutare l'impatto ottenuto; 4) revisionare i risultati ed individuare le aree di miglioramento. Il secondo modello, invece, è quello utilizzato dal GECES (GECES, 2015) e mutuato da EVPA (Hehenberger, 2012) che prevede 5 fasi: 1) definizione degli obiettivi; 2) analisi dei soggetti interessati; 3) misurazione dei risultati; 4) valutazione dell'impatto; 5) monitoraggio e miglioramento. Obiettivo del lavoro del GECES, infatti, non è tanto quello di elaborare "dall'alto verso il basso" un singolo set di indicatori per misurare l'impatto sociale, quanto piuttosto quello di promuovere un orientamento allo sviluppo di un processo di misurazione condiviso (OECD, 2015). (Figura 2)

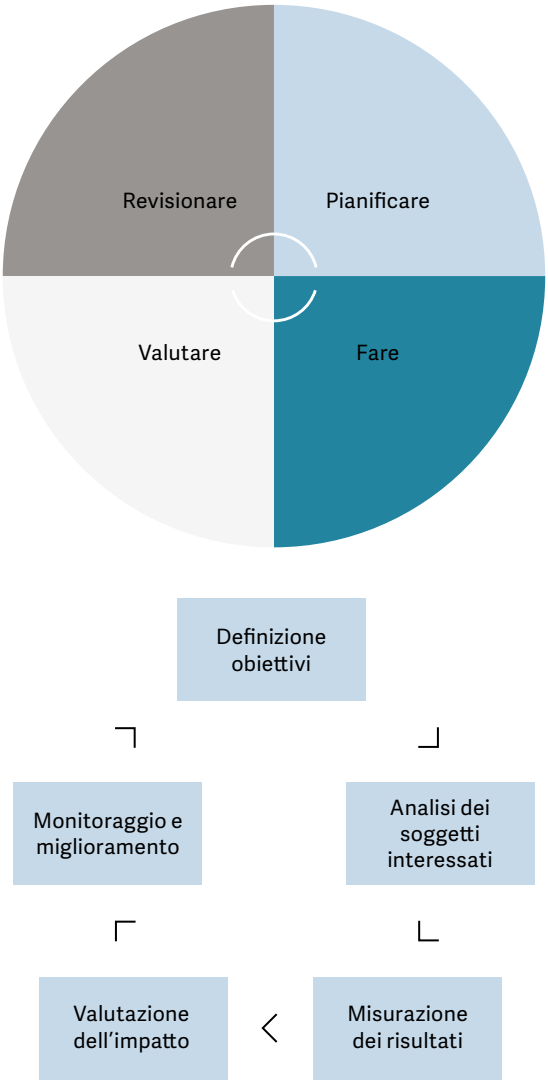


Figura 2
I modelli di processo di misurazione dell'impatto.

2 *Inspiring Impact* è un progetto decennale promosso da Association of Charitable Foundations (ACF), Association of Chief Executives of Voluntary Organisations (ACEVO), Building Change Trust, Charities Evaluation Services, Evaluation Support Scotland (ESS), National Council of Voluntary Organisations (NCVO), New Philanthropy Capital (NPC) e Substance.

Metodologia / Strumento di misurazione	Livello di misurazione OP = output OC = outcome I = impatto	Misurazione M = monetaria NM = non monetaria	FONTE
BACO ratio (Best Available Charitable Option)	OP + OC + I	M	trasi.foundationcenter.org
CBA (Cost-Benefit Analysis)	OP + OC + I	M	trasi.foundationcenter.org
Comparative Constituency feedback	OP + OC + I	NM	trasi.foundationcenter.org
Compass Index Sustainability assessment	OP + OC + I	M + NM	trasi.foundationcenter.org
CEA (Cost-Effectiveness analysis)	OP + OC	NM	trasi.foundationcenter.org
Expected Return	OP + OC + I	M	trasi.foundationcenter.org
SIRA (Social Investment Risk Assessment)	OP + OC + I	NM	trasi.foundationcenter.org
SROI (Social Return On Investment)	OP + OC	M	trasi.foundationcenter.org
DOTS (Development Outcome Tracking System)	OP + OC	M + NM	trasi.foundationcenter.org
B-impact rating system	OP + OC + I	NM	trasi.foundationcenter.org
Balanced Scorecard	OP + OC + I	NM	svtgroup.net
Dalberg Approach	OP + OC	NM	svtgroup.net
Ecological Footprint	OP + OC + I	NM	trasi.foundationcenter.org
HIP Scorecard & Framework	OP + OC + I	M + NM	svtgroup.net
PPI (Progress Out of Poverty Index)	OP + OC	M + NM	svtgroup.net
PROI (Political Return on Investment)	OP + OC	M + NM	trasi.foundationcenter.org
SIA (Social Impact Assessment)	OP + OC + I	M + NM	svtgroup.net
Base of pyramid impact assessment framework	OP + OC + I	NM	wdi.umich.edu/research/bop/impact-assessment-page
GRI Sustainability Reporting Framework	OP + OC	M	www.globalreporting.org
RCT (Randomized controlled trials)	OC + I	NM	www.sodalitas.it
EVAS (Expanded value added statement)	OP + OC	M	socialeconomyhub.ca/content/social-and-environmental-accounting-expanded-value-added-statement-1
Outcomes star	OC + I	NM	www.outcomesstar.org.uk
Blueprint 1.0	OP + OC	M	trasi.foundationcenter.org
Global Civil society Index	OC + I	M + NM	thirdsectorimpact.eu
LM3 (Local Multiplier 3)	OP + OC	M	www.lm3online.com
Gamma model	OP + OC + I	M	papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2381129
Ebrahim and Rangan	OP + OC + I	M	www.hbs.edu/faculty/Pages/download.spx?name=CMR5603_07_Ebrahim.pdf
Bagnoli and Megali Model	OP + OC + I	M + NM	nvs.sagepub.com/content/40/1/149.abstract
MIAA (Methodology for Impact Analysis and Assessment)	OP + OC + I	M + NM	www.sibgroup.org.uk/impact/approach/
Public Value Score Card	OP + OC + I	NM	performance.ey.com/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=728

Performance assessment model for social enterprises	OP + OC + I	NM	article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.sjbm.20140201.11.pdf
CARS (CDFI Assessment and Rating System)	OC + I	M + NM	www.missioninvestors.org/news/cdfi-assessment-and-ratings-system-cars-highlighted-american-banker
CIVICUS Civil Society Index (CSI)	OC + I	M + NM	www.civicus.org/csi/
IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)	OP + OC	NM	iris.thegiin.org
SRS (Social Reporting Standards)	OP + OC	NM	www.social-reporting-standard.de/en/
SAA (Social Auditing and Audit)	OP + OC	NM	www.socialauditnetwork.org.uk/getting-started/what-is-social-accounting-and-audit/
Logical Framework Approach	OP + OC	NM	www.sswm.info/content/logical-framework-approach
Outcome mapping	OC	NM	www.outcomemapping.ca
SIMPLE (Social impact measurement for local economies)	OC + I	NM	http://1068899683.n263075.test.prositehosting.co.uk/wp-content/uploads/2013/03/SIMPLE-leaflet_Final.pdf

Tabella 1
Strumenti di misurazione dell'impatto esistenti a livello internazionale.

Dalla teoria alla pratica della misurazione dell'impatto sociale: approcci e strumenti utilizzati a livello internazionale

Sempre più numerosi sono gli strumenti che negli anni sono stati individuati al fine della misurazione dell'impatto generato da parte delle imprese sociali. In tal senso, proposte di nuove metodologie di misurazione dell'impatto sono state avanzate non solo da soggetti accademici, ma anche da organizzazioni internazionali (come ad esempio Nazioni Unite, ILO, OCSE), istituzioni finanziarie, associazioni di categoria piuttosto che da singole imprese (Mulgan, 2010; Grieco et al., 2014).

Per tale ragione, altrettanto numerosi sono i tentativi da parte degli studiosi di offrire chiavi di lettura interpretative di tali approcci attraverso la loro classificazione per categorie omogenee al loro interno. Nicholls (Nicholls, 2015b) suddivide gli approcci esistenti in 3 categorie:
1. quelli *basati sugli output*, ovvero che si focalizzano sul contesto in cui le attività hanno luogo e sui conseguenti output, piuttosto che sugli outcome;
2. quelli *basati sugli outcome positivi e intenzionali*, che non considerano cioè (se non secondariamente) gli outcome non intenzionali o fino a che punto gli outcome osservati si sarebbero comunque verificati in ogni caso;
3. quelli *olistici*, che collegano gli outcome alle attività (causalità) e prevedono un forte coinvolgimento degli stakeholder nella misurazione e valutazione dell'impatto.

Un'ulteriore classificazione è fornita da Grieco et al. (Grieco et al., 2014) che, attraverso un lavoro di ricognizione degli strumenti di misurazione dell'impatto esistenti a livello internazionale che ha osservato un campione di 76 modelli, hanno individuato 4 diversi gruppi di approcci:
1. *quantitativi sociali semplici (simple social quantitative)*, modelli basati su indicatori quantitativi;
2. *complessi olistici (holistic complex)*, modelli caratterizzati sia da variabili qualitative che quantitative;
3. *screening qualitativi*, modelli basati su variabili qualitative;
4. *management*, approcci che, utilizzando variabili sia qualitative che quantitative, sono volti a misurare diverse tipologie di impatto ai fini della gestione dell'organizzazione.

Sempre muovendo dall'analisi della letteratura Bengo et al. (Bengo et al., 2015) indicano, invece, 3 gruppi di approcci:
1. modelli che guidano alla costruzione di un *indicatore sintetico* volto a misurare la creazione di valore sociale;
2. modelli che si focalizzano sul processo di produzione di un servizio/prodotto sociale, articolando l'analisi delle performance delle imprese sociali in *input-attività-output-outcome-impatti*;
3. *cruscotti e indicatori di performance* quali modelli volti ad offrire una "fotografia" dei risultati di un'organizzazione per dimensioni di performance.

Quest'ultima categoria racchiude 3 dei 6 gruppi individuati nella tassonomia proposta da Perrini e Vurro (Perrini, Vurro 2013), ovvero quelle dei *metodi strategici*, simili a metodi di gestione dei processi operativi; dei *metodi partecipativi*, basati sul principio di rilevanza per gli stakeholder coinvolti; dei *metodi integrativi*, che utilizzano metodologie avanzate per controllare il più possibile l'intervento di una pluralità di fattori concomitanti. A queste tre categorie di approcci, se ne aggiungono altrettante: da un lato, i *metodi basati sul ritorno atteso, dall'altro i metodi sperimentali* e, infine, i *metodi logici*. Secondo gli studiosi, i primi sono quelli più largamente diffusi in quanto più facilmente applicabili in diversi contesti da dif-

ferenti soggetti in virtù del fatto che tali strumenti "utilizzano un linguaggio condiviso [...] – quello monetario – e forniscono indicatori sintetici e immediati degli impatti associati al perseguimento di dati obiettivi sociali" (Scholten et al., 2006).

Alla luce delle classificazioni appena enunciate e delle chiavi di lettura in esse contenute, si propone a seguire una rassegna, ampia seppur non esaustiva, di strumenti applicati a livello internazionale al fine della misurazione dell'impatto delle imprese sociali. Gli strumenti elencati in Tabella 1 sono stati individuati a partire dalla necessità di dare evidenza in particolare ad approcci rilevanti in termini di diffusione geografica (con conseguente esclusione delle metodologie applicate solo in limitate aree geografiche del mondo) e in grado di misurare gli outcome e/o gli impatti generati, distinguendo inoltre tra misurazione in termini monetari e non monetari. Di seguito, saranno brevemente descritti gli strumenti citati in rassegna più conosciuti e applicati a livello internazionale.

BACO ratio (Best Available Charitable Option)

Lo strumento, realizzato nel 2004 da *Acumen Fund*[3], è volto alla quantificazione di un plausibile output sociale di un determinato investimento in un'organizzazione, consentendo così un paragone con tutte le alternative esistenti proposte da altre organizzazioni che si occupano della medesima tematica. A tal fine, vengono analizzati 3 distinti parametri: leva finanziaria, leva tecnologica ed efficienza dell'impresa. Lo strumento risulta particolarmente utile agli investitori per poter analizzare tutte le alternative valide ed investire in quella più proficua sia dal punto di vista economico che sociale. Lo strumento è ampiamente conosciuto nel mondo ed utilizzato dagli investitori soprattutto negli Stati Uniti; non ha costi eccessivi e può essere utile per favorire il sostentamento e la scalabilità di un progetto.

Cost-Benefit Analysis (CBA)

Lo strumento calcola il valore attuale dei benefici sociali generati dall'attività o dall'organizzazione al netto dei costi, comprendendo nell'analisi anche le eventuali esternalità sia positive che negative. L'analisi si ottiene grazie all'utilizzo di una o più delle seguenti 3 misure: valore attuale netto; rapporto costi-benefici; tasso di rendimento interno. Lo strumento, ampiamente usato e molto conosciuto, viene applicato nella valutazione dell'impatto di progetti pubblici di grandezza significativa che hanno come obiettivo quello di arginare una problematica socialmente rilevante.

Social Return On Investment (SROI)

Lo SROI è un procedimento strutturato con il fine di comprendere, determinare e gestire il valore degli outcome sociali, economici e ambientali generati da un'attività o un'organizzazione. La procedura di calcolo dello SROI prevede la valutazione in termini monetari dei costi, dei benefici e delle eventuali conseguenze negative di un'attività, accompagnata da un resoconto degli effetti del progetto. 7 sono i principi alla base di una corretta applicazione del metodo:
1. coinvolgimento degli stakeholder;
2. misurazione dei cambiamenti previsti e imprevisti sia positivi che negativi;
3. valutare ciò che conta con gli strumenti opportuni;
4. usare solo ciò che è materiale (rilevante);
5. non sovrastimare gli outcome;
6. essere trasparenti nella misurazione;
7. verificare il risultato includendo anche terze parti.

Lo strumento, utilizzato su larga scala in tutto il mondo, è utile sia per la pianificazione strategica che per la comunicazione dell'impatto sociale generato, che a sua volta può attrarre degli investimenti. Inoltre, lo SROI può essere utilizzato anche dagli investitori stessi per comparare diverse possibilità di investimento e favorire il processo di *decision-making*. Lo strumento fornisce un'analisi dettagliata di come il valore viene creato ed è in grado di assegnare quantificare da un punto di vista economico il valore sociale generato.

Balanced Scorecard

Lo strumento analizza le performance dell'impresa sociale basandosi su 5 criteri fondamentali: ambito finanziario; clienti; business-process; crescita; impatto sociale. Il *balanced scorecard* veniva inizialmente applicato alle imprese for profit ma è stato poi utilizzato sempre più nel settore sociale. Lo strumento è stato ideato dalla società *NewProfit Inc.* che monitora due volte all'anno le organizzazioni nel suo portfolio, osservandone le performance relativamente a: crescita percentuale dei ricavi annuali; crescita percentuale annuale del numero di beneficiari; qualità del programma in base al singolo investimento. Lo strumento fornisce una misurazione abbastanza completa e piuttosto flessibile.

Social Impact Assessment (SIA)

Lo strumento utilizza le linee guida dello SROI per definire, misurare e documentare l'impatto generato. Il SIA si limita al monitoraggio di solo tre principali outcome che verranno costantemente analizzati e si compone di tre passaggi principali:
1. identificazione della value proposition dell'impatto sociale tramite la teoria del cambiamento;
2 identificazione dei 3 principali indicatori che saranno utilizzati nel monitoraggio dei 3 principali outcome;
3. identificazione in termini quantitativi del valore sociale che l'organizzazione intende creare nei prossimi 10 anni.

GRI Sustainability Reporting Framework

La *Global Reporting Initiative* (GRI) è un'organizzazione che promuove la pratica del reporting tra le imprese sociali al fine di migliorare la trasparenza delle stesse. L'iniziativa è volta a stabilire delle linee guida che forniscano gli standard e i principi per il reporting delle organizzazioni. Le aree su cui si focalizza l'iniziativa sono quattro: economica, ambientale, sociale e impatto. Il Sustainability Reporting Framework, realizzato da GRI, si compone di linee guida per la realizzazione di report, della "guida settoriale"(relativa a specifici settori di attività) e di ulteriori documenti a supporto. L'iniziativa, sebbene non sfoci in un vero e proprio indice

3 Lanciato nel 2001 a New York, *Acumen* è un fondo non profit di venture capital sociale che offre investimenti di capitale in forma di erogazioni liberali, debito ed equity per iniziative imprenditoriali sociali.

di impatto, è molto conosciuta e diffusa in tutto il mondo e compie inoltre un notevole passo in avanti nella standardizzazione del reporting in ambito sociale.

Randomized Controlled Trials (RCT)

Si tratta di un'analisi controfattuale che prevede l'applicazione di un intervento di tipo sociale ad un gruppo di soggetti estratti con modalità casuale e il successivo paragone con un gruppo di composizione analoga a cui non è stato somministrato l'intervento. Lo strumento permette di identificare l'impatto generato da un determinato outcome, al netto di ciò che si sarebbe ugualmente verificato. Lo strumento è ampiamente conosciuto ed utilizzato in tutto il mondo, soprattutto in Europa e USA, nonostante i costi elevati che ne consentono l'utilizzo soltanto per avere ulteriore conferma di validità di un progetto che aveva già ottenuto outcome positivi e che si intende scalare.

Outcomes star

Si tratta di uno strumento che permette di verificare il punto di partenza, lo stato di avanzamento e l'outcome finale su vari assi rilevanti per il cambiamento che si desidera ottenere. È utilizzato in particolare nell'ambito dei servizi alla persona e permette di valutare l'outcome a livello individuale, di gruppo e organizzativo. Lo strumento fornisce oltre 20 versioni differenti per rispondere alle esigenze di svariate situazioni sociali: dai senza fissa dimora alle persone con problemi psichici, dagli alcolisti alle famiglie in difficoltà. Lo strumento, che ha bassissimi costi di utilizzo, risulta quindi essere particolarmente flessibile ed efficace e, quindi, frequentemente utilizzato.

IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)

Lo strumento, sviluppato da GIIN (*Global Impact Investing Network*), organizzazione non profit avente quale obiettivo principale l'aumento in termini di ampiezza e efficacia dell'*impact investing*, è un catalogo dei principali indicatori utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale, ambientale ed economico. È uno strumento di analisi il cui scopo principale è sviluppare un tipo di reporting che permetta la comparabilità tra i vari enti. Nello specifico, l'organizzazione o il progetto analizzati vengono invitati a seguire una struttura di reporting che consideri i seguenti fattori:
1. descrizione dell'organizzazione;
2. descrizione del prodotto finale;
3. descrizione delle performance finanziarie;
4. impatto delle attività;
5. impatto del prodotto.

Il format presentato da IRIS è molto diffuso ed utilizzato anche tra le PMI poiché il suo utilizzo richiede poca esperienza nel settore e comporta bassissimi costi di utilizzo. Dall'altra parte, lo strumento non si focalizza sulla misurazione dell'impatto e non coinvolge attivamente gli stakeholder.

Un frame metodologico per la rilevazione e la misurazione dell'impatto delle imprese sociali

Come visto fin qui, il tema della misurazione dell'impatto delle imprese sociali è molto discusso sia in letteratura (quindi da un punto di vista concettuale) sia nella pratica (ovvero attraverso l'elaborazione di numerosi strumenti di valutazione); tale dibattito si pone l'obiettivo di individuare approcci teorici e relative strumentazioni in grado di dare evidenza dei benefici prodotti da questi soggetti e dell'efficacia delle loro azioni.

Il tema, tuttavia, come illustrato in precedenza, va intrecciato con il concetto di "valore aggiunto" prodotto, ovvero quelle caratteristiche/qualità positive che definiscono l'identità dei soggetti e che producono nel contesto di riferimento un *cambiamento positivo*, distinguendosi così da altre organizzazioni similari. È in questa definizione la chiave di lettura attraverso cui è possibile fissare il punto di partenza nell'osservazione e conseguente misurazione dell'impatto prodotto dalle imprese sociali, ovvero nella dimensione identitaria di questi soggetti che sono "sociali" sia nei fini che nei mezzi. Per tale ragione, il processo di misurazione non deve essere volto soltanto a quantificare l'esito dell'agire di queste realtà, cioè il "cosa si fa", ma deve essere altrettanto valutato il modello, ovvero il "come lo si fa", la dimensione identitaria appunto. Un esempio su tutti, in tal senso, è quello relativo all'aspetto "democratico" delle imprese sociali, caratteristica che contraddistingue la loro governance e, di conseguenza, tutte le azioni intraprese rispetto alla comunità di riferimento. Così declinato "l'impatto è l'esito di un processo inclusivo, di partecipazione, di co-produzione" (Venturi, 2015), cioè a dire che la produzione di impatto da parte delle imprese sociali è strettamente correlata alla loro capacità di essere inclusive.

Proprio per tale ragione è sbagliato cercare di affrontare il tema della misurazione dell'impatto riducendolo ad una mera ricerca di una standardizzazione dell'oggetto del dibattito. Per contro, tale esigenza viene espressa sempre più dal mondo della finanza, che tende a richiedere un progresso in questa direzione al fine di rendere il mercato della finanza sociale il più efficace possibile da un punto di vista di efficienza allocativa (Nicholls et al., 2015).

Fondamentale per la costruzione di un metodo di misurazione per le imprese sociali, quindi, è che questo contempli al suo interno un ruolo centrale della comunità, intesa sia come beneficiari che come soggetti da coinvolgere nel processo di misurazione dell'impatto. Sostanziale risulta dunque non solo definire gli strumenti di misurazione, ma costruire ancor prima un processo che abbia determinate caratteristiche, in primis l'inclusività e la partecipazione della comunità appunto, in linea con i tratti peculiari dei soggetti del Terzo settore e delle imprese sociali. Come sostengono Zappalà e Lyons (Zappalà, Lyons, 2009), "la metrica utilizzata per misurare l'impatto sociale delle imprese sociali dovrebbe essere collegata allo scopo della misurazione in base ai bisogni degli stakeholder".

Ecco dunque perché un approccio alla misurazione dell'impatto sociale così strutturato può contemplare al suo interno anche metriche diverse in base alle differenti categorie di stakeholder coinvolte in tale processo in maniera continuativa e interessate dagli esiti da esso derivanti, alimentando così al contempo anche la diffusione di una cultura della misurazione dell'impatto al loro interno (Nicholls, 2015a; OECD, 2015). Un modello di misurazione dell'impatto sociale (Figura 3) dovrebbe, quindi, prevedere 4 fasi, di cui la prima di "pianificazione degli obiettivi attraverso il coinvolgimento degli

stakeholder". Il principio di democraticità caratterizza questa fase del processo, in quanto gli obiettivi della valutazione dell'impatto vengono condivisi ed individuati attraverso un processo cui partecipano le categorie di stakeholder coinvolti nell'attività/organizzazione di cui si misura l'impatto.

Di conseguenza, il processo prosegue con l'analisi delle attività, attraverso l'individuazione e la verifica di disponibilità delle fonti di dati, sia qualitativi che quantitativi, in grado di portare successivamente alla misurazione dell'impatto, mediante la scelta della metodologia e dello strumento più appropriato rispetto agli obiettivi prefissati e al conseguente avvio del processo di misurazione.

L'ultima fase del modello riguarda la "valutazione", nel senso etimologico del termine: "valutare" significa infatti attribuire valore, ossia significato, ai risultati conseguiti dal processo di misurazione, riconnettendo gli esiti quali-quantitativi del processo di misurazione all'interno di un paradigma che permetta di comprendere, attraverso la sua contestualizzazione all'interno di un modello interpretativo, il contributo specifico ossia il *valore aggiunto sociale* delle imprese oggetto di analisi. Gli esiti della fase di "valutazione" e della conseguente comprensione del cambiamento apportato dall'impresa sociale osservata saranno successivamente la base informativa per la riformulazione di strategie e conseguenti obiettivi che l'organizzazione si porrà per lo sviluppo futuro, al fine di rispondere sempre più puntualmente ai bisogni insoddisfatti della propria comunità di riferimento.

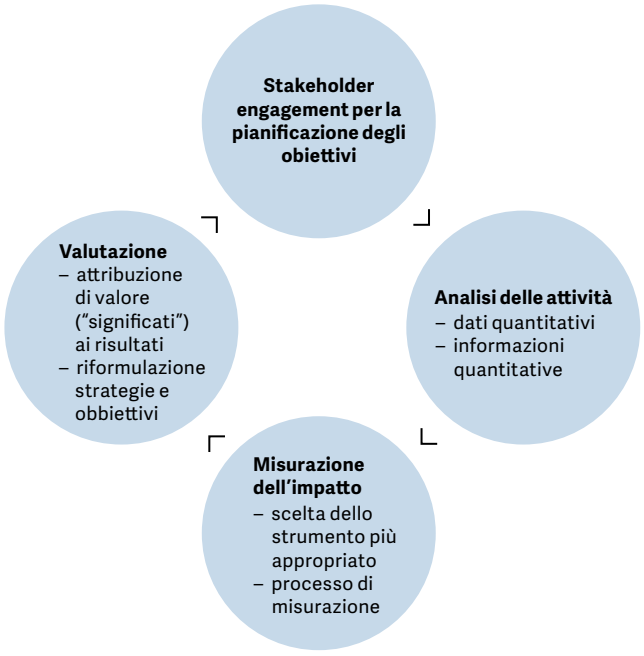


Figura 3
Frame per la misurazione dell'impatto sociale
Fonte: elaborazione AICCON.

Le dimensioni oggetto della misurazione

All'interno del concetto di impresa sociale vi è una moltitudine di soggettualità differenti, accomunate da elementi identitari condivisi, ma al contempo caratterizzate da peculiarità proprie dei *diversi modelli operativi* (forme giuridiche) selezionati per perseguire al meglio la propria mission sociale (*biodiversità organizzativa*). Si va, quindi, dall'associazionismo, i cui tratti distintivi sono legati alla mutualità interna (ovvero rivolta ai propri soci) e al ruolo di advocacy rivestito, alla cooperazione sociale, che si denota per il ruolo produttivo e, di conseguenza, per il suo apporto in termini di inclusione sociale e occupazione (in particolare, ma non solo, di soggetti svantaggiati attraverso il loro inserimento lavorativo) nonché per il contributo in termini anche economici, poiché soggetti che sottostanno alle logiche di mercato, all'interno del quale producono beni ed erogano servizi.

Tratti comuni delle diverse tipologie di soggetti che possiamo includere sotto il cappello "impresa sociale" sono certamente la natura privata, l'assenza di scopo di lucro/divieto di redistribuzione dei profitti, il perseguimento di attività di interesse generale, l'elemento di partecipazione attiva all'attività decisionale dell'organizzazione e, quindi, la caratteristica di democraticità che contraddistingue gli organi di governance di questi soggetti.

Ulteriori elementi che contribuiscono alla produzione di valore aggiunto sociale e, di conseguenza, a determinare l'impatto delle imprese sociali si legano poi maggiormente alla loro natura giuridica, alle specifiche attività realizzate e al settore di attività in cui essi operano. Ad esempio, l'apporto di lavoro volontario, più frequente all'interno di associazioni piuttosto che della cooperazione sociale e, al contrario, la dimensione occupazionale, con un'incidenza in questi termini maggiore nelle imprese sociali piuttosto che all'interno di organizzazioni di natura associazionistica.

Nei successivi paragrafi verrà declinata una proposta, avanzata da chi scrive, di modello per la misurazione e la valutazione dell'impatto sociale generato. Saranno dapprima descritte le dimensioni che, a parere degli autori, maggiormente differenziano i soggetti osservati ed offrono gli elementi chiave per l'individuazione e la conseguente misurazione dell'impatto delle imprese sociali (Figura 4); successivamente, le dimensioni indicate saranno declinate in specifici ambiti (sotto-dimensioni) all'interno delle quali saranno elencati degli indicatori in grado di evidenziare informazioni ed aspetti puntuali e rilevanti in termini di impatto generato.

1	Sostenibilità economica
2	Promozione di imprenditorialità
3	Democrazia e inclusività della governance
4	Partecipazione dei lavoratori
5	Resilienza occupazionale
6	Relazioni con la comunità e il territorio
7	Conseguenze sulle politiche pubbliche

Figura 4
Frame per la misurazione dell'impatto sociale
Fonte: elaborazione AICCON.

Sostenibilità economica

Anzitutto, l'impresa sociale si connota per essere un soggetto economico e, come tale, per poter rimanere sul mercato deve garantire un buon livello di sostenibilità e di capacità di generare valore aggiunto economico. Per tale ragione, un'impresa sociale va misurata e valutata su questo piano rilevante al pari di quello sociale per l'esistenza dell'organizzazione. Un buon livello di sostenibilità economica è indice di una capacità delle imprese sociali di garantire nel tempo la produzione dei beni o l'erogazione dei servizi nei propri ambiti di attività e, di conseguenza, di creazione e mantenimento di posti di lavoro e di generazione di benessere per le comunità e i territori in cui sono inserite.

Promozione di imprenditorialità

La dimensione imprenditoriale delle realtà oggetto di analisi non è secondaria all'aspetto "sociale" che ne denota l'attività e il modello imprenditoriale. In particolare, le imprese sociali molto spesso fanno da "incubatori" rispetto alla nascita di nuove imprese (sia sociali che for profit) attraverso un'attività di promozione dell'imprenditorialità nei territori di riferimento (Venturi, Zandonai, 2014). Imprenditorialità che, come definita dalla Commissione Europea (Commissione Europea, 2003b), è "uno stato mentale e un processo volto a creare e sviluppare l'attività economica combinando disponibilità a rischiare, creatività o innovazione con una gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente". Come sosteneva Cantillon nel 1730, l'imprenditore, infatti, è un soggetto che presenta tre caratteristiche fondamentali (Zamagni, 2013). La prima è la *propensione al rischio*, ovvero "l'imprenditore si muove all'azione prima di conoscere quale sarà l'esito della sua attività" (ibidem.). La seconda caratteristica riguarda la *capacità di innovazione o creatività*: "l'imprenditore non è tale se si limita a replicare quanto è stato realizzato dagli altri. Egli è dunque un soggetto che concorre a dilatare la frontiera delle possibilità produttive" (ibidem). In tal senso, l'imprenditore è il soggetto che "gettando un ponte tra i luoghi in cui si produce la conoscenza e i luoghi in cui essa viene applicata" (ibidem) introduce percorsi di innovazione a diversi livelli (prodotto, processo, organizzazione, ecc.). Infine, l'imprenditore è dotato di *ars combinatoria* (arte della combinazione) e cioè deve conoscere non solo la capacità dei suoi collaboratori, ma anche le caratteristiche del contesto, al fine di creare un accostamento ottimale tra tutte le risorse esistenti a sua disposizione. È proprio su queste tre caratteristiche che può essere osservato e valutato il contributo specifico delle imprese sociali all'aumento del tasso di imprenditorialità dei territori.

Democraticità e inclusività della governance

La democraticità è uno degli elementi storicamente alla base delle imprese sociali. Secondo Pace (Pace, 2004) una gestione improntata sul rispetto del principio di democraticità "assicura un maggior livello di efficienza nell'uso delle risorse, una spiccata capacità di perseguire le finalità istituzionali, nonché flussi informativi qualitativamente e quantitativamente più consistenti, creando altresì utili occasioni di confronto, discussione e scambio". La partecipazione alla governance contribuisce a produrre valore aggiunto sociale da più punti di vista (Propersi, 2011): innanzitutto, permette di ridurre le asimmetrie informative attraverso una migliore distribuzione delle informazioni. Inoltre, un'organizzazione democratica permette una maggiore capacità di controllo che, di conseguenza, tende ad inibire comportamenti opportunistici. Infine, una *governance multistakeholder* permette di rendere partecipi anche i beneficiari del proprio agire, di cogliere le differenti istanze che i diversi portatori di interesse possono sollevare e di mantenere un contatto diretto e costante con la comunità di riferimento e i territori in cui si opera a garanzia della caratteristica di inclusività.

Partecipazione dei lavoratori

Le modalità attraverso cui le imprese sociali coinvolgono i propri dipendenti sono un ulteriore ambito di misurazione e valutazione dell'impatto generato. Il valore prodotto internamente dall'impresa sociale nei confronti degli stakeholder primari (i lavoratori appunto) è fondamentale tanto quanto il valore prodotto per gli stakeholder secondari (esterni). I lavoratori possono essere chiamati ad esercitare un'influenza sulle decisioni che devono essere adottate influenzando anche la qualità dei beni e dei servizi prodotti o scambiati, piuttosto che essere beneficiari di servizi di welfare aziendale, tema rispetto al quale l'impresa sociale può chiamarli a contribuire attivamente in termini di individuazione dei bisogni da colmare. Altresì, per alimentare il senso di appartenenza alla realtà in cui si svolge la propria attività lavorativa e, di conseguenza, consolidare la relazione tra questa e i lavoratori, essi possono essere coinvolti in attività di formazione specifica sui temi identitari piuttosto che nella somministrazione di indagini/ricerche volte a comprendere la motivazione del personale, in grado di evidenziare i punti di forza e debolezza nei rapporti tra lavoratori e imprese sociali di appartenenza.

Resilienza occupazionale

Uno degli aspetti più facilmente misurabili per valutare l'impatto determinato dall'impresa sociale è la sua capacità di contribuire alla crescita occupazionale del territorio di riferimento (Pace, 2004). L'apporto delle imprese sociali in termini di occupazione, sia da un punto di vista quantitativo (numero di occupati) che qualitativo (condizioni occupazionali), è da sempre tratto distintivo di tali soggetti. Pure all'interno della crisi perdurante, i livelli di occupazione delle imprese sociali si sono mantenuti stabili o debolmente erosi negli ultimi anni, continuando tuttavia a garantire occupazione a categorie di soggetti che più fanno difficoltà ad essere inserite stabilmente nel mercato del lavoro (donne, immigrati, giovani).

Relazioni con la comunità e il territorio

Il legame con il territorio e la diffusione della cultura costituiscono variabili di fondamentale importanza per uno sviluppo equilibrato e duraturo nel tempo delle imprese sociali (Pace, 2004). Il riconoscimento e la valorizzazione di un'impresa sociale sono il frutto del lavoro di accreditamento che la stessa impresa è chiamata a realizzare con lo scopo di fidelizzare il suo mercato di riferimento e di sviluppare un'interazione con le diverse realtà sociali ed economiche presenti sul territorio. È nel rapporto con i territori e le comunità di riferimento, ovvero l'ecosistema in cui essa si inserisce, che l'impresa sociale

sviluppa percorsi di *innovazione sociale* volti a produrre impatto nel lungo periodo. L'innovazione sociale viene definita fondamentalmente come l'applicazione di idee innovative in un prodotto/processo/modalità organizzativa che generano un impatto, ovvero modificano in maniera stabile e positiva il livello di benessere di una società o di parte di essa attraverso la creazione di valore aggiunto (Lippi Bruni et al, 2012). Tuttavia, l'innovazione sociale non è volta soltanto ad incrementare la qualità della vita delle persone e la coesione sociale all'interno della comunità; essa può giocare un ruolo fondamentale a livello di competitività – aumentando il grado di efficienza delle risorse impiegate – e di sostenibilità.

Conseguenze sulle politiche pubbliche

Essendo quella messa in campo da un'impresa sociale un'azione con *finalità di interesse generale* per definizione, essa non può non influenzare (più o meno positivamente) le politiche pubbliche dei territori in cui essa opera. Molti dei settori in cui agiscono le imprese sociali, infatti, sono ambiti in cui la pubblica amministrazione definisce politiche per orientare le attività connesse: sanità, servizi socio-assistenziali, inserimento lavorativo, ecc. Proprio per tale ragione, in molti territori l'esperienza pluriennale maturata in tali ambiti dalle imprese sociali incidono sulle politiche della pubblica amministrazione sotto diversi fronti: efficientamento dell'offerta ovvero risparmio per la pubblica amministrazione; aumento della qualità dei servizi erogati; crescita della copertura in termini di numero di beneficiari serviti; realizzazione di progettualità ed erogazione dei servizi all'interno di partnership pubblico-privato. Con riferimento a quest'ultimo punto, il ruolo delle imprese sociali è fondamentale se inserito all'interno del modello di sviluppo di quella che oggi va sotto il nome di "economia della conoscenza" ed, in particolare, nei processi di produzione di innovazione all'interno di relazioni con i soggetti che compongono il *modello della tripla elica* (Leydesdorff, 2000): istituzioni pubbliche, imprese for profit e sistema universitario. In tal senso, l'apporto delle imprese sociali in termini di bisogni, conoscenze e competenze specifici contribuisce a rendere proficua la relazione tra i diversi soggetti e a legittimare gli esiti di queste relazioni all'interno della struttura sociale.

Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE): una griglia di valutazione dell'impatto delle imprese sociali

A partire dalle 7 dimensioni appena descritte, è possibile individuare ambiti specifici e relativi aspetti ed informazioni puntuali in grado di cogliere i singoli elementi che contribuiscono a generare il valore aggiunto sociale delle imprese sociali e a dare così evidenza dell'impatto da queste generato. La tabella 2 riporta una proposta di griglia di valutazione in cui le *dimensioni* individuate vengono declinate in *sotto-dimensioni* ed *indicatori*.

Dimensione	Sotto-dimensione	Indicatore	Punteggio (da 1 a 5)	Peso (%)
1. Sostenibilità economica	1.1. Capacità di generare valore aggiunto economico	1.1.1. Produzione utili di esercizio	1,2,3,4,5	TBD
		1.1.2. Gettito fiscale diretto (reddito di impresa)	1,2,3,4,5	
		1.1.3. Gettito fiscale indiretto (generato da occupazione)	1,2,3,4,5	
		1.1.4. Composizione di crediti/ debiti	1,2,3,4,5	
		1.1.5. Situazione patrimoniale dell'organizzazione	1,2,3,4,5	
		1.1.6. Uso immobilizzazioni materiali	1,2,3,4,5	
		1.1.7. Incremento previsionale del fatturato	1,2,3,4,5	
		1.1.8. Redazione bilancio d'esercizio (seconda IV dir. CEE)	1,2,3,4,5	
		1.1.9. Attivazione strumenti gestionali e organizzativi	1,2,3,4,5	
		1.1.10. Incremento domanda prevista	1,2,3,4,5	
	1.2. Attivazione di risorse economiche	1.2.1. Finanziamenti e mutui	1,2,3,4,5	
		1.2.2. Capitale sociale	1,2,3,4,5	
		1.2.3. Fondo di dotazione	1,2,3,4,5	
		1.2.4. Contributi e donazioni (erogazioni liberali, 5X1000, donazioni e conferimenti in natura)	1,2,3,4,5	

2. Promozione di imprenditorialità	2.1. Propensione al rischio	2.1.1. Opportunità percepite (% di persone che ritengono esistano occasioni per avviare attività imprenditoriali entro 6 mesi nel contesto in cui sono inseriti)	1,2,3,4,5	TBD
		2.1.2. Paura del fallimento (% di persone – tra quelli che percepiscono un'opportunità reale di avvio dell'attività imprenditoriale – che hanno paura di fallire da un punto di vista imprenditoriale)	1,2,3,4,5	
		2.1.3. Predisposizione all'imprenditorialità (% di persone che pensano di avviare un'impresa nei successivi 3 anni)	1,2,3,4,5	
		2.1.4. Accettazione del rischio (% di persone che non credono che la paura del fallimento possa ostacolarli nell'avvio di un'attività imprenditoriale)	1,2,3,4,5	
	2.2. Creatività e innovazione	2.2.1. Innovazioni di processo realizzate nell'ultimo triennio	1,2,3,4,5	
		2.2.2. Innovazioni di prodotto realizzate nell'ultimo triennio	1,2,3,4,5	
		2.2.3. Innovazioni organizzative realizzate nell'ultimo triennio	1,2,3,4,5	
		2.2.4. Innovazioni totali (nuovi beneficiari in nuovi ambiti di attività) realizzate nell'ultimo triennio	1,2,3,4,5	
		2.2.5. Costituzione di network con altri soggetti pubblici o privati volti alla produzione di innovazione	1,2,3,4,5	
	2.3. "Ars combinatoria"	2.3.1 Capacitazioni percepite o "start-up skills" (% di persone che ritengono di possedere competenze, conoscenza ed esperienza richieste per avviare un'impresa)	1,2,3,4,5	
		2.3.2 Livello di educazione del capitale umano (sia dell'imprenditore che dei dipendenti)	1,2,3,4,5	

3. Democraticità ed inclusività della governance	3.1. Creazione di governance multistakeholder	3.1.1. Numero di associati e composizione del capitale	1,2,3,4,5	TBD
		3.1.2. Tipologia di organo direttivo amministrativo	1,2,3,4,5	
		3.1.3. Presenza di organi di controllo e natura dei soggetti che li costituiscono	1,2,3,4,5	
		3.1.4. Procedura di nomina e durata delle cariche	1,2,3,4,5	
		3.1.5. Presenza di meccanismi di governance partecipativi	1,2,3,4,5	
		3.1.6. Tasso medio di partecipazione alle assemblee dei soci	1,2,3,4,5	
4. Partecipazione dei lavoratori	4.1. Coinvolgimento dei lavoratori	4.1.1. Attrazione di lavoro volontario (n. volontari e stagisti)	1,2,3,4,5	TBD
		4.1.2. Formazione rivolta ai dipendenti	1,2,3,4,5	
		4.1.3. Composizione e tipologia del personale occupato	1,2,3,4,5	
		4.1.4. Presenza di sistemi per la rilevazione dei feedback dei dipendenti (ricerche/ indagini specifiche su motivazione del personale, ecc.)	1,2,3,4,5	
5. Resilienza occupazionale	5.1. Capacità di generare occupazione	5.1.1. Unità di personale occupato (per tipologia)	1,2,3,4,5	TBD
		5.1.2. Incremento dell'occupazione prevista	1,2,3,4,5	
		5.1.3. Inclusione di soggetti di categorie vulnerabili	1,2,3,4,5	
	5.2. Capacità di mantenere occupazione	5.2.1. Saldo occupazionale (entrate-uscite)	1,2,3,4,5	
6. Relazioni con la comunità e il territorio	6.1. Attività di animazione della comunità	6.1.1. Qualità e grado di coinvolgimento dei beneficiari dei servizi offerti	1,2,3,4,5	TBD
		6.1.2. Realizzazione di campagne promozionali e di raccolta fondi	1,2,3,4,5	
		6.1.3. Promozione di iniziative sociali rivolte alla comunità	1,2,3,4,5	
		6.1.4. Utilizzo di spazi o servizi appartenenti ad organizzazioni terze	1,2,3,4,5	
	6.2. Attivazione di strumenti e strategie di accountability	6.2.1. Realizzazione del bilancio sociale	1,2,3,4,5	
		6.2.2. Altri strumenti di accountability	1,2,3,4,5	
	6.3. Attività di conservazione e tutela dell'ambiente e del patrimonio	6.3.1. Rigenerazione di asset comunitari	1,2,3,4,5	
		6.3.2. Politiche di sostenibilità ambientale e relativi strumenti	1,2,3,4,5	

7. Conseguenze sulle politiche pubbliche	7.1. Risparmio della spesa pubblica	7.1.1. Occupazione soggetti svantaggiati (n. e tipologia)	1,2,3,4,5	TBD
		7.1.2. Maggiore efficienza derivante dall'esternalizzazione dei servizi offerti	1,2,3,4,5	
	7.2. Rapporti con altre istituzioni (pubbliche o private)	7.2.1. Realizzazione di partnership pubblico-private (n. e tipologia di soggetti coinvolti)	1,2,3,4,5	
		7.2.2. Ambiti di collaborazione con altre istituzioni	1,2,3,4,5	
		7.2.3. Cambiamenti nelle pratiche abituali dei soggetti partner derivanti dalla collaborazione instaurata	1,2,3,4,5	

Tabella 2
SEIE: una griglia di valutazione di impatto delle imprese sociali
Fonte: Elaborazione AICCON.

Al fine di procedere con la misurazione e la successiva valutazione dell'impatto generato dalle imprese sociali, in fase di applicazione della griglia rispetto ai diversi ambiti di attività piuttosto che a differenti tipologie giuridiche, andrà attribuito un *peso percentuale* a ciascuna sotto-dimensione, in modo tale da avere una ponderazione del punteggio ottenuto dai singoli indicatori rispetto alle specificità delle organizzazioni oggetto del processo di misurazione e valutazione:

∑ (punteggio indicatori x peso %) = indice di misurazione

Il modello di misurazione proposto (SEIE), come già premesso, è frutto di un'elaborazione degli autori sulla base dell'approccio al tema condivisa nei paragrafi precedenti e, pertanto, enfatizza alcuni aspetti tralasciandone, invece, altri. A tal fine, corre l'obbligo di sottolineare come il SEIE sia uno strumento in corso di definizione e che necessita, al fine della sua validazione, di una fase di ricerca applicata con le realtà che si intendono valutare attraverso lo strumento, tenendo conto anche delle specificità dei diversi ambiti di attività in cui esso può essere utilizzato.

Conclusioni

L'attitudine imprenditoriale è "una capacità di vedere e pianificare il futuro e la voglia di prendersi in prima persona la responsabilità dei rischi necessari a realizzare la propria visione" (The European House-Ambrosetti, 2015), ma anche di mettere a frutto le opportunità che si presentano nel corso della vita lavorativa. Tale predisposizione permette di alimentare valori che vanno al di là del singolo imprenditore e delle attività di impresa e che permettono di contribuire allo sviluppo economico e sociale dell'intera società.

Tutto il valore prodotto da un'attività imprenditoriale è, infatti, ultimamente di natura sociale; tuttavia solamente una parte di esso è catturata attraverso la misurazione del valore economico e finanziario prodotto dall'impresa, valore soggetto per natura alle logiche dei prezzi di mercato e che è stato storicamente osservato attraverso i principi e gli strumenti della contabilità aziendale. Oggi, tuttavia, l'impresa produce un valore più ampio rispetto a quello meramente economico e finanziario. Per tale ragione è necessario tenere in considerazione il valore sociale prodotto, un valore di cui le diverse tipologie di stakeholder beneficiano in misura differente all'interno di percorsi evolutivi che nel corso del tempo si realizzano all'interno dell'impresa e del suo ecosistema di riferimento.

In altre parole, l'imprenditore ha una funzione sociale chiave, in quanto "nel perseguire il suo disegno imprenditoriale per il benessere proprio e della propria impresa, contribuisce a realizzare il bene comune e trasformare positivamente la società" (de Molli, 2013). Il paradosso dei nostri tempi è che il mondo dell'impresa, for profit o non profit, sebbene produca ogni giorno valore sociale non è in grado di darne evidenza. Soltanto alcuni imprenditori nel corso della storia (si pensi a Rockefeller, Carnegie, Ford e Adriano Olivetti in Italia) hanno compreso la rilevanza del valore aggiunto sociale da loro prodotto attraverso la propria attività imprenditoriale e ne hanno dato evidenza, perseguendo "quel grande progetto di impegno sociale noto come capitalismo del benessere (*welfare capitalism*)" (Zamagni, 2013).

Ma quali sono le motivazioni per cui le imprese, soprattutto quelle sociali, dovrebbero interessarsi a misurare e valutare l'impatto sociale da esse prodotto? Anzitutto per ragioni legate al fatto che la produzione di valore aggiunto sociale aumenta il capitale reputazionale dell'imprenditore e, di conseguenza, dell'impresa stessa. Come sostiene Peter F. Drucker (Drucker, 1993), infatti, "le imprese di successo sono quelle che si concentrano sulle responsabilità piuttosto che sul potere, sulla tenuta di lungo periodo e sulla reputazione della società piuttosto che accumulare risultati di breve termine l'uno sopra l'altro". Uno degli indicatori contenuti dell'indagine condotta annualmente dal *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2014) mira a rilevare la percentuale di persone che avviando un'impresa di successo hanno raggiunto un alto livello di reputazione e

rispetto da parte della società. Ciò ha conseguenze positive sull'aumento della domanda da parte dei consumatori nei confronti dell'impresa, in quanto essi si possono avvalere del proprio potere di acquisto per orientare l'offerta e incidere sul valore (economico, sociale e ambientale) prodotto dall'impresa (*voto col portafoglio* - Becchetti et al., 2008).

La seconda ragione per cui l'interesse degli imprenditori verso il dare evidenza del valore aggiunto sociale da loro prodotto dovrebbe raggiungere alti livelli di consapevolezza risiede nella correlazione esistente tra valore sociale prodotto nei confronti dei propri dipendenti e aumento della produttività del lavoro di questi ultimi. Studi recenti (Oswald et al., 2013) dimostrano come livelli di benessere dei lavoratori incidono positivamente sulla loro produttività in una percentuale che oscilla tra il 10 e il 12%. La consapevolezza dei collaboratori rispetto alle azioni intraprese dall'imprenditore nei loro confronti è un elemento che alimenta la competitività dell'impresa e al contempo il benessere dei lavoratori. Produrre valore aggiunto sociale per i propri lavoratori e darne evidenza attraverso la sua misurazione, quindi, costituisce un importante elemento per lo sviluppo delle imprese.

Infine, un ulteriore punto di forza per gli imprenditori che optano per misurare e valutare il proprio impatto sociale risiede nell'accresciuto potere di negoziazione e nella maggiore capacità di dialogare con e influenzare le istituzioni locali.

Dati recenti evidenziano come l'Italia si trovi al 49° posto a livello globale per tasso di imprenditorialità (Zoltan et al., 2015) e che ciò sia dovuto principalmente ad una scarsa *attitudine imprenditoriale* del nostro Paese: solo 1 italiano su 10 valuta concretamente la possibilità di aprire un'impresa, mentre 7 su 10 non ha mai neppure pensato a tale opportunità. Per poter uscire da questa crisi, invece, serve "una società ad alta attitudine imprenditoriale [...] caratterizzata innanzitutto da una forte prospettiva verso il futuro, [...] capace di pianificare strategicamente i propri obiettivi sul lungo periodo, innovativa, dinamica, concorrenziale e in grado di valorizzare chi assume su di sé le responsabilità dei propri rischi" (The European House-Ambrosetti, 2015).

Per alimentare un processo di crescita a livello nazionale in termini imprenditoriali e, in particolare, della componente (che fino ad oggi risulta essere deficitaria) di imprenditorialità sociale, ovvero parte di tessuto economico-produttivo che nel suo agire concorre altresì a riequilibrare le dimensioni sociali (equità, inclusione sociale e benessere) dell'ecosistema in cui si inserisce, oggi più che mai le imprese sociali stesse devono partire dall'acquisizione di una forte consapevolezza dell'impatto da loro stesse generato e fare dell'evidenza derivante dalla misurazione del valore aggiunto sociale prodotto la base per incrementare la propria competitività, inclusività e generatività di nuovi e innovativi percorsi di sviluppo delle comunità e dei territori.

Bibliografia

Ambrosio G., Venturi P. (2012), "Il Terzo Settore nella prospettiva dell'economia civile", *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia 2012*, UniCredit Foundation. http://bit.ly/1OG74sk

Becchetti L., Di Sisto M., Zoratti A. (2008), *Il voto nel portafoglio. Cambiare consumo e risparmio per cambiare l'economia,* Il Margine, Trento.

Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship,* 7(1), pp. 1-24. http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286

Chiaf E. (2015), *Un'analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification,* Centro Studi Socialis, Brescia. http://bit.ly/1P5Fp7Y

CESE (2013), *Parere sul tema "La misurazione dell'impatto sociale"*, INT/721, relatrice Rodert, Bruxelles. http://bit.ly/1lvG5aB

Commissione Europea (2003a), *EVALSED The resource for the evaluation of Socio-Economic Development. Evaluation guide*, Bruxelles. http://bit.ly/1PpGGTa

Commissione Europea (2003b), *L'imprenditorialità in Europa. Libro Verde*, COM(2003) 27 definitivo, Bruxelles. http://bit.ly/1mnMCFu

Crutchfield L.R., Grant H.M. (2008), *Forces for Good: The Six Practices of High-Impact Nonprofits*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Dees J.G. (1998), *The Meaning of 'Social Entrepreneurship'*, Kauffman Foundation. http://bit.ly/1QmW1ccn

de Molli V. (2013), "Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive", prolusione della 39a edizione del Forum "The European House - Ambrosetti", 6 settembre.

Drucker P.F. (1993), *Post-Capitalist Society,* Harper Business, New York. Traduzione italiana: Drucker P.F. (1993), *La società post-capitalistica,* Sperling & Kupfer, Milano.

GECES (2015), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale,* Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto 2014, Commissione Europea, Luxembourg. http://bit.ly/1ZMD20x

GEM (2014), *Global Entrepreneurship Monitor 2014 Global Report*, GEM Global Entrepreneurship Monitor. http://bit.ly/1RAljF8

Gendron G. (1996), "Flashes of genius. Interview with Peter Drucker", *Inc. Magazine,* 18 (7), pp. 30-39.

Governo Italiano (2015), *DDL Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale*, n. 1870, Senato della Repubblica. http://bit.ly/1V8L7pU

Grieco C., Michelini L., Iasevoli G. (2014), "Measuring Value Creation in Social Enterprises. A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly,* 44(6), pp. 1173-1193. http://dx.doi.org/10.1177/0899764014555986

Hehenberger L. (2013), "Measuring & Managing Social Impact", presentation to GECES Sub-group on Social Impact, March 1. http://bit.ly/1Nkox7S

Inspiring Impact (2013), *The Code of the Good Impact Practice.* http://bit.ly/1NguO88

Istat (2013), *9° Censimento generale dell'industria e dei servizi 2011*, Roma. http://bit.ly/1HtyWCc

Kail A., Lumley T. (2012), *Theory of Change. The Beginning of Making a Difference*, New Philanthropy Capital, London. http://bit.ly/1n9QGJE

Leydesdorff L. (2000), *A Sociological Theory of Communication. The Self-Organization of the Knowledge-Based Society*, Universal-Publishers, Boca Raton.

Lippi Bruni M., Rago S., Ugolini C. (2012), *Il ruolo delle mutue sanitarie integrative. Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità,* Il Mulino, Bologna.

Maiolini R., Rullani F., Versari P. (2013), "Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder", *Impresa Sociale,* 0-2013, pp. 3-20. http://bit.ly/1fvRFsg

Mulgan G. (2010), "Measuring Social Value", *Stanford Social Innovation Review,* Summer. http://bit.ly/1l703bU

Nicholls A. (2015a), "Synthetic Grid: A critical framework to inform the development of social innovation metrics", *CRESSI Working Papers*, 14/2015. http://bit.ly/1V8OuNB

Nicholls A., Nicholls J., Paton R. (2015), "Measuring Social Impact", in Nicholls A., Emerson J., Paton R. (eds.), *Social Finance,* Oxford University Press, Oxford.

Nicholls J. (2015b), "Measuring Social Impact", *Pioneers Post Quarterly,* Summer, 1, pp. 49-53.

OECD (1991), *Principles for the Evaluation of Development Assistance,* DAC Development Assistance Committee, Paris. http://bit.ly/1nmucFR

OECD (2015), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship,* OECD / European Commission, Luxembourg. http://bit.ly/1O6Q8wg

Oswald A.J., Proto E., Sgroi D. (2013), "Happiness and productivity", *CAGE Online Working Paper Series*, 108, University of Warwick. http://bit.ly/1OGCU8p

Pace R. (2004), *La creazione di valore nelle imprese sociali*, Pitagora Editrice, Bologna.

Perrini F. (2007), *Social entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale*, Egea, Milano.

Perrini F. (2013), *Management. Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano.

Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.

Praszkier R., Nowak A. (2012), *Social Entrepreneurship. Theory and Practice*, Cambridge University Press, New York.

Propersi A. (2011), "Governance, rendicontazione e fonti di finanziamento degli enti non profit", in Zamagni S. (a cura di), *Libro bianco sul Terzo settore,* Il Mulino, Bologna.

Roche C. (1999), *Impact Assessment for Development Agencies: Learning to Value Change,* Oxfam GB, Oxford.

Scholten P., Nicholls J., Olsen S., Galimidi B. (2006), *Social Return on Investment: a Guide to SROI Analysis*, Lenthe Publishers, Amstelveen.

Social Impact Investment Task Force (2014a), *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. http://bit.ly/1yUd4co

Social Impact Investment Task Force (2014b), *Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group,* Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8. http://bit.ly/1Crp9ai

Solari L. (1997), "Implicazioni organizzative di un approccio multistakeholder", *Impresa Sociale,* 31, pp. 43-47.

The European House – Ambrosetti (a cura di) (2015), *Crescere facendo impresa*, Milano. http://bit.ly/1JiKSHW

Venturi P. (2015), "#SEWF2015. Osservando il flusso dell'Impresa Sociale", Vita.it, 3 luglio. http://bit.ly/1UctqW2

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm*, Il Mulino, Bologna.

Zappalà G., Lyons M. (2009), "Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview", *CSI Background Paper,* 6, Centre for Social Impact, University of New South Wales.
http://bit.ly/1OGGrUd

Zamagni S. (2013), *Impresa responsabile e mercato civile,* Il Mulino, Bologna.

Zoltan J.A., Szerb L., Autio E. (2015), *Global Entrepreneurship Index 2015*, The Global Entrepreneurship and Development Institute, Washington DC. http://bit.ly/1zwb2NU

2. Proposte teoriche

Come valutare l'operato di un'impresa sociale o in generale un intervento sociale? Vanno utilizzati per quanto possibile gli stessi metodi e criteri di ogni altra azione, o vi sono strategie per cogliere specificità altrimenti trascurate?

Benché talune proposte strutturate fossero presenti anche nella precedente sezione come nel caso del saggio di Zamagni, Venturi e Rago, in questa sezione sono raccolti contributi dedicati specificatamente a questo aspetto.

Gian Paolo Barbetta propone nel numero 4/2020 una visione netta della valutazione dell'impatto, utile a rispondere alla domanda che sta alla base della valutazione: "sono utili gli interventi sociali?" La risposta è orientata a sviluppare, per quanto possibile, un metodo controfattuale che ci permetta di individuare in che misura un determinato intervento ha effettivamente contribuito a modificare lo "stato del mondo" su cui è intervenuto.

Risale a qualche anno prima il contributo di Andrea Bassi che si concentra sulla rilevazione del "Valore Aggiunto Sociale". Il punto di partenza è l'individuazione del valore aggiunto prodotto a livello micro (persone), meso (organizzazioni) e macro (comunità) dall'azione del Terzo settore per poi applicare il modello della catena di creazione del valore sviluppato da un gruppo di ricerca dall'Università di Harvard e inserire gli esiti entro un modello funzionalista AGIL.

Impresa Sociale n. 4/2020
Sono utili gli interventi sociali?

Gian Paolo Barbetta

Impresa Sociale n. 1/2013
Una nuova metrica per l'impresa sociale: il sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale

Andrea Bassi

Sono utili gli interventi sociali?

Gian Paolo Barbetta
Università Cattolica del Sacro Cuore Milano

Introduzione

Negli ultimi anni, il termine "impatto" ha invaso la discussione sul Terzo settore: impatto sociale, imprese a impatto, finanza a impatto, indicatori di impatto, valutazione di impatto e così via. Ma che cosa vuol dire "impatto"? Siamo davvero capaci di misurarlo? Perché mai dovremmo farlo? Sono alcune delle domande che sorgono spontanee di fronte all'alluvione da cui siamo stati sommersi.

La mia proposta è di non perdere tempo con l'ambiguo sostantivo "impatto" (e i suoi molti possibili significati) per provare invece a rispondere, nella migliore maniera possibile, alla domanda cruciale che dovrebbe porsi chiunque voglia migliorare il sistema di welfare. *Gli interventi, le azioni e le politiche che gli enti del Terzo settore (e le amministrazioni pubbliche) realizzano nel campo del welfare riescono a generare cambiamenti positivi nella vita delle persone?* Questa domanda, apparentemente semplice, in realtà nasconde un'insidia profonda, che diventa immediatamente visibile se riformuliamo leggermente la questione chiedendoci: i cambiamenti che (eventualmente) osserviamo nella vita dei destinatari di interventi e politiche sociali *dipendono* dagli interventi e dalle politiche stesse, oppure si sarebbero realizzati comunque? Siamo dunque in grado di stabilire un nesso di causa-effetto tra gli interventi e i cambiamenti eventualmente osservati?

Se non siamo in grado di rispondere a questa domanda, il resto della discussione sull'impatto è completamente privo di significato e parlare di indicatori, finanza e quant'altro è solo tempo perso.

Rispondere alla domanda è importante perché il nostro sistema economico-sociale attraversa un fase di profondo cambiamento che, se da una parte ha fatto emergere bisogni nuovi (ad esempio quello di sostenere il tasso di natalità, oppure di garantire condizioni di socialità elevata a persone anziane sole), dall'altra continua a mostrare la presenza di antiche necessità (ad esempio quella di ricollocare i lavoratori che hanno perso il loro impiego) che le politiche tradizionali non sono state in grado di affrontare adeguatamente. Dare risposte efficaci a questi bisogni (nuovi e antichi) è una priorità per il Paese, sia per migliorare le condizioni di vita della popolazione, sia per rendere più incisivo, e forse anche meno costoso, il sistema di welfare, concentrandosi sugli interventi "che funzionano" e destinando meglio le risorse che ora sono dedicate a politiche e azioni inutili e forse addirittura dannose.

Identificare ciò che funziona e ciò che non funziona è essenziale anche per superare un antico (e mai discusso) pregiudizio tipico del Terzo settore: gli interventi sociali non possono che fare bene. Purtroppo, esiste ormai un'evidenza diffusa che così non sia: alcuni interventi sono inutili, mentre altri possono persino essere nocivi[1]. Pertanto, è importante poter stimare, con rigore e non solo sulla base della moda del momento o dell'opinione personale del proponente, l'efficacia dei diversi interventi e delle diverse politiche realizzate.

Comprendere appieno l'efficacia degli interventi e delle politiche è dunque la condizione necessaria per salvare il welfare italiano, riformandolo nella direzione dell'efficacia basata sull'evidenza.

Che cos'è un effetto?

Chiedersi se gli interventi e le politiche cambiano la vita delle persone significa interrogarsi sui loro "effetti". È un esercizio piuttosto complesso che, per evitare di produrre risposte inaffidabili, deve essere svolto con rigore, rispettando alcuni passaggi procedurali.

Innanzitutto, ci si deve chiedere che cosa sia un effetto. Credo che tutti possiamo concordare nel ritenere che l'effetto di una azione (di un intervento o di una politica) possa essere definito come "ciò che accade in presenza dell'azione e non sarebbe invece accaduto in sua assenza". Può apparire una definizione complessa ma è quella che utilizziamo quando, parlando di effetti, proviamo a stabilire nessi di causalità nella vita quotidiana. Diciamo infatti: "Ha avuto accesso al reddito di cittadinanza e pertanto ha potuto far terminare la scuola superiore ai figli" (sottinteso: se non avesse avuto il reddito, i figli non avrebbero potuto studiare). Oppure: "Hai studiato abbastanza e perciò hai superato l'esame" (sottinteso: se non avessi studiato non l'avresti superato). O ancora: "L'ambulanza è stata veloce e il paziente si è salvato" (sottinteso: se fosse stata più lenta il paziente sarebbe deceduto).

In letteratura, questa idea di effetto tratta dalla vita quotidiana prende la definizione di "controfattuale" (o di *outcome* potenziali) e la sua applicazione pratica si deve al lavoro di Donald Rubin (Holland, 1986). Il termine controfattuale deriva dal fatto che la definizione ci porta a ragionare non solo su ciò che accade sotto i nostri occhi (il mondo fattuale), ma anche su che cosa sarebbe accaduto in uno "stato del mondo" diverso da quello che stiamo osservando, il cosiddetto mondo "controfattuale" in cui la potenziale causa non è presente: non hai preso il reddito di cittadinanza, oppure non hai studiato o, ancora, l'ambulanza ha viaggiato lentamente.

1 Per un'analisi dettagliata dell'efficacia di interventi in campo educativo, che evidenza anche l'esistenza di interventi dannosi, si veda per esempio il sito della Education Endowment Foundation inglese, in particolare la sezione dedicata alle "evidence reviews": https://educationendowmentfoundation.org.uk/evidence-summaries/evidence-reviews/

Effetto su che cosa?

La nozione controfattuale è molto utile perché ci consente di capire come si possa misurare l'effetto di un intervento o di una politica. Tuttavia, per farlo bisogna innanzitutto avere bene in mente quale sia il fenomeno su cui l'intervento o la politica vogliono incidere, cioè il cambiamento che vogliono generare nel mondo. Detto altrimenti, è necessario definire quella che gergalmente viene denominata "variabile di *outcome*". Negli esempi che stiamo utilizzando, ci interessa capire se alcune azioni (ricevere il reddito di cittadinanza, studiare, disporre di ambulanze veloci) siano in grado di modificare i fenomeni su cui concentriamo la nostra attenzione: la prosecuzione dello studio da parte dei figli, la promozione dello studente, la sopravvivenza del paziente: queste ultime sono dunque le nostre variabili di *outcome*.

Alcune variabili di *outcome* possono essere misurate facilmente e frequentemente, come ad esempio la promozione scolastica; pertanto, se vorremo stimare l'effetto di un doposcuola sulla promozione di coloro che vi hanno partecipato, avremo rapidamente a disposizione un indicatore di successo. In altre circostanze, che dipendono strettamente dagli obiettivi di cambiamento perseguiti dall'intervento il cui effetto vogliamo stimare, le variabili di *outcome* si potranno misurare solo più in là nel tempo; se vogliamo stimare l'effetto della frequenza all'asilo nido sullo stato di salute in età adulta non potremo fare altro che attendere che i bambini crescano[2].

Se non abbiamo chiaro il cambiamento che vogliamo generare attraverso l'intervento, o se lo possiamo esprimere solo in termini vaghi (ad esempio vogliamo "migliorare il mondo"), non saremo in grado di misurare i valori della variabile di *outcome* e, di conseguenza, neppure l'effetto dell'intervento. In questo caso possiamo parlare di un intervento o una politica mal disegnati. Questo non significa, ovviamente, che l'intervento o la politica non avranno effetto, ma solo che non saremo in grado di produrre una stima precisa dello stesso. In questo caso, ognuno esprimerà le proprie sensazioni, che potranno anche essere molto diverse tra loro perché ognuno interpreterà a modo suo il "cambiamento del mondo", e non avremo una misura chiara per dire quale sensazione sia più corretta. La logica delle diverse argomentazioni, così come la retorica con cui sono espresse, svolgeranno un ruolo chiave nel convincere e far convergere le opinioni.

A volte invece, pur avendo in mente in modo chiaro il cambiamento che vogliamo ottenere, non avremo modo di misurarlo. Non c'è da spaventarsi di tutto ciò. Molto spesso, nella nostra vita, prendiamo decisioni in condizioni di informazioni insufficienti rispetto agli effetti di qualche cosa. Ad esempio, nello scegliere un chirurgo da cui farsi operare, raramente possiamo contare su indicatori precisi relativi alle sue prestazioni passate. In questi contesti ci valiamo del giudizio (spesso qualitativo) di qualcuno più competente di noi di cui ci fidiamo, della reputazione del medico nella comunità dei suoi pari, delle sensazioni derivanti da un colloquio, e così via. Non possiamo fare altro e perciò ci accontentiamo.

Ma se possiamo accontentarci nella vita individuale, non dovremmo farlo per gli interventi e le politiche. Infatti, logica e retorica potrebbero non essere una base sufficiente per prendere decisioni rilevanti: proseguiamo l'intervento? Estendiamo la politica?

Misurare l'effetto

Una volta chiarito quale sia il cambiamento che vogliamo generare, per misurare l'effetto di una azione è sufficiente calcolare una semplice differenza (fare una sottrazione) tra la misura della variabile di *outcome* nel caso in cui la causa sia presente (ho avuto il reddito di cittadinanza, ho studiato, l'ambulanza è veloce) e la misura della stessa variabile nel caso in cui la causa sia invece assente (non ho avuto il reddito, non ho studiato, l'ambulanza è lenta). Se percependo il reddito di cittadinanza i miei figli frequentano la scuola, mentre senza reddito di cittadinanza non lo fanno, posso dire che "il reddito di cittadinanza ha l'effetto di far proseguire la carriera scolastica dei miei figli". Se studiando vengo promosso mentre non studiando vengo bocciato, posso dire che "studiare ha l'effetto di farmi promuovere". Se quando l'ambulanza arriva velocemente la mia vita è salva, mentre in caso contrario non sopravvivo, posso dire che "un'ambulanza veloce ha l'effetto di salvarmi la vita".

Tuttavia, per stimare gli effetti delle politiche dobbiamo affrontare un problema empirico rilevante: solo uno dei due "stati del mondo" può essere effettivamente osservato, poiché nessuno può vivere due vite parallele e nessuno può, contemporaneamente, ricevere e non ricevere il reddito di cittadinanza, così come non si può studiare e non studiare, o disporre di un'ambulanza veloce e lenta. Pertanto, la variabile di *outcome* può essere misurata solo in una delle due situazioni, quella fattuale, mentre il suo valore nella situazione controfattuale (non essendo osservabile direttamente) dovrà essere stimato. Se ho avuto il reddito di cittadinanza (situazione fattuale), potrò vedere se i miei figli proseguono negli studi oppure no, ma non potrò mai vedere che cosa sarebbe accaduto loro nel caso in cui non avessi avuto il reddito, e viceversa.

Pertanto, per calcolare l'effetto di un intervento, dovremo trovare un modo affidabile per stimare il valore della variabile di *outcome* nella situazione controfattuale.

Errori nella stima degli effetti

Spesso, per calcolare effetti, si pensa che sia sufficiente disporre di misure delle variabili di *outcome* (indicatori) e ricorrere a semplici calcoli: 1) la differenza *prima-dopo* e 2) la differenza *con-senza*. In entrambe le situazioni, come vedremo, stiamo facendo ipotesi sulla misura della variabile di *outcome* nella situazione controfattuale e in entrambe le situazioni le ipotesi che implicitamente facciamo rischiano di

2 Non si tratta di un esempio teorico. Gli effetti di un intervento realizzato nel Michigan all'inizio degli anni '60 che favoriva la frequenza alla scuola materna da parte di bambini svantaggiati (il Perry Preschool Program) sullo stato di salute una volta diventati adulti, sono analizzati in un articolo pubblicato nel 2016, quasi cinquant'anni più tardi, quando i bambini erano effettivamente cresciuti (Conti et al., 2016).

farci produrre stime distorte dell'effetto. Pertanto, è meglio evitare queste tecniche.

Nel caso della differenza *prima-dopo*, l'effetto viene stimato misurando la variabile di *outcome* prima e dopo la realizzazione dell'intervento e sottraendo il primo valore al secondo. Ad esempio, se il voto in matematica prima del doposcuola era 4 e dopo il doposcuola diventa 6, l'effetto del doposcuola sarebbe quello di aver migliorato il risultato scolastico di due punti (6-4=2). In questa circostanza, stiamo implicitamente supponendo che il voto ottenuto prima del doposcuola rappresenti una buona stima (non distorta) della situazione controfattuale, cioè del voto che si sarebbe ottenuto dopo il doposcuola, nel caso in cui non lo si fosse frequentato. Tuttavia, il voto prima del doposcuola è una stima distorta della situazione controfattuale perché, tra il prima e il dopo, molte cose potrebbero essere cambiate anche senza il doposcuola, e alcune di queste potrebbero avere influito sul risultato in matematica: i genitori potrebbero avere aiutato il figlio, quest'ultimo potrebbe essersi appassionato alla materia, ecc. La situazione prima dell'intervento rappresenta una buona stima di ciò che sarebbe successo dopo l'intervento, nel caso in cui il soggetto non avesse preso parte allo stesso, solo se supponiamo che – nel frattempo – nulla sia cambiato (a parte il doposcuola). Gergalmente diciamo: la situazione prima dell'intervento è una buona stima del controfattuale solo se vale l'ipotesi di "assenza di dinamica spontanea"... ed è generalmente impossibile dire se l'ipotesi valga o meno.

Nel secondo caso, la differenza *con-senza*, l'effetto viene stimato misurando la variabile di *outcome* dopo che l'intervento è stato realizzato, per due gruppi di soggetti (coloro che hanno partecipato all'intervento e coloro che non vi hanno preso parte) e sottraendo la seconda misura alla prima. Ad esempio, se il 75% dei ragazzi che hanno partecipato al doposcuola viene promosso e lo stesso risultato è ottenuto dal 40% di quelli che non vi hanno preso parte, l'effetto del doposcuola sarebbe quello di fare aumentare di 35 punti percentuali (75% - 40%) la probabilità di promozione. Tuttavia, l'esito scolastico dei ragazzi che non hanno partecipato al doposcuola non rappresenta una buona stima della situazione controfattuale, cioè degli esiti che sarebbero stati ottenuti dai frequentanti nel caso di mancata frequenza. Infatti, frequentanti e non frequentanti potrebbero essere sistematicamente diversi tra loro (ad esempio, i primi più volenterosi, i secondi più lazzaroni), sicché l'esito finale potrebbe essere spiegato dalle differenze esistenti prima dell'intervento, piuttosto che dalla frequenza al doposcuola.

La situazione di coloro che non hanno partecipato all'intervento rappresenta una stima non distorta della situazione in cui si sarebbero trovati i partecipanti se non avessero partecipato solo in assenza di quella che gergalmente viene chiamata distorsione da selezione (*selection bias*). Purtroppo, sappiamo bene che uno dei problemi classici delle politiche sociali consiste proprio nella difficoltà di raggiungere i soggetti che, potenzialmente, potrebbero trarre maggiore vantaggio dagli interventi. E sappiamo anche che talvolta rischiamo di erogare i servizi ai soggetti che ne hanno meno bisogno, perché si fanno raggiungere più facilmente rispetto a quelli in maggiore difficoltà. Per questa ragione, la distorsione da selezione è sempre in agguato.

Che cosa non si può stimare

Se questi metodi semplici per misurare l'effetto di un'azione o di una politica non funzionano, anzi rischiano di fuorviare la nostra analisi e le nostre stime, che altro possiamo fare?

Dobbiamo dire subito che, se l'intervento o la politica interessano un solo soggetto (o un numero ridotto di soggetti) non c'è modo di ottenere una stima non distorta della situazione controfattuale. In altre parole, non saremo mai in grado di dire che cosa sarebbe successo a Pierino, che ha frequentato il doposcuola ed è stato promosso, se non lo avesse frequentato (o viceversa), perché la vita di Pierino non può ricominciare da capo. Ognuno di noi, conoscendo più o meno bene Pierino e la sua situazione, potrà esprimere il proprio parere, provando a convincere gli altri sulla base della logicità delle sue argomentazioni e della sua capacità di persuasione. Molti lo fanno al bar, il lunedì mattina, spiegando agli amici che se avesse giocato Recoba, l'Inter avrebbe vinto. Ma altri dissentiranno, esprimendo opinioni alternative, e la discussione proseguirà a lungo, spesso senza giungere a una conclusione condivisa.

È interessante perciò osservare che, analogamente al caso di Pierino (e di Recoba), non saremo mai in grado di produrre una stima rigorosa dell'effetto di una organizzazione (ad esempio una cooperativa sociale, misurando il suo "impatto sociale"), nemmeno ammettendo di saper spiegare che cosa sia "l'effetto di una organizzazione". Infatti, non sarà possibile stimare in maniera convincente che cosa sarebbe accaduto al mondo nel caso in cui l'organizzazione non fosse esistita (la situazione controfattuale). Anche in questo caso ognuno argomenterà in maniera più o meno convincente la propria tesi e, probabilmente, continueranno ad esistere pareri opposti. Alcune argomentazioni potranno essere più condivisibili di altre e quindi, ad esempio, molti concorderanno che un'organizzazione che non lega in cantina i tossicodipendenti di cui si occupa sia "migliore" di una che invece lo fa. Tuttavia, così dicendo, non stiamo stimando effetti o impatti, ma semplicemente esprimendoci sulla preferibilità di una pratica all'altra. L'effetto resta insondato.

Poco male. Interrogarsi su azioni che riguardano un singolo caso è di scarso interesse per l'organizzazione complessiva del sistema di welfare, così come è privo di rilievo misurare l'impatto di un'organizzazione.

Che cosa si può invece stimare

Invece, nel caso di maggiore rilievo sociale, quello in cui le azioni, gli interventi e le politiche riguardino un numero ampio di destinatari, possiamo usare alcune delle tecniche che sono state sviluppate negli ultimi cento anni (e molte negli ultimi trenta) per stimare la situazione controfattuale e dunque l'effetto. Anche in questo caso, tuttavia, non saremo in grado di stimare effetti degli interventi su singoli destinatari, ma dovremo limitarci a misurare effetti "medi" su intere popolazioni. Si tratta certamente di una limitazione rilevante, ma una candela è meglio del buio totale.

Le tecniche sviluppate a partire dagli anni Trenta del secolo scorso, e soprattutto nel secondo dopoguerra, si possono

suddividere in due grandi filoni. Da una parte ci sono le tecniche di tipo sperimentale, come l'esperimento randomizzato controllato (*Randomized Controlled Trial* – RCT) e dall'altra le tecniche non sperimentali, che fanno uso di strumenti statistici ed econometrici.

Il RCT

L'elemento fondamentale del RCT è il processo di randomizzazione mediante il quale i soggetti potenzialmente destinatari dell'intervento o della politica vengono divisi (rigorosamente a caso) in due gruppi, normalmente denominati gruppo di trattamento e gruppo di controllo. Il gruppo di trattamento diventa il destinatario dell'intervento oggetto di valutazione, mentre il gruppo di controllo è normalmente escluso dallo stesso o, se possibile, riceve un placebo. Semplificando un po', possiamo dire che, quando il gruppo dei potenziali destinatari dell'intervento è sufficientemente ampio, il meccanismo di scelta causale e la legge statistica dei grandi numeri ci garantiscono che il gruppo di trattamento e quello di controllo siano – in media – identici. Per questa ragione, la situazione in cui si trova il gruppo di controllo, dopo che l'intervento è stato realizzato interessando il solo gruppo di trattamento, fornisce una buona stima della condizione in cui si sarebbe trovato il gruppo di trattamento se non fosse stato trattato, cioè della condizione controfattuale.

Per questo, l'effetto dell'intervento viene stimato sottraendo al valore medio della variabile di *outcome* misurata per il gruppo di trattamento (la situazione fattuale) il valore medio della stessa variabile misurata per il gruppo di controllo (la stima della situazione controfattuale). La Figura 1 illustra sinteticamente il processo descritto. Il RCT, se correttamente utilizzato, produce stime non distorte dell'effetto dell'intervento e rappresenta la miglior tecnica di cui disponiamo per stimare gli effetti di azioni, interventi e politiche.

Ovviamente, questa tecnica presuppone di essere pensata e attivata prima della realizzazione dell'intervento e dunque richiede di coinvolgere i valutatori sin dal momento in cui l'intervento stesso, o la politica, vengono progettati e implementati. Infatti, per poter assegnare a caso l'appartenenza al gruppo di trattamento e a quello di controllo (evitando dunque il *selection bias*), bisogna che l'intervento non sia ancora stato avviato. Si tratta perciò di una tecnica non utilizzabile nel caso in cui l'esigenza valutativa sorga una volta che l'intervento sia già stato avviato o addirittura concluso.

Il coinvolgimento precoce dei valutatori potrebbe apparire come un limite di questa tecnica ma, in realtà, esso può invece rivelarsi uno dei suoi punti di forza. La presenza di valutatori esperti aiuta infatti i titolari degli interventi a dare una risposta chiara alle domande che è opportuno porsi prima di avviare ogni azione valutativa (e in realtà ogni intervento): vogliamo stimare l'effetto di che cosa (di quale intervento, definito in maniera precisa)? Su che cosa (su quali variabili di *outcome* effettivamente misurabili)? Aiutare i responsabili dei progetti a rispondere a queste domande è parte integrante del lavoro di un buon valutatore perché, senza risposte chiare, la stima degli effetti si rivela impossibile.

I RCT, pur non esenti da problemi, rappresentano un importantissimo strumento per non fidarci semplicemente delle sensazioni (o, peggio, dell'opinione di chi realizza l'attività) quando vogliamo capire se un intervento sociale o educativo sia efficace oppure no. Spesso i RCT sono oggetto di un'obiezione "etica": per realizzarli dobbiamo negare l'intervento a qualche soggetto e ciò potrebbe creare un'iniquità. Nella gran parte dei casi, l'obiezione è priva di fondamento poiché l'esigenza di realizzare un RCT nasce proprio dalla nostra ignoranza riguardo all'efficacia di un intervento. Se l'intervento si rivelasse dannoso (esito non privo di plausibilità), l'iniquità riguarderebbe coloro che hanno ricevuto l'intervento, non coloro a cui lo stesso è stato negato. Se vogliamo capire che cosa funziona e che cosa no, spesso non possiamo fare altro che escludere qualcuno.

Ciò porta ad una ulteriore considerazione. Non è obbligatorio stimare gli effetti di un intervento. Poiché la stima è un'attività costosa, dovremmo compierla solo nei casi di genuina incertezza rispetto agli esiti della nostra azione. Se siamo sicuri che l'azione abbia effetti positivi (non importa come abbiamo acquisito questa certezza) la stima rappresenta solo tempo e risorse sottratte ad obiettivi di maggiore utilità sociale. Ma se non siamo certi degli esiti positivi, stimare con rigore è una esigenza imprescindibile, quasi un imperativo etico.

Va poi rilevato che talvolta i RCT sono ritenuti un metodo costoso per stimare gli effetti. Anche in questo caso, è necessario sfatare dei miti. Innanzitutto dobbiamo sottolineare che il costo della realizzazione dell'intervento (il doposcuola o altro) inciderà in egual misura qualunque sia la tecnica di stima dell'effetto che si intende utilizzare. Dunque le differenze di costo potrebbero dipendere da diversi oneri di raccolta delle informazioni necessarie ad effettuare le stime. Certamente la raccolta di informazioni sui soggetti trattati e sui controlli (necessaria in un RCT) è più costosa della raccolta di informazioni sui soli soggetti trattati. Ma quest'ultima è inutile (se non fuo-

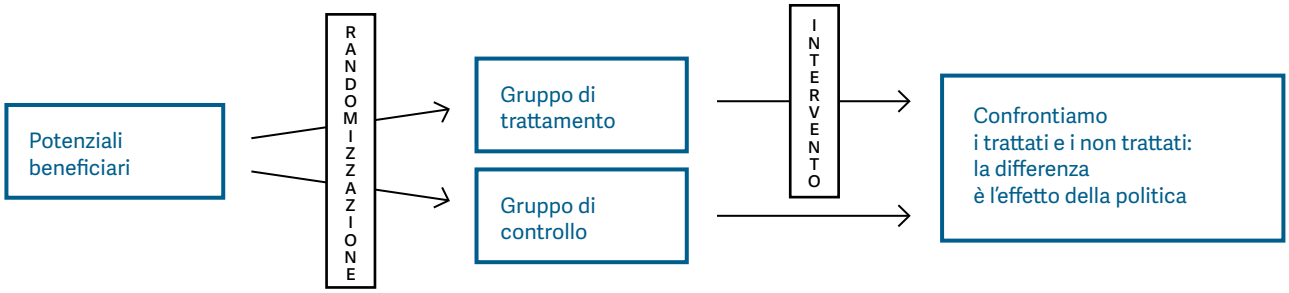


Figura 1
Randomized Controlled Trial – RCT.

rviante) perché ci consente solo di ottenere stime distorte, mentre potremo fidarci maggiormente delle stime prodotte da un RCT ben realizzato. Inoltre, proprio la randomizzazione ci consentirà di raccogliere meno informazioni (più mirate) sui soggetti del gruppo di controllo di quanto dovremmo fare per produrre stime non distorte utilizzando le tecniche non sperimentali che illustreremo in un successivo paragrafo.

Gli RCT e le politiche sociali ed educative

Esiste ormai una diffusa tradizione internazionale di utilizzo del RCT per stimare gli effetti di interventi educativi e sociali, anche se l'Italia fa un po' eccezione. Ad esempio, in campo educativo è importante ricordare l'esperienza di due soggetti, la *Education Endowment Foundations* (EEF)[3] in Inghilterra e l'Institute of Educations Sciences (IES)[4] negli Stati Uniti. La prima è una fondazione filantropica che vuole aiutare scuole e insegnanti a migliorare i risultati scolastici dei soggetti più svantaggiati, così da favorire l'accesso ai livelli superiori di istruzione anche a studenti di modeste condizioni familiari. La fondazione si dedica in particolare alla creazione e alla diffusione di conoscenza su ciò che è efficace nel migliorare l'apprendimento scolastico e per questo sostiene un gran numero di sperimentazioni, ne valuta gli effetti attraverso RCT e favorisce la diffusione delle pratiche efficaci attraverso un sito che descrive i diversi protocolli educativi e, per ciascuno di essi, riporta costi, stima dell'efficacia e robustezza dell'evidenza disponibile. In questo modo scopriamo, ad esempio, che gli interventi sull'architettura scolastica (spazi, banchi, disposizioni, ecc.), se valutati con rigore, mostrano una scarsa efficacia nel migliorare l'apprendimento dei ragazzi, e che le bocciature sono addirittura nocive. Al contrario, le pratiche di *collaborative learning* si rivelano utili e la didattica svolta durante le vacanze è molto efficace nel consentire di recuperare ritardi formativi. Poca ideologia, molta riflessione sulle esperienze e misurazione rigorosa dei risultati.

Lo IES è invece il braccio statistico e valutativo del Ministero dell'educazione statunitense. Anche questo organismo è votato a favorire lo sviluppo e la valutazione rigorosa di nuovi approcci che mirino a migliorare i risultati di apprendimento degli studenti. L'esito dell'attività di valutazione svolta attraverso gli ormai numerosissimi RCT sostenuti dall'istituto è riportato nella *What Works Clearinghouse*, un deposito preziosissimo di metodi e conoscenze a disposizione di operatori, insegnanti e policy makers. Per entrambe le istituzioni, i risultati degli RCT costituiscono la base empirica per la riforma (*evidence based*, come si dice oggi) dei sistemi educativi, oltre che per la modifica delle pratiche concrete degli insegnanti.
Nel campo degli interventi sociali, vanno invece ricordate le esperienze internazionali del *laboratorio J-Pal*[5] e della *Campbell Collaboration*[6]. Il primo promuove studi randomizzati per produrre evidenza robusta sugli interventi che mirano a ridurre la povertà e a promuovere lo sviluppo. La sua rete di affiliati ha realizzato ormai oltre mille sperimentazioni sul campo, producendo informazioni e sostenendo la diffusione a popolazioni più ampie delle pratiche che localmente hanno mostrato esiti promettenti. I suoi direttori sono Abhijit Banerjee ed Esther Duflo, recenti vincitori del premio Nobel per l'economia proprio per i contributi metodologici ed empirici che hanno dato alle politiche di sviluppo.

La Campbell Collaboration realizza e pubblica *systematic reviews* (cioè analisi sistematiche delle valutazioni robuste) per studiare l'efficacia di alcuni interventi sociali in diversi settori del welfare. Il suo sito molto ricco riporta gli esiti di queste ampie analisi della letteratura riferita a specifici interventi sociali, mostrando che "non è tutto oro quel che luce".

In tutte queste esperienze, il tentativo è quello di produrre conoscenza basata su metodi robusti (principalmente sugli esperimenti randomizzati) per mettere a disposizioni degli operatori e dei policy makers strumenti che consentano loro di migliorare la propria attività, evitando di basarsi su cosiddette *best practice* che spesso sono tali solo nella mente di coloro che le promuovono, senza essere mai state oggetto di valutazioni rigorose.

Quando non si possono fare RCT

Nei casi in cui non sia possibile realizzare un RCT – perché l'intervento è già stato avviato o perché, per ragioni tecniche o politiche, non è immaginabile di escludere qualche utente dall'intervento stesso – non si disporrà automaticamente di un gruppo di controllo che sia equivalente (in media) al gruppo dei soggetti trattati, così da poterlo utilizzare per la stima della situazione controfattuale. Per queste ragioni, la situazione controfattuale viene stimata utilizzando dati relativi a gruppi di soggetti non interessati dall'intervento, utilizzando tecniche di tipo statistico ed econometrico[7] che provano a risolvere i due problemi fondamentali della stima d'effetto, cioè la distorsione da selezione e quella da dinamica spontanea. A titolo esemplificativo, e non esaustivo, si possono citare le tecniche dell'abbinamento statistico e della differenza-nelle-differenze.

Con la *tecnica dell'abbinamento statistico* si prova a tenere sotto controllo la distorsione da selezione. L'intuizione di fondo è che, per stimare la situazione controfattuale, si debbano trovare, all'interno del gruppo dei soggetti che non hanno partecipato all'intervento, gli individui più simili a quelli che hanno partecipato allo stesso. In questo modo, confrontando soggetti simili, si può immaginare che le eventuali differenze riscontrate nelle variabili di *outcome* possano essere attribuite all'intervento.

Sono state proposte diverse tecniche statistiche che aiutano ad individuare i "casi gemelli". Tutte le tecniche scontano però un problema comune: all'interno dei due gruppi, potremo individuare soggetti simili solo sulla base di caratteristiche osservabili (ad esempio il genere, l'età e così via), mentre l'abbinamento sulla base delle caratteristiche non osservabi-

3 https://educationendowmentfoundation.org.uk
4 https://ies.ed.gov/
5 https://www.povertyactionlab.org/
6 https://campbellcollaboration.org/
7 In questa sede non è possibile descrivere in dettaglio le tecniche non sperimentali utilizzate per la valutazione. Per una descrizione approfondita di queste tecniche si vedano Martini e Sisti (2009) o Gertler et al. (2016).

li (ad esempio la motivazione, la determinazione, l'altruismo, le capacità relazionali, ecc.) è impossibile da realizzare. Pertanto, dal punto di vista delle variabili non osservabili, non si può escludere l'esistenza di fenomeni di distorsione da selezione quando si confrontino i due gruppi. Ciò non è privo di conseguenze perché, specie nel caso di interventi sociali ed educativi, proprio le caratteristiche non osservabili degli individui giocano spesso un ruolo chiave nell'influenzare le variabili di *outcome*.

Pertanto, l'utilizzo delle tecniche di abbinamento non garantisce di poter ottenere stime non distorte dell'effetto degli interventi; tanto più numerose saranno le caratteristiche che siamo in grado di osservare, tanto migliore potrà essere l'abbinamento, anche se qualcosa resterà sempre impossibile da osservare e misurare. Pertanto, queste tecniche sono particolarmente esigenti dal punto di vista delle informazioni che debbono essere disponibili e misurabili, non solo per coloro che prendono parte all'intervento, ma anche per i soggetti che vengono utilizzati come gruppo di controllo.

Con la tecnica della *differenza-nelle-differenze* si prova invece a tenere sotto controllo la distorsione da dinamica spontanea. L'intuizione di fondo è che la differenza tra la misura post e la misura pre-intervento della variabile di *outcome* per i soggetti trattati sia influenzata tanto dall'effetto dell'intervento quanto dalla dinamica spontanea. Pertanto, per correggere la distorsione, sarebbe necessario conoscere in che modo la dinamica spontanea abbia contribuito al cambiamento della variabile di *outcome*. La tecnica della differenza-nelle-differenze ipotizza che la dinamica spontanea della variabile di *outcome* per il gruppo di trattamento (che non possiamo misurare, perché non siamo in grado di separarla dall'effetto dell'intervento stesso) sia identica a quella misurata per il gruppo di controllo, che invece possiamo misurare tranquillamente poiché questo gruppo non è interessato dall'intervento (si chiama gergalmente "ipotesi di parallelismo"). Di conseguenze, per stimare l'effetto dell'intervento si calcolano tre differenze: a) la differenza tra il valore della variabile di *outcome* del gruppo dei trattati dopo l'intervento e quello prima dell'intervento; b) la stessa differenza nel gruppo dei soggetti non trattati e c) la differenza tra i due valori precedenti, che rappresenta la stima dell'effetto.

In questo caso, la presenza di molte informazioni sull'andamento della variabile di *outcome* nel periodo che precede l'intervento rende più credibile l'ipotesi di parallelismo. Quindi, come l'abbinamento statistico, anche questa tecnica è piuttosto esigente dal punto di vista dei dati.

Ovviamente le due tecniche possono essere usate congiuntamente quando immaginiamo che entrambi i tipi di distorsione siano rilevanti per stimare l'effetto dell'intervento che stiamo realizzando.

Conclusioni

Le brevi riflessioni esposte ci consentono di proporre alcune conclusioni sintetiche. Il nostro sistema di welfare ha un forte bisogno di innovazioni che provino a rispondere a bisogni emergenti o a dare risposte nuove a bisogni antichi ma irrisolti. Le innovazioni sociali sono intrinsecamente rischiose poiché potrebbero non funzionare o addirittura rivelarsi nocive. Per questo è indispensabile utilizzare strumenti affidabili e precisi per stimare gli effetti di queste innovazioni, così da consentire agli operatori e ai policy makers di prendere decisioni informate, basate su "evidenze robuste" e non su semplici sensazioni. Una maggiore attenzione a queste evidenze potrebbe consentire sia di ridurre il costo dei servizi sia di aumentarne l'efficacia, a tutto beneficio dei cittadini e degli utenti.

La buona notizia è che queste "evidenze robuste" non sono impossibili da produrre, al contrario, molti altri paesi già si sono impegnati in questa direzione. Serve una consapevolezza chiara dei benefici che queste informazioni potrebbero produrre per la collettività e la decisione collettiva (di un insieme di organizzazioni del Terzo settore? Dei policy makers a diversi livelli?) di destinare risorse (umane ed economiche) alla loro produzione. È necessario uscire dal paradosso che ci vede dedicare molta attenzione a obiettivi irraggiungibili, come la stima dell'impatto di una organizzazione, e trascurare completamente obiettivi raggiungibili e estremamente utili, come la stima degli effetti di interventi e politiche che interessano ampia parte della nostra popolazione.

DOI: 10.7425/IS.2020.04.13

Bibliografia

Conti G., Heckman J., Pinto R. (2016), "The Effects of Two Influential Early Childhood Interventions on Health and Healthy Behaviour", *The Economic Journal*, 126(596), pp. 28-65.

Gertler P.J., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B., Vermeersch C.M.J. (2016), *Impact Evaluation in Practice,* Second Edition, Inter-American Development Bank and World Bank, Washington DC.

Holland P. (1986), "Statistics and Causal Inference", *Journal of the American Statistical Association*, 81(396), pp. 945-960.

Martini A., Sisti M. (2006), *Valutare il successo delle politiche pubbliche*, Il Mulino, Bologna.

Una nuova metrica per l'impresa sociale: il sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale

Andrea Bassi
Università di Bologna

Abstract

Vi è una certa insoddisfazione tra gli operatori del terzo settore, tra i finanziatori privati nonché tra i decisori pubblici, circa le modalità di valutazione dell'*impatto sociale*, derivante dall'operare di tale tipologia organizzativa, nella comunità territoriale di riferimento. I sistemi di *misurazione della performance* delle organizzazioni di terzo settore e delle imprese sociali (OTS/IS) variano grandemente nel tempo a seconda di una serie di variabili endogene ed esogene in relazione ai contesti (ambienti) economici, politici, sociali e culturali, in cui esse sono inserite (operano).
Il presente articolo si propone di fornire al lettore italiano un quadro teorico concettuale innovativo a partire dal quale è possibile costruire una batteria di indicatori per la valutazione del *valore aggiunto sociale* prodotto dalle OTS/IS. L'ipotesi da cui si prende le mosse è che la specificità/distintività delle OTS/IS sia data dalla loro capacità di produrre *beni relazionali* e di generare *capitale sociale*.
Partendo dalla esplicitazione di "che cosa" producano le OTS/IS, il testo illustra il modello della "catena di produzione del valore" applicato alle OTS/IS elaborato da un gruppo di studiosi della Harvard University, basato su cinque dimensioni/fasi: risorse-processi-prodotti-risultati-effetti. Il paragrafo successivo è dedicato alla presentazione delle diverse tipologie di *valore aggiunto* che un'organizzazione può produrre per la società. A seguire viene descritto in maniera dettagliata il modello di valutazione del "valore aggiunto sociale" (SAVE), applicato alle OTS/IS italiane. Infine, nelle conclusioni viene richiamato il percorso teorico illustrato nel corso dell'articolo e vengono avanzate alcune ipotesi per possibili progetti di ricerca futuri.

Il presente lavoro si inserisce in un percorso di ricerca che sto portando avanti da alcuni anni (Colozzi, Bassi, 2008; Bassi, 2009a, 2009b, 2010a, 2010b, 2011a, 2011b). Molte delle riflessioni in esso svolte sono state da me elaborate nel corso di un'indagine empirica svolta nell'ambito del programma di ricerca *Il Valore sociale aggiunto (VAS) del Terzo settore: come misurare la produzione di beni relazionali* dell'Unità di ricerca dell'Università di Bologna, all'interno del PRIN 2007 dal titolo *Reti societarie, capitale sociale e valorizzazione dei beni pubblici* - coordinatore nazionale prof. Pierpaolo Donati - che ha visto coinvolte anche le sedi dell'Università di Verona e dell'Università Cattolica di Milano.

Keywords: impresa sociale, organizzazioni non profit, valore sociale, impatto sociale, sistemi di misurazione della performance.

"(...) (with the) concern that what could currently be counted may not measure what truly is the value added to society by nonprofit organizations and citizen participation" (Flynn, Hodgkinson, 2002 - p. viii).

Introduzione

I sistemi di misurazione della performance delle organizzazioni di terzo settore e delle imprese sociali (d'ora in poi OTS/IS) variano grandemente nel tempo a seconda di una serie di variabili endogene ed esogene in relazione ai contesti (ambienti) economici (A), politici (G), sociali (I) e culturali (L), in cui esse sono inserite (operano) (Figura 1). Tra queste ultime (*variabili esogene*) si menziona:

a. il sistema di regolazione normativa delle OTS/IS;
b. il complesso di istituzioni politico-amministrative dello Stato e delle sue articolazioni territoriali;
c. gli stili e le pratiche di management delle agenzie della Pubblica Amministrazione;
d. la configurazione societaria del mercato e del sistema del credito;
e. la disponibilità di risorse solidaristiche presenti in una determinata società/comunità territoriale;
f. le preferenze e gli stili di consumo dei fruitori e beneficiari dei servizi;
g. gli elementi culturali, valoriali e simbolici.

Per quanto riguarda le *variabili endogene* vi sono diverse dimensioni relazionali che impattano sulla definizione/determinazione della misurazione della performance (adempimento della mission), cioè su ciò che "ha valore", su ciò che "dà valore", su ciò che è da valutare positivamente (e quindi valorizzare) rispetto ad attività, programmi, progetti, a cui dare un giudizio (di valore, valutazione) negativo (e quindi da abbandonare, interrompere, o riconfigurare). Di seguito ne indichiamo tre principali:

a. la dimensione della governance, cioè della configurazione interna delle forme e delle procedure attraverso cui si

prendono decisioni di carattere politico-strategico;
b. la dinamica gestionale (management) cioè il livello della presa di decisioni relative alle scelte allocative;
c. i rapporti che si instaurano tra i membri dell'organizzazione e i fruitori/beneficiari dei servizi che essa eroga.

Date queste premesse non desta stupore il rilevare che la *misurazione del valore* (sociale) delle OTS/IS è mutata e muta significativamente nel tempo e nello spazio.

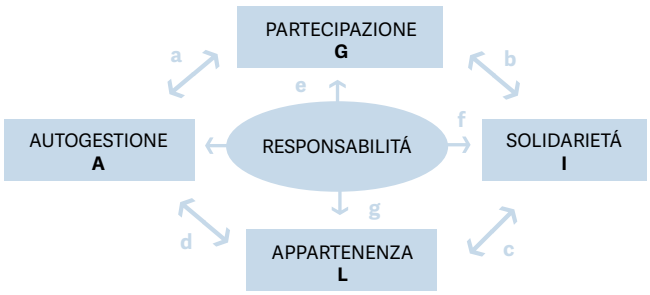


Figura 1
Le quattro dimensioni delle relazioni operanti nel terzo settore.

Che cosa, come, per chi produce il terzo settore

La tematica affrontata in questo articolo chiama in causa l'oggetto (il *che cosa*) e le modalità (il *come*) del produrre da parte di quel variegato mondo di soggetti organizzativi a vario titolo riconducibile sotto il termine di *terzo settore* o *settore non profit*.

Non v'è dubbio che, per affrontare correttamente questo tema, occorrerà distinguere all'interno del terzo settore italiano le prassi delle diverse tipologie organizzative (popolazioni) che lo popolano (compongono): il volontariato, l'associazionismo di promozione sociale, la cooperazione (di solidarietà) sociale, le fondazioni, e qual vasto insieme di soggetti non lucrativi che storicamente, socialmente, giuridicamente non rientrano nelle quattro tipologie summenzionate (enti morali, enti religiosi, ex-ipab, ecc.). Nondimeno a nostro avviso, pur nelle differenze, esistono dei caratteri comuni che rappresentano il quid, il surplus, il contributo specifico del terzo settore alle nostre società in fase di tarda modernità. La Tabella 1 riporta in modo sintetico tali peculiarità per ciascuna dimensione dell'agire socialmente rilevante: micro, meso, macro.

La *dimensione micro* è quella delle relazioni inter-personali, faccia a faccia, è l'ambito degli interscambi della vita quotidiana, delle interazioni familiari, amicali, di vicinato, di mutuo e auto-aiuto. A questo livello operano i soggetti associativi di piccole o piccolissime dimensioni: il volontariato di base, parrocchiale, le associazioni del tempo libero, culturali, educative e ricreative, di quartiere. La funzione societaria degli attori di terzo settore in questa dimensione basilare, fondativa della vita di relazione, è quella di fornire alle persone:
- un luogo in cui esperire un senso di appartenenza reale e non virtuale (relazioni sociali non alienate);
- un luogo in cui sperimentare forme di partecipazione attiva (democrazia associativa);
- un ambito in cui realizzare forme di auto-gestione, auto-organizzazione e auto-produzione di beni e servizi;
- uno spazio relazionale in cui vivere l'esperienza di realizzare concretamente azioni di solidarietà verso terzi.

Attraverso questa esperienza quotidiana di messa in comune, di condivisione con altri, di discussione e confronto (a volte anche di scontro, non ci sono persone più rissose dei volontari!), le persone che vivono un'esperienza associativa maturano un *senso di responsabilità*, in primo luogo verso se stessi e poi via via verso il prossimo, verso la cosa pubblica, ecc., allargando il proprio *comportamento civico* a sfere sempre più ampie della vita di relazione. Concludendo su questo punto, a livello micro il terzo settore contribuisce a "formare" una società civile, anche nel cuore della società contemporanea post- e/o dopo-moderna, costituita di e da cittadini responsabili.

La *dimensione meso* è quella delle relazioni inter-organizzative, delle reti di associazioni, è l'ambito degli interscambi tra soggetti organizzati, tra attori collettivi. A questo livello operano i soggetti associativi di medie o medio-piccole dimensioni: il volontariato strutturato a livello regionale o nazionale, le associazioni di promozione sociale, le fondazioni, i sistemi di cooperazione sociale (consorzi, ecc.). L'ambito territoriale di riferimento è costituito da un comprensorio che può andare dal quartiere metropolitano, al comune, alla provincia, al distretto socio-sanitario, ecc. La funzione societaria degli attori di terzo settore in questa dimensione intermedia della vita di relazione, è quella di fornire al tessuto sociale di riferimento un modello di scambio di beni e servizi e relazioni fondate sulla *reciprocità* e non sul mero "valore di scambio economico" delle prestazioni; nonché la manifestazione concreta che la forma associativa costituisce uno strumento efficace ed efficiente per la risoluzione di problemi di carattere collettivo.

Dimensione sociale	Soggetti dell'agire	Prodotti intermedi	Valore sociale aggiunto del terzo settore
Micro	persone	appartenenza partecipazione solidarietà autogestione	responsabilitá
Meso	organizzazioni	forma associativa reciprocità	beni relazionali
Macro	sistemi sociali comunitá	fiducia spazio pubblico	capitale sociale

Tabella 1
Che cosa produce il terzo settore nelle varie dimensioni dell'agire sociale.

La *dimensione macro* è quella delle relazioni inter-sistemiche, delle reti internazionali, è l'ambito degli interscambi tra soggetti organizzati di secondo o terzo livello, tra attori collettivi trans-settoriali. A questo livello operano i soggetti associativi di grandi o grandissime dimensioni: le reti di volontariato strutturato a livello inter-regionale o inter-nazionale, le "associazioni" di associazioni di promozione sociale (i tavoli di concertazione, ecc.), i network di fondazioni e charities, i

sistemi di cooperazione internazionale. L'ambito territoriale di riferimento è costituito da un'area vasta che può corrispondere al territorio di uno stato nazione, ma anche ad un ambito inter-regionale europeo, o addirittura a reti tra continenti. La funzione societaria degli attori di terzo settore in questa dimensione elevata della vita di relazione, è quella di far veicolare e circolare il medium della *fiducia* quale modalità di relazionarsi tra i soggetti e di fornire uno *spazio pubblico* di discussione e di costruzione consensuale di accordi, nell'ambito del processo di globalizzazione. Il quale al contrario tende a creare *enclaves*, a costruire barriere e steccati, tra le nazioni, tra sistemi paese, e anche all'interno dei paesi industrializzati. A questo livello le reti di associazioni contribuiscono a creare una *sfera di senso* (campo relazionale) volto a "tessere" e "ricucire", a costruire ponti, laddove l'onda d'urto del mercato globalizzato frammenta e separa.

Ora, se le osservazioni sin qui esposte hanno una qualche plausibilità e il contributo specifico del terzo settore (settore non profit) è quello di *produrre*: per le persone/cittadini un *senso di responsabilità* verso la cosa pubblica; per le organizzazioni e i sistemi territoriali locali un insieme di *beni relazionali* (o beni collettivi, o beni meritori)[1]; e, infine per i sistemi sociali complessi o le vaste comunità un solido ammontare di *capitale sociale*[2]; allora le differenze principali tra il settore non profit, quello profit e quello pubblico, dal punto di vista del produrre, non stanno tanto nel *che cosa* produrre ma principalmente nel *come* produrre, e soprattutto con chi e per chi produrre.

Il modello della catena di creazione del valore

A conoscenza di chi scrive la descrizione più completa del modello della *catena del valore* applicato alle organizzazioni di utilità sociale è quello sviluppato da un gruppo di ricerca dell'Università di Harvard (Wei-Skillern, Austin, Leonard, Stevenson, 2007). L'obiettivo dichiarato è quello di individuare uno schema di analisi che consenta di discernere il valore distintivo o lo scopo basico che l'organizzazione intende produrre nonché i risultati delle sue attività (ciò che produce realmente). Lo schema logico sottostante il modello della "catena del valore" (ivi - pp. 324-332) distingue tre elementi principali che emergono dalle attività di una OTS/IS: outputs, outcomes e impatti. Esso segue un processo di analisi costituito da cinque tappe:

Inputs > Activities > Outputs > Outcomes > Impacts
Resources > Process > Products > Results > Impacts

Il modello può essere applicato in entrambe le direzioni (in avanti e a ritroso): da sinistra a destra, al fine di monitorare l'esecuzione delle attività e verificare il livello di efficienza dei processi organizzativi; da destra a sinistra al fine di pianificare nuovi programmi o attività e di misurare quanto questi siano affidabili, efficienti e congruenti con gli effetti (impatti) desiderati. Lo schema logico consente di identificare le connessioni causa-effetto lungo la catena di creazione del valore.

Un modello di analisi simile è illustrato in un articolo molto stimolante relativo alla valutazione della performance organizzativa e dell'impatto sociale delle OTS/IS della studiosa Rey Garcìa (Rey Garcìa, 2008), definito come metodologia del *Social Return on Investment* (SRI). Si possono trovare punti di contatto anche in altre metodologie di analisi organizzativa quali la *Balanced Score Card* (BSC) and il *Benchmarking*.

Le cinque fasi della catena di produzione del valore nelle OTS/IS

Di seguito presenteremo un'illustrazione tipologica dei cinque elementi della catena di produzione del valore, adottando prima un *approccio diagnostico* (di monitoraggio dei processi organizzativi) e in seguito la prospettiva dell'analisi previsionale (di progettazione di nuove attività/servizi).

Approccio diagnostico

Dal punto di vista dell'*analisi processuale* occorre chiedersi se lo stato di cose attuale sia coerente con i principi guida della organizzazione (mission) e se il livello (quantità e qualità) delle prestazioni erogate sia soddisfacente rispetto agli obiettivi organizzativi.

1. Prendendo in considerazione le *risorse (inputs)* economico-finanziarie occorre verificare se l'attuale articolazione del proprio portfolio di entrate sia soddisfacente, sia in termini di *coerenza* con i propri valori (ad esempio presenza di sponsorizzazioni da parte di imprese non eticamente responsabili), sia per *pertinenza/adeguatezza* rispetto agli obiettivi perseguiti (ad esempio eccessiva dipendenza da un singolo acquirente può indurre un isomorfismo organizzativo con conseguente eterogenesi dei fini). Se analizziamo le *risorse umane*, cioè la struttura dei prestatori d'opera dell'organizzazione, allora in questo caso occorrerà verificare e valutare se l'attuale configurazione sia coerente con la propria identità (ad esempio presenza o assenza di personale volontario) e con le finalità dichiarate (ad

1 Come è noto il concetto di "bene relazionale" è stato elaborato da Donati in un percorso di ricerca trentennale. Esso si riferisce ad un bene/servizio che presenta le seguenti caratteristiche: a) un bene la cui produzione, fruizione e consumo implica il coinvolgimento del produttore e del beneficiario; b) un bene che può essere fruito solo nella e attraverso la relazione; c) la qualità del bene sta nella relazione. Distinguendosi in questo modo sia dai beni pubblici che dai beni privati (Donati, 1996 - p. 37).

2 Sul concetto di capitale sociale esiste ormai un'ampia bibliografia anche in lingua italiana. Per una rassegna dei principali approcci e una rielaborazione originale del concetto: (Donati, 2007: Donati, Tronca, 2008). Di seguito si riportano le principali definizioni attorno a cui si è sviluppato il dibattito scientifico. Pierre Bourdieu (1980, 1986): "[social capital is] the sum of resources, actual or virtual, that accrue to an individual or a group by virtue of possessing a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition." James Coleman (1988, 1990): "Social capital is defined by its function. It is not a single entity, but a variety of different entities having two characteristics in common: They all consist of some aspect of social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would not be attainable in its absence". Robert Putnam (1993, 1995, 1996): "social capital ... refers to features of social organization, such as trust, norms, and networks, that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions."

esempio grado di competenza degli operatori e politiche di formazione).

2. Per quanto riguarda i *processi (activities)* l'ottica sarà quella di valutare se ad ogni stadio di presa di decisioni (livello politico-strategico, livello gestionale, livello operativo) è garantito o meno il massimo grado possibile di partecipazione degli stakeholders di riferimento. Si tratterà di analizzare le modalità (*come*) in cui vengono prese le decisioni da parte degli organi di governo (Presidenza, Consiglio di Amministrazione, Consiglio di Gestione, a seconda della forma giuridica e della tipologia organizzativa) e se vengono favorite/incentivate oppure ostacolate/frenate pratiche partecipative inclusive. La medesima analisi dovrà essere svolta a livello gestionale (management: direttore, responsabili di struttura/servizio, coordinatori d'area, ecc.) e a livello operativo (equipe di operatori).

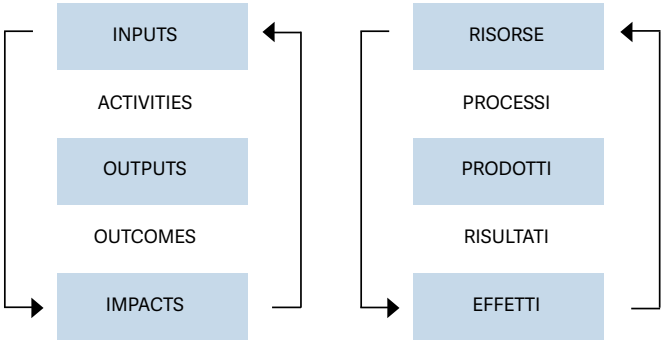


Figura 2
Lo schema della "Catena del Valore".

Al fine di meglio comprendere i punti successivi assumiamo come studio di caso (quale referenza empirica) un'associazione di promozione sociale impegnata nel settore della formazione permanente degli adulti, altrimenti denominata: "Università per Adulti", "Università Aperta", "Università Popolare", "Università per la terza età", ecc., operante da oltre venticinque anni in una città capoluogo di provincia, nel centro-nord, di medie dimensioni (150.000 abitanti).

3. Relativamente ai *prodotti (outputs)* cioè all'esito finale del processo di erogazione/fornitura del servizio/prestazione - tangibile in caso di un bene, intangibile nel caso di un servizio, ma comunque misurabile: ad esempio il numero di ore di formazione svolta per numero di destinatari/partecipanti (Tabella 2) - occorre verificare il grado di interazione/relazionalità tra prestatori d'opera e fruitori/beneficiari delle prestazioni. Si tratta qui di rilevare il *livello di coinvolgimento* di chi riceve il servizio nella determinazione della qualità del medesimo.

Nel rapporto tra risorse – processi – prodotti si esplica una prima misura di performance organizzativa, e cioè propriamente quella della *efficienza*. Essa infatti tende a rilevare l'adeguatezza di un'unità di misura, considerata come variabile, rispetto ad un'altra ritenuta costante. Ad esempio se assumiamo come dato l'attuale livello di risorse economiche di cui l'organizzazione dispone, possiamo valutare se i processi messi in atto per raggiungere gli obiettivi fissati nonché i prodotti realizzati, siano svolti correttamente, cioè al massimo di impiego possibile o piuttosto vi siano sprechi e dispersioni di risorse (in questo caso, risorse economiche, ma il medesimo ragionamento si applica nel caso delle risorse umane, che possono essere sotto-utilizzate o sovra-utilizzate, dando luogo rispettivamente a fenomeni di disimpegno/abbandono e burning-out).

EFFICIENZA = rapporto tra risorse - prodotti - processi

4. Veniamo ora ai *risultati (outcomes)*. Se i prodotti ci dicono che cosa una determinata attività/servizio ha realizzato e sono quasi sempre misurabili in termini quantitativi, i risultati a cui questi prodotti danno origine invece sono di più difficile rilevazione e misurazione. Restando all'esempio delle cosiddette Università degli adulti (o popolari o aperte) rilevare che in un anno si è svolta una certa quantità di ore di lezione (ad esempio 1.500 ore in 72 corsi) per un certo numero di persone (ad esempio 900 partecipanti) - il prodotto - non ci dice nulla circa la capacità che l'attività della associazione ha avuto nel combattere le solitudini involontarie di molti anziani in contesto urbano, o di rafforzare le competenze mnemoniche dei medesimi per contrastare l'invecchiamento delle capacità cognitive, e così via, che costituiscono propriamente i *"risultati attesi"* delle Università per la Formazione Permanente degli adulti (Tabella 2).

Nel rapporto tra processi – prodotti – risultati si esplica una seconda, classica, misura di performance organizzativa, e cioè propriamente quella della *efficacia*. Essa misura il grado di raggiungimento (totale, parziale, nullo) degli obiettivi dell'organizzazione. La propria capacità di venire incontro al bisogno per la cui soddisfazione ci si era costituiti o di risolvere il problema (economico, sociale, ambientale) per cui ci si era attivati. Ad esempio possiamo valutare se i processi messi in atto e i prodotti realizzati siano adeguati (sufficienti) a consentire i raggiungimento dei risultati attesi.

EFFICACIA = rapporto tra processi - prodotti - risultati

Le due misure (efficienza ed efficacia) sono indipendenti tra loro. Si può avere cioè un impiego di risorse e uno svolgimento dei processi assolutamente efficienti ma che producono risultati di nessuna efficacia. Viceversa possiamo avere organizzazioni estremamente efficaci che presentano modalità di gestione delle risorse economiche ed umane del tutto inefficienti. Queste ultime difficilmente possono perdurare nel tempo.

5. Infine, per quanto riguarda gli *effetti (impacts)* che l'agire dell'organizzazione produce (induce) sull'ambiente socio-economico circostante ci troviamo di fronte ad un ambito che dispone in misura ancora minore dei precedenti di strumenti di rilevazione e misurazione. In parte per il fatto che gli effetti di una azione nel sociale si mostrano dopo un periodo di tempo medio-lungo (cinque-dieci anni), ma soprattutto perché è estremamente difficile riuscire ad isolare l'effetto dell'intervento di altre variabili che possono incidere sul cambiamento del fenomeno analizzato. Solo in casi molto ristretti è possibile avere "gruppi di controllo" rispetto a cui misurare gli effetti diretti che l'azione dell'organizzazione ha avuto sul gruppo target. Nondimeno è possibile impostare alcuni strumenti di rilevazione dell'*impatto sociale* delle attività di una OTS/IS, anche se ciò richiede la costruzione di un *sistema di monitoraggio* permanente in grado di raccogliere dati longitudinali.

Elemento	Esito atteso	Indicatore	Strumento
Prodotti	beni e/o servizi prodotti e/o erogati	numero di corsi effettuati numero di ore di lezione svolte numero di partecipanti (per fasce di età, titolo di studio, condizione occupazionale, ecc.)	rilevazioni sistematiche di dati statistichi sulle attività
Risultati	modificazione dello stato psico-fisico dei fruitori modificazione della condizione socio-economica dei beneficiari	miglioramento delle capacità mnemoniche dei partecipanti miglioramento delle capacità di orientamento nel tempo e nello spazio miglioramento delle capacità di fruizione dei servizi pubblici locali ampliamento della rete di amicizie, conoscenze	follow-up indagini quanti-qualitative ad hoc, questionari individuali, focus-group
Effetti	modificazione strutturale delle condizioni di contesto dell'ambiente economico, sociale, culturale	riduzione dei ricoveri impropri riduzione delle chiamate al pronto soccorso improprie riduzione delle richieste al medico di famiglia improprie	dati statistici del contesto territoriale sul target group interessato

Tabella 2
Alcuni esempi di esiti attesi - indicatori - e strumenti di rilevazione, nel caso di un'associazione che effettua corsi per la formazione permanente degli adulti (long life learning).

L'analisi previsionale

L'analisi previsionale si muove dalla prospettiva opposta: parte cioè dagli effetti/impatti che si intendono produrre nella società, per risalire ai risultati attesi, ai prodotti da erogare, ai processi da mettere in atto e infine alle risorse da procurarsi. Essa è estremamente utile in tutti i casi in cui l'organizzazione voglia prevedere la fattibilità dell'attivazione di un nuovo servizio o attività, o l'apertura di una nuova struttura (residenziale, semi-residenziale, ambulatoriale, socio-riabilitativa, socio-educativa, ecc.).

Rimanendo nell'esempio della Associazione di Promozione Sociale impegnata nell'educazione permanente degli adulti ipotizziamo che il Consiglio Direttivo voglia ampliare il target dei partecipanti ai corsi, rivolgendosi particolarmente alla popolazione straniera immigrata.

In questo caso gli *effetti* che si intendono raggiungere riguardano l'aumento del grado di inclusione sociale degli immigrati nel tessuto sociale locale e indirettamente l'aumento del grado di coesione sociale della comunità di riferimento. Il secondo passaggio sarà quello di identificare i *risultati attesi*, in questo caso il miglioramento della conoscenza della lingua italiana da parte dei migranti stanziali, il miglioramento della loro capacità di orientarsi nell'offerta dei servizi socio-sanitari-educativi-occupazionali locali, il miglioramento della condizione sociale delle donne (mogli, madri, sorelle, figlie) con particolare riferimento al superamento di situazioni di isolamento, il miglioramento del grado di conoscenza della popolazione migrante da parte della popolazione autoctona, ecc. La terza fase consisterà nell'individuazione dei *prodotti/servizi* mirati a produrre i risultati attesi, in coerenza con gli effetti desiderati. Ad esempio: quale tipologia di attività formativa (corso, laboratorio, seminario, gruppi di studio/lavoro, ecc.)? Quali modalità di erogazione (sede, orari, ecc.)? Il passaggio successivo consisterà nell'esplicitare le *attività* necessarie a dar luogo ai prodotti individuati. In questo caso occorrerà individuare partendo da un'analisi approfondita delle forze interne all'organizzazione: chi fa che cosa (quali volontari o lavoratori retribuiti sono disponibili per questa attività aggiuntiva?), con chi la si può fare (esistono nel territorio altre associazioni o istituzioni che operano nel medesimo ambito o che svolgono attività analoghe, è possibile costruire con loro delle collaborazioni?). Infine, il processo di analisi previsionale terminerà con l'individuazione delle *risorse* economiche (ma anche organizzative) necessarie per lo svolgimento delle attività. Occorre costruire un budget specifico per l'azione aggiuntiva (centro di costo) e fare una oculata analisi delle uscite e delle entrate plausibili: quali sono i nostri attuali finanziatori (donatori) che potrebbero essere interessati a supportare una attività di questo tipo? E quali assolutamente no? Vi sono altri potenziali finanziatori nel territorio che non abbiamo contattato sinora e che invece sarebbero molto interessati a sostenere questa attività?

Come si vede lo strumento della "catena del valore" costituisce un tool analitico di grande capacità esplicativa e potenzialità euristica. La Tabella 3 mostra in maniera sintetica per ciascun elemento/dimensione di analisi sin qui illustrata: la referenza empirica a cui si riferisce (colonna due), il gruppo di attori che coinvolge (colonna tre) e alcuni criteri per valutarne la corretta (adeguata, pertinente) realizzazione (colonna quattro).

La Tabella 4 applica lo schema logico della "catena di creazione del valore" alle quattro tipologie di OTS/IS italiane: organizzazioni di volontariato (Legge 266/91), associazioni di promozione sociale (Legge 383/00), cooperative sociali (Legge 381/91) e fondazioni civili (Libro I - Titolo II del Codice Civile). Come si può ben vedere essa fornisce un quadro sintetico ed immediatamente percepibile delle differenze costitutive (originali ed originarie) di queste quattro forme organizzate di azione solidaristica, presenti nel nostro paese.

Elemento	Tipologia	Target group	Criterio
Risorse	materiali economico-finanziarie umane conoscenze tecnico-scientifiche	donatori, finanziatori volontari, personale	trasparenza equità
Processi	decisioni/responsabilità; politico-strategiche, gestionali, operative	prestatori d'opera	partecipazione
Prodotti	processo produttivo	fruitori/beneficiari utenti/clienti	coinvolgimento
Risultati	modificazione dello stato psico-fisico dei fruitori modificazione della condizione socio-economica dei beneficiari	fruitori beneficiari	efficacia
Effetti	modificazione strutturale delle condizioni di contesto dell'ambiente economico, sociale, culturale	comunità locale società	cambiamento sociale

Tabella 3
I cinque elementi della catena di produzione del valore.

Elemento	Organizzazioni di volontariato	Associazioni di promozione sociale	Cooperative sociali	Fondazioni
Risorse	donazioni volontariato	quote associative volontariato (gruppo dirigente) operatori retribuiti	ricavi da vendita di beni e servizi operatori qualificati	contributi degli associati ricavi da vendita di beni e servizi personale retribuito
Processi	servizi leggeri	prestazioni per gli associati	servizi socio-sanitari ed educativi inserimento lavorativo persone svantaggiate	attività culturali, scientifiche, socio-assistenziali, educative, ambientali
Prodotti	fornitura di beni ore di lavoro gratuito	fornitura di beni e servizi agli associati (ore di lavoro)	prestazioni professionali qualificate (ore di lavoro)	beni e servizi rivolti alla cittadinanza
Risultati	soddisfacimento di un bisogno percepito, rispetto ad una fascia di popolazione svantaggiata	tutela, promozione e valorizzazione degli interessi degli associati	erogazione di un servizio per il miglioramento della qualità della vita di utenti o clienti	fornitura di un servizio per il miglioramento della qualità della vita della comunità locale
Effetti	uscita dalla marginalità sociale da parte dei beneficiari	miglioramento delle capacità economiche, culturali e sociali degli associati	sviluppo della coesione sociale della comunità locale	sviluppo del patrimonio culturale, economico e sociale della comunità locale

Tabella 4
La catena di creazione del valore applicata alle quattro tipologie di OTS/IS italiane.

I quattro tipi di valore aggiunto

Chi scrive è cosciente del fatto che vi sono molteplici tipologie di "incrementi quanti-qualitativi" di valore (*valore aggiunto* appunto) che un'organizzazione e un'organizzazione di terzo settore (OTS/IS) in particolare può ed effettivamente produce per la società in generale.

Al fine di approfondire tale tematica utilizzeremo il noto schema quadrifunzionale elaborato da T. Parsons (AGIL) per indicare le componenti del *sistema generale d'azione* (Figura 3). In linea di principio è possibile individuare almeno quattro declinazioni principali del *valore aggiunto* che un'organizzazione (nel nostro caso una OTS/IS) può apportare alla società in generale (livello macro), alla comunità locale di riferimento (livello meso), alle persone che lavorano in essa o che beneficiano delle sue prestazioni (livello micro).

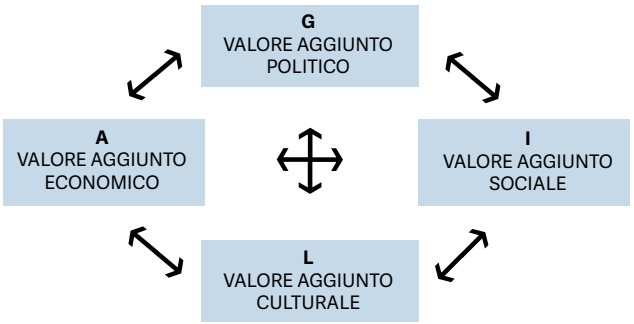


Figura 3
I quattro tipi di valore aggiunto prodotti da una organizzazione.

In primo luogo troviamo il *VAE* (*valore aggiunto economico*), esso è dato dall'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio), che una OTS/IS produce attraverso la sua attività specifica. Ad esempio in termini di *occupazione* prodotta, ma anche in questo caso, si noti bene, non meramente nel senso del numero di posti di lavoro "creati", ma piuttosto della qualità (dignità) delle posizioni occupazionali. Ad esempio dal punto di vista della conciliabilità dei tempi di vita e tempi di lavoro, dei differenziali salariali presenti (rapporto tra lo stipendio più alto e quello più basso non superiore a 2 o a 3), della formazione offerta alle qualifiche professionali, ecc.

In secondo luogo possiamo individuare il *VAP* (*valore aggiunto politico*), il quale è dato dalla capacità di una OTS/IS (o di una rete, o coordinamento, o rappresentanza) di influire sull'agenda politica (anche in questo caso ai livelli macro, meso e micro), di far entrare nel dibattito politico tematiche, argomenti, questioni, problemi, che senza il suo apporto il sistema politico non avrebbe trattato. Nonché dal contributo in termini di conseguimento degli obiettivi programmati, di capacità di risposta ai problemi sociali da parte della OTS/IS.

In terzo luogo vi è il *VAS* (*valore aggiunto sociale*), ovvero il contributo specifico di una OTS/IS in termini di produzione di *beni relazionali* (dimensione relazionale interna) e creazione di *capitale sociale* (dimensione relazionale esterna).

Infine, troviamo il *VAC* (*valore aggiunto culturale*), il quale è dato dall'apporto specifico che una OTS/IS contribuisce a creare in termini di *diffusione di valori* (equità, tolleranza, solidarietà, mutualità), coerenti con la propria mission, nella comunità circostante.

A questo punto è possibile rilevare il *VAT* (*valore aggiunto totale o societario*) di una organizzazione di terzo settore per la società (comunità territoriale in cui opera), il quale è dato dalla *risultante* (e non dalla mera sommatoria) dei diversi valori aggiunti che detta OTS/IS crea (o meno) attraverso la sua attività nelle varie sfere relazionali: economica, politica, societaria, culturale. Secondo la formula seguente:

Valore Aggiunto Societario (VAT) = VAE et VAP et VAS et VAC

Dato che oggetto specifico del presente lavoro è costituito dal VAS, nelle pagine che seguono dovremo limitare la nostra analisi esclusivamente a questa componente dei quattro possibili tipi di *valore aggiunto* che le OTS/IS possono produrre/creare per la società.

Il sistema di rilevazione SAVE (Social Added Value Evaluation)

Il sistema di misurazione *SAVE* si basa su quattro dimensioni organizzative: gestione economico-finanziaria (A), pianificazione politico-strategica (Governance - G), attività e processi (I), cultura e valori (L).

- relazione A – G segue il principio dell'equità;
- relazione G – I segue il principio della responsabilità;
- relazione I – L segue il principio della giustizia;
- relazione L – A segue il principio della fiducia.

La *prima dimensione* riguarda il modo in cui le OTS/IS gestiscono il processo di creazione delle risorse (entrate) e le relazioni che esse stabiliscono con i donatori e finanziatori. La questione di fondo è: le OTS/IS operano in modo trasparente e corretto dal punto di vista della gestione delle risorse economiche?

La *seconda dimensione* analizza la catena interna del processo di decision-making e valuta il grado in cui i membri dell'organizzazione partecipano ad esso. La questione fondamentale è: in che misura il sistema di governance promuove la partecipazione dei membri?

La *terza dimensione* costituisce il cuore del sistema SAVE e prende in considerazione il processo interno di fornitura/erogazione del bene/servizio prodotto. Essa fa luce sul grado in cui i vari stakeholders della OTS/IS sono coinvolti nelle attività dell'organizzazione.

La *quarta dimensione* concerne il processo di impegno ai valori o di creazione dei valori. Essa fa emergere l'impatto che le attività della OTS/IS producono verso la comunità locale o la società in generale. Essa mira a misurare il livello di *capitale sociale* e di *coesione sociale* creati dall'organizzazione (networking, partnerships, etc.).

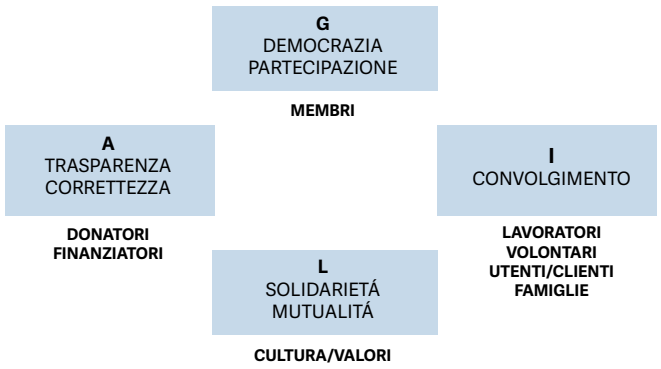


Figura 4
Le dimensioni organizzative interne del SAVE.

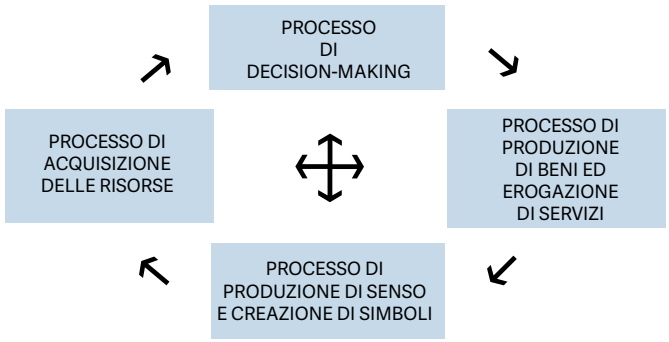


Figura 5
I quattro processi organizzativi delle OTS/IS.

Per ciascuna dimensione sono stati individuati alcuni nuclei concettu ali chiave attorno a cui costruire una batteria di indicatori per la misurazione del VAS. Di seguito si menzionano alcuni a titolo esemplificativo.

Per quanto riguarda la prima dimensione (economico-finanziaria, di acquisizione delle risorse) i nuclei semantici risultano essere i seguenti:

a. capacità (e andamento nel tempo) della OTS/IS di "attivare risorse umane volontarie" nella comunità territoriale di riferimento;
b. capacità (e andamento nel tempo) della OTS/IS di "attivare risorse economiche di carattere donativo" nella comunità territoriale (o ideale) di riferimento;
c. capacità (e andamento nel tempo) della OTS/IS di "comunicare in maniera trasparente" il proprio operato agli stakeholders di riferimento (modalità di redazione del bilancio sociale e modalità di diffusione/condivisione dello stesso: social accountability).

Relativamente alla seconda dimensione (politico-strategica, di presa delle decisioni) i nuclei semantici risultano essere i seguenti:

d. capacità da parte della OTS/IS di "favorire, incentivare, promuovere la partecipazione democratica" di tutti gli stakeholders al processo decisionale;
e. capacità della OTS/IS di "favorire, incentivare e promuovere il ricambio" del proprio gruppo dirigente (modalità di gestione del processo di successione della leadership organizzativa).

Per quanto riguarda la terza dimensione (gestionale-operativa, di svolgimento del processo produttivo, di erogazione del servizio), che concerne la produzione di *beni relazionali*, i nuclei semantici risultano essere i seguenti:

f. capacità da parte della OTS/IS di "favorire, incentivare, promuovere il coinvolgimento" degli stakeholders interni (membri, lavoratori retribuiti, volontari, ecc.) nelle varie fasi del processo di erogazione del servizio (progettazione, esecuzione, valutazione);
g. capacità da parte della OTS/IS di "favorire, incentivare, promuovere il coinvolgimento" degli stakeholders esterni (fruitori, beneficiari, famiglie, comunità, clienti/fornitori, ecc.) nelle varie fasi del processo di erogazione del servizio (progettazione, esecuzione, valutazione).

Relativamente alla quarta dimensione (produzione, implementazione e attivazione di senso, cultura e valori), che riguarda la capacità di generare *capitale sociale*, i nuclei semantici risultano essere i seguenti:

h. grado di reputazione/fiducia della OTS/IS nella comunità, ambito territoriale di riferimento;
i. capacità da parte della OTS/IS di "networking" ovvero di operare insieme ad altri soggetti del territorio: pubblici, privati, non profit.

Il diamante del Valore Aggiunto Sociale

Come si evince dalle riflessioni sin qui svolte lo strumento di analisi da noi proposto si trova ancora ad uno stadio prototipale. Al momento è possibile affermare che siamo giunti all'elaborazione di un framework concettuale piuttosto rigoroso, coerente e coeso, che costituisce la base teorica per la costruzione di un vero e proprio modello di analisi-organizzativa e di valutazione di programmi, interventi, servizi.

A tal fine è stato iniziato un percorso di indicizzazione degli indicatori che consenta di pervenire ad un elevato grado di formalizzazione della loro versione definitiva e quindi della loro misurazione e rappresentazione grafica. Il modello di riferimento da noi adottato è stato quello del cosiddetto *Diamante della società civile* elaborato da un gruppo di studiosi internazionali nell'ambito del progetto "L'Indice della Società Civile" realizzato da Civicus – World Alliance for Citizens Participation[3]. A partire dalla fine degli anni '90 del secolo scorso l'associazione ha elaborato un "indice" teso a rilevare lo "stato di salute" della Società Civile nei vari paesi del mondo. Il progetto di ricerca si è sviluppato attraverso tre fasi, che hanno visto un progressivo ampliamento del numero dei paesi coinvolti:
- CSI Fase pilota (2000-02): 13 paesi;
- CSI Fase I (2003-06): 40 paesi;
- CSI Fase II (2008-10): 60 paesi.

L'indice si compone di *quattro dimensioni principali*: Valori, Struttura, Ambiente legale e politico, Impatto, ciascuno di quali suddiviso in sotto-dimensioni, le quali a loro consistono di un certo numero di indicatori, per un totale complessivo di 74 indicatori.

Struttura (6 sottodimensioni) (21 indicatori)	**Valori** (7 sottodimensioni) (14 indicatori)
Qual'è l'ampiezza della SC in termini di istituzioni, organizzazioni, reti ed individui? Quali sono le sue componenti? Che tipo di risorse attiva?	Quali sono i valori base della SC, quali valori, norme e orientamenti essa rappresenta e diffonde? Quanto sono inclusivi o esclusivi? Quali aree di consenso o dissenso emergono?
Contesto legale politico (7 sottodimensioni) (23 indicatori)	**Impatto** (5 sottodimensioni) (16 indicatori)
Qual'è il contesto legale e politico all'interno dell'ampio contesto regolatorio in cui la SC opera? Quali leggi e politiche ne inibiscono o promuovono lo sviluppo?	Qual'è il contributo della SC a specifici problemi sociali, economici e politici?

Figura 6
Le quattro dimensioni dell'Indice della Società.

Una volta raccolti i dati da una pluralità di fonti dirette (primarie) ed indirette (secondarie) attraverso un processo di deliberazione collettiva, viene attribuito un *punteggio* per ogni singolo indicatore (su una scala 0, 1, 2, 3); quindi la media della somma dei punteggi di ogni indicatore determina il "punteggio delle sotto dimensioni"; in seguito la media della somma dei punteggi di ogni sotto dimensione determina il "punteggio delle quattro dimensioni principali"; le quali, infine, attraverso un procedimento grafico danno luogo al "diamante dell'indice della società civile".

Senza entrare nel merito della correttezza/adeguatezza dell'approccio adottato da Civicus, che esula dagli scopi di questo lavoro, ciò che ci è parso di grande interesse è la estrema capacità di sintesi che il modello consente, raccogliendo in un'unica rappresentazione grafica le informazioni raccolte su ben 74 indicatori. Consentendo in tal modo al lettore di avere un'immediata visione dello stato di salute della società civile in un determinato Paese, o area geografica. Inoltre il "Diamante" permette di avere un banchmark, un punto di confronto/riferimento, per comparazioni sull'andamento del fenomeno studiato in altri paesi o contesti geopolitici. In terzo luogo esso permette di visualizzare immediatamente i punti di forza e le aree di debolezza di un determinato Paese (in questo caso) rispetto alle quattro dimensioni del fenomeno studiato (lo stato di salute della società civile, in questo caso).

Per tutte queste ragioni ci è parso utile ipotizzare di applicare il modello del "diamante" allo schema conoscitivo/valutativo da noi elaborato, adottando però una scala da 1 a 5, invece che la scala 1-3 scelta da Civicus. Le Figure 8 e 9 mostrano una possibile applicazione teorica (ideal-tipica) dello schema del diamante al modello del VAS.

Chi scrive è avvertito dell'esistenza di modelli di valutazione di impatto sociale delle OTS/IS che utilizzano altre rappresentazioni grafiche, quali la "ragnatela" (the Spider Web) o la "stella" (the Star) (Mook, 2013), ma rispetto a questi ci pare di poter affermare che il modello del "diamante" risulta essere il più flessibile ed implementabile, in quanto si possono includere (aggiungere) di volta in volta delle sotto-dimensioni rispetto alle quattro dimensioni analitiche principali passando così da un "rombo" ad un "ottagono" e a un "dodecagono" (Figura 9). Inoltre il modello può essere applicato a se stesso in maniera ricorsiva, per cui è possibile avere una rappresentazione separata per ciascuna dimensione principale (ad esempio "Risorse") utilizzando le sottodimensioni analitiche. In questo caso è possibile applicare l'intera gamma di figure geometriche intermedie: "pentagono", "esagono", "eptagono", ecc.

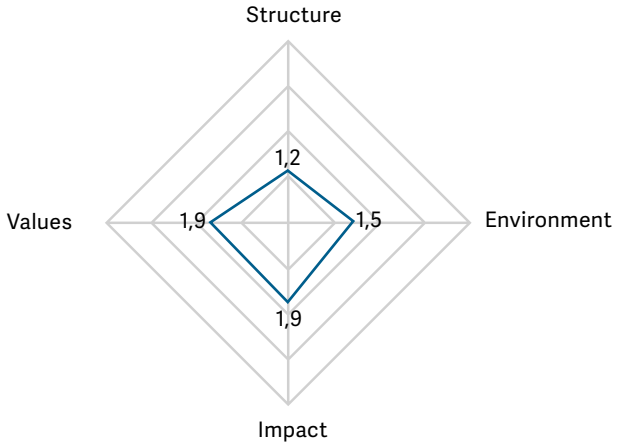


Figura 7
Il Diamante della Società Civile.

La Figura 8 mostra una possibile applicazione del "diamante" inserendo i dati di una ipotetica OTS/IS. Il quadrato/rombo costituito dalle linee di colore blu indica i valori medi (punteggio 3) sulla scala 1-5 e rappresenta il modello ideal-tipico (mediano) di OTS/IS, rispetto a cui comparare lo status reale della organizzazione (o del gruppo di organizzazioni, o dell'area geografica, o del settore di servizi) in esame (oggetto dello studio). Che viene qui rappresentata dal rombo disegnato dalle linee azzurre. Le distanze (gli scarti) per ciascuna dimensione tra i valori medi (standard) e i valori reali, mostrano in modo chiaro e diretto i punti di forza e i punti di debolezza dell'organizzazione esaminata. Le aree cioè rispetto alle quali la OTS/IS si colloca al di sopra della media e quelle invece rispetto alle quali mostra valori inferiori a quelli atte-

si, e che costituiscono pertanto ambiti organizzativi su cui incentrare le politiche di miglioramento della qualità della propria performance.

Nel caso ipotetico qui rappresentato la OTS/IP mostra buone performance di produzione di *valore aggiunto sociale* in tre aree: "Risorse" (+1), "Governance" (+0,2), e "Impatti" (+0,4), mentre indica un valore inferiore a quello atteso relativamente alla dimensione processuale di erogazione del servizio: "Output/Outcome" (- 1,3). Ciò significa che l'organizzazione in oggetto è stata in grado di mettere in atto modalità di gestione e di rendicontazione delle risorse umane ed economico-finanziarie *eque* e *trasparenti*, *coerenti* con la propria mission organizzativa, che ha saputo implementare modalità e strumenti di partecipazione degli stakeholders che ne garantiscono una buona *influenza* e *controllo* sul processo decisionale, e che è stata in grado di costruire relazioni *durevoli* con la propria comunità territoriale di riferimento, rispetto alla quale ha generato capitale sociale. Mentre è apparsa lacunosa e deficitaria nella capacità di coinvolgimento dei fruitori e beneficiari dei servizi nelle varie fasi del processo di erogazione del servizio medesimo (produzione del "bene relazionale"). Area su cui dovrà focalizzare i propri sforzi di miglioramento nel prossimo futuro.

Le Figure 10-11-12-13 applicano il modello del "diamante del VAS" ad alcune delle tipologie di OTS/IS presenti nel nostro paese. Sempre utilizzato il metodo del "caso ipotetico" o idealtipico, per ciascuna tipologia vengono messe in rilievo le caratteristiche peculiari, distintive proprie di quella specifica forma organizzativa. Così la cooperativa sociale di tipo A vede un punteggio alto nella trasparenza rispetto all'utilizzo delle risorse economiche (bilancio sociale) (Figura 11), mentre l'associazione di promozione sociale mostra come punto di forza la partecipazione dei propri associati alla governante (Figura 11). L'organizzazione di volontariato a sua volta si segnala per l'elevato livello di coinvolgimento degli utenti nel processo di erogazione del servizio e per l'apertura verso la comunità locale (Figura 12); la fondazione operativa o civile presenta come punti di forza la oculata gestione delle risorse economico-finanziarie e il rapporto (radicamento) nella comunità locale (Figura 13).

Si tratta per ora di un esercizio teorico di applicazione astratta ed ipotetica del modello del "diamante" allo schema teorico-metodologico del VAS, l'auspicio è che presto possa essere oggetto di sperimentazione empirica.

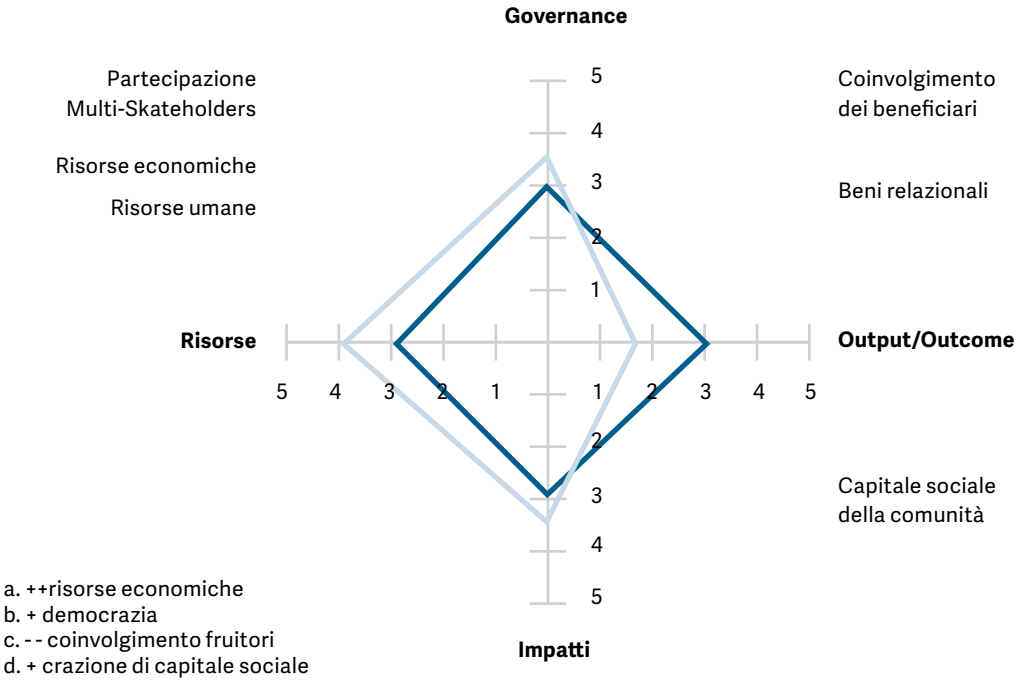


Figura 8
Il Diamante del VAS.

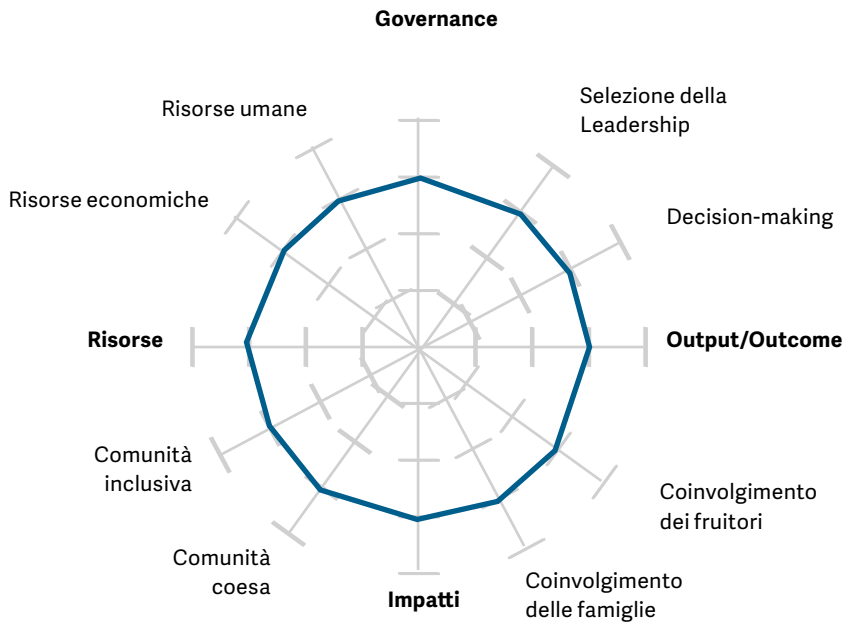


Figura 9
Il Diamante del VAS - sotto-dimensioni.

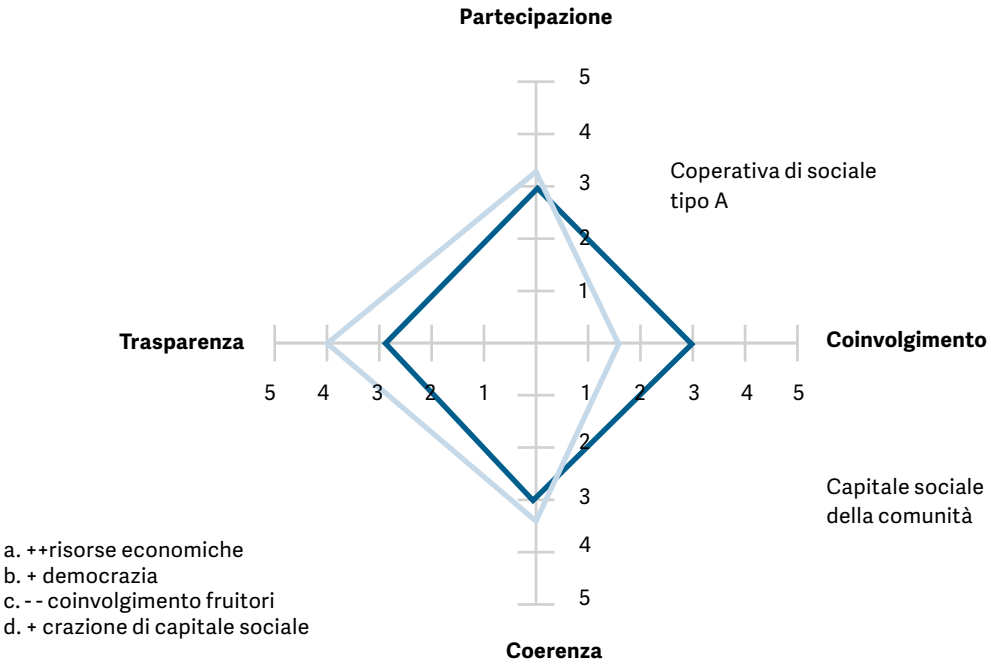


Figura 10
Il Diamante del VAS - Cooperativa sociale di tipo A.

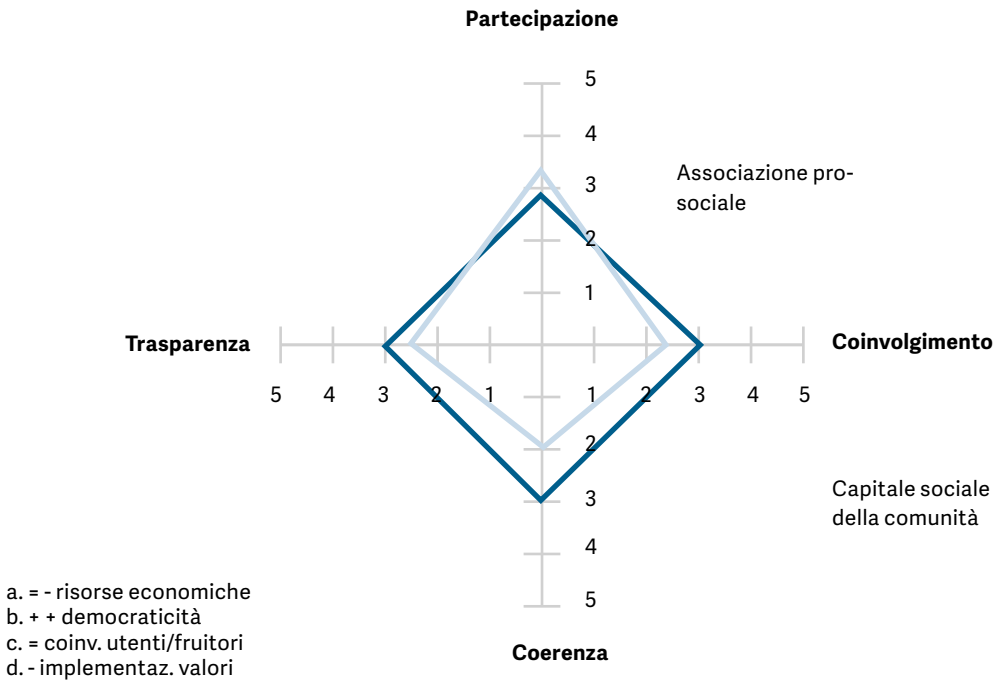


Figura 11
Il Diamante del VAS - Associazione di promozione sociale.

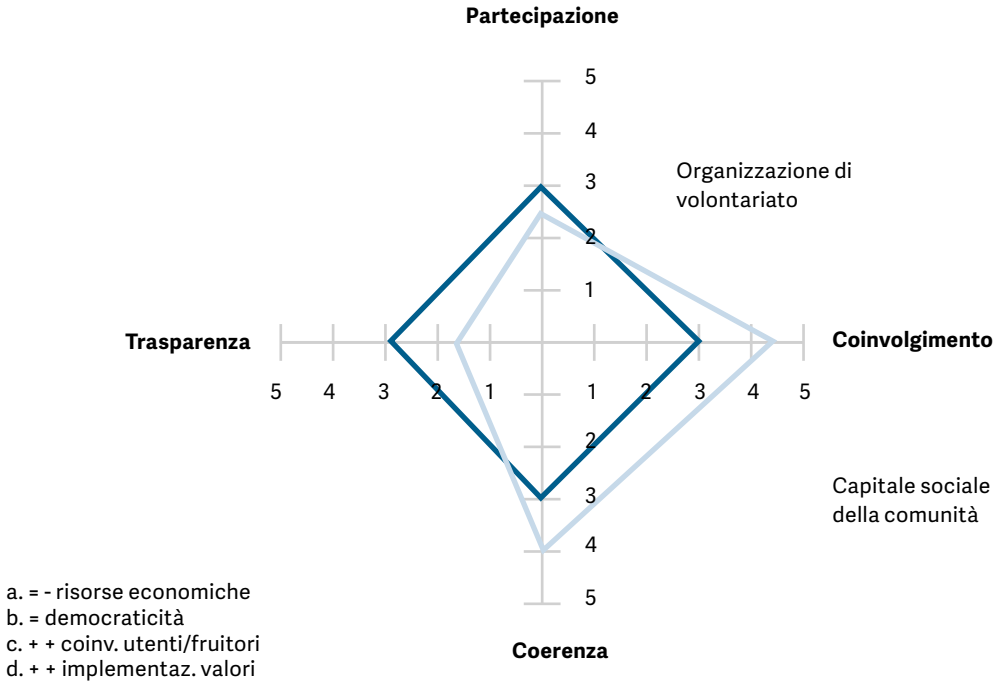


Figura 12
Il Diamante del VAS - Organizzazione di volontariato.

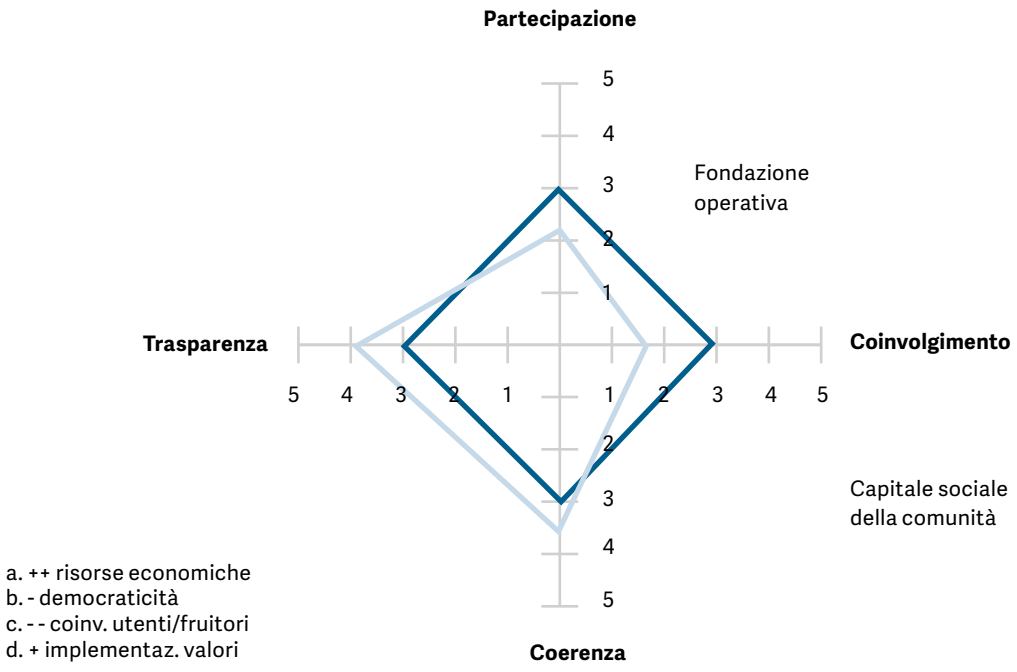


Figura 13
Il Diamante del VAS - Fondazione operativa (o civile).

Considerazioni conclusive

Il presente articolo si inserisce in un percorso di ricerca di più ampio respiro, che lo scrivente sta portando avanti da alcuni anni. Tale riflessione analitica è volta ad individuare strumenti di valutazione delle attività delle OTS/IS in grado di riconoscerne (misurare) e valorizzarne (comunicare) le specificità (distintività), le caratteristiche identitarie.

In questo quadro è stato elaborato un sistema organico, coerente e strutturato di rilevazione del valore aggiunto sociale delle OTS/IS, che ho illustrato dettagliatamente in altri saggi a cui si rimanda (Bassi, 2011a, 2011b). Il modello di analisi organizzativa e di analisi previsionale che abbiamo illustrato ampiamente in queste pagine, denominato "*catena di creazione del valore*" si inserisce in tale percorso di indagine. Esso consta in un processo di lettura della compagine organizzativa (o di analisi prospettica in sede di pianificazione di attività future) composto da cinque tappe/fasi, che si sviluppano attorno ad altrettanti elementi organizzativi: le risorse (input), i processi (activity), i prodotti (output), i risultati (outcome) e gli effetti (impact) sull'ambiente circostante. Tale strumento costituisce una fase intermedia nella elaborazione del sistema di rilevazione del valore aggiunto sociale (SAVE) e può fornire un utile dispositivo di diagnostica organizzativa. Ovviamente esso dovrà essere applicato tenendo conto delle peculiarità delle diverse tipologie di OTS/IS. La Tabella 4 presenta in sintesi gli elementi di fondo che differenziano le principali quattro famiglie organizzative che compongono il terzo settore italiano: organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, cooperative sociali e fondazioni civili (operative).

L'urgenza e la necessità da parte dei soggetti di terzo settore di sviluppare un sistema autonomo di monitoraggio delle proprie attività (performance) in termini di "grado di produzione di *beni relazionali*"; nonché di valutazione degli effetti prodotti nel contesto socio-economico circostante, nei termini di generazione di *capitale sociale*, sono sotto gli occhi di tutti. Soprattutto in una fase di profonda revisione del sistema dei servizi sociali, sanitari ed educativi in atto in molte regioni del nostro paese in seguito alla adozione del sistema dell'accreditamento, che viene progressivamente a sostituire il precedente modello di assegnazione dei servizi tramite gara (sostegno della offerta). Il duplice processo di "re-internalizzazione" dei servizi messo in atto da numerosi enti locali in seguito alla costituzione delle ASP (Aziende pubbliche di servizi alla persona) e di attuazione del modello dell'accreditamento in gran parte delle regioni italiane, pone sfide inedite agli attori di terzo settore protagonisti - da oltre due decenni - dei sistemi di welfare locale. La questione di fondo è se le OTS/IS siano o meno attrezzate dal punto di vista culturale (della leadership) ed organizzativo, per muoversi in questo nuovo ambiente caratterizzato da modifiche profonde nel sistema di regolazione delle relazioni pubblico-privato e negli schemi di finanziamento dei servizi erogati.

In questo panorama mutato le OTS/IS saranno chiamate a mettere in atto profondi processi di *adattamento organizzativo* (nei modelli di governance, nei processi di fornitura dei servizi, ecc.) e *innovazione operativa* (costruzione di partnership e sviluppo di networks) che richiederanno una significativa capacità di auto-diagnosi e di lettura prospettica (pianificazione) degli scenari futuri. Gli strumenti,

le metodologie che stiamo cercando di elaborare da alcuni anni vanno esattamente in questa direzione, qualificandosi come dispositivi per mettere in luce le peculiarità identitarie delle OTS/IS. Ciò che conferisce loro senso e dignità come attori autonomi della società civile e al contempo come imprese sociali. L'auspicio è che la dirigenza delle associazioni di rappresentanza delle OTS/IS voglia investire in questo percorso (anche di analisi critica) e intenda promuovere al proprio interno un programma di consulenza organizzativa e di formazione di quadri-dirigenti, in grado di aumentare la capacità di auto-diagnosi e di lettura dei profondi mutamenti sociali in atto.

Nella consapevolezza che:
"quel che si misura determina, alla lunga, quel che si fa e come lo si fa" (Zamagni, 2011 - p. 58).

Bibliografia

Arvidson M. (2009), "Impact and Evaluation in the UK Third Sector: Reviewing Literature and Exploring Ideas", *Third Sector Research Centre working paper*, 27.

Barman E. (2007), "What is the Bottom Line for Nonprofit Organization? A History of Measurement in the British Voluntary Sector", *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 18(2), pp. 101-115. http://dx.doi.org/10.1007/s11266-007-9039-3

Bassi A. (2009a), "La specificità dell'impresa sociale: tra comunità e servizio. Una prima ipotesi di misurazione del valore aggiunto sociale – VAS", paper presentato al III Colloquio scientifico sull'impresa sociale, Trento: Iris Network, 1 Luglio.

Bassi A. (2009b), "Social Entrepreneur, Social Entrepreneurship, Social Enterprise. Three Terms in Quest of a Theoretical Framework", paper presented at 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento: EMES Network-Euricse, 1-4th July.

Bassi A. (2010a), "La valeur ajoutée sociale de les organisations de l'économie sociale et solidaire. Esquisse d'un système d'indicateurs pour le mesurage de la performance des entreprises sociales dans le marché des services à la personne", paper presented at XXXes Journées de l'Association d'Économie Sociale, Charleroi (Belgio), 9-10th September.

Bassi A. (2010b), "Pour une théorie de la valeur (sociale)", paper presented at "Philanthropie et solidarité - la théorie du don entre recherche et pratique", Loccum (Germania): Università Protestante di Scienze Applicate di Bochum, 20-22th Octobre.

Bassi A. (2011a), "Il valore sociale aggiunto delle organizzazioni di terzo settore che erogano servizi alla persona. Verso un sistema di indicatori (VSA) per la misurazione della performance delle imprese sociali", in Donati P., Colozzi I. (a cura di), "Il valore aggiunto delle relazioni sociali", *Sociologia e Politiche Sociali*, numero monografico, vol. XIV, n. 1.

Bassi A. (2011b), *Il valore aggiunto sociale del terzo settore*, QuiEdit, Verona.

Bolton M. (2002), *Voluntary Sector Added Value*, NCVO National Council for Voluntary Organisations, London.

Bourdieu P. (1980), "Le capital social: note provisoires", *Acte de la recherche en sciences sociales,* 31, pp. 2-3.

Bourdieu P. (1986), "The Forms of Capital", in Richardson J.G. (a cura di), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education,* Greenwood Press, New York.

Cabinet Office - Office of Third Sector (2009), *A Guide to Social Return on Investment*, Society Media, London.

Cima S., Fioruzzi M., Gandullia L. (2003), *Quanto vale il nonprofit italiano? Creazione di valore aggiunto sociale e ruolo delle donazioni*, Franco Angeli, Milano.

Coleman J. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology,* 94, pp. 95-120.

Coleman J. (1990), *Foundation of Social Theory,* Harvard University Press, Cambridge.

Colozzi I. (2006), "Terzo settore e valutazione di qualità. Misurare la produzione di beni relazionali", *Lavoro Sociale*, 6(3), pp. 411-419.

Colozzi I., Bassi A. (2008), "Le ragioni della valorizzazione del non profit nelle politiche socio-sanitarie. Il valore aggiunto sociale (VAS) delle organizzazioni di terzo settore", in Cipolla C., Maturo A. (a cura di), *Scienze sociali e salute nel XXI secolo: nuove tendenze vecchi dilemmi?*, Franco Angeli, Milano.

Department for Social Development (2006), "Toolkit to Measure the Added Value of Voluntary and Community Based Activity", Government UK.

Donati P. (1997), "L'analisi sociologica del terzo settore: introdurre la distinzione relazionale terzo settore/privato sociale", in Rossi G. (a cura di), *Terzo settore, stato e mercato nella trasformazione delle politiche sociali in Europa*, Franco Angeli, Milano.

Donati P. (2007), "L'approccio relazionale al capitale sociale", in Donati P. (a cura di), "Il capitale sociale. L'approccio relazionale", *Sociologia e Politiche Sociali*, numero monografico, Vol. X, n. 1.

Donati P. (2008), "Il capitale sociale come qualità della società civile", in Donati P., Tronca L. (2008), *Il capitale sociale degli italiani*, Franco Angeli, Milano.

Flynn P., Hodgkinson V.A. (a cura di) (2002), *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.

European Commission (2001), "Green Paper - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility" (COM(2001) 366 final), DG Employment and Social Affairs.

Kendall J., Knapp M. (2000), "Measuring the Performance of Voluntary Organizations", *Public Management Review*, 2(1), pp. 105-132. http://dx.doi.org/10.1080/14719030000000006

Land K.C. (2002), "Social Indicators for Assessing the Impact of the Independent Not-For-Profit Sector on Society", in Flynn P., Hodgkinson V.A. (a cura di), *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.

Manelli A. (2004), "La creazione di valore nell'impresa sociale. Il valore aggiunto sociale secondo il modello Cosis", Quaderni Monografici Rirea, 25, Roma.

Mook L. (2013), "Social Accounting for the Social Economy", in Mook L. (a cura di) (2013), *Accounting for Social Value*, University of Toronto Press, Toronto-Buffalo-London.

Mulgan G. (2010), "Measuring Social Value", *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2010.

NEF (2009), *A Bit Rich: Calculating the Real Value to Society of Different Professions*, NEF New Economic Foundation, London.

Patel R. (2009), *The Value of Nothing. How to Reshape Market Society and Redefine Democracy*, Portobello, London.

Putnam R. (1993a), *Making Democracy Work,* Princeton University Press, Princeton (USA). Trad. It., *La Tradizione Civica nelle Regioni Italiane,* Mondadori, Milano.

Putnam R. (1993b), "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life", *The American Prospect,* 13, pp. 35-42.

Putnam R. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy,* 6(1), pp. 65-78.

Putnam R. (1996), "The Strange Disappearance of Civic America", *The American Prospect*, 24(7), pp. 34-48.

Reeder N., Hewes S. (2010a), "Valuing Service Innovation in Health", Summary Paper, The Young Foundation.

Reeder N., Hewes S. (2010b), "Innovation Valuation Tool for Health", Guidance Manual, The Young Foundation.

Rey Garcìa M. (2008), "Evaluating the Organizational Performance and Social Impact of Third Sector Organizations: A New Functional Realm for Nonprofit Marketing", paper presented at 8th International Conference of the ISTR International Society for Third Sector Research, Conference Working Papers Series, Vol. VI.

Robbie K., Maxwell C. (2006), *Making the Case. Social Added Value Guide*, Communities Scotland, Edinburgh.

Stiglitz J., Sen A., Fitoussi J.P. (2009), "Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress", Paris.

Tronca L. (2007), *L'analisi del capitale sociale*, Cedam, Padova.

Weber M. (1995), *Economia e Società*, Vol. I, Edizioni di Comunità, Milano.

Wei-Skillern J., Austin J., Leonard H., Stevenson H. (a cura di) (2007), *Entrepreneurship in the Social Sector*, Sage, London.

Westall A. (2009), "Value and the Third Sector. Working Paper on Ideas for Future Research", *Third Sector Research Centre working paper*, 25.

Zamagni S. (2011) (a cura di), *Libro Bianco sul terzo settore*, Il Mulino, Bologna.

3. I dubbi e le critiche

Mentre tante imprese sociali e committenti ingaggiano valutatori, mentre molti considerano la valutazione un aspetto fondante dell'impresa sociale, vi è chi introduce dubbi sugli approcci più diffusi.

Se Barbetta auspica una diffusione di metodi controfattuali, Marco Musella è scettico sulla possibilità di costruire metriche oggettive che producano misurazioni univoche e universalmente accettate dell'impatto di un intervento, mentre riconosce l'utilità di una versione "debole" dell'impatto, capace di offrire spunti di riflessione, più che verdetti, su cosa sia utile e cosa no.

Gianfranco Marocchi parte da una domanda: come è possibile che centinaia di metodi e migliaia di esperienze di valutazione ci stiano aiutando così poco a comprendere cosa funziona nell'intervento sociale e cosa no? La questione, sostiene Marocchi, è quella di un utilizzo scorretto della valutazione, a finalità promozionali e competitive nell'interesse di singole organizzazioni, anziché dedicare la valutazione ad orientarsi tra le possibili strategie di intervento.

Nicoletta Stame, dopo avere evidenziato le debolezze delle iniziative di valutazione di impatto, propone un dialogo tra committenti e valutatori che porti a disegni di valutazione adeguati al bisogno di miglioramento che anima gli ETS: una valutazione "learning" più che "accountability" come spesso richiesto dai committenti, valutare per migliorarsi, riflettere sul proprio operato, affidando ai tecnici della valutazione una funzione di supporto.

Impresa Sociale n. 4/2020
La valutazione di impatto: versione forte e versione debole

Marco Musella

Impresa Sociale n. 4/2020
Per una analisi critica della valutazione

Gianfranco Marocchi

Impresa Sociale n. 4/2020
Valutazione d'impatto sociale. Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori

Nicoletta Stame

La valutazione di impatto: versione forte e versione debole

Marco Musella
Università degli Studi di Napoli "Federico II" – Iris Network

Introduzione

A cavallo tra la fine degli anni '70 e l'inizio negli anni '80, come ricorderanno tutti coloro che seguivano le discussioni di macroeconomia e politica economica, si accese un dibattito assai vivace e polemico sul tema delle aspettative razionali. Se il monetarismo *mark 1* aveva messo in dubbio l'efficacia della politica macroeconomica nel lungo periodo (e cioè aveva criticato la possibilità che il governo avesse la capacità, con le sue politiche, di influenzare i livelli di occupazione e di reddito), il monetarismo *mark 2*, quello delle aspettative razionali, portava a risultati ancor più eclatanti: anche nel breve periodo la politica economica era del tutto incapace di influenzare reddito e occupazione. La questione di come gli operatori economici formassero le loro aspettative era centrale per definire gli effetti macroeconomici di interventi di politica economica. Senza entrare nel merito di quel dibattito, è interessante notare che contro l'ipotesi di aspettative razionali e della conseguente inefficacia della politica economica si scagliarono i cosiddetti neokeynesiani, una minoranza combattiva di economisti che sottolineò come l'ipotesi alla base dei modelli con aspettative razionali era quantomeno strana perché supponeva che tutti gli operatori economici avessero tutte le informazioni (dati, decisioni di politica economica, etc.), conoscessero il modello macroeconomico "vero" e fossero, quindi, sempre in grado di formulare aspettative (in media) corrette sull'andamento del sistema economico e dell'inflazione. Qui basti ricordare il vigore con cui Nicholas Kaldor criticò questa nuova moda parlando senza mezzi termini di una malattia mentale che aveva colpito molti economisti da un giorno all'altro.

La reazione da parte del gruppo di economisti ortodossi più avveduti, che l'ipotesi di aspettative razionali avevano abbracciato senza indugio per poi giungere alla conclusione che non vi fosse spazio per politiche di stabilizzazione, non fu tanto quella di difendere a spada tratta l'idea "forte" di aspettative razionali, ma di proporre un'idea "debole" di aspettative razionali, ponendo in evidenza la ragionevolezza di un'ipotesi sulla formazione delle aspettative del tutto coerente con il metodo degli economisti: l'agente economico sfrutta sempre tutte le informazioni che ha a disposizione per ottenere un valore il più corretto possibile delle variabili attese a cui è interessato, quindi anche dell'inflazione attesa.

Da quel momento in poi nella letteratura macroeconomica è sorta la distinzione tra una versione forte, *hard*, delle aspettative razionali e una versione debole, *weak*. La prima veniva associata alla capacità degli agenti economici di prevedere correttamente l'andamento dell'inflazione e anticiparla nei propri comportamenti e nelle proprie scelte, la seconda era invece associata ad una generica necessità di superare quell'approccio alle aspettative, che veniva definito in letteratura "aspettative adattive", e cioè una modellizzazione delle aspettative di inflazione per la quale l'agente economico formulava le proprie aspettative sull'inflazione basandosi sui valori passati della variabile stessa così da poter sistematicamente sbagliare la previsione. La versione forte, però, si basava su presupposti difficili da accettare (come si è detto, conoscenza del modello macroeconomico "esatto" – perché ce n'è uno solo e il dibattito tra scuole è superato! – da parte di tutti gli operatori, conoscenza da parte del singolo agente economico degli stessi dati e delle stesse informazioni delle autorità di politica economica e, *last but not least*, capacità di elaborare le informazioni come il miglior ufficio studi al mondo sulla congiuntura macroeconomica). La versione debole delle aspettative razionali (l'agente economico sfrutta tutte le informazioni a disposizione quando fa previsioni) non richiedeva tutte queste assunzioni "eroiche" ed era, quindi, assai più accettabile; e, infatti, fu presto accettata quasi all'unanimità. Essa, però, non conduceva a quei risultati teorici sulla inefficacia della politica economica che i sostenitori della versione *hard* delle aspettative razionali pretendevano di aver dimostrato. ... Eppure, il mondo è andato nella direzione di far sì che la stragrande maggioranza degli economisti e dei "consiglieri del Principe" facesse proprie le conclusioni legate alla versione *hard* delle aspettative razionali e solo oggi, dopo circa 40 anni, si intravede la possibilità di uscire dal tunnel di cicliche recessioni e crisi sistemiche pericolose in cui quelle idee ci hanno portato... Ma forse non è questa la sede dove sviluppare questi ragionamenti.

Richiamavo questa vicenda della discussione sulla teoria delle aspettative razionali, forse molto "interna" al dibattito macroeconomico di qualche decennio fa, per introdurre un ragionamento che a me sembra corretto sul tema dell'impatto, dell'impatto sociale, divenuto negli ultimi tempi un argomento centrale delle discussioni sulle politiche sociali, sulla filantropia strategica, sulle imprese sociali e sul terzo settore. Sembra che la letteratura (e la prassi) si muova anche in questo caso tra lo Scilla di una definizione forte, *hard*, di impatto sociale che sembra assai criticabile, e il Cariddi di una definizione debole, *weak*, di impatto sociale che per certi versi aggiunge poco alla discussione sulla valutazione *ex post* e sulla necessità – sottolineo necessità – di guardare ai risultati (agli *outcome*) dell'azione sociale con la consapevolezza che indicatori, misure, numeri precisi non possono mai essere considerati fedeli rappresentazioni di quello che avviene nella realtà sociale, né, tanto meno, modalità di tagliare con l'accetta in modo preciso ciò che è riconducibile a un progetto o ad una azione e ciò che va, invece, ascritto a qualche altra causa – uso volutamente una parola impegnativa – che è intervenuta durante lo svolgimento del progetto o dell'intervento.

Si sta volutamente usando le espressioni "azioni", "interventi", "progetti", perché il tema della valutazione di impatto delle organizzazioni (soprattutto se si abbraccia la versione *hard* della valutazione di impatto sociale) richiederebbe un discorso a sé, probabilmente ancor più critico, che non si può sviluppare in questa sede.

Anche nel dibattito sulla valutazione di impatto, ci sembra di poter dire, sembra esserci chi è propenso a ritenere che sia possibile costruire misure oggettive e rappresentazioni della realtà in grado di dirci in modo preciso, e inoppugnabile, se un impatto è stato generato, quale impatto è stato prodotto da un progetto, da un'azione o da una iniziativa sociale e, semmai, anche proporre una valutazione economico-monetaria di esso così da dare indicazioni precise sul se (e quanto) i soldi impiegati per la realizzazione di quel progetto hanno determinato delle conseguenze che dal punto di vista economico sono davvero positive. Esiste dunque una definizione forte di impatto sociale che sembra muovere alcuni di coloro che fanno ricerca o che applicano tecniche per valutare l'impatto sociale di progetti e iniziative da finanziare, e che tendono a sostenere la possibilità di produrre univoche valutazioni dell'impatto generato da coloro che in queste iniziative sono stati impegnati, con l'annessa conseguenza di poter finalmente fare classifiche e dare patenti di efficienza al terzo settore.

Per fortuna esiste anche una letteratura, a parere di chi scrive, più avveduta che tende a partire dal presupposto che non sia possibile rappresentare in modo esaustivo con un numero, o anche con un vettore di numeri, i risultati attribuibili all'azione, al progetto oggetto della valutazione di impatto. E, con buona pace di chi vorrebbe sapere in modo "oggettivo" e univoco chi è stato il più bravo o anche solo se i soldi impiegati sono stati ben spesi, questa modalità debole di proporre "valutazioni di impatto" rimane solo un elemento valutativo importante che offre indicazioni utili a orientare scelte future, ma non propone giudizi definitivi e con crisma di scientificità assoluta.

Esiste, dunque, a parere di chi scrive, anche nel dibattito sull'impatto sociale una versione debole di cosa debba intendersi per impatto sociale e dei modi in cui questo vada differenziato dai risultati di un progetto o di un'iniziativa. Questo tipo di valutazione di impatto aggiunge alla riflessione sui risultati di un progetto qualche elemento che prova ad isolare le conseguenze direttamente riconducibile al progetto da quelle che, in un qualche senso, non possono essere ad esso ricondotte perché prodotte, con probabilità elevata, da vicende esterne o da elementi di ordine più "macro" non direttamente ascrivibili ai meriti o ai demeriti di chi l'iniziativa la porta davanti.

Alla luce di queste considerazioni generali e senza alcuna pretesa di esaurire un tema vasto e assai problematico, nel prosieguo di questo breve scritto si cercherà di spiegare perché si preferisce la versione debole della valutazione di impatto. Nella sezione che segue si discuterà, in modo breve e preliminare, alcune questioni "fondative" relative a *spazio*, *tempo* e *nessi di causalità*; si proporranno, poi, alcune sintetiche considerazioni su una tesi: la versione forte della VIS si affida a esercizi controfattuali, la versione debole adotta metodologie riferibili alla teoria del cambiamento. Nelle conclusioni, infine, si formulerà l'auspicio che non si ripeta la storia del dibattito sulle aspettative razionali che ha visto la insignificanza quasi assoluta dell'approccio *weak* rispetto alle scelte di politica economica tutte (o quasi) ispirate per molti lustri alla logica della visione *hard* delle aspettative razionali.

Spazio, tempo e nessi di causalità nella valutazione di impatto. Cenni

Le categorie di spazio e tempo, come è noto, rappresentano elementi indispensabili perché la nostra ragione possa conoscere i fenomeni naturali, come quelli sociali ed economici in modo preciso; ed è, quindi, necessario collocare anche la valutazione di impatto sociale sempre entro uno spazio definito e un tempo chiaro.

Spazio

È certamente il luogo, inteso come territorio, ma anche, nel caso delle iniziative e progetti sociali, rappresentato dalle persone, dalle istituzioni, dalle relazioni che caratterizzano lo specifico di un progetto e dal territorio/comunità in cui avvengono i fatti che si vogliono approfondire e sui quali si vuole produrre una conoscenza. Ogni valutazione deve aver chiaro su *cosa* sta esprimendosi e, nel caso della VIS, trattandosi di impatto, gli effetti di "cosa" su "cosa"[1]. Quanto alla prima "cosa", si tratta di aver chiaro a quali azioni, interventi, iniziative specifiche si fa riferimento per valutare gli effetti che esse producono su... la seconda "cosa" menzionata in precedenza. Per quanto concerne, infatti, questa seconda "cosa", si tratta di aver chiaro su quali persone, istituzioni e relazioni o situazioni si vogliono valutare gli effetti delle azioni indicate in precedenza. Compare palesemente anche l'esigenza di mettere in luce i nessi di causalità, e questo è certamente un aspetto cruciale e problematico di ogni tentativo di indagine scientifica, che voglia cioè produrre "conoscenza"; nel campo sociale ed economico ciò richiede sempre un'attenzione specifica e una consapevolezza della scivolosità del terreno su cui ci si muove. La realtà sociale ed economica, infatti, come è noto, non ha le caratteristiche di un laboratorio e gli eventi che in essa avvengono non sono "esperimenti"; è difficile, perciò, (per qualcuno è addirittura impossibile) isolare singole reazioni e affermare che A (causa) ha generato B (effetto), e ogni accadimento è, in qualche modo, il prodotto di tantissime cause... ma su ciò si dirà qualcosa più avanti.

Tempo

L'effetto, l'impatto rispetto a quando va considerato? Se un'azione si sviluppa nell'intervallo tra A e B (Figura 1), a quando bisogna riferire l'analisi degli effetti di questa azione? Al

1 Uso questa espressione "cosa" nell'accezione, per così dire, del linguaggio filosofico sulla esse in re contrapposta alla esse in intellectu, anche se, ovviamente, non voglio entrare nel dibattito filosofico sulla possibilità o meno di "conoscere la realtà". È un tema assai vasto su cui sarebbe interessante che a parlare fossero i filosofi, come devo dire onestamente, su un più corretto inquadramento dei temi di spazio, tempo e nessi di causalità.

momento della sua conclusione? Cioè valutare gli effetti che ha prodotto nell'istante B? O prendere in considerazione un momento successivo, per esempio C? O un intervallo temporale e non un singolo istante, ad esempio il tempo BC? E quanto lungo deve essere questo intervallo? Siamo sicuri di poter scegliere bene il momento (o l'intervallo temporale) in cui valutare l'impatto? E se gli effetti più rilevanti si produrranno dopo che il momento C è stato raggiunto? Tra l'altro, non possiamo ignorare che la scelta del momento migliore per valutare l'impatto è fortemente influenzata dal fatto che quanto più C è vicino a B, tanto più facile sarà la raccolta delle informazioni e i dati necessari e tanto maggiore sarà la probabilità di riuscire ad "isolare", per dir così, gli effetti prodotti dall'azione condotta nell'intervallo AB, ma tanto più probabile sarà che la VIS sia miope perché esclude gli effetti che l'azione genera in un tempo successivo.

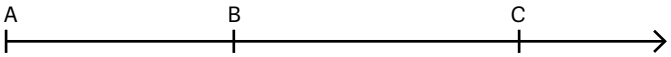


Figura 1
Il fattore tempo per la valutazione d'impatto.

Nesso di causalità

Ancora più complesso, come si è già detto in parte, è il tema del nesso di causalità di cui qui non potremmo che parlare per cenni molto generali e incompleti, come, d'altra parte, si è fatto per spazio e tempo. Enfatizziamo soprattutto le difficoltà che si incontrano ogni volta che si valutano impatti; e ciò al fine di chiarire che ogni visione forte della valutazione di impatto rischia di infrangersi contro gli scogli dei nessi di causalità non sufficientemente approfonditi prima ancora che su altri problemi di tecniche utilizzate o di dati insufficienti o non "puliti".

Ogni disciplina scientifica, esclusa forse la matematica, così come si trova di fronte alla necessità di definire il tempo e lo spazio delle proprie analisi, si trova, in particolare nel caso delle scienze umane e sociali, di fronte alla necessità di chiarire, o meglio di avere chiaro, in che senso sta argomentando le proprie proposizioni, rispetto alla relazione *causa-effetto*. È evidente che la relazione *causa-effetto* è indispensabile perché si possa parlare propriamente di passi avanti nella conoscenza dei fenomeni che si studiano, o nei confronti dei quali si vogliono esprimere dei giudizi o suggerire scelte e interventi. Anche nelle discipline storico-economico-sociali la relazione *causa-effetto*, a ben vedere, è ciò di cui ci si occupa nel momento in cui si cerca di spiegare i fenomeni e di ricondurli a delle "leggi" che possano essere, poi, considerate un avanzamento del nostro sapere e orientare scelte e strategie future. Di tutte queste cose sarebbe necessario parlare a lungo per non lasciare i ragionamenti sull'impatto – e cioè sugli effetti che determinate azioni, sviluppate all'interno dei progetti, hanno – ad un livello di superficialità inaccettabile, coprendo semmai con numeri e formule astruse la pochezza conoscitiva delle conclusioni che vengono raggiunte.

Dobbiamo dunque mettere in guardia *sempre* chi effettua le valutazioni di impatto dal rischio di una superficialità nell'approfondimento dei nessi di causalità, e cioè nell'analisi precisa dei nessi che legano attività e relazioni che in esse si sviluppano con gli effetti che si spera di generare. Gli esempi qui si potrebbero moltiplicare, ma limitiamoci a sottolineare come, ad esempio, tanti progetti con bambini, adolescenti e giovani puntano a generare effetti anche attraverso il coinvolgimento delle famiglie o delle comunità locali, e ciò che accade nelle famiglie, nei gruppi e/o nelle comunità locali nel mentre si realizzano le azioni progettuali può certo interferire in modo rilevante sui risultati del progetto stesso. E una VIS che guardasse solo i bambini finirebbe per perdere di vista altri importanti effetti del progetto, risultando quindi attaccabile sia sul piano logico che empirico.

Metodo controfattuale e teoria del cambiamento. Un cenno

A chi scrive sembra chiaro che, se si abbraccia la tesi forte sulla valutazione di impatto, la ricerca dovrà concentrarsi su metodi e tecniche che riescano ad isolare davvero i risultati attribuibili al progetto da tutto quello che si è prodotto sulle persone, sulle situazioni, sull'ambiente sociale, grazie a fattori diversi.

Da questo punto di vista, il *metodo controfattuale* diventa lo strumento da preferire perché – come avviene in altri campi, per esempio nello studio dell'efficacia dei farmaci – esso ha molte più possibilità di rappresentare in modo abbastanza certo ciò che è stato prodotto specificamente da quel progetto, da quella iniziativa; ma anche nel caso dei farmaci, bisogna dire, non dovremmo mai essere troppo sicuri della inoppugnabilità dei risultati ottenuti con un qualunque esercizio controfattuale che, tra l'altro, per essere ben fatto, come è noto, richiede risorse economiche e umane non indifferenti e strategie molto ben congegnate dal punto di vista scientifico, legale ed etico.

Il metodo controfattuale, sembra di poter dire, ha la pretesa di dire una parola chiara e, in qualche modo inoppugnabile, sull'impatto. Esso, infatti, costruisce esercizi volti a separare nettamente ciò che avviene grazie ad un certo intervento (trattamento) da ciò che non può essere ad esso attribuito perché si verifica anche in quel gruppo di controllo che non ha ricevuto il trattamento.

L'articolo di Gian Paolo Barbetta in questo numero di Impresa Sociale mette in evidenza in modo chiaro ed esemplare tutti i pregi di questo strumento di indagine sull'impatto. Anche chi scrive è convinto che, ove fosse possibile costruire un esercizio controfattuale in modo che il gruppo di controllo sia stato ben identificato e abbia le stesse caratteristiche del gruppo dei trattati e il tempo di valutazione degli effetti sia quello giusto, i risultati non possono che essere precisi e inoppugnabili.

Tuttavia, queste condizioni quasi sempre non si danno in modo preciso, negli interventi e progetti sociali e, fermandoci alla sola questione della costruzione dei due gruppi, penso che anche la statistica ci possa aiutare fino ad un certo punto in una selezione davvero corretta, quand'anche mettessimo da parte problemi etici o legali. Si pensi anche qui ai

progetti per bambini, adolescenti e giovani: come si fa – mi domando – a selezionare due gruppi che per caratteristiche di bambini, giovani, adolescenti, per caratteristiche delle famiglie e degli altri elementi che entrano in gioco secondo il disegno progettuale, siano uguali (nel senso dell'estrazione casuale)? Inoltre, nel costruire il pool complessivo dal quale si scelgono il gruppo dei *trattati* e quello dei *non trattati*, sarà mai possibile avere una situazione nella quale l'estrazione casuale dà luogo al presupposto primo di un esercizio controfattuale corretto?

Se si propende per la versione debole della valutazione di impatto, non si farà troppo affidamento sulla possibilità di costruire esercizi controfattuali inattaccabili e dall'esito certo dei risultati ottenuti; si cercherà, invece, di ricorrere quasi sempre ad altre metodologie per provare a distinguere gli effetti prodotti dal progetto, dagli effetti che non possono, con relativa certezza, essere attribuiti ad esso. Di qui, ad esempio, la necessità di ricorrere all'approccio della cosiddetta *teoria del cambiamento* e la ricerca di vie per valorizzare il ruolo che può svolgere in questa analisi dell'impatto il *logical framework*. Esso, utilizzato nell'ambito della VIS, consente di riconnettere l'*ex ante* e l'*ex post*, o meglio di affermare che ciò che è accaduto *dopo* un certo tempo (da definire in modo il più ragionevole possibile, ma non per questo inattaccabile) era stato previsto in modo corretto in sede di redazione del progetto. Certo non vi sarà alcun crisma di certezza assoluta perché l'esercizio si baserà, in questo caso, semplicemente sul fatto che ciò che veniva previsto in sede di progettazione dell'intervento, si è effettivamente realizzato seguendo quei percorsi (quindi quelle relazioni causa-effetto) ipotizzati in partenza.

La teoria del cambiamento, dunque, utilizzando in modo adeguatamente approfondito ed esteso lo strumento del *logical framework*, può essere foriera di una valutazione di impatto rigorosa sì, ma in una logica meno ambiziosa in ordine alla possibilità di dire parole certe e definitive sull'impatto.

Conclusioni

In questo scritto – assai breve ed incompleto su temi così ampi e complessi da rendere troppo ambiziosa la pretesa di trattarli in modo sintetico ed esprimere giudizi definitivi – ci si è mossi per animare in modo costruttivo il dibattito sulla valutazione di impatto, dalla convinzione che nessuna certezza assoluta ci potrà mai essere sul fatto che siano state proprio le situazioni generate da un progetto o da una iniziativa sociale a determinare il risultato che si "legge" osservando la realtà dopo un certo lasso di tempo dalla conclusione del progetto stesso.

Se si vuole aumentare, per dir così, l'attenzione delle organizzazioni di terzo settore (e di tutti gli attori pubblici e privati) sui risultati generati da progetti e azioni sociali, a parere di chi scrive, meglio sarebbe accettare i limiti insuperabili di quella valutazione di impatto a cui si vorrebbe, da parte di qualcuno, far discendere una legittimazione (o una non legittimazione) di quelle istituzioni sociali che traggono, invece, il loro senso e la loro legittimazione dal solo fatto di esistere e popolare lo spazio tra individuo e Stato.

Se, comunque, una valutazione di impatto si ritiene uno strumento utile a dare ancor più riconoscimento al terzo settore e ai progetti e interventi che esso realizza, è meglio costruire e affinare i metodi che si muovano nella logica della teoria del cambiamento e che aiutino innanzitutto le organizzazioni a conoscere e ri-conoscere gli effetti prodotti dal loro agire. Gli esercizi controfattuali andranno proposti solo laddove possibili e accettando i limiti che anch'essi, inevitabilmente, conterranno.

È una versione debole, *weak*, della valutazione di impatto che può aiutare l'impresa sociale e il terzo settore (e non solo essi) a crescere in modo coerente con la propria identità e valorizzando il contributo che queste realtà possono dare ad un maggior benessere, in particolare delle persone fragili.

La storia del dibattito sui modelli di aspettative razionali sembra militare in direzione contraria a questo auspicio, ma, come cantava qualche anno fa Francesco De Gregori, "la storia siamo noi", e non si spegne in chi scrive la speranza di riuscire a orientare le vicende nella direzione più giusta, anche attraverso la capacità di spostare la riflessione culturale, e il dibattito scientifico, dalle tecniche della VIS al modo in cui una valutazione di impatto consapevole dei suoi limiti è possibile e può svolgere un ruolo positivo per la crescita del terzo settore e del Paese.

DOI: 10.7425/IS.2020.04.05

Per una analisi critica della valutazione

Gianfranco Marocchi
Impresa Sociale

Il tema

L'impianto generale della riflessione proposta parte da una constatazione paradossale: negli ultimi anni al tema della valutazione è dedicata come non mai l'attenzione di studiosi e politici, ma la capacità dei lavori di valutazione di orientare tanto i cambiamenti delle politiche, quanto le strategie delle organizzazioni, appare minimo. Si valuta, ma non si ottengono risultati circa il "cosa funziona" e il "cosa non funziona" tali da contribuire ad indirizzarci per il meglio. E, si argomenta, generalmente non si tratta di "sordità" del decisore rispetto contenuti pur pregnanti delle valutazioni: è proprio la valutazione ad essere povera di contenuti.

Il secondo passaggio consiste nell'indicare il motivo per cui ciò avviene, che non va ricercato in insufficienze di metodi e metriche, ma nella funzione attribuita alla valutazione e nella sua collocazione entro schemi di pensiero inadeguati. In sostanza, si argomenta, si tratta di una valutazione pensata come parte di un processo persuasivo, promozionale, auto affermativo di specifiche organizzazioni che, per finalità di comunicazione pubblica o aderendo ad una richiesta di un finanziatore, avviano iniziative di valutazione con il più o meno esplicito intento di confermare e mostrare agli stakeholder la bontà del proprio operato. E ovviamente tale impianto è intrinsecamente conservativo, giustifica e magnifica l'esistente più che orientarsi al nuovo.

Il terzo passaggio riguarda le conseguenze di tale impostazione, che non si limitano solo alla povertà dei risultati ottenuti in termini di conoscenza e cambiamento, ma rischiano di influire in modo inconsapevole sulle *mission* organizzative, facendole evolvere in direzioni assai discutibili.

Le argomentazioni introdotte nei tre punti precedenti, e questo è il quarto passaggio, non portano certo ad argomentare l'inutilità o la non auspicabilità della valutazione, quanto a sostenere l'opportunità di collocarla entro un sistema di pensiero diverso, teso al cambiamento e al miglioramento anziché alla comunicazione pubblica; e rilancia la necessità di iniziative di valutazione di ampia portata sulle politiche, di cui si continua a sentire la mancanza.

In sede conclusiva, si cercherà infine di sintetizzare priorità e indicazioni operative emerse dall'analisi sino a quel punto condotta.

La domanda: perché la valutazione è irrilevante?

La tesi qui sostenuta può essere, in prima approssimazione, così riassunta: la pur significativa produzione sul tema della valutazione e segnatamente della "valutazione d'impatto" che ci ha accompagnato in questi anni rischia di rivelarsi sterile; se ciò avviene, non è a causa dell'inadeguatezza delle metriche o per altri motivi riguardanti le *tecniche* di valutazione, ma per il fatto di concentrarsi su aspetti operativi, non riflettendo adeguatamente sui presupposti, sulle finalità e sulle implicazioni dell'azione di valutazione.

Non è un caso che i lavori di *review* sul tema della valutazione di impatto – ne sono esempi il lavoro di Zamagni, Venturi e Rago pubblicato su Impresa Sociale (Zamagni et. al, 2015) – si trovino di fronte ad una (crescente e talvolta disordinata) molteplicità di metodi e metriche, ma generalmente a pochi lavori che discutano in modo approfondito le finalità e gli oggetti della valutazione: in altre parole, ci si interroga senza sosta sul "come" valutare, su indicatori da includere o escludere, su tecniche di ponderazione dei diversi fattori, sui procedimenti e solo in modo rituale e approssimativo sul "perché" e sul "cosa" valutare. Anzi, generalmente la questione del "perché valutare", qui ritenuta fondamentale, è data per autoevidente, al limite brevemente liquidata nelle righe iniziali con argomenti di dubbia consistenza – lo chiede la legge, lo chiede l'Europa, lo chiedono i soggetti della finanza di impatto come condizione per finanziare gli interventi – ed è inserita in modelli di pensiero discutibili. L'esito è un certo barocchismo delle pratiche di valutazione e una scarsa pregnanza dei risultati nell'orientare tanto le politiche quanto l'azione delle singole organizzazioni.

In sostanza, se ci chiedessimo quali nuovi e diversi orientamenti e quali consapevolezze siano stati maturati grazie ad azioni di valutazione e siano entrati a far parte del patrimonio consolidato delle politiche di welfare, saremmo seriamente in difficoltà ad individuarne alcuno. Centinaia di metriche, migliaia di valutazioni, alla fine non riescono a farci fare passi avanti nel dirci come meglio operare in ambito sociale; a dirci che è opportuno intervenire in un certo modo e non in un altro; che le risorse vanno investite in una certa direzione e non in un'altra. Perché? Perché quando si scrive delle politiche di domani, difficilmente una parte significativa delle argomentazioni si fondano sulle valutazioni di oggi? Sono gli stakeholder che non sanno ascoltare, non leggono evidenze che pur sono scritte, preferiscono reiterare posizioni ideologiche preconcette anziché rifarsi agli esiti della scienza? O, al contrario, in realtà la gran parte dei risultati delle iniziative di valutazione sono di fatto poco consistenti, carta da giornale che oggi (il giorno del convegno di presentazione della valutazione) leggi e domani è buona per incartare ortaggi? E lo stesso si può dire a livello di singole organizzazioni, anche se in questo secondo caso è più difficile avere un quadro complessivo: non pare, comunque, che siano frequenti i casi in cui, alla luce di un'iniziativa di valutazione, si sceglie di mutare strategia, di seguire una strada anziché un'altra.

È sempre così?

In premessa, è forse opportuno ricordare che il tema della valutazione, lungi dall'essere stato introdotto in questa re-

cente stagione dell'enfasi sulla valutazione di impatto, è tradizionalmente presente da decenni nel lavoro sociale (De Ambrogio, 2019; Stame in questo numero di Impresa Sociale); e che vi sono casi, anche in ambito sociale e non recenti, in cui iniziative di valutazione hanno contribuito in modo significativo al dibattito pubblico. Facciamo due esempi, entrambi risalenti agli anni Novanta.

Il primo riguarda il tema dell'inserimento lavorativo. A partire appunto dagli anni Novanta sono state realizzate successive ricerche (vari studi di Marocchi e Chiaf, per citare due nomi) che con i linguaggi di oggi ricondurremmo senz'altro alla valutazione di impatto, sviluppatesi su due filoni: il primo che ha indagato i costi e benefici, dal punto di vista della spesa pubblica, dell'inserimento lavorativo, giungendo a dimostrare la convenienza economica di tale pratica; il secondo che ha esaminato gli aspetti di efficacia, in particolare relativamente all'universo carcerario, evidenziando la diminuzione di recidive connessa all'inserimento lavorativo. Non tutti gli amministratori pubblici o gli imprenditori sociali le hanno lette, ma si può affermare che a livello culturale questi contenuti sono entrati a far parte del patrimonio condiviso di chi si occupa di questi temi. Generalmente se si interpella un operatore di questo settore con un qualche vivacità culturale, ha presente i contenuti che vi vengono affermati in tali indagini e sa che sono frutto non di mere supposizioni ma di analisi accurate e che quindi a tali affermazioni va dato credito nel momento in cui si programmano le future politiche[1].

Il secondo riguarda l'ambito delle dipendenze e in specifico il confronto, tra proibizionismo (si combattono le droghe proibendone non solo l'acquisto ma anche il consumo), approcci orientati al recupero attraverso specifici programmi terapeutici (es. Comunità) e approcci ispirati alla "riduzione del danno". Ebbene, soprattutto i fautori di questo ultimo approccio hanno spesso argomentato la bontà dei propri orientamenti rifacendosi a evidenze scientifiche, spesso indagini valutative delle diverse strategie di intervento condotte con i metodi controfattuali auspicati in questo numero di Impresa Sociale da Gian Paolo Barbetta.

Anche in anni più recenti vi sono studi valutativi che, forse per pubblici più ristretti, intervengono su temi di un certo rilievo, si pensi ad esempio al lavoro di review di Liliana Leone sull'utilizzo di meccanismi di condizionalità nelle misure di contrasto alla povertà o alle iniziative promosse e autofinanziate dall'Alleanza contro la povertà sull'introduzione del SIA e poi del REI.

Senza entrare nel merito dei temi trattati, si sono evocati questi esempi per dire che non sarebbe vero affermare in termini assoluti che il mondo sociale sia di per sé refrattario alla valutazione: gli esempi sopra richiamati riguardano temi che sono al contrario entrati in modo significativo nel dibattito di settore.

Si sta dicendo altro: che è proprio l'attuale generazione di studi valutativi ispirati alla logica dell'impatto – che ha saputo richiamare l'attenzione pubblica sul tema della valutazione in termini sconosciuti nei decenni scorsi, sino ad inserire la valutazione di impatto nei testi normativi connessi alla riforma del Terzo settore – che generalmente passano in poche settimane dalle mani del consulente a quelli dell'impresa sociale committente e quindi al dimenticatoio senza lasciare traccia.

Di nuovo, ci si chiede: perché ciò avviene?

La questione: dove si colloca la valutazione

Dai ragionamenti e dagli esempi sino ad ora proposti siamo in grado di mettere a fuoco il problema. La qui asserita contraddizione tra l'inedita enfasi per la valutazione di questi anni e l'irrilevanza delle valutazioni che tale enfasi ha prodotto non nasce dal fatto che tecniche e metriche siano insoddisfacenti, ma dalla finalità attribuita alla valutazione e dalla natura dei quesiti valutativi.

Si provi a ricostruire una narrazione della valutazione di impatto che, nella sua forma idealtipica – e, ci si rende conto, un po' estremizzata, ma utile a comprendere i temi di cui si tratta – si sviluppa su un impianto concettuale così riassumibile:

1 Tradizionalmente, le risorse per il welfare sono allocate in modo inefficiente e conservativo, per incompetenza, indifferenza allo spreco tipica della pubblica amministrazione o peggio ad esito di relazioni clientelari tra soggetto pubblico e i soggetti privati destinatari dei finanziamenti.
2 Tale inefficienza non emerge perché gli interventi non sono mai stati sottoposti a valutazione.
3 Oggi però vi sono nuovi soggetti, in specifico nel mondo della finanza di impatto, scevri dalla faciloneria e dall'approssimazione dell'Ente pubblico, sempre più propensi ad orientare le proprie risorse su enti in grado di documentare un effettivo impatto sociale positivo (e non ad altri); ciò avviene sotto varie forme, da quelle più estreme (nel nostro Paese quasi solo teorizzate) di *social impact bonds* e di schemi di *payment by results*, a forme di finanziamento a condizioni favorevoli (in termini di interessi richiesti, "pazienza" dell'investitore, ecc.), a contributi dei soggetti filantropici, tutte rivolte però solo a soggetti maggiormente in grado di produrre e documentare un impatto positivo e non ad altri.
4 Per trascinamento, ora finalmente anche i finanziatori pubblici cercano una maggiore efficienza e innovatività degli interventi, richiedendo la valutazione di impatto ai soggetti finanziati.
5 E dunque gli Enti di Terzo settore dinamici e innovativi devono misurarsi con le sfide di questa nuova situazione e investire nella valutazione di impatto in modo da risultare più appetibili di altri per i propri finanziatori.

Si tralasci che, come si è evidenziato prima, la narrazione circa l'inesistenza della valutazione in ambito sociale sia sostanzialmente ideologica e in qualche modo creata ad arte

1 Si può citare a titolo di esempio una circostanza che ha coinvolto la nostra rivista in queste settimane: il giudice della Corte Costituzionale Antonini, redattore della rivoluzionaria sentenza 131/2000 e intervenuto in occasione del XVIII Workshop sull'Impresa sociale il 13 novembre 2020, ha citato – come esempio dei motivi per cui va riconosciuto il ruolo del Terzo settore come soggetto in grado di portare benefici per la comunità – proprio la caduta delle recidive per i detenuti inseriti in percorsi di integrazione lavorativa in imprese sociali.

per produrre un alone messianico intorno alla valutazione di impatto; l'elemento che si intende sottolineare è che nello schema sopra richiamato il momento della valutazione si colloca nell'ambito degli sforzi che un ente di Terzo settore fa per dimostrare ad un soggetto terzo finanziatore le buone ragioni per essere destinatario di risorse. E questo discorso – basta leggere i *claim* dei fautori della valutazione di impatto – viene, implicitamente o esplicitamente collocato entro un agone competitivo o comunque di autoaffermazione, con l'intento quindi di far risaltare come il proprio operato sia il migliore possibile (e quindi migliore di quello altrui).

Non si esclude che in taluni specifici casi ciò possa portare ad esiti utili: si immagini ad esempio un intervento effettivamente innovativo, che agisce rispetto a fenomeni sui quali non vi è diffusa consapevolezza e rispetto al quale una iniziativa di valutazione contribuisce a documentare gli esiti sociali positivi. L'unico problema è che, in un panorama in cui generalmente tutti si autoaffermano, è difficile capire chi lo fa a buon titolo, avendo effettivamente contenuti rivoluzionari da portare all'attenzione pubblica.

Ma in generale il risultato è sotto gli occhi di tutti: siamo inondati di report che evidenziano come diverse azioni sociali siano miracolosamente in grado di produrre esiti sociali positivi, spesso con SROI degni di uno schema Ponzi; ma che generalmente non contribuiscono a consolidare elementi utili a comprendere cosa fare né a livello di politiche, né verso quali orizzonti far evolvere le organizzazioni valutate, da parte loro paghe di aver visto legittimato il proprio operato grazie alla valutazione positiva. Insomma, non sappiamo se tali prodotti risultino effettivamente utili alla "finanza di impatto" (anche per la non marginale circostanza che tale soggetto appare sostanzialmente inesistente), ma è chiaro che siano poco pregnanti per chi si interroga su come orientare, migliorare e innovare gli interventi sociali o anche solo per delineare le strategie di lungo termine di un'organizzazione.

Non che i tanti studiosi che faticosamente rincorrono le sempre più numerose pubblicazioni sul tema della valutazione facciano male: ci sarà sempre un algoritmo, un procedimento, una metrica in più che nel mondo qualcuno sperimenterà ed è utile darne conto; ma se la domanda valutativa è viziata all'origine, non vi è metodologia, per quanto raffinata che tenga.

Se poi ci spostiamo dall'ottica dell'ente di Terzo settore al soggetto – una pubblica amministrazione o anche un soggetto filantropico, non dotato della stessa lungimiranza di quelli che hanno scritto in questo numero di Impresa Sociale – in capo al quale si collocano le scelte allocative delle risorse e delle politiche da perseguire, emerge uno speculare orientamento coerente con la narrazione sopra esposta. La "valutazione d'impatto" si sostanzia nella maggior parte dei casi nell'esercitare un'azione di controllo circa quanto realizzato dai diversi soggetti destinatari di un *grant* o di un corrispettivo. Ben lungi dal chiedersi se una certa politica di intervento sia adeguata o meno o in che cosa vada riformata o sviluppata, questo finanziatore sembra chiedersi se il soggetto di Terzo settore – considerato una sorta di postulante – abbia fatto un buon uso delle risorse generosamente accordate. E visto che il finanziatore vuole rimarcare la propria serietà e responsabilità, non si accontenta di incaricare un proprio esperto di svolgere una valutazione professionale, ma chiede al finanziato di destinare una quota di budget per incaricare un consulente di realizzare appunto una "valutazione di impatto".

Generalmente vi è il lieto fine: vissero felici e contenti l'ente di Terzo settore che dimostra l'utilità del proprio lavoro e il finanziatore che si è confermato nell'idea di spendere al meglio le risorse grazie alla capacità tenere salde con la valutazione le briglie dei finanziati (e visse felice e contento anche il consulente che ha realizzato la valutazione di impatto, chiamandola proprio così anche se magari – per evidenziare solo un particolare – è stata ultimata un mese prima della fine del progetto, anche perché andava consegnata entro la sua scadenza per motivi di rendicontazione).

Circa l'utilità di tale pratica a fini di verifica e controllo (o meglio: quanto esso superi non solo in costi, ma anche nell'accuratezza e nei risultati quello tipico di una valutazione professionale di un esperto) non ci si esprime, ma è abbastanza certo che il report finale in un processo così configurato non passi alla storia per il contributo allo sviluppo di nuove e più appropriate strategie di intervento.

Cosa ne consegue: derive inconsapevoli e discutibili

Accanto alla dubbia utilità dell'operazione, è forse utile spendere qualche parola circa alcune implicazioni che questa collocazione della valutazione porta con sé. Si tratta di temi più ampiamente sviluppati altrove (Marocchi, 2018; 2019), qui brevemente richiamati in relazione alle implicazioni spesso inconsapevoli che una concezione della valutazione così "prestazionale" porta con sé. Perché nella misura in cui la valutazione va a caccia di elementi per poter argomentare la bontà dell'azione svolta, è probabile che l'ente di Terzo settore tenda a considerare tali elementi come l'effettivo obiettivo da perseguire; e se tali elementi sono scentrati rispetto alla mission, ne costituiscono proxy grezze con il solo merito di essere più facilmente riscontrabili e misurabili, e ne deriva una deviazione dell'azione stessa dalle sue finalità originarie.

Gli approcci valutativi in questione tendono a ricercare la binarietà (lavora / non lavora – si droga / è astinente – delinque / non delinque) negli esiti di periodo medio breve per misurare la bontà dell'intervento sociale, quando invece il lavoro sociale è fatto di sfumature, di strumenti offerti e poi utilizzati nei modi e nei tempi più impensati e spesso non prossimi all'intervento (Tabacchi, 2018). Questo modo di valutare è alla ricerca di esiti misurabili (l'esito di un corso per parrucchieri è *più misurabile* di un corso sulla Costituzione), rendendo implicitamente la praticabilità o meno di una metrica il criterio di valutazione dell'intervento: si rischia di valutare cioè un intervento in relazione al fatto che si possieda un metro adeguato e sufficientemente economico. L'ambiguità, richiamata anche nell'articolo di Stame, tra misurazione e valutazione, con la tendenza ad appiattire la seconda sulla prima, premia gli interventi su destinatari per cui è più facile avere risultati "positivi", per i quali vi è una prospettiva di "cambiamento" (non sempre, negli interventi sociali, questo avviene, ad esempio gli anziani si ostinano a declinare) e gli interventi per i quali vi è un'attenzione sociale già consolidata, per cui è quindi possibile affermare che facendo un certo intervento, si è potuto evitare una certa

spesa (ma se di un certo bisogno non ci si occupa, la spesa evitata è assente...). Manca, insomma, un livello ulteriore in cui la misurazione è consegnata ad una successiva e distinta valutazione politica. Tutti questi bias non portano solo a "sbagliare" la valutazione, ma ad orientare lo stesso lavoro sociale verso approdi discutibili senza che nemmeno se ne abbia consapevolezza. L'abitudine di sempre più scuole, ormai constatabile da ciascun genitore, di snocciolare agli *open day* dati che documentano esiti Invalsi superiori alle altre scuole (appunto, un indicatore di performance per valutare la bontà dell'insegnamento impartito) fanno parte di questa deriva culturale, sino ai casi limite degli istituti che si vantano di non avere stranieri, disabili o ragazzi di classi sociali inferiori[2], insomma soggetti che portano a far declinare l'indicatore di valutazione comunemente utilizzato.

Ma l'aspetto forse più singolare che questo approccio alla valutazione porta con sé è la convivenza di un paradigma dell'intervento sociale fortemente orientato al lavoro di rete (e quindi alla convinzione che la bontà dell'intervento si costruisca grazie all'interazione tra più agenzie e tra più interventi) e la ricerca di metodi di valutazione che – per valorizzare l'operato di una specifica organizzazione o di uno specifico intervento in un contesto competitivo – cercano di isolare un effetto specifico ("l'effetto netto"), in sostanza il "merito" dell'organizzazione in questione, concettualmente inteso come separato dalla rete in cui è inserita. Insomma, si opera con un presupposto contrario a quello che con ogni probabilità l'organizzazione stessa predicava in fase di progettazione. Ogni operatore sociale è consapevole di come un esito derivi da un sistema complesso di cui fa parte l'ente di Terzo settore che si sta facendo valutare, altri Enti di Terzo settore (magari concorrenti) che operano sullo stesso territorio e talvolta con le stesse persone, le parrocchie, la scuola, il vicinato, la famiglia, i pari. Ma un discorso del genere rischia di essere ignorato nel momento in cui si è interessati a dimostrare che *quell'*intervento finanziato abbia fatto la differenza.

Cosa ne consegue: le questioni di committenza

Accanto alle derive discutibili sopra richiamate, la collocazione della valutazione entro un rapporto consulenziale tra il valutato stesso e un'agenzia chiamata ad evidenziare l'impatto sociale positivo realizzato nell'ambito di un'azione di comunicazione del valutato o per richiesta del finanziatore, porta con sé altre questioni che tendono ad essere sottaciute.

La questione della committenza, in qualche misura sempre presente nel lavoro di ricerca, è qui evidente oltre ogni limite. L'ente di Terzo settore paga il un professionista perché lo valuti e chiede la valutazione (principalmente) come elemento che ne rafforzi la competitività; e, detto per inciso, spesso il professionista è un sostenitore della necessità di valutare nei termini qui indicati, sempre a proposito di potenziali conflitti di interesse. Si potrebbe obiettare che ciò non è ritenuto problematico, ad esempio in una pluralità di sistemi di certificazione di qualità dove avviene sostanzialmente la stessa cosa; per quanto ci riguarda, una volta acquisita la consapevolezza del potenziale problema, non si può che lasciare al lettore il giudizio di merito – se siano sistemi tutti ragionevoli o tutti discutibili. Fatto sta che, generalmente, le valutazioni che si leggono sono ampiamente positive, con buona pace della funzione loro attribuita di garanzia verso terzi circa la validità dell'intervento realizzato.

Ma la questione della committenza ha anche ulteriori sfumature di cui è bene essere consapevoli e che riguardano la relazione tra equipe scientifica e soggetto valutato. Per effetto di una cultura sociale diffusa e condivisa (se ne parlerà dopo), probabilmente nella gran parte dei casi il valutatore attua forme di coinvolgimento di membri e lavoratori, ma l'impianto complessivo della pratica di valutazione di impatto è comunque generalmente fondato su un rapporto con un soggetto professionale esterno che realizza la valutazione. A ciò si aggiunga che di solito le iniziative serie di valutazione (che hanno costi di decine di migliaia di euro) vengono realizzate grazie al contributo economico decisivo (e ovviamente occasionale) di soggetti esterni, che si accollano una parte significativa dei costi, tanto è vero che tali valutazioni sono reperibili in rete con indicazioni quali "realizzata con il contributo di..." (generalmente un soggetto filantropico).

Si mettano insieme questi due aspetti: valutazioni eterofinanziate ed eterorealizzate; cosa rimane all'organizzazione entro un rapporto di committenza di questo tipo? Cosa può rimanere, nelle pratiche quotidiane, dopo avere realizzato un momento pubblico di presentazione della valutazione in cui viene attestata l'eccellenza e l'utilità di un certo intervento? Cosa cambierà, cosa innoverà, quali nuove competenze ha consolidato?

Cosa ne consegue: iniziative di corto respiro

Ma le valutazioni eterofinanziate con budget consistenti sono comunque relativamente poche: ciò che invece si diffonde sono microvalutazioni, generalmente indotte da un ente che condiziona l'erogazione di un finanziamento alla realizzazione di una "valutazione di impatto". Ovviamente le risorse sono minime, poche migliaia di euro. A ciò si aggiunga che – sempre nell'ottica "sospettosa" trattata prima – si eroga il finanziamento o il suo saldo solo dopo la consegna del rapporto di valutazione e ciò richiede che la valutazione sia temporalmente contestuale o comunque molto vicina allo svolgimento del progetto stesso. Già questo ci dice che fine fanno gli effetti di medio e lungo periodo e quelli indiretti; spesso anche gli effetti di breve sono assorbiti dall'urgenza e ci si limita ad alcuni indicatori processuali. Questa ipercontingenza e i budget che, considerati singolarmente, sono molto limitati hanno l'effetto di deprimere ogni esigenza di ragionamento di ampio respiro; insomma, in omaggio alla (falsa) convinzione che tali pratiche testimonino lo scrupolo del finanziatore, i finanziatori di fatto inducono lo spreco di risorse che potrebbero (dovrebbero) essere destinate a valutazioni di ben altra portata, utili a ridefinire l'evoluzione delle politiche e dove il soggetto di Terzo settore, più che come beneficiario sul quale ricade l'onere della prova di avere ben operato, diventa uno degli stakeholder in grado di portare elementi di conoscenza.

2 «Ricchi, italiani, niente disabili né rom: ecco cosa sono i rapporti di autovalutazione», Il Messaggero, 15 gennaio 2020. https://www.ilmessaggero.it/scuola/scuola_roma_figli_colf_trionfale_precedenti_visconti_licei-4985302.html

Per un diverso approccio alla valutazione

Se sino ad ora si è discusso, non senza una certa severità, dell'ideologia prevalente della valutazione e si è cercato di mettere in luce le conseguenze che essa porta con sé, non bisogna sottrarsi dall'indicare, almeno per sommi capi, una via per costruire al contrario pratiche di valutazione utili. Lo si farà prima con riferimento al Terzo settore, poi rispetto alle politiche e quindi ai soggetti – enti pubblici o filantropia istituzionale – che governano ed orientano i flussi di spesa per interventi sociali.

Una strada per le organizzazioni di Terzo settore

Un'iniziativa di valutazione che, come sopra richiamato, si consumi nella committenza di un'analisi ad un soggetto professionale esterno, di cui poi l'ufficio di comunicazione cura la presentazione pubblica così da enfatizzare l'impatto positivo dell'operato dell'ente, è un'operazione forse di dubbia correttezza, probabilmente utile a fini promozionali, ma non a far maturare presso l'organizzazione una diversa consapevolezza circa gli indirizzi da dare al proprio operato.

Esiti diversi, però, richiedono determinazione e orientamenti organizzativi coerenti. Si tratta, per richiamare ancora l'articolo di Nicoletta Stame, di un'innovazione che è parte integrante di un processo di *learning*, di innovazione degli interventi e di cambiamento organizzativo. Presuppone organizzazioni strutturalmente orientate a riflettere sul proprio operato e a ricercare nuove e migliori strade per realizzare la propria mission e che pertanto si danno strutture di governance accoglienti rispetto agli stimoli che possono giungere da stakeholder interni ed esterni; rapporti di committenza dove il consulente si dedica principalmente a potenziare le capacità riflessive dell'organizzazione e si preoccupa di inserire eventuali propri contributi valutativi entro i processi organizzativi. Presuppone la lungimiranza, da parte dei finanziatori pubblici o filantropici, di affiancare alla valutazione professionale utile a capire se un certo servizio è stato reso nel migliore dei modi, un coinvolgimento dei partner di Terzo settore nel valutare i modelli di intervento: nell'individuare le "domande strategiche" che è utile porsi, i dati che è utile raccogliere così da far evolvere politiche e strategie di intervento a partire dalle esperienze. Delineare stili valutativi diversi richiederebbe uno sviluppo a sé, ma in prima approssimazione è possibile richiamare alcuni orientamenti.

Per il Terzo settore è importante, in primo luogo, investire nell'interlocuzione con una pluralità di stakeholder interni ed esterni che aiutino l'organizzazione a dare senso ai numeri e fatti. Perché se una vera ricerca sull'impatto poco si presta ai tempi di decisione e alle risorse di una singola organizzazione, è comunque utile invece uscire dalla possibile autoreferenzialità delle letture proposte dal proprio ufficio di comunicazione o dal consiglio di amministrazione. Cosa ne pensano gli operatori, i responsabili di area, i volontari? Cosa ne pensano altri operatori di attività simili (i "pari")? Cosa ne pensano degli esperti di settore? Cosa ne pensano i referenti istituzionali (es. il Comune o l'azienda sanitaria)? E cosa ne pensano i diretti interessati dell'intervento: i destinatari, se in grado di esprimersi, o le loro famiglie, o associazioni che ne tutelano i diritti?

Raccogliere questi riscontri può certamente richiedere momenti specifici dedicati, talvolta necessita di un supportato da parte di un tecnico esterno; ma è in primo luogo un modo "normale" di agire in un'organizzazione. Significa, se si gestisce un servizio per l'infanzia, parlare spesso con i genitori, fare riunioni di equipe in cui ci si interroga non solo sui turni, ma anche su cosa si pensa del servizio, frequentare luoghi di pensiero come convegni e seminari in cui confrontare le proprie pratiche con quelle altrui e con le valutazioni di esperti, assumere, per quanto possibile, assetti di governance multi stakeholder che consentano di cogliere negli organi stessi sensibilità diverse, ecc. La valutazione diventa una pratica strutturata, eventualmente assistita da un consulente esterno, condotta con metodologie specifiche, ma che si colloca in continuità con ciò che una "organizzazione riflessiva" (Stame, 2016), abituata a ripensare i propri interventi sulla base di dati e valutazioni, normalmente già fa.

Ma il momento dell'utilizzo della valutazione è altrettanto importante, nello stile valutativo che si propone, di quello della realizzazione della valutazione: una volta acquisite le letture degli stakeholder entro una pratica di valutazione strutturata, una volta ricavate da ciò indicazioni circa cosa funziona e cosa no e circa gli sviluppi possibili delle proprie azioni, di tutto questo materiale che uso se ne fa? In che modo si assicura che gli stimoli ricevuti da questi stakeholder entrino a far parte delle riflessioni e dei processi organizzativi, insomma che non rimangano parole al vento, esiti di un gruppo di lavoro che rimangono per decenni a riposare in un cassetto? Questa ultima domanda non è affatto banale, non è affatto scontato che uno stimolo valutativo diventi innovazione delle pratiche; questo richiede organizzazioni intimamente vocate ad innovare, a metabolizzare stimoli e punti di vista diversi in modo aperto, per includerli in una strategia di miglioramento: organizzazioni quindi in grado di conciliare le necessarie linee di decisione gerarchiche (quelle assunte da CdA / direttivo, legale rappresentante, direttore, ecc. e in generale tutte le figure cui è attribuita una responsabilità) con una strutturazione in grado a diversi livelli (equipe, area, gruppo di lavoro) di rielaborare gli stimoli dando spazio a prospettive di cambiamento. In sostanza organizzazioni in cui, oltre che sulla *presa della decisione*, vi è un investimento specifico sulla *formazione della decisione*, cioè su quel processo complesso che porta a diffondere e legittimare un orientamento. Nello specifico: la valutazione derivante dal coinvolgimento di utenti, lavoratori, volontari, pari, esperti, ecc. su un intervento svolto diviene oggetto di discussione in un qualche contesto decisionale? Vi è una cultura organizzativa che porta a *formare* la decisione attraverso processi aperti e partecipati? Ciò ovviamente non deprime il momento della presa della decisione, quando l'organismo dirigente assume la responsabilità finale delle scelte, eventualmente anche a fronte di letture e stimoli diversi o addirittura contrastanti nell'organizzazione; ma risulta non di meno un tassello decisivo nel percorso che porta alla determinazione dell'organo in un senso o nell'altro.

Ci sia concesso a questo punto un breve inciso, volto a dare atto che, in un quadro poco confortante come quello delineato, esistono anche elementi che possono indurre ad un certo ottimismo. Nel corso delle argomentazioni via via proposte si sono delineati due possibili percorsi, che a prima vista sembrano divergere nei presupposti, negli scopi, nei metodi.

Da una parte:
- affidamento ad un consulente esterno di una commessa di valutazione di impatto, spesso indotta dal finanziatore dell'intervento;
- produzione di un report che evidenzia l'impatto positivo dell'operato dell'organizzazione, ad esempio in termini di denaro pubblico risparmiato grazie al fatto che l'intervento valutato ha evitato la necessità di compierne altri più costosi;
- diffusione pubblica di tale elaborato da parte dell'ufficio di comunicazione, che traduce gli esiti in prodotti comunicativi (es. infografiche, lanci social, organizzazione di eventi, ecc.) con lo scopo di promuovere l'organizzazione e legittimarne pubblicamente le azioni.

Dall'altra:
- attitudine costante dell'organizzazione a interrogarsi sul proprio operato, sia registrando dati sui propri servizi, sia interloquendo con una pluralità di stakeholder ed eventuale supporto di un tecnico esterno per migliorare gli aspetti metodologici di tale azione;
- processi organizzativi che rielaborano quanto prodotto nella fase precedente, avendo come orizzonte l'introduzione di azioni che portino al miglioramento degli interventi e conseguente assunzione di decisioni.

Un paradosso: visto che l'anima "sociale" di molte organizzazioni è insopprimibile e vista l'affinità culturale con tale anima di almeno una parte dei professionisti della valutazione, non è infrequente che, anche se per motivi di *marketing* e di moda vengono ufficialmente venduti prodotti del primo tipo, nella realtà sono realizzati prodotti che di impatto si occupano abbastanza poco e assomigliano almeno per alcuni elementi a prodotti del secondo tipo, ad esempio prevedendo percorsi interni di riflessione che coinvolgono quantomeno gli operatori.

In sostanza dichiarare che si sta vendendo una "valutazione di impatto" è diventata una necessità commerciale, poi di fatto si realizza (fortunatamente) almeno in parte altro. Scriveva Ugo De Ambrogio (2019) *"Oggi, che la valutazione di impatto diviene non soltanto una modalità di autopromozione, ma una strada obbligata da norme e bandi, il rischio che mi sembra si corra è di una mistificazione del linguaggio. Finiamo con il chiamare valutazione di impatto ciò che si faceva anche prima e che più correttamente chiamavamo semplicemente valutazione o valutazione di esito o risultato"*. Ma sotto le etichette (sbagliate) si sviluppano anche pratiche valutative che contengono elementi interessanti e che, laddove concettualizzate con maggiore consapevolezza, potrebbero portare agli esiti positivi qui auspicati.

Valutare le politiche

Ma, accanto alle riflessioni centrate sugli enti di Terzo settore, ve ne è un'altra che va proposta con forza: quella di una cultura della valutazione da parte di chi, con diverse vesti – ente pubblico istituzionalmente responsabile di una determinata politica, soggetto filantropico che adotta un determinato programma di intervento – decide l'allocazione di risorse significative con l'obiettivo di perseguire finalità sociali. Se, nella gran parte dei casi, la valutazione dell'operato dei singoli enti partner può essere realizzata sotto forma di valutazione professionale – si intende: un responsabile di un settore di intervento, esperto sul tema, che organizza sistemi di raccolta delle informazioni di base, visita di persona gli interventi, interloquisce con chi li realizza e con i destinatari e su queste basi si forma un'idea sulla loro realizzazione – in altri è invece auspicabile avviare serie iniziative di valutazione delle politiche di intervento (che poco o nulla hanno a che vedere con la somma delle valutazioni delle singole azioni messe in atto dai partner attuatori). E, in specifico, la valutazione ha senso nel momento in cui sussistono ragioni teoriche per interrogarsi su una determinata scelta, sul fatto che sia la più appropriata, sulle possibili vie alternative, sugli aspetti in cui potrebbe essere migliorata, sulle sue conseguenze anche indirette e anche di medio periodo, per ricalcare le più comuni definizioni dell'impatto. Un'iniziativa specifica di valutazione è mirata, teoricamente fondata, ha alla base concettualizzazioni e domande rilevanti, non è occasionale o ordinaria; è intrapresa perché sussistono motivi per interrogarsi a fondo su una strategia o su una pratica, talvolta nuova e sperimentale, talvolta magari ripetuta da tempo, ma che, sulla base di ragionamenti specifici, si intende sottoporre a valutazione. Questa valutazione è strettamente imparentata con l'innovazione, con la programmazione – riprogrammazione di politiche e strategie.

Non bisogna avvertire sensi di colpa se un intervento (o un certo aspetto di un intervento) non è sottoposto a valutazione nei termini qui indicati. Laddove una scelta politica, organizzativa, ecc. è consolidata e non dà adito a interrogativi, è normale limitarsi alla valutazione professionale del responsabile di servizio. Quando invece iniziano a sorgere dubbi (nati da considerazioni teoriche, dall'esame di dati, ecc.) circa una certa strategia o un determinato assetto dei servizi – ad esempio, perché ne è sino a quel momento stata data per scontata l'efficacia, che ora viene messa in dubbio; perché al contrario tale intervento è oggi marginale e sperimentato solo in contesti limitati, ma si presume che possa candidarsi ad essere utilizzato anche in altre circostanze – allora è sensato investire sulla valutazione degli interventi, ponendo domande valutative in grado di contribuire ad affrontare gli interrogativi emersi.

Se il processo di valutazione nasce all'interno di queste premesse, sarà inserito in un percorso logico e organizzativo profondamente diverso da quelli esaminati nella prima parte dell'articolo. Si ritorni agli esempi iniziali: l'inserimento lavorativo, le dipendenze, la povertà, ecc. Esempi in cui le iniziative di valutazione sono state parte di una discussione che ha portato a ripensare le politiche. In nessuno di questi casi ci si è concentrati su una singola organizzazione o intervento, il committente non era né un ufficio di comunicazione di un ente interessato ad autopromuoversi, né un committente che voleva chiedere conto ai finanziati del proprio operato: si tratta di analisi indipendenti, che si pongono domande sulle politiche, ponendosi quesiti valutativi che non mirano tanto a individuare chi ha operato bene o male, ma a rispondere a domande non scontate che un precedente processo di riflessione ha individuato come strategiche.

Valutare una politica, una strategia di intervento è questione complessa, spesso le risposte restituite dalle valutazioni non sono binarie ("serve" o "non serve"), ma includono circostan-

ze e situazioni di contesto: "serve, in quel contesto", "serve, se associato ad un altro intervento", "serve, in territori dove è presente una rete di supporto…", ecc.; e in tutti i casi l'investimento necessario a porre le giuste domande e ad individuare le dimensioni su cui orientare l'indagine è esso stesso frutto di riflessioni impegnative. La formazione delle ipotesi di lavoro è, come in ogni attività di ricerca, una parte significativa dello sforzo da compiere.

Spesso si tratta di lavorare a partire da interventi realizzati, a carattere sperimentale o meno, di porsi domande in modo aperto, senza risposte precostituite da validare. Quali strategie sono più efficaci nell'inclusione delle seconde generazioni di immigrati? Lo sport, l'arte, un lavoro con le famiglie, il supporto alla scuola o, meglio, quali combinazioni di questi interventi? Quali le strategie per l'inclusione lavorativa di persone con disabilità? Affidamento di commesse a cooperative sociali? Tutoraggio nelle imprese? Formazione professionale? E così via.

Tali quesiti certamente si intrecciano con l'operato di singoli enti (la singola cooperativa sociale che inserisce persone con disabilità in una certa attività produttiva, con determinati supporti, professionalità degli operatori, ecc.), ma necessariamente le risposte devono andare ben oltre tali contingenze.

Ma in un'epoca in cui vi è un'enfasi mai vista sulla necessità di valutazione, una seria valutazione sull'impatto delle politiche spesso manca o è lasciata a quell'insopportabile chiacchiericcio di partito che porta i fautori di una certa misura a glorificarla, l'opposizione a criticarla, in entrambi i casi per partito preso. Non avrebbe senso invece – in questo caso sì! – una seria valutazione di impatto – degli effetti diretti e indiretti, a breve, medio e lungo periodo – del Jobs act o di Garanzia giovani, del reddito di cittadinanza o delle misure di contrasto della povertà educativa? Una valutazione non di parte, autorevole e indipendente, che si dia una solida base fattuale e ci indichi, anche con risposte complesse, cosa ha funzionato o meno di una certa politica, così da indirizzare scelte future. Generalmente questo manca o comunque non è una funzione ordinaria prevista nelle politiche, che al massimo si fermano a richiedere produzione di dati amministrativi (e comunque già questo è un bene) sotto forma di relazioni periodiche al Parlamento.

E di qui siamo arrivati al punto iniziale. C'è bisogno di una valutazione che porti a meno propaganda – di singoli enti o di governi – e più consapevolezza e quindi più spinta al cambiamento e all'innovazione. Il resto è *marketing*.

Conclusioni

I motivi (anche inconfessabili) dell'enfasi sull'impatto

Verrebbe da chiedersi, stanti queste riflessioni, i motivi per cui uno strumento così controverso abbia avuto una così ampia fortuna: la valutazione di impatto è sostenuta con veemenza da autorevoli studiosi[3], introdotta nei bandi da soggetti filantropici, scelta come argomento di paper e tesi di laure, inserita nella Riforma del Terzo settore, salvo poi rendersi conto in sede di decretazione attuativa delle difficoltà che ciò comportava. La valutazione di impatto, in questi anni, è stata terribilmente *trendy*. È stata in grado di costruire intorno a questo tema una narrazione tale per cui la semplice espressione argomentata di dubbi e distinzioni come quelle accennate in questo articolo viene generalmente considerata come espressione di una difesa corporativa da parte di un Terzo settore spaventato di perdere il proprio posizionamento (sottointendendo: il proprio posizionamento frutto di privilegi conseguiti per clientelismo e collateralismo politico, che sarebbe scalzato laddove il Terzo settore fosse obbligato a render conto dei risultati effettivamente conseguiti).

Al successo di questa narrazione convergono una pluralità di elementi, alcuni degni di considerazione, altri meno. È certamente vero che una parte del Terzo settore tende a giustificare le azioni con le intenzioni ("visto che siamo animati dalla ricerca del Bene, le nostre azioni sono sicuramente efficaci") e che la "deriva gestionale" indotta dal sentirsi esecutori di commesse pubbliche rischia di porre in secondo piano l'investimento autoriflessivo sopra auspicato: tanto gli indirizzi sono quelli che ha definito la pubblica amministrazione. Insomma, vi sono elementi che potrebbero portare parte del Terzo settore ad agire con una sorta di "pilota automatico" rispetto al quale pratiche di valutazione – si intende, di tipo riflessivo come quelle qui auspicate, non certo di stile confermativo pubblicitario – potrebbero portare a passi in avanti significativi. Ed è certamente vero che le politiche avrebbero bisogno, lo si è affermato prima, di iniziative valutative serie che supportino le grandi scelte, in questo caso considerando anche metodologie di valutazione di impatto e tese quindi ad esplorare e comparare effetti diretti ed indiretti nel breve, nel medio e nel lungo periodo.

Purtroppo, a questi motivi degni della massima considerazione, se ne sono sovrapposti altri. Come già argomentato, l'affermazione che prima, nel sociale non si valutava, poi grazie alla finanza di impatto, si è iniziato a verificare chi effettivamente produce risultati sociali e chi no è ideologica; e lo stesso tentativo di fare dell'"impatto sociale positivo" il criterio dirimente per identificare l'impresa sociale che caratterizzava le prime versioni della Riforma rappresentava una testa di ponte per svuotare da dentro il significato stesso di impresa sociale: non più come soggetto imprenditoriale di Terzo settore, ma qualsiasi soggetto che, a prescindere da vincoli stringenti sulla distribuzione degli utili, sulla partecipazione degli stakeholder o sulla mission statutaria, argomentasse di produrre esiti sociali auspicabili e quindi, esemplificando, l'impresa for profit (o con minimi vincoli) che raccoglie rifiuti o produce impianti fotovoltaici.

Ma il fatto che il tema della valutazione sia stato spinto e proposto nell'ambito di discorsi discutibili non deve sottrarci a considerare gli stimoli importanti e positivi che un'attenzione ai temi della valutazione, laddove declinati nelle forme qui auspicate, possono portare sia al Terzo settore che alle politiche negli ambiti di interesse generale.

2 Zamagni: «Dire che non si può misurare l'impatto sociale è una menzogna», Vita, 10 ottobre 2014. http://www.vita.it/it/article/2014/10/10/zamagni-dire-che-non-si-puo-misurare-limpatto-sociale-e-una-menzogna/128115/

Cosa resta da fare

Alla fine di questo percorso non si può che affermare insoddisfazione circa lo stato del dibattito sulla valutazione. Pretestuosamente narrata come una scoperta recente, l'enfasi sull'impatto ha prodotto molto lavoro consulenziale e poco cambiamento organizzativo, molto dibattito sugli strumenti e poca evoluzione delle politiche.

È necessario un profondo riordino di questi temi.

Va sicuramente rafforzata l'abitudine a valutare – anche con strumenti riferibili alla valutazione di impatto – le politiche e i programmi di intervento. Si tratta senz'altro di iniziative di valutazione impegnative, che richiedono risorse significative, soggetti terzi e autorevoli; e che devono restituire indicazioni utili a orientare le politiche e i programmi di intervento sulla base di quanto possiamo apprendere da quanto messo in atto nel passato.

È necessario promuovere un'evoluzione delle organizzazioni di Terzo settore in senso riflessivo e non autoreferenziale: organizzazioni capaci di interrogarsi insieme ai propri stakeholder e di trarre dagli elementi valutativi sul proprio operato stimoli per l'innovazione; e a includere tali stimoli nei propri processi organizzativi.

Va rivalutata la valenza della valutazione professionale in tutti gli interventi consolidati, che non deve certo ridursi alla mera attestazione circa l'adempimento di formalità, ma che costituisce lo strumento adeguato nella maggior parte dei casi in cui l'obiettivo sia appurare il buon operato o meno di un'organizzazione finanziata.

Bisogna acquisire consapevolezza su un insieme di debolezze e contraddizioni che caratterizzano le valutazioni di impatto applicate a singole organizzazioni o azioni, prendendo atto come in molti casi possa essere più ragionevole indirizzarsi verso approcci diversi, ampiamente discussi nell'articolo. In particolare, va avviata una riflessione che porti le organizzazioni a comprendere le implicazioni negative di una valutazione cui vengono affidate finalità promozionali in un contesto competitivo e al tempo stesso le potenzialità di una valutazione che mira al miglioramento e all'innovazione.

Sarebbe utile evitare il diffuso uso inappropriato dei termini che induce, per motivi di vendibilità del prodotto o di adeguamento alle mode, a evocare la valutazione di impatto quando non è di ciò che si sta realmente parlando.

Sarebbe, in una parola, utile sottrarre il tema della valutazione a una serie di retaggi ideologici, per aprire una fase in cui essa diventa un elemento significativo in percorsi di cambiamento delle politiche e delle organizzazioni.

DOI: 10.7425/IS.2020.04.08

Bibliografia

Accorinti M., Marchesano K. (2019), *Valutare l'impatto del volontariato è possibile?*, Welforum.it, 25 novembre 2019.

Alleanza contro la povertà in Italia (2017), *Rapporto di valutazione: Dal SIA al REI.*

Alleanza contro la povertà in Italia (2020), *Il reddito di inclusione (ReI). Un bilancio,* Maggioli, Rimini.

Chiaf E. (2013), *"Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo", Impresa Sociale,* 0.2013, pp.21-37. DOI: 10.7425/IS.2013.0.03

De Ambrogio U. (2019), *Se si valutassero le valutazioni di impatto*, Welforum.it, 21 novembre 2019.

Leone L. (a cura di), *Trasferimenti monetari condizionali per il contrasto della povertà infantile e l'inclusione sociale: una review realista sui paesi dell'area OCSE,* studio stato realizzato nell'ambito del Progetto NUVAL, Azioni di sostegno alle attività del Sistema Nazionale di Valutazione.

Marocchi G. (1999), *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale,* Franco Angeli, Milano.

Marocchi G. (2018), "La VIS serve per valutare le politiche, non le azioni delle singole organizzazioni", Welfare Oggi, 6/2017.

Marocchi G. (2019), *Impatto sociale, ecco le linee guida,* Welforum.it, 17 settembre 2019.

Mellano E. (2019), *Potenzialità e rischi della valutazione di impatto nel terzo settore,* Welforum.it, 10 novembre 2019.

Tabacchi G. (2018), "Il lavoro sociale tra relazione e cambiamento", Welfare Oggi, 3/2018.

Venturi P., Rago S. (2019), *Valutazione di impatto per dare valore alla trasformazione,* Welforum.it, 10 dicembre 2019.

Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015)*, "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali"*, Impresa Sociale, 6.2015, pp. 77-97. DOI: 10.7425/IS.2015.6.05

Welfare Oggi (2019), "Valutazione: cultura organizzativa e partecipazione degli stakeholder – Intervista a Nicoletta Stame", *Welfare Oggi,* 3/2016.

Valutazione d'impatto sociale

Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori

Nicoletta Stame, *già Sapienza Università di Roma*

Abstract Gli Enti di Terzo Settore (ETS) sono chiamati a fare la valutazione d'impatto sociale. Chiarendo il significato originario del termine "impatto", e distinguendolo da quello che è venuto ad assumere recentemente con la *Evidence Based Policy*, e che è oggetto di vari "modelli" di consulenza, questo articolo intende offrire un contributo di orientamento per i committenti di valutazione. Di fronte alle indicazioni che provengono da tante linee guida, e che ricalcano problematiche già discusse dalla ricerca valutativa ormai da alcuni decenni, si propone un dialogo tra committenti e valutatori che porti a disegni di valutazione adeguati al bisogno di miglioramento che anima gli ETS, come deve essere proprio di questa pratica sociale di conoscenza.

DOI: 10.7425/IS.2020.04.09

Le richieste di Valutazione d'impatto sociale

Gli Enti di Terzo Settore (ETS) che attuano interventi di carattere sociale si interrogano da tempo su cosa e come valutare. Gli ETS possono sia svolgere servizi appaltati o accreditati con caratteristiche di continuità e obbligatorietà (es. un centro diurno per disabili, l'assistenza domiciliare o residenziali agli anziani, una comunità alloggio minori), sia ricevere finanziamenti per svolgere interventi che hanno un contenuto specifico, temporaneo e spesso anche innovativo. Nell'un caso come nell'altro sarebbe naturale chiedersi quali risultati si ottengano con quegli interventi, e quali cambiamenti siano avvenuti nella realtà sociale in cui si opera, anche se i tipi di valutazione utilizzati possono essere diversi: valutazione della performance nel primo caso, valutazione di impatto sociale nel secondo. In effetti, gli ETS avrebbero dovuto incontrarsi con la valutazione da molto tempo, per capire se stessero lavorando bene, se stessero intercettando esigenze importanti, come migliorare, ed eventualmente fornire elementi a chi dovesse decidere se rifinanziarli. In altre parole, per conoscere ed aumentare il proprio valore, come è nel significato etimologico di "valutazione". Per tutti questi motivi, nel mio lavoro mi sono sempre sforzata di mostrare che la valutazione fosse una attività utile anche per loro, oltre che per la società, e ho cercato di sollecitarne la partecipazione.

Ma, come è noto, innovazioni di questo genere stentano a entrare nelle routine organizzative, a meno che non ci siano delle condizioni nuove, o delle crisi. Queste condizioni si sono verificate recentemente con due spinte.

In primo luogo, la legislazione sulle Fondazioni bancarie[1] spinge a finanziare interventi a carattere sociale. È la "finanza etica", di cui fanno parte le Fondazioni bancarie e altri enti non profit. Mosse dal desiderio di mostrare ai finanziatori che i soldi spesi per "fare il bene" sono anche "spesi bene", spesso queste Fondazioni chiedono una valutazione d'impatto sociale (VIS) degli interventi da loro sostenuti.

In secondo luogo, la legislazione sul Terzo Settore[2], riconoscendo l'importanza assunta dagli ETS nello svolgere un lavoro con una valenza di bene comune, ha richiesto agli enti che hanno un bilancio superiore a 1.000.000 € di redigere un bilancio sociale; e inoltre di fare una valutazione d'impatto sociale, quando esplicitamente richiesta da una PA che affidi interventi di ambito sovralocale, e di durata pari almeno a 18 mesi. La valutazione d'impatto sociale viene così definita dalla legge: "Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato" (art. 7 c. 3). Le linee guida emanate a seguito della legge[3] presentano un ampio quadro delle caratteristiche che deve assumere una tale valutazione (intenzionalità, rilevanza, affidabilità, misurabilità, trasparenza), presentata come una raccolta di dati per arrivare alla misurazione dell'impatto[4].

Queste spinte italiane si inseriscono poi in un movimento mondiale della *Evidence Based Policy* (EBP) secondo cui – mutuando dal mondo della ricerca medica e della farmacologia – le decisioni di policy dovrebbero essere prese sulla base di evidenze empiriche sugli impatti degli interventi effettuati, ottenute con metodi di ricerca "robusti" (leggi: quantitativi, *random control trial* RCT, controfattuali).

1 "Le Fondazioni bancarie sono 88 enti non profit con personalità giuridica privata e autonoma che hanno come scopo esclusivo l'utilità sociale e la promozione dello sviluppo economico. Nascono all'inizio degli anni '90 a seguito della Riforma delle Casse di Risparmio e sono destinatarie di una parte rilevante delle quote azionarie delle aziende di credito", https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-origine-bancaria/ | Riferimenti normativi: l. 218/1990, l. 461/1998, d.lgs.153/1999.

2 Legge 6 giugno 2016, n. 106, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale.*

3 Decreto 23 luglio 2019, *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del terzo settore.*

4 Si noti, però, che in questo testo, nonostante la centralità attribuita alla misurazione, si distingue correttamente tra *misurazione* ("analisi delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica della misurazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle caratteristiche dell'intervento") e *valutazione* ("attribuzione di un valore, ossia di un significato ai risultati conseguiti dal processo di misurazione"). Su questo torneremo nel seguito dell'articolo.

È successo così che tutt'a un tratto è apparsa all'orizzonte la VIS, un oggetto misterioso, che ha subito fatto pensare che fosse tutta una questione di metodi, e che quindi fosse necessario rivolgersi agli "esperti dei metodi di valutazione". Ma la nuova congiuntura potrebbe essere al tempo stesso un'occasione per i vari attori per ripensare i propri ruoli e comportamenti: i valutatori per meglio precisare la loro funzione, e dare un senso alla tanto conclamata funzione di conoscenza della valutazione; i committenti di valutazione per chiedersi come potrebbe la valutazione aiutarli a promuovere e riconoscere il valore sociale di cui vogliono essere portatori.

Queste note nascono dall'osservazione di ciò che avviene in questi ambiti – le difficoltà incontrate, le false partenze – come emerge da due aspetti importanti, e speculari, della questione. Da una parte, il messaggio che promana da una serie di modelli di valutazione d'impatto sociale, tesi a privilegiare gli aspetti metodologici su quelli di contenuto di questa pratica sociale; dall'altra, le domande formulate in numerosi bandi di valutazione emanati da ETS, che non colgono l'opportunità della valutazione per il rafforzamento dei propri programmi e delle proprie capacità. Ma ciò che mi spinge a scriverle è l'aver intercettato nuove esigenze e una nuova consapevolezza che sta emergendo tra chi vive l'esperienza quotidiana del lavoro sul campo.

La VIS: oltre la "confusione" sull'impatto

Negli ultimi tempi sono fiorite decine di linee-guida sulla VIS, glossari, modelli, da parte di agenzie internazionali (es. Comunità Europea, 2014), Università (es. Bachelet, Calò, 2013), Centri di ricerca e consulenza (es. Euricse, 2016), associazioni varie (Forum per la finanza sostenibile, 2017). La prima cosa che sconcerta quando si legge uno di questi testi è che invariabilmente si parli di una "confusione" su cosa sia l'impatto, confusione che in realtà non esiste. È vero invece che con le espressioni "valutazione d'impatto" e "valutazione d'impatto sociale" si è introdotto un concetto di impatto nuovo, rispetto all'uso tradizionale del termine; e si pretende che la valutazione d'impatto sociale sia altra cosa dalla valutazione come si è fatta per i programmi sociali per tanto tempo, mentre essa ne è solo una versione aggiornata, che però non può ignorare quella esperienza. Basti pensare che la valutazione dei programmi sociali è nata negli anni '60 del secolo scorso per valutare i programmi di "Guerra alla Povertà" varati dalle amministrazioni Kennedy- Johnson, e che da allora si sono sviluppati approcci e metodi diversi, anche in considerazione dell'evolvere delle politiche (Stame, 2016), come cercherò di richiamare brevemente più sotto.

Invariabilmente in quei testi si comincia chiedendosi cosa sia l'impatto, e quasi mai cosa sia l'impatto sociale. E a proposito di impatto è molto frequente vedere che si dia la definizione di impatto dell'OCSE, ma poi la si abbandoni implicitamente per proporre un diverso modo di concepire l'impatto, su cui si imperniano i modelli di valutazione di impatto sociale proposti. La definizione dell'OCSE è molto chiara: "gli effetti a lungo termine, positivi e negativi, primari e secondari, previsti o imprevisti, prodotti direttamente o indirettamente da un intervento di sviluppo".

Citando questa definizione di "impatto", si fa automaticamente riferimento a un crescendo di risultati nel tempo, e a un più ampio ventaglio di stakeholders: dall'*output* (le prestazioni, il prodotto dell'intervento, da osservare alla sua conclusione), all'*outcome* (i cambiamenti nel comportamento dei beneficiari rispetto al tipo di intervento, da osservare a breve o media scadenza dalla sua conclusione), all'impatto (i cambiamenti nell'ambiente, e in altre sfere oltre a quella direttamente investita dall'intervento, nel lungo termine). Così, via via che si procede in questa linea, sarà diverso l'oggetto della "valutazione d'impatto", e il metodo. Qui oltre alla operazionalizzazione degli esiti (individuare le variabili su cui indagare), entra in ballo la questione della spiegazione di come siano stati raggiunti quegli esiti. Per valutare l'*output* occorre descrivere e misurare cosa è stato fatto, se e quanto ciò corrisponda agli obiettivi del progetto. Per valutare l'*outcome* occorre capire se vi siano stati cambiamenti nei comportamenti, e quali meccanismi possano averli generati, più o meno corrispondenti alle teorie del cambiamento che possano essere state possedute da chi ha promosso l'intervento, o viceversa da chi ne ha fatto parte (attuatori, beneficiari). Ma per valutare l'*impatto* occorre guardare oltre, agli effetti indiretti, alle conseguenze inattese, all'ambiente sociale in generale in cui quell'intervento si è collocato, e alle conseguenti diverse forme di causalità.

È evidente che valutare questo tipo di risultati a *lunga* scadenza sia più difficile, tanto più se si pretende di farlo nel breve spazio temporale dell'intervento (magari prevedendo di farla dopo qualche mese). Tuttavia, è proprio questo tipo di effetti a lunga scadenza che oggi sono al centro dell'attenzione, con l'aggravarsi di conseguenze dirompenti di politiche di sviluppo, con la consapevolezza dei problemi legati all'ambiente e alla salute: tutte problematiche riflesse nella piattaforma dei Sustainable Development Goals (SDGs). Ciò che, tra l'altro, ha posto la questione dell'etica nella valutazione in una luce completamente diversa da quella del passato: dall'etica professionale del "non nuocere" nel rapporto con committenti e stakeholder, all'etica della responsabilità per il "bene comune", verso il pubblico.

Ora, di fronte a queste problematiche che riguardano il contenuto delle politiche da valutare e l'appropriatezza dei metodi di valutazione rispetto a quei contenuti, quel tipo standard di testi a cui mi riferisco, dopo aver dato la definizione di impatto dell'OECD, inavvertitamente fa uno scarto proponendo un diverso concetto di impatto, riduttivo rispetto all'ampiezza degli effetti considerati (si considera l'*outcome* e non l'impatto, nel breve-medio e non nel lungo periodo), e definito in base a un unico metodo di spiegazione causale per valutarlo (l'"attribuzione" dell'*outcome* all'intervento).

Dunque, il problema non è la confusione su cosa sia l'impatto, perché in realtà nessuno di quei testi mette in discussione che l'impatto sia quella cosa definita dall'OCSE. La cosiddetta "confusione" deriva dal fatto che ad un certo punto, con la EBP, qualcuno ha cominciato a chiamare "impatto" (e "valutazione d'impatto") una cosa completamente diversa dalla definizione canonica. Si veda la definizione di impatto datane da H. White, molto spesso citata: "(è) la differenza nell'indicatore di interesse (Y) tra la situazione con intervento (Y1) e la situazione senza intervento (Y2)... una valutazione d'impatto è uno studio che affronta la questione dell'attribuzione iden-

tificando il valore contro-fattuale di Y (Y0) in modo rigoroso" (White, 2010). A ben vedere, ciò non è altro da quello che si è sempre chiamato "effetto netto", ossia il poter attribuire un effetto unicamente a un intervento[5]. Come è noto, l'"attribuzione" di un effetto netto è molto difficile da dimostrare, e lo si potrebbe fare solo in un ambiente di laboratorio[6]. Nella realtà dei fatti (evidenza?) ogni intervento si colloca all'interno di un contesto dove esistono altri interventi e altre politiche (e quindi si può parlare solo di "contribuzione" di un intervento a un mix di altri interventi), dove a logiche di sviluppo lineare se ne affiancano altre di causalità ricorsiva[7], dove le conseguenze inattese possono avere altrettanta importanza degli effetti attesi.

Un contributo importante per dipanare questa ingarbugliata matassa lo ha dato il rapporto *Broadening the Range of Designs and Methods for Impact Evaluations (Stern et al., 2012)*[8], che è stato commissionato dal DFID (Department for International Development, UK) per studiare quali alternative si pongono per superare i limiti delle valutazioni fatte con metodologie di RCT, dato che queste possono funzionare solo in un limitato numero di casi (addirittura quantificato dal bando nel 5% dei casi). Il Rapporto DFID ha affrontato la questione concentrandosi sulle domande di valutazione d'impatto. In effetti, tutto dipende da cosa si vuol sapere con la valutazione. Lasciamo da parte, per un momento, le condizioni in cui un ETS chiede una valutazione *obtorto collo*, perché deve farlo ma preferirebbe molto spendere diversamente quei (pochi) soldi destinati alla valutazione, e quindi si limita a una domanda fotocopia di qualche regolamento. E concentriamoci su cosa possa interessargli veramente rispetto ai risultati di un intervento, che chiama "impatto".

Il rapporto DFID distingue tra diversi tipi di domanda:
- *In che misura un effetto specifico può essere attribuito all'intervento?* Questa è la concezione ristretta dell'impatto. Richiede che l'intervento preveda una sequenza semplice di causa-effetto, e che solo l'intervento sia la causa di quell'effetto.
- *L'intervento ha fatto la differenza?* Qui si comincia a considerare come l'intervento interagisce con altre politiche, e quindi come un effetto ottenuto possa essere ricondotto a un insieme di cause, e in che modo l'intervento contribuisca al risultato.
- *In che modo l'intervento ha fatto la differenza?* E qui entra propriamente la problematica della spiegazione, e quindi della teoria del cambiamento (quale sia, di chi, quando formulata, ecc.) (Stame, 2004) e del meccanismo nel contesto[9].
- *L'intervento funzionerà altrove?* È il tema della generalizzabilità, o scaling up. Non è detto che se un intervento ha avuto un risultato positivo dove è stato osservato, possa poi funzionare in altri ambienti, in altri tempi (attenzione, quindi, quando si parla di "buone pratiche").

Così facendo si considera sia il breve-medio (*outcome*) che il lungo periodo (*impatto*), l'attribuzione e la contribuzione, e soprattutto la generalizzabilità, che è poi ciò che veramente interessa alla EBP.

Fin qui abbiamo parlato semplicemente di impatto, e abbiamo rivendicato l'importanza di considerare come oggetto della valutazione d'impatto un insieme di effetti, che sono sempre più ciò che preoccupa non solo chi progetta gli interventi, ma il pubblico in generale. E abbiamo presupposto che ci sia un incontro tra un committente che ha delle esigenze di conoscenza su determinati aspetti del suo operare e un valutatore che lo aiuta a formulare le domande, su cui poi si basa la scelta degli approcci e dei metodi.

L'impatto sociale, ovvero come valutare il valore di un intervento sociale

Ma è venuto il momento di aggiungere l'aggettivo "sociale" al sostantivo "impatto". E allora qui occorre fare davvero chiarezza.

Possiamo parlare di valutazione d'impatto sociale con riferimento a interventi a carattere sociale, come cura degli anziani, accoglienza agli immigrati, asili nido, centri culturali, "infrastrutturazione sociale"[10], riduzione della povertà, riduzione della disuguaglianza educativa, ecc. In questi casi, valutare l'impatto sociale non significa altro che valutare gli effetti sui beneficiari di un intervento che ha carattere di politica sociale, e magari l'impatto più generale sull'ambiente. Si tratterà quindi di valutare cosa, e come, è cambiato nella vita delle persone (salute, autonomia, competenze) e nella vita sociale (cooperazione, inclusione, democrazia).

Diverso sarebbe il caso in cui si volesse valutare l'impatto sociale di interventi che non hanno un oggetto prevalente di carattere sociale, come una politica per l'occupazione, per la formazione, per l'ambiente. Sarebbe lo stesso modo in cui si parla di valutazione di impatto ambientale, che in effetti significa valutare le conseguenze per l'ambiente (impronta ecologica, aumento o diminuzione dell'inquinamento, ecc.) di un qualsiasi intervento: costruzione di una fabbrica, di una strada, ecc. In questo caso, l'impatto sociale riguarderebbe gli effetti indiretti di un intervento, come l'aumento di legalità (grazie alla regolarizzazione del lavoro), di democrazia (se le decisioni sono fatte oggetto di consultazione popolare), di rafforzamento culturale (se la formazione induce una diffusione della lettura), ecc.

Quando un finanziatore sostiene un progetto a carattere sociale, lo fa perché pensa che ciò rientri nella propria missione, e ha, o dovrebbe avere, un'idea di quale cambiamento positivo sia auspicabile e raggiungibile con l'intervento che finanzia. Al tempo stesso sa che le cose potrebbero andare diversamente dal previsto, nel senso che potrebbero far peggiorare la situazione, o al contrario produrre altro bene,

5 Si veda ad esempio il documento della Comunità Europea (2014), in cui l'impatto è definito come "la misura in cui tale cambiamento è determinato dall'intervento" (p. 6).
6 Cosa che i metodi statistici cercano di riprodurre, creando così qualcosa che non esiste (e infatti è "contro-fattuale").
7 A questo proposito Belcher e Palenberg (2018 - p. 481) propongono di distinguere tra una "prospettiva dell'intervento" (outcome, attribuzione causale, risultati) e "prospettiva del sistema" (impatto, contribuzione, cambiamento).
8 Una sintesi in italiano del Rapporto DFID si trova in Stern (2016).
9 È la posizione della valutazione realista che risponde alla domanda "cosa funziona meglio, dove, perché e in quale circostanza?" (Pawson, 2006).
10 È il tema degli interventi finanziati dalla Fondazione con il Sud.

o in altro modo. Quindi dovrebbe essere interessato al tipo di cambiamento effettuato. Il valore dell'intervento sarà visibile dai miglioramenti ottenuti, che dovranno essere capiti interpretando il significato che vengono ad assumere per il benessere dei beneficiari dell'intervento, per il modo in cui gli attuatori avranno realizzato il progetto, per il messaggio positivo che il cambiamento potrà mandare all'ambiente circostante, ecc. È questo il valore di un intervento sociale: contribuire a migliorare una situazione particolare che avrà ripercussioni sul benessere generale (bene comune).

Linee guida e modelli di VIS

Torniamo allora ai tanti modelli di VIS, e al loro scopo di fornire quella guida "metodologica" per assolvere a questo nuovo e "misterioso" compito. E qui ci troviamo subito di fronte a un ulteriore scarto: il problema maggiormente dibattuto diventa quello della "misurazione" dell'impatto, ovvero di quale "metrica" usare. Anche dove si riconosce una differenza tra "misurare" e "valutare", poi tutta l'*expertise* metodologica è rivolta alla misurazione, e non si entra mai nel merito dei problemi legati al "valutare". La misurazione ci offre dei dati su aspetti (variabili e indicatori) ritenuti rappresentativi del bene da ottenere – sempre che si sia riusciti a misurare ciò che è rappresentativo, e non solo ciò che è misurabile – ma essa si limita ad offrire un materiale che deve poi essere valutato per il significato che assume: è molto o poco quello che si è ottenuto, rispetto alla situazione del contesto? Rappresenta una regola o è il frutto di un avanzamento? Come lo si è ottenuto: appoggiandosi all'esterno o mobilitando risorse interne?

In generale, ogni guida propone un "modello" di VIS. Ne esistono di vario tipo, a seconda dell'aspetto che intendono "misurare". Prendiamo la definizione di Bachelet - Calò (2013, p. 1) "due sono le variabili di definizione del significato di impatto sociale: il concetto di cambiamento della vita delle persone, e la relazione causale tra l'intervento e il cambiamento raggiunto". Possiamo subito distinguere due tipi di modelli, che privilegiano l'uno o l'altro di questi aspetti (raramente entrambi), secondo il modo in cui hanno inteso tanto il cambiamento quanto la relazione causale.

In primo luogo, vi sono modelli che si concentrano sulla misurazione del cambiamento della vita delle persone. Coerentemente con la definizione che danno di impatto, che è la misurazione di un *outcome* (e richiamando il quadro logico *input-output-outcome*), questi modelli tendono semplicemente a misurare alcuni indicatori più o meno *smart*[11] di *outcome*, ritenuti rappresentativi del "bene" che si vuol fare, ottenuti tramite le risposte a qualche questionario (o al più qualche focus group), rielaborati con metodi statistici. In questo caso, non vi è alcuna differenza rispetto ad approcci tradizionali di valutazione, e non si tiene conto di tutti gli sviluppi che ci sono stati in più di 50 anni di riflessione sulle pratiche di valutazione dei programmi sociali[12]. Mi riferisco al fatto che quegli approcci si basano su assunzioni che sono state via via contestate a confronto con i problemi posti dalla pratica di implementazione dei programmi: che gli obiettivi siano chiari e condivisi, che vi sia una unica sequenza logico-causale che conduce agli effetti, che l'attuazione sia uniforme ovunque il programma sia attuato, che i risultati siano misurabili, e ripetibili altrove (oggi si direbbe "scalabili"). Fin dai primi momenti si è invece capito che gli obiettivi, che erano quelli dei finanziatori dei programmi, potevano non essere chiari, e comunque non necessariamente condivisi dagli attuatori e beneficiari dei programmi, e che quindi bisognasse coinvolgere anche altri soggetti nella valutazione (valutazione partecipata, approccio costruttivista) nel formulare gli obiettivi e nel giudicare dei risultati (anche in base ad altri criteri di valore che non quello della rispondenza all'obiettivo: valutazione goal-free, rubriche dei criteri di valutazione, approccio pragmatista). Inoltre, che i programmi si svolgono in contesti complessi, sia verticalmente (livelli amministrativi e di autorità), sia orizzontalmente (reti), di cui occorre tener conto per valutare punti di forza e di debolezza degli attori (approcci di pensiero positivo). A ciò si aggiunga il grande dibattito sui metodi di ricerca da utilizzare in valutazione, da un primo scontro tra paradigmi quantitativi (propri a quell'approccio tradizionale) e qualitativi (propri all'approccio costruttivista), allo sviluppo di metodi misti, e al diverso modo in cui queste tradizioni di ricerca continuano a confrontarsi. Tutto ciò ha ovviamente ripercussioni sul tema del rapporto tra misurazione e valutazione: misurare il "cambiamento" è operazione distinta dalla valutazione, che comporta un giudizio al fine del "miglioramento".

In secondo luogo, vi sono modelli che si concentrano sulla relazione causale tra l'intervento e il cambiamento raggiunto. In questi casi, si insiste su un unico modello di causalità, che è quello della successione temporale, su cui si basa il concetto di attribuzione, che abbiamo visto più sopra. In tal modo non si tiene conto né dell'ampio dibattito che ha caratterizzato questo approccio fin dagli albori della valutazione, né degli sviluppi più recenti. Fin da subito, infatti, contemporaneamente alla introduzione di modelli di spiegazione quasi-sperimentale in valutazione, si sottolineavano le "minacce alla validità" di quei metodi a causa dell'influenza del contesto e della storia (Campbell, 2007). E recentemente questa problematica è stata oggetto di ampio dibattito, in cui sono stati presentati altri disegni di spiegazione causale, oltre a quello per "successione": da quelli basati sulla "copresenza" di molte cause (contribuzione), a quelli basati su logiche di human agency e di causalità generativa (i meccanismi, che sono la base della valutazione realistica: Pawson, 2006)[13].

Vi è poi un terzo tipo di guida, in cui c'è un particolare riferimento al fatto che la finanza etica ragiona in termini di valore monetario, e quindi si propongono modelli come quello dello SROI (*Social Return on Investment*), che attribuisce un valore monetario a varie conseguenze di un intervento significative dal punto di vista sociale. Lo SROI si basa sulla individuazione delle conseguenze prodotte da un intervento, traducendole in servizi offerti, ore lavorate, beni acquistati; e poi calcola quanto sarebbe costato acquisire tutto ciò se offerto sul mercato o dalla pubblica amministrazione. Si vuole dimostrare quanto valore monetario produce una determi-

11 Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebased.

12 Qui posso solo richiamare per sommi capi questa vicenda teorica e pratica a cui ho dedicato *Valutazione pluralista* (Stame, 2016).

13 Per un'ampia trattazione di queste alternative si veda Befani (2012).

nata somma investita in un'attività tesa a fare del bene (ossia: come si moltiplica 1 € investito?), e si arriva a dire che 1€ investito in quel tale progetto, o quel tale ETS in generale, produce, ad es., un valore di 1,9 €[14], cosa che viene ad assumere un vago sapore propagandistico[15]. Il primo problema che incontra è decidere cosa includere nel calcolo. È ovvio che quanti più aspetti si includono, tanto maggiore sarà il valore calcolato. Ma soprattutto: non vi è una idea delle modalità entro cui quei servizi sono offerti, della qualità dei beni acquisiti, ecc. ossia di tutto quello che ha un valore dal punto di vista di un'azione svolta per il miglioramento della situazione.

Come è apparso evidente, ognuno di questi tipi di modelli ripropone temi già affrontati dalla ricerca valutativa, senza peraltro tener conto degli avanzamenti compiuti con la loro critica. E al di là di tutto ciò, è da notare l'impoverimento delle potenzialità di apprendimento offerte dalla valutazione, se tutto si riduce a una tecnica delegata a un consulente, invece che a una pratica sociale che coinvolga tutti gli attori.

Gli ETS come committenti di valutazione d'impatto sociale

Torniamo allora ai nostri ETS, alle richieste di valutazione che ricevono dai finanziatori, e a quelle che fanno loro in quanto committenti.

In generale, nonostante – come abbiamo detto – il Codice del Terzo Settore specifichi che la VIS è obbligatoria solo in alcuni casi (e sembra che sia stata una vittoria dei piccoli essere stati esclusi da tale obbligo!), ormai la maggior parte degli ETS sentono il bisogno di richiedere una VIS. Qui entriamo nel mondo pratico della valutazione. Cosa farà allora un ETS che deve chiedere la valutazione? Esiste un'ampia casistica.
Nella maggior parte dei casi, il committente si limita a una domanda generica di valutazione d'impatto sociale, nella speranza di poter dimostrare di avere ottenuto un risultato positivo, misurabile con un "indicatore di impatto" (sic): quindi chiede un lavoro meramente esecutivo di identificazione di alcuni (pochi) indicatori (quelli che permettono una misurazione) per poter mostrare la propria efficacia, dando per scontato che quei risultati siano dovuti all'intervento.

In altri casi, il committente segue quello che ha letto su una qualche linea guida, o in altri bandi, e così formula domande basate sulla richiesta di un metodo o di una tecnica particolari di valutazione, che può non avere alcuna pertinenza nel caso specifico. Recentemente questa tendenza si è espressa nella richiesta di "usare una metodologia controfattuale", di "usare la metodologia della teoria del cambiamento"[16], di usare "metodi misti", senza che ci sia alcuna indicazione del perché tali metodi e tecniche dovrebbero essere appropriati al caso, se non che sono di moda[17]. E ci sono naturalmente anche casi in cui ETS che ricevono un finanziamento di finanzia etica chiedono espressamente che la valutazione segua il modello SROI, che è stato proposto loro da un qualche centro di ricerca, e che pensano possa essere apprezzato dal finanziatore.

Ma esiste anche chi coglie l'occasione per riflettere sul proprio operato. Secondo la testimonianza di una valutatrice[18]: "Se è vero, da un lato, che ad oggi, anche questa categoria di attori [di TS] è sempre più "costretta a fare delle valutazioni", è vero anche che inizia ad esistere un certo numero di coloro che vogliono capire, imparare, che vogliono ottimizzare al meglio le risorse che devono dedicare alla valutazione, che vogliono spendere per qualcosa di veramente utile. Esiste, inoltre, una fetta che sta sviluppando sempre più la tendenza a chiedersi: posso fare anch'io valutazione?, se sì come si fa?, come mi può essere utile, non solo a dimostrare all'esterno quello che io faccio e i risultati, ma più che altro a capire dove stiamo andando con il nostro operato? è la direzione giusta? in un mondo che cambia forse dovremmo riposizionarci? abbiamo abbastanza competenze per questo o quell'altro intervento? abbiamo prodotto cambiamento/i nei settori su cui ci concentriamo da anni?".

I primi due tipi di committente instaureranno con chi valuta un rapporto di consulenza. Sceglieranno il proprio valutatore a seconda delle proprie capacità finanziarie, e ne riceveranno di conseguenza un disegno di valutazione più o meno sofisticato; ma gli chiederanno inevitabilmente di mostrare un risultato positivo ai propri finanziatori. Ad onta della conclamata "indipendenza" del valutatore è questa la situazione che Picciotto (2011) chiama di fee-dependence, in cui il valutatore è un mero consulente dipendente da chi gli chiede, e gli paga, il servizio.

Il terzo tipo di committente cercherà invece una forma di collaborazione con un valutatore che concepisca la valutazione come una pratica riflessiva, che gli consenta di ragionare sul significato dei propri risultati, per capire quali sono le sue prospettive di sviluppo e miglioramento. La testimonianza sopra citata continuava, tra l'altro, così: "penso siano sempre meno in Italia oggi le organizzazioni del terzo settore che si possano permettere e vogliano spendere risorse per fare qualcosa che ritengono inutile o solo per far contento il donatore/finanziatore di turno". In questa felice circostanza, l'ETS committente non imporrà qualcosa di imparaticcio, ma si confronterà con il valutatore sugli scopi del proprio lavoro e su quanto può offrirgli la valutazione. Ed è qui che si giocherà la partita di accrescere il valore sociale dell'intervento.

Ancora una volta accountability e learning

Questa tipologia di rapporti tra committenti e valutatori riflette un diverso modo di concepire la valutazione. Da una parte, nei primi due casi, essa è vista come una tecnica, o un

14 Si veda ad esempio lo SROI condotto sulla Lega del Filo d'oro (Vurro, Romito, 2018).
15 Ad esempio, Gianpaolo Barbetta (2019), direttore dell'Osservatorio di Valutazione della Cariplo, critica la VIS fatta con i metodi SROI per i suoi aspetti propagandistici (dicono sempre che le cose vanno bene, ma parlano di cose fumose come "tutti gli impatti diretti e indiretti") e sostiene che l'unica cosa che ha senso fare è la "valutazione degli effetti" ... con metodo controfattuale.
16 La teoria del cambiamento è il tipico caso di un metodo per ragionare su cosa si può ottenere (Connell, Kubisch, 2007), che è diventato un modello rigido di passaggi da compiere: da "metodo flessibile" a "tecnica rigida".
17 Sul fatto che la richiesta di metodi misti non sia corredata da una specificazione dello scopo per cui si richiedono si veda Stame (2020, in corso di pubblicazione).
18 Laura Fantini, corrispondenza privata (14.04.2020).

metodo, da delegare a qualcuno che sia "competente", senza alcun coinvolgimento, e quindi apprendimento, da parte del committente. È ciò che normalmente si intende per la funzione di *accountability*. Dall'altra parte, nel terzo caso, essa è concepita come una pratica sociale di conoscenza, volta al miglioramento, che presuppone il dialogo tra diverse intenzioni, capacità e valori. E quindi c'è una funzione di *learning*.

Questo ci porta ad affrontare l'annosa questione del rapporto tra queste due funzioni. Se è vero, come ho detto all'inizio, che gli ETS avrebbero dovuto da molto tempo essere interessati a conoscere il proprio valore, è altresì vero che essi sono veramente entrati in contatto con la valutazione quando hanno dovuto "rendicontare" sul loro operato, ossia dimostrare di essere "*accountable*", di fare quello che si sono impegnati a fare. È qui che è venuto in primo piano il bisogno di "misurare", che poi ha portato con sé l'identificazione tra "misurazione" e "valutazione".

Ma l'accountability non deve essere vista come disgiunta dalla funzione di conoscenza e di apprendimento dall'esperienza, che è attribuita alla valutazione, e paradossalmente tanto più in un'epoca così attenta alle "evidenze". Che accountability e learning siano fortemente intrecciate è infatti ormai affermato da più parti. Questa consapevolezza comporta però la necessità di scegliere l'approccio più appropriato sia sul tipo di accountability sia su come fare valutazione. Come insegna Burt Perrin (2018), gli ETS dovrebbero essere aiutati a mostrare sia di essere *accountable* verso l'alto (il finanziatore, la P.A), sia verso il basso (i beneficiari, gli attuatori). E non basta dimostrare che si è fatto qualcosa (performance), ma bisogna capire in che modo le cose sono cambiate, se i beneficiari hanno assunto altri comportamenti, se gli attuatori sono stati in grado di suscitare le potenzialità dei beneficiari, al fine di aumentare le proprie capacità: per tutto questo esistono approcci di valutazione particolarmente sensibili, come la valutazione realista o gli approcci di pensiero positivo (Stame, 2016).

La scelta di questi approcci rientra a sua volta nei rapporti tra valutatore e committente. Al committente non si chiede di essere esperto di approcci alla valutazione, tanto da fare delle richieste già orientate al metodo che verrà usato, ma di esplicitare i problemi incontrati da cui sorge il bisogno di valutazione. Sarà il valutatore a presentare un disegno di valutazione – su cui accordarsi col committente – che trasformi quei problemi in domande di valutazione, e che proponga un metodo per raccogliere le informazioni e formulare le analisi atte a rispondere a quelle domande. Lo si è visto con il rapporto DFID, che ha formulato delle ampie domande di valutazione d'impatto per far presente quali approcci si potrebbero utilizzare. Lo stesso può avvenire nella scala più piccola delle valutazioni di interventi degli ETS.

E qui sta la sfida che riguarda il committente ETS: il suo desiderio di conoscere per migliorare sarà la guida per scegliere – insieme al valutatore – i metodi di ricerca adatti a riconoscere e ad accrescere il valore sociale di un intervento.

Bibliografia

Bachelet M., Calò F. (2013), *Modelli di valutazione di impatto sociale: le non profit nell'assistenza agli anziani, paper presentato in occasione della VII edizione del Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, Torino, 7-8 giugno 2013*.

Barbetta P.G. (2019), La buona pratica si vede dall'effetto, Corriere della Sera - Buone Notizie, 2 aprile 2019.

Befani B. (2012) "Models of Causality and Causal Inference", in Stern E., Stame N., Davies R., Befani B., *Broadening the Range of Designs and Methods of Impact Evaluation*, DFID Working Paper, 38, London.

Belcher B., Palenberg M. (2018), "Outcomes and Impacts of Development Interventions: Toward Conceptual Clarity", *American Journal of Evaluation*, 39(4), pp. 478-495. DOI: 10.1177/1098214018765698

Campbell D.T. (1969), "Reforms as Experiments", *American Psychologist*, 24(4), pp. 409-429 (tr. it. Campbell D.T. (2007), "Riforme come esperimenti", in Stame N. (a cura di), *Classici della valutazione, Franco Angeli, Milano)*.

Commissione Europea (2014), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto, Luxembourg.

Connell J.P., Kubisch A.C. (2007) "L'approccio della teoria del cambiamento applicato alla valutazione delle iniziative integrate di comunità: stato dell'arte, prospettive e problemi", in Stame N. (a cura di), *Classici della valutazione,* Franco Angeli, Milano).

Depedri S. (2016), *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore*, Euricse.
Forum per la Finanza Sostenibile (2017), *Impact Investing: la finanza a supporto dell'impatto socio-ambientale,* Forum per la finanza sostenibile & Social Impact Agenda per l'Italia, Roma.

Pawson R. (2006), *Evidence-based policy a realist perspective*, Sage, London.

Perrin B. (2019), "Accountability's two solitudes and the question it raises: accountability to whom? By whom? And for what?", in Furubo J.E., Stame N. (eds.), *The Evaluation Enterprise*, Routledge, New York.

Picciotto R. (2011), "The Logic of Evaluation Professionalism", *Evaluation*, 17(2), pp. 165-180.

Stame N. (2004), "Theory-based evaluation and varieties of complexity", *Evaluation*, 10(1), pp. 58-76.

Stame N. (2016), *Valutazione Pluralista, Franco Angeli, Milano.*

Stame N. (in corso di pubblicazione), "Mixed methods e valutazione democratica", Rassegna Italiana di Valutazione.

Stern E. (2016), La valutazione d'impatto. Una guida per committenti e manager, Franco Angeli, Milano.

Stern E., Stame N., Davies R., Befani B. (2012), *Broadening the Range of Designs and Methods of Impact Evaluation*, DFID Working Paper, 38, London.

Vurro C., Romito S. (2018), *La valutazione economica degli impatti sociali della Lega del Filo d'Oro, Edizioni Vita, Milano.*

White H. (2010), "A contribution to Current Debates in Impact Evaluation", *Evaluation*, 16(2), pp. 153-164.

4. Le grandi sfide

Transizione ecologica e digitale, cambiamenti climatici, diseguaglianze: è possibile misurare l'impatto effettivo e potenziale dell'impresa sociale nelle grandi sfide che l'umanità si trova di fronte?

I contenuti di questa sezione sono in parte laterali al tema della valutazione in senso stretto, ma utili in quanto rappresentativi di una corrente di pensiero che mette la produzione di impatto sociale valutabile al centro delle riflessioni sull'impresa sociale – o, spesso, più in generale sull'imprenditorialità sociale.

Mario Calderini e Francesco Gerli individuano la vocazione dell'imprenditoria ad impatto: essere protagonista nelle "grandi sfide" con la propria carica di innovazione che porti a superare i problemi ecologici, economici e sociali. A quali condizioni tali soggetti imprenditoriali possono superare alcuni noti fallimenti dei processi di innovazione? E quali politiche possono sostenere questi processi?

Mutamenti demografici, transizione ecologica, cambiamenti climatici, rivoluzione tecnologica, intelligenza artificiale: come orientare questi sviluppi in senso "sociale"? È il tema sviluppato nella riflessione di Jean Fabre, che collega le spinte innovative che possano rispondere alle sfide dell'umanità, con gli obiettivi delle imprese sociali.

Impresa Sociale n. 3/2020
Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto: un ripensamento degli ecosistemi d'innovazione per una nuova generazione di politiche

Mario Calderini, Francesco Gerli

Forum di Impresa Sociale
14 gennaio 2022
L'economia sociale e solidale alla sfida dell'innovazione

Jean Fabre

Innovazione, sfide sociali e protagonismo dell'imprenditoria ad impatto

Un ripensamento degli ecosistemi d'innovazione per una nuova generazione di politiche

Mario Calderini, Francesco Gerli
Politecnico di Milano

Introduzione: l'innovazione alla prova delle 'grand-challenges' e l'impresa a impatto

La pandemia globale del virus Covid-19 e la crisi, dalla forte caratterizzazione sistemica, che essa ha generato costituiscono una delle grandi sfide sociali ed ambientali con cui anche le politiche dell'innovazione e della tecnologia sono chiamate a confrontarsi. L'orientamento dei processi e delle policy innovative alla soluzione di quelle che sono state comunemente definite in letteratura (Coenen et al., 2015; Kuhlmann, Rip, 2018) come *grand-challenges* (grandi sfide) appare ancor di più un imperativo urgente nel contesto contemporaneo post-pandemico.

Le politiche d'innovazione *grand-challenges-oriented* costituiscono infatti un'evoluzione su vasta scala di quelle definite da Mariana Mazzucato come *mission-oriented* (Mazzucato, 2015). All'interno di tali policy – che hanno influenzato il dibattito sulle politiche d'innovazione a livello europeo degli ultimi anni – l'attore pubblico assume un ruolo attivo e strategico nell'orientare i processi che sono alla base della crescita economica dei Paesi. Non da ultimo, è possibile rintracciare tale prospettiva come *humus* sottostante al pacchetto di misure proposte come European Recovery Fund, lanciato dalla Commissione Europea nel 2020 a seguito dell'emergenza Coronavirus. Il Recovery Plan CE prevede infatti una serie di vincoli ecologici sull'investimento pubblico, con il 25% di tutti i finanziamenti destinati all'azione per il clima. L'intero piano di risanamento appare infatti esplicitamente "orientato" verso lo stimolo a una transizione verde, oltre che digitale, in una prospettiva definita dalla stessa Commissione come "transizione giusta"[1].

L'approccio mission-oriented vede inoltre l'innovazione come un processo ontologicamente politico e sociale; così la direzionalità delle politiche dell'innovazione si fa strumento più generale di orientamento e di gestione della politica industriale tutta e della crescita economica, in mano all'attore pubblico.

In questa prospettiva, l'orizzonte delle politiche grand-challenges-oriented appare ancora più vasto del mero orientamento ad uno specifico obiettivo direzionale tecnologico, tipico delle missioni tecno-scientifiche.

Come ben sottolineato da Coenen et. al (2015) i paradigmi di innovazione grand-challenges-oriented richiedono un cambiamento ed un orientamento sistemico verso la risoluzione delle sfide socio-ambientali, collocandosi appieno in un orizzonte di politiche d'innovazione trasformative, che coinvolgono, unitamente ad innovazione tecnologiche e scientifiche, anche nuove pratiche, nuove regole, istituzioni, strutture organizzative ed altri componenti di sistema che siano in grado di supportare cambiamenti di vasta scala.

Se infatti le tipiche missioni, caratterizzanti le politiche d'innovazione come furono lo storico sviluppo dell'Apollo o del Manhattan Project nel campo aerospaziale statunitense, poggiano su terminologia ed obiettivi prettamente tecnologici, gli approcci *challenges-oriented* sono meno strumentali e si riferiscono a obiettivi più aperti ed open-ended. Non basta trovare soluzioni tecnologiche per rimuovere la plastica dagli oceani, quanto piuttosto occorre adottare approcci, vasti, tipici anche di paradigmi come quelli open innovation, per giungere ad avere vere e proprie modalità nuove per produrre meno rifiuti.

Nelle politiche d'innovazione orientate alle grand-challenges il determinismo tecnologico (Weber, Rohracher, 2012; Ghazinoory et al., 2020) tipico delle missioni scientifiche, seppur orientate a uno specifico obiettivo, non è sufficiente. È necessaria infatti un'integrazione al determinismo scientifico e tecnologico di elementi tipici di quel costruttivismo sociale che fonda invece i modelli e la tradizione delle configurazioni sociotecniche (Geels, 2005).

È in questa prospettiva di cambiamento sistemico, dettato dall'orientamento alle sfide socio-ambientali e imposto altresì dalla crisi pandemica, che è auspicabile un adeguamento delle forme organizzative ed imprenditoriali che costituiscono il substrato necessario all'innovazione.

Se, come già sottolineava nella sua visione di capitalismo dinamico Joseph Schumpeter (Steyaert, Hjorth, 2008), non può esserci vero imprenditore che non sia anche un vero innovatore, non può esserci nemmeno cambiamento paradigmatico all'interno del sistema capitalistico senza una distruzione creatrice di forme istituzionali preesistenti. Per avere innovazione e progresso scientifico orientati alla risoluzione delle grandi sfide socio-ambientali non è superfluo né fuori luogo un richiamo alla necessità di uno sviluppo di forme imprenditoriali che siano ontologicamente anch'esse orientate a tali grandi sfide, alla generazione intenzionale di un impatto sociale ed ambientale: l'impresa e solo l'impresa

5 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_20_931

permane infatti come il *locus* principe dell'applicazione e dell'operatività stessa delle politiche di innovazione.

Non è un caso che Ghazinoory et al. (2020) in un recente studio sulla *problem-oriented innovation* sottolineino quanto lo sviluppo di forme di imprenditorialità sociale, tecnologicamente avanzata, costituisca uno degli outcome veri e propri dei sistemi di innovazione orientati alla risoluzione delle grandi sfide e degli impatti. Le politiche stesse dell'innovazione non possono prescindere dall'obiettivo di creare forme imprenditoriali di questo genere.

In letteratura non mancano richiami in questa direzione da parte di chi (Markman et al., 2019) sottolinea che lo sviluppo, anche da un punto di vista delle policy, di una generazione di *impact entrepreneurship* – un nuovo genere imprenditoriale che oltrepassi i confini tra profit e non profit, unendo imprenditorialità sociale, ambientale e sostenibile – possa costituire la via maestra per la risoluzione in un'economia di mercato delle grand-challenges socio-ambientali attraverso lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi .

Più in concreto, il concetto di *imprenditoria a impatto* espresso da Markman et al. (2019) sintetizza una vasta gamma di forme istituzionali d'impresa eterogenee, ma accomunate dall'intenzionale genere un impatto sociale ed ambientale. Tali forme di *purposeful entrepreneurship* possono identificarsi nel Terzo settore imprenditoriale, nelle forme di impresa sociale *ex lege*, ma anche in ibridi come le società benefit (benefit corporations) e B corp, per giungere a quelle forme pienamente for profit che mostrino strategie di responsabilità sociale d'impresa particolarmente avanzate.

In questo senso, l'approccio di impact entrepreneurship appare storicamente coerente – in linea con alcune tra le prospettive anglosassoni – al concetto di imprenditoria sociale. Secondo Anderson e Dees (2006), Dees (2012), Doherty et al. (2014) il carattere di imprenditorialità sociale non si fonda tanto sull'assunzione da parte delle imprese di specifiche forme organizzative (ad esempio con limiti di "profit lock"), quanto piuttosto sull'esplicito e intenzionale orientamento alla realizzazione di risultati sociali e ambientali.

Così secondo Markman et al. (2019) l'impact entrepreneurship si identifica nella realizzazione non occasionale, ma intenzionale di "applicazioni e soluzioni che affrontino collettivamente grandi sfide per rendere il mondo migliore" (Markman et al., 2019 - p. 3).

L'elemento intenzionalmente ad impatto dell'impact entrepreneurship può essere anche esplicitato negli statuti e nelle mission delle imprese stesse (Mair, Nobba, 2006; Germak, Robinson, 2014).

Inoltre, un ulteriore elemento caratterizzante l'impact entrepreneurship può essere letto nella caratteristica misurabilità degli impatti sociali e ambientali generati come ben dimostrato, tra gli altri, da Nicholls (2005) e Robinson (2006), riferendosi all'impresa sociale.

Questo saggio discute sinteticamente il potenziale di una nuova generazione di politiche d'innovazione trasformative e orientate che puntino sullo sviluppo tecnologico e innovativo di forme imprenditoriali rientranti appieno nella categoria di imprenditoria ad impatto (*impact entrepreneurship*), a partire dalla rete delle imprese sociali presente nei territori, concentrandosi in particolare sulla validità della costruzione di ecosistemi d'innovazione territoriali tesi alla generazione d'impatto sociale come unità d'analisi e strumento d'azione per sostanziare tale approccio.

Tale contributo può quindi essere utile a policymaker, imprenditori sociali e non, per meglio comprendere i processi di governance e di guidance necessari allo sviluppo di tale nuova generazione di politiche.

Fallimenti, 'grand-challenges' e una sfida aggiuntiva: la direzione territoriale per l'innovazione

Nel contesto delle economie occidentali basate in misura crescente sulla conoscenza, la creatività e l'innovazione come *asset* chiave per la crescita economica, i sistemi di innovazione territoriali, nazionali e regionali – definiti da Lundvall (1988) come "i flussi organizzati di tecnologia, conoscenza e informazione tra imprese, persone e cittadini" (p. 225), che sono stati alla base di paradigmi di policy di innovazione nel contesto europeo – hanno non di rado mostrato una serie di fallimenti che non si limitano soltanto alle variabili più tradizionali, riferibili all'incapacità dei sistemi di innovazione di migliorare le performance innovative dei territori in termini di brevetti o di produttività scientifica. Al contrario, le politiche di innovazione che esclusivamente poggiano sui sistemi di innovazione territoriali hanno sovente fallito nella loro identità e capacità trasformativa nei e dei contesti sociali, ambientali e territoriali in cui erano collocate.

In un'ottica di definire nuovi paradigmi e policy trasformative, Weber e Rohracher (2012) in un celebre studio propongono un framework teorico complessivo che individua i fallimenti dei sistemi d'innovazione, identificando in questa prospettiva due possibili macro-cluster di fallimenti: *tradizionali* e *trasformativi*.

I *fallimenti tradizionali* dei sistemi di innovazione sono riconducibili a fallimenti di tipo infrastrutturale: mancanza di infrastrutture fisiche e intensive di conoscenza; fallimenti "di capacità" che si esplicitano nell'assenza e nell'incapacità di fornire competenze e risorse appropriate agli attori territoriali e alle imprese, spesso indebolendo o complicando i processi di trasferimento della conoscenza e della tecnologia. Vi sono poi fallimenti legati alle reti e ai network tra gli attori che impediscono la diffusione di nuove idee e della creatività. Infine, è possibile identificare anche i fallimenti istituzionali, legati a carenze nel contesto istituzionale hard e soft, a partire dagli incentivi per giungere ai brevetti.

Tra i fallimenti tradizionali delle politiche di innovazione è possibile citare diverse esperienze italiane, come quella di "Industria 2015", lanciata dall'allora Ministro Bersani con 800 milioni per l'innovazione, 303 progetti presentati e solo 3 che sono arrivati in fondo: un'esperienza fallita istituzionalmente e principalmente per l'assenza di un contesto e di attori

istituzionali adeguati, a partire dalla mai nata Agenzia per la diffusione delle tecnologie, che ha reso la stessa erogazione dei fondi farraginosa e complessa.

Accanto a questo cluster si possono individuare *fallimenti riconducibili all'identità sociale e trasformativa* dei sistemi e delle politiche di innovazione. In questo senso, si può assistere a fallimenti *direzionali*, ovvero all'incapacità dei sistemi di innovazione di promuovere attività innovative che stimolino un cambiamento trasformativo ben direzionato, atto appunto alla risoluzione delle sfide socio-ambientali. Tali fallimenti si estrinsecano anche nell'inabilità di identificare i principali problemi della società o le sfide stesse, quei *wicked problems* cui devono essere apportate soluzioni innovative.

Si aggiungono poi i fallimenti legati all'articolazione della domanda, che si concretizzano in un deficit dei sistemi di innovazione nella loro capacità di anticipare e conoscere le esigenze e i bisogni degli utenti e delle cittadinanze, indebolendo così la capacità di risposta delle policy alle sfide socio-ambientali.

I sistemi di innovazione possono fallire poi nel coordinamento e nell'integrazione tra aree e azioni di policy differenti, rendendo i processi di innovazione e scientifici isolati rispetto ad altre azioni politiche fondamentali. Infine, un sistema di innovazione può fallire nella sua "riflessività" ovvero nella sua capacità di monitoraggio rispetto ai propri progressi verso gli obiettivi "trasformativi", di risposta a quelle grandi sfide socio-ambientali e allo sviluppo di conseguenti strategie di adattamento e miglioramento.

Così, tra i le esperienze tristemente esemplari di fallimenti trasformativi e direzionali di politiche dell'innovazione è possibile ripensare ai cluster per le biotecnologie nel contesto lombardo (Breschi et al., 2003; Gilding et al., 2020), falliti per il gap di competenze esistente tra le poche imprese bio-tech presenti nei nuovi cluster e il resto della rete industriale, economica ma anche sanitaria ed istituzionale, rendendo i cluster incapaci di identificare le domande espresse dal sistema economico e sociale presente nei territori. Se da un lato si evidenzia un fallimento sul lato della domanda, d'altro canto i cluster sono falliti per l'assenza di strutture capaci di canalizzare e valorizzare la conoscenza prodotta all'interno dei cluster stessi e renderla disponibile per il territorio e la società lombarde, per un deficit di inclusività.

È in questo senso infatti che, da una lettura delle geografie socioeconomiche contemporanee, è possibile individuare un ulteriore limite legato alle capacità e all'identità trasformativa dei sistemi d'innovazione; tale limite risiede nell'incapacità di questi sistemi di essere sufficientemente flessibili per adattarsi alle risorse ed alle capacità specifiche dei diversi territori. La capacità dei sistemi di innovazione di fare leva su risorse di luogo, univoche e per questo non tradizionali, ma presenti nei diversi territori costituisce sovente l'unica strada per garantire opportunità di sviluppo imprenditoriale e di innovazione anche a territori caratterizzati da processi di de-industrializzazione e da un debole sviluppo economico, come mostrato recentemente dalla stessa Commissione Europea (European Commission, 2020, capitolo 12).

La scarsa *place-basedness* e la neutralità alle specifiche dei luoghi, come definita da Barca et al. (2012), Iammarino *et al.* (2019), dei sistemi e delle politiche di innovazione, rappresenta così al contempo un fallimento e una sfida aggiuntiva agli approcci tradizionali rispetto a quelli già enumerate da Weber e Rohracher (2012).

A questo proposito, come ben sottolineato da Prodi (2017) tutta l'esperienza dei parchi scientifici italiani rivela una scarsa integrazione nel tessuto sociale ed economico dei territori. I parchi scientifici si sono infatti sovente presentati come macro-operazioni immobiliari di rigenerazione di aree post-industriali dimesse, di conseguenza altamente localizzate. Se tali esperienze si sono spesso rivelate utili per l'insediamento di imprese e start up nelle stesse aree, la capacità di impatto nei territori e nella performance d'innovazione di questi ultimi è rimasta scarsa e sterile, incapace di generare strategie durature di sviluppo territoriale per i luoghi interessati. Per questo Prodi (2017) auspica la creazione di reticoli intensivi di conoscenza e tecnologia nei diversi territori rispetto ad esperienze localizzate e standardizzate indipendenti dai contesti locali in cui esse si trovano, e suggerisce di partire da policy che guardino *in primis* al tessuto imprenditoriale pre-insediato e già diffuso nelle aree.

Persino le stesse politiche di coesione europee, come ben mostrato da Pellegrini e Tortorella (2018) in uno studio per il Senato della Repubblica, non hanno tenuto sufficientemente conto della complessità del *capitale territoriale* che è presente nei territori e che è in grado di cambiare l'efficacia delle stesse politiche coesive. Il capitale territoriale si presenta così come un fattore di eterogeneità riguardante le caratteristiche strutturali, di natura economica, ma anche culturale, sociale e ambientale di ogni regione, e in particolare la dotazione di fattori, fisici e umani, e la loro interazione.

Data la complessità poliedrica del concetto stesso di capitale territoriale si spiega quanto il requisito *place-based* richiesto delle politiche d'innovazione si leghi quindi strettamente all'orientamento trasformativo delle policy grand-challenges-oriented e richieda un profondo mutamento degli approcci e degli attori da coinvolgere.

Come sottolineato da Coenen et al. (2015), vale la pena evidenziare che l'orientamento alle grand-challenges richiede quel mix aperto di innovazione tecnologica e sociale, capace di coinvolgere costellazioni di nuovi attori per generare cambiamento.

In questo senso la necessità di oltrepassare soluzioni meramente deterministico-tecnologiche quando si affrontano le grandi sfide pone anche in primo piano il valore delle prospettive geografiche e territoriali all'interno dei processi di policymaking: il ruolo svolto dagli attori sociali e politici place-based presenti e caratterizzanti i territori, all'interno del processo trasformativo di innovazione viene naturalmente riconosciuto come primario anche nei processi d'innovazione.

Approcci teorici per ecosistemi d'innovazione orientati all'impatto

È a partire da questo quadro d'insieme che lo sviluppo di politiche dell'innovazione, che vedano la centralità di forme

imprenditoriali orientate all'impatto (*impact entrepreneurship*), appare, almeno a livello teorico, come in grado di offrire una risposta integrata e di sistema sia ai fallimenti dei sistemi di innovazione elencati da Weber e Rohracher (2012) che al contempo alla *place-neutrality* (Barca et al., 2012) di questi ultimi.

Le forme imprenditoriali ad impatto che in un'unica prospettiva trasversale raggruppano forme di imprenditorialità sociale, ambientale e sostenibile, uniscono ibridamente al loro interno una componente prettamente imprenditoriale ed una orientata all'impatto socio-ambientale.

Adottando una prospettiva neo-schumpeteriana, come già sottolineato da Tapsel e Woods (2010) in relazione alle imprese sociali, la componente prettamente imprenditoriale delle imprese a impatto rende queste ultime capaci di innovare, di fornire risposte creative e ricombinatorie in quegli *empty spaces* che sono da intendere anche come territori lasciati liberi da forme imprenditoriali meramente commerciali o profit-oriented, connotando la propria operatività da un addizionalità di rischio, anche geografico.

D'altro canto, l'intenzionalità dell'impatto e l'orientamento stesso all'impatto endogeno e caratterizzante queste forme imprenditoriali costituisce un fondamento per paradigmi d'innovazione già orientati anch'essi verso le sfide socio-ambientali, verso quello che potrebbe essere definito un vero e proprio *approccio di impact innovation*.

In questa prospettiva è possibile analizzare il ruolo della creazione di ecosistemi di innovazione centrati su tali forme imprenditoriali ad impatto come una delle possibili politiche di innovazione trasformative, in grado di rispondere alle sfide socio-ambientali (grand-challenges-oriented).

Lo sviluppo di una pluralità di ecosistemi di innovazione (Adner, Kapoor, 2010; Oh et al., 2016) territoriali è considerato come una policy dall'ampio respiro e consiste nella creazione di *milieu* innovativi che includano in un network di spillover e relazioni dinamiche imprenditori, investitori, ricercatori, università, organizzazioni della società civile e istituzioni. Lo sviluppo di ecosistemi appare così come un solido approccio *micro e meso-fondato* per forgiare e modellizzare sistemi di innovazione territoriali di dimensione più macro.

Diercks et al. (2019) analizzano infatti la creazione di ecosistemi di innovazioni tra le opzioni chiave per politiche di innovazione trasformativa unitamente ad altri tre macro-cluster di policy:
- politiche e finanziamenti mirati per il supporto agli avanzamenti tecno-scientifici tramite finanziamenti R&D;
- politiche mission-driven di supporto a vasti programmi scientifici e tecnologici pluri-iniziativa;
- politiche open-ended, di vasta scala, fondate su paradigmi di open innovation che includono un'ampia varietà di attori e modalità di innovazione per risolvere una o più open-challenges.

Questi macro-cluster di policy, individuati da Diercks et al. (2019), differiscono tra di loro principalmente per due variabili: da un lato si differenziano in base all'orientamento dominante presente nella propria policy agenda, che può essere maggiormente "sociale" o maggiormente "economica". D'altro canto, le policy si distinguono in base alla tipologia di concettualizzazione del processo di innovazione presente all'interno della policy stessa: il processo d'innovazione può essere infatti inteso come più o meno complesso e plurifase oltre che più o meno composito o arricchito da una pluralità più o meno vasta di attori.

Secondo Diercks et al. (2019) la creazione di ecosistemi di innovazione, seppur in una prospettiva di policy trasformativa, si colloca in un panorama di policy agenda di tipo primariamente economico, ma fondato su una concezione sufficientemente vasta del processo innovativo. La numerosità e l'eterogeneità degli attori all'interno degli ecosistemi di innovazione consente infatti di mantenere una prospettiva plurale e composita sul processo di innovazione.

Se quindi per Diercks et al. (2019), gli ecosistemi di innovazione hanno una vocazione primariamente economica, tesa ad esempio a migliorare la competitività industriale di un territorio, l'inclusione di forme imprenditoriali orientate all'impatto, a partire dalle imprese sociali, all'interno di ecosistemi d'innovazione appare tuttavia in grado di costituire un elemento capace di traslare l'orientamento dell'agenda di policy stessa verso una serie di obiettivi crescentemente ibridi, non più solo economici, ma anche maggiormente sociali.

La crescente ibridazione degli obiettivi di policy tra aspetti economici, sociali ed ambientali è coerente, non da ultimo, con la nuova generazione di politiche europee che ricade sotto il programma Horizon 2021-2027, che nel suo secondo pilastro unisce l'obiettivo di migliorare la competitività industriale europea alla risposta alle grandi sfide ambientali e sociali: dalla salute, al cibo, alla cultura, creatività e società inclusive per arrivare allo sviluppo delle politiche sociali e capaci di rafforzare la società civile.

L'ibridazione in direzione socio-ambientale del valore generato dagli ecosistemi d'innovazione, grazie a una nuova centralità di forme di impact entrepreneurship, può poi rendere gli ecosistemi stessi vettori di sviluppo socioeconomico inclusivo per i territori dove questi sono localizzati.

Inoltre l'inserimento di forme imprenditoriali ad impatto negli ecosistemi di innovazione, che vedano altresì la presenza al loro interno di attori tradizionalmente intensivi di conoscenza e tecnologia come università e centri di ricerca, potrebbe contribuire nel complesso al superamento di quei cluster di fallimenti dei sistemi di innovazione analizzati da Weber e Rohracher (2012) sia come parte dei fallimenti tradizionali che di quelli trasformativi.

L'attivazione all'interno degli ecosistemi di processi di trasferimento tecnologico e di conoscenza verso forme imprenditoriali ad impatto (impresa sociale, sostenibile, ambientale) può poi contribuire a rafforzare i sistemi di innovazione territoriali dal punto di vista dei fallimenti tradizionali, rendendo maggiormente intensive di tecnologia e conoscenza tali forme imprenditoriali, così diffuse ma spesso lontane dal mondo hi-tech e knowledge-intensive (si pensi al mondo del Terzo settore imprenditoriale), soprattutto se considerando approcci di policy tradizionali come quelli fondati sui parchi scientifici e modelli Silicon Valley.

Ecosistemi di innovazione realmente inclusivi possono costituire la strada per consentire così alle imprese ad impatto di affacciarsi a nuovi network scientifici e tecnologici.

Inoltre, la creazione di ecosistemi innovativi incentrati sull'imprenditorialità ad impatto potrebbe stimolare innovazioni nel campo istituzionale (hard e soft law) attraverso la creazione di meccanismi di tutela e valorizzazione dell'innovazione e dello sviluppo tecnologico che siano adatti alle imprese ad impatto, alla loro mission e alla loro governance, portando così approcci potenzialmente più inclusivi e aperti anche nel campo dei brevetti e della proprietà intellettuale.

D'altro canto, la creazione di ecosistemi d'innovazione orientati e centrati sul ruolo di forme imprenditoriali ad impatto ha il potenziale di smussare quei fallimenti trasformativi di interi approcci stratificati e fondati sui sistemi di innovazione concentrati meramente sulla competitività economica, che hanno spesso perso di vista l'orientamento alle sfide sociali ed ambientali.

L'imprenditorialità ad impatto è infatti "naturalmente" orientata alla risoluzione di grandi sfide-socio ambientali ed è quindi in grado di ridurre i fallimenti "nella direzionalità" dei sistemi di innovazione.

Inoltre, la capacità dell'imprenditoria ad impatto, a partire dall'impresa sociale ed il Terzo settore, di essere inclusiva e di co-produrre con i beneficiari (Bryson et al., 2017; Steiner, Teasdale, 2019), i propri beni e servizi, di lavorare a stretto contatto con il bisogno sociale, rende questi attori capaci di ridurre quei fallimenti dei sistemi di innovazione legati alla capacità anticipare e comprendere la domanda dei cittadini.

Per quanto concerne i fallimenti dei sistemi di innovazione nella creazione e nello stimolo di policy coordinate, un ruolo più centrale dell'imprenditorialità ad impatto, a partire da quella sociale, potrebbe portare ad un'integrazione crescente tra politiche sociali, ambientali da un lato e politiche industriali e d'innovazione dall'altro, orientando e dando maggiore coerenza all'intera azione di policy-making su scala territoriale da parte delle istituzioni operanti su più livelli, valorizzando così quel capitale territoriale che ha spesso deciso le sorti del successo delle strategie di innovazione.

Infine, la crescente diffusione di pratiche di *misurazione* di impatto sociale-ambientale, di standard e metriche di certificazione del valore sociale ad ambientale (tra gli altri Rawhouser et al., 2019) caratterizzante l'imprenditoria ad impatto, potrebbe costituire una via per rispondere a quel "fallimento di riflessività" che secondo Weber e Rohracher (2012) si esplicita nell'incapacità dei sistemi di innovazione di monitorare la propria capacità di rispondere alle sfide socio-ambientali.

Investire su politiche di innovazione che scommettano sulla rete delle imprese sociali e ad impatto può significare così scegliere di investire su imprese che, già tradizionalmente, per rispondere ai propri finanziatori sono spinte a misurare la propria performance sociale, sovente con metodologie e approcci ben codificati (si pensi a metodologie sperimentali o quasi sperimentali, a quelle che poggiano sulle monetizzazioni per arrivare ai recenti Impact-Weighted Accounts sviluppati dall'Harvard University): tale investimento può costituire, a cascata, una via percorribile per migliorare più in generale l'accountability sociale di tutte le politiche di innovazione e industriali, per il tramite dei sistemi misuratori presenti nelle stesse imprese.

Così un investimento di policy sulla costruzione di ecosistemi di innovazione fondati su imprese orientate all'impatto appare in grado, almeno da un punto di visto teorico, di ottimizzare la performance dei sistemi di innovazione, migliorando la competitività e le capacità di crescita di nuovi cluster imprenditoriali e inducendo altresì una direzionalità strategica nell'innovazione, verso la generazione di un cambiamento trasformativo della e nella società.

Infine, per quanto concerne la sfida aggiuntiva, quella legata alla capacità di far leva sulle specificità e le risorse presenti nei territori, lo sviluppo di policy fondate sulla costruzione di una pluralità di ecosistemi d'innovazione territoriali, più che di sistemi di innovazione unitari per ogni territorio, si pone in linea l'approccio place-based richiamato da Iammarino et. al. (2019).

Il protagonismo dell'imprenditoria ad impatto si inserisce a maggior ragione all'interno di approcci place-based vista la capacità tipica dell'imprenditoria ad impatto (vedasi tra gli altri Kibler et al., 2015; Bock, 2016; Barbera, Parisi, 2019) di costruire la propria legittimazione sociale attraverso processi di *place-attachment* e di rispondere a problemi e bisogni sociali che hanno caratteristiche locali e sono legati alle specificità di univoche dei contesti territoriali, anche marginalizzati come nel caso delle Aree Interne italiane.

Tale caratteristica può costituire quell'*humus* generativo spazi di innovazione anche nei territori più marginalizzati rispetto alle traiettorie tradizionali dell'economia della conoscenza, coinvolgendo così anche le comunità locali che vivono quei luoghi e valorizzando il capitale territoriale.

Possibili paradigmi per la costruzione degli ecosistemi orientati

Una volta esplorato da un punto di vista teorico il potenziale e la centralità di forme imprenditoriali ad impatto all'interno di una nuova generazione di ecosistemi di innovazione, è lecito domandarsi quali connotati debba possedere un *ecosistema d'innovazione orientato*, che sia realmente in grado di attribuire all'imprenditoria ad impatto un ruolo generativo di valore, oltre che centrale.

La mera inclusione di un attore o di una categoria di attori all'interno di un ecosistema è infatti condizione necessaria ma non sufficiente per attribuire al soggetto una reale capacità di produrre valore.

Seguendo la classificazione dei ruoli interni agli ecosistemi offerta da Dedehayir et al. (2018) è corretto domandarsi quali condizioni consentano alle forme imprenditoriali ad impatto di giocare ruoli di leadership e di "diretta generazione e creazione di valore" (direct value creation, Dedehavir et al., 2018) all'interno dell'ecosistema, permettendo così a queste

ultime di esplicitare il proprio potenziale in ruoli che non siano marginali o di supporto laterale.

I modelli di ecosistemi di innovazione non sono infatti univoci, ma possono differire tra di loro in base a una serie di caratteristiche chiave, come ben sottolineato da Öberg e Alexander (2019): l'eterogeneità nelle competenze dell'ecosistema e dei ruoli, la profondità dei legami e delle competenze tra gli attori, il livello di formalizzazione e strutturazione dell'ecosistema, la tipologia di governance, il numero di attori coinvolti ed infine il numero e la tipologia delle fasi del processo di innovazione incluse nell'ecosistema (ampiezza).

Gli ecosistemi di innovazione che differiscono in base a tali caratteristiche possono così più o meno caratterizzarsi per la vicinanza o la lontananza rispetto a due macro-classi di approcci teorici che fanno da sfondo e da impianto culturale alle politiche di innovazione: il già citato modello dei *sistemi di innovazione* da un lato e quello della *configurazione socio-tecniche* (STS) dall'altro (Geels, 2005).

In un approccio socio-tecnico, infatti, si sottolinea ad esempio quanto la presenza di un team di ingegneri nella Silicon Valley possa sì costruire un avanzato software, in linea con le più moderne frontiere tecnologiche. Ma se una vasta fetta della domanda potenziale di tecnologia fosse ad esempio anziana, o incapace di abituarsi ad una nuova interfaccia, allora l'intero sistema di innovazione rischia di essere debole.

Con questa consapevolezza una policy di innovazione deve prendere avvio da un'azione sulla società stessa, a partire dalle istituzioni della formazione e consentire una coevoluzione socio-tecnologica.

Ben diverso è l'approccio *supply-side driven* dei modelli più accostabili ai sistemi di innovazione più tradizionali, per cui il nuovo software del nostro esemplare team di ingegneri saprà esso stesso porsi sul mercato, influenzando e cambiando gli usi della popolazione anziana. Per questo la policy si concentrerà principalmente sul potenziare l'offerta della tecnologia, a partire dalle imprese tech-intensive.

Gli ecosistemi di innovazione che si ispirano ai modelli accostabili ai sistemi di innovazione vedono così il processo innovativo come caratterizzato e connotato dal determinismo scientifico e tecnologico.

Culturalmente, in tali cluster di modelli ecosistemici, sono la tecnologia e l'innovazione tecnologica a portare le innovazioni e i cambiamenti all'interno della società. I modelli ecosistemici replicanti paradigmi tipici dei sistemi di innovazione, anche quando orientati, hanno come obiettivo il raggiungimento di precise missioni tecnico scientifiche. L'orientamento di tali modelli ecosistemici è economico, prima che sociale. All'interno di tali modelli ecosistemi il numero di attori coinvolti è ridotto e l'eterogeneità tra di essi limitata.

Ecosistemi ispirati ai sistemi di innovazioni sono inoltre maggiormente formalizzati e standardizzati, anche nella loro governance che appare strutturata in approcci top-down.

Al contrario i modelli ecosistemici ispirati alle configurazioni e alle transizioni sociotecniche si fondano culturalmente sul costruttivismo sociale per cui l'innovazione e la sua nascita sono strettamente dipendenti dal contesto sociale in cui essi hanno origine. Nell'approccio costruttivista, che spesso ha caratterizzato l'innovazione sociale, l'evoluzione e il progresso tecnologico non sono lineari e sono caratterizzati da una flessibilità interpretativa derivante dal confluire di una pluralità di fattori. Così, nelle configurazioni socio-tecniche, l'interazione tra gli aspetti sociali e l'infrastruttura tecnologica dell'intera società è alla base del processo innovativo: solo transizioni co-evolutive tra società e tecnica consentono all'innovazione di progredire.

Gli approcci ecosistemici ispirati alle configurazioni socio-tecniche hanno poi spesso un orientamento sociale prima che economico e possono includere un elevato numero di attori, fortemente eterogenei. Questa classe di ecosistemi è caratterizzata da una scarsa formalizzazione e standardizzazione oltre che da modelli di governance prevalentemente di tipo bottom-up. I modelli ecosistemici mutuati da approcci delle configurazioni sociotecniche sono aperti e non hanno obiettivi tecno-scientifici mirati.

La necessità di sperimentare nuove contaminazioni e gli attori delle politiche di innovazione del futuro

In questo contesto e tra questi due estremi, sembrano collocarsi formalmente gli ecosistemi d'innovazione orientati all'impatto sociale. Come già sottolineato da Coenen et al. (2015) e Ghazinoory et al. (2020) ogni politica d'innovazione realmente trasformativa ed orientata alla risoluzione delle sfide socio-ambientali non può prescindere dalla contaminazione tra approcci tipici dei sistemi di innovazione, fondati sul determinismo scientifico tecnologico e le configurazioni socio-tecniche, che nascono e si sviluppano nell'alveo del costruttivismo sociale.

È infatti l'unione di innovazione tecnologica ed innovazione sociale a richiedere crescentemente tale interazione come base fondante per politiche e paradigmi trasformativi, in grado di costruire una crescita inclusiva oltre che sostenibile.

La costruzione o lo sviluppo di ecosistemi d'innovazione costituisce così un terreno fertile per testare tale contaminazione. In questa prospettiva, proprio il protagonismo di un nuovo genere imprenditoriale esso stesso orientato all'impatto sociale, che includa trasversalmente imprenditoria sociale, ambientale e sostenibile, all'interno di politiche di innovazione direzionali e direzionate appare la chiave di volta istituzionale e neo-schumpeteriana per costruire nuovi policy mix che si concentrino sul rapporto tra performance innovativa trasformativa e imprese "orientate".

Le politiche volte alla costruzione di ecosistemi di innovazione locali in cui l'imprenditorialità ad impatto possa giocare un ruolo centrale rappresentano così un primo approccio sperimentale per costruire gradualmente politiche più vaste e sistemiche che riconoscano un ruolo di presidio industriale e innovativo anche alle forme di impresa sociale, ambientale o sostenibile.

È all'interno della cornice di ecosistemi territoriali di innovazione, orientati all'impatto, che si potranno realizzare e sperimentare meccanismi di trasferimento tecnologico e di conoscenza verso l'impact entrepreneurship, partendo dal vasto e fertile campo dell'economia sociale, spesso considerata lontana dal mondo dell'innovazione tecnologica. La territorialità non standardizzata di una pluralità di ecosistemi di innovazione si lega alla necessità di sviluppare condizioni abilitanti all'innovazione che superino il concetto stesso di cluster, definendo un sistema vasto di relazioni e di attori che influenzi l'azione imprenditoriale e innovativa al di là delle policy stesse, consentendo così di superare quelli fallimenti più sistemici e tradizionali delle policy.

Anche così una rinnovata dignità imprenditoriale per tali forme di impresa potrà contribuire alla direzionalità trasformativa dell'innovazione.

L'aspetto che possono assumere tali ecosistemi territoriali orientati all'impatto, in termini di livello di strutturazione, eterogeneità, formalizzazione dei legami, è ad oggi ancora incerto, non è univoco, ma non può prescindere dalla presenza di un'ibridità olistica.

Le formalizzazioni teoriche suggeriscono infatti la necessità di adottare un approccio contaminante tra ecosistemi ispirati ai tradizionali modelli tecnoscientifici, dei sistemi di innovazione (innovation systems) e alle configurazioni e transizioni sociotecniche.

È una tale contestualizzazione ibrida che, almeno dai modelli teorici, potrebbe consentire alle imprese ad impatto di esplicitare il proprio ruolo di diretta generazione di valore (Dedehayir et al., 2018) all'interno dell'ecosistema e di giocare così un ruolo più rilevante all'interno dell'intero scenario delle politiche di innovazione.

Esempi embrionali, nuovi campi di ricerca e di policy

Resta da scoprire quali attori, se un maggiore protagonismo e coordinamento pubblico, piuttosto che privato, o al contrario un'autorganizzazione più spontanea e bottom-up degli attori della società civile, a partire dal Terzo settore stesso o da altre forme di impresa orientata, possano concretamente abilitare tale approccio contaminante.

Un campo aperto e fecondo di ricerca è lo studio dei processi, delle policy e delle azioni di guidance e di governance che possono contribuire alla costruzione di tali esperienze ecosistemiche.

Questo saggio non vuole né può ancora offrire risposte o best-practice definitive, ma intende piuttosto aprire un dibattito ed offrire una chiave di lettura teorica per esperienze e politiche che vedano un nuovo protagonismo di forme d'impatto all'interno dei processi di innovazione.

Diverse sono le esperienze, spesso germinali, nel contesto italiano ed europeo che potranno costituire un fertile contesto di analisi e sperimentazione di tali approcci ecosistemici.

In Italia si può pensare *in primis* al nuovo ecosistema d'innovazione milanese MIND (Milano Innovation District). Il distretto, che sembra richiamare per molti connotati gli ecosistemi più orientati al determinismo tecno-scientifico e tradizionalmente tech-intensive, sorge geograficamente nell'area occupata dall'Esposizione Internazionale del 2015, è focalizzato sugli ambiti del bio-tech e della salute. Esso però vede tra i suoi protagonisti anche il mondo del Terzo settore attraverso il presidio rappresentato Fondazione Triulza e della sua Social Innovation Academy che costituisce e costituirà un vero e proprio hub di capacity building tecnologica per il Terzo settore e l'impresa sociale, in grado di contribuire anche all'integrazione del distretto col tessuto territoriale e sociale lombardo.

D'altro canto, l'esperienza bottom-up e altamente eterogenea, di Torino Social Impact, che vede Torino come prima città italiana a dotarsi di una strategia di sviluppo locale basata sulla costruzione di un ecosistema di imprenditorialità sociale tramite un'alleanza tra istituzioni pubbliche e private, rappresenta altresì un interessante piattaforma generativa di innovazione "orientata" (Falomi, De Giorgio, 2019) basata su imprese a impatto sociale, e sembra avvicinarsi parzialmente a modelli d'ecosistema più vicini alle configurazioni socio-tecniche.

Nel contesto europeo le esperienze francesi dei *Pôles territoriaux de coopération* économique, previsti dalla legislazione nazionale francese (art. 9, Loi 31 Juillet 2014) che raggruppano i principali attori territoriali dell'economia sociale, unitamente a centri di ricerca ed università con l'obiettivo di creare partenariati a servizio di progetti di innovazione sociale e tecnologica, costituiscono un'ulteriore pietra miliare nello sviluppo di ecosistemi di innovazione orientati all'impatto. I 160 *Pôles* sono infatti utilizzati dalle amministrazioni locali come veri e propri strumenti di sviluppo economico inclusivo per i territori (Fraisse, 2015; Delga, 2014).

Tali esperimenti, seppur ancora germinali o isolati, oltre che eterogenei, meritano l'attenzione di policymakers e accademici per il loro potenziale trasformativo, capace di influenzare le politiche di innovazione su una scala ben più vasta.

Lo sviluppo di ecosistemi d'innovazione orientati all'impatto presentato in questo saggio, appare infatti coerente con quel paradigma *tech for good* indicato dalla Commissione Europea (European Commission, 2020) come una delle dinamiche chiave in grado di portare un cambiamento strutturale al modello di crescita e alla qualità socio-ambientale della produttività, orientando così l'innovazione alla creazione di valore sociale, su scala continentale.

Proprio in tale prospettiva, la Commissione stessa (European Commission, 2020 - p. 192) nel documento che analizza la performance scientifica e innovativa dell'Unione, evidenzia quanto i cittadini e consumatori desiderino sempre più un'integrazione dell'impatto sociale all'interno della mission delle imprese stesse, in ottica di generazione di opportunità di business capaci di generare profitto e massimizzare il valore sociale.

Tale esplicito riconoscimento sembra aprire la strada a un nuovo ruolo dell'impact entrepreneurhsip in tutte le sue forme all'interno delle politiche europee dell'innovazione. D'altro canto, il documento preparatorio all'European Action Plan

for the Social Economy, a cura di European Social Economy – l'intergruppo di parlamentari europei per l'economia sociale – dal 2018 invita esplicitamente ad adottare politiche capaci di aumentare la competitività delle imprese dell'economia sociale, migliorando la loro creatività e innovazione, a promuovere l'uso di nuove competenze e tecnologie tra gli attori dell'economia sociale, anche incentivando la partecipazione delle piccole e medie imprese dell'economia sociale a progetti di ricerca e sviluppo e all'inclusione di queste ultime nei cluster di innovazione (Social Economy Europe, 2018 - p.25).

Queste azioni, tese a valorizzare l'orientamento socio-ambientale dell'imprenditorialità per riorientare radicalmente l'intero sistema economico, appaiono come lo scenario più auspicabile per rafforzare quella capacità di fornire soluzioni efficaci e sostenibili alle grandi sfide sociali, economiche e ambientali che caratterizza la mission stessa dell'impact entrepreneurship.

Forse solo aprendo il mondo delle politiche industriali e dell'innovazione a nuove forme imprenditoriali, d'impatto si potrà gradualmente risolvere quella dicotomia sistemica che Richard Nelson esplicitava già nel 1974 in quella domanda epocale che ancora oggi resta aperta: *If we can land a man on the moon, why can't we solve the problems of the ghetto?*

DOI: 10.7425/IS.2020.03.03

Bibliografia

Adner R., Kapoor R. (2010), "Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations", *Strategic Management Journal*, 31(3), pp. 306-333. DOI: doi.org/10.1002/smj.821

Barbera F., Parisi T. (2019), *Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia*, Il Mulino, Bologna.

Barca F., McCann P., Rodríguez-Pose A. (2012), "The Case For Regional Development Intervention: Place-Based Versus Place-Neutral Approaches", *Journal of Regional Science*, 52(1), pp. 134-152. DOI: 10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x

Battle-Anderson B.B., Dees J.G. (2008), "Rhetoric, Reality, and Research: Building a Solid Foundation for the Practice of Social Entrepreneurship", in Nicholls A. (ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change,* Oxford University Press, Oxford.

Bock B.B. (2016), "Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection", *Sociologia Ruralis*, 56(4), pp. 552-573. DOI: 10.1111/soru.12119

Breschi S., Lissoni F., Orsenigo L. (2003), "Success and failure in the development of biotechnology clusters: The case of Lombardy", in Fuchs G. (ed.), *Biotechnology in Comparative Perspective*, Routledge.

Bryson J., Sancino A., Benington J., Sørensen E. (2017), "Towards a multi-actor theory of public value co-creation", *Public Management Review*, 19(5), pp. 640-654. DOI: 10.1080/14719037.2016.1192164

Coenen L., Hansen T., Rekers J.V. (2015), "Innovation Policy for Grand Challenges: An Economic Geography Perspective", *Geography Compass*, 9(9), pp. 483-496. DOI: 10.1111/gec3.12231

Dedehayir O., Mäkinen S.J., Ortt J.R. (2018), "Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review", *Technological Forecasting and Social Change*, 136, pp. 18-29. DOI: 10.1016/j.techfore.2016.11.028

Dees J.G. (2012), "A Tale of Two Cultures: Charity, Problem Solving, and the Future of Social Entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, 111(3), pp. 321-334. DOI: doi.org/10.1007/s10551-012-1412-5

Dees J.G., Anderson B.B. (2006), "Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought", in Mosher-Williams R. (ed.), *Research on Social Entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, ARNOVA Occasional Paper Series, 1(3), pp. 39-66.

Delga C. (2014), *Le développement des Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Renforcer les politiques de développement local durable,* Dans le cadre de la loi Économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 – Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – Secrétariat d'État au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Économie Sociale et Solidaire – République Française. http://proxy-pubminefi.diffusion.finances.gouv.fr/pub/document/18/17982.pdf

Diercks G., Larsen H., Steward F. (2019), Transformative innovation policy: Addressing variety in an emerging policy paradigm, *Research Policy*, 48(4), pp. 880-894. DOI: 10.1016/j.respol.2018.10.028

Doherty B., Haugh H., Lyon F. (2014), "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 16(4), pp. 417-436. DOI: 10.1111/ijmr.12028

European Commission (2020), *Science, Research and Innovation Performance of the EU 2020*, Report analysing the state of innovation in Europe and recommendations for the future, Bruxelles.

Falomi F.I., De Giorgio S. (2019), "Managing ecosystems for social innovation: the case of Torino Social Impact", paper presented at "XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale", 25-26 May, Rome.

Fraisse L. (2015), Caracteriser les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Premiers Résultats, Le LABO de l'Économie Sociale et Solidaire, Paris. http://www.lelabo-ess.org/IMG/pdf/caracterisation_des_poles_territoriaux_de_cooperation_economique-premiers_resultats_a_c_octobre_2015.pdf

Geels F.W. (2005), *Technological Transitions and System Innovations. A Co-evolutionary and Socio-technical Analysis*, Edward Elgar Publishing.

Germak A.J., Robinson J.A. (2014), "Exploring the Motivation of Nascent Social Entrepreneurs", *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), pp. 5-21. DOI: 10.1080/19420676.2013.820781

Gilding M., Brennecke J., Bunton V., Lusher D., Molloy P.L., Codoreanu A. (2020), "Network failure: Biotechnology firms, clusters and collaborations far from the world superclusters", *Research Policy*, 49(2). DOI: 10.1016/j.respol.2019.103902

Ghazinoory S., Nasri S., Ameri F., Montazer G.A., Shayan A. (2020), "Why do we need 'Problem-oriented Innovation System (PIS)'for solving macro-level societal problems?", *Technological Forecasting and Social Change*, 150. DOI: 10.1016/j.techfore.2019.119749

Iammarino S., Rodríguez-Pose A., Storper M. (2019), "Regional inequality in Europe: evidence, theory and policy implications", *Journal of Economic Geography*, 19(2), pp. 273-298.

Kibler E., Fink M., Lang R., Muñoz P. (2015), "Place attachment and social legitimacy: Revisiting the sustainable entrepreneurship journey", *Journal of Business Venturing Insights*, 3, pp. 24-29. DOI: 10.1016/j.jbvi.2015.04.001

Kuhlmann S., Rip, A. (2018), "Next-Generation Innovation Policy and Grand Challenges", *Science and Public Policy*, 45(4), pp. 448-454. DOI: 10.1093/scipol/scy011

Lundvall B.A. (1988), "Innovation as an Interactive Process: From User Producer Interaction to National systems of Innovation", in Dosi G., Freeman C., Nelson R., Silverberg G., Soete L. (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London, pp. 349-370.

Mair J., Noboa E. (2006), "Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Venture are Formed", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (eds.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, London.

Mazzucato M. (2014), *A mission-oriented approach to building the entrepreneurial state*. https://marianamazzucato.com/wp-content/uploads/2014/11/MAZZUCATO-INNOVATE-UK.pdf

Markman G.D., Waldron T.L., Gianiodis P.T., Espina M.I. (2019), "E Pluribus Unum: Impact Entrepreneurship as a Solution to Grand Challenges", *Academy of Management Perspectives*, 33(4), pp. 371-382. DOI: 10.5465/amp.2019.0130

Nelson R.R. (1974), "Intellectualizing about the moon-ghetto metaphor: A study of the current malaise of rational analysis of social problems", *Policy Sciences*, 5(4), pp. 375-414.

Nicholls A. (2005), *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?*, ESRC Research Seminar, April 2005, Local Government Research Unit, London.

Öberg C., Alexander A.T. (2019), "The openness of open innovation in ecosystems - Integrating innovation and management literature on knowledge linkages", *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), pp. 211-218. DOI: 10.1016/j.jik.2017.10.005

Oh D.S., Phillips F., Park S., Lee E. (2016), Innovation ecosystems: A critical examination, *Technovation*, 54, pp. 1-6. DOI: j.technovation.2016.02.004

Pellegrini G., Tortorella W. (2018), *L'impatto della politica di coesione in Europa e in Italia*, Documento di Valutazione N. 11, Ufficio Valutazione d'Impatto, Senato della Repubblica Italiana.

Prodi E. (2017), "I centri di competenza per l'Industria 4.0: la 'lezione' dei parchi scientifici e tecnologici", *Professionalità Studi*, 1(5), pp. 172-207.

Rawhouser H., Cummings M., Newbert S. L. (2019), "Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), pp. 82-115. DOI: 10.1177/1042258717727718

Robinson J. (2006), "Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities", in Mair J., Robinson J., Hockerts K. (eds.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, London.

Social Economy Europe (2018), *The Future of EU policies for the Social Economy: Towards a European Action Plan*, Bruxelles. https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2020/02/SEE-Action-Plan-for-Social-Economy.pdf

Steiner A., Teasdale S. (2019), "Unlocking the potential of rural social enterprise", *Journal of Rural Studies*, 70, pp. 144-154. DOI: j.jrurstud.2017.12.021

Steyaert C., Hjorth D. (eds.) (2008), *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship Book*, Edward Elgar Publishing.

Tapsell P., Woods C. (2010), "Social entrepreneurship and innovation: Self-organization in an indigenous context", *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), pp. 535-556. DOI: 10.1080/08985626.2010.488403

Weber K.M., Rohracher H. (2012), "Legitimizing research, technology and innovation policies for transformative change: Combining insights from innovation systems and multi-level perspective in a comprehensive 'failures' framework", *Research Policy*, 41(6), pp. 1037-1047. DOI: 10.1016/j.respol.2011.10.015

L'economia sociale e solidale alla sfida dell'innovazione

Jean Fabre
Forum Internazionale per l'ESS (ESSFI)

L'innovazione, una dimensione emergente

Vi sono chiari segni che l'innovazione costituisca una dimensione emergente con cui tutti dovremo fare i conti. Negli ultimi decenni abbiamo vissuto le trasformazioni più profonde e rapide di tutta la storia umana con l'avvento in tutti i campi di tecnologie impensabili un secolo fa, e una crescita demografica senza precedenti che ha portato in un tempo relativamente breve tutta l'umanità nell'*era dell'interdipendenza* – se non altro per la limitata disponibilità di risorse naturali vitali in un mondo di oltre 7,8 miliardi di esseri umani, ognuno dei quali in media consuma e inquina più di ciascuno dei 2,4 miliardi che eravamo alla fine della seconda guerra mondiale. Ma i cambiamenti che ci aspettano per il futuro potrebbero essere ancora più rapidi, più intensi e più radicali. Non solo perché ci vorranno meno di 15 anni per aggiungere un altro miliardo di abitanti alla popolazione mondiale e per l'emergenza climatica, ma perché è in corso la seconda rivoluzione digitale con l'avvento dell'intelligenza artificiale (IA) e perché il dinamismo dell'innovazione sociale non è mai stato così forte, grazie ad un numero crescente di attori che stanno operando e investendo in questo ambito e agli strumenti informatici disponibili, la cui potenza aumenta di anno in anno. L'accelerazione e l'ascesa dell'IA trasformerà le società di tutto il mondo ancor più di quanto in passato hanno fatto la rivoluzioni industriale, energetica e digitale messe insieme; in che misura ciò porterà a conseguenze positive o negative, lo vedremo nel corso del tempo. Non ultimo, il ruolo svolto dalle tecnologie digitali nella gestione della pandemia di Covid – di cui il telelavoro e le teleconferenze sono solo l'aspetto più visibile – ha costituito un ulteriore elemento di accelerazione.

L'impresa sociale di fronte all'innovazione

L'impresa sociale, e con essa gli altri attori dell'Economia Sociale e Solidale (ESS), non possono non essere in prima linea nel guidare questi cambiamenti. Non solo perché restare indietro ridurrebbe lo spazio occupato dall'ESS in un momento in cui, al contrario, deve crescere, ma anche perché sono troppo grandi i rischi per le nostre società insiti nell'ultra-digitalizzazione in atto affinché le imprese sociali e il movimento ESS lascino alle logiche di mercato il campo libero per strutturare il nuovo cyberspazio che sarà onnipresente. L'innovazione sociale è nel DNA dell'ESS. Dalle nuove forme di investimento comune delle *tontine* africane alla Grameen Bank in Asia, dal terzo settore nato negli USA alle cooperative in Europa, dall'economia popolare in America Latina alle mutue sanitarie e assicurative della International Association of Mutual Benefit Societies (AIM) che fornisce una copertura sanitaria a 240 milioni di persone, l'Economia Sociale e Solidale affonda le sue radici in tutte le culture e tutti i continenti, a partire dall'esigenza di rispondere a bisogni non soddisfatti dal mercato e dallo Stato, o dalla visione umanistica di imprenditori che pongono il benessere e il bene comune al di sopra dei ritorni sugli investimenti.

Le tecnologie digitali non portano solo alla robotizzazione di molte attività, all'utilizzo di droni per le consegne, alla realtà virtuale, alla telemedicina, all'internet delle cose, ai controlli di riconoscimento facciale, ai veicoli senza conducente o ai pagamenti biometrici che rivoluzioneranno i nostri stili di vita ben prima della metà del secolo. Stanno già scuotendo molte abitudini, ponendo all'ESS al tempo stesso sfide e opportunità.

Buone prassi

E già oggi vi sono casi eccellenti in cui l'economia sociale diventa protagonista dei cambiamenti guidati dalla tecnologia digitale.

Tra i grandi successi internazionali, l'azienda Terracycle, nata dalla sfida lanciata da uno studente della Princeton University negli Stati Uniti per eliminare la nozione stessa di rifiuto, ha sfruttato al meglio il potere delle piattaforme digitali per mobilitare milioni di cittadini e riciclare tutti gli oggetti, compresi i più difficili da reinserire nei circuiti produttivi, fino alla plastica degli spazzolini o delle penne usate, ai guanti di fabbrica e ai tubetti di dentifricio che danno vita a tavoli da soggiorno, da ping-pong o da picnic, annaffiatoi e contenitori per giardini, riuscendo persino a ricavare posaceneri dai mozziconi di sigaretta. Quello di Terracycle è un esempio di ESS che contribuisce allo sviluppo dell'economia circolare e della transizione ecologica – e che al tempo stesso propone anche un diverso concetto di filantropia: Terracycle è stata in grado di creare partnership reciprocamente vantaggiose con marchi importanti come Shell, Carrefour, Nivéa, Nestlé, Burger-King e molti altri, creando al tempo stesso vaste reti partecipative di cittadini impegnati. Ora Terracycle è presente in 21 paesi, riunisce più di 200 milioni di riciclatori, vanta 7,7 miliardi di rifiuti riciclati e 44 milioni di dollari in donazioni ad associazioni designate dai suoi membri. Oggi la fondazione cui ha dato vita sta aiutando l'India a fare buon uso dei sacchetti di plastica che invadono la natura e la Thailandia ad eliminare la plastica dai suoi fiumi.

Un altro successo in America è l'associazione no profit Groundswell che unisce famiglie in un processo di consumo responsabile sostenendo le imprese locali e puntando a ridurre la loro

impronta ecologica. Praticando acquisti collettivi di servizi energetici e dotando le abitazioni di accesso condiviso alle fonti selezionate di elettricità, ha già permesso a 4.000 famiglie in 6 Stati di ridurre le proprie spese per l'energia di quasi 2 milioni di dollari e ottenere una riduzione delle emissioni di gas serra equivalenti a togliere dalla strada 27.500 auto per un anno.

Nello stesso spirito di crescente solidarietà si sta diffondendo nelle università in vari Paesi l'iniziativa "Swipes for the homeless" attraverso la quale, grazie a una piattaforma digitale, gli studenti possono aiutare chi ha difficoltà economiche regalando un pasto. Oltre 2,5 milioni di pasti sono stati distribuiti in circa 140 università. Grazie alla tecnologia digitale nascono nuove alleanze, ad esempio tra studenti e imprese sociali o organizzazioni dell'ESS, e talvolta direttamente con dei cittadini. Pertanto, sorgono innovazioni sociali chiamate "Compreneurship" (contrazione di "comunità" e "imprenditorialità") in cui gli studenti uniscono le loro competenze per aiutare a risolvere problemi sociali. In Germania, un'alleanza tra studenti di giornalismo e vari imprenditori ha permesso di lanciare un giornale di strada venduto da persone senzatetto e persone con disabilità, generando un fatturato di oltre 150.000 euro. In Marocco, una quarantina di studenti della Hassania School of Public Works, rilevando che le aziende dell'ESS hanno bisogno essere più visibili e più agili nel campo della comunicazione per svilupparsi e potersi finanziare, hanno creato un club di consulenza per aiutare le nuove imprese a decollare, fornendo loro un sito web e supportandoli nel rafforzare la propria presenza sui social network. Oggi assistiamo a una rapida diffusione internazionale di queste iniziative.

Il ruolo delle istituzioni internazionali

A fronte delle iniziative nate dal basso, le maggiori istituzioni internazionali – come fanno i governi che intraprendono programmi di incentivazione e sostegno all'innovazione sia tecnologica che sociale per non restare indietro nella competizione internazionale – stanno mettendo a punto da diversi anni strumenti di sostegno coerenti con l'obiettivo dell'Agenda 2030 adottata da tutti i governi nel settembre 2015 di "non lasciare indietro nessuno".

Così, all'ONU, l'Office of Project Services (UNOPS) ha lanciato una "sfida dell'innovazione globale" intorno alla necessità di progettare infrastrutture resilienti in relazione al cambiamento climatico. Le startup selezionate beneficiano di un passaggio attraverso il programma di accelerazione dell'innovazione della Lund University in Svezia o quello intensivo di Kobe in Giappone, oltre ad essere supportate da un incubatore di uno dei centri di innovazione internazionali implementati da UNOPS.

Il Programma delle Nazioni Unite per lo sviluppo (UNDP), la più grande fonte mondiale di assistenza tecnica, ha costruito una rete di 91 centri di accelerazione dell'innovazione al servizio di 116 paesi in via di sviluppo, in gran parte focalizzati su emergenza climatica, inquinamento atmosferico e gestione dei rifiuti. Inoltre, l'UNDP sfrutta la sua presenza in tutti i paesi in via di sviluppo per far circolare esempi di problemi risolti dagli utenti stessi grazie all'ingegno delle popolazioni locali. È infatti dimostrato che le innovazioni realizzate dagli utenti hanno mediamente risultati migliori in termini di qualità, fattibilità e riproducibilità, nonché di impatto sociale, rispetto a quelle progettate da esperti esterni.

E i rischi dell'innovazione?

Se l'innovazione sociale che si basa sui progressi tecnologici vanta grandi successi, non è mai immune da rischi. Questo è un dilemma dell'economia condivisa o collaborativa che, crescendo, a volte fatica a mantenere gli obiettivi di miglioramento sociale che ne hanno ispirato la nascita.

Consentire a persone qualificate che dispongono di tempo di lavorare a cottimo e di decidere in autonomia il proprio orario di lavoro, facilitare la commercializzazione di beni inutilizzati o la valorizzazione di capacità professionali non sfruttate, rendere accessibili beni e servizi che determinate categorie sociali non potevano comprare, fare uso collettivo di utensili all'interno di un quartiere, scambiare oggetti o servizi, creare rapporti o generare dinamiche sociali: molte innovazioni sociali vengono facilitate da "piattaforme digitali" spesso avviate in uno spirito di ESS o attraverso una struttura ESS e fanno ormai parte delle nostre vite. Ma hanno raggiunto i loro obiettivi in questo modo?

Uber doveva fornire lavoro a disoccupati che possiedono un veicolo, reddito aggiuntivo a persone che ne hanno bisogno, e rendere i viaggi in auto con autista più accessibili agli utenti dal punto di vista finanziario, creando così una congiunzione di interessi all'interno di un quadro reso flessibile attraverso l'IT. Blablacar doveva consentire a chi compie un lungo viaggio con posti liberi in macchina di aiutare chi desidera intraprendere lo stesso percorso e stimolare la convivialità. L'ambizione di Airbnb era quella di facilitare la reciproca messa a disposizioni di spazi per l'ospitalità e rendere i viaggi accessibili a tutte le tasche. A che punto siamo qualche anno dopo?

Nel tentativo di crescere, le piattaforme digitali hanno introdotto pratiche manageriali che a volte hanno cambiato la natura del loro progetto. Al fine di creare fiducia ed evitare vari rischi e abusi in un sistema meno controllato rispetto ai taxi convenzionali, agli utenti di Uber è stato chiesto di valutare gli autisti; e subito dopo, agli autisti è stato chiesto di valutare i clienti a loro insaputa. Quindi, per incoraggiare i conducenti senza obbligo di servizio a rendersi disponibili nelle ore di punta quando impiegano più tempo per effettuare lo stesso viaggio rispetto alle ore non di punta, i responsabili della piattaforma hanno adeguato i prezzi a seconda delle circostanze, modificando nel contempo la natura del progetto. In Blablacar, dove era consuetudine partecipare ai costi della benzina, sono state introdotte delle tariffe e il comportamento di molti utenti è passato dall'opportunità di conoscersi e stringere legami ad un atteggiamento di cliente che, cosciente di aver pagato un servizio, sale in macchina con le cuffie in testa e gli occhi inchiodati al computer o al portatile senza scambiare più di due frasi con l'autista per tre ore in viaggio. Le tariffe di Airbnb hanno iniziato a fluttuare con il numero di grandi eventi in città e agli utenti è

stato chiesto quale sarebbe stato il loro grado di flessibilità nel fissare i prezzi. La "fissazione dinamica dei prezzi" è diventata gradualmente la norma, senza alcuna consultazione con i fornitori di servizi poiché molte piattaforme di servizi hanno un monopolio esorbitante non solo sulla selezione dei fornitori di servizi e dei clienti, ma anche sui prezzi poiché né i fornitori di servizi né i clienti hanno informazioni sufficienti per valutare cosa sarebbe equo. Realizzando quella che si può definire *un'industria della reputazione*, si sono ripristinati i difetti dell'economia della concorrenza a tutti i livelli e si è ritornato a trattare i rapporti sociali che si volevano migliorare come semplici scambi di mercato. Le modalità di finanziamento di molte piattaforme evolvono con il loro successo, passando talvolta da una logica di mutualizzazione con i fornitori di servizi a una logica di contratto. Per di più, nel mondo digitale, essendo il rapporto di ciascun fornitore di servizi con il centro di comando della piattaforma senza contatto con gli altri, si è spesso ricreato una sorta di proletariato digitale la cui precarietà è di fatto sfruttata.

Il ruolo dell'ESS e il problema del "decollo"

Ciò dovrebbe portare le imprese sociali e i vari attori dell'ESS a interrogarsi sulle forme da dare alle imprese del futuro che saranno dotate di una superiore efficienza tecnica, per evitare o limitare il rischio di deriva. Essendo le piattaforme digitali un modello di business emergente, non dovrebbero essere strutturalmente conformi ai principi dell'ESS e dotate di meccanismi che garantiscano che la gestione rimane fedele ad essi? È sufficiente assicurarsi che le piattaforme siano di proprietà dei fornitori di servizi o beni che riuniscono per impedire loro di operare le manipolazioni di cui si fatto cenno sopra?

Uno dei casi più citati dai ricercatori e teorici dell'ESS – che negli anni Dieci lo consideravano un modello alternativo alle insidie dell'economia dei lavoretti (nota come "gig economy") – la piattaforma di servizi locali Loconomics, creata in California circa dieci anni fa nella forma di classica società for profit, aveva deciso nel 2014, una volta raggiunta una base sufficiente per stare in piedi da sola, di trasformarsi in una vera e propria cooperativa appartenente interamente ai fornitori di servizi. Focalizzata sui fornitori piuttosto che sui clienti e sugli investitori come fanno generalmente le piattaforme digitali, si era posta tra i suoi obiettivi a lungo termine la sfida di ridurre le disparità salariali, in particolare eliminando totalmente gli intermediari. Volendo sperimentare un modello in linea con le caratteristiche dell'ESS, Loconomics si è finanziata facendo pagare un abbonamento ai professionisti piuttosto che prendere una commissione sul reddito, dando loro in cambio l'accesso a vari servizi come strumenti di pianificazione, software di gestione, formazioni adatte ai loro bisogni, ecc. Ha inoltre stabilito la parità tra tutti i membri del suo consiglio di amministrazione. Tuttavia, sei anni dopo, nel 2020, è stata costretta a cessare l'attività, inciampando in uno dei principali ostacoli attuali per le startup innovative: finanziare il proprio sviluppo per cambiare scala. C'è infatti un momento critico per ogni nuova azienda tra la fase iniziale in cui viene costituita e in cui quindi inizia a sperimentare la propria operatività e quando giunge a regime. La prima fase è spesso finanziata dai fondatori, dal loro entourage, da finanziamenti partecipativi e talvolta da sovvenzioni. La terza fase, che mira a consolidare e aumentare la propria posizione nei mercati, è finanziata principalmente da fondi di *venture capital* e da fondi di sviluppo. Questo serve agli investitori per garantire la sicurezza del loro portafoglio di fronte alle incertezze speculative, motivo per cui tali finanziatori capitalizzano società redditizie a lungo termine, anche se la percentuale di guadagno non è enorme. Le somme in gioco possono in questa fase essere notevoli, come per il produttore francese di software Mirakl, creato nel 2012 che ha raccolto 300 milioni di euro per accelerare il suo sviluppo internazionale. Tra le due fasi, c'è la fase critica del "decollo", quella durante la quale l'azienda che ha iniziato a testare con successo il proprio mercato deve dimostrare di essere redditizia nel lungo periodo. Le liquidità da mobilitare nei paesi ricchi sono mediamente in un range da 200.000 a 600.000 euro, ma questi sono i più difficili da ottenere perché l'ecosistema di finanziamento è raramente adatto alle startup innovative sociali o dell'ESS. Il crowdfunding raramente raggiunge questi livelli; i fondi di aiuto istituiti dalle grandi società dell'ESS sono focalizzati su investimenti molto più elevati o riservati ad attività più tradizionali come i servizi alla persona o a settori di attività in linea con la vocazione del finanziatore; i fondi governativi sono legati anche loro ad attività tradizionali oppure riservati a innovazioni scientifiche che sono appannaggio del mondo accademico o di imprese prettamente tecniche; e gli investitori di capitale di rischio stanno essenzialmente cercando in questa fase non una crescita ragionevole, ma "unicorni", cioè rendimenti esponenziali sugli investimenti. Le startup sane dell'ESS si trovano quindi di fronte al paradosso che è proprio la loro vocazione ad aumentare il benessere e il bene comune invece del profitto che le mette in condizione di svantaggio nella raccolta fondi.

Una finanza per l'ESS

Per chi si occupa di ESS, così come per le autorità pubbliche, c'è da avviare un progetto urgente. Bisogna modernizzare i criteri di accesso ai fondi esistenti e dotare gli ecosistemi di finanziamento di nuovi meccanismi adatti alle startup innovative che fanno parte dell'ESS, in modo che il maggior numero di loro possa partecipare alle trasformazioni radicali in arrivo e tradurle in progresso sociale e ambientale e in maggiore coesione sociale.

A tal proposito, vi sono due interessanti iniziative in Quebec.

Avviato nel 1997 dal Chantier de l'Économie Social du Québec e da investitori, il Réseau d'Investissement Social du Québec (RISQ) è il primo fondo di *venture capital* senza scopo di lucro. Coprendo le esigenze specifiche della fase di pre-avvio di un'impresa, della fase di espansione (decollo) o di quella di consolidamento e sviluppo, ha sostenuto centinaia di imprese innovative con contributi che vanno da $ 20.000 a $ 150.000 e ha contribuito a creare e preservare migliaia di posti di lavoro. Va notato che una delle chiavi del suo successo è che il fondo sostiene le imprese dell'economia sociale che finanzia anche con consulenze personalizzate e formazioni su misura.

La seconda iniziativa è la recente creazione di "The Amplifier" ("L'Ampli") da parte dell'associazione Territoires innovants en ESS e del Chantier de l'Economie Sociale. L'Ampli fornisce strumenti adeguati alle esigenze e al livello di conoscenza di ciascuna azienda per facilitare l'accesso alla finanza partecipata che si sta sviluppando grazie alle piattaforme digitali accanto alle fonti esistenti di finanziamento solidale.

È importante ampliare la gamma di opzioni, visto che ciascuna singola fonte, per quanto importante, è limitata. Pensiamo a Banca Etica, nata in Italia nel 1999, che conosce bene l'ESS dall'interno, e segue la crescita dei progetti che sostiene. Oggi la Banca conta 44.000 membri e più di 95.000 clienti. Il suo capitale sociale supera i 73 milioni di euro. Raccoglie risparmi per un importo complessivo di oltre 1,5 miliardi e concede prestiti per oltre un miliardo. Il suo tasso di sofferenza (prestiti non pagati) è dello 0,64% contro una media nazionale dell'1,61%. Ha creato una società di gestione (Etica SGR), l'unica in Italia a promuovere esclusivamente fondi comuni di investimento i cui titoli sono selezionati secondo criteri relativi alla responsabilità della loro governance nonché all'impatto sociale e ambientale degli emittenti. Consapevole che il tema è culturale prima ancora che economico e finanziario, la banca ha anche creato la Fondazione Finanza Etica al fine di promuovere una cultura civica attiva e responsabile nel settore finanziario. Va notato, per inciso, che Banca Etica è andata oltre i confini italiani per collaborare in Spagna con la Fondazione Fiare, creata alcuni anni fa per incoraggiare i cittadini a utilizzare i propri risparmi in modo più responsabile. L'elemento vincente di questo progetto è stato la scelta di fondere in un'unica organizzazione due patrimoni che erano stati costruiti attraverso campagne volte a creare una cultura della finanza etica in Italia e in Spagna, dando così respiro e forza a una visione che trascende i confini e crea relazioni tra persone e organizzazioni che si riconoscono nei valori della finanza etica. Così, oggi in Spagna esiste una struttura operativa la cui vocazione unica è quella di offrire prodotti e servizi di finanza etica, e una fondazione gemella della fondazione italiana: la Fundación Finanzas Eticas.

Senza un aggiornamento del sistema di finanziamento delle innovazioni sociali e tecnologiche guidate dall'ESS proporzionale all'aumento in corso di investimenti privati e pubblici nella corsa all'IA e alla digitalizzazione a tutto campo (la Cina impegna 20 miliardi di dollari all'anno fino al 2025, poi triplicherà la sua spesa annuale per colmare il suo ritardo sugli USA), molte delle potenziali iniziative in atto non arriveranno a consolidarsi.

Pensare in grande

Attualmente, invece di riconoscere l'interdipendenza di fatto tra le popolazioni della Terra, la corsa all'IA, dalla quale presto dipenderanno tutte le attività economiche, è guidata da una logica di potere e denaro, con Cina e USA in pole position da quando rappresentano da soli i 4/5 dei budget di ricerca del pianeta (l'Europa è solo il 7%). In pista i cavalli si chiamano rispettivamente Tencent, Alibaba, Huawei, Baidu e Xiaomi da un lato e Google, Apple, Facebook, Amazon, IBM e Microsoft dall'altro. Non possiamo davvero organizzarci per scommettere su qualche outsider dell'ESS?

Un sogno? Non necessariamente se siamo consapevoli di ciò che è possibile e delle nostre responsabilità. Certo, a volte ci vogliono un sacco di soldi, ma non dimentichiamo che grandi successi come Facebook (che sfiora i 3 miliardi di utenti) sono iniziati con alcuni geek riuniti su un angolo di tavolo in cucina. Nei suoi interstizi, il digitale lascia ancora spazio alla fortuna e al lavoro. Dobbiamo imparare dall'esperienza Linux e simili. Quando verrà lanciato un Instagram ESS? È possibile costruire un internet della solidarietà? Se si ha la capacità di rendere le cose accessibili e attraenti, le iniziative partecipative e di condivisione possono acquisire una portata inaspettata. In termini di vita quotidiana, le iniziative di ESS già si stanno moltiplicando in molti quartieri a tutte le latitudini e fusi orari. In un mondo interdipendente in cui lasciare indietro milioni di persone diventa un monumentale errore di gestione, per cui diventa urgente chiedersi in che misura possiamo ancora privatizzare e mercificare la conoscenza invece di strutturarne sistematicamente la diffusione e la condivisione? Di fronte alla confisca mercantile della scienza, il software libero e la scienza 2.0 si stanno sviluppando, facendo uso di tecnologie di rete per fornire libero accesso ai prodotti della ricerca scientifica che vari istituti e individui retti e lungimiranti stanno cercando contro ogni previsione di rimuovere dai mercati.

Anche il mondo della cultura ha tutto da guadagnare. Nell'area francofona, la piattaforma di streaming di musica e narrazione per bambini *munki* ha dimostrato che non è necessario arrendersi di fronte agli schiacciasassi delle industrie digitali. La gestione operata dalle piattaforme generaliste della smaterializzazione della musica con l'avvento dello streaming ha devastato questo settore artistico confiscando la maggior parte dei profitti dell'intera industria musicale (in tutti i generi musicali e per tutti i pubblici) a vantaggio proprio e di un pugno di star a discapito della maggioranza dei talenti condannati a spartirsi solo le briciole dei profitti di vendita. Creata in uno spirito ESS, la piattaforma di lingua francese *munki* ha sviluppato soluzioni innovative che rispondono a ciascuna delle questioni del settore: un modello economico specifico, fattibile ed equo, che fornisce agli artisti una remunerazione 350 volte maggiore rispetto a quella delle piattaforme digitali generali con soluzioni adattate per l'editoria e la distribuzione digitale, compreso il primo servizio di streaming audio dedicato per il pubblico giovane e un formato sostitutivo per i CD nei CD-libri. A differenza delle piattaforme generaliste, il sistema "munki" distribuisce le entrate secondo l'ascolto effettivo di ciascun abbonato in relazione alla sua ragione di pagamento, si svincola dagli intermediari di distribuzione, tutela i piccoli produttori e rispetta una tassazione equa con l'IVA pagata dove si ascolta e non in un paradiso fiscale. Ha anche il merito di sensibilizzare i bambini alla cultura in un ambiente non soggetto a pubblicità. Restano da rimuovere alcuni ostacoli al perfezionamento del modello, tra cui, come spiegato sopra, l'accesso a finanziamenti adeguati a cambiare scala; e sta ai governi fare la loro parte.

Un'agenda per l'ESS

C'è poco tempo per l'ESS, ovunque, per prendere il suo posto nei processi che guidano l'innovazione. In questo ambito si

registrano solo accelerazioni, anche se talvolta sarebbe opportuno, viste le possibili esternalità non solo positive, applicare il principio di precauzione.

Ma qual è la situazione dell'economia sociale sul fronte dell'innovazione?

Se guardiamo alla realtà, va riconosciuto che, anche se computer e smartphone sono diventati molto diffusi, c'è ancora molto da fare ovunque per aggiornare il livello tecnologico di molte imprese sociali e dell'ESS che operano ancora con strumenti obsoleti. Non si tratta di sostituire gli assistenti sociali o gli assistenti domiciliari con dei robot, ma di automatizzare determinate attività per risparmiare tempo e guadagnare in efficienza, di migliorare ciò che viene gestito, di servire meglio una comunità più ampia, di accedere a nuove fonti di finanziamento quali il *crowdfunding*. Si tratta anche di mettere le aziende dell'ESS in sintonia di linguaggio con la moderna filantropia che spesso ragiona in termini di indicatori di *performance* dove le organizzazioni dell'ESS tendono a parlare in termini di giustizia sociale, equità e bene comune.

C'è una riluttanza alla digitalizzazione legata alle abitudini, alla vocazione di certe imprese sociali, e alla mancanza di competenze o risorse. È quindi importante che vi siano soggetti che investano sull'innovazione dell'ESS. In Francia, AG2R La Mondiale, che fornisce protezione sociale a 15 milioni di individui e 500.000 aziende nei settori della salute, della previdenza, del risparmio, della pensione e dell'assistenza a lungo termine, ha creato DigitESS per accompagnare le aziende dell'ESS nella loro transizione digitale. Dopo avere delineato il quadro della situazione, DigitESS le mette in contatto con strutture esperte e cofinanzia azioni di formazione che riducono i costi, a condizione però che le attività di queste aziende dell'ESS siano in linea con i temi di interesse per AG2R La Mondiale, ovvero invecchiare bene, sviluppare i beni comuni e il lavoro.

In Europa, il Social Good Accelerator (SOGA) creato nel 2017 ha una visione più ampia poiché supporta aziende, enti pubblici e investitori che sono nell'innovazione sociale senza escludere chi si occupa di innovazione tecnologica, spingendo questi ultimi ad orientarsi verso l'inclusione, i beni comuni e il benessere collettivo. Il suo slogan: "Più Tech nello sociale, e più attenzione allo sociale nella Tech". SOGA ha recentemente condotto un sondaggio per conoscere le esigenze dell'ESS e il suo possibile contributo alle strategie dell'Unione europea sul Big Data e sull'IA.

Ci sono ancora alcune porte da sfondare perché non si apriranno da sole. Stati e istituzioni internazionali che hanno permesso alle aziende dell'economia digitale (tra cui i grandi soggetti dell'economia digitale come Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft e altri) di svilupparsi al punto di superare in solidità finanziaria i budget di diversi paesi OCSE e avere un'influenza che consente loro a volte di "dare legge", affrontano ora la questione dell'adozione di un quadro giuridico per regolamentare pratiche che prendono piede in tutti gli ambiti della vita, compresi quelli relativi alla sicurezza.

Nell'aprile 2021, l'Unione Europea ha presentato una prima proposta di regolamento sull'IA. Prendere in considerazione contemporaneamente questioni industriali ed etiche non è facile e sarebbe bene che l'ESS, con la sua capacità di combinare questi due aspetti, portasse al dibattito le riflessioni della sua esperienza unica. La Commissione Europea desidera creare un mercato unico dei dati facilitandone la circolazione tra i paesi dell'Unione, rispettando la vita privata e non mettendo a repentaglio la libera concorrenza. Una quadratura del cerchio che non ha risolto con il General Data Protection Regulation. Peggio: richiedendo ai siti web di chiedere il permesso degli utenti per inserire dei cookies nei loro computer per evitare gli inconvenienti dovuti alla vaghezza giuridica del passato, i legislatori europei hanno di fatto portato molti utenti di Internet ad accettare formalmente la cessione dei loro dati perché la legislazione ha cercato di favorire i fornitori di servizi piuttosto che proteggere la privacy dei cittadini.

I dati sono il petrolio del XXI secolo. Necessitano di essere raccolti in numero considerevole per sviluppare algoritmi di IA, ma quelli che riguardano il comportamento di ogni individuo sono la base che usano molte piattaforme digitali per farsi finanziare dalla pubblicità. Se l'ESS non ha specificità per affrontare le questioni relative alla sicurezza informatica, ai rischi legati alla criminalità, al ransomware o alla manipolazione dell'informazione che indebolisce la democrazia, rischia di non avere voce in capitolo nell'orientare l'innovazione verso il bene comune, l'inclusione, la prosperità della comunità, l'etica degli affari, il benessere e il buon vivere. Di fronte alla proliferazione delle criptovalute, oggetto di speculazione senza precedenti e che rischiano di fare perdere ogni significato antropologico al denaro come mezzo di scambio e al valore stesso del lavoro, l'ESS che ha una lunga esperienza con le valute locali e alternative, da Sardex a Céréal, Gonette a Lione o Leman a Ginevra, e con le banche del tempo, deve essere un partner importante nella ricerca di una regolamentazione equa ed efficiente.

È possibile che l'impresa sociale e gli altri attori dell'ESS moltiplichino la loro produttività grazie alle innovazioni tecnologiche in arrivo, o al contrario che vedano crollare il loro progetto di una società dove l'economia è al servizio della prosperità condivisa. I venti della storia sono rilevabili, ma la storia non è mai scritta in anticipo. Un futuro positivo rimane possibile, se si opera in tempo per costruirlo.

5. Le norme

Come i sistemi normativi dei diversi paesi considerano il tema della valutazione? E, nello specifico, le innovazioni introdotte dalla riforma del Terzo settore aprono strade nuove per i soggetti finanziari orientati all'impatto sociale?

Laura Berardi, Giulia Bellante e Michele Rea propongono un confronto tra Italia, USA, Regno Unito e Canada su alcuni temi specifici, tra cui quello della misurazione dell'impatto e in generale delle forme di rendicontazione sociale, talvolta oggetto di specifiche previsioni normative, talvolta di strumenti atti a favorire e uniformare queste pratiche.

Dopo questo saggio introduttivo, i successivi due contributi riguardano ciò che la riforma del Terzo settore ha previsto in tema di finanza. Nello specifico, Guido Cisternino argomenta, poco dopo l'approvazione del Codice del Terzo settore, che l'introduzione dei "Titoli di solidarietà", in particolare, apre la strada ad un riconoscimento del ruolo della finanza come strumento in grado di favorire gli investimenti in progetti capaci di produrre e sostenere impatto e azioni in favore dei più deboli o più in generale ricadute sociali positive.

Ma la riforma è stata spesso chiamata in causa per avere reso più conveniente per l'investitore apportare i propri capitali ad un'impresa sociale, grazie alla nuova disciplina sulla distribuzione degli utili; di parere opposto è Carlo Borzaga che critica tale affermazione, sostenendo che di fatto la nuova normativa non innova in modo decisivo il quadro preesistente, e propone strade alternative per chi intende effettivamente sostenere lo sviluppo dell'impresa sociale.

Impresa Sociale n. 2/2020
Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore

Laura Berardi, Giulia Bellante, Michele Rea

Impresa Sociale n. 10/2017
Gli strumenti finanziari e la finanza sociale alla luce della riforma del Terzo settore

Guido Cisternino

Forum di Impresa Sociale
14 luglio 2020
Impresa sociale e finanza di impatto dopo la riforma: cosa cambia davvero? Praticamente nulla!

Carlo Borzaga

Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore

Laura Berardi, Giulia Bellante, Michele Antonio Rea
Università degli Studi "G. d'Annunzio" Chieti-Pescara

Abstract

Il lavoro intende approfondire i temi della trasparenza, della rendicontazione economica e sociale e della misurazione dell'impatto sociale, utilizzando un approccio internazionale e andando ad esplorare, oltre al contesto italiano, realtà considerate di riferimento sui temi dell'*accountability* delle aziende che perseguono finalità non lucrative. La Riforma in atto in Italia richiama, tra le altre cose, la necessità di misurare e rendicontare l'impatto sociale dell'attività delle aziende che presentano determinati caratteri e che al contempo svolgono determinate attività di interesse generale. Questo rappresenta solo uno dei tasselli che conduce verso maggiori livelli di *accountability* tutte le organizzazioni che devono o vogliono seguire questa indicazione normativa. In questa fase di profondo cambiamento, una analisi comparativa dei sistemi di trasparenza e rendicontazione in generale, e dei modelli di misurazione dell'impatto sociale in particolare, può fornire un utile contributo nell'individuazione di buone pratiche che possano essere adattate a diversi contesti come quello del nostro Paese. Allo stesso tempo facendo tesoro di dette esperienze, si possono introdurre elementi di novità che rispecchiano il contesto specifico e la particolare esperienza nella gestione di attività ad elevato impatto sociale. Il processo di cambiamento in atto, se ben gestito, può diventare, in questa ottica, di riferimento per altri Paesi che intendono muoversi nella stessa direzione di maggiore trasparenza e *accountability* dell'economia sociale ampiamente intesa.

Keywords: Terzo settore, regolamentazione, trasparenza, rendicontazione, impatto sociale.

DOI: 10.7425/IS.2020.02.07

Introduzione

Nel 2016 dopo un lungo confronto e dibattito pubblico è stata emanata la Legge 106/2016 che ha dato avvio al processo di Riforma del Terzo settore italiano. Questa legge, seguita dai successivi decreti attuativi e correttivi, rappresenta un primo e cruciale passo verso un più alto livello di trasparenza e una migliore regolamentazione degli Enti del Terzo Settore (ETS), prevedendo anche nuove regole in termini di valutazione dell'impatto e di rendicontazione del valore sociale per gli enti non lucrativi in possesso di particolari requisiti di carattere dimensionale, di forma giuridica ed attività svolte. Infatti, con il nuovo Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017) si afferma l'obbligo, per alcune organizzazioni, di valutare l'impatto delle loro attività e ciò rappresenta una importante innovazione in termini di rendicontazione e *accountability* per tutte le organizzazioni interessate (Bagnoli, 2018). Il presente lavoro intende fornire un'interpretazione critica del processo di cambiamento che sta interessando il Terzo settore italiano con la Riforma in corso di attuazione, anche rispetto ad altri contesti, con lo scopo di capire se esistano regole affini in Paesi ampiamente riconosciuti come "trasparenti" (ad esempio Stati Uniti, Regno Unito e Canada) per quanto attiene alla disciplina e la prassi sul Terzo settore. Si ritiene, infatti che per comprendere appieno ed interpretare correttamente le novità introdotte dalla recente Riforma italiana, possa essere utile contestualizzare la nuova legge all'interno di un quadro conoscitivo più ampio, utilizzando un approccio internazionale tramite l'analisi dei principali sistemi di regolamentazione e rendicontazione del Terzo settore presenti in Paesi che possono essere considerati come dei veri e propri "punti di riferimento". In tal modo, si potrà verificare se le nuove indicazioni proposte dal legislatore italiano siano in linea o meno con le tendenze internazionali di livelli crescenti di trasparenza e *accountability*.

Il presente lavoro si struttura come segue: nella prima parte verrà introdotto il tema della misurazione e della valutazione dell'impatto sociale all'interno del più ampio quadro teorico-pratico relativo ai temi della trasparenza, della rendicontazione e, più in generale, dell'*accountability*. Si richiameranno brevemente, alcuni dei principali approcci teorici sulla valutazione dell'impatto. Successivamente si passerà ad analizzare il contesto italiano, riportando le principali novità introdotte dal legislatore in termini di trasparenza ed *accountability*, ivi compreso l'obbligo di valutazione dell'impatto delle attività di alcuni Enti del Terzo Settore (ETS). La seconda parte del lavoro, si propone, invece, di comparare la situazione italiana con le principali pratiche di trasparenza e di rendicontazione - anche in termini di informazione sociale e valutazione dell'impatto sociale – in uso presso tre paesi che sono ben noti per il loro elevato livello di trasparenza e buona regolamentazione del Terzo settore. Le buone pratiche e gli standard di misurazione e valutazione delle performance sociali individuati nei Paesi oggetto di studio, potrebbero essere adottati e adattati anche in altri contesti nazionali che, come quello Italiano, si stanno muovendo verso una maggiore e migliore *accountability*.

Il potenziale della misurazione e comunicazione dell'impatto sociale nel mondo delle organizzazioni senza scopo di lucro e della filantropia

Chi guida una organizzazione del Terzo settore riceve di frequente sollecitazioni di vario tipo per dimostrare l'impatto delle attività svolte su questioni di carattere sociale (Ebrahim, Rangan, 2010). Alcuni autori in letteratura parlano del *Social Impact Assessment* (SIA) come di un vero e proprio "mantra" per le organizzazioni senza scopo di lucro e la filantropia in generale (Ebrahim, Rangan, 2014; Ricciuti, Calò, 2018). È cosa nota che, nonostante molte organizzazioni nonprofit abbiano attualmente assunto un ruolo di rilevo nella società in cui operano, il loro effettivo successo continui a dipendere fortemente dalla loro capacità di guadagnarsi (e mantenere) la "fiducia" dei propri *stakeholders* (Connolly, Hyndman, 2013), e di soddisfarne i bisogni e le richieste, anche in termini di maggiore trasparenza ed *accountabiltiy*. Dunque, le questioni relative alla rappresentazione dei risultati delle attività delle organizzazioni così dette *mission-driven* (Anheier, 2005) non può limitarsi alla mera rendicontazione economico-finanziaria che, seppur di fondamentale importanza, non consentirebbe di mettere in luce quelli che sono gli aspetti più significativi risultanti dalle attività sociali e "di interesse generale" svolte dalle stesse. Se, infatti, come sottolineato da Mook et al. (2015), la rendicontazione del valore sociale è importante per tutte le forme di organizzazioni, è fondamentale per le organizzazioni dell'economia sociale in quanto si tratta di enti creati ed istituiti proprio per compiere una missione sociale. Non riconoscere e non rendere conto del valore sociale che creano, significherebbe non considerare una parte importante delle loro performance (Mook et al., 2015). Ne deriva, quindi, che i fini meta-economici che caratterizzano la realtà del privato sociale richiedano un livello di informazione tale da consentire alle differenti parti interessate di apprezzare il valore sociale prodotto dalle organizzazioni (Rea, 2004). A questo proposito, l'analisi dei "bisogni di informazione" degli *stakeholders* delle organizzazioni nonprofit (ONP) è stata oggetto del lavoro di Yang, Northcott e Sinclair (2017) che hanno esaminato i "bisogni di informazione" dei principali *stakeholders* e sostenitori sia pubblici che privati nei confronti delle ONP, definiti dagli autori come "stakeholders chiave". Questi ultimi, come rilevato dagli autori sopra citati, percepiscono la necessità di una varietà di informazioni di base, sia di tipo economico-finanziario, ma ancora più relative alla performance non finanziaria (Yang et al., 2017). Difatti, le problematiche relative all'impatto sociale delle organizzazioni e alla misurazione dei risultati rappresentano un argomento cruciale, in particolare per quelle organizzazioni la cui missione principale è quella di offrire un servizio a beneficiari terzi e che, spesso, ricevono la maggior parte dei loro finanziamenti da sostenitori privati, fondazioni, e imprese (Polonsky, Grau, 2011).

Il termine "impatto" è diventato di uso comune, parlando di questioni relative al Terzo settore. Ciononostante, non esiste ancora una definizione universalmente condivisa ed utilizzata in maniera univoca in letteratura e nella prassi (Ebrahim, Rangan, 2014). Alcune possibili concettualizzazioni di "impatto sociale" e di "valutazione" dello stesso, sono state proposte dall'*International Association for Impact Assessment* (IAIA) e dal sottogruppo noto con l'acronimo GECES *(Groupe d'Experts de la Commission sur l'Entrepreneuriat Social)* della Commissione Europea, proprio dedicato alle questioni relative alla misurazione dell'impatto. In particolare, l'IAIA definisce la valutazione dell'impatto come il processo di identificazione delle conseguenze future di un'azione attuale o proposta o, più nel dettaglio, la valutazione dell'impatto sociale viene intesa come quella attività che include i processi di analisi, monitoraggio e gestione delle conseguenze sociali previste e non, sia positive che negative, di interventi pianificati (politiche, programmi, piani, progetti) e dei processi di cambiamento sociale sollecitati da tali interventi (Vanclay, 2003). Appare dunque evidente come il *Social Impact Assessment* rappresenti una sfida importante per le organizzazioni che intendono affrontare la complessità di un processo di valutazione dell'impatto prodotto dalle proprie attività. Ed è proprio questa elevata complessità che ha portato allo sviluppo di una moltitudine di metodi, modelli, strumenti suggeriti per misurare il valore creato dalle organizzazioni. Si vedano, a tal proposito: Ebrahim, Rangan, 2014; Grieco et al., 2015; Lynch-Cerullo, Cooney, 2011; Maas, Liket, 2011; Polonsky, Grau, 2011. Nonostante la grande diversità che caratterizza i molteplici approcci proposti in letteratura, in termini di elementi distintivi, vantaggi e limiti, quasi tutti si basano su un modello logico che mira a identificare *input*, attività, *output*, risultati e impatto, dove: gli *input* si riferiscono a tutte le risorse utilizzate o investite nelle attività svolte dalle organizzazioni; gli *output* sono i prodotti e i servizi tangibili derivanti dalle attività, che possono essere misurati direttamente; i *risultati* sono intesi come i cambiamenti specifici di atteggiamenti, comportamenti, conoscenze, competenze ecc. che derivano dalle attività dell'organizzazione; infine gli *impatti* sono gli effetti che possono essere attribuiti esclusivamente all'organizzazione, calcolati come differenza tra i risultati delle attività genericamente intesi (*outcome totali*) e ciò che sarebbe successo comunque a prescindere dall'operato della organizzazione (Simsa et al., 2014), ovvero quelli che potremmo chiamare *outcome* diretti. La molteplicità di modelli proposti, oltre ad evidenziare l'estrema complessità che ruota attorno alle questioni relative alla valutazione dell'impatto sociale, pone le organizzazioni di fronte ad una ulteriore e non secondaria problematica, ossia la scelta del metodo che meglio si confà alle proprie esigenze e caratteristiche. Non sorprende come ad organizzazioni caratterizzate da una particolare dimensione, campo di attività, risorse finanziarie e umane prevalenti e così via, si adattino meglio alcune modalità di misurazione ed indicatori di impatto rispetto ad altri. Per aiutare le organizzazioni non profit (e, nel caso specifico, le imprese sociali) in questa scelta, Grieco et al. (2015) hanno eseguito un'analisi cluster considerando un campione di 76 modelli di valutazione dell'impatto sociale, raggruppandoli in classi in base ad alcune variabili di analisi: la tipologia dei dati (quantitativa, qualitativa, quali-quantitativa); la tipologia di impatto (olistico, sulle persone, ambientale, sociale, economico); lo scopo (screening, valutazione, gestione, certificazione, reporting); la complessità del modello (base, semplice, complessa, molto complessa); il settore (generale, specifico); il periodo di tempo (prospettico, retrospettivo, in corso); e lo sviluppatore (centro di ricerca/Università, rete di enti nonprofit, organizzazione nonprofit, studio di consulenza, altra istituzione). Il lavoro di Grieco et al. (2015) si propone, quindi, di fornire alle singole organizzazioni uno

strumento che consenta loro di identificare le metodologie più appropriate di valutazione dell'impatto e che rispondano al meglio alle loro necessità.

Zamagni et al. (2015), dopo aver ricostruito le più significative dimensioni che entrano in gioco nell'analisi dell'impatto sociale, con un particolare focus sulle imprese sociali (Tabella 1) e dopo aver richiamato i principali approcci e strumenti utilizzati a livello internazionale nella misurazione dell'impatto sociale, propone un frame metodologico per la rilevazione e la misurazione dell'impatto delle imprese sociali. Tale modello prevede 4 fasi: *stakeholder engagement per la pianificazione degli obiettivi; analisi delle attività; misurazione dell'impatto; valutazione*. Le dimensioni prese in considerazione sono sette – *sostenibilità economica, promozione di imprenditorialità, democrazia ed inclusività della governance, partecipazione dei lavoratori, resilienza occupazionale, relazioni con la comunità ed il territorio, conseguenze sulle politiche pubbliche* – declinate poi in specifici ambiti (sottodimensioni) e indicatori.

La Tabella 1 riassume le principali dimensioni di analisi identificate in letteratura (Perrini, Vurro, 2013; GECES, 2015; OECD, 1991, 2015; Nicholls, 2015; Bengo et al., 2015; Lall, 2017, 2019; Ormiston, 2019).

I principali approcci e strumenti utilizzati a livello internazionale sono stati variamente classificati in letteratura, come mostrato nella Tabella 2 e i più noti e diffusi – nello scritto di Zamagni et al. (2015) – sono stati utilmente riepilogati e catalogati in base al livello di misurazione (output, outcome, impatto), tipo di misurazione (monetaria, non monetaria) e fonte. Per citarne solo alcuni, si ricordano, in particolare, lo SROI, la Balaced Scorecard (BSC), il Social Impact Assessment (SIA), il GRI Sustainability Reporting Framework, l'EVAS (Expanded value added statement), la Cost-Benefit Analysis (CBA), etc. (Mook et al., 2007; Zamagni et al., 2015).

Queste classificazioni proposte in letteratura possono risultare particolarmente utili per interpretare la scelta del legislatore italiano nel definire linee guida sulla valutazione

Criterio	Dimensioni
Tipologia di misurazione	quantitativa (monetaria, non monetaria), qualitativa
Orizzonte temporale di riferimento	breve, medio, lungo periodo
Produzione del valore aggiunto	sociale, culturale, economico, istituzionale
Catena del valore dell'impatto o impact value chain	input, attività, output (o esiti), outcome (o risultati), impatto
Destinatari	> rendicontazione verso soggetti esterni (investitori e altri stakeholders) [*measuring to prove*] > gestione interna delle attività e base per la pianificazione strategica [*measuring to improve*]
Motivazioni	> per prendere decisioni (ex ante) in merito al sostenere o meno un progetto > per valutarne gli esiti (ex post) e informarne i beneficiari o la comunità
Fasi del processo di misurazione	> 4 fasi: pianificare, fare, valutare, revisionare [Social Impact Investment Task Force, 2014] > 5 fasi: definizione degli obiettivi, analisi dei soggetti interessati, misurazione dei risultati, valutazione dell'impatto, monitoraggio e miglioramento [GECES, 2015]

Tabella 1
Le dimensioni della misurazione e valutazione dell'impatto sociale

Categorie di approcci	Autori
modelli basati sugli output modelli basati sugli outcome positivi ed internazionali modelli olistici	Nicholls, 2015
modelli quantitativi sociali semplici modelli complessi olistici modelli di screening qualitativi modelli di management	Grieco et al., 2015
modelli per la costruzione di un indicatore sintetico del valore sociale creato modelli che si focalizzano sul processo di produzione di un servizio/prodotto sociale cruscotti e indicatori di performance dell'organizzazione articolati per dimensioni	Bengo et al., 2015
metodi strategici metodi partecipativo metodi integrativi metodi basati sul ritorno atteso metodi sperimentali metodi logici	Perrini, Vurro, 2013

Tabella 2
Classificazione per categorie di approcci e strumenti alla misurazione dell'impatto sociale

dell'impatto sociale in attuazione di quanto previsto dalla Legge e, comparativamente, esplorare le scelte compiute da altri Paesi considerati di riferimento per il livello di trasparenza e accountability del Terzo settore.

Partendo da questi presupposti, dunque il presente articolo si propone di affrontare il complesso tema della valutazione dell'impatto sociale, con particolare riguardo alle questioni della comunicazione sociale e dell'*accountability*. Dette questioni sono analizzate all'interno di un quadro teorico-pratico che analizza ed affronta la necessità di una maggiore trasparenza e rendicontazione da parte delle organizzazioni del Terzo settore che si trovano sempre più spesso a dover fronteggiare le problematiche connesse ad una crescente crisi della loro legittimità percepita, anche a causa di frequenti scandali che hanno minato, in più di una occasione, la fiducia dell'opinione pubblica nei loro confronti. Pertanto, il presente studio fornisce una analisi comparativa delle principali regole di reporting e di trasparenza presenti sia in Italia, sia in altri Paesi di riferimento come quelli selezionati (UK, USA e Canada).

A che punto siamo con la Riforma italiana del Terzo settore in tema di trasparenza, rendicontazione economica e sociale, e misurazione dell'impatto sociale

La Riforma italiana ha rappresentato un primo ed importante passo verso un maggior livello di trasparenza ed *accountability degli Enti del Terzo Settore e una loro migliore regolamentazione. La nuova definizione di ETS,* introdotta con l'articolo 4 del D.Lgs. 117/2017, avvicina la disciplina e la prassi italiana a quella anglosassone in cui tutte le aziende private, a prescindere dalla loro forma giuridica, possono assumere lo status di "charity" purché dimostrino di svolgere una attività che abbia uno "scopo sociale" (*social purpose) e finalizzata a perseguire il così detto "beneficio pubblico" (public benefit).*

Alcune delle novità, come noto, hanno riguardato il rinnovato ruolo dell'autorità pubblica (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Consiglio nazionale del Terzo Settore, altre amministrazioni pubbliche correlate) nel riconoscimento e nella vigilanza degli ETS; l'introduzione del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS); nonché i nuovi obblighi di rendicontazione economica e sociale e di misurazione dell'impatto sociale (Tabella 3).

Per effetto della Riforma, infatti, l'autorità pubblica prende atto dell'esistenza della volontà da parte di una organizzazione di operare senza scopo di lucro per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, gli riconosce lo status di ETS, esige il rispetto delle regole, ed esercita i relativi poteri di controllo (Zamagni, 2018). Anche il Consiglio Nazionale del Terzo Settore (CNTS) è coinvolto nelle funzioni di vigilanza, monitoraggio e controllo, con il supporto delle reti associative nazionali.

Al fine di garantire una maggiore e migliore trasparenza del Terzo settore e delle organizzazioni che ne fanno parte, è istituito in Italia, ma non ancora ad oggi operativo, il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS). Oltre ai requisiti appena definiti (in relazione allo scopo e alla tipologia di attività svolta), infatti, affinché una organizzazione possa qualificarsi come "Ente del Terzo Settore" e beneficiare delle agevolazioni previste dalla Riforma, è necessaria l'iscrizione nel Registro Nazionale (art. 4, D.Lgs. 117/2017). La portata di tale novità non è, certamente, da considerarsi come secondaria. La situazione italiana si caratterizza, ancora oggi – e fino a quando il RUNTS non sarà effettivamente operativo – per il proliferare di albi e registri organizzati per tipo di ente (es. volontariato, associazionismo, cooperazione sociale, ecc.) su base territoriale, determinando l'impossibilità di risalire ad una lista completa ed esaustiva di tutti gli ETS operanti a livello nazionale. Quindi il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (rappresenta un cambiamento considerevole, ancor più se si considera che esso sarà pubblico e reso accessibile a tutti gli interessati in modalità telematica (art. 42, comma 2, D.Lgs. 117/2017). Rappresenterà, una volta operativo, uno strumento di fondamentale importanza per l'*accountability* degli ETS, almeno per due ordini di ragioni: conterrà un numero minimo di informazioni che le organizzazioni registrate dovranno necessariamente fornire (es. la denominazione, la sede legale e le eventuali sedi secondarie, le generalità dei soggetti che ricoprono cariche sociali, ecc.); le organizzazioni potranno utilizzarlo come *repository* di due importanti documenti di rendicontazione economico e sociale: il bilancio di esercizio e il bilancio sociale.

Quanto detto sin qui va però inserito in un più ampio sistema di contrappesi, che caratterizza appunto la Riforma complessivamente intesa, finalizzato a dare al sistema un grado di trasparenza assai maggiore rispetto al passato. La trasparenza è certamente uno dei temi ricorrenti del nuovo impianto normativo e si evince analizzando in maniera organica alcune regole introdotte dalla Riforma e che riguardano, per esempio:

- alcuni contenuti obbligatori del Bilancio sociale come il rapporto "uno a otto" tra compensi più bassi e più alti, la c.d. differenza retributiva (art. 16 del Codice); il monitoraggio svolto dall'organo di controllo (art. 30 del Codice); i compensi per i dirigenti; le forme di coinvolgimento per gli stakeholder; i contenziosi; l'impatto ambientale; le informazioni su parità di genere; il rispetto diritti umani; la prevenzione della corruzione; ecc.;
- la previsione per le imprese sociali di una attività di "monitoraggio, ricerca e controllo", una sorta di "revisione" (art. 15 del D.Lgs. 112/2017);
- alcuni contenuti obbligatori dell'atto costitutivo e dello statuto (art. 21 del D.Lgs. 112/2017);
- l'indicazione obbligatori da parte degli enti filantropici degli impieghi di risorse (erogazioni deliberate) e dei beneficiari diversi dalle persone fisiche (art. 39 del D.Lgs. 112/2017);
- l'affidamento alle reti associative di compiti di monitoraggio degli enti associati (art. 41 del D.Lgs. 112/2017);
- gli obblighi di trasparenza su attività di raccolta fondi, nei rapporti con i sostenitori e il pubblico (art. 7 del D.Lgs. 112/2017);
- la presenza obbligatoria, per alcuni ETS, di organi di controllo interno (art. 30 del D.Lgs. 112/2017) ed esterno (art. 31 del D.Lgs. 112/2017);
- la presenza di norme, anche extra Codice, sulla trasparenza rispetto ai contributi ricevuti (D.Lgs. 124/2017);

– l'obbligo, per gli ETS di certe dimensioni, di rendere pubblici gli eventuali emolumenti, compensi o corrispettivi attribuiti ai componenti degli organi di amministrazione e controllo, ai dirigenti nonché agli associati (art. 14 del D.Lgs. 112/2017);
– alcuni criteri di rendicontazione relativi al 5 per mille; ecc.

Il modello di rendicontazione economica e sociale italiano

Sulla base della nuova normativa, agli ETS si richiederà di depositare nel RUNTS il bilancio di esercizio, le cui modalità di redazione dipenderanno dalle "dimensioni economiche" delle organizzazioni, con disposizioni semplificate per gli enti di minori dimensioni. In particolare, gli ETS con ricavi, rendite, proventi o entrate non inferiori a 220.000 euro dovranno redigere un bilancio di esercizio redatto secondo il "principio di competenza economica" con stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione; mentre, gli ETS con ricavi/entrate/rendite o proventi inferiori a 220.000 euro potranno redigere un rendiconto di cassa (basato sul "principio di cassa"). Con il decreto 5 marzo 2020 è stata adottata la modulistica di bilancio per tutti gli ETS.

Importante risulta essere, dal punto di vista della trasparenza, il contenuto della Relazione di missione (Mod. C) che, come precisato nel decreto, «illustra, da un lato, le poste di bilancio e, dall'altro lato, l'andamento economico e finanziario dell'ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie, cumulando informazioni che il Codice civile colloca per le società di capitali, distintamente, nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione», pertanto da considerarsi diverso e non sovrapponibile al Bilancio sociale. Gli schemi proposti sono da considerarsi come "fissi", con possibilità di suddividere, raggruppare, eliminare e aggiungere voci, al fine migliorare la chiarezza del bilancio, ed esplicitando detta scelta nella relazione di missione. È prevista anche la Relazione del revisore legale, secondo quanto disposto dall'art. 31 del D.lgs. 117/2017 per gli ETS che presentano determinate caratteristiche dimensionali - superamento per due esercizi consecutivi di due dei seguenti limiti: a) totale dell'attivo dello stato patrimoniale di 1.100.000,00 euro; b) ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate di 2.200.000,00 euro; c) dipendenti occupati in media durante l'esercizio di 12 unità.

Gli schemi di Bilancio proposti dal legislatore tengono conto della particolare natura degli ETS, infatti, in sintesi:
– Lo Stato Patrimoniale (Mod. A), molto simile a quello civilistico, distingue nel Patrimonio Netto, il fondo di dotazione dell'ente, il patrimonio libero e il patrimonio vincolato. I crediti e i debiti pure sono articolati per tenere conto della eterogeneità delle attività svolte dagli ETS e della moltitudine di soggetti con cui detti enti potrebbero avere posizioni creditorie e debitorie;
– Il Rendiconto gestionale (Mod. B), classifica costi/oneri e proventi/ricavi, dapprima in base alla "destinazione" (attività di interesse generale, attività diverse, attività di raccolta fondi, attività finanziarie e patrimoniali, supporto generale), e poi in base alla loro natura, dando così la possibilità di compiere analisi riferibili sia alla azienda nel suo complesso (calcolando l'avanzo/disavanzo dell'esercizio) sia alle sue principali aree gestionali (calcolando avanzi/disavanzi riferibili alle varie arre di attività). In calce a detto schema l'ETS può dare evidenza dei propri costi e ricavi figurativi, includendo per esempio anche il contributo derivante dall'impiego dei volontari;
– Il Rendiconto di cassa (Mod. D), anch'esso classifica uscite ed entrate, dapprima in base alla "destinazione" (attività di interesse generale, attività diverse, attività di raccolta fondi, attività finanziarie e patrimoniali, supporto generale), e poi in base alla loro natura, dando così la possibilità, anche in questo caso, di compiere analisi riferibili sia alla azienda nel suo complesso sia alle sue principali aree gestionali. L'avanzo/disavanzo d'esercizio viene calcolato prima e dopo aver considerato (a parte), uscite ed entrate per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti. Anche in questo caso, come nel Mod. B, in calce al Rendiconto di Cassa, l'ETS può dare evidenza delle proprie entrate ed uscite figurative.

Alcune categorie di enti, come è noto, dovranno redigere e depositare il proprio bilancio sociale. In particolare, l'obbligo di redazione del bilancio sociale, di deposito dello stesso presso il RUNTS (o presso il Registro delle imprese, nel caso delle imprese sociali) e di pubblicazione sul sito internet riguarda, appunto, gli ETS di maggiori dimensioni, "con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro" (art 14, comma 1, D.Lgs. 117/2017); le imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali e i loro consorzi, indipendentemente dalla dimensione economica; i gruppi di imprese sociali, tenuti a redigere il bilancio sociale in forma consolidata; tutti gli enti accreditati come Centri di Servizio per il Volontariato (CSV). Il bilancio sociale dovrà essere redatto secondo le Linee guida adottate con Decreto Ministeriale 4 luglio 2019 - Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, e dovrà fornire informazioni ulteriori rispetto a quelle meramente economiche e finanziarie. In particolare, le linee guida definiscono una struttura ed un contenuto minimo e, in caso di omissione di una o più sezioni, l'ente sarà tenuto a illustrare le ragioni che hanno condotto alla mancata esposizione delle informazioni. Gli ETS che volontariamente scelgono di redigere il bilancio sociale pur non essendovi tenuti devono comunque fare riferimento al predetto schema qualora intendano qualificarlo nella comunicazione pubblica come bilancio sociale ai sensi del Codice del Terzo Settore.

Tutte le informazioni relative alla sostenibilità economica, sociale ed (eventualmente) ambientale dell'ente devono essere ricondotte alle seguenti sezioni di sintesi: 1) Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale; 2) Informazioni generali sull'ente; 3) Struttura, governo e amministrazione; 4) Persone che operano per l'ente; 5) Obiettivi e attività, 6) Situazione economico-finanziaria; 7) Altre informazioni (es. impatto ambientale); 8) Monitoraggio svolto dall'organo di controllo (modalità di effettuazione ed esiti).

tipologie di ETS	bilancio d'esercizio	bilancio sociale
ETS con ricavi/rendite/ proventi o entrate inferiori a 220.000 euro	redazione, deposito e pubblicazione del Rendiconto di cassa (Mod. D)	-
ETS con ricavi/rendite/ proventi o entrate da 220.000 euro	redazione, deposito e pubblicazione del Bilancio di competenza (Mod. A, B, C)	-
ETS con ricavi/rendite/ proventi o entrate superiori ad 1 milione di euro CSV imprese sociali, ivi comprese le cooperative sociali e i consorzi, e i gruppi di Imprese sociali	redazione, deposito e pubblicazione del Bilancio di competenza (Mod. A, B, C) relazione del Revisore legale obbligatoria solo se sussistono per 2 anni consecutivi i requisiti dimensionali previsti dal CTS (Attivo dello SP 1.100.000 €, ricavi/ rendite/proventi/ entrate 2.200.000 €, dipendenti 12)	redazione, deposito e pubblicazione del Bilancio sociale

Tabella 3
Obblighi di rendicontazione degli ETS in Italia

Il Ministero del Lavoro e delle politiche sociali ha provveduto, inoltre, a predisporre le Linee guida in materia di sistemi di valutazione dell'impatto sociale (VIS) delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore, dove, «per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato» (art. 7, comma 3, Legge 106/2016). Il decreto 23 luglio 2019 - *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore*, stabilisce che gli ETS tenuti alla redazione del bilancio sociale, o chi intende redigerlo volontariamente, possono dare evidenza della valutazione di impatto sociale nella sezione 5) del Bilancio sociale dedicata agli "obiettivi e attività", laddove sono previste «informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi».

Le linee guida suggeriscono di utilizzare metodi qualitativi e quantitativi che potranno prevedere «un sistema di indici e indicatori di impatto, da mettere in relazione con quanto eventualmente rendicontato nel bilancio sociale». Gli ETS possono autonomamente scegliere metodi e metriche per la valutazione d'impatto nel rispetto di alcuni principi (*intenzionalità, rilevanza, affidabilità, misurabilità, comparabilità*) e contenuti minimi (partecipazione degli stakeholders, attività, servizi, input, outcome) fissati dal decreto. Il fine ultimo del "processo" di valutazione è quello di «far emergere e far conoscere: il valore aggiunto sociale generato; i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività del progetto; la sostenibilità dell'azione sociale». Detto processo dovrà articolarsi nelle seguenti fasi: *1) analisi "partecipata" del contesto e dei bisogni; 2) pianificazione degli obiettivi di impatto; 3) analisi delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica della misurazione; 4) valutazione; 5) comunicazione degli esiti della valutazione.*

Le Linee guida sulla VIS chiariscono, specificandolo in maniera esplicita, chi sono i soggetti tenuti alla realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale. Tale obbligo incorre qualora richiesto da una pubblica amministrazione nell'ambito di procedure di affidamento relative a «interventi ed azioni di media e lunga durata (almeno diciotto mesi) e di entità economica superiori ad euro 1.000.000, se sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale», prevedendo, di fatto, una obbligatorietà che si applicherà verosimilmente solo a pochi e complessi casi, in cui l'ente dovrà garantire anche la capacità finanziaria necessaria a sostenere i relativi costi. Il legislatore sembra pertanto arretrare rispetto alle previsioni iniziali, non obbligando tutti gli ETS che redigono il BS ad imbarcarsi nel complesso ed articolato processo valutativo previsto dalle Linee guida.

In sostanza, mentre l'obbligo di redazione del Bilancio sociale nasce da caratteristiche dimensionali dell'ente, l'obbligo di redazione della Valutazione di impatto nasce da una specifica previsione di una pubblica amministrazione che, nell'affidare all'Ente di Terzo Settore risorse pubbliche di entità rilevante, sceglie di richiedere (e di finanziare) la valutazione dell'impatto prodotto.

Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza e le principali pratiche di reporting e accountability delle ONP

Qui intendiamo approfondire il tema della misurazione dell'impatto sociale alla luce della Riforma italiana inserendolo, con un approccio internazionale, in un quadro conoscitivo più ampio relativo allo studio teorico-pratico dei sistemi di trasparenza e rendicontazione delle aziende non lucrative. In particolare, il presente lavoro analizza, oltre a quella italiana, diversi contesti nazionali considerati "di riferimento" sui temi dell'*accountability* e della trasparenza delle aziende nonprofit, al fine di identificare linee comuni ed elementi di differenziazione nelle scelte operate dal legislatore e nelle prassi in tema di rendicontazione e trasparenza.

Per il confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, della rendicontazione economica e sociale e della misurazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore, sono stati presi in considerazione, oltre all'Italia, tre Paesi (Stati Uniti, Canada e Regno Unito - Inghilterra e Galles), il cui Terzo settore è ampiamente sviluppato (Salamon, Anheier, 1998) e che in letteratura vengono considerati come alcune delle "giurisdizioni più regolamentate" sui temi oggetto del presente lavoro (Cordery, Deguchi, 2018). Il settore nonprofit nel Regno Unito, ad esempio, è caratterizzato da un

livello "medio-alto" in termini di regolamentazione e di rendicontazione obbligatoria per le organizzazioni registrate presso la *Charity Commission* di Inghilterra e Galles (Bellante et al., 2018), al punto che alcuni autori lo considerano come uno dei migliori paesi in termini di regolamentazione, trasparenza ed *accountability* delle ONP (Irvine, Ryan, 2010). Analogamente, grazie all'elevato livello di disponibilità e fruibilità dei dati che caratterizza i settori nonprofit statunitensi e canadesi, molte ricerche scientifiche hanno esplorato alcune tra le più importanti caratteristiche di *governance, management* e *accountability* delle organizzazioni appartenenti a tale settore (ad esempio, Berardi et al., 2016; Gordon et al., 2009).

Ai fini della presente analisi, si considerano alcuni importanti fattori potenzialmente capaci di accrescere la fiducia e il supporto dei cittadini nei confronti delle ONP, come la presenza di un regolatore istituzionale e di un registro delle ONP, la disponibilità ed usabilità dei dati, ecc. (Cordery, Deguchi, 2018).

Dai risultati della suddetta analisi si rileva che i quattro Paesi hanno tutti un regolatore istituzionale, rappresentato dall'Agenzia delle entrate governativa per gli Stati Uniti d'America e per il Canada (il *Canada Revenue Agency* – CRA, per le organizzazioni Canadesi e l'*Internal Revenue Service* – IRS, per le ONP degli Stati Uniti); da un ente indipendente, denominato *Charity Commission*, per l'Inghilterra e il Galles. In Italia esistono diverse forme di controllo, interne ed esterne, attuate da diversi soggetti, quali il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, l'ufficio del RUNTS e le sue sedi locali, l'amministrazione finanziaria dello Stato e il Consiglio Nazionale del Terzo Settore. In tutti i Paesi esaminati è presente, inoltre, un registro delle organizzazioni nonprofit: negli Stati Uniti, le *"tax-exempt organizations"* sono presenti sul sito web dell'IRS; in Canada le *"charities"* sono registrate presso il Registro del CRA; nel Regno Unito, le ONP devono registrarsi presso la Charity Commission; in Italia, come noto, affinché una organizzazione possa qualificarsi come ETS e beneficiare delle relative agevolazioni è necessaria l'iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS).

In relazione agli obblighi di rendicontazione previsti per le ONP dei Paesi oggetto di analisi, tutte le organizzazioni senza scopo di lucro devono depositare dei documenti e informazioni in relazione alla dimensione dell'organizzazione o alla forma giuridica. I principali documenti di rendicontazione previsti nei quattro Paesi sono: il *Form 990* per le organizzazioni statunitensi; il *Form T3010* per le ONP in Canada; la relazione annuale/bilancio (*Annual Report*) per gli enti nonprofit del Regno Unito; il bilancio di esercizio e il bilancio sociale per gli ETS italiani. La Tabella 4 riassume le informazioni incluse nei documenti e/o accessibili nelle principali banche dati dei quattro paesi, classificate nelle seguenti macro-categorie: informazioni generali; informazioni sulla *governance* e sul management; informazioni sulle risorse umane; e informazioni economico-finanziarie. Si veda a tal proposito quanto riportato nella Tabella 4.

	USA	CANADA	UK	ITALY
Informazioni Generali				
Numero di identificazione / registrazione	IRSw (form990 - D)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, BS
Nome dell'organizzazione / altro nome	IRSw (form990 - C)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C), BS
Forma legale / fiscale	IRSw (form990 - I, K)	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section)	RUNTS, BS
Data di chiusura dell'esercizio finanziario	IRSw (form990 - A)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds	31 dicembre
Informazioni di contatto / sedi	IRSw (form990 - C, E)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C); BS
Anno di istituzione / registrazione	IRSw (form990 - L)	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section) + CCdds	RUNTS
Appartenenza ad un gruppo (e relativo numero di identificazione)	IRSw (form990 - H)	CRAw (formT3010 - section A)	CCw (Linked charities section) + CCdds	RUNTS, BS
Descrizione della mission dell'organizzazione	IRSw (form990 - Part I.1 + Part III)	CRAw (formT3010 - section C)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C), BS
Area di attività	Guidestar	CRAw (formT3010 - section C)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C), BS
Campo di attività	Guidestar	CRAw - basic information sheet	CCw (Charity framework section) + CCdds	RUNTS, RM (Mod. C), BS
Informazioni sulla governance e il management				
Lista degli amministratori / fiduciari / direttori / dipendenti chiave (nominativo)	IRSw (form990 - Part VII section A)	CRAw (formT3010 - section B + Form T1235)	CCw (Contact & Trustees section) + CCdds	RUNTS, BS
Numero di direttori indipendenti	IRSw (form990 - Part VI section A)	CRAw (Form T1235)	-	BS

Presenza di un comitato esecutivo	IRSw (form990 - Part VI section A)	-	-	BS
Lista degli amministratori / fiduciari / direttori / dipendenti chiave (ruolo e titolo)	IRSw (form990 - Part VI section B)	CRAw (formT3010 - section B + Form T1235)	-	RUNTS, BS
Amministratori che svolgono questa attività anche in altre ONP	-	-	CCw (Contact & Trustees section)	-
Remunerazione di amministratori / fiduciari / direttori / dipendenti chiave (stima)	IRSw (form990 - Part VII section A)	-	-	RM (Mod. C), BS
Informazioni sulle risorse umane				
Numero di dipendenti	IRSw (form 990 - Part I)	CRAw (formT3010 - Schedule 3)	CCw (Charity Framework section) + CCdds	RM (Mod. C), BS
Remunerazione dei membri dello staff	-	CRAw (formT3010 - Schedule 3)	-	RM (Mod. C), BS
Numero di volontari	IRSw (form 990 - Part I)	-	CCw (Charity Framework section) + CCdds	RM (Mod. C), BS
Informazioni di tipo economico-finanziario				
Copia del Bilancio e relazioni (.pdf)	-	-[a]	CCw (Charity overview / view accounts section) - pdf	SP (Mod.A), RG (Mod.B), RM (Mod. C), RC (Mod. D)
Proventi / Ricavi (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form990 - Part I + Part VIII)	CRAw (formT3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RG (Mod.B), RC (Mod. D)
Oneri / Costi (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form990 - Part I + Part VIII)	CRAw (formT3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds	RG (Mod.B), RC (Mod. D)
Attività (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form 990 - Part I + Part X)	CRAw (formT3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds	SP (Mod.A)
Passività (valori totali e di dettaglio)	IRSw (form 990 - Part I + Part X)	CRAw (formT3010 - section D)	CCw (Charity overview section) + CCdds	SP (Mod.A)
Metodo di rendicontazione	IRSw (form 990 - Part XII)	CRAw (formT3010 - section D)	-	Desumibile dagli schemi di bilancio adottati
Bilancio compilato o revisionato da un esperto contabile indipendente	IRSw (form 990 - Part XII)	-	-	Relazione del RL
Bilancio consolidato	IRSw (form 990 – H + Part XII)	-	CCdds	RUNTS

Tabella 4
Disponibilità di informazioni sulle organizzazioni nonprofit di USA, Canada e UK e indicazione delle rispettive fonti

[a] Le organizzazioni nonprofit Canadesi (charities) registrate devono allegare al file T3010 anche il Bilancio (Financia Report) ma quest'ultimo viene reso disponibile solo su richiesta.

Note:
IRSw = Internal Revenue Service website
CRAw = Canada Revenue Agency website
CCw = Charity Commission of England & Wales website
CCdds = Charity Commission - data download service
RUNTS = Registro unico nazionale del Terzo settore (il decreto istitutivo del RUNTS non risulta ancora emanato)
SP (Mod. A) = Stato patrimoniale (Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore)
RG (Mod. B) = Rendiconto Gestionale (Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore)
RM (Mod. C) = Relazione di Missione (Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore)
RC (Mod. D) = Rendiconto di Cassa (Decreto 5 marzo 2020, Adozione della modulistica di bilancio degli enti del Terzo settore)
BS = Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017 (Decreto 4 luglio 2019).

I dati riportati in Tabella 4 evidenziano come le informazioni incluse nei rapporti / relazioni / moduli / documenti ufficiali / basi di dati dei tre paesi siano di tipo sia economico-finanziario che sociale.

Con riferimento agli Stati Uniti, il *Form 990* contiene informazioni generali e di carattere identificativo (ad esempio nome, indirizzo, sito web, tipologia di organizzazione, anno di costituzione, ecc.); informazioni riguardanti la mission e le attività dell'organizzazione; informazioni sulla governance e la gestione (ad es. i membri dell'organo di governo, il numero di volontari, i compensi corrisposti a funzionari, amministratori, fiduciari, dipendenti chiave, ecc.); e informazioni economico-finanziarie. Come già anticipato, nella gran parte dei casi, gli obblighi di rendicontazione delle ONP sono commisurati alla dimensione delle stesse o alla forma giuridica, e gli USA non fanno eccezione. Oltre alla versione "completa" del *Form 990*, sono, infatti, previste altre due tipologie di moduli per le ONP, ossia il *Form 990-EZ*, che rappresenta una versione breve (*short form*) del *Form 990* per le organizzazioni più piccole, e il *Form 990-PF*, per le *private foundations*. I documenti depositati dalle ONP statunitensi rappresentano un eccellente strumento di rendicontazione e trasparenza pubblica, in quanto alle organizzazioni non è richiesto esclusivamente di presentare i suddetti rapporti all'IRS ma anche di rendere tale documentazione disponibile ed accessibile a chiunque lo richieda (Sumariwalla, Levis, 2000).

In Canada, il *Modulo T3010*, analogamente al *Form 990* statunitense, contiene una notevole quantità di informazioni di tipo identificativo; di governance; dati economico-finanziari; ecc. In Inghilterra e in Galles, l'*Annual Report* fornisce alla *Charity Commission* i dettagli economico-finanziari di base e le principali informazioni sui *trustee* e sulle attività dell'organizzazione; mentre il dettaglio delle informazioni economico-finanziarie e relative alla responsabilità sociale (es. informazioni sulla governance e la gestione, sugli obiettivi e le attività, sui risultati e le performance, ecc.) è presente nel bilancio (*financial statements*) e nella relazione dei *trustees* (documento disponibile in pdf), un documento che deve essere preparato dalle organizzazioni di maggiori dimensioni, nonché, da una specifica tipologia di ONP, la *"charitable incorporated organization (CIO)"*, indipendentemente dalle dimensioni.

In Italia, nel RUNTS, una volta reso operativo, dovranno risultare per ciascun ente almeno le seguenti informazioni: la denominazione; la forma giuridica; la sede legale, con l'indicazione di eventuali sedi secondarie; la data di costituzione; l'oggetto dell'attività di interesse generale, il Codice fiscale o la partita Iva; il possesso della personalità giuridica e il relativo patrimonio minimo; le generalità dei soggetti che hanno la rappresentanza legale dell'ente; le generalità dei soggetti che ricoprono cariche sociali con indicazione di poteri e limitazioni. Nel Registro dovranno inoltre essere iscritte tutte le vicende più rilevanti dell'ente: il riconoscimento della personalità giuridica; le modifiche dell'atto costitutivo e dello statuto; le deliberazioni di trasformazione, fusione, scissione, di scioglimento, estinzione, liquidazione e cancellazione; i provvedimenti che ordinano lo scioglimento, dispongono la cancellazione o accertano l'estinzione; le generalità dei liquidatori; tutti gli altri atti e fatti la cui iscrizione è espressamente prevista da norme di legge o di regolamento. Nella richiesta di iscrizione si dovranno allegare Atto Costitutivo e Statuto adeguato alle richieste del Codice del Terzo Settore e si dovrà indicare in quale delle sette sezioni si intende iscrivere la propria organizzazione (organizzazioni di volontariato; associazioni di promozione sociale; enti filantropici; imprese sociali, incluse le cooperative sociali; reti associative; società di mutuo soccorso; altri Enti del Terzo Settore) questo inciderà sulla codifica di registrazione e identificazione. L'ente deve depositare entro il 30 giugno di ogni anno le scritture contabili e i bilanci d'esercizio chiusi al 31 dicembre dell'anno precedente. I decreti recentemente emanati relativi agli schemi di Bilancio economico e sociale mostrano come, molte delle informazioni generali, di *governance* e management, relative alle risorse umane, nonché le informazioni economico-finanziarie e patrimoniali sono presenti negli schemi minimi obbligatori previsti dalla legge e che verranno depositati, in relazione alle dimensioni dell'ETS e della sua tipologia giuridica, nel RUNTS o nel Registro delle Imprese. Nella Tabella 4 sono riepilogati gli schemi di riferimento per le varie tipologie di informazione, ovvero Stato Patrimoniale (Mod.A), Conto Economico (Mod.B), Relazione di Missione (Mod.C) per gli ETS tenuti a redigere il Bilancio "di competenza"; il Rendiconto di Cassa (Mod. D) per gli ETS tenuti a redigere il Bilancio "di cassa"; lo schema di Bilancio sociale redatto sulla base delle linee guida ministeriali. Senza considerare, in questa sede, le informazioni ugualmente contenute nei documenti di Bilancio (Nota Integrativa e Relazione sulla Gestione) per quelle imprese che sono tenute alla redazione del Bilancio civilistico. Il presente lavoro non considera, inoltre, eventuali ulteriori specificazioni sulla trasmissione iniziale e periodica delle informazioni al RUNTS che potrà prevedere, per esempio, l'uso di format o schemi specifici.

Per quanto riguarda la presenza di informazioni relative alla misurazione dell'impatto sociale, la documentazione depositata dalle organizzazioni statunitensi e canadesi e le informazioni disponibili direttamente attraverso il sito web della *Charity Commission* non contengono riferimenti espliciti e specifici alla misurazione dell'impatto delle attività dell'organizzazione. La relazione annuale dei *trustees* delle charities di Inghilterra e Galles dovrebbe contenere questo tipo di informazione, anche se questi dati non obbligatori non sono disponibili in un formato "*machine readable*".

Nel trattare il tema della trasparenza e rendicontazione, è importante, infatti, prendere in considerazione non solo la disponibilità e accessibilità dei dati, ma anche loro "usabilità", ossia la loro capacità di essere facilmente trattati ed elaborati perché diffusi in un formato digitale elaborabile. Negli Stati Uniti, ad esempio, l'*Internal Revenue Service* fornisce un elenco completo delle ONP disponibile gratuitamente sul proprio sito web con la possibilità di scaricare una copia dei documenti depositati (*Form 990, Form 990- EZ, Form 990-PF*). Inoltre, a partire da giugno 2016, l'IRS ha reso disponibili i dati dei suddetti Form sulla piattaforma di *Amazon Web Services* (AWS) in un formato "machine-readable". Allo stesso modo, l'Agenzia delle Entrate del Canada fornisce un elenco di tutte le ONP registrate, liberamente disponibile sul proprio sito web, in cui si ha accesso alle informazioni dei *Form T3010* sia in una versione completa (*full view*) sia in una versione sintetica (*quick view*). Inoltre, sul sito internet governativo canadese viene pubblicata una lista delle orga-

nizzazioni nonprofit registrate con i relativi dati scaricabili in formato CSV e disponibili sia in inglese che in francese. Nel Regno Unito, la *Charity Commission* mette a disposizione le informazioni sulle charities registrate in Inghilterra e Galles, sul proprio sito web, dove è possibile scaricare liberamente le relazioni annuali e i rendiconti finanziari delle organizzazioni. La Commissione sta sviluppando anche un nuovo registro (attualmente in versione beta) per rendere più agevole per gli utenti l'identificazione delle informazioni sulle charities ed attualmente rende disponibile anche un servizio di download dei dati sulle *charities* registrate, aggiornato mensilmente, e contenente molteplici informazioni in un formato digitale elaborabile (*Charity Commission - Data Download Service*).

La valutazione dell'impatto sociale delle organizzazioni nonprofit nei Paesi più trasparenti e *accountable*

La disamina della regolamentazione e della prassi sulla trasparenza e sui sistemi di rendicontazione delle ONP nei tre Paesi analizzati comparativamente con l'Italia, ha messo in evidenza come nei principali documenti informativi che le organizzazioni devono produrre non siano esplicitati obblighi specifici di valutazione e comunicazione dell'impatto sociale delle attività svolte. Unica, parziale eccezione è rappresentata dalla presenza, solo eventuale ma non obbligatoria, di queste informazioni nella relazione annuale degli amministratori, relativamente alle charities regolamentate dalla *Charity Commission*.

Per verificare se sussistano obblighi o disposizioni normative analoghi a quelli introdotti dal legislatore italiano relativamente alla valutazione dell'impatto sociale, il presente lavoro si è proposto, innanzitutto, di analizzare i principali testi normativi che regolamentano le organizzazioni senza scopo di lucro negli altri tre Paesi esaminati: l'*Internal Revenue Code* (IRC) per le organizzazioni degli Stati Uniti (*U.S. Code - Title 26. Internal Revenue Code - Subtitle A. Income Taxes - Chapter 1. Normal taxes and surtaxes - Subchapter F. Exempt Organizations*); il *Charity Act* del 2011 per le charities di Inghilterra e Galles; e il *Canadian Income Tax Act*, per le organizzazioni nonprofit Canadesi. Ma in nessuna di queste tre fonti, sono presenti riferimenti espliciti all'obbligo di valutare e comunicare l'impatto (sociale, o comunque variamente inteso). Sono stati, successivamente, analizzati alcuni dei principali regolamenti, standard e documenti, forniti dai diversi regolatori istituzionali nei tre paesi, al fine di verificare se esistano linee guida specifiche e vincolanti per la valutazione dell'impatto sociale delle ONP.

Per quanto concerne le organizzazioni statunitensi, in generale, dato che le ONP sono tenute a depositare il *Form 990* o *Form 990-EZ* (Siegel, 2010), sono state analizzate alcune delle principali guide e istruzioni per la loro compilazione fornite dall'*Internal Revenue Service*: le istruzioni, per l'anno 2018, relative al *Form 990 - Return of Organization Exempt From Income Tax Under section 501(c), 527, or 4947(a)(1) of the Internal Revenue Code (except private foundations);* le istruzioni, per l'anno 2018, relative al *Form 990-PF - Return of Private Foundation or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust Treated as a Private Foundation*; la pubblicazione n. 4220 dell'IRS *"Applying for 501(c)(3) Tax-Exempt status"*; la pubblicazione n. 4221-PC dell'IRS *"Compliance Guide for 501(c)(3) – Public Charities"*; e la pubblicazione n. 4221-PF dell'IRS *"Compliance Guide for 501(c)(3) – Private Foundations"*. In nessuno dei suddetti documenti sono presenti riferimenti espliciti all'obbligo di valutare l'impatto delle attività delle organizzazioni. Inoltre, né nei "Principi contabili generali per le organizzazioni senza fini di lucro", ampiamente basati su standard esistenti per le imprese che sono stati adottati dal *Financial Accounting Standards Board* nello *"Statement of Financial Accounting Standard n. 117"* (Siegel, 2010), né nel suo successivo aggiornamento dell'agosto 2016, esiste un riferimento esplicito all'obbligo di valutare e comunicare l'impatto sociale delle attività svolte dalle organizzazioni.

Considerazioni analoghe possono essere fatte per il Canada. La Guida T4033 (E) del CRA pubblicata con lo scopo di aiutare le ONP nella compilazione di diversi moduli informativi tra cui il *Form T3010*, sebbene metta in evidenza la necessità per le ONP di descrivere i programmi in corso nonché i nuovi programmi portati avanti, non fornisce alcun riferimento specifico all'obbligo di valutare l'impatto di queste attività. Un riferimento indiretto alla questione dell'impatto si può riscontrate in alcune linee guida disponibili sul sito web del CRA[1]. Tuttavia, queste non richiedono di valutare l'impatto, ma solo che un'organizzazione dovrebbe essere potenzialmente in grado, se necessario ed in circostanze specifiche, di dimostrare che le sue attività vengono svolte per un beneficio "misurabile" (pubblico).

Infine, per quanto riguarda il contesto del Regno Unito, la *Charity Commission* per l'Inghilterra e il Galles, che è comunemente descritta come il "regolatore delle charities" (Fries, 2010) mette a disposizione delle organizzazioni registrate numerose linee guida che fanno ampio riferimento ai SORP *(Statement of Recommended Practice*). In particolare, nella guida "*Charity reporting and accounting: essentials November 2016 (CC15d)*" la *Charity Commission* afferma che le *charities* (diverse dalle società commerciali, le *companies*) con un reddito lordo superiore a £ 250.000 durante l'anno finanziario e tutte le *charitable companies* devono preparare il rendiconto per competenza in conformità con i SORP applicabili. Per gli esercizi che hanno inizio dal 1 gennaio 2016 (o da data successiva), si applica solo il nuovo SORP FRS 102 (in sostituzione del SORP 2005). I SORP utilizzano termini differenti in relazione al livello di "obbligatorietà" dei requisiti indicati - l'organizzazione "deve" (*must*), "dovrebbe" (*should*), "può" (*may*) (SORP FRS 102). In particolare, il SORP FRS 102 afferma che la relazione annuale degli amministratori deve contenere una sintesi dei principali risultati dell'ente. Il rapporto dovrebbe identificare in quali aspetti il lavoro dell'organizzazione ha determinato per i destinatari un beneficio altrimenti non conseguibile e, se possibile, spiegare i benefici più ampi relativi alla società nel suo complesso. Le charities sono incoraggiate a valutare il loro impatto, anche se il SORP utilizza i termini "*should*" e "*may*" per sottolineare come non si tratti di obblighi vincolanti ma solo di suggerimenti e raccomandazioni. Nel nuovo SORP, si afferma l'importanza del-

1 https://bit.ly/2YIkwzf

le questioni relative all'impatto delle organizzazioni nonprofit, ma se ne afferma la relativa complessità, probabilmente uno dei motivi alla base della scelta da parte del regolatore di fornire suggerimenti e raccomandazioni ma non un obbligo stringente e vincolante di valutazione dell'impatto sociale.

Infine, si è osservato che, nel contesto statunitense, le informazioni sull'impatto sociale di alcune organizzazioni possono essere reperite sul database privato GuideStar.org. GuideStar USA è un vastissimo e repository di dati[2] che raccoglie, organizza e distribuisce informazioni sulle organizzazioni non profit degli Stati Uniti e la cui missione dichiarata[3] è sostenere la filantropia fornendo informazioni che promuovano la trasparenza, consentano agli utenti di prendere decisioni migliori e incoraggino le donazioni. *GuideStar* classifica le ONP degli Stati Uniti in base al loro livello di trasparenza, utilizzando le seguenti categorie: "nessun livello"; "bronzo"; "argento"; "oro"; e "platino"; e per guadagnarsi l'assegnazione delle categorie "oro" o "platino", le organizzazioni registrate su *GuideStar* devono compilare una sezione specifica presente sul sito web di GuideStar, intitolata "*Charting Impact*". Il framework *Charting Impact* è un progetto congiunto di *Independent Sector, GuideStar e BBB Wise Giving Alliance*, e si compone di cinque domande chiave che creano un quadro comune per consentire alle organizzazioni (di qualsiasi dimensione e mission) di imparare le une dalle altre e servire meglio le loro comunità: (1) Che cosa mira a realizzare la tua organizzazione? (2) Quali sono le tue strategie per far sì che ciò accada? (3) Quali sono le capacità della tua organizzazione? (4) Come farà la tua organizzazione a sapere se stai facendo progressi? (5) Cosa hai compiuto finora e quali sono i prossimi passi? Per ciascuna di queste domande, la guida fornita da *GuideStar* a supporto della compilazione del *"Charting Impact"* propone una breve descrizione su come rispondere e ne evidenzia l'importanza. Pertanto, le numerosissime organizzazioni statunitensi registrate su GuideStar che desiderano completare il loro "Rapporto di impatto" al fine di ottenere il sigillo di trasparenza *Gold* o *Platinum*, hanno a disposizione una guida da seguire per riflettere sulle loro attività e comunicarne l'impatto.

Analogamente nel Regno Unito, la *Charity Commission* è stata coinvolta nello sviluppo di una serie di "principi di buona comunicazione dell'impatto" (*principles of good impact reporting*) che si focalizzano sui seguenti due temi: (1) *come* le organizzazioni dovrebbero comunicare il loro impatto (chiarezza, accessibilità, trasparenza, *accountability*, proporzionalità, verificabilità); e (2) che cosa le organizzazioni dovrebbero comunicare (scopo, obiettivi, attività, risultati, evidenze, lezioni apprese). Il termine "dovrebbe" evidenzia come i principi non siano intesi come obblighi o vincoli, ma piuttosto come una guida per aiutare le organizzazioni ad esplorare l'impatto delle loro attività e a comunicarlo.

Infine, per le organizzazioni nonprofit Canadesi, *CanadaHelps* ha lanciato uno strumento online progettato per consentire a tutti gli enti senza scopo di lucro, indipendentemente dalle dimensioni, di creare e condividere il loro impatto[4]. Sul sito di CanadaHelps, alle ONP registrate viene data, inoltre, la possibilità di scaricare una guida gratuita sulla misurazione dell'impatto. Pertanto, analogamente alle organizzazioni statunitensi registrate su *GuideStar*, e alle charities di Inghilterra e Galles, le ONP canadesi registrate su CanadaHelps potrebbero beneficiare dei vantaggi di una guida (e uno strumento) per *comprendere* e *comunicare* il loro impatto. Queste linee guida e questi strumenti sono tutti non obbligatori, ma concepiti come supporto per le ONP che intendono comunicare il valore/impatto del loro operato.

Per concludere, quindi, la scelta del legislatore italiano di richiedere obbligatoriamente ad alcune organizzazioni di pubblicare un bilancio sociale contenente informazioni anche sull'impatto delle loro attività, rappresenta una scelta importante rispetto a posizioni non altrettanto nette assunte da altri Paesi di riferimento in questo ambito. Anche se poi, come precisato sopra, detta scelta è stata mitigata dalla previsione, contenuta nelle Linee guida sulla VIS, di limitare l'obbligatorietà solo a pochissimi enti che partecipano, con progetti ed iniziative molto consistenti — sia dal punto di vista economico, sia di raggio d'azione — a procedure pubbliche per l'erogazione di servizi di interesse generale. Ciò mostra, in ogni caso, l'intenzione dell'Italia di intraprendere un percorso volto a rendere le organizzazioni del Terzo settore sempre più trasparenti e *accountable*, in linea con quanto è raccomandato (anche se non ugualmente obbligatorio) nei paesi considerati un "punto di riferimento" in termini di trasparenza economico-finanziaria e sociale. La sfida che si troveranno ad affrontare gli ETS rappresenterà, inoltre, una grande opportunità in termini di innovazione culturale che si propagherà al di là della obbligatorietà, anche per tutte le organizzazioni che pur non essendo tenute per legge a misurare e comunicare l'impatto sociale potranno ugualmente beneficiare di nuovi standard di riferimento sul tema e sperimentare nuovi metodi e modelli di rendicontazione sociale.

Conclusioni

Il presente lavoro ha inteso fornire un'interpretazione critica del cambiamento che sta investendo il Terzo settore italiano in termini di maggiore regolamentazione, con una particolare attenzione alle nuove regole relative alla trasparenza, rendicontazione e misurazione dell'impatto sociale rivolte ad alcuni Enti del Terzo Settore.

Dopo aver richiamato brevemente le ultime novità del lento ma graduale processo di implementazione della Riforma italiana, è stata condotta una ricognizione dei principali sistemi di rendicontazione e regolamentazione della trasparenza di altri tre Paesi – Stati Uniti, Canada e Regno Unito – ampiamente considerati come dei "buoni esempi" in questo ambito, al fine di verificare la presenza di regole analoghe, in particolare, con riferimento ai nuovi obblighi in materia di trasparenza, rendicontazione economica e sociale, misurazione dell'impatto sociale.

2 GuidesStar consente attualmente (giugno 2020) l'accesso immediato a più di 1.8 milioni di "tax-exempt organizations" (le c.d. charities) riconosciute dall'IRS; migliaia di organizzazioni nonprofit non riconosciute dall'IRS; milioni di Form 990 pubblicati; milioni di dati digitalizzati provenienti da moduli dei Form 990 e/o forniti dalle ONP.

3 https://learn.guidestar.org/about-us

4 https://bit.ly/2YfZeD2

I tre Paesi hanno tutti un regolatore istituzionale per le ONP e un elenco liberamente accessibile e disponibile delle ONP registrate; queste ultime devono rispettare rigidi obblighi di rendicontazione (ad esempio, la compilazione dei Form 990 e Form T3010 per le organizzazioni, rispettivamente, Statunitensi e Canadesi); e gran parte delle informazioni fornite dalle organizzazioni ai regolatori istituzionali sono di tipo sia economico-finanziario che sociale e sono rese liberamente disponibili in formati facilmente utilizzabili (machine-readable).

Dopo questa preliminare ricognizione del livello di trasparenza, della disponibilità dei dati e dell'usabilità degli stessi nei diversi paesi, l'analisi si è focalizzata sulla questione della "valutazione dell'impatto sociale". In particolare, per USA, Canada e UK e si sono esaminate le seguenti fonti: (a) testi normativi; (b) standard e raccomandazioni di regolatori istituzionali; (c) prassi consolidate.

I regolatori istituzionali delle ONP negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Canada richiedono il rispetto di molteplici requisiti di trasparenza e accountability, ma non sembrano esistere obblighi specifici per la valutazione dell'impatto delle attività di queste organizzazioni come invece è stato previsto in Italia. La scelta, per questi paesi, della "non obbligatorietà" della valutazione e comunicazione dell'impatto sociale per le ONP non sorprende particolarmente, in quanto il tema della valutazione e misurazione dell'impatto sociale rappresenta una problematica di estrema complessità e di difficile gestione, anche per le grandi realtà aziendali dotate di mezzi, risorse e competenze specificatamente dedicate. Tale scelta, potrebbe quindi essere giustificata anche dalla volontà di non caricare eccessivamente le organizzazioni nonprofit di ulteriori incombenze amministrative.

Si può, quindi, affermare che la scelta del legislatore italiano di introdurre la valutazione dell'impatto sociale come obbligatoria (anche se solo per specifiche tipologie di ETS e in situazioni circoscritte e ben delineate nelle Linee guida) rappresenti un passo importante nel campo della trasparenza e della accountability delle ONP, anche rispetto ad altri contesti nazionali "altamente trasparenti e ben regolamentati". Questa decisione del legislatore italiano dimostra l'importanza accordata alle esigenze di informazione e partecipazione degli stakeholder. L'adozione di linee guida specifiche che le organizzazioni dovranno seguire nella redazione del loro bilancio sociale e nella valutazione d'impatto rappresenta una sfida importante e complessa ma anche una grande opportunità per il nuovo Terzo settore italiano.

Numerosi ricercatori, professionisti, istituzioni stanno lavorando all'identificazione di metodi adeguati alla VIS delle imprese sociali e di tutti gli ETS e compatibili con le indicazioni legislative. A tal fine potrebbe essere utile prendere spunto anche dalle buone pratiche riscontrate a livello internazionale, tanto più che nelle Linee guida ministeriali c'è un esplicito richiamo ai sistemi di valutazione di impatto sociale riconosciuti in contesti internazionali. Nel Decreto del 21 luglio 2019, infatti, è espressamente affermato il principio per cui le valutazioni di impatto sociale realizzate sulla base di tali sistemi di valutazione sono considerati in tutto equiparabili a quelli redatti sulla base delle suddette Linee guida.

A breve si potranno verificare gli effetti delle indicazioni e delle scelte fatte dal legislatore italiano nella definizione di nuove regole e linee guida, rendendo possibile, inoltre, l'analisi del processo di cambiamento che sta coinvolgendo il Terzo Settore italiano anche attraverso studi di tipo longitudinale. L'analisi qui svolta potrebbe essere estesa ad ulteriori contesti paese che si stanno muovendo verso un più alto livello di trasparenza delle loro organizzazioni del Terzo settore. In tal modo sarà possibile esplorare come tali questioni, legate all'accountability delle ONP, stanno interessando il Terzo settore a livello internazionale.

Resta aperta la questione della effettiva utilità delle informazioni rese variamente disponibili tramite gli strumenti messi in campo dalla Riforma – RUNTS, Bilancio d'esercizio, Bilancio sociale, Valutazione d'impatto sociale. Successive ricerche potrebbero, per esempio, indagare gli effetti dell'implementazione di detti strumenti sulla effettiva capacità delle organizzazioni di raccogliere maggiori risorse dall'esterno e, più in generale, di essere più performanti grazie anche al miglioramento dei processi interni (strategici ed operativi) che potrebbe derivare dall'uso, anche volontario, di alcuni di questi.

Bibliografia

Bagnoli L. (2018), "La rendicontazione economica e sociale negli enti del terzo settore", in Fici A. (ed.), *La Riforma del terzo settore e dell'impresa sociale. Una introduzione, Editoriale Scientifica, Napoli.*

Barbetta G.P. (2000), Il settore non-profit italiano. Occupazione, welfare, finanziamento e regolazione, Il Mulino, Bologna.

Bellante G., Berardi L., Machold S., Nissi E., Rea M.A. (2018), "Accountability, governance and performance in UK charities", *International Journal of Business Performance Management*, 19(1), pp. 55-74.

Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24.

Berardi L., Rea M., Bellante G. (2016), "How board and CEO characteristics can affect Italian and Canadian nonprofit financial performance", in Gnan L., Hinna

A., Monteduro F. (eds.), *Governance and Performance in Public and Non-Profit Organizations,* Volume 5, Emerald.

Braga G., Melloni E. (2018), "Valutare nel Terzo Settore: come e perché", *in Musella M., Fonović K., Mostarda M.P. (a cura di), Valutare gli impatti del Terzo settore. Contributi all'attuazione della Riforma*, Scholé, Brescia.

Canada Revenue Agency (2006), *Guidelines for registering a charity: Meeting the public benefit test*. https://www.canada.ca/en/revenue-agency/services/charities-giving/charities/policies-guidance/policy-statement-024-guidelines-registering-a-charity-meeting-public-benefit-test.html

Canada Revenue Agency (2017), *Completing the Registered Charity Information Return*, Guidelines T4033-E Rev. 17. https://www.canada.ca/content/dam/cra-arc/formspubs/pub/t4033/t4033-17e.pdf

Charity Commission (2016), *Charity reporting and accounting: the essentials November 2016 (CC15d)*. https://www.gov.uk/government/publications/charity-reporting-and-accounting-the-essentials-november-2016-cc15d

Connolly C., Hyndman N. (2013), "Towards Charity Accountability: Narrowing the gap between provision and needs?", *Public Management Review*, 15(7), pp. 945-968.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili - CNDCEC (2017), "Riforma del Terzo settore: elementi professionali", Rapporto di Novembre 2017.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili - CNDCEC (2019), "Riforma del Terzo settore: elementi professionali e criticità applicative", Circolare di Aprile 2019.

Cordery C., Deguchi M. (2018), "Charity registration and reporting: a cross-jurisdictional and theoretical analysis of regulatory impact", *Public Management Review,* 20(9), pp. 1332-1352.

Depedri S. (2016), "La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT", Euricse Report.

Ebrahim A., Rangan V. K. (2010), "The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance", *Harvard Business School*, Working Paper 10-099.

Ebrahim A., Rangan V.K. (2014), "What Impact? A Framwork for Measuring the Scale and Scope of Social Performance", *California Management Review*, 56(3), pp. 118-141.

Financial Accounting Standards Board (1993), *Statement of Financial Accounting Standards No. 117*, Financial Statements of Not-for-Profit Organizations.

Financial Accounting Standards Board (2016), *Accounting Standards Update. No. 2016-14 August 2016*, Not-for-Profit Entities (Topic 958) - Presentation of Financial Statements of Not-for-Profit Entities. https://asc.fasb.org/imageRoot/56/92564756.pdf

Fries R. (2010), "The Charity Commission for England and Wales", in Hopt, Hippel (eds.), *Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, International Corporate law and financial market regulation*, Cambridge University Press, Cambridge.

GECES (2015), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto 2014, Commissione Europea, Luxembourg.* http://bit.ly/1ZMD20x

GECES Sub-group on impact measurement (2014), *Proposed approaches to social impact measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI.*

Gordon T.P., Knock C. L., Neely D.G. (2009), "The role of rating agencies in the market for charitable contributions: An empirical test", *Journal of Accounting and Public Policy,* 28(6), pp. 469-484.

Grieco C., Michelini L., Iasevoli G. (2015), "Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), pp. 1173-1193.

GuideStar (2019), *Charting Impact's Five Questions*, guide. https://learn.guidestar.org/update-nonprofit-report/charting-impact

Internal Revenue Service (2014), "Compliance Guide for 501(c)(3) – Private Foundations", publication No. 4221-PF. https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4221pf.pdf

Internal Revenue Service (2018), "2018 Instructions for Form 990-PF - Return of Private Foundation or Section 4947(a)(1) Nonexempt Charitable Trust Treated as a Private Foundation". https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i990pf.pdf

Internal Revenue Service (2018), "Applying for 501(c) (3) Tax-Exempt status", publication No. 4220. https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4220.pdf

Internal Revenue Service (2018), "Compliance Guide for 501(c)(3) – Public Charities", publication No. 4221-PC. https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/p4221pc.pdf

Internal Revenue Service (2019), "2018 Instructions for Form 990 - Return of Organization Exempt From Income Tax Under section 501(c), 527, or 4947(a)(1) of the Internal Revenue Code (except private foundations)". https://www.irs.gov/pub/irs-pdf/i990.pdf

Irvine H., Ryan C. (2010), "An International Comparison of Not-for-Profit Accounting Regulation", Conference Proceedings, APIRA 2010, 11-13 July 2010, University of Sydney.

ISTAT (2018), *Struttura e profile del settore nonprofit. Anno 2016*, ISTAT Report.

Lall S. (2017). "Measuring to improve versus measuring to prove: Understanding the adoption of social performance measurement practices in nascent social enterprises", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), pp. 2633-2657.

Lall S. A. (2019), "From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise–Social Finance Organization Relationships", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), pp. 562-577.

Lynch-Cerullo K., Cooney K. (2011), "Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector", *Administration in Social Work*, 35, pp.364-388.

Maas K., Liket K. (2011), "Social impact measurement: Classification of methods", in Burritt R., Schaltegger S., Bennett M. , Pohjola T., Csutora M. (eds.), *Environmental management accounting and supply chain management, eco-efficiency in industry and science*, 27, pp. 171-202, Springer, Delft, The Netherlands.

MooK L., Maiorano J., Ryan S., Armostrong A., Quarter J. (2015), "Turning Social Return on Investment on Its Head. The stakeholder impact statement", *Nonprofit Management & Leadership*, 26(2), pp. 229-246.

Mook L., Quarter J., Richmond B.J. (2007), *What counts: Social accounting for nonprofits and cooperatives*, Sigel Press.

Nicholls J. (2015), "Measuring Social Impact", *Pioneers Post Quarterly*, Summer, 1, pp. 49-53.

OECD (1991), *Principles for the Evaluation of Development Assistance*, DAC Development Assistance Committee, Paris. http://bit.ly/1nmucFR.

OECD (2015), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*, OECD / European Commission, Luxembourg. http://bit.ly/1O6Q8wg.

Ormiston J. (2019). "Blending practice worlds: Impact assessment as a transdisciplinary practice", *Business Ethics: A European Review, 28(4), pp. 423-440.*

Perrini F., Vurro C. (2013), La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi, Egea, Milano.

Polonsky M., Grau S. L., (2011), "Assessing the social impact of charitable organizations - four alternative approaches", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16, pp. 195-211.

Rea M.A. (2004), "La rappresentazione dei risultati delle aziende nonprofit. Rendicontazione e controllo economico-sociale", Giappichelli Editore, Torino.

Ricciuti E., Calò F. (2018), "Are foundations assessing their impact? Concepts, methods and barriers to social impact assessment in Italian foundations", *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, pp. 553-574.

Salamon L.M., Anheier H.K. (1998), "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,* 9(3), pp. 213-248.

Siegel S. (2010), "Financial reporting by non-profit organizations: United States developments", in Hopt, Hippel (eds.), *Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, International Corporate law and financial market regulation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Simsa R., Rauscher O., Schober C., Moder C. (2014), "Methodological Guideline for Impact Assessment", TSI Working Paper No. 1, Seventh Framework Programme (grant agreement 613034), European Union, Third Sector Impact, Brussels.

Social Impact Investment Task Force (2014), *Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group*, Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8. https://www.thinknpc.org/resource-hub/impact-measurement-working-group-measuring-impact/

SORP (2015), "Accounting and Reporting by Charities: Statement of Recommended Practice applicable to charities preparing their accounts in accordance with the Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland (FRS 102) (effective 1 January 2015)". http://www.charitysorp.org/media/619101/frs102_complete.pdf

Sumariwalla R.D., Levis W.C. (2000), *Unified Financial Reporting System for Not-for-Profit Organizations: A Comprehensive Guide to Unifying GAAP, IRS Form 990 and Other Financial Reports Using a Unified Chart of Accounts*, Wiley, Indiana University.

Vanclay F. (2003), "International Principles for Social Impact Assessment", *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21(1), pp. 5-12.

Yang C., Northcott D., Sinclair R. (2017), "The accountability information needs of key charity funders", *Public Money & Management*, 37(3), pp. 173-180.

Gli strumenti finanziari e la finanza sociale alla luce della riforma del Terzo settore

Guido Cisternino
(UBI Banca)

Nuovi strumenti finanziari collegati alla riforma del terzo settore

Il tema della finanza per rispondere a bisogni sociali è più che mai attuale e al centro del dibattito e delle politiche nazionali, in quanto può sostenere la capacità di investire in innovazione sociale. In un contesto caratterizzato dalla contrazione strutturale delle risorse pubbliche e da forti cambiamenti sociali, le imprese sociali e le organizzazioni di terzo settore necessitano di strumenti innovativi per rispondere alle sfide che hanno di fronte (es. integrazione dei migranti) e all'emersione di bisogni sempre meno coperti dal welfare pubblico e riguardanti una fetta maggiore di popolazione (es. salute, abitare, aumento di anziani non autosufficienti, giovani non occupati, nuove povertà etc.).

Per il terzo settore può risultare quindi strategico poter contare non solo su maggiori capitali e risorse, quanto sulla presenza di un ecosistema composto da modelli "ibridi" di intervento, in grado di mixare diverse tipologie di strumenti finanziari (dal *grant*, al debito, fino all'*equity*), nonché sul coinvolgimento di soggetti quali *venture capitalist*, incubatori, fondi di investimento che accompagnino – accelerandoli – percorsi di innovazione sociale. E proprio da una più stretta collaborazione tra finanza e sociale possono derivare grandi potenzialità a supporto del processo di ammodernamento delle politiche sociali e dello sviluppo economico del Paese.

Se alla recente riforma del terzo settore (l. n. 106/16)[1] va riconosciuta una portata storica, in quanto grazie a questo impianto normativo il settore diventa, di fatto, un soggetto riconosciuto dalla legge, l'introduzione dei *Titoli di Solidarietà* all'interno del Codice del terzo settore (art. 77, d.lgs. 117/2017)[2] rappresenta un importante segnale poiché, per la prima volta, la finanza sociale entra formalmente nel sistema giuridico italiano e nel "codice genetico" del terzo settore[3]. Si tratta infatti di un riconoscimento intenzionale del fatto che non esiste solo una finanza "speculativa" o "capitalistica", ma una finanza che può e deve servire per *"[...] favorire il finanziamento ed il sostegno delle attività di cui all'articolo 5, svolte dagli enti del terzo settore non commerciali di cui all'articolo 79, comma 5, iscritti al Registro di cui all'articolo 45 [...]"* (art. 77, d.lgs. 117/2017) (si pensi, ad esempio, al ruolo strategico che la finanza potrà avere nella di riqualificazione dei beni immobili pubblici inutilizzati o sottratti alla criminalità organizzata).

La riforma riconosce ed incentiva, quindi, quella finanza che può diventare "strumento del bene comune", in grado di favorire gli investimenti in progetti capaci di produrre e sostenere azioni in favore dei più deboli o più in generale ricadute sociali positive. La presenza di una sezione apposita nell'ambito del Codice del terzo settore testimonia di fatto il superamento di una visione che definiva come "strumentale" la relazione tra la finanza e impresa sociale, tenendola per troppo tempo distinta.

Un ulteriore strumento finanziario collegato alla riforma – operativo da novembre 2017 – è il *Fondo Rotativo per la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale*, previsto dalla legge delega (art. 9, lettera g, l. n. 106/16). Si tratta della prima vera agevolazione finanziaria a livello di sistema Paese volta a promuovere e "sostenere la nascita e la crescita delle imprese operanti in tutto il territorio nazionale, per il perseguimento delle finalità di utilità sociale e degli interessi generali".

Titoli di Solidarietà

L'articolo 77 del Codice del terzo settore prevede che gli istituti di credito autorizzati ad operare in Italia possano emettere specifici *Titoli di Solidarietà* per favorire il finanziamento ed il sostegno delle attività di cui all'art. 5 del Codice, svolte dagli Enti del Terzo Settore (ETS) non commerciali iscritti nel Registro Unico Nazionale.

Fino all'entrata in vigore del Registro, i beneficiari dei Titoli di Solidarietà potranno essere: organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale ed in generale gli enti con qualifica di Onlus; per poi estendersi a tutti gli ETS non commerciali a partire dall'entrata in vigore del Registro.

Sono considerati Titoli di Solidarietà le obbligazioni, i titoli di debito ed i certificati di deposito aventi le seguenti principali caratteristiche:
- scadenza non inferiore a 36 mesi (12 mesi nel caso dei certificati di deposito);
- interessi corrisposti con periodicità almeno annuale;
- tassi di interesse corrisposti nella misura pari al maggiore tra: i) tasso di rendimento lordo annuo di obbligazioni/certificati di deposito dell'emittente di pari caratteristiche e

1 Legge 6 giugno 2016, n. 106, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*. (16G00118) (GU Serie Generale n.141 del 18 giugno 2016).

2 Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, *Codice del Terzo settore*, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00128) (GU Serie Generale n. 179 del 02 agosto 2017 - Suppl. Ordinario n. 43).

3 La prima nozione di Titoli di Solidarietà risale al Decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460 – *Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale* – normativa tuttavia mai entrata in vigore.

durata, collocate nel trimestre precedente la data di emissione dei Titoli; ii) tasso lordo annuo dei Titoli di Stato con vita residua similare;

Su tali titoli gli emittenti non possono applicare commissioni di collocamento. Le obbligazioni ed i titoli di debito possono essere nominativi o al portatore, non subordinati, non convertibili e non scambiabili; non conferiscono inoltre il diritto di sottoscrivere o acquisire altri tipi di strumenti finanziari e non devono essere collegati ad uno strumento derivato. I certificati di deposito consistono in titoli individuali, non negoziati nel mercato monetario.

A fronte dei Titoli di Solidarietà collocati sono previsti, in capo alle banche emittenti, i seguenti obblighi o facoltà:
- possibilità, in via discrezionale, di erogare liberalità di importo commisurato all'ammontare nominale dei Titoli collocati ad uno o più ETS non commerciali ritenuti meritevoli, per il sostegno di attività di cui all'art. 5 del Codice, sulla base di progetti predisposti dagli ETS stessi destinatari della liberalità;
- obbligo di destinare una somma pari all'intera raccolta effettuata attraverso l'emissione dei Titoli – al netto di eventuali erogazioni liberali erogate – ad operazioni di finanziamento a favore di ETS non commerciali per iniziative di cui al suddetto art. 5;
- obbligo di comunicare al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, entro il 31 marzo di ogni anno, l'ammontare delle emissioni effettuate nell'anno precedente, l'importo di eventuali liberalità e finanziamenti erogati, indicando gli ETS beneficiari e le iniziative sostenute;
- obbligo di pubblicare sul proprio sito internet, con cadenza almeno annuale, i dati relativi ai finanziamenti erogati, con l'indicazione dell'ente beneficiario e delle iniziative sostenute (obbligo aggiunto in occasione del cosiddetto decreto correttivo del Codice del terzo settore varato il 3 agosto 2018 dal Consiglio dei Ministri – art. 1, comma 1, d.lgs. 105/2018)[4].

A detta dello scrivente i citati obblighi informativi sulle iniziative sostenute attraverso i finanziamenti erogati, appaiono un eccessivo aggravio per le banche, laddove può essere sufficiente comunicare i nominativi dei soggetti finanziati ed i principali dati relativi ai finanziamenti (es. importo, durata, tasso e forma tecnica). Altra cosa invece è dare evidenza delle iniziative sostenute con l'erogazione delle eventuali liberalità.

Al fine di incentivare l'emissione di Titoli di Solidarietà da parte delle banche e, nel contempo, la loro sottoscrizione da parte dei risparmiatori/investitori, il Legislatore ha opportunamente utilizzato la leva fiscale, prevedendo i seguenti principali benefici.

Per i sottoscrittori:
- assoggettamento degli interessi e dei proventi al regime fiscale dei Titoli di Stato (aliquota fiscale del 12,50% anziché ordinaria del 26%);
- non rilevanza ai fini della determinazione dell'imposta di bollo dovuta per le comunicazioni relative ai depositi titoli;
- non rilevanza alla formazione dell'attivo ereditario.

Per gli emittenti:
- riconoscimento di un eventuale credito di imposta pari al 50% delle liberalità erogate qualora l'importo della liberalità sia almeno pari allo 0,60% dell'ammontare nominale dei Titoli collocati. Tale credito d'imposta, la cui operatività è subordinata all'autorizzazione da parte della Commissione Europea (ragionevolmente attesa non prima del 2019) è utilizzabile tramite compensazione e non è cumulabile con altre agevolazioni tributarie previste con riferimento alle erogazioni liberali;
- i Titoli non rilevano ai fini della sterilizzazione ACE ed ai fini del computo delle contribuzioni dovute dai soggetti sottoposti alla vigilanza.

Relativamente al tasso d'interesse applicato dalle banche ai Titoli, va tuttavia evidenziato che la normativa prevede che gli emittenti possano adottare un tasso anche inferiore rispetto al maggiore tra i due tassi di rendimento sopra indicati, a condizione che la banca riduca corrispondentemente il tasso di interesse applicato alle operazioni di finanziamento correlate a favore di ETS non commerciali utilizzando appunto le somme raccolte con tali Titoli. Le modalità attuative ed operative di tale previsione sono state oggetto delle seguenti indicazioni integrative nell'ambito del correttivo del Codice del terzo settore: "A tal fine, gli emittenti devono essere in grado di fornire un'evidenza, oggetto di approvazione da parte del relativo organo amministrativo, dei tassi ordinariamente applicati alle operazioni di raccolta e sulle operazioni di impiego, equivalenti per durata, forma tecnica tipologia di tasso fisso o variabile e, se disponibile, rischio di controparte".

Per quanto riguarda, invece, l'obbligo da parte degli emittenti di destinare la somma raccolta attraverso l'emissione dei Titoli (al netto di eventuali liberalità) al finanziamento di ETS non commerciali, andrebbe tuttavia chiarito il significato che il Legislatore ha voluto dare alle previsioni "tenuto conto delle richieste di finanziamento pervenute dagli ETS" e compatibilmente con "le esigenze di rispetto delle regole di sana e prudente gestione bancaria" (art.77, comma 6, Codice). In particolare, andrebbe precisato se l'obbligo per la banca emittente di destinare l'intera somma al finanziamento degli ETS non commerciali risulti in qualche modo sminuito nel caso in cui questa registrasse una ridotta richiesta di credito da parte degli ETS o nel caso in cui tale richiesta non fosse compatibile con le suddette esigenze di rispetto delle regole di sana e prudente gestione bancaria. In sostanza, il chiarimento sulla puntuale interpretazione delle citate previsioni risulterebbe fondamentale, secondo alcuni giuristi e fiscalisti, per stabilire la spettanza o meno delle agevolazioni fiscali scaturenti dalla detenzione dei Titoli di Solidarietà da parte degli investitori in presenza delle suddette casistiche.

Va tuttavia sottolineato, infine, che per l'operatività dei Titoli di Solidarietà occorrerà attendere l'emanazione di un apposito decreto attuativo di natura regolamentare da parte del Ministero dell'Economia e delle Finanze, non essendo stata espunta tale previsione in sede di approvazione del decreto

4 Decreto legislativo 3 agosto 2018, n. 105, *Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117*, recante: «Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.». (18G00131) (GU Serie Generale n.210 del 10-09-2018).

correttivo, nonostante la disposizione di cui all'art.77 apparisse, a detta dello scrivente, in massima parte "autosufficiente".

Considerazioni

Come anticipato, l'introduzione dei Titoli di Solidarietà rappresenta un importante riconoscimento della funzione che la finanza sociale può svolgere per le attività degli Enti del Terzo Settore. In questo senso il Legislatore – basandosi anche su esperienze di successo già presenti sul mercato, come ad esempio i *Social Bond* collocati da alcuni istituti di credito (fra cui UBI Banca, precursore dello strumento) – ha ben colto il ruolo determinante che il risparmio privato, fra i punti di forza del nostro Paese, può giocare nello sviluppo ed affermazione degli strumenti di finanza sociale[5]. E questo attraverso l'introduzione di meccanismi fiscali di vantaggio sia per le banche emittenti che per i sottoscrittori (risparmiatori/investitori). Di fatto i Titoli di Solidarietà dilatano l'opportunità per i cittadini/investitori di allocare i propri risparmi/risorse in strumenti di finanza sociale, consentendo al contempo di orientare le risorse e le azioni delle istituti di credito a favore di progetti con finalità sociale.

Tuttavia, per consentire ai Titoli di Solidarietà di esprimere appieno le loro potenzialità, occorrerebbe, ad avviso dello scrivente, eliminare il vincolo relativo all'obbligo, da parte delle banche, di destinare l'intera raccolta effettuata tramite l'emissione dei Titoli a finanziamenti a favore dei *soli* ETS non commerciali. Questo vincolo – che ci si augurava che potesse essere superato espungendo la specifica della qualifica "non commerciale" in occasione del sopra citato decreto correttivo del Codice del terzo settore[6] – esclude, di fatto, la possibilità per le banche di utilizzare la raccolta per finanziare cooperative e imprese sociali, ovvero quei soggetti che, svolgendo "geneticamente" attività di natura imprenditoriale in ambito sociale, ricorrono maggiormente al credito per finanziare i loro investimenti e progetti ad impatto sociale[7]. Si tratterebbe, quindi, di estendere i destinatari dei finanziamenti erogabili a fronte dei Titoli collocati a tutte le tipologie di ETS (inclusi quelli commerciali), mantenendo i solo ETS non commerciali quali beneficiari delle eventuali liberalità erogate, intervento a questo punto realizzabile tramite apposito eventuale ed auspicabile atto legislativo.

L'iniziativa dei Titoli di Solidarietà rappresenta un primo importante passo, che andrebbe però progressivamente fatto evolvere, allargando ad esempio la gamma degli strumenti messi a disposizione da parte degli intermediari finanziari alla clientela investitrice. Ad esempio, si potrebbe valutare di estendere alcuni benefici fiscali a prodotti di investimento etici, ovvero strumenti di investimento (fondi comuni/sicav) rientranti nella categoria dei cosiddetti Investimenti a Responsabilità Sociale (SRI), il cui mercato sta registrando importanti tassi di crescita sia a livello italiano che internazionale, in virtù non solo dell'attuale contesto congiunturale dei tassi a livelli marginali (che orienta il risparmio verso forme più evolute di investimento, quali il risparmio gestito) ma anche della crescente propensione degli investitori ad indirizzare quote di investimento verso strumenti connotati da componenti etiche, in grado di coniugare il rendimento con finalità ambientali, sociali e di governance d'impresa (ESG)[8]. Anche in questo caso si potrebbe valutare di utilizzare la leva fiscale per incentivare gli intermediari a stanziare risorse a supporto delle attività degli ETS (ad esempio riconoscendo un credito fiscale a valere sulle eventuali liberalità erogate a fronte delle commissioni percepite su tali strumenti, come da alcune esperienze di banche e di SGR come UBI Banca ed UBI Pramerica) e gli investitori a sottoscrivere gli strumenti SRI (ad esempio prevedendo l'applicazione di aliquote fiscali sui proventi allineate a quella dei Titoli di Stato).

Per favorire i processi di upgrading and upscaling degli Enti del Terzo Settore è auspicabile stimolare sul lato della domanda l'emergere e la diffusione di ulteriori strumenti finanziari specifici, in un contesto in cui, sul lato dell'offerta di capitali, esiste una relativa abbondanza di liquidità e gli operatori, soprattutto quelli di natura istituzionale, sono alla ricerca di una diversificazione degli asset che possa valorizzare anche la componente "sociale" dei propri portafogli.

Per promuovere uno sviluppo equilibrato ed efficace della finanza sociale occorrerebbe agire non solo sul lato dell'offerta (ovvero degli intermediari finanziari e degli strumenti), ma sulla domanda (ossia le imprese sociali) promuovendo: i) l'accesso a mercati di capitali; ii) l'introduzione di misure che accrescano la cultura imprenditoriale e la propensione all'investimento (attraverso, ad esempio, azioni di *capacity building*); iii) la costituzione di fondi di dotazione a copertura dei costi legati all'accesso a strumenti di finanza sociale quali *minibond*, *project finance* e *social impact bond*.

Infine risulta indispensabile promuovere un ecosistema più favorevole a supportare ed accelerare percorsi di innovazione sociale, attraverso soggetti "facilitatori" (quali *business angels*, incubatori, fondi di investimento, investitori, etc.) ed iniziative di "sistema" volte a definire metriche che consentano la valutazione (e valorizzazione) dell'impatto sociale generato.

5 Ad esempio, nel caso di UBI Banca sono stati complessivamente oltre 35mila i risparmiatori, prevalentemente retail, che hanno sottoscritto oltre 1 miliardo di euro di obbligazioni solidali collocate, dal 2012 ad oggi, rendendo possibile la devoluzione di oltre 4,7 milioni di euro a titolo di liberalità e lo stanziamento di plafond di finanziamento per oltre 20 milioni.

6 Di fatto la fattispecie di estendere i destinatari dei finanziamenti a tutte le tipologie di ETS era stata prospettata, unitamente ad altre proposte di modifica fra cui quella volta a rendere da subito operativi i Titoli di Solidarietà eliminando il richiamo alla emanazione di uno specifico decreto attuativo, in sede di schema di decreto approvato in via preliminare il 21 marzo 2018. Tali modifiche sono state poi tutte espunte dal decreto Correttivo varato il 3 agosto 2018, a seguito anche di alcuni rilievi del Consiglio di Stato del 19 luglio 2019.

7 Come risulta anche dall'edizione 2017 dell'Osservatorio UBI Banca su Finanza e Terzo Settore, realizzato in collaborazione con Aiccon, la richiesta di finanziamenti per investimenti è pari al 24% per le cooperative sociali, al 63% per i cosiddetti ibridi organizzativi (edizione 2016) e solo all'8% dei casi per le associazioni.

8 La costruzione di portafogli di investimento SRI e ESG prevede un processo di selezione dell'universo investibile che può basarsi sull'applicazione sia di criteri negativi di esclusione delle società che operano in settori non rispondenti a criteri di equità e responsabilità sociale (cosiddetti "criteri di esclusione" o "criteri negativi") ,sia di criteri positivi basati sulla selezione attiva delle società che focalizzano la loro operatività su uno o più settori/temi (ad esempio: cambiamenti climatici, efficienza energetica, salute, tutela dei diritti umani) o che si distinguono per processi produttivi e di governance nonché per criteri di gestione del capitale umano e delle relazioni con le comunità orientati a principi di responsabilità sociale e tutela dell'impatto sociale (cosiddetti "criteri attivi" o "criteri positivi)".

Il Fondo Rotativo per la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale

Finalità e riferimenti normativi

Come anticipato, un ulteriore strumento di finanza sociale previsto dalla riforma (e operativo da novembre 2017) è il *Fondo rotativo per la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale*, che trova origine dal *Fondo rotativo per il sostegno alle imprese e gli investimenti in ricerca (FRI)* gestito dalla Cassa Depositi e Prestiti (CDP).

Si tratta di un nuovo regime d'aiuto, a favore dell'economia sociale, che si innesta nell'art. 1, comma 845 della Legge 27 dicembre 2006, n. 296 (Legge Finanziaria 2007), attraverso cui il Ministero dello Sviluppo Economico può istituire con proprio decreto specifici regimi di aiuto volti a sostenere la nascita e la crescita delle imprese operanti in tutto il territorio nazionale, per il perseguimento degli interessi generali e di utilità sociale.

Le finalità del Fondo sono la promozione e il rafforzamento dell'economia sociale su tutto il territorio nazionale, attraverso la nascita e crescita di soggetti dell'economia sociale operanti in quei settori per cui i programmi di investimento evidenzino – tenuto conto del territorio di riferimento e dei soggetti destinatari – la sussistenza di potenziali ricadute positive, in termini socio-ambientali, con riferimento ad almeno uno dei seguenti quattro obiettivi di impatto:
- incremento occupazionale di categorie svantaggiate;
- inclusione sociale di soggetti vulnerabili;
- raggiungimento di specifici obiettivi volti alla salvaguardia e valorizzazione dell'ambiente, del territorio e dei beni storico-culturali;
- conseguimento di ogni altro beneficio derivante da un'attività di rilevante interesse pubblico o di utilità sociale in grado di colmare uno specifico bisogno all'interno di una comunità o territorio attraverso un aumento della disponibilità o della qualità di beni o servizi.

L'agevolazione si rivolge ai seguenti beneficiari:
- imprese sociali, di cui al d.lgs. 117/2017[9], costituite in forma di società;
- cooperative sociali, di cui alla l. 381/91 e successive modifiche e integrazioni, e relativi consorzi;
- società cooperative aventi qualifica di Onlus, di cui al d.lgs. 460/1997 e successive modifiche e integrazioni.

Alla data di presentazione delle domanda di accesso alle agevolazioni, i soggetti beneficiari devono: i) risultare regolarmente costituiti ed iscritti nel Registro Imprese, nonché inseriti negli elenchi, albi, anagrafe previsti dalla rispettiva normativa di riferimento; ii) trovarsi in regola con le diverse disposizioni vigenti in materia di normativa edilizia/urbanistica, lavoro/contributiva etc.; iii) essere in regime di contabilità ordinaria (art. 3, decreto istitutivo 3 luglio 2015)[10].

La dotazione finanziaria complessiva è pari a 223 milioni di euro, di cui 200 milioni a valere sul Fondo Rotativo per il Sostegno alle Imprese e agli Investimenti in Ricerca (FRI) e 23 milioni a valere sul Fondo per la Crescita Sostenibile[11].

Principali caratteristiche dello schema agevolativo

Lo schema agevolativo prevede un finanziamento a tasso agevolato (tasso fisso annuo pari allo 0,50%), a valere sul FRI, e un contributo alla spesa (pari a 5% dei costi dei programmi di investimento non superiori a 3 milioni di euro) a valere sul Fondo per la Crescita Sostenibile.

Al finanziamento agevolato deve essere affiancato necessariamente un finanziamento bancario ordinario a tasso di mercato concesso da una banca convenzionata con CDP.

Possono convenzionarsi con CDP le banche in possesso di almeno uno dei seguenti requisiti:
a. adozione di metodologie di valutazione specifiche, ossia sistemi e criteri di valutazione specifici per l'ammissione al credito dei soggetti beneficiari, volti a valorizzare le caratteristiche economico-finanziarie e sociali degli stessi;
b. consistenza di finanziamenti erogati ai soggetti beneficiari negli ultimi cinque esercizi finanziari chiusi precedentemente alla data della richiesta di convenzionamento, pari almeno al 50% del credito complessivamente erogato dalla banca, ovvero la media annuale del credito erogato nel medesimo quinquennio non sia inferiore a 100 milioni di euro.

Ad oggi risultano convenzionate con CDP le seguenti banche (in ordine cronologico di convenzionamento): UBI Banca, Mediocredito Italiano, Unicredit, Credito Cooperativo Romagnolo BCC di Cesena e Gatteo, Banca Popolare Etica, Credito Cooperativo Ravvenate Forlivese e Imolese, Banca Nazionale del Lavoro.

Il finanziamento bancario ed il finanziamento agevolato devono essere regolati, in modo unitario, da un unico contratto (stipulato dalla banca, oltre che per proprio conto, anche per conto e nell'interesse della CDP), per una percentuale di copertura delle spese ammissibili pari all'80%. Il contratto di finanziamento è stipulato dalla banca finanziatrice su mandato della CDP. Può avere una durata compresa tra minimo 4 e massimo 15 anni, incluso il periodo di preammortamento (non superiore a 4 anni decorrenti dalla data di sottoscrizione del contratto di finanziamento).

La quota di finanziamento bancario deve essere pari al 30% del finanziamento complessivo e il tasso applicabile è concordato liberamente tra la banca e il soggetto beneficiario. Il tasso fisso di interesse applicabile al finanziamento agevolato (per la quota CDP del 70%) è pari allo 0,50% annuo.

L'inizio del rimborso della quota capitale del finanziamento bancario non può avere luogo finché non sia stato rimborsato almeno il 50% del differenziale, in termini di capitale, tra

9 Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, *Revisione della disciplina in materia di impresa sociale*, a norma dell'articolo 2, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00124) (GU Serie Generale n. 167 del 19 luglio 2017).
10 Decreto ministeriale 3 luglio 2015, *Agevolazioni alle imprese per la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale*. (15A07120) (GU Serie Generale n. 224 del 26 settembre 2015).
11 Art. 23 del d.lgs. 22 giugno 2012, n. 83, convertito con modificazioni dalla Legge 7 agosto 2012, n. 134.

il finanziamento agevolato ed il finanziamento bancario. Le modalità di rimborso del finanziamento devono assicurare che l'ammontare residuo del finanziamento bancario non sia, tempo per tempo, inferiore al 30% dell'ammontare totale residuo del finanziamento complessivo.

L'ammontare delle spese ammissibili relativo al programma di investimento proposto da ciascun soggetto beneficiario non può essere inferiore a 200 mila e superiore a 10 milioni di euro. Per la tipologia di spese ammissibili, limiti e condizioni di ammissibilità si rimanda ai relativi decreti ministeriali[12].

Le imprese e le cooperative sociali interessate ad accedere alla misura agevolata devono presentare al Ministero l'apposita domanda unitamente a:
– delibera di finanziamento da parte della banca finanziatrice attestante la capacità economico-finanziaria dell'impresa;
– allegato tecnico nel quale evidenziare l'impatto socio-ambientale del programma di investimento, così come specificato dalla stessa impresa nella domanda di agevolazione. In questo caso, la banca – sulla base delle dichiarazioni rese dall'impresa nella specifica sezione della domanda di agevolazione – deve sostanzialmente attestare, nel citato allegato tecnico, la sussistenza di almeno uno dei quattro obiettivi di impatto socio ambientale previsti dal decreto. Nell'attestare la validità del programma, la banca deve tenere conto dell'ambito sociale dell'intervento e dell'esistenza di altre imprese e organizzazioni già operanti per i medesimi interessi generali e finalità di utilità sociale nonché della strumentalità del piano progettuale nel suo complesso al raggiungimento di uno o più degli obiettivi di impatto socio-ambientale. La valutazione socio-ambientale relativa ai quattro obiettivi di impatto previsti dalla normativa si basa su 14 indicatori riferibili a quattro aree di impatto (comunità e territorio, innovazione, destinatari e governance).

Si riassume qui brevemente l'iter di presentazione e valutazione della domanda di agevolazione (Figura 1):
– predisposizione della domanda da parte dell'impresa sociale;
– delibera di finanziamento da parte della banca;
– valutazione istruttoria da parte di Invitalia (per il Mise) (verifica della documentazione e coerenza progetto/obiettivi/impatto);
– in caso di esito positivo, invio della scheda illustrativa ad un comitato tecnico[13] istituito dal Mise;
– in caso di esito positivo di quest'ultimo, il Mise trasmette il papere del comitato a CDP ai fini dell'adozione della delibera di finanziamento;
– delibera di concessione delle agevolazioni da parte del Mise ed invio del provvedimento all'impresa sociale, a CDP e alla banca finanziatrice;
– stipula del contratto di finanziamento unitario da parte della banca.

Considerazioni

Il lancio del Fondo rappresenta la prima vera e propria misura agevolata, a livello di sistema Paese, a favore dell'economia sociale. Lo strumento sconta, tuttavia, alcune complessità procedurali e lunghe tempistiche di accesso ai fondi (che possono variare da circa 130 a 220 giorni) che lo rendono di fatto poco adatto alle piccole e medie cooperative sociali.

Da rilevare che l'intervento non nasce come strumento pensato ad hoc, ma si innesta sul pre-esistente *Fondo rotativo per il sostegno alle imprese e gli investimenti di ricerca* (FRI). Inoltre, istituto all'epoca della crisi dei mercati finanziari, in cui il sistema bancario faticava a reperire sui mercati internazionali le risorse finanziarie per lo svolgimento delle

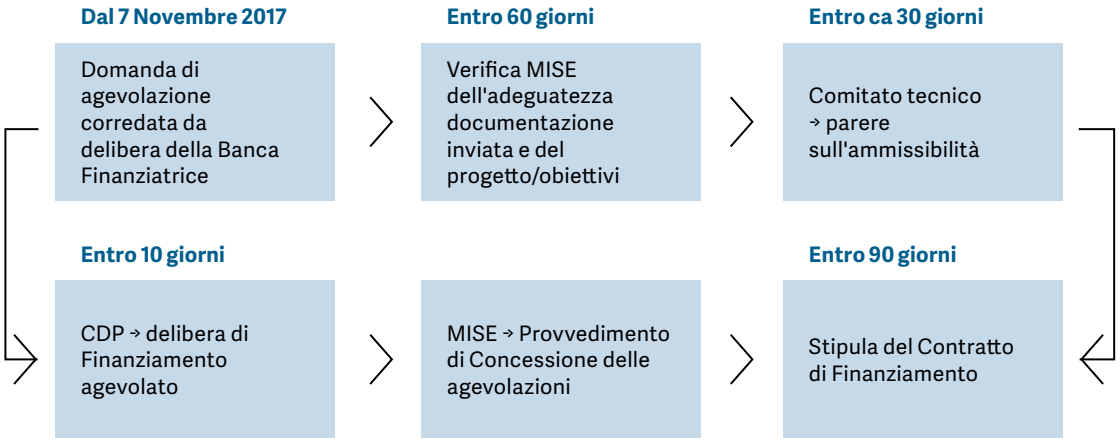


Figura 1
Schema del processo di valutazione delle richieste di agevolazione e relative tempistiche.

12 Normativa di riferimento:
– decreto del Ministero dello Sviluppo Economico, 3 luglio 2015, istitutivo del regime di aiuto volto a sostenere la nascita e la crescita delle imprese operanti, in tutto il territorio nazionale, per il perseguimento di meritevoli interessi generali e finalità di utilità sociale;
– decreto del Mise, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze ed il Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, 14 febbraio 2017, recante le condizioni e le modalità per la concessione ed erogazione delle agevolazioni in forma di finanziamento agevolato;
– decreto del Ministro dello Sviluppo Economico, 8 marzo 2017, recante i criteri e le modalità per la concessione e l'erogazione delle agevolazioni in forma di contributo non rimborsabile;
– decreto del Direttore generale per gli incentivi alle imprese del Ministero dello Sviluppo Economico, 26 luglio 2017, recante i termini e le modalità di presentazione delle domande di agevolazione e fornite, fra l'altro, indicazioni utili per la migliore attuazione della misura.
13 Il comitato tecnico di valutazione congiunta è composto da tre rappresentanti del Ministero dello Sviluppo Economico, tre rappresentanti del Ministero del Lavoro e

proprie attività creditizie, lo strumento prevede il preponderante ruolo di Cassa Depositi e Prestiti nella messa a disposizione delle risorse finanziarie (70% a carico di CDP rispetto al 30% delle banche convenzionate); tuttavia, alla data di entrata in operatività, ci si trova in una situazione congiunturale molto diversa, in cui il sistema bancario ha ampie disponibilità finanziarie. Per promuovere l'accesso al credito anche da parte di piccole imprese sociale sarebbe stato più utile ed efficace prevedere quanto meno l'affiancamento di un fondo di garanzia dedicato.

Ciononostante, lo strumento agevolativo presenta aspetti innovativi e di interessante a livello di sistema. Risulta innovativo in quanto incorpora il tema dell'impatto sociale non solo quale proxy del valore generato dall'impresa sociale ma anche come elemento fondante per definire la sua meritorietà. In particolare, i finanziamenti agevolati potranno essere concessi "solo" a quelle imprese/cooperative sociali che saranno capaci di esplicitare i propri risultati sia in termini di performance e sostenibilità, che di sussistenza delle potenziali ricadute socio-ambientali dei propri programmi di investimento, con riferimento ad almeno uno dei quattro obiettivi di impatto previsti dalla norma. L'impatto sociale diventa quindi una variabile che ridefinisce e qualifica la valutazione del merito creditizio da parte delle banche, allargando l'ambito valutativo anche ad elementi diversi dalle poste tradizionali di bilancio. E le banche sono chiamate a valutare l'impatto sociale ancora prima che le linee guida per la sua misurazione redatte da un apposito gruppo di lavoro del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali siano state emanate.

Tra gli altri punti di forza dello strumento si segnala:
- la possibilità per gli operatori dell'economia sociale di accedere all'agevolazione anche per progetti di investimento che prevedano opere di ristrutturazione o di adeguamento di cespiti di proprietà di terzi e concessi a vario titolo in uso all'impresa/cooperativa sociale (si pensi, ad esempio, ai frequenti casi di immobili disponibili sulla base di contratti di concessione in comodato d'uso o di usufrutto), qualora le opere immobiliari siano parte organica di un progetto più articolato;
- l'inclusione delle spese generali tra i costi ammissibili per una quota del 20% delle spese complessive del progetto;
- la possibilità di ricorrere al finanziamento per stati di avanzamento del progetto (fino a sei SAL) con singole erogazioni effettuate sulla base di titoli di spesa non necessariamente quietanzati, previa verifica dell'effettivo pagamento delle spese presentate nell'ambito dell'erogazione precedente.

Tra i punti di attenzione dell'intervento si segnala invece:
- la necessità per ogni impresa sociale conoscere la propria situazione in termini di residuo disponibile dell'importo "de minimis"[14];
- la non ammissibilità di progetti che prevedono esclusivamente l'acquisto o la ristrutturazione di un immobile;
- la non retroattività delle spese (ovvero non sono ammissibili le spese sostenute prima della data di presentazione della domanda al Mise);
- l'opportunità (se non necessità) di predisporre un business plan che evidenzi la sostenibilità del finanziamento in termini di capacità di far fronte al suo rimborso con adeguati flussi di cassa prodotti dall'investimento.

delle Politiche Sociali, un rappresentante dell'Associazione Bancaria Italiana.

14 Il regolamento comunitario del "de minimis" prevede che gli aiuti concessi alla medesima impresa, sommati tra loro, non possono superare il limite massimo di 200 mila euro in tre anni.

Impresa sociale e finanza di impatto dopo la riforma: cosa cambia davvero? Praticamente nulla!

Carlo Borzaga
Euricse – Università degli Studi di Trento

Nel dibattito sulla finanza ad impatto sociale viene spesso sostenuto che la riforma dell'impresa sociale introdotta con il d.lgs. n. 112 del 2017 attenuerebbe il vincolo di non distribuzione degli utili imposto dalla normativa precedente e che ciò renderebbe finalmente l'impresa sociale aperta all'ingresso del capitale privato e in particolare dei fondi di investimento, alla ricerca di occasioni di impiego ad impatto sociale. Dall'enfasi posta su simili affermazioni sembra che questa modifica rappresenti la più importante tra tutte quelle introdotte dalla riforma. E proprio per questo è importante verificarne la fondatezza, anche la fine di evitare che finisca per distogliere la riflessione da modalità di sostegno, anche finanziario, delle imprese sociali più efficaci e mirate.

L'importanza posta sulla modifica della norma sulla distribuibilità degli utili è dovuta, secondo quanto sostenuto già da qualche anno dai fautori della finanza di impatto, essenzialmente a due ragioni: (i) che lo sviluppo dell'impresa sociale sarebbe rallentato, rispetto al suo potenziale, dalla carenza di mezzi finanziari e (ii) che le difficoltà di accedere alla finanza siano dovute essenzialmente al vincolo alla distribuzione di utili che caratterizzava prima della recente riforma queste imprese. Sono le stesse ragioni che hanno spinto i loro sostenitori a cercare di modificare – senza successo, per fortuna – la stessa definizione di impresa sociale, sia al momento della presentazione del disegno di legge da parte del Governo che durante tutto l'iter che ha portato al testo definitivo, adoperandosi per evitare che la legge delega ponesse sul punto limiti incisivi al legislatore delegato. E ciò, nonostante gran parte della letteratura sul tema, le leggi di altri Paesi (come il Regno Unito), la stessa Commissione Europea e molti operatori ritenessero e continuino a ritenere il vincolo alla distribuzione di utili una caratteristica fondante delle imprese sociali.

Ma cosa c'è di vero in queste affermazioni e in particolare nella convinzione che la previsione del decreto legislativo 112 cambi in modo significativo la convenienza ad investitore nelle imprese sociali?

La risposta è semplice: poco o nulla.

Per giustificare un giudizio così netto è necessario iniziare mettendo in discussione le premesse, per passare poi ad analizzare cosa è veramente cambiato con la nuova normativa.

La tesi secondo cui il mancato sviluppo dopo la legge del 2006 di imprese sociali in forma di associazione, fondazione e srl – diverse cioè dalle già affermate cooperative sociali – sarebbe spiegato dal vincolo alla distribuzione di utili è quantomeno parziale: la ragione più convincente è, piuttosto, che la legge da una parte imponeva ad associazioni e fondazioni che avessero voluto assumere – perché ne avevano le condizioni – la qualifica di impresa sociale costi aggiuntivi, mentre, dall'altra, non concedeva alcun beneficio fiscale né a loro né a quelle che avessero scelto direttamente la forma di società di capitali, neppure sugli utili portati a riserva indivisibile di cui prima, in parte almeno, godevano. Ciò ha favorito anche dopo il 2006, sia la cooperazione sociale, che infatti ha continuato a crescere, sia la diffusione di fondazioni e associazioni con attività commerciale elevata e crescente. Dimostrando che affrontare progetti di riforma con analisi sbagliate o quantomeno parziali non è un buon punto di partenza.

Più ipotizzate che reali, e comunque prive di sostegni empirici, sono anche le affermazioni sulla debolezza finanziaria delle imprese sociali e in particolare delle cooperative sociali. I pochi dati disponibili mostrano piuttosto il contrario non solo per l'Italia (Borzaga, Fontanari, 2020),[1] ma anche per gli altri paesi Europei inclusi quelli – come il Regno Unito – dove l'impresa sociale ha una diffusione paragonabile a quella italiana ed assume forme diverse da quella cooperativa. Le cooperative sociali italiane – che sono al momento la forma di impresa sociale più diffusa – hanno raggiunto una capitalizzazione che supera ormai i 3 miliardi e presentano indici di liquidità e di sostenibilità superiori – nella media – a quelli di tutte le altre forme di impresa. Inoltre non risulta che il vincolo alla distribuzione di utili abbia in qualche modo impedito a questa imprese – nel complesso e non in singole specifiche situazioni – di soddisfare i loro fabbisogni di risorse finanziarie: infatti ancora i dati dimostrano che in ambedue i paesi (Italia e UK) essi risultano essere stati in larga parte soddisfatti dal sistema bancario. Al punto che sembra possibile sostenere che è proprio la solidità patrimoniale che deriva dalle limitazioni alla distribuzione di utili a facilitare i rapporti con il sistema bancario, a cui vanno peraltro diverse decine milioni di euro all'anno di interessi.

Se queste osservazioni non mettono solo in discussione, riducendola se non eliminandola del tutto, l'utilità di intervenire su una caratteristica fondante l'impresa sociale, resta da chiedersi se la nuova normativa modifichi davvero la convenienza – dal punto di vista dei rendimenti finanziari attesi – a investire nelle imprese sociali.

Tre sono gli aspetti da considerare.

1 Borzaga C., Fontanari E. (2020), "Impresa sociale e finanza: un'analisi della situazione delle cooperative sociali italiane", Impresa Sociale, 2.2020, pp. 78-85.

Innanzitutto, la novità del rilassamento del vincolo riguarda solo le imprese sociali costituite in forma di srl o di spa, dal momento che dallo stesso sono escluse quelle costituite come fondazioni e associazioni e che le cooperative (a mutualità prevalente) sono già soggette a un vincolo simile anche se meno restrittivo. Come le cooperative (incluse quelle sociali), le imprese sociali costituite in forma di società di capitali hanno un doppio vincolo: possono distribuire non più del 50% degli utili (contro il 70% delle cooperative) e non possono remunerare il capitale conferito per più di 2,5 punti percentuali oltre il rendimento dei buoni postali. La parte restante va destinata a riserva indivisibile.

In secondo luogo, l'attenuazione del vincolo riguarda solo gli utili correnti e non il patrimonio. Il che significa che in caso di vendita totale o parziale e di chiusura dell'attività i soci possono ottenere solo quanto investito al valore nominale. Lo stesso vale nel caso di cessione di azioni o quote. In altri termini non è ammessa nessuna possibilità di quei capital gain su cui di norma contano i fondi di investimento, anche quelli con esplicita finalità sociale. Al punto che si può sostenere che nelle imprese sociali sia questo il vero vincolo, quello realmente stringente, alla distribuzione di utili.

In terzo luogo la nuova normativa prevede la totale defiscalizzazione degli utili non distribuiti (addirittura leggermente superiore a quella in vigore per le cooperative sociali) che ovviamente costituisce un importante incentivo a destinare gli avanzi di gestione al rafforzamento patrimoniale dell'impresa. Esattamente quello che è successo in Italia dal dopoguerra per le cooperative in generale e negli ultimi decenni per le cooperative sociali.

A questo punto la domanda ovvia è: cosa di sostanziale è cambiato rispetto a prima della riforma del 2017 dal punto di vista dei possibili finanziatori? Praticamente nulla. Come già prima per le cooperative sociali essi, a fronte dell'assunzione del rischio di impresa, dovrebbero accontentarsi di percepire – quando va bene – una remunerazione solo leggermente più alta di quella prevista per i titoli del risparmio postale o del debito pubblico. È certamente vero che il vincolo totale alla distribuzione di utili previsto dalla legge del 2007 era inutilmente penalizzante, con l'aggravante della mancata defiscalizzazione – e lo si era fatto presenta subito dopo l'approvazione della legge -ma è altrettanto vero che presentare la nuova regola come un'innovazione decisiva per il futuro dell'impresa sociale è sbagliato per almeno due ragioni: perché non è un'innovazione e perché non cambia in modo significativo assetti e convenienze. È del tutto condivisibile, soprattutto dopo l'impatto che la crisi in corso avrà anche sui patrimoni delle imprese sociali, che serva una finanza per le imprese sociali, ma non una finanza che cerchi di combinare – come sostenuto spesso nei dibattiti ma senza mai specificare in quali proporzioni – rendimenti economici e impatti sociali, bensì una finanza interessata solo alle conseguenze sociali dell'attività delle imprese finanziate, paziente – caratteristica non certo tipica dei fondi di investimento – e che si accontenti di rendimenti non superiori, nella migliore delle ipotesi, a quelli dei titoli di debito. Chi è davvero interessato al rafforzamento di queste imprese dovrebbe lavorare alla costruzione di questo tipo di finanza, costruendo ad esempio strumenti finanziari ad hoc che possano essere sottoscritti direttamente dai cittadini interessati o aiutando le istituzioni filantropiche ad evolvere verso forme di sostegno diretto al rafforzamento delle imprese sociali invece che alla realizzazione di progetti.

6. Valutare per finanziare

Vi sono significative connessioni tra il tema della valutazione e quello della finanza, dal momento che viene ipotizzata la presenza di soggetti finanziari interessati a sostenere in forma conveniente le iniziative di impresa capaci di realizzare un "impatto sociale positivo valutabile".

Irene Bengo e Marco Ratti, a partire da un contributo di Salomon, esplorano soggetti e forme degli investimenti d'impatto, sia di tipo filantropico che sotto forma di capitale da remunerare, dedicando poi una parte della loro riflessione agli ostacoli che limitano tali pratiche.

Ma qual è, in Italia, la situazione della domanda e dell'offerta di capitale orientato alla produzione di impatto sociale, si chiedono Veronica Chiodo e Francesco Gerli, provando ad affrontare il tema considerando il complesso delle imprese e i loro finanziatori come un "ecosistema dell'impatto". Gli autori valutano quindi la misura in cui le imprese appaiono adeguate a candidarsi per ricevere capitali orientati all'impatto sociale e le caratteristiche e le modalità operative dei potenziali finanziatori, per ragionare sui possibili punti di incontro.

Ogni risorsa per l'impresa sociale è positiva ma, sottolinea Gianfranco Marocchi, l'eccessiva enfasi sulla finanza di impatto impedisce di vedere le ben più consistenti e vantaggiose risorse che l'impresa sociale riesce a reperire con modalità originali, non omologabili a quelle dei mercati finanziari. Sotto i nostri occhi, spesso inconsapevoli vi è, scrive l'autore, "il più grande crowdfunding d'Italia".

Impresa Sociale n. 4/2014
Datemi una leva... Nuovi strumenti di filantropia e finanza per il sociale

Irene Bengo, Marco Ratti

Impresa Sociale n. 10/2017
Domanda e offerta di capitale per l'impatto sociale: una lettura ecosistemica del mercato italiano

Veronica Chiodo, Francesco Gerli

Forum di Impresa Sociale
25 giugno 2021
Il più grande crowdfunding d'Italia

Gianfranco Marocchi

Datemi una leva... Nuovi strumenti di filantropia e finanza per il sociale

Irene Bengo
Politecnico di Milano
Marco Ratti
Intesa Sanpaolo - Banca Prossima

Abstract

Il paper commenta un recente contributo di Lester Salamon sulla "nuova filantropia", intesa con un'accezione ampia che descrive nuovi sviluppi e cambiamenti radicali (Salamon, 2014a). Oggi questo settore vede un'evoluzione sostanziale, e globale, che copre un ampio spettro di temi e "buzzwords", come il settore sociale e i suoi sottoinsiemi (terzo settore e nonprofit), imprenditoria sociale, investimenti e misure d'impatto. L'opera si focalizza sulle nuove forme di filantropia-e-finanza, che combinano forze eterogenee (per tipo e settore di attività, forma giuridica, valori), che sembrano collidere ma che producono invece un tutto armonico e più avanzato (*yin-yiang deals*).
Questo contributo ha l'obiettivo di inquadrare alcune tematiche fondamentali (nuovi attori e nuovi strumenti, ruolo attuale e futuro rispetto al contesto italiano ed europeo) aggiornando il quadro grazie a importanti e recenti esperienze, quali ad esempio la Task Force istituita dal G8 sull'investimento d'impatto, la *Social Business Initiative* e la direttiva EuSEF.

Keywords: filantropia, finanza sociale, social impact investment, terzo settore, misura impatto sociale, Salamon

Introduzione

Il recente contributo di Lester Salamon sulla "nuova filantropia" (Salamon, 2014a) copre un ampio spettro di argomenti: il settore sociale e i suoi sottoinsiemi (terzo settore e nonprofit), l'investimento e le misure d'impatto, la filantropia e le sue evoluzioni. L'opera si focalizza sulle nuove forme di filantropia-e-finanza, che combinano forze eterogenee (per tipo e settore di attività, forma giuridica, valori), che sembrano collidere ma che producono invece un tutto armonico e più avanzato (*yin-yiang deals*).

Questo saggio intende fornire; 1) un ampliamento alla descrizione della realtà italiana (l'originale di Salamon è piuttosto USA-centrico, riporta pochi casi italiani e poco considera le dinamiche a livello europeo, come la *Social Business Initiative* e la direttiva EuSEF) (Zandonai, 2013); 2) un aggiornamento sullo "stato dell'arte", in particolare per quanto riguarda il lavoro della Task Force sull'investimento d'impatto (Social Impact Investment Task Force, 2014a); 3) un contributo critico al dibattito e in lingua italiana.

Il prossimo paragrafo inquadra alcuni temi generali e propone una lettura complessiva. I successivi riguardano nuovi attori, nuovi strumenti, trend che giustificano le novità nel settore sociale e aiutano a giudicarne la probabilità di permanenza, difficoltà delle res novae, direzioni future, con qualche conclusione. I paragrafi replicano la struttura dei capitoli di Salamon (Salamon, 2014a), con commenti critici che riportano al contesto italiano.

Temi generali e una lettura dello sviluppo del settore sociale

Il *core* del cambiamento è descritto dal movimento della filantropia contemporanea "oltre": oltre le erogazioni, con lo sviluppo di strumenti finanziari; oltre le fondazioni, con altri attori; oltre i lasciti, con la creazione di fondi d'investimento e la conversione di cespiti pubblici; oltre il cash, con la possibilità di donare lavoro, tempo o beni. Questi sviluppi sono resi possibili dall'uso della leva finanziaria, che moltiplica un ammontare limitato di risorse a titolo definitivo, permettendo loro di raggiungere risultati più ampi. La conseguenza è che la "nuova filantropia" è diversificata, globale, collaborativa, ma soprattutto più imprenditoriale; prevede la misura dei risultati, economici oltre che sociali. "L'orientamento è all'investimento, sostenibile nel tempo e perciò capace di apportare soluzioni permanenti ai problemi" (Salamon, 2014a).

La definizione di filantropia di Salamon (Salamon, 2014a) è la seguente: "una fornitura di risorse private per scopi sociali o ambientali".[1] Sottolineamo alcuni aspetti rilevanti della definizione. In primis, "risorse" può significare denaro, ma anche

1 In Salamon (Salamon, 2014a) gli scopi "sociali" o "ambientali" non sembrano includere quelli "culturali". Crediamo che l'omissione non sia voluta, ma limiti l'argomento, anche in relazione ad importanti organizzazioni della filantropia italiana, come le fondazioni bancarie, nelle cui erogazioni

lavoro, consulenza etc.; la filantropia può essere esercitata da attori non-standard - come le imprese - e non in denaro - quindi non necessariamente attraverso una fondazione, definita come un patrimonio destinato ad uno scopo. Inoltre prevalgono gli scopi sociali (ambientali, culturali, etc.) rispetto alla forma giuridica del beneficiario, che potrebbe anche essere for profit, *low profit*, individuale o ibrido, purché in grado di esercitare un impatto sociale. Osserviamo che questo approccio è stato fatto proprio dalla Commissione Europaea che, nella *Social Business Initiative* e in altri documenti,[2] non richiede una forma giuridica nonprofit alle "imprese sociali", in linea con una generale tendenza verso un ampliamento della definizione di "settore sociale".

Lo stesso orientamento è stato assunto dalla Task Force sull'investimento d'impatto istituita dal G8 ("Task Force" d'ora in poi) (Social Impact Investment Task Force, 2014b). Nel dettaglio la Task Force definisce come appartenente al "settore sociale" il seguente continuum di organizzazioni:

- *organizzazioni* impact-driven: organizzazioni che si pongono una missione sociale a lungo termine, impostano obiettivi di risultato sociale e misurano i risultati ottenuti;
- *imprese* impact-driven: imprese *profit-with-purpose* o imprese *businesses-seeking-impact*, che impostano significativi obiettivi sociali da mantenere nel lungo termine, senza *asset-lock*;
- *organizzazioni del settore sociale*: organizzazioni *impact-driven* con *asset-lock* parziale o totale; enti di beneficenza; imprese sociali e di solidarietà; cooperative; altre organizzazioni a dividendi ridotti;
- *imprese* profit-with-purpose: imprese che sviluppano la missione sociale attraverso la loro governance e/o la incorporano nel modello di business;
- *imprese in cerca di impatto*: imprese che definiscono e mantengono obiettivi sociali per una parte significativa delle loro attività, senza connessione diretta con la mission;
- i*mprenditori sociali*: imprenditori che gestiscono un'organizzazione *impact-driven* (del settore sociale e/o del business) per raggiungere un impatto sociale.

Tuttavia, sottolinea Salamon, lo scopo delle attività supportate dalla nuova filantropia deve essere "sociale" in un senso ben definito. Salamon si differenzia dall'ideologia di parte del movimento dell'investimento d'impatto e dall'ecosistema promosso dalla Task Force: egli afferma infatti che, se non si specifica quale "impatto positivo" oltre quello economico debba essere generato dalle attività finanziate, il termine "investimento d'impatto" può diventare così diluito nel suo significato da non consentire più di distinguere un investitore d'impatto da uno normale. Salamon preferisce perciò premettere il termine "social" a *impact investing* nel definire il movimento.

Lo scopo sociale è definito da Salamon (Salamon, 2014a) come la "promozione della salute, del benessere e della qualità di vita di una popolazione, in particolare dei suoi segmenti svantaggiati; l'incoraggiamento della libera espressione di idee; la promozione della tolleranza". Questa definizione appare parzialmente incompleta: da una parte gli scopi ambientali e culturali rientrano "forzatamente", dall'altra gli scopi "civili" (tolleranza, libertà delle idee, etc.) sono presenti a pieno titolo, anche se nei fatti raramente si concretizzano in un'organizzazione di tipo imprenditoriale e non sempre necessitano di risorse finanziarie per la costituzione di asset.

A nostro avviso la costituzione di asset nel settore sociale è il reale motore della "nuova filantropia", ancor più della leva finanziaria. Salamon distingue fra fonti di reddito operativo e investimento di capitale; entrambe sono entrate monetarie; le prime servono a finanziare le operazioni correnti e possono prendere la forma di donazioni, erogazioni, contributi, pagamenti per servizi; le seconde vanno a costituire capacità operativa di lungo termine attraverso l'acquisto di beni capitali, locali fisici, capacità tecniche e strategiche. Il capitale può provenire da donazioni, come nel caso delle fondazioni, ma più spesso assume le forme di debito o *equity*. Salamon pone l'attenzione su un'indagine del 2006 della Johns Hopkins University, in cui circa l'80% delle nonprofit intervistate affermava di avere bisogno di mezzi finanziari per la costruzione di capacità a lungo termine e solo il 40% dichiarava di riuscire ad ottenerli. Molte organizzazioni segnalavano grandi difficoltà ad intercettare le maggiori fonti di capitale per l'investimento in USA: fondi pensione, fondi di investimento, banche, compagnie di assicurazione, etc.

Cerchiamo di fornire una lettura dell'argomento in questi termini. Alla base della distinzione tra mezzi che finanziano l'operatività corrente e mezzi che finanziano l'acquisizione di asset in realtà si nasconde un trend già in atto nel settore sociale non erogativo, cioè una trasformazione in senso imprenditoriale. Molte di queste organizzazioni hanno tradizionalmente vissuto in una logica *cash flow based*: date le entrate di cassa disponibili in un ciclo (diciamo annuale), si determina ed esegue il massimo servizio che l'organizzazione può apportare alla società in quel periodo, e poi il ciclo si ripete. Il modello è caratterizzato dal trasferimento di risorse a fini di coesione sociale, ma non ha la capacità di generare crescita. Invece una parte del settore sociale agisce in una logica *asset based*, fondata sul: 1) costituire cespiti durevoli, che possono fornire reddito operativo e impatto sociale per più cicli; 2) finanziare quei cespiti con risorse finanziarie di durata finanziaria simile; 3) eseguire il lavoro operativo, finanziandolo se necessario con risorse gratuite a titolo definitivo (volontariato, donazioni) e con altre risorse propriamente finanziarie (ad es. debito a breve per finanziare la liquidità), mantenendo la sostenibilità con entrate correnti che derivano dal mercato, pubblico o privato.

Il secondo modello - che in Italia è ben descritto dall'operatività delle cooperative sociali - è ovviamente molto più *finance intensive*, sia a lungo termine (per la costituzione di asset, tangibili o meno) che a breve termine (per il finanziamento dell'attività corrente). Il vantaggio è ovvio: la creazione di valore aggiunto - tramite la produttività di asset e lavoro - sostituisce le risorse che in precedenza provenivano a titolo di trasferimento e permette di ripagare i datori di risorse finanziarie, nonché di creare ulteriore valore (monetario, reputazionale etc.) da reinvestire nell'attività. A differenza

il settore "arte e cultura" risulta il primo target per ammontare.

2 L'Europa, in coerenza con la programmazione 2014-2020, incardina allo sviluppo della *Social Business Initiative* alcuni fondi comunitari quali il *Social Impact Accelerator* (SIA) e ha emanato una direttiva relativa ai Fondi Europei per l'imprenditoria sociale (EuSEF).

del precedente, questo modello può generare nel tempo una crescita economicamente sostenibile. Con una precisazione: la riduzione di risorse a titolo di trasferimento (minori donazioni, erogazioni, contributi pubblici) non "si sostituisce" ad un finanziamento privato. Quest'ultimo non è un trasferimento, va prima o poi restituito, con maggiori o minori interessi, e quindi di per sé riduce il reddito operativo futuro, però permette di anticipare entrate future, di mercato o no, per costituire asset oggi. Il punto chiave sta nella produttività degli asset, non la creazione di nuovi flussi finanziari o l'indebitamento. Il paradigma della filantropia si trasforma quindi nel seguente modo (Tabella 1).

Filantropia tradizionale	"Nuova frontiera" della filantropia
fondazioni, individui	investitori individuali e istituzionali
reddito operativo	investimento di capitale
erogazioni	vari strumenti finanziari
nonprofit	nonprofit ed imprese sociali
leva limitata	sfruttamento della leva
focus su output	focus su outcome e metriche

Tabella 1
I paradigmi della nuova filantropia.

Riteniamo che alcuni motivi per cui il settore sociale italiano non si sia sviluppato seguendo queste linee possano essere i seguenti:
- il settore sociale nasce storicamente sviluppando attività di tipo "civile", ancora oggi molto sentite, che mal si adattano alla logica imprenditoriale *asset based*;
- al settore sociale è mancata la capacità manageriale per perseguire un modello imprenditoriale e/o questo modello è incompatibile con alcuni dei suoi valori fondanti;
- il settore sociale non ha avuto accesso alle necessarie risorse finanziarie.

Le tradizionali attività del terzo settore - legate al volontariato, all'associazionismo, alle attività di *advocacy* e rappresentanza, nonché quelle erogative, ossia tutte quelle cristallizzate nel libro I del codice civile, con le relative forme dell'associazione, comitato e fondazione - poco si prestano allo scopo economico e all'organizzazione imprenditoriale. La *nouvelle vague* filantropica le riguarda poco e probabilmente le penalizzerà. Tuttavia "poco" non significa "nulla": sotto il nonprofit tradizionale "cova un fuoco imprenditoriale" non trascurabile. Se si contano le organizzazioni nonprofit italiane le cui entrate provengono per oltre il 40% da fonti di mercato, si eccede di molto la numerosità delle forme più strettamente imprenditoriali, cioè le circa 12mila tra cooperative sociali e imprese sociali *ex lege* (D. Lgs. 155/2006),[3] tant'è che varie bozze (tra cui la proposta Bobba-Lepri) di riforma della legge sull'impresa sociale hanno incluso l'obbligatorietà di tale qualifica, proprio per far emergere attività imprenditoriali presenti nel terzo settore (Lepri, 2013).

Per quanto riguarda le capacità manageriali è sentore diffuso che in alcune componenti del settore sociale scarseggino linguaggio, dimestichezza, professionalità per svolgere attività imprenditoriali e relativi addentellati finanziari. É possibile che tale aspetto rifletta alcune inclinazioni valoriali del settore, anche se riteniamo non sia una tendenza universale; in alcune componenti del settore sociale queste capacità esistono ed a ottimi livelli. É quindi possibile che questo "freno" di matrice culturale si possa ridurre con il tempo, l'esperienza, la selezione.

Un altro punto su cui concentrare l'attenzione è valutare se il settore sociale sperimenti seri vincoli alla disponibilità di capitale finanziario a titolo di debito, *equity*, forme intermedie o donazioni finalizzate alla costituzione di asset. Le esperienze proposte da Salamon (Salamon, 2014a) sono in realtà un po' datate. L'esperienza italiana è più recente, ma "ambigua". La "saggezza convenzionale" è riassunta in Zamagni (Zamagni, 2011), in particolare nel contributo di Propersi, che afferma che il nonprofit è affetto da "una debolezza strutturale che si manifesta generalmente con bassa capitalizzazione, mancanza di adeguate garanzie e difficoltà di accesso al credito". Gobbi (Banca d'Italia) (Gobbi et al., 2010; 2012) rileva due risultati attesi: una forte crescita del credito al nonprofit, concentrata nelle cooperative sociali, nel decennio 2000, e un tasso di default inferiore per il nonprofit, coerente con l'evidenza sul settore sociale (Barigozzi, Tedeschi, 2014); ma si evidenzia anche un risultato sorprendente, ossia una scarsa evidenza di maggior difficoltà del nonprofit ad accedere al credito rispetto alle for profit di analoga dimensione.

Le evidenze rinvenibili in altre fonti non ci sembrano conclusive. Il recente censimento Istat (Istat, 2013) non porta di per sé alcun dato relativo alla patrimonializzazione del nonprofit o di suoi comparti, anche se mostra un buon equilibrio dei flussi (64 miliardi di euro di entrate, contro 57 miliardi di uscite nel 2011), che si estende alla gran parte dei sottosettori. La capitalizzazione del segmento imprenditoriale è conosciuta sommariamente per il segmento delle cooperative sociali: su un valore della produzione poco sopra i 10 miliardi di euro, il capitale investito è pari a 8,3 miliardi e il patrimonio netto è circa 2 miliardi, cui 1,6 di riserve indivise (cioè, utili accumulati e non distribuiti).[4]

Altre fonti, fra cui le recenti ricerche di Aiccon per UBI Banca (UBI Banca 2012; 2013; 2014) e quelle di Centro Studi Legacoop (www.cslegacoop.coop), riguardano primariamente lo stato

3 Si tratta di 22.500 organizzazioni nonprofit "che potrebbero diventare imprese sociali" (Social Impact Investment Task Force, 2014a) o di circa 60mila nelle stime di Ceccaroni e Zamaro (mai pubblicate, ma desumibili dal video di presentazione del Censimento Istat: https://www.youtube.com/watch?v=j1RtlMn--R8 / 35:49 e seguenti). Il "settore sociale" potrebbe inoltre comprendere quasi 90mila imprese profit che operano nei settori Ateco indicati nel D. Lgs. 155/2005 (Social Impact Investment Task Force, 2014a - p.37) e naturalmente le imprese pubbliche.

4 Il rapporto capitale/prodotto è l'83% e quello tra *equity* e capitale circa il 20%. Per paragone, le medie imprese industriali censite da Mediobanca avevano, per lo stesso anno 2011, rapporti più alti (97% e 36% rispettivamente), ma ciò potrebbe dipendere dalla diversa composizione settoriale, in particolare dalla maggior intensità di capitale del settore industriale. Un'analisi completa, con matching settoriale, si può trovare in Borzaga e Fontanari (Borzaga, Fontanari, 2014a; 2014b), si riferisce a tutte le cooperative (non solo quelle sociali) e trova un buono stato di solidità finanziaria e di mercato.

dei *cash flow* e le intenzioni di investimento. Le prime (periodo 2013-14) forniscono risultati ambivalenti: le cooperative, a causa della crisi, hanno ridotto le intenzioni di investimento e intendono utilizzare soprattutto l'autofinanziamento per gli investimenti comunque previsti, anche se al contempo hanno fiducia nei creditori e intendono utilizzare anche l'indebitamento. Le seconde mostrano, nel periodo 2007-2011, una discreta redditività delle cooperative sociali più grandi (ma negativa fra le piccole), meno sensibile alla crisi rispetto agli analoghi dati del for profit. In sostanza: l'autofinanziamento esiste e in regime di scarsità di investimenti verrà usato di preferenza rispetto al debito, come peraltro avviene anche per il for profit (nel qual caso nessuno mette in discussione il fatto che la finanza non "conti"). Non è chiaro se il debito viene poco domandato, poco offerto, e se il "poco" sia temporaneo o permanente. L'esperienza interna di Banca Prossima è coerente con la "saggezza convenzionale": escluse alcune aree più favorite, il nonprofit lamenta difficoltà di accesso al credito e/o dipendenza dal credito a breve termine per la sua sopravvivenza.

Questo insieme eterogeneno di evidenze legittima più di un'interpretazione. Una scuola di pensiero conclude che il finanziamento non è il principale problema del settore sociale italiano. Noi tendiamo a sostenere quanto segue:

- il settore sociale italiano è severamente vincolato per quanto riguarda l'*equity*: l'impossibilità o i limiti della distribuzione di profitti giustificano la carenza di offerta, che peraltro esiste anche nel for profit in termini di operatori *venture* e *private equity;* a tale scarsità si aggiunge l'insufficiente propensione del settore sociale ad ammettere soci finanziari nel "sancta sanctorum" decisionale;
- le forme di finanziamento ibride (*quasi equity*) sono praticamente inesistenti;
- le donazioni sono modeste sia come status quo che come possibile fonte finanziaria a lungo termine, coerentemente con il loro trattamento fiscale non particolarmente favorevole e con la scarsa disponibilità a donare ad entità produttive;
- il nonprofit è vincolato, meno severamente che sull'*equity*, anche sul debito a medio e lungo termine, per la scarsa disponibilità del sistema bancario (o di altri investitori, finora poco evidenti) a giudicare il merito di credito su parametri che riflettano la realtà del nonprofit (ad es. la relativa scarsità di garanzie azionabili);
- il nonprofit potrebbe avere un livello di vincolo simile a quello delle PMI, o forse anche superiore, sul debito a breve.

In generale l'accesso ai finanziamenti sembra un freno non trascurabile allo sviluppo di un modello sociale imprenditoriale. Se la sua portata inibitoria sia superiore, pari o inferiore a quella di altri freni sopra citati, crediamo sia difficile - e comunque non molto utile - a dirsi. Non crediamo, invece, che il fattore fondamentale sia la scarsa disponibilità della Pubblica Amministrazione a pagare entro i termini: questo è un freno semmai più esiziale per le organizzazioni che seguono un modello *cash flow based* che non per chi segue un modello di natura imprenditoriale. È molto più credibile che manchino le opportunità di investire in progetti o imprese che soddisfino sia la sostenibilità a medio termine che la scarsa propensione al rischio del mondo sociale. Si tratta di un punto, quest'ultimo, che riprenderemo e che - poiché riguarda produttività degli asset (tecnologia) e attitudine verso il rischio (gusti), o in sintesi la celebrata "economia reale" - non ha una soluzione finanziaria, ma neppure una basata sui trasferimenti.

Nuovi attori

La tassonomia proposta nel volume di Salamon (Salamon, 2014a) illustrata in Tabella 2. Una disamina analitica di queste tipologie di operatori appare eccessiva in questo contesto; ci concentreremo sugli operatori per l'investimento e sulla situazione italiana nel campo del supporto.

Nuove istituzioni per l'investimento a impatto sociale	aggregatori di capitale mercati secondari borse sociali "fondazioni come banche filantropiche" fondi d'investimento quasi-pubblici
Istituzioni di supporto all'investimento a impatto sociale	broker d'impresa costruttori di capacità
Nuovi tipi di entità erogative	piattaforme online fondi erogativi di origine aziendale fondazioni "di conversione" erogatori collaborativi

Tabella 2
Tassonomia proposta nel volume di Salamon (Salamon, 2014a)

Istituzioni per l'investimento d'impatto

Gli aggregatori svolgono una funzione simile a quella delle banche di investimento. Un capitolo del volume di Salamon (Salamon, 2014b) ipotizza un numero globale attorno ai 3mila, con asset attorno ai 300 miliardi di dollari. I precursori furono gli operatori USA immobiliari e territoriali degli anni '60: *community development corporations*, fondi azionari incentivati per la creazione di lavoro in aree svantaggiate, altri intermediari nati sulla scorta di politiche per l'housing sociale e il *redevelopment* di comunità decadute. Tutto ciò è accelerato con lo sviluppo del microcredito e la scoperta dei "profitti alla base della piramide" da parte di Prahalad (Prahalad, 2004). Negli USA a fine 2013 c'erano oltre 900 CDFIs, *community development finance institutions*, con attività gestite di più di 50 miliardi di dollari: per due terzi fondi di credito, il resto fra banche locali, *credit unions* e 80 fondi di *venture capital*; tutti focalizzati sullo sviluppo locale di un'area sotto stress. In generale gli aggregatori si concentrano su una nicchia settoriale o regionale.

La fonte del denaro è varia e comprende famiglie ricche (*high net worth individuals*) e fondazioni, ma più recentemente anche istituzioni finanziarie tradizionali come fondi pensione, fondi comuni e banche, che hanno iniziato a vedere nell'investimento d'impatto una nuova *asset class*. In molti casi gli aggregatori sono specializzati in un tipo di emissione finanziaria. Tuttavia, alcuni aggregatori offrono strumenti finanziari strutturati in tranches, destinate ciascuna a una diversa classe di investitori.

La differenziazione degli strumenti finanziari è possibile sia per profilo del reddito promesso (simile a debito o a *equity*)

sia per tipo di impatto sociale. È quindi uso comune distinguere fra investitori *impact first*, per cui l'obiettivo è massimizzare l'impatto con un vincolo di redditività, e investitori *finance first*, per cui vale l'opposto.

È anche stato introdotto il termine "fondi di investimento quasi-pubblici" per designare gli aggregatori finanziati grazie all'iniziativa di governi (Nesta nel Regno Unito) o istituzioni multinazionali (la IFC della Banca Mondiale).

Generalmente gli aggregatori nonprofit si associano a investitori *impact first* che spesso accettano anche un rischio più alto (ad es. prima perdita su fondi di garanzia). Un esempio di aggregatore nonprofit, che offre un profilo di rendimento basso con alto impatto sociale, è Acumen Fund. Al contrario, gli aggregatori for profit (ad es. Bridges Ventures in UK o Willow Impact Investors in Dubai) usano un modello più vicino al *private equity* ed attirano investitori che desiderano un rendimento anche maggiore a quello di mercato.

Salamon (Salamon, 2014a) distingue fra "mercati secondari" (espressione con cui intende in realtà investitori che ricomprano le attività originate dagli aggregatori, finanziandosi sul mercato) e borse sociali (mercati secondari in senso proprio). Tra i primi si riconosce la funzione originaria di Fannie Mae e delle altre agenzie immobiliari, che acquistano credito ipotecario generato da banche e assicurato dal Governo americano. Esempi successivi sono il *Community Reinvestment Fund*, Habitat for Humanity International, *Partners for the Common Good* (una CDFI nata nel 1989 per servire istituzioni cattoliche), Blue Orchard (un fondo svizzero di microfinanza), BRAC (l'enorme organizzazione di sviluppo del Bangladesh). Sulle borse sociali rimandiamo allo studio di Avanzi (Dal Maso, Zanoni, 2009) per la costituzione di una borsa sociale italiana, finora mai realizzata.

Le fondazioni diventano "banche filantropiche" nella misura in cui investono parte del loro patrimonio in modo sociale, mischiando le loro attività core: la gestione del patrimonio, che in passato implicava solo la "massimizzazione responsabile" del suo rendimento, e le erogazioni, che invece massimizzavano l'impatto sociale dato un budget spendibile. Hanno seguito questa strada sia fondazioni USA di media taglia (ad es. KL Felicitas e HB Heron con alte quote del patrimonio, altre con quote inferiori) che grandi istituzioni (ad es. Annie Casey, Kellogg, Kresge o Robert Wood Johnson). Sviluppi in altre nazioni includono la Esmée Fairbarn Foundation nel Regno Unito e Fondazione CRT in Italia.

Ci sembra opportuno menzionare anche le piattaforme di *crowdfunding* (che Salamon include invece fra gli operatori di erogazione), in quanto la funzione di *social lending* e, in misura minore, *equity crowdfunding* pertengono appunto all'investimento; inoltre la prima funzione costituisce la buona parte dei flussi del *crowdfunding* italiano (Castrataro, Pais, 2013). In Italia esistono piattaforme di *equity crowdfunding* (ad es. quelli regolati da Consob a seguito della normativa sulle start-up innovative), piattaforme di *social lending* (fra cui Terzo Valore promosso da Banca Prossima) e piattaforme *donation-based* e *reward-based* (tra cui lo stesso Terzo Valore e altri - come IlMioDono di UniCredit - nonché declinazioni italiane di piattaforme globali come Kickstarter o Kiva).

In generale in Italia la gran parte degli aggregatori di capitale esiste come categoria, ma il loro "menu operativo" è molto meno ricco di quello americano. Il campo dell'housing ha visto sviluppi interessanti, sia privati (ad es. con la creazione di Fondazione Housing Sociale da parte di Fondazione Cariplo) che quasi-pubblici (ad es. con la costituzione del FIA, Fondo Italiano per l'Abitare, con una partnership tra Cassa Depositi e Prestiti e vari operatori privati).Esistono poi varie agenzie di sviluppo territoriale, d'ispirazione pubblica. Ci sono infine operatori con passività finanziate sul mercato che investono a fini sociali, come ad esempio Banca Etica.[5] Sono però assenti - ad eccezione del campo immobiliare - i grandi operatori e gli investitori, soprattutto *impact first*, ad eccezione di alcune attività di CSR di imprese *corporates* e di alcune compagnie di assicurazione. Considerando infine l'esistenza di un pool non indifferente di denaro di *private banking*, è assente anche qualsiasi evidenza, non puramente aneddotica (sulla nota filantropia di alcune famiglie) o episodica, di investimento sociale da parte di individui. In particolare il settore culturale - che ad esempio nei Paesi anglosassoni trova quote importanti di finanziamento da parte di grandi investitori e donatori - è in fondo alle classifiche di indagini motivazionali alla donazione.

Istituzioni di supporto all'investimento d'impatto

Gli *enterprise brokers* sono individui o istituzioni che aiutano gli aggregatori a identificare imprese sociali promettenti, e viceversa. La necessità di questo ruolo discende dalla frammentazione dello "spazio di investimento", sia dal lato degli investitori che da quello degli *investees*. I *capacity builders* sono consulenti - presenti nel settore sociale americano da decenni - che si sono però tradizionalmente concentrati su fundraising, eventi, top management, contabilità, risorse umane; invece i "nuovi" *capacity builders* si focalizzano su sostenibilità e scala: assistono le organizzazioni nello sviluppo di strategie di produzione di reddito, nell'accesso al capitale e nel misurare gli *outcome* sociali. Questi attori si dividono in tre categorie:

- *venture philantropists*, che forniscono un mix di fondi e assistenza tecnica "ad alto coinvolgimento". Alcune di queste organizzazioni sono fondazioni di tipo tradizionale (ad es. Edna McConnell Clark negli USA), altre hanno trovato un *funding* specifico (ad es. New profit, REDF, Social Venture Partners, Venture Philanthropy Partners); in Europa sono federati in EVPA, con quasi 150 membri (tra cui il principale operatore italiano, OltreVenture);
- *società classiche di consulenza* che hanno sviluppato una *practice* specifica (ad es. Bridgespan, uno spinoff di Bain) e tipicamente non forniscono la componente di finanziamento;
- *incubatori-coworking-acceleratori* sul modello di The Hub, che oggi ha 31 affiliate nel mondo, un network di oltre 4mila aspiranti imprenditori sociali, oppure Ashoka.

In Italia gli incubatori sociali - per quanto considerati ad uno stato embrionale a causa anche di un ordinamento

5 Oppure Banca Prossima, di cui circa un terzo del capitale è di tre fondazioni (Cariparo, Cariplo, San Paolo) che quindi hanno svolto un ruolo di "banca filantropica" nel senso di Salamon. La maggioranza è di Intesa Sanpaolo.

che ne limita lo sviluppo (come la normativa sull'impresa sociale attualmente in vigore) - stanno giocando un ruolo importante nell'evoluzione dell'ecosistema del nostro Paese. La stessa normativa sta però evolvendo ed alcune misure fiscali (ad es. quella prevista dalla normativa per le start-up innovative, gli incubatori e il *crowdfunding*, L. 221/2012) già prevedono condizioni fiscali agevolate per gli investimenti e i veicoli di investimento - inclusi gli incubatori destinati alle start-up - con specifici incentivi per le start-up a vocazione sociale. Gli incubatori ed acceleratori rappresentano ad oggi un'arena di collaborazione fra pubblico-privato, profit e nonprofit e sviluppo di veicoli di finanza ad impatto (Meneguzzo et al., 2008).

La crescita degli incubatori ed acceleratori sociali in Italia rappresenta:
- un'evoluzione delle relazioni tra Pubblica Amministrazione e nonprofit; si pensi ai numerosi incubatori promossi da comuni italiani in collaborazione con organizzazioni nonprofit o istituti universitari (FabriQ a Milano, InVerso a Roma, OSIS-Osservatorio e Incubatore di Imprese Sociali a Bari, Ale. Chi. di Perugia, Bomba Sociale di Craviglia etc.);
- un esempio di collaborazione fra organizzazioni nonprofit, associazioni di volontariato, cooperative sociali, consorzi e reti di consorzi; si pensi al progetto del Gruppo Cooperativo CGM "Fare Rete", che ha comportato uno sviluppo sull'intero territorio ed un'evoluzione del ruolo dei consorzi di cooperative da incubatori ad agenzie di sviluppo dei territori attraverso collaborazioni fra istituzioni, banche, fondazioni, integrando forme ibride e giuridiche inedite;
- il posizionamento delle imprese sociali quali promotori di sviluppo locale; a questo fenomeno è possibile associare l'evoluzione dei numerosi incubatori nati per lo sviluppo tecnologico (ad es. gli incubatori universitari), che negli ultimi anni hanno incardinato allo sviluppo tecnologico il concetto di innovazione sociale creando nuovi veicoli per start-up ad alto valore sociale; oppure i primi incubatori nati ad hoc come Make a Cube, primo in Italia specializzato in start-up ad alto impatto ambientale e sociale e prima *low-profit company* italiana, nata dalla *joint venture* tra Avanzi e Make a Change.

Osserviamo infine che le organizzazioni infrastrutturali "fanno all'ingrosso" ciò che le realtà sopra elencate "fanno al dettaglio". Essenzialmente si tratta di associazioni "di categoria", fra cui la Global Alliance for Banking Values, il Social Investment Forum (e la versione europea Eurosif), il Microfinance Information Exchange. La Rockefeller Foundation ha costituito il Global Impact Investors Network - creatore degli IRIS (Impact Reporting and Investment Standards), un insieme di indicatori che dovrebbero standardizzare la misura della performance sociale - e varato un programma di ricerca mirato a sostenere l'investimento d'impatto come *asset class*.[6]

Nuovi tipi di entità erogative

Rispetto all'esercizio della finanza erogativa osserviamo una sostanziale assenza, in Italia, di fondi aziendali di erogazione con grandi capitali (negli USA hanno asset pari a circa 12 miliardi di dollari), se non per filiazioni locali (ad es. Fondazione Johnson & Johnson); ovvero di *donor advised funds* - mini-fondazioni che consentono agli individui ricchi di donare in regime di fiscalità favorevole, mantenendo nel corso della vita dei fondi un certo controllo sulla destinazione di questi. Una pratica che negli USA oggi è tipicamente figliata dalle *corporates* (in origine da fondazioni di comunità).

Invece osserviamo che l'istituto che negli USA prende il nome di "fondazione di conversione", creata con la dismissione di asset pubblici o semipubblici, esiste anche in Italia come "fondazione di partecipazione", con una decina di casi (ad es. Fondazione Palazzo Ducale a Genova) o specificamente normati (fondazioni lirico-sinfoniche). Salamon (Salamon, 2014a) afferma che il settore sociale potrebbe perseguire questa strada in Paesi con alte proprietà pubbliche, come i Paesi ex-comunisti; riteniamo che essa sia applicabile anche in Italia, ad esempio nel settore culturale.

Nuovi strumenti

In generale gli strumenti della nuova filantropia permettono un uso efficace della leva finanziaria. Raramente si tratta di strumentazione innovativa di per sé, ma l'adattamento al settore sociale ha richiesto varie modifiche alla loro forma standard e la creazione di strumenti nuovi. Omettiamo di discutere in questo contesto casi come la micro-assicurazione, SRI e l'acquisto sociale, mentre ci focalizziamo sul *security design* per l'economia sociale.

Il credito è rimasto la forma dominante del finanziamento al settore sociale: tutte le indagini specifiche sull'investimento d'impatto hanno mostrato che il debito, e all'interno di questo il credito, è la forma di finanziamento dominante con almeno il 60% (fino anche oltre l'80% nei valori massimi). Fatti stilizzati:
- molto di questo debito (negli USA, il 60% ed oltre) non è protetto da garanzia (*unsecured*);
- il debito tende ad essere senior, particolarmente se fornito da prestatori for profit;
- le start-up sociali tendono a essere finanziate con *soft loans* che hanno termini flessibili di restituzione.

Varie garanzie (*credit enhancements*) sono state portate al mercato, sia pubbliche o semipubbliche, che private.[7] Ad esempio nel 2011 il Dipartimento del Tesoro degli Stati Uniti

6 Su questo punto segnaliamo che la situazione è ancora embrionale. Gli IRIS comprendono circa 400 indicatori, di cui ogni utente può (di fatto, deve) selezionare un sottoinsieme: quindi la comparabilità fra risultati degli utenti IRIS è più teorica che fattuale. Inoltre nessuno di questi indicatori misura un *outcome*, il che rende impossibile misurare l'impatto, in un senso moderno, con tale sistema. Anche definire l'investimento d'impatto come *asset class* ci pare dubbio; gli strumenti sono generalmente tradizionali (eccetto alcuni molto minoritari, come i SIB): in termini di *asset class* si tratta quindi di debito o *equity* illiquidi, niente di molto nuovo; gli investimenti in questione esercitano un impatto sociale, ma è difficile caratterizzarli con questo, date le incertezze sulla sua misura.

7 Un campo in cui le garanzie in Italia sono spesso private è il microcredito. Sia l'iniziativa *flagship*, il Prestito della Speranza (una convenzione fra ABI e CEI), che un buon numero di iniziative finanziate a cura di enti religiosi o fondazioni, hanno avuto fondi di garanzia privati. Esistono anche esempi, spesso regionali o comunali, di fondi di garanzia di origine pubblica. Si veda ad esempio l'inventario delle iniziative in Borgomeo & co. (Borgomeo & co., 2007).

ha creato un programma di garanzia per assistere le CDFI nell'emissione di strumenti obbligazionari per finanziare *affordable housing* e *community development*. Una serie di grandi emissioni obbligazionarie (complessivamente 3,6 milardi di dollari) è stata garantita dal sostegno internazionale ai programmi di vaccinazione.

Come esempio di operazione in titoli del settore privato citiamo Fondazione Calvert, che ha lanciato nel 1995 la *Community Investment Note*, costituita da mini-bonds privi di rating.[8] Gli investitori potevano scegliere il tasso (0, 1, 2 o 3%) e la durata (1, 3, 5, 7 o 10 anni); i proventi erano investiti in programmi di rigenerazione urbana e housing sociale.

Collettivamente questo programma ha generato 220 milioni di dollari di capitale da circa 10mila investitori privati, con perdite inferiori all'1% (comunque a carico delle riserve di Calvert). Altre CDFI hanno seguito questa rotta con emissioni proprie.

Nel mondo sociale statunitense recentemente (ma prima della crisi) sono stati osservati casi di *securitization*. Nel 2004 il *Community Reinvestment Fund* ha portato la prima emissione con *rating backed* da prestiti per l'housing sociale e la rigenerazione urbana, seguita da altre tre emissioni. Anche il mondo della microfinanza ha impiegato tecniche di *securitization*, per un totale nel 2008 che eccedeva i 500 milioni di dollari in una decina di operazioni, seguite a quella portata da Blue Orchard nel 2004 (64 milioni di dolari). In assenza di queste operazioni "di mercato tradizionale", il mercato secondario dei prestiti è stato basato su collocamenti privati a consorzi di investimento, spesso assistiti da garanzie fornite da istituzioni filantropiche o *angel investors*.

L'*equity* invece è stata storicamente poco impiegata, sia per la proibizione alla distribuzione di profitti, sia a causa del lungo tempo di gestazione nel quale le imprese sociali non sono redditizie (l'eccezione sono grandi operazioni immobiliari, in cui c'è un cespite tangibile). Tuttavia in tempi recenti il maggiore impiego delle forme for profit e cooperative spiega un aumento (survey annuali di JP Morgan) della quota di *equity*. Si tratta spesso di *private equity* collocata in "fondi alternativi d'investimento". Una stima di questo mercato del *private equity* negli USA ai colloca su 375 fondi, 34 miliardi di dollari in *private equity* e *venture capital*, 44 miliardi di dollari nell'immobiliare.[9]

Tuttavia l'*equity* non è disponibile per molte imprese sociali, che sono tipicamente più "giovani" delle analoghe for profit e hanno tempi più lunghi di raggiungimento di una redditività affidabile. In questi casi, quando è comunque necessario del capitale di rischio, sono stati sviluppati vari tipi di protezione (ad es. operazioni in cui un donatore è disposto a prendere le prime perdite) oppure soluzioni di *quasi-equity*. Sostanzialmente si tratta di forme di debito o di accordi di *royalty*, il cui rendimento ha un profilo simile a quello dell'*equity*; ad esempio l'investitore può ricevere una quota del fatturato[10] dell'impresa sociale o di un suo programma specifico. Un esempio riportato in Salamon (Salamon, 2014a) è HCT Group, una rete di *charities* inglesi che operano nel trasporto commerciale e di persone svantaggiate che ha emesso 4 milioni di sterline in *quasi-equity* per finanziare veicoli e *facilities*, senza diluire la sua struttura proprietaria. In Italia non ci risulta che siano state eseguite operazioni di questo tipo.

Il vero "strumento nuovo" dell'economia sociale sono i *social impact bonds* (SIB). Fondamentalmente si tratta di strumenti finanziari, di varia sofisticazione, il cui rendimento varia a seconda di una misura dell'impatto sociale generato dall'opera che viene finanziata con la sua emissione. Si tratta quindi di un caso specifico di *pay for performance* (o *pay for success*), una clausola che le pubbliche amministrazioni anglosassoni stanno cercando di introdurre nella loro contrattualistica. Salamon (Salamon, 2014a) descrive brevemente i due casi più noti, che finanziano programmi di riabilitazione sociale di detenuti: HMP Peterborough in Inghilterra e la città di New York; tuttavia la trattazione del caso Peterborough ci appare incompleta e il caso di New York ci sembra fuorviante per quanto riguarda la ripartizione dei rischi. Essendo l'argomento noto e dibattuto rinviamo al capitolo 16 di Salamon (Salamon, 2014b) e ad uno studio di Avanzi per Fondazione Cariplo (Fondazione Cariplo, 2013); si veda anche il lavoro di MacHugh et al. (MacHugh et al., 2013; 2014), che si conclude con una riflessione scettica sull'effettiva praticabilità in Italia dei SIB, così come strutturati nelle operazioni anglosassoni.

Molti operatori italiani stanno cercando di definire strumenti finanziari assimilabili ai SIB; al momento nulla che utilizzi il meccanismo *pay for performance* si è ancora concretizzato. Invece sono state emesse obbligazioni italiane più semplici (delle vere obbligazioni: i SIB non sono *bonds*, perché l'investitore mette a rischio il proprio capitale) i cui proventi (o una frazione legata ai proventi) sono stati utilizzati per erogazioni al settore sociale o per finanziarlo. In particolare UBI Banca ha emesso circa 40 cosiddetti *social bonds*; le prime emissioni sono state normali obbligazioni vendute al *retail*, a tassi di mercato, ma una parte delle commissioni di collocamento veniva designata per essere erogata a beneficiari, di norma identificati ex ante. Altre emissioni di UBI, nonché le due di Banca Prossima e altre di dimensione minore, sono state invece dedicate a finanziare il credito al settore sociale a costo ridotto, solo in alcuni casi identificato ex ante. Il totale collocato si situa attorno ai 450 milioni di euro, anche se questa cifra non ha molto significato come misura del "supporto" al settore sociale: una gran parte si trasforma in erogazioni (ma con una percentuale bassissima, <0,5%) e il resto si trasforma in credito.

Per quanto riguarda altre innovazioni, le forme di erogazione in grado di raggiungere una certa leva sono *grant* noti come *start-up*, *matching* e *pilot projects*. Innovazioni più recenti hanno preso la forma della *venture philanthropy*, che combina un approccio di partecipazione al management con erogazioni di grande ammontare. Ricordiamo infine le competi-

8 Si noti che la mancanza di *rating* rende questo tipo di finanziamento impraticabile, di fatto, in Italia se rivolto al pubblico generale. È possibile, ma a volte ostacolato da regole aziendali interne, se rivolto a investitori istituzionali.

9 Internazionalmente Bridges Ventures (UK), Willow Impact Investors (Dubai) e Aavishkaar (Singapore) hanno seguito un modello standard di *venture capital*, promettendo rendimenti allineati al mercato e investendo in business che servono il "fondo della piramide" sociale.

10 Negli USA sarebbe legalmente rischioso legare il rendimento agli utili, che nel nonprofit sono per definizione non distribuibili. La legge italiana lascia più margine a operatori come le cooperative sociali.

zioni a premio; negli USA la forma più recente è quella della competizione per la soluzione di un problema sociale, in cui la scelta non solo del vincitore ma anche del problema a volte è aiutata da un meccanismo di *crowdsourcing*.

La Tabella 3 riassume gli strumenti presenti in Italia, suddividendoli in tre segmenti in base al grado di maturità (Social Impact Investment Task Force, 2014a):
- *maturo*: tradizionale, con strumenti maturi, offerti da intermediari ad operatività consolidata, che operano secondo regole definite, producendo risultati economici;
- *primo sviluppo*: caratterizzato dastrumenti in fase di sviluppo, offerti da pochi intermediari con un approccio operativo strutturato, per i quali non sono ancora disponibili informazioni e *track record* sui risultati economici;
- *embrionale o inesistente*: in fase di sviluppo embrionale o addirittura inesistente nel quale operano da poco tempo intermediari pionieristici, ad operatività non ancora ben strutturata, non ancora rilevanti nelle ricerche di mercato.

Maturo	credito tradizionale credito mutualistico microcredito
Primo sviluppo	*social bond grant/load based* *venture philanthropy* *social impact funds*
Embrionale o inesistente	*lending crowdfunding* *prestito peer-to-peer* *social impact bond/pay for success* *equity crowdfunding* incubatori sociali

Tabella 3
Strumenti della nuova filantropia presenti in Italia.

Perchè ora?

Negli ultimi decenni, a livello globale, ingenti problemi sociali hanno iniziato ad affliggere seriamente le cosiddette economie sviluppate, sfidando i responsabili politici a livello internazionale. La crisi finanziaria mondiale ha frenato l'economia, generando problemi di sostenibilità finanziaria delle organizzazioni private e pubbliche (Sgherri, Zoli, 2009; Reinhart, Rogoff, 2010). I governi di molti Paesi, tra cui l'Italia, hanno dovuto affrontare questioni critiche, come la riduzione del reddito familiare, un livello crescente di disoccupazione (in particolare per i gruppi vulnerabili, donne, giovani, immigrati), la necessità di tagliare la spesa sociale (in aree come l'istruzione, l'assistenza sanitaria, l'integrazione lavorativa) per preservare la sostenibilità finanziaria (Vis et al., 2011; Karanikolos et al., 2013). Questa situazione ha messo alla prova la coesione sociale, ma al contempo ha aperto la strada a una nuova sintesi in cui il principio di sussidiarietà viene superato, al fine di attivare nuove forme di cooperazione tra il sistema istituzionale e i differenti attori del sistema economico (in particolare su welfare e servizi alla persona). In questa sintesi è possibile posizionare la nuova filantropia nella sua accezione ampia e rappresentativa di un nuovo mercato per una imprenditoria sociale ed innovativa. L'Italia sta tessendo un substrato per la crescita di tali realtà attraverso la riforma del terzo settore, dell'impresa sociale e della disciplina del Servizio civile universale, la collaborazione con l'Europa, l'utilizzo del Fondo Sociale Europeo.

Oltre alle scelte istituzionali e della stessa filantropia, riteniamo infine necessario esplicitare il ruolo delle giovani generazioni, considerate attori prioritari dell'oggi e rappresentanti il futuro. La crisi degli ultimi dieci anni ha portato la generazione dei giovani - sia in Europa che in Italia - a forti livelli di difficoltà ed insoddisfazione, sia professionale (disoccupazione oppure ad esempio le cosiddette "fughe di cervelli") che sociale (difficoltà a trovare un ruolo sociale). Questa situazione ha messo in discussione la netta separazione storica tra sfere di occupazione for profit e nonprofit, in quanto le nuove generazioni "ricercano" nel lavoro una forte dimensione di risoluzione di problemi sociali; in questo scenario la nuova filantropia potrà svolgere un ruolo interessante e di supporto.

Ostacoli rimanenti

Non tutti ci guadagnano. Secondo Salamon (Salamon, 2014a) l'orientamento alle metriche penalizza il lavoro sociale, che necessità di lunghi tempi di attuazione; avvantaggia chi fornisce servizi alle persone (salute, cibo, elettricità, etc.), ma non gli sforzi di *advocacy* che mirano a rimuovere diseguaglianze e barriere allo sfruttamento di opportunità (cambiamenti più profondi e duraturi). Riteniamo inoltre che, in alcuni settori di intervento sociale, il problema non sia solo l'accumulazione di capitale quanto il reperimento di risorse per le operazioni correnti. In questo caso la finanza non aiuta, anzi può peggiorare la situazione, in quanto crea la necessità di servire del debito (o del capitale) oltre ai costi esistenti. Se i *funder* non faranno attenzione alla ripartizione di risorse erogative, la "nuova filantropia", con la sua enfasi finanziaria, toglierà attenzione dai settori a basso costo fisso a favore di quelli con alte necessità di capitale.

La misurazione d'impatto. Il problema della misura d'impatto è nello strumento: "non esiste ancora alcuno strumento che misuri in modo affidabile il rendimento misto (*blended*) sugli investimenti filantropici, e certamente non ne esiste alcuno che possa paragonare i rendimenti relativi attraverso una gamma di interventi diversi" (Salamon, 2014a). Riteniamo che il giudizio di Salamon sia centrato. Esistono misure e sistemi di misura su casi specifici del lavoro sociale. Crediamo auspicabile: 1) richiedere che l'impatto sia misurabile e misurato nel caso di accesso a finanza esterna; 2) applicare, dove opportuno, ciò che è sufficientemente stabile (ad es. SROI, anche per paragonare progetti diversi all'interno dello stesso settore con le stesse ipotesi sottostanti); 3) continuare la ricerca. Non riteniamo invece utile pretendere che "esista ciò che non c'è" (ad es. un sistema di misura comprensivo che possa valutare, sulla stessa base, interventi in campi diversi del settore sociale). In particolare riteniamo che tassonomie del tipo degli IRIS (con 400 indicatori diversi, non uno dei quali misura un *outcome*, ovvero un cambiamento nella vita dei beneficiari) non aiutino i confronti tra progetti diversi e supportino più la rendicontazione sociale (un misto di

storytelling e di evidenze) che non la misura d'impatto vera e propria.[11] Salamon osserva che gli investitori non hanno "comprato" le misure d'impatto. Le ricerche esistenti sui rapporti di missione degli investitori citano solo rari esempi di misure d'impatto sofisticate; il punto è che molti osservatori hanno proposto sistemi *investor centered*.[12] Questo espone il sistema al rischio che gli investitori si auto-convincano di produrre un impatto sociale, mentre le imprese investite subiscono un *mission drift* che le allontana dal campo sociale. Di questo fenomeno esiste già evidenza negli USA, con il reperimento di "conflitti significativi" fra alcune imprese sociali e i loro investitori finanziari, e con la perdita di attenzione delle prime verso i beneficiari più bisognosi (e più costosi). Riteniamo inoltre che il problema di misura non possa essere affrontato solo da un punto di vista tecnico: la governance della misura, il ruolo degli attori e la regolamentazione giocheranno un ruolo sostanziale.

La nuova filantropia è ancora una boutique. Finora, l'investimento d'impatto sociale non è riuscito a "vendersi alla sua audience di elezione": investitori istituzionali come fondi pensione, compagnie di assicurazione, fondi sovrani o società commerciali. I problemi sono ben noti: l'immaturità dei business e delle imprese che li perseguono, la limitata preparazione del management, la novità di alcuni veicoli di investimento e l'illiquidità dei titoli. Il risultato è che l'investimento a impatto sociale, se è una *asset class*, è ancora molto piccola.

Imprese sociali "investibili". Un altro problema è la difficoltà nell'individuare imprese sociali investibili (*the pesky issue of deal flow...* "la fastidiosa questione dei flussi di transazioni"). Molti investitori lamentano la mancanza di opportunità "di qualità"; si entra nel paradosso per cui esiste necessità di capitale, ma è difficile operare nel sociale producendo un profitto. Ricordiamo alcuni casi a sostegno di questa ipotesi: Grameen ha impiegato 17 anni prima di diventare redditizia, Acumen ha dovuto valutare circa 5 mila progetti in 10 anni per estrarne 65 investibili; entrambi avevano aspettative di redditività molto conservative. Gli investitori temono di essere i primi a lanciarsi nel finanziamento di start-up sociali, supportandone il costo probabilmente in cambio di poco beneficio, in quanto alla finestra ci sono molti investitori potenziali. E' un problema di *free riding* e come gli altri si risolve con una soluzione non di mercato. Alcuni governi hanno finanziato direttamente start-up; questo sembrerebbe essere un campo promettente per le fondazioni, che potrebbero fare "filantropia d'impresa" identificando imprese sociali che hanno superato la fase di prova e aiutandole a validare commercialmente i loro progetti, portandoli su scala necessaria. Questo è possibile sia con erogazioni che con *equity* non di controllo che con debito (ad es. *soft loans*) a basso interesse, o con un mix di varie cose.

Ipotesi troppo ottimistiche? Secondo Salamon è necessario superare le ipotesi troppo ottimistiche. Per un periodo sembrava che le tensioni esistenti fra scopo sociale e di lucro, tra rendimenti di mercato e impatto sociale, fossero sospese, ma le aspettative cresciute attorno alla nuova filantropia hanno bisogno di essere deflazionate. Le combinazioni rischio-rendimento nel sociale non sono simili a quelle tradizionali, come sperato da alcuni; e il business sociale non può sostituire l'azione governativa. Far pervenire un piccolo flusso di capitale al settore sociale ha richiesto, in più di un settore e di una nazione, un pesante intervento governativo.[13]

La situazione italiana non appare molto diversa, anche se sembrerebbe prevalere una minor illusione sui rendimenti ottenibili e sulle possibilità di sostituzione dell'intervento pubblico,[14] anche se al contempo esiste una minor esperienza di investimento e di valutazione d'impatto. Nel settore culturale, ad esempio, urge un cambio di mentalità in direzione imprenditoriale, di denaro investibile e di un approccio comprensivo alla descrizione dell'impatto socio-culturale.

Il futuro

Riteniamo che questi ostacoli non siano un ostacolo allo sviluppo della "nuova filantropia". Esistono spazi enormi non sfruttati nella combinazione filantropia-finanza, nel *matching* fra nonprofit e altri operatori (ad es. for profit, ma anche singoli individui) e nella collaborazione fra pubblico e privato. In Italia, inoltre, esiste il problema di disomogeneità geografica sullo sviluppo della filantropia e la necessità di rafforzare il coinvolgimento del Meridione. Salamon (Salamon, 2014a) sostiene che una nuova filantropia e investimenti a impatto sociale possono funzionare efficacemente quando sono soddisfatti quattro criteri:

- le soluzioni pubbliche, e/o quelle filantropiche, da sole non bastano;
- deve esistere una soluzione di mercato fattibile, già provata o in ragionevole prospettiva;
- gli investitori privati tradizionali devono avere sufficiente volontà e capacità di investire;
- le soluzioni di mercato devono essere considerate moralmente accettabili.

Date queste condizioni, Salamon suggerisce sei imperativi (visualizzare, pubblicizzare, incentivare, legittimare, capacitare e attualizzare), ma non crediamo sia questo il luogo per promuovere un'azione per lo sviluppo futuro dell'investimento d'impatto.

L'equilibrio dipenderà dall'evoluzione dell'ecosistema, che ad oggi lascia intravedere la coesistenza di un approccio *demand driven* - maggiormente orientato alla profondità dell'impatto - e di un approccio *market driven*, più orientato al valore monetario dell'impatto (Social Impact Investment Task Force, 2014a). Quindi l'impatto sociale e il rendimento

11 La risposta del GIIN in merito è stata lo sviluppo dei GIIRS, che assegnano un rating alle imprese (sociali e non) sulla base di governance, trattamento dei lavoratori, impatto sull'ambiente e ruolo nella comunità. Questi elementi sono ben al di sotto delle necessità minime di misura di impatto sociale e al massimo possono aiutare lo SRI su società quotate.

12 Il sistema più logico, sostiene Salamon (Salamon, 2014a), sarebbe di "centrare questi sistemi" sui beneficiari ("come farebbe Google").

13 Ad esempio far nascere investimenti immobiliari nelle aree svantaggiate degli USA ha richiesto una pesante collaborazione fra molte aree di governo diverse.

14 È facile verificare il maggiore realismo del rapporto dell'Advisory Bord italiano della Task Force (Social Investment Task Force, 2014a) rispetto al rapporto globale (Social Investment Task Force, 2014b), più portatore di visioni e di slogan vendibili, ma a nostro giudizio meno in contatto con la situazione sul campo, sia in generale che sulle questioni di misura d'impatto.

dell'investimento dovranno trovare formule di coabitazione: la leva per le diverse azioni da intraprendere, sia sul lato dell'offerta che della domanda, sarà strettamente connessa con il ruolo riformatore delle istituzioni. Sarà necessario adottare una visione sistemica degli attori e della governace, che rappresenta una variabile strategica fondamentale per assicurare equilibrio tra attori diversi. Infine, l'allineamento tra domanda e offerta dipenderà strettamente dallo sviluppo di infrastrutture intangibili in grado di ridurre l'asimmetria informativa tra finanziatore e finanziato, e quindi dalla misurazione. Una regolare misura d'impatto sociale dovrebbe diventare pratica comune nelle organizzazioni filantropiche del settore sociale che richiedono finanza esterna o contributi; tale misura dovrebbe essere coerente con le richieste/caratteristiche dei fornitori di mezzi finanziari sia pubblici che privati e le amministrazioni pubbliche dovrebbero sia promuovere che in parte regolare tali requisiti.

Riteniamo che se l'impatto sociale, come generatore di chiari e quantificabili obiettivi di sviluppo, fosse riconosciuto come componente fondamentale del sistema economico, il ritorno finanziario terrebbe conto del ritorno economico generale, includendo i concetti di efficacia dei business sociali, portando ad una percezione del rischio per gli investimenti a impatto sociale ridotta (e quindi una maggior capacità delle organizzazioni ad impatto sociale di attrarre capitali e crescere). Ovviamente questo processo è connesso ad un cambiamento culturale e necessita di tempo, ma potrebbe condurre ad un rafforzamento strutturato del sistema filantropico e più in generale ad un nuovo sviluppo economico.

Bibliografia

Barigozzi F., Tedeschi P. (2014), "Credit Markets with Ethical Banks and Motivated Borrowers", *Review of Finance*, pp. 1-33. http://dx.doi.org/10.1093/rof/rfu030

Borgomeo C. & Co (2007), *Terzo rapporto sul microcredito in Italia*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).

Borzaga C., Fontanari E. (2014a), "La funzione anticiclica delle cooperative italiane", in Euricse (2014), *La cooperazione italiana negli anni della crisi*, secondo Rapporto Euricse, pp. 87-104.

Borzaga C., Fontanari E. (2014b), "Cooperative versus for-profit: un'analisi comparata delle performance", in Euricse (2014), *La cooperazione italiana negli anni della crisi*, secondo Rapporto Euricse, pp. 151-176.

Castrataro D., Pais I. (2013), *Analisi delle Piattaforme di Crowdfunding Italiane*, mimeo. Questo rapporto subisce aggiornamenti semestrali generalmente disponibili su www.slideshare.com

CRC (2004), *La finanza specializzata per il Terzo Settore in Italia*, Rapporto di ricerca a cura del Centro di Ricerca sulla Cooperazione, Università Cattolica del Sacro Cuore. http://www.astrid-online.it/pubblica-a/studi--ric/la-finanza-specializzata-per-il-terz.pdf

Dal Maso D., Zanoni D. (2009), Verso la Borsa Sociale, *Areté*, 3, pp. 35-52.

Deloitte (2011), *Implementation of Framework Agreement Program for Italy's Department of Youth Global*, Report. http://bit.ly/1yU57nm

Euricse (2014), *La cooperazione italiana negli anni della crisi*, secondo Rapporto Euricse. http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1390832942_n2470.pdf

Fondazione Cariplo (2013), *I social impact bonds. La finanza al servizio dell'innovazione sociale?*, Quaderni dell'Osservatorio, Rapporto di ricerca a cura di Avanzi - Sostenibilità per Azioni, 11. http://www.fondazionecariplo.it/static/upload/qua/qua_sib1.pdf

Gobbi G., Felici R., Pico R. (2010), "Dare credito alla fiducia: la domanda di finanza del Terzo Settore. Dimensione e struttura del mercato del credito per il Terzo Settore", presentato a Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2010, Aiccon.

Gobbi G., Felici R., Pico R. (2012), "Il credito al Terzo Settore in tempo di crisi", presentato a Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2012, Aiccon.

Istat (2013), *9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. Primi risultati*.

Karanikolos M., Mladovsky P., Cylus J., Thomson S., Basu S., Stuckler D., Mackenbach J.P., McKee M. (2013), "Financial crisis, austerity, and health in Europe", *The Lancet*, 381(9874), pp. 1323-1331. http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(13)60102-6

Lepri S. (2013), "Cambiare la norma sull'impresa sociale: una proposta", policy paper, *Impresa Sociale*, n. 2-2013, pp. 59-69. http://bit.ly/1ohOhbm

MacHugh N., Sinclair S., Roy M., Huckfield L., Donaldson C., (2013), "Social impact bonds: a wolf in sheep's clothing?", *Journal of Poverty and Social Justice*, 21(3), pp. 247-57.

MacHugh N., Sinclair S., Roy M., Huckfield L., Donaldson C., (2014), "Social impact bond: un lupo travestito da agnello?", *Impresa Sociale*, 3-2014, pp. 12-21. Traduzione italiana di (MacHugh et al., 2013). http://bit.ly/1icmKXv

Meneguzzo M., Carrera D., Messina A. (2008), "Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale", *Impresa sociale*, 77(1), pp. 191-224.

Prahalad C.K. (2004), *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Prentice Hall.

Reinhart C.M., Rogoff K.S. (2010), "From Financial Crash to Debt Crisis", *NBER Working Paper Series* n. 15795. http://www.nber.org/papers/w15795

Salamon L.M. (2014a), *Leverage for Good: An Introduction to the New Frontiers of Philanthropy and Social Investment*, Oxford University Press. http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199376520.001.0001

Salamon L.M. (a cura di) (2014b), *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and New Actors that Are Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*, Oxford University Press. http://dx.doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199357543.001.0001

Sgherri S., Zoli E. (2009), "Euro Area Sovereign Risk During the Crisis", *IMF Working Paper*, WP/09/222. http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2009/wp09222.pdf

Social Impact Investment Task Force (2014a), *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. http://bit.ly/1yUd4co

Social Impact Investment Task Force (2014b), *Impact Investment: The Invisible Heart of Markets*, International Report of the Social Impact Investment Task Force established under the UK's presidency of G8. http://bit.ly/1uzOo6q

UBI Banca (2012), Osservatorio UBI Banca sulla finanza e sul terzo settore, Prima Edizione, *Indagine sui fabbisogni finanziari della cooperazione sociale in Italia*, gennaio 2012. https://www.ubibanca.com/page/osservatorio-ubi-banca

UBI Banca (2013), Osservatorio UBI Banca sulla finanza e sul terzo settore, Seconda Edizione, *Indagine sui fabbisogni finanziari della cooperazione sociale in Italia* & *Indagine sui fabbisogni finanziari delle associazioni in Italia*, marzo 2013. https://www.ubibanca.com/page/osservatorio-ubi-banca

UBI Banca (2014), Osservatorio UBI Banca sulla finanza e sul terzo settore, Terza Edizione, *Indagine sui fabbisogni finanziari della cooperazione sociale in Italia* & *Indagine sui fabbisogni finanziari delle fondazioni in Italia*, marzo 2014. https://www.ubibanca.com/page/osservatorio-ubi-banca

Vis B., van Kersbergen K., Hylands T. (2011), "To What Extent Did the Financial Crisis Intensify the Pressure to Reform the Welfare State?", *Social Policy & Administration*, 45(4), pp. 338-353. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9515.2011.00778.x

Zamagni S. (a cura di) (2011), *Libro bianco sul Terzo Settore*, Il Mulino, Bologna.

Zandonai F. (2013), "Una nuova stagione di politiche europee per l'impresa sociale", policy paper, *Impresa Sociale*, n. 0-2013, pp. 52-55. http://bit.ly/1Gm

Domanda e offerta di capitale per l'impatto sociale: una lettura ecosistemica del mercato italiano

Veronica Chiodo, Francesco Gerli
Tiresia - Politecnico di Milano

Abstract

L'offerta di capitali per iniziative e progetti che intendono realizzare impatto sociale sta aumentando in modo consistente, sia se si guarda all'ammontare delle risorse che al numero e alle caratteristiche dei soggetti finanziatori. Ma questa crescita contribuisce a influenzare forme e modelli di imprenditorialità sociale? E quali azioni di capacity building possono essere messe in campo per favorire un matching efficace tra domanda e offerta, incrementandone l'effetto e valorizzando le peculiarità organizzative e identitarie dei diversi attori dell'imprenditorialità sociale? Una prima risposta a questi interrogativi è individuabile nei dati del Tiresia Social Impact Outlook che contiene i risultati di un'indagine che ha coinvolto organizzazioni a impatto sociale italiane e finanziatori.

Keywords: impatto sociale, organizzazioni a impatto sociale, finanza sociale, ecosistema dell'impatto sociale

DOI: 10.7425/IS.2017.10.07

Introduzione

Negli ultimi vent'anni i bisogni sociali sono cresciuti in complessità e interdipendenza reciproca. La riduzione della spesa in welfare operata da molti governi (Jensen et al., 2017; Misuraca et al., 2018), unita alle conseguenze della crisi economica, ha mostrato i limiti degli approcci più tradizionali nell'affrontare le grandi sfide sociali del nostro tempo.

Di conseguenza lo sviluppo di un'*economia ad impatto sociale* alternativa – e complementare – ai paradigmi tradizionali, e socialmente innovativa[1], sta acquisendo un ruolo sempre più centrale nell'agenda politica europea e internazionale. La Commissione Europea riporta la presenza di oltre 2 milioni di imprese sociali e solidali in Europa[2]. In Italia più di 9mila organizzazioni rispondono ad una definizione ampia di "forme organizzative ad impatto sociale", intendendo tutte le imprese in grado di attuare attività di impatto sociale senza fini di lucro – "unendo motivazione sociale ed economica " (Emerson, Twersky, 1996) – e le organizzazioni tipiche del terzo settore produttivo (principalmente le cooperative sociali)[3].

È inoltre fondamentale riconoscere che le organizzazioni che perseguono un obiettivo di impatto sociale si trovano immerse in un intricato sistema di relazioni con altri attori. La loro identità ontologica "ibrida" (Busenitz et al., 2016) – perseguendo sia obiettivi sociali che economici – contribuisce alla complessità delle loro reti relazionali (Defourny, Nyssens, 2010). Questa stessa unicità suggerisce di analizzare e valutare le dinamiche di queste organizzazioni attraverso una *prospettiva ecosistemica*.

Adner et al. (2010) definiscono l'ecosistema come un costrutto analitico "in grado di rendere le interdipendenze, sia competitive che cooperative (Brandenburger, Nalebuff, 1997; Afuah, 2000) più esplicite"; mentre per Misuraca et al. (2018) l'ecosistema è "un complesso sistema adattivo in cui i diversi fenomeni sono interconnessi". Nell'ecosistema gli attori sono inseriti in una serie "di reti e partnership" che rappresentano l'unità di analisi di base.

L'approccio ecosistemico, grazie alla sua natura olistica, ha acquisito un ruolo di primo piano nella ricerca sulla gestione strategica dell'impresa sociale e sullo sviluppo dell'innovazione sociale. La Commissione Europea (Georghiou, 2018) ha recentemente tracciato un quadro per la definizione di un ecosistema europeo capace di promuovere l'imprenditoria sociale e l'innovazione sociale, riconoscendo che l'obiettivo dell'impatto sociale ha caratteristiche peculiari ed uniche. L'*ecosistema dell'impatto* è composto da tutti quei soggetti che sono in grado di endogeneizzare l'elemento dell'impatto sociale nei propri modelli di innovazione, in quelli imprenditoriali così come negli strumenti finanziari e nelle pratiche manageriali.

Georghiou (2018) sottolinea, in effetti, quanto – per favorire lo sviluppo dell'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale

1 In questo articolo scegliamo di adottare la seguente definizione di impatto sociale: *"[...] Significant changes, both expected and not, of the welfare conditions of the communities, induced by the allocation of the capital of social investment, which goes beyond what one would have expected to happen [...]"* (Nicholls et al., 2015).

2 https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en

3 In questo lavoro saranno prese in considerazione le imprese italiane che in base a diverse normative – cooperative sociali (L. 381/1991), imprese sociali (d.lgs. 155/2006), start up innovative a vocazione sociale (d.lgs. 179/2002), società benefit (d.lgs. 1882/2015) – possiedono una "certificazione" della propria volontà di generare un beneficio per la società. Si veda il paragrafo "Metodologia quantitativa" per ulteriori specifiche e per le fonti dei dati.

– "il nocciolo della questione" sia rappresentato dai "mezzi a disposizione"; così come dai "modelli di business, di gestione e dalle forme di finanziamento". Di conseguenza, una relazione generativa tra organizzazioni ad impatto sociale e operatori finanziari rappresenta la chiave di volta per lo sviluppo dell'intero ecosistema. E in definitiva, l'interazione e la corrispondenza tra domanda e offerta di capitali per investimenti ad impatto sociale divengono una caratteristica chiave in grado di determinare la forza e la capacità di resilienza dell'intero ecosistema.

In linea con questo approccio, in questo paper presentiamo i risultati di un sondaggio ed una serie di interviste (Tiresia Social Impact Outlook) condotte nel 2018 ad una varietà di operatori del mercato del capitale ad impatto sociale nel contesto italiano. I risultati sono inquadrati in un approccio ecosistemico: tale prospettiva suggerisce di concentrarsi sulla struttura di allineamento (*alignment*) dei membri dell'ecosistema come elemento cruciale per assicurare la realizzazione della proposta di valore. Pertanto l'obiettivo sarà studiare la struttura di allineamento dell'ecosistema dell'impatto in Italia, evidenziandone i principali punti di forza e di debolezza.

Framework teorico

In questa sezione descriviamo i principali elementi teorici della prospettiva ecosistemica. Particolarmente interessante nel definire l'idea di "ecosistema dell'impatto" è il punto di vista proposto da Adner, che non solo rivisita la tradizionale definizione di ecosistema, ma pone particolare enfasi sul ruolo della strategia all'interno dello stesso.

Nel suo primo lavoro (2006), Adner sottolinea come sia fondamentale utilizzare il concetto di ecosistema soltanto laddove necessario, cioè in quelle situazioni in cui la costruzione di una tale struttura complessa "consenta alle aziende di creare valore che nessuna singola impresa avrebbe potuto creare in modo isolato" (Adler, 2006). Un'affermazione che sembra ben applicarsi all'ecosistema dell'impatto, inteso come quell'insieme composto da imprese sociali e finanza ad impatto. La *value proposition* dell'ecosistema dell'impatto, difatti, è la generazione di impatto sociale e, considerando l'ampiezza e la complessità dei problemi sociali che le organizzazioni ad impatto sociale si propongono di affrontare, difficilmente questa tipologia di valore potrebbe essere prodotta da singole organizzazioni che agiscono "in solitaria". Gli investitori e le imprese ad impatto possono quindi essere considerati come attori parte di un ecosistema in quanto le loro azioni sono mosse da un obiettivo primario condiviso, cioè la generazione di un beneficio per la società.

La seconda ragion d'essere di un ecosistema "è lo sviluppo o implementazione di un prodotto o servizio che possa essere classificato come un'innovazione". Nel caso dell'ecosistema dell'impatto, i soggetti si impegnano ad implementare il paradigma di *blended value* che può essere considerato esso stesso a tutti gli effetti un'innovazione.

Negli scritti più recenti (2017) Adner sposta l'attenzione da un'idea di ecosistema percepita come "affiliazione", derivante dalla prima definizione sviluppata da Moore (1993), a quella di ecosistema come "struttura". La prima prospettiva, che ha avuto ampio utilizzo principalmente nel settore high tech, si concentra su un gruppo di soggetti che sono interconnessi, studiandone le interazioni finalizzate a sviluppare ed implementare un determinato prodotto o servizio. Adner capovolge il punto di vista: l'ecosistema diventa una configurazione di attività necessarie per implementare una determinata proposizione di valore. La nuova definizione pone l'accento non tanto sui singoli attori, ma al contrario l'ecosistema coincide con la struttura che permette di allineare le azioni di un insieme di partner che devono necessariamente interagire affinché una determinata proposizione di valore venga implementata (Adner, 2017).

Il cuore della nuova definizione è quindi l'*alignment structure*, da considerarsi come l'obiettivo finale della creazione dell'ecosistema. Di conseguenza, la strategia dell'ecosistema consiste nell'azione stessa di ricerca di una struttura in cui tutti i partner siano soddisfatti dei propri ruoli e dell'assetto delle attività. In altre parole, allineare gli attori significa portarli ad avere una visione condivisa del futuro che desiderano, delle azioni e del contributo necessario per realizzarlo.

L'allineamento degli attori dell'ecosistema dell'impatto, come proxy di un funzionamento sano dell'ecosistema stesso, è quindi oggetto di analisi del presente lavoro.

Metodologia

Per analizzare lo stato di allineamento degli attori dell'ecosistema dell'impatto è stata utilizzata una metodologia mista, quantitativa e qualitativa, applicata ad un singolo caso, l'ecosistema italiano. I dati raccolti riguardano quindi le imprese sociali italiane, come intese di seguito, ed i soggetti che all'interno del mercato finanziario italiano dichiarano di voler supportare economicamente tali organizzazioni.

Metodologia quantitativa

Sul fronte della *domanda di capitali*, l'analisi dei dati riguarda le imprese italiane che mirano ad avere un impatto sociale. I dati sono stati raccolti implementando un'indagine su larga scala tramite l'utilizzo di questionari. La popolazione target è costituita dalle imprese italiane che in base a normative diverse – cooperative sociali (L. 381/1991), imprese sociali (d.lgs. 155/2006), start up innovative a vocazione sociale SIaVS (d.lgs. 179/2002), società benefit (d.lgs. 1882/2015) – possiedono una "certificazione" della propria volontà di generare un beneficio per la società. Queste ultime ammontano a 9.294 unità (Fonti: Aida – Bureau Van Dijk, accesso maggio 2017; Registri delle Camere di Commercio, accesso maggio 2017), così suddivise: 8.000 cooperative sociali, 1.087 imprese sociali, 117 start up innovative a vocazione sociale, 90 società benefit.

Alla popolazione target è stato applicato il metodo della campionamento randomizzato e stratificato, generando un campione di 3.753 organizzazioni. Le variabili di controllo

utilizzate per definire i livelli di stratificazione sono state la localizzazione geografica, lo status legale e la dimensione dell'organizzazione misurata come numero di dipendenti. A fronte di un livello di confidenza del 95%, in tal modo si è raggiunto un margine di errore di -1.25/+1.25.

Lo strumento di raccolta dati è stato un questionario composto da 48 domande riguardanti: profilazione e dimensione dell'organizzazione, modello di business, gestione delle risorse umane, esperienza del fondatore e modelli di governance; impatto sociale generato; ambiente esterno; struttura finanziaria ed attività di raccolta fondi.

Il questionario è stato somministrato online tramite il software SurveyMonkey, inviandolo agli indirizzi e-mail pubblicamente disponibili sui siti web delle organizzazioni. L'invio è stato accompagnato da una cover letter riassuntiva degli obiettivi della ricerca, richiedendo che il questionario fosse compilato dal fondatore oppure da un rappresentante dell'organo dirigenziale dell'organizzazione. La compilazione è rimasta aperta da metà maggio 2017 ad ottobre 2017. A partire da luglio 2017, per incrementare il tasso di risposta, i molteplici invii via e-mail sono stati integrati da un follow up telefonico. Al termine dell'attività, sono stati raccolti 479 questionari compilati completamente che corrispondono ad un tasso di risposta del 12%.

I dati sono stati analizzati utilizzando delle tecniche di statistica descrittiva, cluster analisi e association analisi.

Metodologia qualitativa

Sul lato dell'*offerta di capitali* – ossia dei soggetti finanziatori di imprese ad impatto sociale – è stata utilizzata la metodologia qualitativa dell'*analisi tematica*, che consiste nella strutturazione ed interpretazione dei dati raccolti in considerazioni teoriche, tramite l'identificazione dei principali temi ricorrenti. Ogni tema rappresenta un pattern che viene identificato all'interno dei dati e che risulta essere informativo rispetto alla domanda di ricerca (Braun, Clarke, 2006; Dixon-Woods et al., 2005). L'analisi tematica rappresenta quindi un metodo flessibile dal punto di vista teorico per mappare un ambito intellettuale scomponendole in temi principali e sottotemi (Attride-Stirling, 2001; Braun, Clarke, 2006).

Il campione analizzato include tutti i finanziatori ad impatto all'interno del mercato italiano che abbiano mostrato un pubblico interesse ed impegno nel supportare imprese con impatto sociale. I soggetti identificati sono stati 63; una seconda fase di screening desk ha ridotto il campione a 46 soggetti che a tutti gli effetti potevano definirsi finanziatori ad impatto nel mercato italiano; di questi, 32 organizzazioni hanno preso parte alla ricerca, così suddivisi: 1 compagnia di assicurazione, 7 banche, 3 family office, 5 fondazioni, 11 SGR/venture capital, 5 organizzazioni di intermediazione specializzata.

I dati sono stati raccolti tramite interviste semistrutturate tra gennaio ed aprile 2018 e sono stati integrati con documenti pubblicamente disponibili oppure direttamente forniti dalle organizzazioni. La documentazione è stata in seguito analizzata con il metodo dell'analisi tematica utilizzando la codificazione deduttiva.

Il Fondo Rotativo per la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale

Per quanto riguarda la profilazione anagrafica delle organizzazioni campionate, un primo dato rilevante è la distribuzione geografica. La maggioranza delle imprese ad impatto sociale sembra essere situata nelle regioni meridionali (42%) e nelle regioni settentrionali (41%); forme organizzative fortemente ibride come le società benefit si trovano principalmente nelle aree del Nord. Un'altra caratteristica interessante è la prevalenza di realtà con dimensioni ridotte; il 55% delle organizzazioni ha meno di 10 dipendenti, mentre solo il 3% possiede più di 250 dipendenti. E la ridotta dimensione dell'imprese può rappresentare un fattore in grado di influenzare negativamente il processo di acquisizione di capitali.

Una volta profilate le organizzazioni, si è passati all'analisi delle diverse dimensioni che permettono di valutare l'*investment readiness* delle imprese ad impatto, che può essere considerata come proxy in grado di esprime un primo livello di allineamento degli attori dell'ecosistema.

Nell'analisi che segue il concetto di investment readiness è operazionalizzato come una variabile multidimensionale, costituita dalle seguenti dimensioni:
– competenze organizzative e strategiche;
– presenza di elementi tecnologici ed *intangibles*;
– orientamento al mercato.

Competenze organizzative e strategiche

Il rafforzamento delle competenze organizzative e manageriali è identificato in letteratura come una necessità primaria per le imprese sociali (Smith et al., 2012). Le organizzazioni ad impatto sociale, però, sono spesso caratterizzate da meccanismi di comunicazione e di controllo informali e partecipativi. Al contempo si ritrovano a fronteggiare un'elevata complessità determinata dalla necessità di gestire un grande numero di stakeholder con interessi differenti, spesso anche divergenti.

Un ulteriore elemento distintivo di queste organizzazioni è la struttura di governance inclusiva che tende a rappresentare il più possibile le diverse categorie di stakeholder rilevanti per le attività dell'organizzazione (European Commission, 2015). Coerentemente con questo framework, possiamo considerare come competenze organizzative di base: il livello di strutturazione del board, l'esistenza di una struttura organizzativa ben articolata, la presenza di almeno un fondatore con precedenti esperienze in ambito aziendale o in attività imprenditoriali.

I dati del Tiresia Social Impact Outlook rivelano come, nella maggior parte dei casi, le competenze organizzative siano medio-basse (43%); le organizzazioni che mostrano capacità più elevate sono principalmente SIaVS, seguite da cooperative sociali, mentre le imprese sociali ex lege e le società benefit mostrano livelli inferiori di questo tipo di competenze.

Le possibili determinanti dei risultati sono molteplici; solo il 34% delle cooperative sociali e il 48% delle imprese sociali ha un fondatore con precedenti competenze manageriali (le

imprese sociali mostrano anche un basso grado di strutturazione interna); al contrario, la grande maggioranza delle organizzazioni ha più di un livello organizzativo ed un terzo ha più di tre livelli organizzativi.

Per quanto riguarda la governance del board, è interessante osservare che soltanto meno di un quinto delle organizzazioni dispone di finanziatori e investitori all'interno del consiglio di amministrazione.

La sostenibilità economico-finanziaria dell'organizzazione è anche funzione della sua capacità di creare e mantenere una visione strategica a lungo termine. Le competenze strategiche appaiono quindi come un'ulteriore dimensione chiave dell'investment readiness.

In questo senso, una fonte fondamentale di vantaggio competitivo per le organizzazioni – e di resilienza per l'ecosistema – è la capacità di personalizzare prodotti o servizi. Il legame con il singolo beneficiario e l'elemento "relazionale" sono, di fatti, intrinseci in gran parte dei prodotti delle organizzazioni a impatto sociale.

Inoltre, anche un buon sistema di monitoraggio è un elemento cardine di una sana strategia a lungo termine. I risultati della valutazione e del monitoraggio dell'impatto sociale possono, infatti, essere la base per un processo di miglioramento dei processi organizzativi interni.

Infine, un tema fondamentale è quello della crescita; posto che l'obiettivo di un'organizzazione ad impatto sociale sia la massimizzazione del valore sociale positivo generato, la crescita degli outcome (a prescindere dalla crescita dimensionale dell'organizzazione stessa) e la sua quantificazione sono strumenti fondamentali per raggiungere tale obiettivo.

Definita questa cornice, consideriamo il perseguimento di uno specifico piano di crescita una competenza strategica fondamentale; sia tratta di una crescita perseguibile, ad esempio, attraverso lo sviluppo di un nuovo prodotto o servizio, lo sviluppo di partnership, franchising, acquisizioni e fusioni, l'adesione ad associazioni di categoria, l'attività di advocacy a livello nazionale, la co-creazione con clienti e beneficiari di un prodotto o servizio, nonché la definizione e l'implementazione di pratiche e strumenti per misurare l'impatto sociale generato.

Dai risultati dell'indagine Tiresia Social Impact Outlook emerge che, generalmente, le competenze strategiche delle organizzazioni intervistate sono elevate (nel 49% dei casi). Le alte capacità strategiche sono più frequenti tra le società benefit (68%) e le imprese sociali ex lege. Analizzando le suddette variabili, è possibile attribuire un buon livello di competenze strategiche alla diffusione dell'adozione di strategie di crescita e di co-creazione tra le organizzazioni.

Dimensione tecnologica

Il potere trasformativo della tecnologia rappresenta, anche nel campo sociale, un motore di sviluppo per l'ecosistema dell'impatto in un contesto altamente dinamico come quello contemporaneo. La protezione e la gestione della proprietà intellettuale appaiono, quindi, una problematica che interessa anche le organizzazioni a impatto sociale. Anzi, la questione si complica; infatti, la necessità di accrescere quanto più possibile l'impatto generato e raggiungere il maggior numero di beneficiari, utilizzando anche strategie di disseminazione e capacity building di altri soggetti non direttamente controllate dall'organizzazione o legate al suo modello di business, può apparire in contrasto con l'opportunità di utilizzare la protezione della proprietà intellettuale come fonte di reddito.

A loro volta, forme di protezione della proprietà intellettuale potrebbero essere determinanti per risolvere il problema della mancanza di garanzie che spesso rende più complesso l'accesso ai finanziamenti per le organizzazioni ad impatto sociale (Buckingham et al., 2012). Pertanto, nell'analisi vengono considerate come variabili chiave per valutare l'intensità tecnologica dell'organizzazione: la presenza di concessioni di proprietà intellettuale rivolte sia all'organizzazione da terzi, sia a terzi dall'organizzazione (*licensing in* and *out*); la proprietà del marchio; la proprietà di brevetti; e più in generale l'adozione di politiche per la gestione della proprietà intellettuale.

Il livello di intensità tecnologica delle organizzazioni intervistate appare generalmente basso (nel 73% dei casi). Questa percentuale può essere spiegata dal peso elevato rivestito dalle cooperative sociali nel campione e nelle popolazione. Le cooperative sociali mostrano infatti un livello di intensità tecnologica basso nel 76% dei casi. Al contrario, le SIaVS, seguite dalle società benefit, sembrano mostrare un livello generalmente più elevato di intensità tecnologica: circa due quinti delle SIaVS intervistate hanno un'intensità tecnologica che risulta media o alta. Tra le variabili considerate, i fattori determinanti i bassi livelli di intensità tecnologica sono essenzialmente la percentuale di organizzazioni che hanno brevetti depositati (solo il 3%) o che possiedono proprietà intellettuale all'attivo o al passivo (meno del 5%).

Orientamento al mercato

L'identità ibrida delle organizzazioni ad impatto sociale, immerse nel loro complesso ecosistema, richiede di essere costantemente adattive rispetto alle dinamiche del mercato e non solo al perseguimento degli obiettivi sociali.

Uno dei problemi che influisce sulla crescita del settore in Italia è la difficoltà di accesso ai finanziamenti, con un conseguente rischio, in molti casi, di dipendenza da donazioni o sovvenzioni pubbliche. Una dipendenza che indebolisce la sostenibilità dell'organizzazione e determina la mancanza di una prospettiva per un investimento a lungo termine. Questi fattori tendono quindi a rendere le organizzazioni ad impatto meno attraenti per gli investitori, generando un circolo vizioso che ne mina la sopravvivenza. Un buon livello di *orientamento al mercato* è quindi una componente necessaria per raggiungere un buon livello di investment readiness.

Nell'indagine Tiresia Social Impact Outlook abbiamo quindi valutato l'orientamento al mercato delle organizzazioni utilizzando quattro variabili:
- presenza di fonti di finanziamento "commerciali" (non legate ad una logica grant-making);
- fonte di reddito principale rappresentata dalla vendita dei

propri prodotti e servizi (Doherty et al., 2014; Santos et al., 2015);
– modello di business capace di rivolgersi a una varietà di clienti, diversi dall'attore di pubblico, in un'ottica di superamento della *grant dependency;*
– coincidenza tra clienti o lavoratori e beneficiari (Santos et al., 2015).

I risultati mostrano un livello di orientamento al mercato piuttosto elevato (alto 47%, molto alto 26%), con prevalenza di imprese sociali ex lege e cooperative sociali. L'83% delle organizzazioni assicura la propria sostenibilità economica grazie alla vendita dei servizi o prodotti. Numerose (74% dei casi) anche le organizzazioni che utilizzano fonti di finanziamento commerciali. Inoltre, è interessante notare che l'intero campione delle società benefit intervistate abbia almeno una fonte di finanziamento diversa dall'ente pubblico, a riprova della forte ibridità di questa forma societaria, fortemente esposta al mercato.

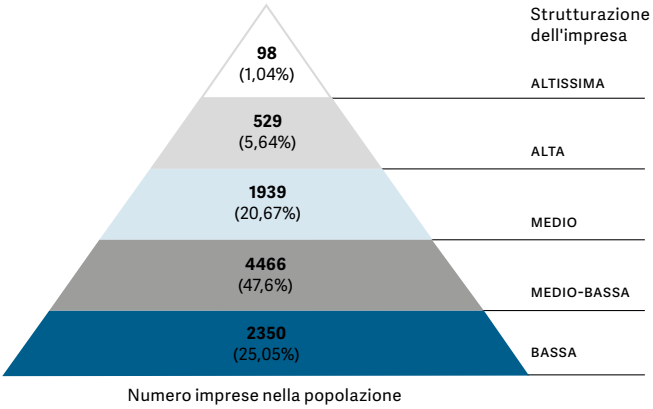


Figura 1
Livello di *investment readiness* delle imprese a impatto sociale del Tiresia Social Impact Outlook.

Risultati sull'investment readiness

A questo punto è possibile aggregare le diverse dimensioni (competenze organizzative e strategiche, orientamento al mercato, tecnologia e beni immateriali) che compongono la variabile multidimensionale dell'*investment readiness* delle organizzazioni ad impatto sociale.

I dati del Tiresia Social Impact Outlook rivelano che il livello di investment readiness è generalmente medio-basso (nel 47% dei casi) e basso nel 26% dei casi, risultando molto alto solo in circa l'1% dei casi e alto nel 5,64%. Le organizzazioni che mostrano una investment readiness molto alta sono cooperative sociali, mentre nessuna società benefit ha livelli bassi (il 47% delle benefit hanno valori medi e più del 10% valori alti).

I bassi livelli di investment readiness che emergono dai dati del Tiresia Impact Social Outlook suggeriscono quindi la necessità di creare strumenti di finanziamento su misura in grado rafforzare il mercato dell'impatto sociale.

In termini di capitalizzazione delle organizzazioni, osserviamo che le forme organizzative più "esposte al mercato" come le società benefit appaiono anche come le più capitalizzate con un patrimonio netto medio di 460mila euro, seguite dalle cooperative sociali con 357mila euro. Il livello di capitalizzazione delle SIaVS è invece particolarmente basso.

Incrociando i dati sul livello medio di patrimonio netto con quelli relativi all'investment readiness, si osserva come le organizzazioni con la maggiore propensione all'investimento non coincidano con quelle più capitalizzate. In realtà, il livello più alto di patrimonio netto è associato soltanto ad un livello medio di investment readiness. Quindi, gli attori più pronti all'investimento non sono oggi i più capitalizzati.

Quest'ultima osservazione sembra suggerire un alto potenziale e la centralità del ruolo degli operatori e degli intermediari dell'offerta di capitale ad impatto sociale nell'allineamento con il lato della domanda.

Offerta di capitali a impatto sociale

Definire la dimensione dell'offerta di capitali è tutt'oggi difficile; il mercato italiano si trova ancora in una fase emergente e dinamica, con nuovi attori che si stanno organizzando. Inoltre, la definizione stessa di "cosa sia" e "non sia" finanza ad impatto è ancora oggetto di dibattito, e di conseguenza lo sono gli stessi criteri di inclusione ed esclusione dei diversi attori (Carè, Wendt, 2018). Nel Tiresia Social Impact Outlook abbiamo utilizzato i tre principali elementi definitori del fenomeno della finanza ad impatto – *intenzionalità, misurabilità e addizionalità* – per classificare i diversi attori del mercato italiano: in termini di *asset under management*, il mercato italiano cuba dai 210,5 milioni di euro ai 6,5 miliardi di euro a seconda che si utilizzi una definizione più o meno stringente. Tramite l'analisi desk e i dati da fonti primarie, le dimensioni di intenzionalità, misurabilità e addizionalità sono state ulteriormente qualificate, e, sulla base di queste dimensioni e sotto dimensioni definitorie, gli operatori, ed i relativi asset under management, sono stati clusterizzati formando uno spettro che descrive l'eterogeneità di approcci all'interno dello stesso mercato. A giocare il ruolo di ago della bilancia all'interno di questo spettro è stato il principio di addizionalità, inteso come la volontà di indirizzare il finanziamento in aree dove lo squilibrio del rapporto rischio-rendimento è endogeno. Ciò suggerisce che, nonostante il grande interesse e un buon livello di attivazione, per realizzare completamente il potenziale del mercato della finanza ad impatto sociale in Italia, buona parte degli operatori si sta ancora attrezzando per sviluppare le competenze necessarie ad evolvere il proprio approccio verso una definizione più pura.

Il Tiresia Social Impact Outlook restituisce questi primi dati di azione. Il 15% dei finanziatori rivolge il proprio capitale ad organizzazioni che risiedono all'area locale in cui opera, mentre il 72% ha un raggio d'azione nazionale ed il 23% finanzia organizzazioni anche a livello internazionale. I finanziamenti sono destinati a settori differenti come microfinanza, protezione dell'ambiente, sanità, assistenza sociale, agricoltura, salvaguardia del patrimonio culturale, social housing. La maggior parte degli operatori finanzia

imprese che sia trovano nella fase *seed*; i capitali a disposizione per le organizzazioni in fase di start up sono 121 milioni di euro e 90 milioni di euro per quelle in fase di crescita e maturità.

In termini di ritorno finanziario, metà degli intervistati dichiara di ottenere o targettizzare un ritorno in linea con il mercato tradizionale di riferimento; mentre il 33% è disponibile ad accettare un ritorno al di sotto del tasso di mercato. In seguito, è stato rilevato il peso della valutazione dell'impatto sociale all'interno del processo di screening, due diligence e monitoraggio dell'investimento. Gli investitori dichiarano di assegnare pari importanza alla componente economico-finanziaria ed a quella di impatto sociale; tuttavia gli strumenti che utilizzano per la misurazione dell'impatto sociale sono ancora piuttosto rudimentali. Inoltre, i risultati mostrano come al crescere dell'importanza dell'impatto sociale diminuiscano le aspettative di ritorno finanziario.

Anche per quanto riguarda l'offerta di capitale ad impatto, interessanti considerazioni emergono applicando la prospettiva ecosistemica e valutando le esigenze espresse dai finanziatori per raggiungere la struttura di allineamento necessaria.

In primo luogo, dalle interviste non è emersa la presenza di un soggetto in grado di dirigere l'intero ecosistema. Infatti, sia gli investitori che le organizzazioni sono ancora in fase di definizione dei propri ruoli ecosistemici in termini di strumenti, approcci da utilizzare ed opportunità di investimento. Inoltre, gli investitori riportano una mancanza di asset comuni all'interno dell'ecosistema, come dati e strumenti per la misurazione dell'impatto, competenze specifiche ed infrastrutture che supportino la scalabilità dei modelli di business. Una prima caratteristica dell'ecosistema dell'impatto, e differenza con quelli appartenenti ai settori tradizionali (ad esempio high tech), è quindi la necessità di una piattaforma condivisa dagli attori, che dovrebbe essere fornita dal gestore dell'ecosistema, costituita prettamente da asset intangibili e capabilities.

Nel precedente paragrafo è stato chiarito come uno degli elementi fondanti dell'ecosistema sia la presenza di una chiara visione della creazione di valore condivisa dagli attori. L'intenzionalità degli investitori di entrare in questo mercato è espressione di comportamenti morali ed etici delle persone all'interno delle organizzazioni che desiderano rendere il proprio approccio di investimento più inclusivo, non guardando solo alle prestazioni finanziarie. Si sono impegnati in queste attività *"non perché è un mezzo per aumentare la raccolta fondi, ma perché si assumono la responsabilità per il benessere a lungo termine, nel futuro "*. La volontà degli investitori è esplicitamente di aumentare *"le risorse finanziarie disponibili per progetti sociali"*. Identificano poi degli specifici vantaggi nell'utilizzare questo approccio di investimento come *"favorire il livello di trasparenza nel mercato finanziario, e questo, a sua volta, potrebbe facilitare anche l'attività di fundraising per i gestori"*. In effetti, gli investimenti a impatto sociale non sono visti come un modo per raccogliere più denaro o migliorare le prestazioni finanziarie, ma piuttosto l'evoluzione dei modelli di business verso un approccio nuovo e più sostenibile agli investimenti.

L'analisi ha permesso di identificare due archetipi del modello di business ugualmente presenti nell'ecosistema. Il primo è costituito da *investimenti equity* in organizzazioni ad impatto o in intermediari specializzati; in tal caso, l'investitore assume sempre una posizione di azionista di minoranza. L'altro modello è *l'erogazione di debito a tassi di interesse più favorevoli* per quelle organizzazioni che mostrano un obiettivo di impatto sociale; in tal caso, all'interno del processo di *credit scoring* viene integrata una valutazione qualitativa dell'impatto sociale generato, che appare però ancora subordinata alla valutazione positiva degli aspetti economico finanziari. Inoltre, la *microfinanza* è ancora un approccio molto diffuso. Gli investimenti sono diretti principalmente alle organizzazioni che operano nel settore del welfare; anche se i settori non vincolano la scelta degli investitori, a condizione che l'organizzazione generi un impatto sociale.

In termini di target degli investimenti, buona parte degli attori dell'ecosistema riferiscono che la forma legale "not for profit" non è un requisito da cercare nei propri target d'investimento; anzi, spesso esprimono una netta preferenza per organizzazioni con una forma "for profit" ed una dichiarata mission sociale. Infine, l'offerta di tutti gli investitori include sempre una serie di servizi di supporto non finanziario per le organizzazioni.

Dai risultati della ricerca emergono due elementi interessanti riguardo la configurazione delle relazioni all'interno dell'ecosistema. Quasi tutti gli investitori dichiarano di fare co-investimenti: questo approccio può essere volontario, nel senso che creano intenzionalmente un programma comune, ovvero non intenzionale perché spesso più investitori investono in un'unica organizzazione. Alcuni investitori, ad esempio, hanno investito nella prima organizzazione che eroga microcredito in Italia.

I finanziatori affermano di utilizzare un approccio "aperto" anche nella fase di scouting: solitamente fanno affidamento su associazioni di secondo livello o reti di organizzazioni, università o consulenti specializzati. Pochi investitori hanno deciso di eseguire l'attività di scouting internamente.

Molti degli intervistati sono anche impegnati nell'attività di advocacy svolta dalla Social Impact Agenda, un'organizzazione che mira a potenziare il mercato degli investimenti a impatto sociale in Italia. Inoltre alcuni dei finanziatori hanno implementato anche un'offerta di capacity building a supporto delle imprese che ricevono il capitale, dimostrando di essere disposti a supportare le organizzazioni al di là del solo capitale.

"La grande sfida del mercato è identificare reti di organizzazioni per evitare la replica di iniziative simili e creare forme innovative di collaborazione tra organizzazioni socialmente orientate".

Per quanto riguarda il tema della *governance dell'ecosistema*, intesa come meccanismo per gestire e supportare i processi di co-evoluzione dell'ecosistema e la generazione di benefici positivi per la società, il punto cruciale appare essere legato alle modalità con cui gli obiettivi sociali vengono identificati in fase pre-finanziamento. Difatti, l'impatto sociale è il principale motore che muove le azioni sia degli investitori che

delle organizzazioni e quindi è fondamentale che gli obiettivi sociali siano allineati fin dall'inizio della relazione. Tuttavia, abbiamo riscontrato che nella maggior parte dei casi esiste un approccio top-down nell'identificazione degli obiettivi sociali che vengono definiti dagli investitori in fase di due diligence e inclusi nell'accordo contrattuale; in altri casi sono negoziati tra gli investitori e l'impresa; e in pochissimi casi sono suggeriti dall'imprenditore stesso.

Tuttavia, senza un sistema per gestire gli equilibri di potere tra i diversi attori dell'ecosistema, la stessa sopravvivenza dell'ecosistema potrebbe essere a rischio.

Le *performance dell'ecosistema* dell'impatto deve essere valutata sia in termini di risultati sociali sia di ritorno economico. I finanziatori hanno espresso pareri ancora molto critici riguardo gli strumenti di misurazione dell'impatto sociale esistenti poiché sono considerati ancora troppo complessi, costosi e time consuming. Di conseguenza, attualmente è diffuso un approccio che potremmo definire *transaction-based*, vale a dire composto da pochi indicatori principalmente qualitativi che sono sviluppati in modo personalizzato per la singola organizzazione. Solitamente questa attività di misurazione viene, quindi, esternalizzata a consulenti terzi.

Gli attori che entrano nel mercato della finanza ad impatto stanno ancora cercando di sviluppare *processi e strumenti* innovativi nell'adattarsi alle esigenze delle organizzazioni ad impatto, come *social bond*, piattaforme di *social peer to peer lending*, *leasing sociale*. Un approccio completamente nuovo che si sta diffondendo è l'investimento nel settore immobiliare al fine di innescare processi di rigenerazione dell'area circostante, dove l'asset fisico è semplicemente un contenuto di servizi che sono il vero veicolo di creazione di valore sociale.

Tuttavia, gli intervistati sottolineano la necessità di attuare diverse azioni al fine di superare la fase di test e rendere il mercato stabile e robusto. In primo luogo, sarebbe importante aumentare il volume delle transazioni sul mercato, attirando nuovi soggetti sia dal lato dell'offerta che della domanda. In secondo luogo, il coinvolgimento del settore pubblico sembra cruciale, non solo come partner in investimenti diretti, ma come gestione del mercato per promuovere iniziative di sensibilizzazione sul tema dell'impatto sociale e politiche in grado di sostenere la crescita della domanda e implementare incentivi che attraggano attori sul mercato. Gli intervistati riscontrano un serio bisogno di attività che sviluppino le competenze necessarie per gestire questo specifico tipo di investimenti. Infine, sottolineano la necessità di concepire meccanismi per ridurre il rischio degli investimenti, in particolare di garanzia o assetti di partnership pubblico-private.

Conclusioni

Questa rassegna dei dati presentati nel Tiresia Social Impact Outlook utilizza un approccio ecosistemico per comprendere le condizioni di un settore complesso come l'impresa sociale e l'innovazione sociale. In particolare, basandosi sull'ipotesi teorica proposta da Adner, questo lavoro prova a riflettere sulla *struttura di allineamento dell'ecosistema*.

In primo luogo, l'analisi permette di concludere che l'ecosistema non mostra una carenza in termini di asset tangibili, in questo caso il capitale, ma di quelli intangibili. Il bisogno più urgente suggerito dal livello di *investment readiness* della domanda e dalle richieste dell'offerta risultano essere attività in grado di rafforzare le competenze manageriali e tecnologiche delle organizzazioni per renderle "pronte" a ricevere i finanziamenti necessari. Difatti, la presenza di innovazioni tecnologiche nei modelli di business potrebbe favorire la scalabilità delle soluzioni proposte. Ciò non significa avere organizzazioni più grandi o utilizzare la tecnologia semplicemente per il bene della tecnologia stessa. L'introduzione della componente tecnologica rappresenta un'opportunità per condividere, diffondere, adattare e replicare più facilmente il modello in diverse aree e risolvere diverse tipologie di problemi sociali. In tal modo, i finanziatori ad impatto sociale potrebbero sperimentare l'opzione di investire in sotto-ecosistemi di organizzazioni che offrono le stesse comprovate proposte di valore in diversi contesti, superando il problema della frammentazione e delle dimensioni ridotte del singolo investimento.

Tuttavia, dall'altra parte, i finanziatori ad impatto dovrebbero farsi carico, impiegando parte del capitale, delle iniziative necessarie per sviluppare l'ecosistema e "costruire" le competenze della domanda. In particolare, proponiamo due priorità che dovrebbero essere incluse nel mandato degli investitori a impatto sociale per superare le sfide dell'ecosistema dell'impatto. In primo luogo, gli investitori dovrebbero impiegare parte dei loro finanziamenti sostenendo attività di capacity building; in secondo luogo, dovrebbero generare partnership con intermediari e fornitori di servizi non finanziari per superare la frammentazione legata alla presenza di molte piccole imprese orientate al sociale che svolgono attività simili in diverse aree o settori.

Quindi, in conclusione, affinché l'ecosistema dell'impatto possa svilupparsi ulteriormente per affrontare le crescenti sfide sociali è necessario che tutti gli attori dell'ecosistema, imprese e finanziatori, ripensino almeno in parte i propri ruoli rispetto al settore "for profit" e apportino delle modifiche ai propri modelli operativi.

Bibliografia

Adner R. (2006), "Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem", *Harvard Business Review*, 84(4), p. 98.

Adner R. (2017), "Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy", *Journal of Management*, 43(1), pp. 39-58. DOI: 10.1177/0149206316678451

Adner R., Kapoor R. (2010), "Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations", *Strategic Management Journal*, 31(3), pp. 306-333. DOI: 10.1002/smj.821

Afuah A. (2000), "How Much Do Your Co-opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?", *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 397-404. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<397::AID-SMJ88>3.0.CO;2-1

Attride-Stirling J. (2001), "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research", *Qualitative Research*, 1(3), pp. 385-405. DOI: 10.1177/146879410100100307

Braun V., Clarke V. (2006), "Using Thematic Analysis in Psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

Buckingham H., Pinch S., Sunley P. (2012), "The Enigmatic Regional Geography of Social Enterprise in the UK: A Conceptual Framework and Synthesis of the Evidence", *Area*, 44(1), pp. 83-91. DOI: 10.1111/j.1475-4762.2011.01043.x

Busenitz L.W., Sharfman M.P., Townsend D.M., Harkins J.A. (2016), "The Emergence of Dual-Identity Social Entrepreneurship: Its Boundaries and Limitations", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 25-48. DOI: 10.1080/19420676.2014.987801

Carè R., Wendt K. (2018), "Investing with Impact: An Integrated Analysis Between Academics and Practitioners", in La Torre M., Calderini M. (eds.), *Social Impact Investing Beyond the SIB*, Palgrave Studies in Impact Finance, Palgrave Macmillan, Cham.

Defourny J., Nyssens M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), pp. 32-53. DOI: 10.1080/19420670903442053

Dixon-Woods M., Agarwal S., Jones D., Young B., Sutton A. (2005), "Synthesising Qualitative and Quantitative Evidence: A Review of Possible Methods", *Journal of Health Services Research & Policy*, 10(1), pp. 45-53. DOI: 10.1177/135581960501000110

Doherty B., Haugh H., Lyon F. (2014), "Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda", *International Journal of Management Reviews*, 16(4), pp. 417-436. DOI: 10.1111/ijmr.12028

Emerson J., Twersky F. (eds.) (1996), *New Social Entrepreneurs: The Success, Lessons, and Challenge of Non-Profit Enterprise Creation*, The Homeless Economic Fund, The Roberts Foundation.

European Commission (2015), *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, Bruxelles.

Georghiou L. (2018), *A European Ecosystem for Social Innovation*, RISE Report, DG Research and Innovation, European Commission, April.

Jensen C., Ardnt C., Lee S., Wenzelburger G. (2017), "Policy Instruments and Welfare State Reform", *Journal of European Social Policy*, 28(2), pp. 161-176. DOI: 10.1177/0958928717711974

Misuraca G., Pasi G., Viscusi G. (2018), "Social Innovation and Resilience: exploring the dynamics and impacts on the digital transformation of governance & society", ICEGOV '18 Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, Galway, Ireland, April.

Moore J.F. (1993), "Predators and Prey: A New Ecology of Competition", *Harvard Business Review*, 71(3), pp. 75-86.

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1997), "Co-opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy", *Strategy & Leadership*, 25(6), pp. 28-33. DOI: 10.1108/eb054655

Nicholls A., Nicholls J., Paton R. (2015), "Measuring social impact", in Nicholls A., Emerson J., Paton R. (eds.), *Social Finance*, Oxford University Press, Oxford.

Santos F., Pache A.C., Birkholz C. (2015), "Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises", *California Management Review*, 57(3), pp. 36-58. DOI: 10.1525%2Fcmr.2015.57.3.36

Smith W.K., Besharov M.L., Wessels A.K., Chertok M. (2012), "A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands", *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), pp. 463-478. DOI: doi.org/10.5465/amle.2011.0021

Il più grande crowdfunding d'Italia

Gianfranco Marocchi
Impresa Sociale

Proviamo a raccontarlo come lo si racconta oggi. In Italia c'è una grande esperienza che potremmo definire di *equity-crowdfunding*: vi sono infatti circa 450 mila persone che, oltre ad essere quotidianamente impegnate con il proprio lavoro o la propria azione volontaria nel realizzare progetti ad alto impatto sociale (solo per fare pochi esempi, l'integrazione delle persone con disabilità, il contrasto alla povertà educativa, l'agricoltura sociale, l'housing sociale, la società multiculturale, il lavoro per chi ne era escluso, ecc.), conferiscono mediamente a tali iniziative – oltre al capitale sociale conferito una tantum – ciascuno un po' più di 200 euro all'anno: che detti così sembrano pochi, ma moltiplicati appunto per 450 mila fanno circa 100 milioni in più all'anno, ogni anno. Questi 200 euro sono conferiti oggi e per sempre; sono meno che in anni passati ma, si sa, la crisi si sente, e comunque anche 100 milioni all'anno non sono proprio un'inezia. E, visto che la cosa va avanti da molto tempo, hanno in questo modo accumulato in circa quindicimila fondi di investimento ad alto impatto sociale quasi 3 miliardi, in media circa 200.000 euro a fondo, disponibili senza costi aggiuntivi e con pazienza illimitata. Certamente, ciascuno conferisce le risorse all'iniziativa in cui è impegnato, che ha quindi maggiormente a cuore e su cui esercita un controllo attraverso meccanismi democratici, ma esiste un sistema ingegnoso per cui circa 3 milioni all'anno – ora che le risorse sono minori, un tempo assai di più – finiscono in un "fondo dei fondi" che – raccogliendo tra l'altro risorse anche da altri soggetti – agisce in senso perequativo degli scompensi territoriali o per sostenere progetti particolarmente innovativi.

In questo racconto, il lettore non avrà faticato a riconoscere i meccanismi di accumulazione patrimoniale delle cooperative sociali italiane, dove grazie al lavoro dei soci e alla scelta di non distribuire utili si accumula nel corso del tempo il patrimonio, con appunto i numeri sopra richiamati; potrebbe essere una notizia da prima pagina, mentre appare singolarmente sullo sfondo dell'interesse dei principali media che si occupano dei temi della finanza ad impatto sociale.

Un recente speciale di Vita, oltre ad occuparsi della "finanza ad impatto" in senso lato – fondi che investono ad esempio in ambito ambitale, sanitario, per creare infrastrutture, ecc. tutte attività peraltro in cui la finanza ha sempre investito anche quando di impatto ancora non si parlava – ha il merito di descrivere (Vita, numero di giugno 2021, pag. 31) in modo dettagliato l'ecosistema *"strictly impact"* italiano: operatori finanziari che investono specificamente in ambito sociale: si tratta oggi di 52.8 milioni di euro investiti, con un rendimento medio del superiore al 5%.

Senza dubbio anche un singolo euro investito in imprese sociali è di per sé un'iniziativa lodevole e nella misura in cui un fondo è utilizzato significa che vi sono imprenditori che l'hanno ritenuto utile ed è quindi cosa buona; questo però non ci esime dalla necessità di andare oltre l'ideologia della finanza e proporre qualche comparazione:

- *entità*: i soggetti di finanza ad impatto investono nell'impresa sociale circa 50 milioni di euro, non più dell'1.5% del patrimonio investito dalle sole cooperative sociali (un sottoinsieme dell'impresa sociale) grazie a risorse proprie (3 miliardi circa);
- *remunerazione*: il capitale apportato dai soggetti di finanza ad impatto costa all'impresa sociale il 5% o più; quello proprio delle cooperative e delle imprese sociali non costa nulla;
- *"pazienza"*: il capitale apportato dai soggetti di finanza ad impatto è generalmente abbastanza paziente ed è disponibile ad attendere la restituzione per alcuni anni; il capitale proprio delle imprese ha "pazienza infinita" e spesso diventa addirittura intergenerazionale, andando a beneficiare soggetti diversi e più giovani di quelli che l'hanno costituito;
- *controllo*: il capitale apportato da soggetti di finanza di impatto è controllato da soggetti esterni all'impresa sociale, cui spetta il non facile compito di equilibrare le attese degli investitori e delle imprese sociali; il capitale delle imprese sociali è controllato in modo democratico dai soci.

Tutto ciò lo si richiama non certo per svalutare le pur apprezzabili iniziative della "finanza di impatto", ma per chiedersi come mai il mondo della comunicazione e i policy makers attribuiscano tanta enfasi ad un 1.5% delle dotazioni di capitale dell'impresa sociale – più costoso, meno paziente e più problematico dal punto di vista della governance – anziché al restante e più virtuoso 98.5%.

E la risposta ci porta purtroppo alla problematica sudditanza culturale che porta a innamorarsi dell'impresa sociale nella misura in cui assuma strumenti e linguaggi il più possibile omologabili a quelli del mondo profit, e più di recente con quello della finanza, dimenticando o facendo finta di dimenticare i danni che quest'ultima ha fatto negli anni recenti.

Mentre la crescente attenzione di imprese, investitori e cittadini a temi quali la sostenibilità, la non discriminazione, la salute, l'assenza di sfruttamento, ecc. in altre parole, il fatto che l'impresa e la finanza siano spinte ad essere "più sociali" è, quando autentico e non mero *social washing*, un dato assolutamente positivo – e, diciamo noi, da annoverare almeno in parte tra i successi cui l'impresa sociale non è estranea – non vi è motivo, se non una forzata "retorica della simmetria" per affermare che l'impresa sociale stia a sua volta diventando (o "debba" diventare) più simile al profit. Perché mai? Perché mai, nel momento in cui ci si rende conto che il sistema economico deve essere attento alle esigenze ambientali e sociali, dovrebbe derivarne il fatto che l'impresa sociale diventi a sua volta il più possibile simile al mondo for profit?

La risposta a questo interrogativo si basa su un pregiudizio culturale paternalistico, privo di supporti empirici e un po'

fastidioso ma purtroppo molto diffuso: dal momento che sono "sociali", queste imprese sarebbero necessariamente deboli: patrimonialmente inconsistenti, con finanze dissestate, con poche capacità manageriali, caratterizzate da basse professionalità, organizzazione carente, poco digitalizzate, ecc.: tutti pregiudizi che le ricerche serie hanno smentito. Insomma, una riedizione del *White Man's Burden* per cui la primitiva tribù delle imprese sociali andrebbe civilizzata dal più avanzato mondo del for profit, generosamente disponibile a condividere i propri strumenti operativi e culturali. Ovviamente non a titolo gratuito.

La strada che questa Rivista ha proposto e continua a proporre è diversa: difende la biodiversità imprenditoriale e, nel rispetto di tutti gli attori economici, ritiene che le imprese sociali debbano sviluppare un proprio specifico modello di crescita, anche nelle modalità di finanziamento delle attività e degli investimenti: non perché gli altri siano errati, ma perché è questo il modello che la caratterizza e la rende più adatta a rispondere a specifici bisogni sociali.

Quindi: benissimo che vi siano alcune decine di milioni di euro per investimenti in imprese sociali; e benissimo, soprattutto – tema che non va dimenticato – che vi sia, accanto ai soggetti di *equity*, una finanza eticamente orientata che sostiene le imprese sociali con ben altre cifre (Banca popolare Etica, ben prima che la finanza di impatto fosse inventata, impiegava circa un miliardo di euro a favore di imprese sociali); ma va in primo luogo rilanciata con forza la strada originale che ha portato le imprese sociali italiane a rafforzarsi con risorse proprie.

Si richiamano a tal proposito almeno due tipi di misure possibili, secondo quanto più volte sostenuto da questa Rivista: misure che moltiplichino il capitale investito dai soci e misure, come quelle già previste dal d.lgs. 112/2017 e ancora in attesa di attuazione, che prevedono la deducibilità fiscale del capitale investito in imprese sociali. Ma, accanto a queste e altre misure specifiche, va soprattutto diffusa una consapevolezza da parte dei soggetti che hanno a cuore l'interesse generale: che la crescita e il consolidamento dell'impresa sociale italiana si sono nutriti in primo luogo di avanzi di gestione pazientemente accumulati e reinvestiti e che quindi enti pubblici, fondazioni, imprese che fanno della responsabilità sociale un tratto distintivo hanno una via molto diretta per sostenere l'impresa sociale: non tirargli troppo il collo, nella consapevolezza che ogni euro accumulato da un'impresa sociale va a costituire una forma preziosa e unica di capitale intergenerazionale democraticamente controllato e reinvestito.

7. I Social Impact Bonds

Pagare solo chi ottiene risultati verificabili che, nel frattempo, dovrà far appella alla sua capacità di generare fiducia nei soggetti finanziari che dovranno anticipare il suo potenziale credito. Un circolo virtuoso che sprona a migliori risultati e fa leva sulla reputazione o un meccanismo con un lato oscuro che erode il welfare?

Tra le applicazioni specifiche del principio di "finanziare secondo l'impatto prodotto" vi sono i *Social Impact Bonds*, sperimentati in alcuni contesti nazionali e di cui taluni auspicano l'introduzione anche nel nostro Paese: chi realizza interventi sociali è pagato "a risultato" e la sua capacità di generare fiducia consente di accedere ad un mercato finanziario che scommette sulla capacità dell'impresa sociale di conseguire risultati positivi, anticipando le somme che saranno poi eventualmente corrisposte a verifica avvenuta.

Ma come è andata nel Regno Unito, dove questo sistema è stato sperimentato? Neil McHugh, Stephen Sinclair, Michael Roy, Leslie Huckfield e Cam Donaldson evidenziano, a dispetto dell'entusiasmo iniziale, tutti i limiti di questo strumento e le vie alternative possibili per evitare gli effetti negativi della finanziarizzazione del welfare.

Anche Andrea Bernardoni argomenta che i Social Impact Bond e gli schemi payment by results anziché essere strumenti per innovare e migliorare il welfare redendolo più appropriato alle esigenze della società, rischino di essere dei cavalli di Troia per accelerare il processo di standardizzazione, mercatizzazione e finanziarizzazione del welfare.

Impresa Sociale n. 3/2014
Social Impact Bonds: un lupo travestito da agnello?

Neil McHugh, Stephen Sinclair, Michael Roy, Leslie Huckfield, Cam Donaldson

Impresa Sociale n. 12/2018
Social Impact Bond, payment by results e imprese sociali: un'analisi critica

Andrea Bernardoni

Social Impact Bond: un lupo travestito da agnello?

Neil McHugh
Glasgow Caledonian University, UK
Stephen Sinclair
Glasgow Caledonian University, UK
Michael Roy
Glasgow Caledonian University, UK
Leslie Huckfield
Glasgow Caledonian University UK - SENSCOT, The Social Entrepreneurs Network for Scotland
Cam Donaldson
Glasgow Caledonian University, UK

Abstract

Questo paper presenta una critica ad ampio raggio dei social impact bond (SIB): un modello di investimento finanziario recente e innovativo, sviluppatosi nel Regno Unito e in via di diffusione su scala internazionale, che potrebbe trasformare radicalmente la fornitura dei servizi sociali. Nonostante i SIB abbiano il potenziale per influenzare l'offerta di servizi sociali da parte di tutti i fornitori, questo articolo si focalizza su tre dei loro possibili effetti: esiti potenziali, governance e possibili conseguenze inaspettate per il terzo settore inglese. Inoltre il contributo guarda ai SIB come alla più recente manifestazione del cambiamento ideologico che il terzo settore inglese sta attraversando.

Keywords: social impact bond, SIB, investimenti sociali, servizi sociali, terzo settore

Traduzione italiana dell'articolo "Social impact bonds: a wolf in sheep's clothing?", pubblicato su *Journal of Poverty and Social Justice,* vol. 21 n. 3, pp. 247-57. © Policy Press 2013, #JPSJ, Print ISSN 1759-8273, Online ISSN 1759-8281. http://dx.doi.org/10.1332/204674313X13812372137921

Introduzione

Nel Regno Unito la crisi finanziaria del 2008 ha causato una riduzione della spesa pubblica, associata ad una diminuzione del deficit e del debito (Taylor-Gooby, Stoker, 2011). A questo si è aggiunta la richiesta di un uso più "efficiente" di risorse pubbliche sempre più scarse ed un'accelerazione nell'attuare politiche per il finanziamento dell'outsourcing e l'effettiva fornitura di servizi sociali. Le organizzazioni del terzo settore, insieme alle imprese private, sono state identificate come potenziali strumenti di esternalizzazione, partendo dal presupposto che possano essere più innovative e flessibili dello loro controparti nel settore pubblico (Allen, 2009; Millar, 2012). Se la fornitura di servizi sociali subirà queste trasformazioni sarà però necessario introdurre forme e fonti di finanziamento alternative. In questo paper verrà approfondito uno di questi nuovi modelli di investimento finanziario: i Social Impact Bond (SIB).
Per le organizzazioni del terzo settore e per i fornitori di servizi pubblici, i SIB si differenziano dai tradizionali strumenti finanziari; si tratta di una forma di "pagamento per risultati" (Payment by Results - PbR), anche se estendono questa modalità di finanziamento utilizzando investimenti sociali che si finanziano sul mercato dei capitali, e vanno così a coprire le richieste derivanti dai tagli ai budget pubblici (Social Investment Task Force, 2010).

In questo contesto, per "investimento sociale" si intende un investimento finanziario in un'iniziativa di politica sociale che garantisca un ritorno finanziario all'investitore e allo stesso tempo produca servizi di welfare pubblico (Kingston, Bolton, 2004; Mulgan, Reeder, Aylott, Bo'sher, 2011). Si stima che nel 2010 il mercato degli investimenti sociali nel Regno Unito fosse pari a 190 milioni di sterline (Cabinet Office, 2013) e che stia attualmente acquisendo slancio e sostegno politico, come dimostrato dalla creazione di una banca di investimento sociale, la Big Society Capital (BSC)[1]. BSC è un'organizzazione finanziaria indipendente, con un capitale d'investimento di 50 milioni di sterline apportato dalle quattro banche Merlin - Barclays, HSBC, Lloyds Banking Group e Royal Bank of Scotland - e dai depositi dormienti (Dormant Accounts Scheme)[2]. La BSC si pone l'obiettivo di impiegare

1 In origine la BSC avrebbe dovuto chiamarsi Big Society Bank (BSB) (Cabinet Office, 2010).

2 Il Dormant Accounts Scheme, introdotto a seguito della fondazione della Dormant Bank e del Building Society Accounts Act nel 2008, fa sì che somme di denaro giacenti nei conti da più di 15

i finanziamenti provenienti dai mercati di capitali per fini sociali e al contempo generare un impatto sociale positivo (Cohen, 2012); non investe direttamente in organizzazioni di terzo settore, ma si rivolge a intermediari dell'investimento sociale, come Social Finance (che ha creato i SIB).

I sostenitori ritengono che i SIB siano una soluzione vantaggiosa per tutti i soggetti coinvolti. Il Ministro inglese per la Società Civile, Nick Hurd, li ha descritti come "un'opportunità che mette a disposizione risorse considerevoli per affrontare i problemi sociali con modalità innovative" e ritiene che siano in grado di generare nuovi investimenti nelle politiche sociali a costo zero e con un rischio minimo per le finanze pubbliche (Wintour, 2012). Tuttavia l'entusiasmo con cui i SIB sono stati accolti non è sempre stato mitigato dalla critica. Nonostante i SIB abbiano il potenziale per influenzare l'offerta di servizi sociali da parte di tutti i fornitori, questo articolo si focalizzerà su tre possibili effetti: i loro esiti potenziali, le conseguenze inattese per il terzo settore inglese e la loro governance; inoltre si guarderà ai SIB come alla più recente manifestazione del cambiamento ideologico che il terzo settore inglese sta attraversando. Per prima cosa considereremo le ragioni dell'entusiasmo che ha accompagnato la loro diffusione.

I social impact bond

I PbR sono stati adottati dai vari governi inglesi per finanziare servizi di sanità pubblica e welfare. Essi permettono al Governo di pagare i fornitori di servizi pubblici esternalizzati in base al conseguimento di risultati calcolati, trasferendo così il rischio finanziario al fornitore (Audit Commission, 2012). Il primo SIB al mondo venne annunciato dall'allora Segretario di Giustizia Jack Straw - del Partito Laburista - nel marzo 2010; fu creato da Social Finance per ridurre i livelli di recidiva tra i prigionieri con pena breve (condannati a reclusione per meno di un anno) della Her Majesty's Prison (HMP) di Peterborough (Walker, 2010).

I SIB differiscono in molti modi dai precedenti modelli di PbR. Il termine "bond" è in sé alquanto fuorviante. Mentre un tradizionale bond finanziario viene descritto in qualsiasi manuale di finanza (Brealey, Myers, Marcus, 2001) come un titolo di debito sul quale il detentore del bond riceve un interesse fisso (cedola) che matura entro un certo lasso di tempo, i SIB hanno un rendimento finanziario solo quando vengono raggiunti specifici risultati sociali, avvicinandosi di fatto più ad un prodotto "equity" (Bolton, Saville, 2010; Greenhalgh, 2011). Inoltre essi implicano un accordo tra i vari stakeholder - il Governo, il fornitore del servizio e l'investitore - agevolato da un'organizzazione di intermediazione. L'intermediario negozia un accordo secondo cui l'investitore può recuperare il suo investimento di capitale sul fornitore di servizi, insieme ad un ritorno finanziario aggiuntivo (pagato dal Governo o da un'organizzazione per conto della quale il servizio viene erogato), a condizione che il fornitore di servizi ottenga certi risultati su una popolazione target (Bolton, Saville, 2010). La quota di rendimento finanziario può variare a seconda dei risultati sociali raggiunti, con un livello base concordato al di sotto del quale gli investitori abbandonano l'investimento e non ricevono rendimenti aggiuntivi. Ad esempio, un investitore riceverà un rendimento finanziario del 2,5% a fronte di una riduzione del 7,5% nella recidiva (misurata rispetto ad un gruppo di controllo); una riduzione maggiore nella recidiva darà luogo a rendimenti finanziari più alti, fino a un massimo del 13,3%; livelli di riduzione inferiori al 7,5% causeranno una perdita di capitale da parte degli investitori (Cohen, 2012).

La ricapitalizzazione dell'investitore e i rendimenti aggiuntivi vengono pagati con i risparmi che si accumulano a seguito del miglioramento nel conseguimento dei risultati. L'obiettivo del Governo è controllare che i servizi sociali continuino ad essere forniti quando il rischio del finanziamento è sostenuto dagli investitori anziché dai fornitori di servizi, come avviene invece in altri accordi di PbR. I fornitori non devono "fare affidamento" sul capitale per il conferimento del servizio (Disley, Rubin, Scraggs, Burrowes, Culley, 2011), come si potrebbe pensare per il fatto che sono "finanziati prima" dagli investitori (Scott, 2012), e gli investitori hanno la possibilità di guadagnare un rendimento finanziario da un investimento che ha una missione sociale (Bolton, Saville, 2010).

Esiste una notevole pressione internazionale per utilizzare questo strumento finanziario - ancora embrionale - per vari servizi pubblici e di welfare, sia nel Regno Unito[3] che negli Stati Uniti e in Australia, attraverso lo sviluppo di nuovi SIB (Robinson, 2012). I sostenitori sperano che questo modello di finanza stimoli partnership "creative" per finanziare nuovi servizi sociali, in un periodo in cui il budget pubblico risulta essere ridotto ed incerto (Bolton, Saville, 2010; Social Investment Task Force, 2010).

Risultati

Il successo di un SIB sta nella misurazione del suo impatto sociale. In linea di principio, è da accogliere positivamente il passaggio da uno strumento orientato agli output per un certo gruppo target, ad uno indirizzato al raggiungimento di risultati di più ampia portata. Tuttavia l'impatto sociale è notoriamente difficile da misurare. Non è compito facile valutare come e fino a che punto un intervento abbia un impatto, ad esempio, sul benessere di un beneficiario: questo tipo di risultati tendono infatti a essere continuativi piuttosto che definitivi. Per molti degli obiettivi sociali dei SIB non esistono misure "standard", quindi si dovranno utilizzare nuovi indicatori o approssimazioni. Tuttavia se una misura generale dell'effetto di un certo servizio può essere adeguata per alcune valutazioni, essa può non essere sufficiente per negoziare gli accordi di PbR e SIB, poiché i pagamenti dei rendimenti finanziari dipendono dai risultati e sarà necessario un certo livello di precisione per evitare controversie.

anni vengano reinvestite a beneficio della comunità. É stato siglato un accordo per trasferire una parte di questi conti giacenti alla BSC (Big Society Capital, 2012a). Nel 2012 il capitale ricevuto dalla BSC da parte del Reclaim Fund era di 119,4 milioni di sterline (Big Society Capital, 2013).

3 Il primo SIB in Scozia è stato creato dalla Perth YMCA in collaborazione con il Department for Work and Pensions (Scott, 2012) per un progetto a sostegno dei giovani.

La complessità che sta dietro la formulazione del contratto di un SIB basato sull'impatto è ancor più evidente se si considera il problema di come validare il meccanismo che genera l'impatto. Questo riflette anche le difficoltà nell'attribuire cambiamenti sugli outcomes a specifiche azioni di policy, come espresso da Pawson (Pawson, Greenhalgh, Harvey, Walshe, 2004) e dalla letteratura sul Social Return of Investment (SROI) (Arvidson, Lyon, McKay, Moro, 2013). Il rischio implicito nei SIB fa propendere per un semplicistico modello "meccanico" di causa-effetto, basato sull'idea che un intervento è sempre qualcosa di singolare che dà luogo ad effetti chiaramente riconoscibili. Tale visione non riesce però a cogliere la complessità delle condizioni e dei contesti dei problemi sociali a cui i SIB si rivolgono. Ad esempio, mentre la recidiva sembra essere un risultato più idoneo di altri per investire in un SIB, la riduzione del livello di recidiva richiede di mediare con (e forse di apportare cambiamenti nelle pratiche di) varie agenzie coinvolte a supporto del gruppo target, ad esempio quelle che si occupano della fornitura dell'alloggio, dei benefits di sicurezza sociale, della formazione professionale; gli effetti sono inoltre condizionati dalla natura del mercato del lavoro locale. E' possibile - e anche frequente - che un progetto sociale promettente fallisca proprio nella fornitura del sistema di supporto di cui il gruppo target ha bisogno per avere prospettive concrete di migliorare la sua situazione (Pawson, 2002). A questo punto una domanda sorge spontanea: come è possibile attribuire un certo risultato all'intervento in sé e per sé, quando il suo successo può essere determinato da altri servizi o da condizioni favorevoli? La premesse da cui partono i SIB non riescono a cogliere il fatto che le politiche di inclusione sociale non sono leve meccaniche ma processi molto più complessi, che comportano la riconfigurazione di interazioni sociali articolate con conseguenze spesso non prevedibili (Sanderson, 2000).

Conseguenze inattese per il terzo settore inglese

L'introduzione dei SIB nel terzo settore inglese ha portato ad alcune conseguenze "inattese", come il "meccanismo perverso" che spinge le organizzazioni a trascurare le attività principali per concentrarsi su quelle più facilmente misurabili. Come risultato dalla contrattazione outcome-based del programma Pathways to Work, il PbR può portare le organizzazioni a modellare la fornitura dei servizi sulla base dei termini del contratto anziché sulla soddisfazione dei clienti (Hudson, Phillips, Ray, Vegeris, Davidson, 2010). Di conseguenza, i soggetti più vulnerabili e in maggiore difficoltà sono spesso "parcheggiati" e dimenticati poiché occuparsi di loro in modo soddisfacente richiede sforzi, tempi e costi elevati, mentre si preferisce focalizzare le attività sulla clientela migliore e priva di particolari esigenze, meno dipendente dai sussidi statali, raggiungendo così i risultati "da contratto" o incentivati.

La "distorsione delle attività" provocata dai PbR può manifestarsi anche in altri modi. Ad esempio nell'appropriazione della qualifica di "impresa sociale". Le imprese sociali sono state ampiamente sostenute come legittime candidate, tra le organizzazioni di terzo settore, per colmare le lacune nella fornitura di servizi pubblici da parte dello Stato (Brady, 2011). Anche se nel Regno Unito non esiste una definizione a norma di legge di impresa sociale, la definizione del Department of Trade and Industry (DTI) continua ad essere citata: "un'impresa avente principalmente obiettivi sociali, le cui eccedenze sono reinvestite nell'impresa stessa o nella comunità per migliorarne i risultati, anziché essere utilizzate per massimizzare il profitto degli azionisti e dei proprietari" (DTI, 2002, 13). Ciononostante la mancanza di una definizione normativa lascia il dibattito aperto a varie interpretazioni sulla natura dell'impresa sociale. Molti attori del settore pubblico e privato hanno da tempo approfittato di questa lacuna per adattare la definizione ai loro obiettivi specifici (Jones, 2012; Roy, Donaldson, Baker, Kay, 2013), così come lo stesso Governo nell'ambito del dibattito sul coinvolgimento dell'impresa sociale nella riforma del Sistema Sanitario Nazionale (NHS) (Hampson, 2010). Questa ambiguità apre la strada un'interpretazione "creativa", nel caso in cui le imprese private for-profit forniscano servizi sotto le sembianze di "imprese sociali" come copertura per le privatizzazioni. Questo tipo di "estensione del concetto di impresa sociale" rappresenta sicuramente un allontanamento dalla tradizione europea (alla quale fa riferimento la definizione del DTI) verso modelli di impresa sociale più tipicamente americani, che possono comprendere anche aziende indiscriminatamente orientate al profitto, con obiettivi sociali minimi (Defourny, Nyssens, 2010).

Il rischio di deviazioni dall'obiettivo originario è amplificato da una chiara mancanza di "preparazione all'investimento sociale"; questo problema non è confinato alla sola impresa sociale ma si estende all'intero terzo settore (Gregory, Hill, Joy, Keen, 2012). Verosimilmente, l'attuale mancanza di preparazione all'investimento è in gran parte dovuta al fatto che molte imprese sociali sono semplicemente troppo piccole per sfruttare l'impatto che i SIB avrebbero su di loro. La maggioranza dei contratti di servizio pubblico sono conferiti a grandi multinazionali che lavorano in outsourcing (come Atos, A4E e Serco) e che possiedono il capitale necessario per affrontare significative variazioni di flusso di cassa fino a quando i contratti di PbR non innescano il pagamento (Social Enterprise UK, 2012). Social Enterprise UK ha descritto questo emergente settore privato come una forma di oligopolio, dove un numero ridotto di aziende detengono un'ampia quota del mercato dei servizi pubblici, come uno "Stato Ombra" (Social Enterprise UK, 2012).

Per competere con queste imprese e diventare più adatte al finanziamento con i SIB, le imprese sociali potrebbero cedere alla tentazione di crescere in modo sostanziale o fondersi tra loro. Le imprese sociali, però, nascono spesso per affrontare specifici problemi locali e la pressione all'ottimizzazione delle risorse potrebbe portarle a trascurare i propri obiettivi e le comunità. Ogni deviazione dagli obiettivi originari avrà conseguenze negative per i soggetti più vulnerabili, che necessitano di un supporto locale e personalizzato.

Governance

Nei precedenti accordi di PbR, il Governo generalmente manteneva il controllo sulla selezione dei fornitori dei servizi. Tuttavia la responsabilità del Governo è stata messa in secondo piano da un processo di delega necessario all'implemen-

tazione dei SIB, in quanto è un intermediario - come Social Finance - a promuovere il SIB e ad ingaggiare il fornitore del servizio (Disley, Rubin, Scraggs, Burrowes, Culley, 2011). I SIB pertanto prevedono non solo l'"appalto" dei servizi necessari alla soluzione di problemi sociali, ma anche della possibilità di individuare un fornitore, andando così ad intaccare la possibilità di stabilire una responsabilità pubblica e democratica. L'assenza di una relazione diretta tra il fornitore dei servizi e il Governo favorirà un'asimmetria informativa a favore del fornitore e ridurrà la supervisione e la capacità del Governo di influenzare la fornitura o di intervenire in caso di illeciti. Alla luce delle indagini sulle possibili frodi alla A4E - un'importante stazione appaltante del Work Programme - il Public Accounts Committee (2012) ha raccomandato al Department for Work and Pensions (DWP) di assicurare un controllo appropriato quando aziende private vengono selezionate per la fornitura di servizi pubblici. I SIB compromettono però la capacità del Governo di implementare queste raccomandazioni, poiché comportano una delega esternalizzata per i servizi.

La struttura necessaria per creare un mercato di azionariato sociale[4] comprende gli intermediari dei SIB e un ente regolatore (Cohen, 2012) che dovrebbe prevenire ogni possibile contrasto tra intermediari e fornitori dei servizi. Gli asset sono centrali in questo tipo di mercato e i SIB sono stati promossi come una nuova "asset-class" in grado di introdurre la disciplina di mercato nell'economia sociale (Bolton, Saville, 2010). Sebbene le "intenzioni dichiarate" di favorire il terzo settore e di continuare a fornire servizi sociali essenziali possono anche essere genuine, sono espresse nel linguaggio dei mercati e delle aziende del settore privato. Un programma di austerità e taglio delle spese legittima il dibattito a favore di maggiore innovazione, e in simili circostanze si è spesso caldeggiato il sostegno ai mercati e alle aziende (Seelos, Mair, 2012). Vi è però il pericolo che l'adozione acritica di questi principi e linguaggi "annacqui" i fondamenti e le caratteristiche distintive del terzo settore - le relazioni con la comunità, i valori, l'impegno per la giustizia sociale e per un cambiamento radicale nella società - che, sebbene contestati (Macmillan, 2013), possono facilmente andare persi (McCabe, 2012).

Questo approccio market-oriented si collega alla questione etica sul ruolo del mercato in relazione ai problemi sociali. Le aziende private sono già presenti in molti settori sociali (come ad esempio nell'assistenza sanitaria e nel sistema penale, dove esistono prigioni gestite privatamente - una è l'HMP di Peterborough). C'è tuttavia il rischio che un ulteriore sconfinamento del settore privato nel finanziamento e nella valutazione delle performance dei fornitori dei servizi del terzo settore - promosso da accordi di finanziamento simili ai SIB - riduca l'autonomia di quest'ultimo. Per questo i SIB possono intaccare ulteriormente i confini tra privato, pubblico e terzo settore ed esporre maggiormente l'implementazione delle politiche pubbliche agli imprevisti del mercato.

Nella discussione vanno ricordati anche il potenziale e l'interesse per ulteriori sviluppi nell'economia sociale; ad esempio il mercato secondario degli investimenti sociali attraverso il quale gli investitori possono rivendere l'investimento iniziale (Disley, Rubin, Scraggs, Burrowes, Culley, 2011). Questo scenario si può concretizzare nel momento in cui gli investitori approfittano dei punti deboli degli altri attori per accrescere il proprio guadagno (Scott, 2012), ma i sostenitori dei SIB hanno rapidamente respinto l'idea che siano in prima battuta una "trovata per fare soldi" (Travis, 2010). Tuttavia il precedente causato dal mercato dei derivati nella crisi finanziaria (Acharya, Philippon, Richardson, Roubini, 2009) crea preoccupazioni reali in merito alla riproposizione di azioni che promuovano la separazione tra la titolarità e le responsabilità, con un conseguente deterioramento della rendicontazione, della determinazione del prezzo e della governance.

Social impact bond, il terzo settore inglese e uno spostamento ideologico

Nel Regno Unito i SIB sono stati introdotti in un periodo in cui le organizzazioni del terzo settore stavano affrontando tagli senza precedenti e ristrutturazioni finanziarie epocali. Si è stimato che le organizzazioni di volontariato e le imprese di comunità del Regno Unito perderanno circa 911 milioni di sterline all'anno in termini di finanziamento pubblico entro il 2015-2016, e che le riduzioni totali di risorse ammonteranno a 2,8 miliardi di sterline nel periodo compreso tra il 2011 e il 2016 (Davison, 2013). Inoltre alcune autorità locali dovranno affrontare una diminuzione di circa un terzo delle entrate entro il 2017-2018. Infine una percentuale crescente del supporto pubblico diretto alle organizzazioni di terzo settore non verrà più erogata tramite donazioni e sussidi, bensì attraverso prestiti e pagamenti di servizi (Davison, Heap, 2013).

L'austerità economica è solo uno degli aspetti dello scenario nel quale i SIB si sono sviluppati; l'altro è un clima politico e ideologico peculiare, per cui i SIB sono stati motivati dall'accelerazione di una tendenza politica promossa dai vari governi inglesi per oltre un decennio. I riferimenti alla difficile contingenza economica contenuti nel *White Paper* del Cabinet Office (2013, 17) - *Growing the Social Investment Market* - sono scarsi; il documento si focalizza piuttosto sulla promozione di un "nuovo pilastro della finanza" per fornire servizi pubblici. Questo riflette l'obiettivo della Social Investment Task Force già illustrato nel suo primo report dell'ottobre 2000 - *Enterprising Communities: Wealth Beyond Welfare* - ossia quello di promuovere i finanziamenti privati a favore del terzo settore. Il report suggeriva di individuare degli intermediari dell'investimento sociale perché assumessero un ruolo di maggiore rilievo nel finanziamento alle attività del terzo settore (Social Investment Task Force, 2000).

I SIB rappresentano quindi la continuazione di una tendenza seguita da vari governi per ridurre l'investimento pubblico nei servizi sociali, incoraggiare maggiori investimenti da parte di privati e altri intermediari finanziari e rendere "market" il terzo settore. Ad esempio, il Direttore della BSC, sir Ro-

4 La BSC intende giocare un ruolo importante in questo sviluppo investendo negli intermediari finanziari dell'investimento sociale (SIFIs) (Big Society Capital, 2012b).

nald Cohen[5], ha affermato che la sua missione è "fare crescere il mercato dell'investimento sociale inserendosi nel vasto mercato dei capitali." (SENSCOT, 2012). Il "nuovo paradigma" promosso dalla BSC è trasformare il terzo settore britannico una "asset-class" in grado di attrarre i migliori investimenti e garantire il pagamento dei dividendi agli investitori. Per raggiungere questo risultato, le organizzazioni del terzo settore dovranno però adottare norme e pratiche tipiche del settore privato. Questa tendenza è stata riscontrata non solo nel Regno Unito, ma anche a livello internazionale, dove il ruolo delle sovvenzioni viene contestato e si è posta maggiore enfasi sulla sua natura di "investimento di impatto, e sulla sua allettante promessa di fare del bene e allo stesso tempo fare i soldi" (Hattendorf, 2012).

I SIB rappresentano quindi l'ultima fase di uno slittamento ideologico che favorisce l'allontanamento dei servizi sociali e di welfare dai convenzionali fornitori pubblici o del terzo settore, e costituiscono inoltre una notevole sfida alla cultura e all'operatività del terzo settore volontaristico e comunitario. L'accoglienza relativamente favorevole accordata ai SIB da alcune componenti del terzo settore ha indotto alcuni critici ad affermare che nel terzo settore britannico vi siano elementi che potrebbero appoggiare ulteriori misure di privatizzazione nella riforma del welfare (Mair, 2012). Posizione che non sorprende poi tanto, alla luce della crescente importanza che attori provenienti dall'impresa sociale o dal settore privato stanno acquisendo all'interno terzo settore inglese - più ben disposti verso fonti di finanziamento e modelli di tipo commerciale (Davison, 2013). Mentre in Inghilterra all'entusiasmo del Governo per i SIB hanno fatto eco varie componenti del terzo settore, in Scozia - dove per ora è stato approvato un solo SIB - l'accoglienza è stata decisamente più tiepida. Sebbene il Scottish Council for Voluntary Organisations abbia sostenuto lo sviluppo dei SIB (SCVO, 2011), il Governo Scozzese e molte altre parti del terzo settore si sono opposti. Ad esempio, SENSCOT (The Social Entrepreneurs Network for Scotland) ha affermato che il finanziamento e il modello operativo proposto dalla BSC e rappresentato dai SIB è "di fatto difettoso e potrebbe potenzialmente danneggiare il terzo settore" e ha aggiunto che vi è una "radicale incompatibilità" tra i valori del settore privato e quelli del terzo settore (SENSCOT, 2012). In linea con la tendenza ad una sempre maggiore divergenza politica tra Londra ed Edimburgo, il governo Scozzese si è opposto alle misure di impatto e all'introduzione del PbR nei servizi pubblici; ai SIB ha preferito finanziamenti e meccanismi di fornitura di servizi alternativi, come le Public Social Partnerships (PSP) (Scottish Government, 2011a) e iniziative note come "Change Funds", tra cui una di queste basata sulla riduzione della recidiva (Scottish Government, 2011b). Tuttavia, queste alternative non rappresentano soluzioni permanenti, ma meccanismi di supporto transitori, e possono risultare insostenibili in vista dei prossimi pesanti tagli ai finanziamenti pubblici.

Conclusioni

La crisi finanziaria ha creato un terreno fertile per nuovi meccanismi di finanziamento e accordi di fornitura dei servizi sociali. La volontà di accogliere l'innovazione è più evidente nel campo del cosiddetto "investimento sociale". I SIB sono emersi come uno strumento in grado di combinare il PbR e l'investimento sociale e hanno guadagnato un certo favore, specialmente tra ex banchieri finanziari, che cercano di utilizzare la loro esperienza per spostare i finanziamenti dal mercato di capitali al terzo settore (Social Finance, 2012).

Tuttavia il sostegno a questo strumento emergente dovrebbe essere mediato da un senso critico e da una base empirica che supporti gli sviluppi delle policies. Sebbene in questo paper si sia cercato di proporre una visione critica, è necessaria una ricerca più approfondita che esponga implicazioni e risultati - sia negativi che positivi - derivanti da questo nuovo e promettente approccio ai finanziamenti. E' indispensabile effettuare uno studio comparato relativo agli sviluppi dei SIB in altri Paesi, come ad esempio l'erogazione di servizi terapeutici ai detenuti di Rikers Island, negli Stati Uniti (Olson, Phillips, 2012); le obbligazioni di benefit sociali nel New South Wales, in Australia (Center for Social Impact, 2012); e in Scozia, dove l'unico SIB attivo ha permesso di applicare un "modello di comunità più localizzato" (SENSCOT, 2013) che incentiva le relazioni tra le parti e coinvolge gli investitori nelle esigenze locali del progetto. Ulteriori analisi del SIB per il carcere di Peterborough, che fino ad ora hanno dato segnali positivi (Pudelek, 2013), faranno chiarezza su futuri sviluppi.

Probabilmente i SIB genereranno nuove risorse per finanziare i servizi sociali e di welfare, e potranno essere adottati da autorità locali in difficoltà economiche e in lotta con decisioni politicamente controverse sui tagli ai servizi. Tuttavia è interessante notare come forme alternative di investimento sociale meno influenzate dal mercato di capitali privati - banche di comunità, le community shares, Change Funds, PSP - non abbiano ricevuto lo stesso livello di promozione e sostegno finanziario dei SIB (Community Shares, 2012; Ainsworth, 2012). Il ritiro dell'obbligazione "Allia's Future for Children" a causa di un insufficiente interesse mette in evidenza la necessità di uno "sviluppo di prodotti di investimento sociale più semplici" (Rotheroe, Lomax, Joy, 2013). I dibattiti in merito alle fonti di finanziamento più innovative dovrebbero far riflettere sui diritti dei cittadini sostenuti dai servizi sociali, e non soltanto sul fatto che essi generino risorse aggiuntive in tempi difficili. I SIB rappresentano qualcosa di più di una semplice riforma tecnica sulle modalità di finanziamento dei servizi sociali. Il loro impatto andrà oltre i servizi finanziati; ciò che essi significano per il controllo e la responsabilità dei servizi - e per il ruolo giocato nel terzo settore - merita un attento monitoraggio.

5 É stato annunciato che sir Ronald Cohen si dimetterà dal suo ruolo di direttore della BSC, ma resterà nel consiglio di amministrazione (Ashton, 2013).

Bibliografia

Acharya V., Philippon T., Richardson M., Roubini N. (2009), "The Financial Crisis of 2007-2009: Causes and Remedies", *Financial Markets, Institutions & Instruments,* 18(2), pp. 89-137.

Ainsworth D. (2012), "Charity Bank and Senscot join forces to create a Scottish Community Bank". Third Sector: http://www.thirdsector.co.uk/go/social_enterprise/article/1148030/charity-bank-senscot-join-forces-create-scottish-community-bank/

Allen P. (2009), "Restructuring the NHS Again: Supply Side Reform in Recent English Health Care Policy", *Financial Accountability & Management,* 25(4), pp.373-389. http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0408.2009.00483.x

Arvidson M., Lyon F., McKay S., Moro D. (2013), "Valuing the Social? The Nature and Controversies of Measuring Social Return on Investment (SROI)", *Voluntary Sector Review,* 4(1), pp. 3-18. http://dx.doi.org/10.1332/204080513X661554

Ashton J. (2013), "Sir Ronald Cohen stepping down as head of Big Society Capital". Independent: www.independent.co.uk/news/business/news/sir-ronaldcohen-stepping-down-as-head-of-big-society-capital-8544945.html

Audit Commission (2012), "Local payment by results", Briefing: Payment by results for local services, Audit Commission, London.

Big Society Capital (2012a), *Big Society Capital: vision, mission and activities*, Big Society Capital, London.

Big Society Capital (2012b), *What we fund.* www.bigsocietycapital.com/what-we-fund

Big Society Capital (2013), "Big Society Capital first Annual Report", *Big Society Capital Annual Report*, pp. 1-67, Big Society Capital, London.

Bolton E., Saville L. (2010), *Towards a new social economy: blended value creation through Social Impact Bonds*, Social Finance, London.

Brady A. (2011), "Differences that are more than word deep". Social Enterprise Live: http://www.socialenterpriselive.com/section/comment/policy/20110119/differences-are-more-word-deep

Brealey R.A., Myers S.C., Marcus A. J. (2001), *Fundamentals of Corporate Finance,* (3rd ed.), McGraw-Hill/Irwin, New York.

Cabinet Office (2010), "Prime Minister launches the Big Society Bank", press release. https://www.gov.uk/government/news/prime-minister-launches-the-big-society-bank

Cabinet Office (2013), *Growing the social investment market: a vision and strategy*, Cabinet Office, London.

Centre for Social Impact (2012), *An Australian snapshot: Social Impact Bonds,* Perspectives from the Social Finance Forum 2012, Centre for Social Impact, Sydney.

Cohen R. (2012), "Big Society Capital Marks a Paradigm Shift", *Stanford Social Innovation Review*, Summer 2012. www.ssireview.org/articles/entry/big_society_capital_marks_a_paradigm_shift

Community Shares (2012), www.communityshares.org.uk

Davison R. (2013), "Does Social Finance Understand Social Need?", *Social Enterprise*. www.cancook.co.uk/wp-content/uploads/2013/01/Does-Social-Enterprise-Understand-Social-Need.pdf

Davison R., Heap H. (2013), "Can Social Finance Meet Social Need?", *Tomorrow's People/Can Cook*, June 2013. http://www.tomorrows-people.org.uk/files/blog/can-social-finance-meet-social-need-heap-and-davison-june-20131.pdf

Defourny J., Nyssens M. (2010), "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences", *Journal of Social Entrepreneurship,* 1, pp. 32-53. http://dx.doi.org/10.1080/19420670903442053

Department of Trade and Industry (2002), *Social enterprise: a strategy for success*, DTI, London.

Disley E., Rubin J., Scraggs E., Burrowes N., Culley D. (2011), *Lessons learned from the planning and early implementation of the Social Impact Bond at HMP Peterborough*, RAND Europe, Research Series 5/11, Ministry of Justice, London.
Greenhalgh R. (2011), "New Models of Social Finance", *Centre for Local Economic Strategies Bulletin,* 86.

Gregory D., Hill K., Joy I., Keen S. (2012), *Investment readiness in the UK*, Big Lottery Fund, London.

Hampson G. (2010), *Health secretary challenges 'narrow' definition of social enterprise*. Social Enterprise Live: http://www.socialenterpriselive.com/section/news/policy/20100714/health-secretary-challenges-%E2%80%98narrow%E2%80%99-definition-social-enterprise

Hattendorf L. (2012), "The Trouble with Impact Investing: P1", *Stanford Social Innovation Review*, January 24. http://www.ssireview.org/blog/entry/the_trouble_with_impact_investing_part_1

Hudson M., Phillips J., Ray K., Vegeris S., Davidson R. (2010), *The Influence of outcome-based contracting on Provider-led Pathways to Work*, Research Report No. 638, Department for Work and Pensions, London.

Jones D. (2012), "The trouble with not defining social enterprise". The Guardian Social Enterprise Network: http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012 jan/06/trouble-not-defining-social-enterprise

Kingston J., Bolton M. (2004), "New Approaches to Funding Not-for-profit Organizations", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing,* 9(2), pp. 112-121.

Macmillan R. (2013), 'Distinction' in the Third Sector", *Voluntary Sector Review,* 4(1), pp. 39-54.

Mair V. (2012), "NCIA says umbrella bodies have signed up sector to privatisation". www.civilsociety.co.uk/governance/news/content/13839/ncia_says_umbrella_bodies_have_signed_up_sector_to_privatisation

McCabe A. (2012), "Is the Third Sector so Special? What is it Worth?", *Third Sector FuturesDialogues, Big Picture Paper 3,* TSRC Informing Civil Society, Third Sector Research Centre, Birmingham.

Millar R. (2012), "Social Enterprise in Health Organisation and Management: Hybridity or Homogeneity?", *Journal of Health Organization and Management,* 26(2), pp. 143-148.

Mulgan G., Reeder N., Aylott M., Bo'sher L. (2011), *Social Impact Investment: the Challenge and Opportunity of Social Impact Bonds*, The Young Foundation, London.

Olson J., Phillips A. (2012), "Rikers Island: the First Social Impact Bond in the United States", *Community Development Investment Review*, pp. 97-101, Federal Reserve Bank of San Francisco, Goldman Sachs, San Francisco, CA.

Pawson R. (2002), "Evidence-based Policy: in Search of a Method", *Evaluation,* 8(2), pp. 157-181. http://dx.doi.org/10.1177/1358902002008002512

Pawson R., Greenhalgh T., Harvey G., Walshe K. (2004), "Realist Synthesis: an Introduction", *ESRC Research Methods Programme*, Working Paper Series, CCSR, University of Manchester, Manchester.

Public Accounts Committee (2012), *Preventing Fraud in Contracted Employment Programmes.* Fifteenth Report of Session 2012-13, HC103, The Stationery Office, London.

Pudelek J. (2013), "HM Prison Peterborough social impact bond has led to a fall in reconvictions, official figures show". Third Sector: http://www.thirdsector.co.uk/Finance/article/1186265/hm-prison-peterborough-social-impact-bond-led-fall-reconvictions-official-figures-show/

Robinson J. (2012), *Better Public Services Through Social Impact Bonds,* Lessons from the US, Canada, New Zealand and Australia, Winston Churchill Memorial Trust, London.

Rotheroe A., Lomax P., Joy I. (2013), "The Future for Children Bond: identifying the Lessons Learned from Allia's Bond Offer to Retail Investors", *Social Investment*, July, pp. 1-29, New Philanthropy Capital, London.

Roy M.J., Donaldson C., Baker R., Kay A. (2013), "Social Enterprise: New Pathways to Health and Well-being?", *Journal of Public Health Policy,* 34(1), pp. 55-68.
Sanderson I. (2000), "Evaluation in Complex Policy Systems", *Evaluation*, 6(4), pp. 433-454. http://dx.doi.org/10.1177/13563890022209415

Scott L. (2012), "Social Impact Bonds: what's that coming over the hill?". acquiringbusiness4good: http://www.senscot.net/view_art.php?viewid=12318
Scottish Government (2011a), *Public Social Partnerships*, Scottish Government, Edinburgh. http://www.scotland.gov.uk/News/Releases/2011/07/08133636
Scottish Government (2011b), *Reducing Reoffending Change Fund*, Scottish Government, Edinburgh. http://www.scotland.gov.uk/Topics/Justice/public-safety/offender-management/changefund

SCVO (Scottish Council for Voluntary Organisations) (2011), *How to do Things Differently: Third Sector 2011 manifesto*, Scottish Council for Voluntary Organisations, Edinburgh.

Seelos C., Mair J. (2012), "Innovation is Not the Holy Grail", *Stanford Social Innovation Review*, Fall 2012. http://www.ssireview.org/articles/entry/innovation_is_not_the_holy_grail

SENSCOT (2012), *Social Investment in Scotland: a Discussion Paper*, August 2012. http://www.senscot.net/view_art.php?viewid=12660

SENSCOT (2013), *Social Impact Bonds: YMCA Scotland,* March 2013. http://www.senscot.net/view_art.php?viewid=13252

Social Enterprise UK (2012), *The Shadow State: a Report about Outsourcing of Public Services,*Social Enterprise UK, London.

Social Finance (2012), www.socialfinance.org.uk

Social Investment Task Force (2000), *Enterprising Communities: Wealth Beyond Welfare. Report to the Chancellor of the Exchequer from the Social Investment Task Force*, Social Investment Task Force, London.

Social Investment Task Force (2010), *Social Investment Ten Years on*: *Final Report of the Social Investment Task Force*, Social Investment Task Force, London.

Taylor-Gooby P., Stoker G. (2011), "The Coalition Programme: a New Vision for Britain or Politics as Usual?", *The Political Quarterly*, 82(1), pp. 4-15. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-923X.2011.02169.x

Travis A. (2010), "Will Social Impact Bonds solve society's most intractable problems?". The Guardian: http://www.theguardian.com/society/2010/oct/06/social-impact-bonds-intractable-societal-problems

Walker P. (2010), "Investors to pay for prisoner rehabilitation". The Guardian: http://www.theguardian.com/society/2010/mar/19/investors-pay-for-prisoner-rehabilitation

Wintour P. (2012), "Social impact bond launched to help teenagers in care and the homeless". The Guardian: http://www.theguardian.com/society/2012/nov/23/social-impact-bond-teenagers-homelessness

Social Impact Bond, payment by results e imprese sociali: un'analisi critica

Andrea Bernardoni
Legacoopsociali – Legacoop Umbria

Introduzione

Nonostante gli evidenti limiti dei mercati e le responsabilità della finanza nella crisi globale iniziata nel 2007, a distanza di quasi dieci anni dall'esplosione della bolla immobiliare alimentata dai mutui *subprime*, sono sempre più presenti nell'agenda politica di diversi Paesi europei soluzioni che utilizzano modelli di mercato per cercare di rendere più efficienti i sistemi di welfare, impoveriti dalla contrazione dei principali programmi di spesa pubblica (sanità, pensioni, assistenza sociale).

In Italia grande attenzione è stata riservata nel dibattito pubblico alla finanza ad impatto sociale ed agli schemi *Payment by Results (PbR)*, temi che hanno accompagnato anche il percorso di riforma del Terzo settore e dell'impresa sociale.

I sostenitori della finanza a impatto sociale propongono soluzioni per fronteggiare la contrazione delle risorse pubbliche destinate al welfare. In particolar modo, come esplicitato nei documenti finali della *taskforce* sul *social impact investment*, si punta sull'attrazione dei capitali privati per fronteggiare il contenimento delle risorse pubbliche. Nel rapporto della *taskforce* italiana intitolato in modo evocativo *La finanza che include: gli investimenti a impatto sociale per una nuova economia*, si stima in circa 150 miliardi di euro la spesa sociale non coperta dal pubblico in Italia nel periodo 2014-2020. Questo *gap* di risorse si concentra in settori come la salute, la disabilità il supporto alla famiglia e alla natalità, l'*housing* e l'inclusione sociale.

La diffusione del *social impact investment* e dei meccanismi *payment by results (PbR)* potrà avere conseguenze anche sulle imprese sociali, tali conseguenze sono state sino ad ora poco studiate. Con questo lavoro iniziamo un percorso di ricerca che vuole indagare il rapporto tra *Social Impact Bond (SIB), PbR* e imprese sociali.

I Social Impact Bond e gli schemi *payment by results*

Ma che cosa è la finanza a impatto sociale? Il dibattito è molto aperto, a volte confuso. Per i loro sostenitori, i *Social Impact Bond* (SIB) rappresentano un nuovo meccanismo per il finanziamento e la fornitura dei servizi pubblici che permette di apportare imprenditorialità nel settore pubblico collegando il settore finanziario con il welfare (Mulgan et al.). In sostanza l'Ente pubblico responsabile di un servizio non corrisponde, come si è detto, un pagamento per le prestazioni rese, ma si impegna a pagare un compenso qualora l'esito dell'intervento risulti positivo; ciò crea la necessità per il soggetto che realizza l'intervento di individuare un intermediario finanziario che, scommettendo nella positività del risultato, finanzi il progetto collocando sul mercato delle obbligazioni e facendo leva quindi sullo stesso criterio che si utilizza quando si decide di investire in un'impresa confidando nel suo buon andamento di mercato; in caso di esito positivo dell'intervento, gli investitori vedranno il proprio investimento remunerato.

Per fare chiarezza utilizziamo un'esperienza spesso citata quando si analizza il *social impact investment*, quella dei Peterborough *social impact bond* (Disley ed al. 2011); si tratta di un progetto sostenuto dalla *Rockefeller Foundation* finalizzato al reinserimento sociale dei detenuti del carcere di Peterborough in modo da ridurre il tasso di recidiva. In questa esperienza gli investitori sono remunerati dal Ministero della giustizia in base al tasso di recidiva degli ex-detenuti coinvolti nel programma. Minore è la recidiva, maggiore sarà la remunerazione. L'idea di fondo è che i risparmi per la finanza pubblica derivanti da una minore recidiva dei detenuti sono utilizzati per remunerare gli investitori che hanno sottoscritto il *social impact bond*.

In questo schema sono coinvolti diversi attori. Le amministrazioni pubbliche che non hanno le risorse per gestire in modo adeguato un intervento sociale, nel nostro esempio i programmi di inserimento degli ex detenuti, i fornitori di un servizio o gestori dell'intervento sociale stesso, gli investitori che finanziano l'intervento, un operatore finanziario specializzato nell'emissione di un SIB e nella raccolta di capitale e, infine, un soggetto indipendente incaricato della valutazione del risultato finale e della misurazione del suo impatto, nel nostro esempio il tasso di recidiva.

Come nel caso di Peterborough, spesso i SIB sono utilizzati per finanziare iniziative volte a ridurre o prevenire problemi sociali complessi (Rudd et al., 2013; Goodall, 2014; Tan et all. 2015). In questi schemi i finanziatori che hanno sottoscritto i SIB saranno remunerati, in tutto o in parte, grazie ai risparmi generati dai servizi realizzati con le risorse del SIB, nel nostro caso il minor tasso di recidiva genera minori oneri per le casse pubbliche dovuti a minori spese per polizia, tribunali, carceri eccetera. In questa prospettiva i SIB posso offrire soluzioni "*win-win*" a governi, investitori, fornitori di servizi di welfare e beneficiari dei servizi stessi.

A una prima analisi i SIB sembrano offrire le risposte giuste per un welfare che ha a disposizione sempre meno risorse e

che non sempre utilizza al meglio le risorse disponibili. Nei SIB c'è un collegamento diretto tra il finanziamento dell'intervento sociale e il risultato (l'impatto sociale misurabile). Con i SIB si superano le inefficienze della gestione diretta del pubblico di alcuni interventi sociali e le opacità dei quasi-mercati in cui operano le organizzazioni del Terzo settore. L'idea di fondo è utilizzare gli strumenti di mercato per massimizzare l'efficienza del welfare e sostituire le risorse pubbliche insufficienti a soddisfare la domanda di servizi di welfare dei cittadini.

Per i sostenitori dei SIB, inoltre, questo nuovo meccanismo di finanziamento è coerente con un più ampio processo di riforma del settore pubblico (Warner, 2012) che permette di aumentare l'efficienza della spesa pubblica acquistando risultati piuttosto che prestazioni, per questo motivo i SIB sono strettamente collegati agli schemi *payment by results (PbR)*.

La novità degli schemi *payment by results*

Esemplificando, secondo una logica tradizionale, un contratto tra la Pubblica amministrazione e il soggetto chiamato a erogare il servizio di accompagnamento al lavoro potrebbe prevedere un pagamento proporzionato alle ore di *counseling* offerte o di formazione erogate, oppure al numero di beneficiari accompagnati in un percorso professionalizzante. Secondo la logica *payment by results* la Pubblica amministrazione paga il soggetto erogatore sulla base di obiettivi definiti e misurabili, ad esempio il numero di persone inserite al lavoro in un dato periodo. Un SIB emesso per finanziare il servizio di accompagnamento al lavoro potrebbe fissare dei target misurabili di risultato fissando il tasso persone inserire al lavoro nei 12 mesi.

I PbR sono presentati nel dibatti pubblico come strumenti di innovazione del welfare, ma sono veramente nuovi nel panorama italiano? No, non del tutto. Ad esempio, anche senza considerare il caso *sui generis* di *payment by result* costituito dai regimi di incentivazione alle assunzioni, tra cui la fiscalizzazione degli oneri sociali delle cooperative di inserimento lavorativo (che ricevono appunto il beneficio della fiscalizzazione qualora l'assunzione del lavoratore svantaggiato sia effettivamente avvenuta), nei servizi per l'impiego rivolti alle fasce deboli il *payment by result* è un sistema comunemente in uso, in forme diverse, negli ultimi vent'anni. Sono diffusi casi in cui si prevede il pagamento di corrispettivi per le azioni di accompagnamento solo qualora esse portino al reperimento dell'occupazione o, in forma più *soft*, prevedendo un pagamento base molto limitato e una premialità solo in caso di esito positivo.

Tra l'altro in questi casi il risultato è abbastanza facile da appurare: una persona, a seguito delle azioni messe in atto, "lavora" o "non lavora", quindi il fatto che l'intervento sia coronato o meno da successo non implica particolari costi per valutatori indipendenti o contenziosi sui pronunciamenti di questi ultimi. Se una persona è stata assunta (o, se l'obiettivo è diverso, se è stata inserita in un tirocinio o altro) è un fattore immediatamente riscontrabile.

Vero è che il sistema non è stato spesso utilizzato in altri ambiti citati come esemplari con riferimento ad esperienze estere, come i programmi di reinserimento socio lavorativo dei detenuti tesi ad abbattere le recidive; ma non è corretto affermare che il *payment by result* sia sconosciuto nel nostro Paese. Constatare che negli ultimi decenni interventi sul modello dei PbR sono stati applicati, anche con successo, in Italia permette cambiare l'impianto del dibattito pubblico sull'evoluzione del welfare che è spesso impostato sul modello *"innovazione Vs conservazione"*. In questa narrazione, lontana dalla realtà, si contrappongono *innovatori* e *conservatori*. I primi sono descritti come coloro che vogliono innovare il welfare applicando modelli e strumenti, come i SIB e i PbR, provenienti dal più avanzato e dinamico mondo anglosassone con l'obiettivo di innalzare il livello di benessere dei cittadini, mentre i secondi sono presentati come coloro che intendono frenare il cambiamento difendendo un modello di welfare arretrato, assistenziale e non più in grado di dare risposte adeguate ai bisogni delle persone negli anni Duemila.

Se invece si cambia *setting* di discussione, riconoscendo che si tratta di strumenti noti e sperimentati, la questione è inquadrata in termini diversi e più fecondi. In questa nuova prospettiva è giusto chiedersi quali siano i vantaggi e gli svantaggi che, sulla base dell'esperienza e delle evidenze, possono essere attribuiti ai PbR ed ai SIB. È in questo secondo *setting* che vogliamo posizionarci con questo *paper*.

Le criticità dei Social Impact Bond e degli schemi *payment by results*

Sia i SIB che i PbR sono strumenti molto seducenti che però presentano diverse criticità sia di natura economica e morale, sia più direttamente collegate alle caratteristiche tecniche degli strumenti.

In primo luogo, il mercato del welfare è un settore molto distante dal mercato di concorrenza perfetta di cui parlano i politici e gli economisti quando evocano gli effetti positivi per i consumatori della concorrenza e del mercato. Nel welfare i beni scambiati sono estremamente diversificati, anzi in molti casi sono servizi personalizzati, vi sono grandi asimmetrie informative tra produttori e acquirenti come anche significative barriere all'entrata che favoriscono la creazione di oligopoli. Per queste ragioni non ci sono solide basi teoriche per ritenere che l'utilizzo degli strumenti di mercato aumenti l'efficienza del welfare.

In secondo luogo, i capitali privati, anche se a impatto sociale, non si possono sostituire alle risorse pubbliche nel garantire alcuni diritti fondamentali ai cittadini. Non sono infatti gli investitori privati che si devono fare carico delle implicazioni etiche, morali e di giustizia sociale di un programma di welfare: tali responsabilità rientrano a pieno titolo nel perimetro dello Stato e delle amministrazioni decentrate. Che cosa succede se i SIB emessi da un soggetto pubblico non sono sottoscritti dal mercato? Il programma pubblico che quei SIB avrebbero dovuto finanziare viene sospeso?

In terzo luogo, i SIB generano degli extra costi rispetto agli interventi tradizionali. Questi costi sono rappresentati dalle commissioni pagate agli operatori finanziari, dai costi per le società di consulenza incaricate della misurazione degli impatti e dallo *spread* tra rendimento di un SIB e il rendimento di un tradizionale bond emesso dallo Stato. Nell'asta del 14 gennaio 2018, ad esempio, lo Stato Italiano ha emesso BOT annuali a tassi negativi (-0,42%). Ha senso pagare rendimenti ben più alti agli eventuali sottoscrittori dei SIB emessi sempre dallo Stato o da sue amministrazioni decentrate? Inoltre, ad una lettura della normativa nazionale ed internazionale in materia di finanza pubblica, i SIB emessi dallo Stato o da sue amministrazioni decentrate rientrano nel perimetro del debito pubblico come i BOT e gli altri titoli di debito.

In quarto luogo, nei SIB i finanziatori sono remunerati, in tutto o in parte, sulla base dell'impatto sociale generato. Questo aspetto rende evidente che il processo di misurazione dei risultati sociali raggiunti deve essere affidabile, condiviso, chiaro e trasparente. Ora, in molti casi, come ad esempio per i servizi a supporto dei minori, i risultati possono essere apprezzati solo a distanza di anni, ma l'impatto di questi servizi dovrà essere valutato nel breve termine, in modo da permettere alla Pubblica amministrazione di remunerare i finanziatori. In questi casi si corre il rischio di alterare le logiche di fondo di alcuni servizi, concentrando l'attenzione su elementi immediatamente rilevabili e facilmente misurabili.

In quinto luogo, analisi internazionali hanno osservato che ad oggi vi sono limitate evidenze empiriche che mostrano come il finanziamento di un servizio pubblico utilizzando SIB e schemi PbR garantisca il raggiungimento di migliori performance rispetto servizi pubblici finanziati con le modalità tradizionali (Lagarde et al., 2013).

In sesto luogo, in un settore caratterizzato da forti asimmetrie informative, la diffusione dei SIB e dei PbR può ridurre l'efficacia degli interventi, introducendo incentivi impliciti, a includere nei programmi finanziati con i SIB o remunerati sulla base di meccanismi PbR persone con disabilità meno gravi che permettono di raggiungere più agevolmente i target fissati.

Un esempio può aiutare a comprendere meglio questo aspetto. Pagare un servizio per l'impiego solo se la persona trova lavoro può stimolare chi vi opera ad impegnarsi maggiormente, ma anche a cercare vie facili per riscuotere il beneficio; a far passare strumentalmente dal proprio servizio chi di fatto è già stato assunto; o, senza scadere in tali aspetti censurabili, nel prendere in carico chi mostra maggiore possibilità di esito positivo, insomma il fenomeno di "scrematura del mercato" ben noto agli economisti. Si può obiettare che è possibile commisurare l'entità del *payment* alla difficoltà del *result*: corrispondere una cifra maggiore per avere intermediato l'assunzione di una persona con disabilità psichica rispetto a quella prevista per un giovane laureato in cerca di prima occupazione; ma questi meccanismi non possono che agire per categorie generali, mentre il prestatore è ben in grado di individuare strategie selettive per massimizzare la ricompensa e minimizzare lo sforzo, strategia che però porta ad esiti contrari a quelli che il servizio generalmente si pone, cioè il dare risposta primariamente alle situazioni più difficili. A ben vedere, anche ulteriori strategie correttive che è possibile mettere in campo, dalla cogenza di presa in carico alla verifica dell'*effort*, non sono immuni in un contesto di asimmetria informativa dalle controindicazioni sopra citate.

Infine, il *social impact investment* e gli schemi *payment by results* spingono gli attori coinvolti, inclusi i soggetti pubblici, a focalizzare l'attenzione e l'eventuale misurazione dell'impatto su singoli interventi, quando invece per migliorare l'operatività degli attori pubblici sarebbero necessari interventi di sistema che valutino l'efficacia, l'efficienza e l'equità delle politiche pubbliche.

I *Social Impact Bond*, gli schemi *payment by results* e le imprese sociali

La diffusione del *social impact investment* può avere delle conseguenze anche sulle imprese sociali operando una radicale trasformazione del modello di finanziamento ed erogazione di alcune tipologie di servizi di welfare a cui è collegata anche la trasformazione del modello regolazione del mercato dei servizi di welfare.

In primo luogo, la finanza a impatto sociale può trasformare il modello organizzativo dei servizi di welfare attribuendo un ruolo centrale agli operatori finanziari e alle società di consulenza incaricate di misurare l'impatto sociale degli interventi, relegando le imprese sociali al ruolo di *provider*, sostituibili e intercambiabili, e sottraendo alle amministrazioni pubbliche il controllo dei processi di erogazione dei servizi. Nel caso di un intervento finanziato con un SIB chi sceglierà il soggetto erogatore del servizio, l'amministrazione pubblica che emette il SIB, la società finanziaria che lo colloca sul mercato o i soggetti privati che lo sottoscrivono?

In secondo luogo, nell'esperienza italiana il welfare sociale e socio-sanitario è fortemente legato ai territori e alle comunità con una molteplicità di soggetti, molti di dimensione media e piccola, che operano con successo nelle realtà locali. In particolar modo le imprese sociali e le organizzazioni del Terzo settore si sono caratterizzate per un modello di sviluppo *botton up*, che parte dai bisogni e dalle risorse dei territori. I SIB e gli schemi di *payment by results*, invece, per essere efficaci e sostenibili da un punto di vista economico richiedono adeguate economie di scala e propongono un modello di intervento *top down*.

In terzo luogo, c'è il tema del rischio. Sia nella finanza a impatto sociale sia nei contratti *payment by results* i rischi possono essere scaricati, in tutto o in parte, sui soggetti erogatori degli interventi, che potrebbero erogare i servizi senza avere certezze rispetto al prezzo che riceveranno. Questo prezzo, infatti, è legato alle performance sociali del servizio e può essere condizionato da una pluralità di fattori anche esterni al soggetto erogatore. Questo introduce un livello di rischio aggiuntivo a carico delle imprese sociali che non sembra compatibile con la marginalità estremamente contenuta tipica di questa forma di impresa e che, come già evidenziato, spinge imprese e finanziatori verso un patto implicito alla ricerca di azioni con rischi minori, che, rispetto all'intervento

sociale, coincide con l'esimersi dall'affrontare i problemi sociali più complessi.

In quarto luogo, anche se non ci sono sufficienti evidenze che permettono di capire quale potrebbe essere l'effetto della diffusione su larga scala del *social impact investment* sulle imprese sociali, recenti ricerche empiriche (Maier et al., 2016) hanno evidenziato come un maggior orientamento al mercato delle organizzazioni del Terzo settore produce un potenziamento delle capacità imprenditoriali a discapito di una marcata riduzione delle funzioni di *advocacy*, di un indebolimento delle relazioni con la comunità e di un allineamento con gli obiettivi e le pratiche delle imprese *for profit*.

Infine, nel definire il rapporto tra finanza e impresa sociale bisogna tenere presente che, indipendentemente dalla forma tecnica utilizzata (*social impact bond*, capitali pazienti, eccetera), i grandi *player* finanziari impongono la standardizzazione degli interventi ed attraverso le tecnicalità (i contratti, i *covenant* ai finanziamenti, gli strumenti di misurazione degli impatti, eccetera) acquisiscono il controllo della catena del valore dei servizi *welfare*, facendo pagare al pubblico, alle famiglie o ai lavoratori la marginalità che trattengono. Inoltre, come accaduto negli ultimi trent'anni per altri sistemi imprenditoriali, la finanziarizzazione delle imprese sociali rischia di "slegare" questa forma di impresa dai territori e dalle comunità in cui sono nate e dove si sono sviluppate (Bernardoni e Picciotti, 2017). Standardizzazione e finanziarizzazione rischiano di mettere sullo sfondo le persone, sia i beneficiari dei servizi di *welfare* che gli operatori sociali, replicando dinamiche di crescita e di sviluppo che, in altri settori, si sono dimostrate fallimentari.

Allarghiamo la visione

L'ansia da risultato

Il *PbR* non è solo un meccanismo amministrativo, ma anche un fattore culturale sulle cui conseguenze è necessario riflettere. Facciamo un esempio. Che vi siano scuole "migliori" e "peggiori" è noto; in ogni città le famiglie della buona società fanno a gara per iscrivere il proprio figlio in quel liceo che ha sfornato generazioni di menti brillanti.

Ma oggi tutto questo è elevato a potenza. Avete un figlio per il quale dovete scegliere una scuola media o superiore? Bene, se siete genitori coscienziosi e andate agli *open day* delle varie scuole sarete bersagliati da *slide* che vantano medie *Invalsi* superiori ad ogni altra. E, visto che comunque qualche cognizione di statistica ce l'avete, vi chiedete: ma se tutti sono sopra la media, dove sono quelli "sotto"? Il quesito rimane senza risposta, ma non è quello il problema.

Il problema è: se veramente tutti siamo affamati di medie *Invalsi* più alte per le scuole dei nostri figli, quale scuola vorrà quei traditori abbassa media – figli di stranieri e di genitori ignoranti – che rischiano di mettere in cattiva luce quella scuola, e quindi la sua appetibilità, e quindi i suoi finanziamenti? Quanto, nel lungo periodo, questo meccanismo si tradurrà in un maggiore impegno e preparazione dei docenti, quanto invece in pratiche discriminatorie? E, soprattutto, manca una riflessione seria su cosa ciò comporti non tanto per la singola famiglia, ma a livello complessivo sul livello di istruzione e di integrazione del paese. Ecco, questa sì sarebbe una questione appropriata per una seria analisi di impatto.

Di nuovo, non si sta affermando che l'attenzione ai risultati o la ricerca di strumenti di valutazione che consentano la comparazione sia sbagliata; ma che è in atto una semplificazione che equipara "nuovo" e "giusto" così evitando di valutare in modo equilibrato e sulla base dell'esperienza, i pro e i contro.

Ritornando al lavoro sociale

Ritornando a lavoro sociale, cosa implicherebbe una diffusione di meccanismi *PbR*? Quali conseguenze avrebbe?

Preliminarmente, va ricordato che alcuni ambiti di servizio hanno un esito facilmente e oggettivamente constatabile, mentre in altri sono chiamate in causa dimensioni assai più complesse e opinabili; di conseguenza una valutazione, pur di un terzo qualificato, che neghi la remunerazione di un ente sulla base di valutazioni sulla bontà dei risultati educativi conseguiti – pensiamo ad esempio ad un gruppo di minori o di persone con disabilità – sarebbe oggetto di infiniti ricorsi, tanto sul merito della valutazione, quanto su come variabili esterne per le quali l'ente è incolpevole abbiano influenzato il risultato.

Insomma, oltre ad interrogarci sul fatto che il *PbR* applicato al sociale sia *auspicabile*, dovremmo chiederci entro quali confini sia concretamente *realizzabile*. Se sia concepibile, cioè, al di fuori dei limitati casi ad esito binario appurabile in un periodo medio - breve come "lavora – non lavora", "recidiva – non recidiva", "assume sostanza – è astinente". Tanto più che questi casi – pur sicuramente importanti – rappresentano una frazione minima degli interventi sociali, e comunque contengano anch'essi nella realtà una molteplicità di aspetti ulteriori e aggiuntivi che rendono spesso mortificante la semplice valutazione binaria sopra richiamata.

Va anche messa in questione la convinzione che l'essere spinti dal *PbR* porti gli operatori di settore a migliorarsi. È invece verosimile che, in un contesto di asimmetria informativa, anche enti partiti con le migliori intenzioni siano portati ad assumere comportamenti opportunistici, magari a seguito di interventi che – come ragionevolmente può avvenire nel sociale – incontrano delle difficoltà.

Pregiudizi

Infine, può essere utile chiedersi se i SIB ed i PbR disvelino un pregiudizio sul lavoro sociale. Molte professioni portano con sé l'incertezza del risultato e una situazione di asimmetria informativa a favore di chi presta il servizio verso chi ne fruisce.

Ma difficilmente si sente sostenere che il medico va pagato solo se il paziente guarisce, lo psicologo solo se il cliente

ritrova la serenità, l'insegnante se l'allievo intraprende una brillante carriera professionale e così via. Tra l'altro, come e più dell'operatore sociale, è difficile per chi fruisce di un servizio valutarne la qualità; io non so se il medico sta operando nel modo migliore, al massimo saprò (dopo) se grazie a suo intervento sono guarito; ma lo pago subito. Perché nessuno si sognerebbe di dire ad un professore di scuola superiore che sarà pagato (forse) se il suo studente diventerà un brillante ingegnere? È solo per la forza corporativa di alcune professioni rispetto allo scarso potere contrattuale di chi lavora nel sociale?

No, non è solo per quello. È anche perché si dà pacificamente atto che l'esito finale dipende solo in parte dal lavoro del professionista e assai di più da circostanze che gli sono esterne e che non sarebbe giusto collocare sul professionista il rischio; e si conviene anche sul fatto che il risultato stesso – pensiamo al benessere della persona a seguito di una consulenza psicologica – sia almeno in parte insondabile, anche perché ad esempio non sempre l'intervento che pare portare migliori esiti nel breve periodo non è quello che ha offerto fondamenta sufficienti per assicurarli nel medio lungo.

Questo vuol dire che medico, psicologo, insegnante e tanti altri professionisti sono sciolti da ogni forma di valutazione?

Certamente no. Al di là delle conseguenze disciplinari da parte degli organi di autogoverno della professione – o, nei casi estremi, delle conseguenze penali – il professionista è continuamente sottoposto alla valutazione di una pluralità di *stakeholder*. Si dice che una certa persona è (o non è) un buon medico, psicologo, insegnante (avvocato, ingegnere, architetto, ecc.) o che quella è (o non è) una buona scuola, un buon ospedale, un buono studio professionale; lo dicono i clienti, che informano altri cittadini che si rivolgono a loro per sapere come si sono trovati con un certo professionista; lo dicono altri professionisti che operano in ambiti affini o nello stesso ambito ma su altri territori, che, per fare una buona figura con i propri clienti, li indirizzano verso i colleghi che ritengono migliori. Insomma, anche se tutte queste persone / organizzazioni sono pagate per la prestazione e non a seguito di una valutazione terza dell'impatto prodotto, tutti sono sottoposti a valutazione e si consolidano nel corso del tempo una reputazione positiva o negativa.altri settori, si sono dimostrate fallimentari.

Conclusioni

I *Social Impact Bond* e gli schemi *payment by results* anziché essere strumenti per innovare e migliorare il welfare redendolo più appropriato alle esigenze della società rischiano di essere dei cavalli di Troia per accelerare il processo di standardizzazione, mercatizzazione e finanziarizzazione del welfare (Bernardoni, 2017), in particolar modo del welfare sociale e sanitario.

Un recente studio (Fraser et al., 2018) in cui viene effettuata una *review* della letteratura in materia di *Social Impact Bond* analizzando sia le pubblicazioni scientifiche (38) che le pubblicazioni "grigie" dei principali *think-thank* che si sono occupati del tema (63) raccomanda cautela nell'utilizzo di questi strumenti che possono orientare gli obiettivi e l'operatività dei programmi pubblici di welfare subordinandoli agli interessi dei capitali privati. In particolar modo gli autori evidenziano le limitate evidenze a sostegno dei benefici prodotti dai SIB ed i rischi collegati all'utilizzo di tali strumenti.

È auspicabile che nel corso dei prossimi anni si intensifichino gli studi sui SIB sul PbR in modo da verificare con solide evidenze empiriche la capacità di questi strumenti di generare i benefici attesi, allo stesso modo è importante che le decisioni dei *policy maker* siano supportate dai dati piuttosto che sull'onda di "narrazioni esaltanti".

Probabilmente in taluni casi un utilizzo bilanciato del *PbR* può essere utile (anche se è un caso di PbR non canonico, la fiscalizzazione degli oneri sociali delle cooperative di inserimento lavorativo si è rivelato sicuramente un meccanismo con esiti apprezzabili), ma le eventuali sperimentazioni in questo senso vanno introdotte con la piena consapevolezza delle criticità e dei limiti di questo strumento, cosa che spesso i sostenitori del *PbR* ritengono di non dover fare, nella convinzione che la supposta dirompente novità dello strumento autorizzi a proporne la sperimentazione senza ulteriori valutazioni.

Per quanto riguarda le imprese sociali sarà importante studiare in che modo, ed a quali condizioni, queste organizzazioni potranno utilizzare la finanza (anche quella a impatto sociale) restando autonome ed indipendenti, mantenendo un profilo identitario orientalo all'inclusione ed alla giustizia sociale.

Bibliografia

Bernardoni A. (2017), I bonus negli anni della crisi, AUR&S, N.13.

Bernardoni A., Picciotti A. (2017), Le imprese sociali tra mercato e comunità, Franco Angeli, Milano.

Disley E., Rubin J. (2014), Phase 2 - Report from the Payment by Results Social Impact Bond Pilota t HMP Peterboroungh, Cambridge, RAND.

Goodall E. (2014), Choosing Social Impact Bonds: A Practitioner's Guide, Bridges Ventures, London.

Lagarde M., Wright M., Nossiter J., Mays N. (2013), Challenges of Payment-for-Performance in Health Care and Other Public Services – Design, Implementation and Evaluation, PIRU Publications, London.

Freaser A., Tan S., Lagarde M., Mayas N. (2018), "Narratives of Promise, Narrative of Caution: A Review of the Literature on Social Impact Bonds", Social Policy and Administration, 52(1).

Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. (2016), "Nonprofit organizations becoming business-like: A systematic review", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45, pp. 64-86.

Mulgan G., Reeder N., Aylott M., Bosher L. (2011), Social Impact Investment: The Challenge Opportunity of Social Impact Bonds, Young Foundation, London.

Rudd T., Nicoletti E., Misner K., Bonsu J. (2013), Financing Promising Evidence-Based Programs: Early Lessons from the New York City Social Impact Bond, New York, NY.

Tan S., Fraser A., Giacomantonio C., Kruithof K., Sim M., Lagarde M., Disley E., Rubin J., Mays N. (2015), An Evaluation of Social Impact Bonds in Health and Social Care, London, PIRU, London School of Hygiene & Tropical Medicine and RAND Europe.

Warner M.E. (2013), "Private finance for public goods: Social impact bonds", Journal of Economic Policy Reform, 16(4), pp. 303–19.

8. Apprendere dalle pratiche

In questi anni Impresa Sociale ha pubblicato numerosi esempi di valutazione di progetti e interventi sociali, alcuni dei quali sono raccolti in questa sezione. Tali contributi sono qui proposti perché, al di là dell'interesse sostanziale di ciascuno degli interventi valutati, sono rappresentativi di approcci metodologici diversi e riprendono sul campo molti dei temi oggetto di discussione teorica nelle sezioni precedenti.

Elisa Chiaf documenta come l'inserimento lavorativo generi un valore economico per la pubblica amministrazione e la comunità assai superiore rispetto ai costi che esso comporta, producendo al tempo stesso risultati ampiamente positivi sul fronte dei risultati sociali e del benessere delle persone inserite.

Flavia Coda Moscarola e Marco Demarie descrivono l'approccio alla valutazione sviluppato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo relativamente ad alcuni propri programmi di finanziamento nell'ambito delle politiche del lavoro e poi, in modo più approfondito, di un'iniziativa volta a rafforzare le imprese sociali (bando "Seed"). La descrizione è di particolare interesse in quanto documenta anche le difficoltà incontrate e le strategie adottate per superarle.

Interessante è poi l'approccio di Erika Costa e Laura Castegnaro che discutono un'esperienza di misurazione dell'impatto di alcune azioni a favore di donne vittime di violenza attraverso una metodologia che prevede il coinvolgimento degli stakeholder, sin dalla definizione delle metriche e delle misure da utilizzare.

Infine, Elena Maglia propone un approccio controfattuale per un intervento a sostegno della formazione universitaria di giovani provenienti da contesti socioeconomici svantaggiati.

Impresa Sociale n. 0/2013
Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo

Elisa Chiaf

Impresa Sociale n. 4/2020
L'approccio alla valutazione dei progetti. L'esperienza della Fondazione Compagnia di San Paolo

Flavia Coda Moscarola, Marco Demarie

Impresa Sociale n. 10/2017
Stakeholder engagement e impatto sociale nei servizi sociali: la sperimentazione MARAC in Trentino

Ericka Costa, Laura Castegnaro

Impresa Sociale n. 13/2019
La valutazione di impatto sociale. Il metodo controfattuale applicato a Percorsi ACHAB

Eleonora Maglia

Il valore creato dalle impresa sociali di inserimento lavorativo

Elisa Chiaf
Università degli Studi di Brescia, Centro Studi Socialis

Abstract

L'articolo affronta il tema della misurazione del valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo, basandosi sui risultati di una ricerca empirica. L'analisi presentata è suddivisa in due parti: la prima inerente al valore economico che le imprese di inserimento lavorativo producono a favore della Pubblica Amministrazione; la seconda inerente alla valutazione della soddisfazione dei lavoratori svantaggiati inseriti al lavoro. L'analisi è condotta su un campione di 29 cooperative sociali di tipo B, con riferimento l'anno 2010.

Obiettivo dell'articolo è duplice:
- presentare il modello di valutazione economica (VALORIS) in tutte le sue variabili, basato sull'analisi costi/benefici e adattato alle realtà aziendali considerate;
- presentare e analizzare i risultati dell'analisi condotta, sia in termini economici nei confronti dello stakeholder pubblico, sia in termini sociali nei confronti dei lavoratori svantaggiati inseriti nell'anno di riferimento.

I risultati attesi sono particolarmente rilevanti soprattutto per la prima parte della ricerca, l'articolo presenta infatti un metodo innovativo, aziendale, applicabile e replicabile che consente alla singola impresa di valutare l'impatto economico nei confronti della Pubblica Amministrazione e di utilizzare tale risultato nel dialogo con essa. L'unione della valutazione economica a quella sociale dà inoltre un importante panorama sui metodi di valutazione applicabili alle imprese sociali di inserimento lavorativo e al quadro che da essi deriva.

Keywords: inserimento lavorativo, pubblica amministrazione, impatto economico, valutazione, risparmio, valore

Introduzione

Il settore considerato nel presente paper è quello delle imprese sociali di inserimento lavorativo, attualmente tra i più importanti attori nella promozione dell'inclusione al mondo del lavoro. A livello comunitario l'economia sociale e le imprese sociali sono state definite ottimi esempi nel garantire lavoro ai gruppi di soggetti svantaggiati. Per le persone normalmente escluse dal mercato del lavoro, le opportunità di impiego offerte dalle imprese sociali sono ottimi percorsi verso la più ampia integrazione nella società (Borzaga, Ianes, 2006; Breda, 2009; European Commission, 2005; European Commission, 2006; European Parliament, 2009; Davister, Defourny, Gregoire, 2006; Defourny, Nyssens, 2008; Nicholls, 2006; Scalvini, 2006).

Le imprese sociali di inserimento lavorativo sono presenti in tutta Europa con diverse caratteristiche e forme legali, in Italia esse assumono prevalentemente la forma di cooperativa sociale di tipo B, secondo la Legge 381/91. Le cooperative sociali di tipo B possono svolgere qualsiasi tipo di attività, ma devono necessariamente impiegare una percentuale di soggetti ritenuti svantaggiati; secondo la norma si tratta di invalidi fisici, psichici e sensoriali, ex-degenti di istituti psichiatrici, soggetti in trattamento psichiatrico, tossicodipendenti, alcolisti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione. La realtà dimostra[1] che le cooperative sociali di tipo B, soprattutto negli ultimi anni, accolgono diverse tipologie di svantaggio, più ampie di quanto previsto dalla normativa, ad esempio donne sole con figli a carico, extracomunitari, persone che, dopo una certa età, perdono il lavoro, ecc., senza che ciò sia riconosciuto da particolari normative o comunque senza particolari incentivi di tipo economico per tali inserimenti (Borzaga, Zandonai, 2009; Venturi, Zandonai, 2012).

A sostegno delle cooperative sociali vi sono alcuni interventi diretti degli enti pubblici, basti ricordare che la Legge 381/91 prevede che gli stessi, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della Pubblica Amministrazione, possano stipulare convenzioni con le cooperative sociali di tipo B per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi il cui importo stimato sia inferiore a determinati importi. Questo ha determinato, dal 1991 ad oggi, una cre-

1 Si veda la presenza di tale categoria di soggetti nel campione d'analisi, al paragrafo "Il campione analizzato".

scita dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, soprattutto nei settori della manutenzione del verde e delle pulizie, numericamente i più rilevanti per la cooperazione sociale. A ciò si aggiunga il riconoscimento di alcune esenzioni fiscali e defiscalizzazioni riconosciute alle suddette imprese. Se da un lato la Pubblica Amministrazione esternalizza diversi servizi alle cooperative sociali di tipo B, dall'altro sembra importante sostenere un miglioramento nei rapporti e nella trasparenza degli stessi, al fine di incentivare il legame tra le due realtà e consentire alle cooperative di raggiungere in maniera più estesa il proprio obiettivo finale: l'inserimento di soggetti svantaggiati nel mondo del lavoro. Per fare in modo che questo avvenga, si ritiene fondamentale dotare le cooperative e gli stakeholder esterni, tra cui la Pubblica Amministrazione stessa, di strumenti di valutazione che consentano di misurare l'effettivo risultato raggiunto e il valore creato dalle cooperative stesse. Gli strumenti di valutazione sono elemento fondamentale per guidare le scelte di tipo economico e, nel caso specifico, sociale, assistenziale e sanitario.

Diverse ricerche, nazionali ed internazionali (Davister, 2004; Dussart, Grosjean, Hamende, Toussaint, 2003; Gregoire, Platteau, 2005; Jadoul, 2000; Marée, 2005; Nicaise, Lauwereys, Matheus, 2000; Marocchi, 1999; Simon, 1998), hanno analizzato i metodi di valutazione dell'impatto delle imprese sociali di inserimento lavorativo, impatto che deve essere analizzato sotto vari punti di vista, dato che il loro prodotto è perlomeno duplice: la creazione di prodotti/erogazione di servizi e l'inserimento lavorativo. Gli aspetti da considerare sono molteplici: la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda; l'efficacia dell'attività svolta (percorsi di inserimento andati a buon fine); gli effetti sulle persone (miglioramento delle competenze, della propria situazione economica, della qualità della vita in generale); gli effetti sul capitale sociale creato e gli effetti esterni, sulla collettività e sugli stakeholder pubblici.

Tra gli effetti elencati, i due analizzati nel presente studio sono il valore economico creato e distribuito dalle cooperative sociali di tipo B alla Pubblica Amministrazione, e il valore sociale riconosciuto ai soggetti svantaggiati inseriti al lavoro.

Il presente articolo è dunque suddiviso in due parti.
- La prima inerente al valore economico creato dalle cooperative sociali di tipo B per la Pubblica Amministrazione. Sarà presentato nel dettaglio un modello di valutazione basato sull'analisi costi/benefici (VALORIS[2]) che consente di misurare in maniera precisa e periodica il risparmio che l'impresa sociale garantisce all'ente pubblico. VALORIS rappresenta una modalità concreta di monetizzazione dell'impatto della cooperazione sociale di tipo B, e può essere impiegato nell'adozione di metodi internazionalmente riconosciuti come il Social Return on Investment (SROI)[3]. A seguito della presentazione del modello, saranno analizzati i risultati della sua applicazione su un campione di 29 cooperative sociali di tipo B nel 2010.
- La seconda inerente al valore sociale creato dalle cooperative sociali di tipo B in favore dei propri lavoratori svantaggiati, considerando principalmente la loro soddisfazione e motivazione. L'analisi è stata condotta tramite un questionario[4], sottoposto ai lavoratori delle suddette 29 cooperative sociali di tipo B, di cui saranno presentati i risultati.

Le conclusioni attese sono la monetizzazione dell'impatto economico verso la Pubblica Amministrazione e la valutazione dell'impatto sociale verso i lavoratori creati dalle cooperative coinvolte nell'analisi.

I *Social Impact Bond*, gli schemi *payment by results* e le imprese sociali

Metodologia

L'analisi degli effetti economici sui budget pubblici è stata condotta tramite la creazione di un metodo di valutazione VALORIS che si basa sull'analisi costi-benefici. In questo caso i costi e benefici sono quelli derivanti dalla presenza di una cooperativa sociale di tipo B che inserisce soggetti svantaggiati al lavoro. Per definire le variabili sono stati considerati gli studi sul tema (Marocchi, 1999; Marée, 2005; Jadoul, 2000) con la differenza che le precedenti analisi miravano a definire i benefici di un gruppo di aziende, nel medio periodo e su una specifica area, regione o territorio. VALORIS si basa su variabili di tipo aziendale, calcolate anno per anno e provenienti da fonti informative interne. Per la definizione dei fabbisogni informativi e per la raccolta dei dati presenti nelle aziende, sono stati coinvolti 12 imprenditori sociali. È stata inviata loro la bozza del modello di valutazione, chiedendo la loro opinione sulla fattibilità e replicabilità dei calcoli. Raccolte le risposte, il modello è stato rivisto e sottoposto nuovamente agli imprenditori, al fine di renderlo definitivo. Sono inoltre state condotte interviste con rappresentanti della Pubblica Amministrazione (responsabile ASL, assessori ai servizi sociali, assistenti sociali, responsabile Nucleo Integrazione Lavorativa) al fine di migliorare il modello. Il risultato, definito con la partecipazione di diversi stakeholder, è VALORIS: uno strumento aziendale che la singola impresa può presidiare, comprendere e utilizzare annualmente, come metodo di auto-valutazione e come strumento di comunicazione verso l'esterno.

Partendo dalla letteratura sul tema (Chiaf, Giacomini, 2009; Marocchi, 1999; Marée, 2005; Jadoul, 2000), sono stati definiti i seguenti effetti economici delle cooperative sociali di tipo B sui budget pubblici. I benefici che le cooperative sociali di tipo B creano per i budget pubblici sono:
- imposte sui redditi versate da parte dei lavoratori svantaggiati;
- IVA prodotta dai lavoratori svantaggiati;
- spese pubbliche evitate grazie al miglioramento delle condizioni dei soggetti inseriti: servizi sociali e sanitari, reddito minimo da garantire, pensione d'invalidità, ecc.

Costi per i budget pubblici:
- esenzioni fiscali per le cooperative sociali;

2 VALO.R.IS. è registrato con licenza Creative Commons Attribution-NonCommercial 2.5 Italy. Per vederne copia: http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/it/

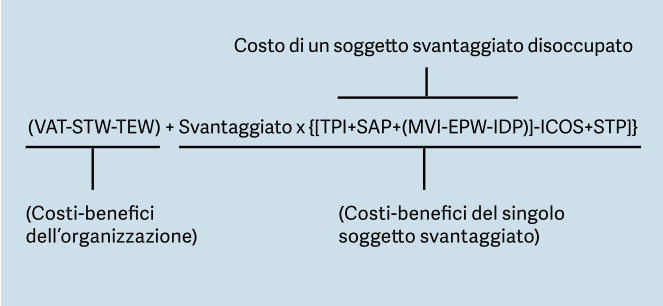
3 Per informazioni si veda: www.thesroinetwork.org

4 Il questionario è stato prodotto ed elaborato da EURICSE www.euricse.eu

– contributi pubblici garantiti alle cooperative sociali per il reinserimento delle persone al lavoro.

In base a ciò le variabili sono state adattate al contesto analizzato, il territorio delle imprese del campione: la Provincia di Brescia e la Regione Lombardia. Inoltre, grazie alle interviste condotte con gli imprenditori e i rappresentanti della Pubblica Amministrazione, è stata identificata la modalità per calcolare il costo per la stessa e per la società di un soggetto svantaggiato disoccupato, basato sul reddito minimo che lo Stato dovrebbe garantirgli per vivere.

L'analisi costi-benefici si basa dunque sulla seguente formula:



VAT: IVA creata dal lavoro del personale svantaggiato
STW: Contributi erogati dalla Pubblica Amministrazione alla cooperativa
TEW: Esenzioni fiscali garantite alla cooperativa
TPI: Imposte sul reddito persone fisiche
SAP: Risparmio per posizioni alternative del soggetto svantaggiato. Grazie al lavoro, la persona non usa (o riduce l'utilizzo) di strutture pubbliche quali ospedali, comunità terapeutiche, carcere, ecc.
MVI: Minimo reddito vitale
EPW: Spese sostenute dalla cooperativa a favore dei soggetti svantaggiati (mensa, medicine, affitto, ecc.)
IDP: Interruzione della pensione di invalidità
COS: Defiscalizzazione dei contributi e degli oneri sociali sui salari dei soggetti svantaggiati.
STP: Contributi pubblici ottenuti per il singolo soggetto

VALORIS è composto da diverse pagine, una riguardante il valore creato dall'azienda (Figura 1) e una per ogni classe di svantaggio (Figura 2). Oltre alle 5 classi di svantaggio previste per la legge italiana, nella ricerca è stata considerata la classe di soggetti non certificati, ma "segnalati" dalle Amministrazioni Pubbliche per generico disagio sociale, categoria che negli ultimi anni sta assumendo dimensioni piuttosto rilevanti e che rientra nella definizione di svantaggio data dall'Unione Europea (European Commission, 2008).

Il calcolo non è generico, ma viene effettuato persona per persona, considera l'anno trascorso, quindi con dati certi, a consuntivo e prende spunto da:
– dati di bilancio, ad esercizio ormai chiuso;
– dati della gestione risorse umane e da documenti quali CUD, ecc. (ore lavorate, stipendio percepito, Irpef versata);
– valutazioni della situazione e dei bisogni socio-sanitari ed assistenziali effettuati dai responsabili sociali (coloro che si occupano del percorso di riabilitazione ed inserimento del soggetto svantaggiato).

Il calcolo è prudenziale: in ogni caso di "scelta tra alternative", la valutazione è a favore della soluzione meno onerosa per l'Amministrazione Pubblica.

Un semplice esempio di come è effettuato il calcolo relativo al singolo soggetto svantaggiato è il seguente. Per un soggetto in misure alternative al carcere che, senza lavoro in cooperativa sarebbe detenuto, sarà inserito:
– il salario lordo percepito nell'anno di riferimento (al fine di definire gli oneri contributivi e di valutare se il soggetto perde il diritto alla pensione d'invalidità, nel caso sia un percettore);
– l'imposta sul reddito delle persone fisiche versata nello stesso anno;
– il numero di giorni lavorate/ore lavorate/ore giornaliere lavorate nell'anno di riferimento;
– il "posizionamento se non in cooperativa", in questo caso sarebbe il carcere, che costa alla Pubblica Amministrazione 113 €/giorno;
– tale importo viene moltiplicato esattamente per i giorni lavorati dal soggetto durante l'anno (se una persona lavora solo poche ore al giorno, il calcolo si parametra sugli effettivi giorni lavorati);
– non si tratta di un soggetto che gode di pensione d'invalidità, quindi la casella resta vuota. Viceversa si andrebbe a valutare se l'ammontare del reddito annuo, incrociato con il livello di invalidità, porterebbero a perdere la pensione e l'importo sarebbe parametrato ai giorni lavorati;
– il reddito minimo che la Pubblica Amministrazione evita di corrispondere al soggetto inserito è compreso nella tariffa del carcere, quindi il valore è zero. Nei casi diversi dal carcere il modello calcola che per il soggetto la Pubblica Amministrazione debba sostenere costi minimi di sopravvivenza, parametrati ai giorni lavorati;
– nelle caselle relative agli oneri sociali, VALORIS calcola autonomamente il risultato in base al salario annuo;
– se per caso la cooperativa avesse ottenuto contributi pubblici relativi all'inserimento di quel soggetto per l'anno di riferimento, l'importo annuo andrebbe inserito nell'ultima colonna a destra.

Dall'inserimento dei suddetti dati, VALORIS permette di ottenere il risparmio del singolo, che andrà sommato a quello di tutti i soggetti inseriti e al valore creato dall'azienda nel suo totale (IVA creata dai soggetti svantaggiati meno esenzioni fiscali e contributi pubblici ottenuti). Tale risultato deve essere aggiornato periodicamente, tendenzialmente alla fine di ogni esercizio, oltre che nei dati economici e reddituali, anche nella valutazione del "posizionamento alternativo" effettuata in maniera oggettiva dallo staff responsabile del percorso di inserimento, al fine di determinare la minore o maggiore gravità del singolo caso analizzato, e di conseguenza il costo ad essa collegato.

Il campione analizzato

La ricerca si basa sull'analisi di 29 cooperative sociali della provincia di Brescia, tra le più rilevanti a livello nazionale in tema di inserimento lavorativo. Le 29 imprese corrispondono al 27,35% del totale cooperative sociali di tipo B bresciane iscritte all'albo regionale al 31.12.2010. In totale sono stati analizzati 746 casi di soggetti svantaggiati, inseriti nel corso del 2010 nelle suddette imprese. Tra essi:

– 410 persone con invalidità (55%);
– 90 persone con disagio psichiatrico (12%);
– 119 persone con problemi di dipendenze (16%);
– 13 persone in misure alternative al carcere (2%);
– 8 minori in età lavorativa con disagio sociale (1%);
– 106 soggetti con un generico disagio sociale non certificato (14%).

Escludendo questi ultimi, si tratta del 59% del totale svantaggiati inseriti nelle coop sociali di tipo B bresciane e del 15% del totale svantaggiati inseriti nelle coop sociali di tipo B lombarde.

Tot. benefici creati per P.A. (Tot. risparmi generati/spese evitate alla P.A.)	Tot. costi creati per P.A. (Tot. contributi/ Esenzioni ricevute dalla P.A.)	Differenza
€ 7.082.052,15	€ 3.942.144,39	€ 3.139.907,76

Figura 3
I Benefici e Costi creati dalle cooperative sociali di tipo B per la Pubblica Amministrazione.

I risultati

In totale, le 29 cooperative analizzate, nel 2010 hanno creato un valore economico per la Pubblica Amministrazione di € 3.139.907,76. Tale valore, suddiviso per i 746 soggetti inseriti, dà un valore annuo medio, per singolo soggetto inserito, di € 4.208,99.

Il valore creato totale (€ 3.139.907,76), suddiviso nelle singole classi di svantaggio, permette di calcolare il valore medio per tipologia di svantaggio. Il valore medio creato per l'inserimento di un soggetto:
– con invalidità è di € 4.689;
– con disagio psichiatrico è € 5.346;
– con problemi di dipendenze è € 3.034;
– in misure alternative al carcere è € 9.918;
– in minore età, con disagio sociale è € 1.281;
– con disagio sociale non certificato è € 5.931.

Nella Figura 4, il dettaglio dei risultati. Il valore "aziendale", che risulta negativo, è dato dalla differenza tra "IVA creata – contributi ricevuti a livello aziendale ed esenzioni fiscali ottenute".

I benefici creati sono stati suddivisi in base al livello di Pubblica Amministrazione (Stato, Regione, Comune), i risultati sono presentati in Figura 5. Questo per favorire l'utilizzo dei risultati nel dialogo con gli stakeholder di riferimento (principalmente gli Enti Locali Comunali con cui le cooperative si relazionano in misura maggiore).

Tenendo in considerazione il valore medio creato per singolo soggetto (€ 4.208,99) e utilizzando i dati degli inserimenti al 31.12.2009[5], si possono ipotizzare le seguenti valutazioni.

La cooperazione di inserimento lavorativo ha generato un risparmio economico a favore della Pubblica Amministrazione:
– di € 5.294.909 in tutta la provincia di Brescia;
– di € 20.817.664 in Regione Lombardia.

Ovviamente tali valori sono proiezioni della media ottenuta dalle 29 imprese analizzate, ma la significatività del dato deriva dalla rappresentatività del campione, soprattutto a livello provinciale.

Se si considerano le singole classi di svantaggio e il numero degli inseriti al 31.12.2009 in Provincia di Brescia e in Regione Lombardia, si hanno i seguenti risultati.

Il maggiore o minore valore generato dalle aziende non deve essere letto in termini di "capacità" delle stesse di creare risparmio per l'ente pubblico. Il risparmio medio per inserimento dipende da:
– tipologia di svantaggio (il carcere costa più di una comunità di recupero per tossicodipendenti, ad esempio)
– gravità del soggetto inserito (più il soggetto è grave, più richiederebbe strutture a supporto);
– entrata del soggetto in cooperativa e quindi "momento" della propria riabilitazione (dopo alcuni anni il soggetto è riabilitato, ma non sempre si decide di uscire dal percorso di inserimento);
– presenza o assenza di una struttura familiare di supporto (la famiglia spesso supplisce ai supporti di tipo pubblico, soprattutto in termini residenziali).

	N. inseriti	Valore creato	Valore per classe di svantaggio
Azienda		-€ 392.685,93	
Invalidi	410	€ 1.922.549,92	€ 4.689,15
Psichiatria	90	€ 481.135,65	€ 5.345,95
Dipendenze	119	€ 360.995,87	€ 3.033,58
Carcere	13	€ 128.940,64	€ 9.918,51
Minori	8	€ 10.246,96	€ 1.280,87
Non certificati	106	€ 628.724,66	€ 5.931,36
Totale		€ 3.139.907,76	

Figura 4
Il dettaglio dei risultati per classi di svantaggio.

Il modello di valutazione non considera alcuni elementi esterni, tramite i quali il risparmio sarebbe senza dubbio maggiore. Ci si riferisce al valore prospettico dell'inserimento lavorativo, il valore del lavoro, la responsabilizzazione economica di soggetti che migliorano la propria qualità di vita, la minore spesa delle famiglie con soggetti svantaggiati a carico, la minore spesa della Pubblica Amministrazione per maggiore sicurezza, minore recidiva, ecc.; il valore creato sarebbe – a parere di chi scrive – ancora più elevato.

5 I dati sono tratti dal "Rapporto sulla Cooperazione Sociale della Regione Lombardia", 2010.

	IVA	Irpef	Tariffe servizi e reddito minimo	Pensione invalidità	Totale benefici
Benefici a Stato	1.243.687,29	668.129,47	281.124,02	136.300,10	2.329.240,88
Benefici a Regione		33.406,47	1.290.812,02		1.324.218,50
Benefici a Comune		5.809,82	3.422.782,96		3.428.592,78
Totale Benefici	1.243.687,29	707.345,77	4.994.719,00	136.300,10	7.082.052,15

Figura 5
Il dettaglio dei benefici creati dalle cooperative sociali rispetto allo Stato, alla Regione e ai Comuni.

	Numero inseriti a Brescia	Valore creato a Brescia	Numero inseriti in Regione Lombardia	Valore creato in Regione Lombardia
Invalidi	724	€ 3.394.944,60	3.018	€ 14.151.854,70
Psichiatria	238	€ 1.272.336,10	793	€ 4.239.338,35
Dipendenze	241	€ 731.092,78	725	€ 2.199.345,50
Carcere	49	€ 486.006,99	385	€ 3.818.626,35
Minori	6	€ 7.685,22	25	€ 32.021,75

Figura 6
Il dettaglio dei benefici creati dalle cooperative sociali rispetto allo Stato, alla Regione e ai Comuni.

Il valore sociale nei confronti dei lavoratori svantaggiati

Metodologia

L'analisi del valore sociale creato nei confronti dei lavoratori svantaggiati è stata condotta tramite un questionario, elaborato da EURICSE (European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises).

Le domande in esso contenute si pongono come obiettivo quello di raccogliere percezioni ed esperienze presenti e passate dei lavoratori impiegati in cooperative sociali durante il 2010, allo scopo di comprendere quanto i programmi di inserimento lavorativo abbiano la capacità di garantire l'integrazione lavorativa all'interno e all'esterno della cooperativa producendo valore, ovvero un miglioramento per l'individuo in termini di benessere psicofisico, sociale, e relazionale. Il questionario è suddiviso in quattro sezioni e tenta di riprodurre il percorso formativo e lavorativo nel periodo di inserimento in cooperativa sociale durante il 2010.

Ai lavoratori è stato chiesto di ripercorrere a ritroso la loro situazione e di offrire in ogni sezione opinioni e informazioni su momenti separati della loro esperienza. In particolare:

- nella prima sezione sono presenti domande relative alla situazione dei lavoratori in termini di reddito, relazioni, benessere fisico e mentale al momento della compilazione del questionario;
- la seconda sezione è dedicata a coloro che hanno cambiato posizionamento lavorativo rispetto al 2010. Tale sezione non è stata compilata dal campione dei lavoratori partecipanti alla ricerca, trattandosi di soggetti ancora presenti nella medesima cooperativa in cui venne svolto l'inserimento lavorativo nel 2010;
- la terza sezione chiede ai lavoratori di fornire informazioni e giudizi, di tipo emotivo e situazionale, riferiti al periodo di formazione e inserimento lavorativo nella cooperativa sociale svoltosi nell'anno 2010, confrontando la situazione iniziale con quella attuale nelle opportune domande;
- la quarta sezione raccoglie informazioni personali. Quest'ultima sezione permette di conoscere in modo più approfondito il campione preso in esame dalla ricerca. Le informazioni ivi raccolte riguardano il genere, l'età, il titolo di studio, così come altri aspetti descritti in dettaglio nel paragrafo seguente.

Durante la compilazione del questionario il lavoratore si è trovato a rispondere a tre tipologie di domande:
- domande a risposta chiusa;
- domande con più variabili di risposta, nelle quali si chiedeva di assegnare un giudizio di valore (su scala da 1 a 5) per ogni variabile;

– domande aperte, nelle quali alla domanda seguiva uno spazio per inserire in lettere (o con caratteri numerici) la risposta.

Il campione analizzato

Il campione di soggetti che ha compilato il questionario è formato da 285 persone. I soggetti coinvolti sono lavoratori inseriti nelle 29 cooperative sociali di tipo B aderenti alla ricerca. Il campione è formato dal 59% di uomini, dal 27% di donne, mentre il 14% degli intervistati non risponde alla domanda. Per quanto riguarda le classi d'età, il 31% dei lavoratori coinvolti nell'analisi ha tra 41 e 51 anni. Il 23% ha tra i 31 e 41 anni, come mostra la Figura 7.

Come si può osservare dalla Figura 8, il 49% dei soggetti (140 persone) possiede la licenza media inferiore. Sono invece in minoranza coloro che posseggono titoli di studio più elevati quali la laurea o la licenza di scuola superiore.

L'analisi dello stato civile mostra che la maggioranza dei soggetti, il 58%, dichiara di essere libero, quindi celibe, nubile, separato o divorziato. La maggioranza degli intervistati (62%) vive con qualcuno; sia con persone di famiglia sia con amici. Il 52% dei soggetti intervistati non ha figli, il 35% ne ha almeno uno, mentre il 13% ha ritenuto di non rispondere a tale domanda.

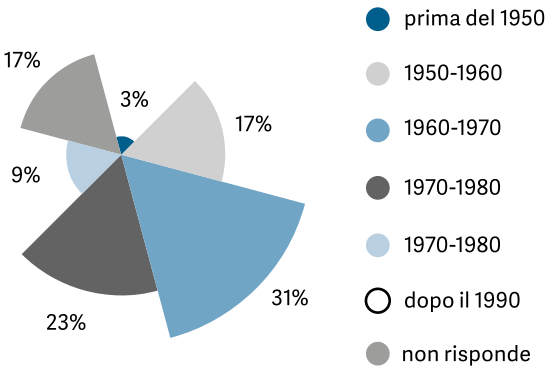


Figura 7
Il campione d'analisi, suddiviso per classi d'età.

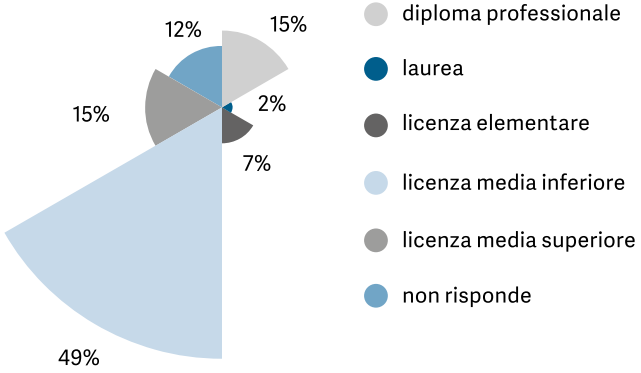


Figura 8
Il campione d'analisi, suddiviso per titolo di studio.

I risultati

Di seguito sono riportati i risultati ottenuti attraverso l'elaborazione delle risposte fornite dai lavoratori, suddivisi per le macro aree in cui è composto il questionario.

La prima parte riguarda informazioni sulla situazione dei lavoratori in termini di reddito, relazioni e benessere al momento della compilazione del questionario. Come si evince dai grafici di seguito riportati, la situazione economica dei lavoratori svantaggiati inseriti in cooperativa è fortemente influenzata dal reddito derivante dal lavoro che la cooperativa garantisce. Tale reddito rappresenta per la maggior parte dei lavoratori l'unica e la più consistente entrata economica, l'85% del campione lo definisce tale, come mostra la Figura 9. A seguire, ma con notevole differenza, si trova la pensione d'invalidità, che riguarda una percentuale molto più bassa, l'8,4% del campione. Da questo importante risultato emerge come la cooperazione non garantisca solo un'integrazione sociale, ma anche una responsabilizzazione e una sicurezza economica. L'indipendenza, o anche il semplice riconoscimento monetario della propria attività, sono senza dubbio un importante step per il recupero dell'autonomia del singolo nel suo percorso di reinserimento. Inoltre, il tema del riconoscimento economico del lavoro, rientra nel più ampio tema che configura la cooperazione sociale di tipo B italiana come vera e propria impresa sociale, e la differenzia dalle esperienze internazionali quali i laboratori protetti. Il riconoscimento economico è una fondamentale differenziazione per il riconoscimento della dignità del lavoratore in quanto tale, ed è ritenuto un importante passo per ridurre le differenze e le ingiustizie sociali (Kieselbach, 1997).

Figura 9
La principale entrata economica dei soggetti componenti il campione d'analisi.

Per il 44% del campione, la situazione economica attuale è poco soddisfacente. Per il 32% del campione, la situazione economica attuale è abbastanza buona. Il primo dato va letto – al di là di generiche considerazioni - valutando diversi aspetti:

– il tema del salario d'ingresso. Si tratta senza dubbio di una retribuzione piuttosto contenuta, ma comunque destinata ad essere erogate per periodi limitati di tempo. Ciononostante la percezione del percorso di crescita, anche economica, è piuttosto difficile da percepire, soprattutto per chi ha già avuto esperienze lavorative;
– le residue capacità lavorative, che per alcuni soggetti svantaggiati sono ancora elevate, e che accompagnate all'accettazione della propria situazione (si pensi soprattutto ai problemi di dipendenze o di detenzione) manifestano una sorta di percezione di inutilità del lavoratore;
– la percezione dei singoli della propria autonomia, spesso sovrastimata.

La Figura 10 mostra il dettaglio della situazione economica degli intervistati.

Figura 10
La principale entrata economica dei soggetti componenti il campione d'analisi.

Il questionario procede con la valutazione del benessere fisico e mentale dei lavoratori inseriti in cooperativa sociale. In particolare è richiesto un confronto tra la situazione antecedente all'ingresso in cooperativa e il momento della compilazione. Gli indicatori considerati sono l'utilizzo o meno di medicinali o di determinate sostanze. E' inoltre analizzata la frequenza con cui i lavoratori usufruiscono di alcuni fra servizi sociali e di integrazione lavorativa più comuni. Le domande più critiche e difficilmente valutabili riguardano l'utilizzo di sostanze stupefacenti e alcolici, nonostante l'anonimato è plausibile che in questi due casi la persona si sentisse controllata e desse una risposta poco oggettiva. Per quanto riguarda i medicinali e gli ansiolitici le risposte sono più verificabili.

Sia nell'analisi delle "sostanze" sia delle "strutture", la maggioranza dei soggetti intervistati dichiara il mancato utilizzo, il che – ai fini dell'analisi della riabilitazione del singolo – è un dato particolarmente rilevante. Si consideri che la domanda è stata rivolta con riferimento al 2010 e le altre risposte possibili erano:
– in misura uguale rispetto al periodo precedente l'inserimento in cooperativa (media del 5% nel totale domande);
– in misura minore rispetto al periodo precedente l'inserimento in cooperativa (media del 3% nel totale domande);
– non risponde (media del 24% nel totale domande).

	Nessun utilizzo
Medicinali per malattie psichiatriche	59%
Medicinali per altre malattie legate a forme di svantaggio	56%
Sostanze stupefacenti	69%
Alcolici	66%
Calmanti ed ansiolitici	60%

Figura 11
Risposta alla domanda: "Attualmente, di quali sostanze fa uso?"

	Nessun utilizzo
Servizio psichiatrico CPS?	58%
Centro Salute Mentale non residenziale?	72%
Strutture residenziali o semiresidenziali gratuite?	70%
Alloggi protetti e comunità alloggio?	67%
SERT?	62%
NIL (o suoi sostituti)?	66%
Centro di alcologia (percorsi riabilitativi)?	68%
Usufruisce di.....	Nessun utilizzo
Assistenza domiciliare?	71%
Servizio a domicilio per il sostegno ad handicap grave?	71%
Intervento di tutela (autorità giudiziaria)?	70%
Sostegno psicosociale?	63%
C.A.G. - Spazio giovani (semiresidenziale)?	71%
Housing sociale?	7%
Altre strutture?	0%

Figura 12
Risposta alla domanda "Attualmente, di quali strutture fa uso?"

L'analisi dello stato di benessere psicofisico dei lavoratori prosegue indagando gli aspetti delle relazioni vissute dagli stessi. Gli indicatori presi in esame in questo caso sono la

presenza o l'assenza di persone vicine ai lavoratori. Dai risultati emerge come la famiglia sia la principale rete di sostegno per il 52% dei lavoratori partecipanti alla ricerca, un'altra percentuale consistente, il 48%, dichiara di avere una persona speciale vicino, mentre il 22% dichiara di poter contare su di una rete amicale. La maggior parte dei lavoratori inseriti in cooperativa ritiene di sentirsi bene, ovvero di essere allegra, interessata a nuove persone e a nuove cose, ottimista circa il futuro. Considerando le risposte riportate nella Figura 13, la maggior parte delle risposte positive ("qualche volta", "spesso", "sempre") riguarda il sentirsi allegri, amati, sicuri, interessati al nuovo, vicini agli altri, bene con se stessi, utili, ottimisti verso il futuro. L'unica variabile con risposte meno positive riguarda il "sentire di avere energie in avanzo". La cooperativa sociale offre una proposta impegnativa e sfidante dal punto di vista lavorativo, ma consente alle persone di migliorare il proprio stato d'animo nella vita quotidiana. Le domande in questo caso non riguardavano esclusivamente il posto di lavoro, ma le sensazioni dei singoli in generale. Da queste risposte si può valutare come il lavoro possa influire sullo stato d'animo delle persone, e si può affermare che il lavoro in cooperativa sociale, per i soggetti intervistati, ha avuto impatti positivi.

Dalle ulteriori domande (Figura 14) questa percezione positiva e ottimistica è per lo più confermata, anche se non mancano alcuni dati che fanno trasparire una relativa incertezza circa il futuro e una relativa insicurezza riguardo il riconoscimento e l'individuazione delle proprie competenze. I soggetti intervistati ritengono di saper fronteggiare i problemi e di portare a termine i compiti con successo, sono complessivamente soddisfatti di sé e ritengono di riuscire nelle proprie attività, ma non nascondono una difficoltà nel controllo della propria carriera e nella possibilità di vedere riconosciuti i propri sforzi nel corso della propria vita. In questo caso la percezione positiva sembra più relativa al singolo che all'organizzazione aziendale, probabilmente un aspetto da suggerire alle cooperative sociali è la comunicazione e la delineazione di un "percorso" di carriera per i soggetti, che non sia solo legato al percorso di inserimento lavorativo, ma che consenta ai singoli di definire una crescita effettiva che possa continuare anche terminato l'inserimento e al di fuori della cooperativa sociale. Analizzando i casi dei singoli soggetti, spesso è emerso che i lavoratori svantaggiati erano ormai nell'organico da anni, e non era facile trovare un percorso per permettere loro di uscire dalla cooperativa ed entrare nel mondo del lavoro. Spesso sono i lavoratori che non vogliono lasciare la cooperativa, proprio perché al suo interno vedono una certa continuità, un forte ascolto delle esigenze personali e una sostanziale accoglienza delle diversità. Tale attaccamento è dimostrato anche dalle risposte riportate nel proseguo dell'analisi.

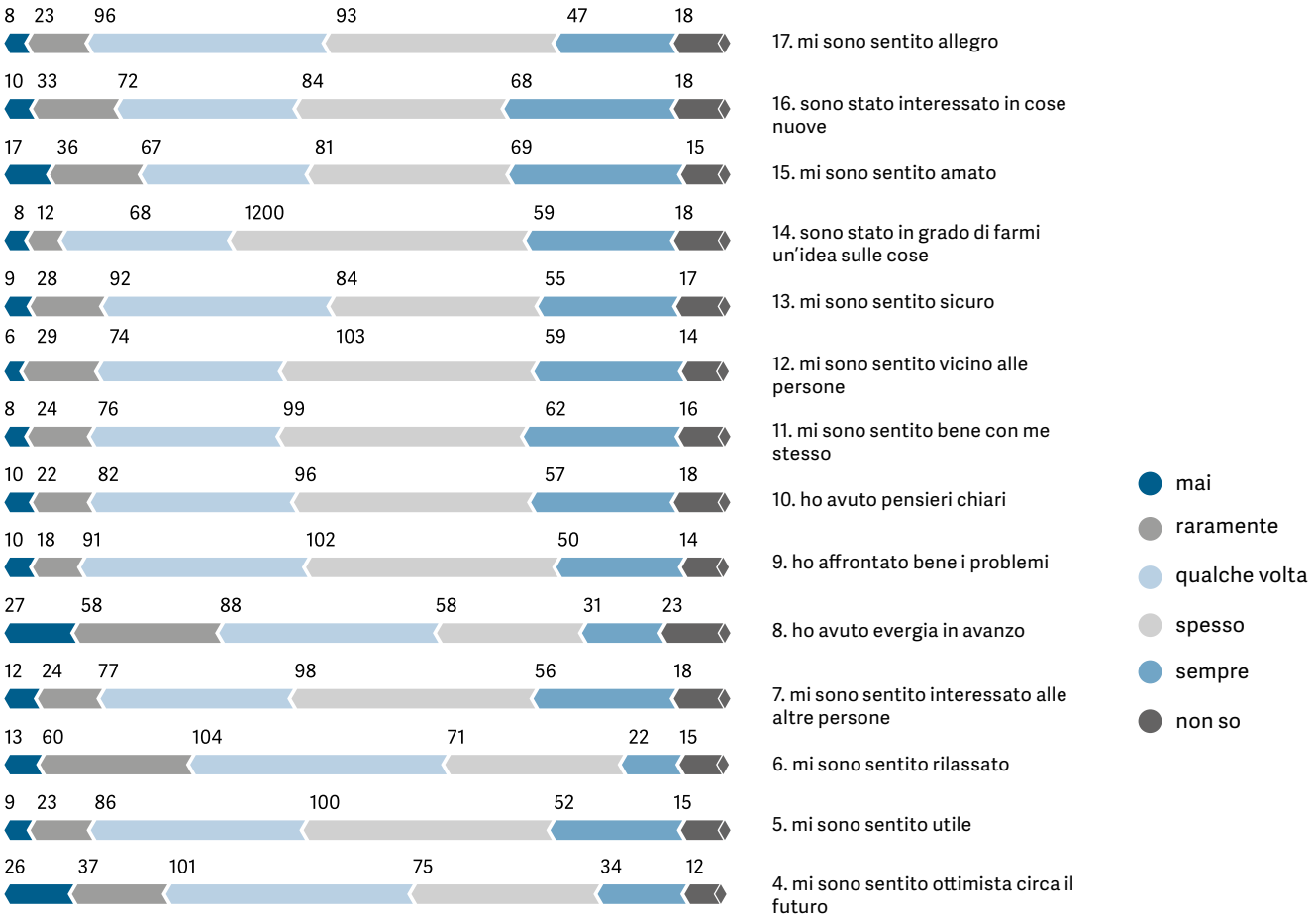


Figura 13
Le sensazioni e percezioni dei soggetti intervistati nel periodo di inserimento lavorativo.

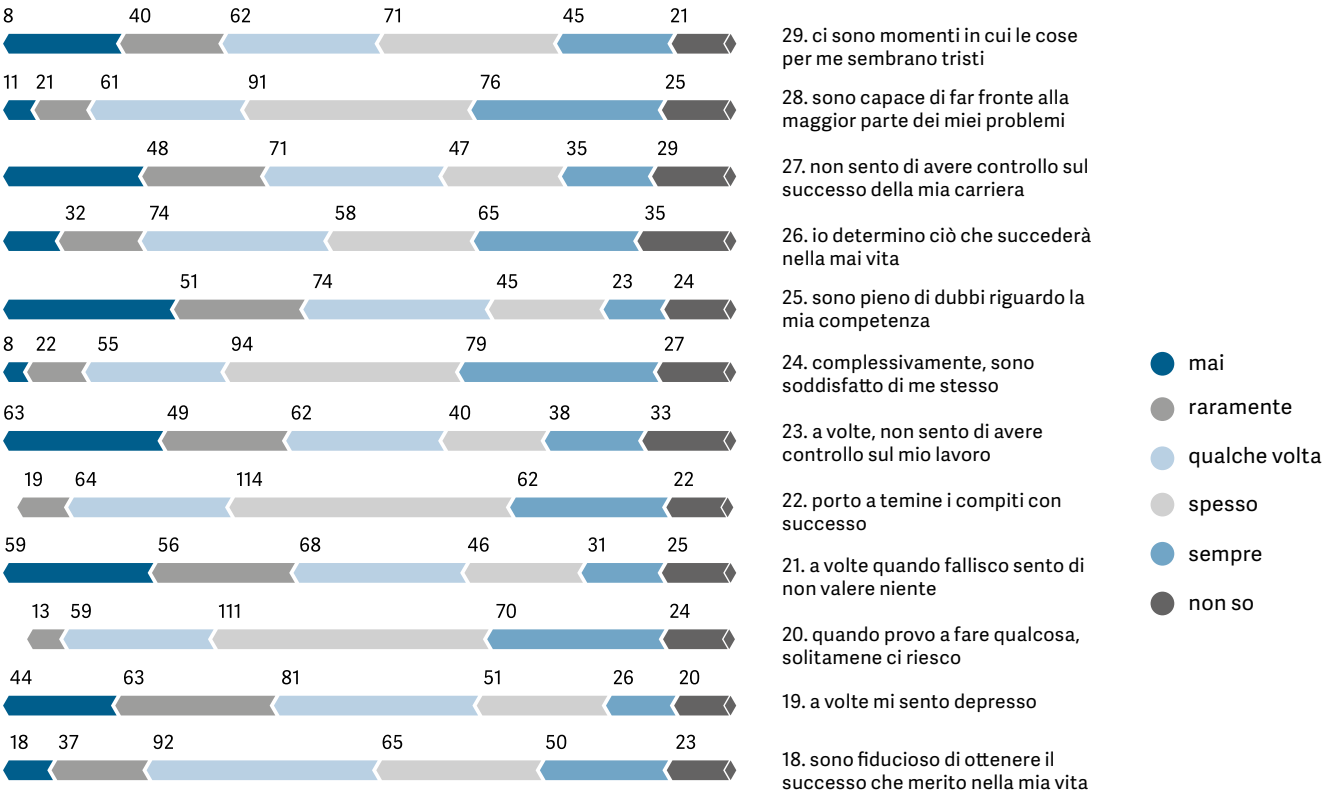


Figura 14
Il benessere psico-fisico dei soggetti intervistati nel periodo di inserimento lavorativo.

I grafici riportati di seguito sono riferiti alla terza parte del questionario, composta da domande che hanno lo scopo di indagare la situazione lavorativa degli intervistati prima dell'ingresso in cooperativa. La maggior parte dei soggetti intervistati prima di entrare in cooperativa non era occupato: il 52% se si considerano i disoccupati in ricerca di un lavoro, non alla ricerca o con pensione di invalidità (Figura 15). Questo dato è importantissimo, soprattutto per valutare l'attività svolta dalle cooperative sociali in termini di garanzia di occupazione per le classi deboli. Nonostante l'esistenza di altre normative a favore dell'inserimento degli svantaggiati, si può vedere come la maggior parte dei soggetti con disabilità o generali problematiche sociali, psichiche, fisiche o psicologiche trovi lavoro quasi esclusivamente in cooperativa sociale. Il 62% degli intervistati ha comunque avuto nell'arco della vita alcune esperienze lavorative, tra le esperienze si trovano diversi profili: metalmeccanico, elettricista, autista, barista, giardiniere, commessa, idraulico; ma anche informatico, imprenditore, addetto al controllo qualità.

L'indagine prosegue analizzando alcuni aspetti del contesto e dell'ambiente lavorativo presente all'interno delle cooperative. Dalle domande emergono valutazioni positive sia del personale della cooperativa sia del team di lavoro in cui il soggetto era specificatamente inserito, come mostrano i valori della Figura 16. Emerge infatti che il personale della cooperativa si interessa non solo del benessere di tutti i collaboratori, ma presta particolare attenzione al singolo, alla collaborazione tra i lavoratori, e lo fa con competenza. Inoltre, l'inserimento del singolo in team di lavoro specifici è ben valutato, sia in termini di ostilità (molto limitata), sia in termini di collaborazione reciproca e aiuto.

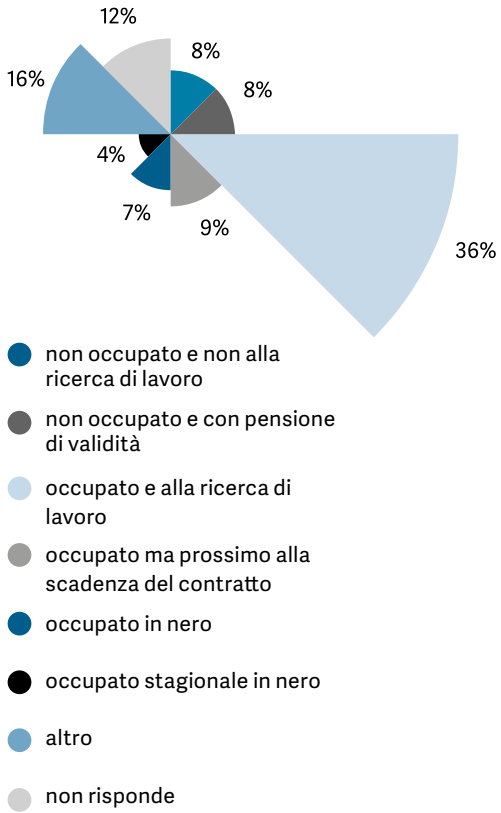


Figura 15
Situazione occupazionale precedente all'ingresso in cooperativa.

La valutazione sull'organizzazione e sul suo "atteggiamento" nei confronti dello svantaggio è fortemente positiva, soprattutto se si considera che le risposte sono state date dai "diretti interessati". La percentuale più rilevante degli intervistati ritiene di essere stata trattata equamente, in un ambiente di disponibilità, ascolto e accoglienza di tutte le esigenze personali dei singoli.

In generale, dai risultati si può notare come l'ambiente di lavoro che caratterizza le cooperative facenti parte della ricerca sia un ambiente positivo, caratterizzato da un clima in cui si riscontra una reciproca collaborazione tra lavoratori, l'amicizia e il riconoscimento della professionalità sia dei lavoratori svantaggiati sia del personale normodotato; quest'ultimo in particolare sarebbe impegnato a fare in modo che i compiti assegnati ai lavoratori possano svolgersi con efficienza, ma anche con serenità e in modo da garantire e preservare il benessere di tutti.

Ai soggetti svantaggiati è stato inoltre chiesto un parere in merito al valore riabilitativo del lavoro. Alla domanda "Ritiene che l'inserimento in cooperativa sia stato utile per...", il campione ha risposto come mostra la Figura 18. Gli indicatori considerati in questo caso sono numerosi; dall'aumento dei rapporti con la comunità, con i familiari, all'impegno sul lavoro, alla capacità di stare in un gruppo lavoro, sino all'aumento e al riconoscimento delle proprie competenze. Analizzando le risposte si può affermare che per la maggior parte dei lavoratori il mantenimento del lavoro in cooperativa ha contribuito a raggiungere una certa indipendenza economica, ad accrescere la capacità di svolgere un lavoro in modo autonomo e professionale, a relazionarsi con il prossimo e quindi aumentare o consolidare la capacità di lavorare in team. La cooperativa sembra fondamentale anche per accrescere la capacità dei lavoratori di seguire delle regole. Questo dato in particolare potrebbe indicare la bontà e il valore educativo svolto dalla cooperativa sociale.

Durante l'inserimento in cooperativa ha avuto la percezione che...	Per nulla	Poco	Abbas.	Molto	Del tutto	Non risp.
Il personale della cooperativa si interessasse del benessere dei suoi collaboratori/sottoposti	8%	8%	23%	25%	30%	7%
Il personale della cooperativa prestasse attenzione a quello che lei diceva o faceva	7%	8%	20%	31%	26%	8%
Il personale della cooperativa le fosse ostile	48%	12%	17%	7%	6%	9%
Il personale della cooperativa le fosse di aiuto nel portare a termine il lavoro	6%	4%	21%	28%	33%	8%
Il personale della cooperativa riuscisse a rendere collaborative le persone che lavorano con lui	6%	7%	20%	28%	29%	10%
Il personale della cooperativa con cui lavorava era competente	4%	4%	18%	30%	34%	9%
Le persone con cui lavorava hanno stabilito con lei un rapporto anche personale	4%	8%	22%	30%	26%	9%
Le persone con cui lavorava le erano ostili	47%	14%	15%	9%	6%	10%
Le persone con cui lavorava le erano amiche	6%	8%	28%	28%	23%	8%
Tra le persone con cui lavorava c'era un clima di reciproca collaborazione	3%	5%	21%	31%	31%	9%
Le persone con cui lavorava le erano d'aiuto nel portare a termine il lavoro	4%	6%	17%	31%	34%	8%

Figura 16
Indicatori del clima lavorativo in cooperativa sociale.

Durante l'inserimento in cooperativa...	Completamente in disaccordo	In disaccordo	Né in disaccordo né in accordo	D'accordo	Completamente d'accordo	Non risp.
...confidava che l'organizzazione la trattasse equamente	6%	5%	18%	26%	34%	11%
La sua organizzazione manteneva un ambiente lavorativo amichevole/ aperto verso la diversità	2%	6%	19%	25%	38%	v
La sua organizzazione rispettava i punti di vista di persone come Lei	5%	9%	17%	28%	30%	12%
I dirigenti dimostravano un impegno visibile verso la diversità	5%	9%	14%	24%	34%	14%

Figura 17
Aspettative nutrite dai lavoratori nei confronti del personale della cooperativa.

	Per nulla	Poco	Abbas.	Molto	Del tutto	Non risp.
Aumentare la sua abilità nel lavoro e la sua professionalità	9%	5%	18%	30%	30%	9%
Accrescere la sua capacità di svolgere un lavoro in modo continuativo e costante	7%	5%	14%	34%	30%	11%
Aumentare la sua capacità di relazionarsi con gli altri	7%	2%	9%	41%	30%	11%
Accrescere la sua capacità di lavorare in gruppo	2%	7%	9%	39%	32%	11%
Accrescere la sua capacità di seguire delle direttive e procedure talvolta rigide	14%	5%	18%	23%	30%	11%
Aumentare il suo impegno al lavoro	9%	18%	16%	20%	25%	11%
Darle opportunità reali di svolgere un lavoro anche all'esterno della cooperativa	7%	11%	27%	18%	23%	14%
Diminuire il suo senso di isolamento nella società	16%	7%	18%	20%	25%	14%
Migliorare i suoi rapporti con i famigliari	14%	18%	5%	20%	27%	16%
Migliorare i suoi rapporti con la comunità locale	9%	16%	18%	16%	25%	16%
Contare maggiormente su supporti esterni, organizzazioni e servizi sociali	9%	9%	27%	23%	16%	16%
Darle una certa indipendenza economica	5%	9%	11%	27%	34%	14%
Sentirsi un soggetto a minor rischio	11%	7%	7%	27%	30%	18%
Ridurre il rischio che lei dovesse ricorrere a metodi illeciti per procurarsi da vivere	25%	2%	11%	11%	39%	11%

Figura 18
Valutazione dell'efficacia dell'inserimento lavorativo.

Infine, è stata richiesta ai lavoratori la percezione in merito alla propria situazione occupazionale alternativa rispetto a quella in cooperativa. Il 37% degli intervistati ritiene che se non fosse un lavoratore in cooperativa sarebbe disoccupato e alla ricerca di lavoro. Il 16% ritiene che sarebbe un occupato stagionale o in nero (Figura 19). Questo dato, seppure sia relativo ad una percezione, è senza dubbio fortemente significativo delle reali opportunità di lavoro che il mercato attuale offre ai soggetti svantaggiati. Al di là di quanto dettano i dettati normativi, è difficile trovare alternative diverse dalla cooperazione sociale. Spesso infatti la percezione si è basata su esperienze e su storici personali indicativi.

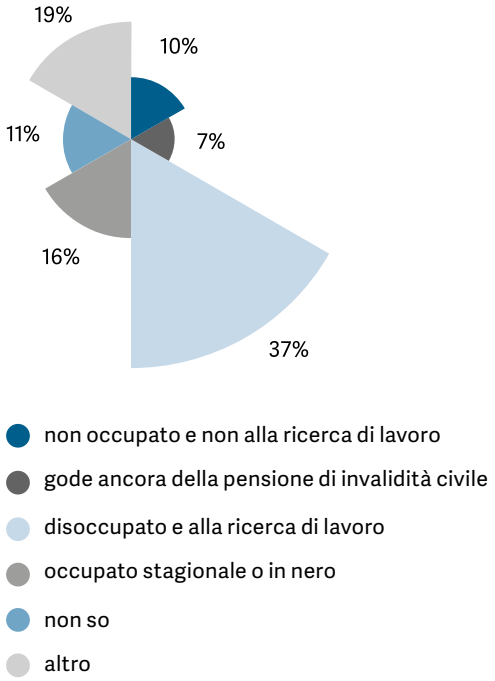


Figura 19
Situazione occupazionale alternativa a quella in cooperativa sociale.

Un ulteriore indicatore della qualità dell'ambiente lavorativo delle cooperative è rappresentato dalla disponibilità di queste ultime di effettuare cambiamenti o adattamenti per assecondare alcune esigenze o difficoltà dei lavoratori. Il 42% del campione dichiara di aver ottenuto le facilitazioni richieste. La maggior parte di questi adattamenti si riferisce alla presenza di orari flessibili per consentire di raggiungere il posto di lavoro con i mezzi pubblici o di permessi per effettuare visite mediche periodiche. In qualche caso gli adattamenti sono di tipo strutturale per consentire l'accesso fisico del lavoratore al posto di lavoro.

Le ultime domande sono molto significative per lo scopo della ricerca, in quanto valutano in modo esplicito la soddisfazione del lavoratore rispetto all'inserimento in cooperativa. Di fronte alla domanda: "Quanto valuta positiva la sua esperienza di inserimento in cooperativa durante il 2010?", le risposte che definiscono almeno "positiva" l'esperienza di inserimento in cooperativa durante il 2010 sono il 68% del campione (Figura 20).

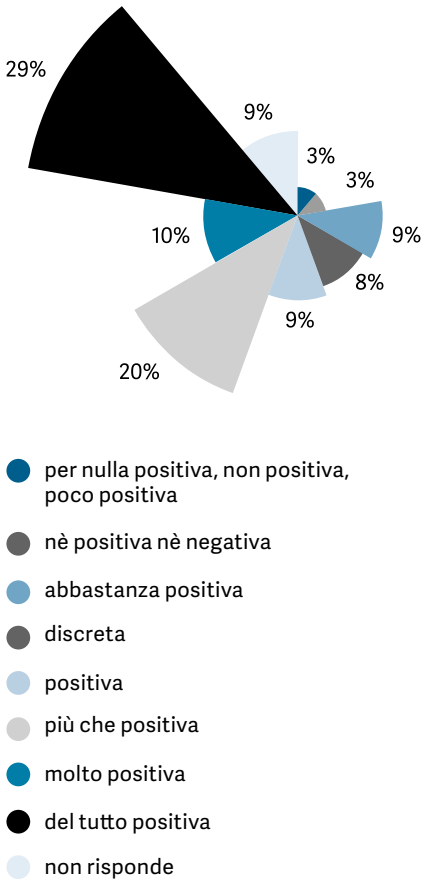


Figura 20
La soddisfazione dei lavoratori per l'inserimento in cooperativa

Tale considerazione è inoltre avvalorata dall'ultima domanda "Se la cooperativa l'avesse lasciata libera di andarsene dopo il periodo di inserimento, cosa avrebbe fatto?". Il 71% degli intervistati dichiara che – in ogni caso – preferisce l'ambiente della cooperativa sociale rispetto ad altre possibilità di lavoro/non lavoro (il 49% risponde che avrebbe deciso di rimanere anche con lo stesso incarico; il 22% avrebbe deciso di rimanere, ma chiedendo un diverso inquadramento).

Conclusioni

Obiettivo dell'analisi quantitativa era la presentazione di VALORIS e, tramite esso, la misurazione del valore creato dalla cooperazione sociale di tipo B a favore dell'Amministrazione Pubblica. Il risultato dell'analisi è rilevante sotto diversi aspetti. VALORIS si dimostra un modello utilizzabile, fruibile dalle cooperative e facilmente applicabile ai singoli casi aziendali per favorire il dialogo con le amministrazioni pubbliche.

Dall'analisi condotta emerge che le cooperative sociali di tipo B analizzate "producono" un rilevante valore economico per la Pubblica Amministrazione: circa € 4.000,00 per soggetto inserito ogni anno. Oltre al risultato monetario indicato all'interno del paper, è doveroso fare alcune osservazioni.

- Il risparmio generato dall'inserimento lavorativo di soggetti in carcere o in misure alternative al carcere è di assoluto rilievo. Nonostante ciò, tra le tipologie di svantaggio inserite in cooperativa sociale in Lombardia, la classe dei detenuti è solo il 7%. Si consideri inoltre che, oltre al risparmio economico, vi è il valore sociale della reintegrazione nella società, non contabilizzato nella presente ricerca.
- La numerosità (14% del campione) e il risparmio generato dall'inserimento lavorativo di soggetti con svantaggio non certificato mostra come vi sia un'importante emergenza non ancora normata e alla quale stanno rispondendo le cooperative sociali in maniera autonoma, accollandosi le complessità di casi per i quali non vi è un sostegno pubblico.

VALORIS si è dimostrato utile per le cooperative sociali, ma anche la Pubblica Amministrazione potrebbe prendere a riferimento i suoi risultati, valutando quanta parte dei costi che essa sostiene sono legati a contributi e quanti al particolare regime fiscale che caratterizza la cooperazione di inserimento lavorativo. Nel caso analizzato, i contributi considerati sono solo quelli di natura pubblica, e rappresentano il 18% dell'ammontare totale dei "costi" che la cooperazione genera alla Pubblica Amministrazione. Si ricorda che questi contributi non sono "costanti", possono riguardare specifiche progettualità e verificarsi solo in determinate annualità. Per il restante 82% si tratta di defiscalizzazione di cui beneficia la cooperazione sociale di inserimento lavorativo. Il 62% di tale defiscalizzazione riguarda i contributi e gli oneri sociali dei lavoratori svantaggiati.

Obiettivo dell'analisi qualitativa era quello di osservare l'eventuale valore riscontrato dai soggetti svantaggiati inseriti nelle imprese sociali. Il valore qui era inteso come miglioramento della condizione fisica e psicologica, della situazione economica e delle relazioni sociali dell'inserito. Dopo aver analizzato tutte le risposte si può affermare che tale valore sia effettivamente percepito dai lavoratori partecipanti alla ricerca. Essi dichiarano che il loro benessere psicofisico, da quando sono all'interno della cooperativa, è migliorato. La maggioranza del campione afferma di non fare utilizzo di sostanze o medicinali; pur consapevoli dei loro limiti le persone intervistate sono generalmente ottimiste circa il futuro e sono convinte di poter contare oltre che sulla loro famiglia, che li sostiene da sempre, anche sul personale della cooperativa, almeno per quanto riguarda la loro crescita professionale. Molti sono consapevoli che se non fossero inseriti in cooperativa, avrebbero delle difficoltà nella ricerca del lavoro e hanno chiaro che l'entrata economica derivante dalla loro occupazione è importante per avere una certa autonomia. All'interno delle imprese sociali aderenti alla ricerca è presente un clima collaborativo, in cui poter essere ascoltati e in cui costruire rapporti di amicizia, seppur basati sul rigore e sul rispetto delle direttive.

I risultati riportati parlano anche di soggetti che comunque vivono tensioni e nervosismi che inevitabilmente si ripercuotono sulla loro serenità. Per tali soggetti risulta ancor più importante la presenza di personale preparato che aiuti a portare a termini i compiti assegnati, nel rispetto reciproco, secondo i tempi e le esigenze segnalate ora dall'impresa, ora dal soggetto svantaggiato.

Un dato interessante che emerge dalla ricerca è quello secondo cui l'instaurarsi di relazioni producenti e arricchenti per il lavoratore avvenga specificatamente all'interno della cooperativa, sembra infatti che le opportunità di incontro e relazione siano molto elevate nell'ambiente lavorativo, e che le stesse si caratterizzino per essere relazioni di qualità. L'ambiente della cooperativa sociale è valutato positivamente sia per il clima collaborativo del personale in generale, sia per la costruzione e l'affiatamento dei singoli team di lavoro. Un aspetto negativo riguarda la capacità dei singoli di prevedere il proprio futuro professionale, o comunque di proiettare l'esperienza in cooperativa in un'opportunità per uno sviluppo autonomo della propria carriera lavorativa. Da questo punto di vista bisognerebbe incentivare le cooperative a disegnare dei percorsi di crescita e di "uscita" dall'azienda per i propri inseriti, dall'analisi è emerso infatti che molti dei soggetti intervistati sono in cooperativa da anni, e non intendono uscirne. Si sottolinea infatti che la maggior parte dei lavoratori dichiara di essere soddisfatto di lavorare in cooperativa e che, anche se lasciato libero di andarsene, farebbe la scelta di rimanere.

Tali risultati dimostrano ancora una volta la situazione di generale benessere vissuta della maggior parte dei soggetti inseriti nelle cooperative sociali aderenti alla ricerca e dunque l'importante valore sociale che la cooperazione di inserimento lavorativo produce verso i soggetti svantaggiati.

Concludendo, il paper dimostra e misura la creazione di valore da parte della cooperazione sociale. Si tratta di valore economico, quando si guarda ai budget pubblici e al risparmio ad essi garantito dall'occupazione dei soggetti inseriti. Si tratta di valore sociale quando si guarda al benessere psico-fisico e al miglioramento delle relazioni sociali degli inseriti grazie al lavoro, al riconoscimento lavorativo ed economico e all'ambiente umano e professionale in cui gli stessi operano quotidianamente. Si può dunque asserire che la cooperazione sociale di inserimento lavorativo riveste a pieno il titolo di impresa sociale, "impresa" in grado di garantire occupazione di qualità e creazione di ricchezza sul territorio, "sociale" perché l'obiettivo del reinserimento dei soggetti nella società è perseguito e raggiunto al pari degli obiettivi economici.

Bibliografia

Borzaga C., Ianes A. (2006), *L'economia della solidarietà. Storia e prospettive della cooperazione sociale*, Donzelli, Roma.

Borzaga C., Zandonai F. (a cura di) (2009), *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni.* Rapporto Iris Network, Donzelli, Roma.

Breda J. (2009), "Work Integration Social Enterprises in EU", working paper at "2nd EMES International Conference on Social Enterprise", Trento, 1-4 July.

Chiaf E., Giacomini D. (2009), "The Evaluation in Work Integration Social Enterprises: a Literature Review", 2nd EMES Conference Selected Papers (ECSP) Series. EMES European Research Network.

Davister C. (2004), "Le capital social dans l'économie sociale d'insertion", *Reflets et perspectives de la vie* économique, 2004/3 Tome XLIII, pp. 63-71. http://dx.doi.org/10.3917/rpve.433.0063

Davister C., Defourny J., Gregoire O. (2006), "Le imprese sociali di inserimento lavorativo nell'Unione Europea: i modelli", *Impresa Sociale,* 75(1), pp. 57-81.

Defourny J., Nyssens M. (2008), "Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments", *Social Enterprise Journal*, 4 (3), pp. 202–228. http://dx.doi.org/10.1108/17508610810922703

Dussart C., Grosjean P., Hamende V., Toussaint V. (2003), *L'Economie Sociale d'Insertion. Rapport Final*, Ciriec, February.

European Commission (2005), "Commission Report on Employment in Europe 2005. Recent Trends and Prospects".

European Commission (2006), Communication COM (2006)44 final, "Concerning a Consultation on Action at EU Level to Promote the Active Inclusion of the People Furthest from the Labour Market"

European Commission (2008), Commission Regulation (EC) no. 800/2008, *Official Journal of the European Union,* August.

European Parliament (2009), "Report on Social Economy" (2008/2250(INI)), Committee on Employment and Social Affairs, 26 January.

Gregoire O., Platteau A. (2005), "L'effet budgétaire de l'engagement de demandeurs d'emploi dans les entreprises d'insertion", *Revue Belge de Sécurité Sociale*, 4e trimestre.

Jadoul B. (2000), *Les financement des services de proximité par les politiques actives d'emploi. Une evaluation du cout pour les pouvoirs publics*, CERISIS-UCL, Charleroi.

Kieselbach T. (a cura di), "Job Loss, Unemployment, and Social Injustices", Special Issue, *Social Justice Research*, 10(2).

Legge 8 novembre 1991, n. 381, "Disciplina delle cooperative sociali", *Gazzetta Ufficiale* 3 dicembre 1991, n. 283.

Marée M. (2005), "Les impacts collectifs de l'insertion. Définition, typologie et techniques de mesure", Rapport de Centre d'Economie Sociale, Université de Liége, May.

Marocchi G. (1999), *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale. L'inserimento lavorativo in cooperative sociali di lavoratori svantaggiati come fattore di crescita dell'economia locale*, Franco Angeli, Milano.

Nicaise I., Lauwereys L., Matheus N. (2000), "L'insertion par l'économique: l'état social actif pour les groupes vulnérables", in CENTRE D'ECONOMIE SOCIALE, HIVA, CERISIS, "Economie sociale: enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité", Louvain-la-Neuve: De Boeck-Université, pp. 63-87.

Nicholls A. (a cura di) (2006), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, Oxford and New York.

Scalvini F. (2006), "La cooperazione sociale di inserimento lavorativo", *Impresa Sociale*, 75(1), pp. 21-29

Simon M. (1998), *L'entreprise d'insertion: à l'épreuve de la réalité économique,* Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2012), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network, Altreconomia, Milano.

L'approccio alla valutazione dei progetti

L'esperienza della Fondazione Compagnia di San Paolo

Flavia Coda Moscarola
Fondazione Compagnia di San Paolo
Marco Demarie
Fondazione Compagnia di San Paolo

Introduzione

Uno dei meta-obiettivi condivisi delle fondazioni filantropiche moderne è quello di sperimentare soluzioni innovative per il progresso della società e il benessere comune. Ciò spesso viene chiamato "approccio dimostrativo" (Martini, 1999). La maggior libertà di azione e la maggior disponibilità relativa di risorse libere rispetto ad altri operatori, incluso talvolta quello pubblico, consente loro di accettare maggiormente il rischio e temere meno il fallimento (Anheier, Leat, 2006). Alle fondazioni di origine bancaria italiane va inoltre riconosciuto il vantaggio di operare su un territorio: a) di cui conoscono bene le specificità e b) che solitamente si connota per un'estensione geografica medio-grande, una dimensione che consente una gestione agile della sperimentazione, pur garantendo alte probabilità di giungere a conclusioni che abbiano validità su scala più ampia. Tali fondazioni si trovano quindi nella condizione ideale per potersi adoperare nella ricerca di soluzioni sempre nuove ai diversi problemi del territorio e per suggerire l'adozione più strutturata – a livello locale o nazionale – delle soluzioni che si sono dimostrate più efficaci. In tale contesto, diviene dunque evidente come la valutazione, attestando la qualità delle iniziative, oltre ad avere valore per sé, dia anche un importante contributo alla capacità "sistemica" di affrontare le problematiche d'interesse.

La Fondazione Compagnia di San Paolo (da qui in avanti per brevità denominata Compagnia) ha quasi cinque secoli di storia ed è profondamente radicata nel territorio piemontese e del nordovest italiano. Come in genere accade alle grandi fondazioni, nella sua operatività la Compagnia adotta una serie di strumenti di carattere diverso, calibrati su situazioni specifiche e talvolta *path dependant*. Non mancano gli esempi di attività erogativa "più tradizionale" a beneficio e sostegno dell'attività istituzionale di enti qualificati pubblici o senza fine di lucro. Tuttavia, la quota di iniziative di *grant-making* su progetti specifici, che si qualificano quali esempi di risposte sperimentali e innovative alle problematiche territoriali (come quelle di cui sopra), è sempre più rilevante: si tratta di una transizione metodologica diffusa nel mondo filantropico e destinata a durare. Il circuito che va dalla percezione dei bisogni, all'elaborazione degli strumenti, al monitoraggio della loro applicazione, alla valutazione dei loro effetti che diventa risorsa cognitiva (conoscenza/operatività/impatto/conoscenza) è, per così dire, uno standard teorico-pratico "fondante" che affonda le sue radici nell'esperienza internazionale (Martini, Romano, 2008).

Dal momento che la qualità e l'innovatività delle soluzioni proposte non possono essere solo "annunciate", ma devono essere comprovate, la valutazione per la Compagnia è andata acquistando negli anni un ruolo sempre più importante. Se l'ambizione è quella di realizzare iniziative di qualità e sperimentare soluzioni innovative ai problemi, diviene infatti imprescindibile che, accanto alle risorse economiche e umane impegnate nella progettazione e realizzazione delle iniziative, vengano messe in campo anche le risorse necessarie a capire se le azioni sono state realizzate come programmato (valutazione di implementazione) e se hanno avuto gli effetti desiderati (stima dell'impatto). La Compagnia è dunque molto sensibile al tema della valutazione come strumento fondamentale di pianificazione strategica e di comunicazione strategica (finalizzata a "avere buona cura" e rafforzare costantemente i rapporti tra ente erogatore e stakeholder).

Nelle sezioni che seguono intendiamo approfondire questo discorso illustrando quale approccio adottiamo per la valutazione, quali sono finora le nostre *best practice* e i relativi punti di forza e di debolezzae, in modo specifico, anche in relazione alla missione di questa Rivista, qual è la nostra esperienza nell'ambito della valutazione delle iniziative a favore delle imprese sociali.

Valutazione e impatto presso la Compagnia di San Paolo

Per rendere le procedure di valutazione sempre più sistematiche e strutturate ed aumentare il numero di progetti valutati, alla fine del 2017, la Compagnia si è dotata di una Unità specialistica di valutazione. L'Unità ha il mandato di essere d'ausilio alla pianificazione e alla comunicazione strategica a diversi livelli e interpreta il proprio ruolo dando al termine "valutazione" un'accezione ampia, ma sempre ispirata ai principi di rigore metodologico di cui alla letteratura scientifica sulla valutazione delle politiche pubbliche (a titolo di esempio si citano: Constantine e Braverman, 2004; Martini e Sisti, 2009; Gertler et al., 2011).

Il metodo

In fase di progettazione (con l'ambizione di coprire progressivamente tutte le progettualità che abbia senso o interesse

valutare, si tratti di progetti proposti da enti terzi o direttamente gestiti dalla Compagnia), il supporto fornito dall'Unità di valutazione è indirizzato a evidenziare gli elementi di innovazione e originalità delle proposte ricevute o delle idee formulate all'interno della Fondazione – contestualizzandole nel panorama delle politiche in corso ad opera degli altri attori pubblici e privati del territorio – e a definire l'entità dei bisogni a cui le azioni intendono (del tutto o in parte) rispondere. In fase di realizzazione delle azioni, l'ambizione è non fermarsi alla verifica del raggiungimento dei risultati, ma arrivare alla valutazione degli *outcome* e quindi del reale impatto dell'azione della Compagnia sulla vita degli enti e delle persone beneficiari finali. Ciò viene realizzato tramite la raccolta e l'analisi di dati (quantitativi e qualitativi) attendibili e idonei a descrivere nel modo più preciso i fenomeni su cui le azioni intendono operare, i risultati progressivamente conseguiti e l'impatto che ne deriva. Laddove è possibile, cioè scientificamente sensato e fondato (e con un ragionevole rapporto costi-benefici), la Compagnia si adopera per sviluppare valutazioni degli effetti controfattuali di tipo sperimentale o quasi sperimentale. Dove ciò non è possibile, per limiti oggettivi (es. il *design* dell'intervento, la carenza di fondi e così via) effettua valutazioni di altro tipo, qualitative o quantitative non sperimentali. Allorché neanche questo sia possibile, promuove semplicemente un serio monitoraggio di dati di output. Alla valutazione d'impatto cerca inoltre, ove risultino disponibili dati di input di buona qualità, di associare comparazioni in termini di costo-efficacia da cui possano emergere indicazioni in termini di efficienza (minor costo) oltre che di efficacia. Per dare un'idea, le valutazioni d'impatto in corso nell'annualità 2020 sono 19: sette applicano una metodologia controfattuale, nove delle tecniche quantitative non controfattuali, due la *network analysis*, una adotta una metodologia qualitativa. I progetti di cui si effettua anche o solo la valutazione di implementazione sono una decina.

Un caso esemplificativo

L'illustrazione di un caso esemplificativo può essere utile alla comprensione. Una recente *best practice* è costituita dalla *valutazione delle tre politiche attive per il lavoro finanziate dalla Compagnia* – in parte a fondo perduto e in parte "a risultato" – nello scorso triennio sul territorio metropolitano di Torino. La prima, *Formazione per la Mobilità Professionale* (FMP), è un'iniziativa di lungo corso, rivolta agli adulti disoccupati da almeno sei mesi, che mette a disposizione di chi è alla ricerca di un'occupazione un percorso di accompagnamento al lavoro e di job placement. La seconda, denominata *Articolo+1*, è un bando che finanzia, per un biennio, l'attività di partenariati privati che offrano servizi integrati di formazione e collocamento rivolti ai giovani in età compresa tra i 15 e i 29 anni, non iscritti ad alcun percorso educativo, lavorativo o formativo e con bassi livelli di occupabilità. La terza è *INTEGRO*, un bando simile ad Articolo+1 ma rivolto agli adulti disoccupati in condizione di fragilità economica, relazionale e sociale.

Questa esperienza si contraddistingue per quattro elementi caratterizzanti che potremmo definire unici nell'esperienza della Compagnia. Innanzitutto, essa si è rivelata l'occasione per impostare una rigorosa procedura di valutazione dell'implementazione e dell'impatto di ciascuna politica, condividendone il disegno e affidandone l'esecuzione a esperti di dominio, con alle spalle una vasta esperienza nella valutazione scientificamente rigorosa delle politiche per il lavoro. È rilevante che tali esperti, oltre a padroneggiare le tecniche di valutazione controfattuale, fossero anche esperti di politiche attive per il lavoro (nazionali e del territorio piemontese): ciò ha facilitato la traduzione delle evidenze emerse dalla valutazione in *policy implication* utili all'evoluzione dei programmi, in funzione di una sempre maggior efficienza ed efficacia.

In secondo luogo, abbiamo coordinato l'attività tra i diversi esperti (essendo ciascun gruppo applicato a un diverso programma), in modo che essi concordassero indicatori di *outcome* e metodologie di selezione del campione di controllo, ossia cercassero soluzioni che consentissero un alto grado di comparabilità dei risultati.

In terzo luogo, data la disponibilità di un ricco *dataset* di dati amministrativi relativi alle posizioni lavorative dei piemontesi (SILP), la valutazione di due dei tre progetti ha potuto adottare una procedura controfattuale non sperimentale. Il gruppo di controllo è stato dunque individuato attraverso *matching* statistico e non ha richiesto faticose – non per l'attività in sé, ma per la costante strenua riluttanza degli enti attuatori – randomizzazioni.

Da ultimo, in parallelo al processo di valutazione, è stato possibile commissionare agli stessi valutatori una mappatura ragionata delle politiche pubbliche e private nazionali e locali attivate sul territorio in contemporanea con le politiche di Compagnia. La mappatura ha consentito, da un lato, di definire con precisione gli elementi di complementarità e innovatività delle politiche promosse da Compagnia e, dall'altro, di comparare gli effetti delle politiche di Compagnia con quelli delle politiche pubbliche ad esse più simili (nella fattispecie i Buoni servizi per il lavoro e Garanzia Giovani)[1].

Se quello appena descritto costituisce il nostro modello di riferimento (realizzato in concreto almeno in questo caso) quando si tratta di programmare un'attività di valutazione, è ovvio che non sempre è possibile replicare tale modello ed è altrettanto ovvio che lo stesso modello ha ancora vari limiti. Uno dei difetti principali, in particolare, consegue da una specificità dell'operare della Compagnia (spesso comune alle altre fondazioni). Anche nel caso di progettualità ad elevata regia interna, l'implementazione dei progetti avviene tramite enti pubblici o del Terzo settore, i quali operano, pur entro un sistema di vincoli e obiettivi condivisi, con le modalità che risultano loro più proprie. Se questo approccio – che è frutto di una storia, e che a sua volta è in evoluzione – da un lato permette di beneficiare dell'originalità e della qualità specifica degli enti "attuatori", dall'altro, induce una sensibile eteroge-

1 I principali risultati delle valutazioni effettuate sono sistematicamente pubblicati – via via che si rendono disponibili – sul sito della Compagnia nella sezione "biblioteca valutazione": https://www.compagniadisanpaolo.it/it/biblioteca-valutazione/
In riferimento alle politiche del lavoro si vedano i seguenti contributi: https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/ARTpiu1.pdf https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/FMP-II_VII.pdf
La sintesi dell'analisi di contesto è invece reperibile qui: https://www.compagniadisanpaolo.it/wp-content/uploads/MappaturaPoliAttLavoro.pdf. [Accessi al 10.12.2020]

neità nei tempi e nei modi di intervento e nella popolazione di beneficiari intercettata. Caratteristica, quest'ultima, che spesso compromette (a volte molto seriamente) la validità esterna degli effetti stimati, limitando la portata informativa della valutazione in termini di riproducibilità e scalabilità dell'iniziativa. Con il nostro modello valutativo, l'effetto dell'iniziativa non risulta infatti distinguibile dalla selezione che gli enti compiono – sulla base di caratteristiche osservabili e non osservabili – della popolazione di beneficiari, né dalle modalità di realizzazione utilizzate dai diversi enti per perseguire gli obiettivi che si sono preposti. Se l'impatto misurato è significativamente positivo, l'unica cosa che si riesce a desumerne è che nell'insieme ha funzionato. Poco però si riesce ad imparare su cosa potrebbe essere migliorato e cosa potrebbe essere suggerito per l'applicazione a livello territoriale più vasto.

La valutazione del progetto SEED

La *valutazione del bando SEED* costituisce al momento l'unica valutazione effettuata dall'Unità di valutazione su iniziative dedicate a imprese sociali (nel caso, cooperative sociali di tipo A, B e AB). È stata impostata per rispondere in modo abbastanza stretto al "modello" illustrato nel paragrafo precedente e costituisce un buon esempio dei "compromessi necessari" per fare valutazione delle politiche in una fondazione come la Compagnia. Si tratta di un'esperienza attualmente in corso, giunta alla conclusione della sola prima fase.

Il bando

La prima edizione del bando SEED è stata emanata da Compagnia di San Paolo a fine 2018 con l'obiettivo di rafforzare il tessuto delle cooperative sociali piemontesi, facendo emergere e innescando processi di rinnovamento organizzativo e gestionale. Il bando è stato articolato in due fasi. Alla prima – la cui partecipazione era aperta a tutte le cooperative sociali delle provincie di Torino, Asti e Alessandria – sono state ammesse 40 cooperative sociali alle quali è stato erogato un finanziamento di cinquemila euro per ingaggiare un consulente incaricato di disegnare, assieme al management, un piano di rafforzamento strategico-organizzativo. Alla seconda fase sono state ammesse, dopo ulteriore selezione, solo 20 delle 40 cooperative di cui alla fase uno. Ad esse viene fornito un finanziamento di ventimila euro per sostenere, attraverso il ricorso a consulenti tecnici, la realizzazione, nel corso del successivo biennio, del piano strategico-organizzativo impostato nella prima fase. La complessità del bando – derivante da questa struttura a fasi e dalla naturale eterogeneità delle cooperative coinvolte sia per condizioni di partenza, sia per piani di rinnovamento proposti – si è tradotta inevitabilmente nella complessità del disegno di valutazione, di cui cerchiamo di dare sintetica descrizione, a scopo illustrativo, qui di seguito.

Il disegno di monitoraggio e valutazione

La collaborazione con l'ente valutatore[2] ha preso avvio con la rivisitazione, alla luce delle informazioni desumibili dai progetti formulati dalle cooperative selezionate, della teoria alla base dell'intervento. È stata l'occasione per meglio specificare e integrare gli obiettivi generici che avevano portato alla definizione del bando, con gli obiettivi "concreti e più specifici" che si riteneva possibile effettivamente ottenere, date le proposte raccolte. Si è inoltre potuto, per così dire, allungare la lista degli *outcome* potenziali dell'intervento con effetti secondari inizialmente non esplicitamente inclusi, ma di cui si è maturata consapevolezza in corso d'opera. Questa fase ha richiesto sia *brainstorming* nel gruppo di ricerca e di valutazione, sia studio della letteratura. Nell'esempio specifico si è approfondito il tema, oggi allo sviluppo e molto dibattuto, del cambiamento organizzativo/strutturale[3] come mezzo per promuovere *l'investment readiness*, cioè la capacità di attirare capitali di investitori anziché le sole donazioni a fondo perduto (Tiresia, 2018).

La fase successiva è consistita nella raccolta di tutte le informazioni utili a qualificare con precisione le caratteristiche e i bisogni delle cooperative partecipanti alle diverse fasi del bando e, contestualmente, a costituire la base dati di partenza su cui poi impostare la valutazione degli effetti. L'analisi delle caratteristiche ha richiesto l'accesso alle banche dati disponibili sui dati di bilancio (a tal fine si è fatto riferimento alla banca dati AIDA-Bureau Van Dijk) – da cui sono state estrapolate le informazioni circa la dimensione, la redditività, la solidità finanziaria, anche in prospettiva comparata rispetto all'universo delle cooperative sociali italiane e piemontesi – e la raccolta di informazioni specifiche sulle dimensioni di *investment readiness* – quali organizzazione e caratteristiche del sistema di conduzione della cooperativa, livello di decentramento delle responsabilità, caratteristiche del capitale umano, innovazione, apertura all'ambiente – che hanno invece necessitato di una raccolta attraverso questionario in auto-compilazione da parte delle cooperative sociali. Sempre tramite questionario si è anche svolta la raccolta delle informazioni più specifiche relative ai bisogni riorganizzativi a fini strategico-strutturali. La procedura di raccolta dati si è rivelata alquanto onerosa, anche per la collaborazione non ottimale da parte di tutte cooperative[4], e nel complesso ha portato alla nostra attenzione l'utilità di un potenziale osservatorio sulla realtà delle imprese sociali piemontesi che fosse in grado di sistematizzare la raccolta di questo tipo di informazioni (idea progettuale che abbiamo dunque inserito tra i punti della nostra agenda per il prossimo triennio).

La stima dell'impatto non si è rivelata facile. In letteratura non c'è ancora sufficiente chiarezza su quali siano i principali indicatori atti a cogliere il cambiamento organizzativo e l'*investment readiness* e come debbano essere misurati. Non si è quindi potuto utilizzare questionari validati. C'è inoltre uno sfasamento sostanziale tra i tempi richiesti dalla pro-

2 L'incarico per lo svolgimento della valutazione è stato affidato all'Ircres-CNR, un istituto di ricerca del Consiglio Nazionale delle Ricerche, specializzato nell'analisi delle politiche industriali, dell'innovazione tecnologica e delle politiche produttive. Nel team coinvolto lavorano esperti di valutazione qualitativa e quantitativa e esperti di dominio.

3 Declinato in termini di cambiamenti nell'organigramma, nella gerarchizzazione, nel numero di soggetti in carico di definire o influenzare le strategie, nelle tecnologie utilizzate e nella formazione del personale che le deve utilizzare, nel grado di diversificazione delle fonti di finanziamento; nella definizione periodica di obiettivi strategici e nella valutazione ex-post del loro raggiungimento; nella misurazione periodica del valore sociale della propria attività.

4 La raccolta non è stata priva di intoppi: il tasso di non risposta o di risposta carente e incompleta è stato alto e si sono rese necessarie frequenti recall.

grammazione operativa della Compagnia e i tempi per la misurazione dei reali effetti dell'iniziativa. Mentre i primi sono tendenzialmente annuali e, al massimo, triennali, i secondi sono molto probabilmente più di medio-lungo periodo. Infine, nel caso specifico, ci si è dovuti confrontare con l'esiguità del numero dei casi analizzabili – ossia delle cooperative sociali che hanno fatto domanda al bando (58 su un universo di 626 con sede nel territorio delle province a cui era rivolto il bando) – in rapporto all'elevata eterogeneità nelle loro specificità (tipologia, dimensione, settore, situazione economica e finanziaria ecc.). Tale esiguità ha subito escluso la possibilità di adozione di un approccio di valutazione controfattuale sperimentale (con individuazione di un gruppo di controllo tramite estrazione casuale nel gruppo di coloro che hanno presentato domanda), possibilità comunque comprensibilmente poco amata dagli officer responsabili dell'iniziativa in quanto vanifica parte degli sforzi da loro perpetrati per arrivare alla selezione ottimale – sulla base del merito e delle potenzialità – del gruppo di partecipanti. La stessa esiguità ha impedito di individuare quale gruppo di controllo i primi esclusi e implementare un *Regression Discontinuity Design*, ossia stimare gli effetti dell'iniziativa comparando i miglioramenti (eventuali) osservati in coloro che si sono piazzati "appena sotto" la soglia che ha determinato l'ammissione al finanziamento con quelli di coloro che si sono piazzati "appena sopra" la stessa. Il compromesso a cui si è giunti è quindi stato quello di svolgere un'analisi pre-post e un confronto tra l'evoluzione nella condizione dei tre gruppi di partecipanti all'iniziativa – gli esclusi, gli ammessi alla prima fase, gli ammessi alla seconda fase – implementando un'analisi delle Differenze nelle Differenze. La procedura, consolidata in letteratura, non è ovviamente esente da problematiche che ci sono ben chiare: si basa infatti sul forte assunto che pur partendo da posizioni diverse, il trend del cambiamento in assenza di trattamento (ossia, in questo caso, in assenza del progetto) sia uguale tra gruppi e che, quindi, lo scontamento tra i miglioramenti osservati nel gruppo degli ammessi rispetto al gruppo dei non ammessi sia interamente imputabile al progetto[5].

Per arrivare a poter derivare dalla valutazione chiare implicazioni di policy utili a affinare e/o ri-orientare l'attività in questione, alla valutazione d'impatto abbiamo poi affiancato una valutazione qualitativa, che documentasse l'implementazione delle azioni, esplorasse le relazioni e i ruoli assunti dai diversi attori (personale delle cooperative, consulente strategico-organizzativo, consulente tecnico) e sondasse le opinioni delle cooperative sull'iniziativa (inclusi i suggerimenti per la riprogrammazione). Tale valutazione è realizzata mediante l'analisi della documentazione periodicamente inviata dalle cooperative e con interviste semi-strutturate con gli attori che hanno partecipato alle diverse fasi dell'analisi.

La scelta del metodo misto si è rivelata particolarmente utile con l'insorgere del radicale sconvolgimento portato dall'emergenza Covid-19, che si configura come un enorme *shock* esogeno e, per molti versi, come un vero e proprio *break* strutturale, sia per quanto riguarda le condizioni economiche generali sia per quelle operative. Se un evento inatteso di tale portata di fatto vanifica ogni sforzo fatto per stimare l'impatto di SEED – giacché è probabile che abbia cambiato profondamente, almeno nel breve periodo, i bisogni e dunque anche il *commitment* delle cooperative verso la realizzazione del progetto – dalla valutazione qualitativa si auspica sia comunque possibile trarre spunti/suggestioni utili almeno ad affrontare alcuni nodi cruciali per la riprogrammazione. Tra le domande a cui si proverà a dare risposta figurano le seguenti: 1) È meglio lasciare libertà nella nomina del consulente o proporre noi degli esperti qualificati? 2) Il bando è stato veramente l'occasione per effettuare una revisione ragionata della propria organizzazione e per rendere gli operatori più consapevoli e motivati (nonché soddisfatti)? 3) Il finanziamento concesso si è dimostrato sufficiente a coprire i costi vivi del rinnovamento organizzativo?

La stessa indagine qualitativa aiuterà inoltre ad esplorare meglio le conseguenze dell'emergenza e in particolare ad evidenziare se ha determinato l'insorgere di nuovi bisogni o ha potenziato quelli già espressi e ha suggerito altre priorità strategico-riorganizzative. Purtroppo, data la limitatezza del campione, anche questa parte difficilmente porterà a conclusioni generalizzabili all'intero mondo della cooperazione sociale locale.

Conclusioni

La valutazione, per una fondazione come la Compagnia, si rivela utile solo se ne possono essere derivati: a) chiari contenuti informativi sull'attività della fondazione a beneficio degli stakeholder e (soprattutto) b) chiare implicazioni di policy, in grado di guidare ad una programmazione sempre più efficace ed efficiente. La letteratura insegna che esistono diverse metodologie di valutazione e che le stesse differiscono sia in termini di capacità di desumere evidenze utili alla programmazione strategica, sia in termini di robustezza statistica (e dunque credibilità) delle conclusioni a cui giungono. Da questa considerazione deriva l'impegno dell'Unità di valutazione di Compagnia rivolto, da un lato, all'impostazione di valutazioni quanto più possibile ispirate al rigore scientifico – con conseguente predilezione per gli approcci quantitativi e controfattuali – e, dall'altro, alla ricerca di soluzioni valutative, anche *mixed*, ma capaci di essere veramente informative.

La complessità dei progetti di Compagnia spesso non facilita il valutatore e, come si è cercato di illustrare nell'esempio del bando SEED, costringe a compromessi. In tale realtà "imperfetta", crediamo tuttavia che il punto fondamentale rimanga – come è prassi in ambito accademico – una seria "discussione (auto)critica" dei risultati – la cui presentazione necessita di essere affiancata da una congrua analisi di sensitività alle ipotesi fatte – e della relativa robustezza statistica. Al momento, poi, anche le nostre esperienze di valutazione di maggior successo, mancano di sufficiente validità esterna per poter rispondere al meta-obiettivo enunciato nell'introduzione, ossia quello di fare delle fondazioni

5 In relazione alle sole variabili "di bilancio" su cui l'iniziativa inciderebbe, si potrebbe inoltre ricercare un adeguato gruppo di controllo selezionato attraverso matching statistico a partire dalle informazioni disponibili su database AIDA; data la bassa probabilità che il bando riesca effettivamente ad incidere su tali variabili, tale ipotesi è stata per ora accantonata.

un reale laboratorio di soluzioni potenzialmente estendibili all'intero territorio nazionale, ma questo problema ha più a che fare con il modo in cui vengono realizzate le iniziative, che con il modo in cui vengono valutate.

Diventa inoltre sempre più importante cercare di creare una comunità di pratica che condivida le proprie esperienze a beneficio degli altri valutatori, studiosi e policy maker (nel nostro piccolo, Compagnia ha dallo scorso anno una sezione dedicata del sito in cui pubblica sistematicamente le sintesi delle valutazioni e delle mappature effettuate) e cerchi di collaborare alla creazione di osservatori tematici sui diversi fenomeni e sulle diverse politiche (uno tra tutti si può citare l'esperienza di ipsee, www.ipsee.info).

Si ringraziano Daniela Gregnanin, Gianfranco Marocchi e il referee di Impresa Sociale per i commenti ad una prima versione dell'articolo.

DOI: 10.7425/IS.2020.04.07

Bibliografia

Constantine N.A., Braverman M.T. (2004), "Appraising evidence on program effectiveness", in Braverman M.T., Constantine N.A., Slater J.K. (eds.), *Foundations and evaluation: Contexts and practices for effective philanthropy*, Jossey-Bass, San Francisco.

Gertler P.J., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B., Vermeersch C.M.J. (2016), *Impact Evaluation in Practice,* Second Edition, Inter-American Development Bank and World Bank, Washington DC.

Martini A. (1999), *Venture capital for social change. Le fondazioni americane e la ricerca di soluzioni innovative ai problemi sociali*, Quaderni della Fondazione G. Agnelli, Torino.

Martini A., Romano B. (2008), "Quale valutazione per le fondazioni grantmaking", in Turati G., Piacenza M., Segre G. (a cura di), *Le fondazioni: solo un patrimonio alla ricerca di uno scopo? Un percorso di lettura in chiave economica*, Edizioni Fondazione G. Agnelli, Torino.

Martini A., Sisti M. (2011), *Valutare il successo delle politiche pubbliche, Il Mulino, Bologna.*

Tiresia (2018), *Tiresia Social Impact Outlook 2018, Domanda e offerta di capitali per l'impatto sociale in Italia*, Politecnico di Milano.

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

Ericka Costa
Università degli Studi di Trento
Laura Castegnaro
(Provincia Autonoma di Trento)

Abstract

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

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

DOI: 10.7425/IS.2017.10.03

Introduzione

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

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

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

Il dibattito (non ancora esaurito) si è spostato negli anni dal "mantra dell'accountability" a quello "dell'impatto sociale", che ha permeato non solo l'arena scientifico-accademica, ma è stato interessato anche da contributi di tipo professionale (Arena et al., 2015; Ebrahim, Rangan, 2010). La richiesta di ragionare in termini di impatto per "dimostrare" come le ONP

producano (o meno) un impatto sociale deriva soprattutto da finanziatori (pubblici e privati) che necessitano di comprendere come le organizzazioni utilizzino le risorse e che ricadute sociali tutto questo possa avere (Ebrahim, Weisband, 2007; Kearns, 1996).

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

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

Inoltre, il fatto che il l'impatto sociale possa assumere valori più o meno alti a seconda del metodo applicato per misurarlo, può spingere le organizzazioni a prediligere quelle metriche che restituiscono valori "più alti" o presentano in maniera più favorevole le ONP, in una logica di auto-legittimazione ad operare (Suchman, 1995). Infatti, la tendenza a scegliere tra diversi metodi comporta il rischio che le organizzazioni selezionino opportunisticamente le metriche al solo scopo di dimostrare livelli elevati di impatto, indipendentemente dalla loro attività. Costa e Pesci (2016) hanno evidenziato come la mancanza di concettualizzazione delle misurazioni di impatto sociale possa essere vista, in effetti, come un modo per "camuffare" programmi aziendali insostenibili; molte organizzazioni (profit e non profit) sono oggigiorno in grado di selezionare la metrica di impatto sociale più appropriata per dimostrare un grande impatto e valore.

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

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

Dopo aver brevemente introdotto il tema della misurazione dell'impatto sociale discutendo una prospettiva multi-stakeholder, il presente articolo intende contestualizzare il fenomeno della violenza sulle donne in Italia e in Europa al fine di presentare la nuova sperimentazione MARAC in Trentino e le procedure adottate per la definizione delle metriche di impatto sociale.

Le complessità del concetto di impatto sociale

La *misurazione dell'impatto sociale* è un processo articolato e complesso che può avere presupposti diversi e comportare varie metodologie. Nonostante il concetto di impatto sociale possa essere definito in molti modi (Costa, Pesci, 2016; Arena et al., 2015; Ebrahim, Rangan, 2010; Chen, 2005; Emerson et al., 2000), esso può essere ricondotto a *"una catena logica di risultati nella quale gli input e le attività organizzative conducono ad una serie di output, outcome e alla fine impatti sociali"* (Ebrahim, Rangan, 2010 - p. 3). Esso si basa sulla *teoria del cambiamento* (Theory of Change) (Keystone, 2008; ActKnowledge, 2012) che si riferisce alla logica causale che si prevede

guidi gli obiettivi di lungo termine. La teoria del cambiamento considera due tipi di relazione tra causa ed effetto: in una teoria del cambiamento "focalizzata" la relazione tra causa ed effetto osservato è lineare ed è chiaramente identificabile; in una teoria del cambiamento "complessa" la relazione tra causa ed effetto è spiegata da molteplici fattori e perciò rimane identificabile in maniera più debole (Ebrahim, Rangan, 2010).

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

Per questo motivo, diversi approcci alla teoria del cambiamento hanno influenzato lo sviluppo di differenti metodologie di misurazione dell'impatto sociale, che si possono classificare secondo tre macro categorie (Clark et al., 2004):
- *metodi di processo*, che identificano tutte le variabili e i fattori che portano alla creazione degli output;
- *metodi di impatto*, che identificano gli outcome del progetto oggetto di analisi;
- *metodi di monetizzazione*, che assegnano un valore monetario agli outcome.

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

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

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

Stakeholder engagement e impatto sociale: il modello multiple constituencies

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

La multiple constituency theory negli studi organizzativi

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

Con specifico riferimento alle organizzazioni non profit, Kanter (1979) ha identificato diverse esigenze conoscitive dei vari stakeholder. A titolo esemplificativo, i donatori possono essere interessati a comprendere se (e come) le risorse finanziarie messe a disposizione delle ONP siano impiegate (sono quindi interessati a identificare misure di efficacia che dimostrino che le risorse finanziarie sono state impiegate per gli scopi istituzionali identificati); altri stakeholder, i manager ad esempio, potrebbero essere interessati a misure di efficacia organizzativa più di orientamento strategico per la guida dell'organizzazione. Le diverse richieste conoscitive degli stakeholder – non convergenti se non addirittura in

competizione – rappresentano quindi una dimostrazione di come non sia opportuno adottare un unico metodo/metrica per definire l'efficacia organizzativa (Kanter, Summers, 1987). Integrando la prospettiva multiple constituencies con quella del *costruzionismo sociale*, Herman e Renz (1997) affrontano il concetto di *efficacia organizzativa* come un concetto socialmente costruito attraverso le diverse istanze degli stakeholder. Gli autori sottolineano che *"un'efficacia organizzativa oggettiva unica indipendente dai giudizi dei vari stakeholder non è più sostenibile o utile"* (Herman, Renz, 1997 - p.202).

Multiple constituency theory e impatto sociale

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

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

Attraverso un parallelismo tra la teoria organizzativa sulla misurazione della performance e quella sull'efficacia organizzativa, Campbell (1977) ha sottolineato come i criteri di efficacia debbano essere scelti in riferimento allo scopo della misurazione (ad esempio, confrontare le organizzazioni per scopi pubblici, analizzare gli elementi di efficacia, guidare le decisioni manageriali, aiutare gli investitori a scegliere tra diversi investimenti, ecc.). Kanter e Brinkerhoff (1981) hanno evidenziato che, nelle valutazioni organizzative, la definizione di efficacia si è allontanata dalle ipotesi razionalistiche e dalla possibilità di costruire una performance universale al fine di abbracciare una "visione politica" dell'organizzazione, intesa in senso relazionale e dialogico, in base alla quale gli stakeholder stabiliscono standard di performance basati sul loro punto di vista dell'efficacia organizzativa. La visione politica dell'organizzazione è in contrasto con l'approccio razionalistico, che implica in modo non realistico che le organizzazioni abbiano il controllo su tutte le variabili. L'approccio politico sostiene infatti che le organizzazioni non possano controllare tutti i fattori che influenzano la loro efficacia, di conseguenza, *"la ricerca di standard oggettivi per le organizzazioni è diminuita. Connessioni multiple e ambienti multipli richiedono più misure"* (Kanter, Brinkerhoff, 1981 - p.344).

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

Il 5-step model approach e il ruolo degli stakeholder

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

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

2. Categorizzazione degli stakeholder
Una volta identificati gli stakeholder, non è realistico presumere che il potere, l'urgenza e la legittimità delle istanze da loro manifestate siano percepite come ugualmente importanti dall'organizzazione (Mitchell et al., 1997); pertanto, la loro influenza può variare notevolmente. Nella pratica può risultare difficile adottare una definizione ampia di stakeholder (Rixon, 2010), con conseguente "engagement burnout" (Brown, Hicks, 2013). La classificazione fornita da Clarkson (1995), che suddivide gli stakeholder in primari e secondari, può aiutare a restringere il campo.

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

4. Valutazione delle metriche rilevanti al fine di misurare l'impatto sociale in termini di stakeholder chiave e dei loro bisogni rilevanti
La definizione delle metriche non può essere eseguita in autonoma e in maniera unidirezionale da parte della ONP; al contrario, gli stakeholder sono parte integrante nella determinazione delle misure utilizzate e nella definizione delle informazioni da raccogliere e validare (Brown, Hicks, 2013). Come ha sottolineato Rixon (2010), *"i punti di vista di tutti i principali stakeholder dovrebbero essere considerati nella*

selezione delle misure chiave" (p. 348) al fine di soddisfare al meglio i bisogni cognitivi dei vari soggetti interessati.

5. Analisi dei feedback degli stakeholder riguardo sia le metriche utilizzate che l'intero processo adottato
Al fine di garantire la responsabilità in tutto il processo, le ONP devono costantemente impegnarsi in una consultazione attiva degli stakeholder in modo che possano avanzare le proprie percezioni sull'impatto dell'organizzazione (Rixon, 2010).

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

Le forme di *stakeholder engagement* possono prevedere diffusione di informazioni, partecipazione a sondaggi, tavole rotonde, focus group, finanche a consultazioni più profonde attraverso le quali gli stakeholder hanno l'opportunità di influenzare l'organizzazione avanzando proposte sui processi decisionali della ONP (Friedman, Miles, 2006).

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

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

Il disegno metodologico

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

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

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

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

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

Indagini condotte sia a livello internazionale che nazionale cercano di ampliare lo spettro di osservazione al fine di descrivere un quadro quanto possibile rappresentativo della

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

La violenza sulle donne in Europa

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

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

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

La violenza sulle donne in Italia e in Trentino

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il quadro giuridico di riferimento

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

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

In secondo luogo è stato necessario analizzare il contesto normativo locale ed in particolare la Legge Provinciale n. 6 del 2010 ("Interventi per la prevenzione della violenza di genere per la tutela delle donne che ne sono vittime") la quale attribuisce espressamente alla PAT la funzione di "prevenire e contrastare la violenza contro le donne" e, in particolare, di sostenere e promuovere "lo sviluppo di una rete di collaborazione e di coordinamento tra gli enti e i soggetti che intervengono nei casi di violenza contro le donne" (art.3. comma 1, lettera d).

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

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

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

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

In questa cornice – così delineata a livello europeo, nazionale e locale – la Provincia Autonoma di Trento ha deciso di sperimentare una modalità innovativa di lavoro integrato da ap-

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

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

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

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

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

Condivisione rispetto alla valutazione del rischio

Con riferimento alla valutazione del rischio (i) si parte dal presupposto che la valutazione del rischio (alto, medio, basso) di recidiva e di incremento della violenza può prevenire il verificarsi di nuovi atti violenti attraverso la definizione sia di strategie di intervento coordinate ed efficaci per mettere in sicurezza la vittima e i suoi figli (se presenti), sia di azioni nei confronti dell'autore della violenza.

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

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

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

Definizione del processo di implementazione del modello di intervento integrato

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

- *Intercettazione e valutazione del rischio dei casi di violenza*. Attraverso l'utilizzo degli strumenti di valutazione del rischio vengono individuati i casi ad alto rischio, che sono poi segnalati al gruppo interdisciplinare; questo, riunendosi periodicamente, valuta i casi pervenuti (operando eventualmente un'ulteriore scrematura) e definisce le priorità da attribuire alle diverse situazioni.
- *Approfondimento del caso e definizione di un piano di in-*

tervento. Durante le riunioni dei tavoli MARAC vengono raccolti elementi approfonditi e puntuali inerenti il caso. A seguito della valutazione delle priorità e verificata la consistenza della gravità della situazione, inizia il lavoro di pianificazione dell'intervento di supporto e di prevenzione della recidiva che verrà proposto alla singola donna. Fondamentale è il coinvolgimento della vittima, che dovrà poter decidere autonomamente che cosa fare sulla base del rischio individuato e delle possibili azioni da intraprendere per uscire dalla situazione di violenza. La volontà della donna è cruciale per la costruzione di un iter efficace. Il piano di aiuto proposto rappresenta un'occasione per veder riconosciute la dignità e la capacità di autodeterminarsi nell'ambito di un percorso di rafforzamento delle competenze (obiettivo finale di ogni cammino di uscita da situazioni di violenza, in quanto tutela da eventuali ricadute).
- *Monitoraggio*. Il gruppo di lavoro verifica lo stato di attuazione del piano di intervento definito per la messa in sicurezza della donna e degli eventuali figli. Se si riscontrano problematiche relative all'attuazione dello stesso, il gruppo provvederà ad apportare le necessarie modifiche/ritaratura, eventualmente coinvolgendo anche attori del sistema esterno. Periodicamente, o qualora si verifichino nuovi episodi di violenza, o cambino le misure messe a protezione della vittima, sarà necessario rivedere la check list per programmare una rivalutazione del rischio.

Definizione di indicatori per la valutazione dell'impatto di MARAC

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

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

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

Gli indicatori di processo (output) intendono misurare i risultati della sperimentazione e sono quindi legati al monitoraggio del percorso di implementazione del modello di intervento integrato. Gli indicatori sono riferiti ai seguenti obiettivi: (i) condividere le informazioni attraverso il gruppo interdisciplinare (information-sharing) e (ii) garantire la tempestività della risposta (Tabella 2).

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

Conclusioni e implicazioni

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

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

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

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

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

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

Tabella 1
Indicatori di outcome del progetto MARAC

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

Tabella 2
ndicatori di output del progetto MARAC

Bibliografia

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

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

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

Best H., Harji K. (2013), *Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors*, Final Report, Purpose Capital. https://bit.ly/2Jsx4vJ

Bourne L., Walker D.H.T. (2005), "Visualising and mapping stakeholder influence", *Management Decision*, 43(5), pp. 649-660. DOI: 10.1108/00251740510597680

Brown L., Hicks E. (2013), "Stakeholder engagement in the design of social accounting and reporting tools", in Mook L. (ed.), *Accounting for Social Value*, University of Toronto Press, Toronto, p. 85-116.

Campbell J.P. (1977), "On the nature of organization effectiveness", in Goodman P.S., Pennings J.M. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 13-55.

Chan A., Mook L., Kislenko S. (2015), "Stakeholders' Stories of Impact: The Case of Furniture Bank", in Quarter J., Ryan S., Chan. A. (eds.), *Social Purpose Enterprises. Case Studies for Social Change*, University of Toronto Press, Toronto. DOI: DOI: 10.3138/j.ctt1287vsf

Chen H-T. (2005), *Practical Program Evaluation: Assessing and Improving Planning, Implementation, and Effectiveness*, Sage Publishing, Thousand Oaks CA.

Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S. (2004), *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures*, Rockefeller Foundation. https://bit.ly/2r4Offr

Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117. DOI: 10.2307/258888

Coghlan D., Brydon-Miller M. (eds.) (2014), *The SAGE Encyclopedia of Action Research*, SAGE Publications, UK.

Connolly T., Conlon E.J., Deutsch S.J. (1980), "Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach", *The Academy of Management Review*, 5(2), pp. 211-217. DOI: 10.2307/257430

CordisBright (2011), *Home Office Violent and Youth Crime Prevention Unit (VCYU) and Research and Analysis Unit (RAU)*, Research into Multi-Agency Risk Assessment Conferences (MARACs) July 2011, London. https://bit.ly/2vUa6vH

Costa E., Parker L.D., Andreaus M. (eds.) (2014), *Accountability and Social Accounting for Social and Non-profit Organizations, Advances in Public interest Accounting*, Emerald Group Publishing, Bradford UK.

Costa E., Pesci C., (2016), "Social impact measurement: Why do stakeholders matter?", *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), pp. 99-124. DOI: 10.1108/SAMPJ-12-2014-0092

Ebrahim A. (2003), "Making sense of accountability: Conceptual perspectives for northern and southern nonprofits", *Nonprofit Management & Leadership*, 14(2), pp. 191-212. DOI: 10.1002/nml.29

Ebrahim A., Rangan V.K. (2010), "The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance", Working Paper 10-099, Harvard Business School, Boston MA.

Ebrahim A., Weisband E. (eds.) (2007), *Global Accountabilities: Participation, Pluralism, and Public Ethics*, Cambridge University Press, New York.

Edwards M., Hulme D. (1996), "Too Close For Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations", *World Development*, 24(6), pp. 961-973. DOI: 10.1016/0305-750X(96)00019-8

Emerson J. (2003), "The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns", *California Management Review*, 45(4), pp. 35-51. DOI: 10.2307/41166187

Emerson J., Wachowicz J., Chun S. (2000), "Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector", in A.A. (eds.), *Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, Vol. 2 - Investor Perspectives, REDF Workshop.

EVPA (2013), *A Practical Guide to Planning and Managing an Impactful Exit*, European Venture Philanthropy Association. https://bit.ly/2HCjyFu

Friedman A., Miles S. (2006), *Stakeholders: Theory and Practices*, Oxford University Press, Oxford.

GECES (2014), *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*, GECES-Sub-group on Impact Measurement, Adopted by the GECES - June 2014. https://bit.ly/1Auvj6N

Gibbon J., Day C. (2011), "Developments in Social Impact Measurement in the Third Sector: Scaling Up or Dumbing Down?", *Social and Environmental Accountability Journal*, 31(1), pp. 63-72. DOI: 10.1080/0969160X.2011.556399

Gray R., Dillard J., Spence C. (2011), "A brief re-evaluation of 'The Social Accounting Project': Social accounting as if the world matters", in Ball A., Osborne S.P. (eds.),

Social Accounting and Public Management. Accountability for the Common Good, Routledge, New York, pp. 12-22.

Gray R., Owen D., Adams C. (1996), *Accounting and Accountability: Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, London.

Harlock J. (2013), "Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence", Working Paper 106, Third Sector Research Centre, University of Birmingham, Birmingham.

Herman R.D., Renz D.O. (1997), "Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26(2), pp. 185-206.

Impronta Etica (2016), *Le linee guida per la misurazione dell'impatto sociale. Una guida pratica per le organizzazioni*, Bologna. https://bit.ly/2vUaR81

Istat (2017), *La violenza sulle donne*, Roma.

Kanter R.M. (1979), "The measurement of organizational effectiveness: issues and dilemmas in service and non-profit organizations", Working Paper N. 9, Program Non-Profit Organizations, Yale University, New Haven, CT.

Kanter R.M., Brinkerhoff D. (1981), "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement", *Annual Review of Sociology*, 7, pp. 321-349. http://www.jstor.org/stable/2946033

Kanter R.M., Summers D.V. (1987), "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple Constituency Approach", in Powell W.W. (ed.), *The Nonprofit Sector – A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven CT, pp. 154-164.

Kearns K.P. (1996), *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco CA.

Keystone (2008), *Developing a Theory of Change*, London: Keystone: *Accountability for Social Change*. www.keystoneaccountability.org

Makela H., Gibbon J., Costa E. (2017) "Social Enterprise, Accountability and Social Accounting", *Social and Environmental Accountability Journal*, 37(1), pp. 1-5. DOI: 10.1080/0969160X.2017.1287583

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886. DOI: 10.2307/259247

OECD (2001), *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*, Paris. https://bit.ly/2JzsFY3

Pennings J.M., Goodman P.S. (1977), "Toward a Workable Framework", in Goodman P.S., in Goodman P.S., Pennings J.M. (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 146-184.

Piercy F.P., Franz N., Donaldson J.L., Richard R.F. (2011), "Consistency and Change in Participatory Action Research: Reflections on a Focus Group Study about How Farmers Learn", *The Qualitative Report,* 16(3), pp. 820-829.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La valutazione di impatto sociale. Il metodo controfattuale applicato a Percorsi ACHAB

Eleonora Maglia
Centro Studi Einaudi

Abstract

Questo caso studio è basato sul progetto di sostegno alla formazione universitaria per giovani provenienti da contesti socio-economici svantaggiati, di cui, a fini valutativi, è stata realizzata da ASVAPP e ISVAPP un'analisi contro-fattuale tramite randomizzazione. L'approccio innovativo qui documentato amplia le prospettive di ricerca attualmente aperte in campo applicativo per l'analisi dell'impatto sociale.

Keywords: impatto sociale, social impact, valutazione, valutazione impatto sociale, Percorsi achab

DOI: 10.7425/IS.2019.13.06

Introduzione

In Italia il passaggio da un modello di welfare state, in cui è protagonista lo Stato, che, prelevate le risorse/tasse dai cittadini, provvede a redistribuirle tramite l'erogazione di servizi, ad uno di welfare civile, in cui i cittadini sono coinvolti nella pianificazione e produzione dell'attività delle imprese sociali, fa emergere la necessità di valutarne l'impatto (Zamagni *et al.*, 2017).

La valutazione "è principalmente (ma non esclusivamente) un'attività di ricerca sociale applicata, realizzata, nell'ambito di un processo decisionale, in maniera integrata con le fasi di progettazione e intervento, avente come scopo la riduzione della complessità decisionale attraverso l'analisi degli effetti diretti ed indiretti, attesi e non attesi, voluti e non voluti, dell'azione, compresi quelli non riconducibili ad aspetti materiali; in questo contesto la valutazione assume il ruolo peculiare di strumento partecipato di giudizio di azioni socialmente rilevanti, accettandone necessariamente le conseguenze operative relative al rapporto fra decisori, operatori e beneficiari dell'azione" (Bezzi, 2003 - p.60). Tutto questo può essere realizzato in momenti diversi, *ex ante*, *in itinere* o *ex post* (Palumbo, 2001) e in più step, afferenti la valutazione dei problemi sociali e dei bisogni ai quali si intende dare risposta, l'individuazione degli obiettivi, la predisposizione di una serie di progetti alternativi e la relativa scelta, la pianificazione e l'implementazione di un progetto, l'analisi dell'efficienza del progetto (Freeman *et al.*, 2004). Il fine ultimo dello sforzo valutativo è l'ottimizzazione dei progetti e il miglioramento della loro efficacia: apprendendo dalle esperienze pregresse, si correggono gli errori e le criticità (Bilotti *et al.*, 2009). Con una valutazione di impatto, si sposta l'attenzione dagli *output* e dalle *performance* alle evidenze di un cambiamento generato (Pantrini, 2018). Le esigenze di valutazione possono anche diventare un'occasione per rivedere gli approcci comunicativi, assumendone la responsabilità a livello strategico e coinvolgendo le risorse umane, verso un rafforzamento della identità e dell'immagine (Sensi, 2017).

Dal punto di vista giuridico, il legislatore ha incardinato questi aspetti con la legge n.106 del 2016, "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale", ove, nell'articolo 7 comma 3, è indicato cosa si intende per impatto sociale, facendo riferimento agli obiettivi dell'attività, alle metodologie esplicative e agli organi a ciò deputati (Depedri, 2016).

Partendo da queste premesse e per contribuire alla mappatura e all'analisi dei percorsi di ibridazione tra settore pubblico e privato, in questo paper, si fornirà l'analisi di un intervento di promozione dell'istruzione giovanile, realizzato – in logica *bottom up* e *mutistakeholder* – da una rete di attori composta da Pubbliche Amministrazioni, Fondazioni di Origine Bancaria e Centri di Ricerca, in un ambito territoriale localizzato. L'obiettivo specifico è evidenziarne le modalità di attivazione e di realizzazione del progetto, nonché i risultati ottenuti in termini di crescita socio-economica locale, al fine di presentare una *good practice,* che, adattata alle specificità presenti a livello locale, potrebbe costituire un pattern di sviluppo territoriale.

Dal punto di vista metodologico, l'analisi sul campo è riconducibile allo studio di caso, "indagine empirica che investiga un fenomeno contemporaneo entro il relativo contesto reale, soprattutto quando il confine tra fenomeno e contesto non è chiaramente definito. Il metodo dello studio di casi si usa pertanto quando si decide deliberatamente di considerare condizioni attinenti al contesto, nella convinzione che queste possano essere strettamente correlate al fenomeno studiato" (Yin, 1994 - p.13). Oltre all'analisi documentale dei report prodotti (Percorsi ACHAB, 2017) e dei dati diffusi online sul portale dedicato www.achabproject.com, sono state raccolte, tramite interviste, le testimonianze dirette degli ideatori e degli organizzatori operativi del progetto e agli esperti del tema trattato e del territorio analizzato. Ove è stato possibile, si anche è partecipato in qualità di uditore ai convegni di restituzione pubblica di quanto realizzato all'interno del progetto Percorsi ACHAB.

Percorsi ACHAB. Scopo e contenuti del progetto

Percorsi ACHAB (*Affording College with the Help of Asset Building*) è un progetto di sostegno allo studio, avviato nel 2010, in logica di *asset-building*, finalizzato a supportare l'iscrizione e la frequenza universitaria di studenti provenienti da famiglie a basso reddito[1].

I partner che contribuiscono al progetto sono l'Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte; l'Ufficio Pio della Compagnia si San Paolo; ASVAPP e IRVAPP. Si tratta di soggetti dalle diverse mission e competenze, che hanno trovato in Percorsi ACHAB modo e spazio di contemperare le proprie specifiche competenze, in modo complementare, per la riuscita di un intervento di promozione sociale. L'Ufficio Scolastico Regionale per il Piemonte è un organo amministrativo periferico del MIUR con il mandato di realizzare standard educativi e livelli di servizi atti ad assicurare la partecipazione scolastica. L'Ufficio Pio della Compagnia di San Paolo è stato fondato nel 1595 come referente per programmi di risposta ai fenomeni di povertà ed esclusione sociale nell'area metropolitana torinese. ASVAPP e IRVAPP sono invece enti dedicati alla realizzazione di analisi di politiche pubbliche nonché alla promozione della conoscenza e dell'utilizzo di strumenti valutativi tra le organizzazioni pubbliche e non profit.

Come riportato nella Tabella 1, i criteri di ammissione socio-economici al progetto da soddisfare sono tre: residenza in provincia di Torino; frequenza del quarto o quinto anno di una scuola secondaria superiore; indicatore della situazione economica equivalente (ISEE) inferiore a 25mila euro. Agli studenti selezionati per il progetto è richiesto, per sei anni successivi, di versare (su un conto dedicato) una cifra compresa tra 5 e 50 euro ogni mese, fino ad un tetto massimo di 2mila euro, per sostenere specifiche spese collegate ai propri studi futuri. L'Ufficio Pio integra poi – nel rapporto di 2:1 per le spese effettuate durante la scuola superiore e di 4:1 per le spese durante l'università – la quota depositata così che il risparmio massimo di 2mila euro, incrementato dagli 8mila euro del contributo, consente allo studente di avere a disposizione fino a 10mila euro.

target di intervento	giovani in condizioni economiche e socio-culturali avverse
scopo	sostegno per l'accesso all'Università
beneficiari	Studenti di IV e V superiore, residenti a Torino, con ISEE < 25mila euro
funzionamento	Versamento mensile di una cifra compresa tra 5 e 50 euro da parte dello studente e successiva integrazione (X2 fino a X4) da parte di Percorsi ACHAB

Tabella 1
Percorsi ACHAB. Scopo, beneficiari e funzionamento del progetto. Fonte: www.achabproject.com. In risposta al primo bando sono pervenute oltre mille domande, di cui oltre la metà rispondenti ai criteri di ammissibilità, come riportato nella Tabella 2.

Tot. domande	1033
valide	945
escluse	425
ammissibili	520

Tabella 2
Domande presentate in risposta al bando. Fonte: www.achabproject.com

L'intervento di sostegno all'istruzione proposto da Percorsi ACHAB utilizza la logica dell'*asset-building*, introdotta nei paesi anglosassoni dagli anni'90. L'ipotesi a fondamento del programma è che l'esistenza di una quota monetaria stoccata come risparmio inietti nelle persone in condizione di povertà sensazioni di sicurezza materiale e di controllo sulla propria vita e contribuisca, così, a rafforzare la reattività ad eventi avversi e la proattività di lungo periodo. Nel caso oggetto di esame sono prese in considerazione le caratteristiche culturali del contesto italiano e sono inclusi i concetti di coinvolgimento di nuclei familiari e di condizionalità nell'uso dei fondi ricevuti (le spese ammissibili sono riportate nella Tabella 3).

tasse e rette	iscrizione a scuole secondarie, corsi di laurea e master
corsi e attività	seminari e soggiorni all'estero
spese vive	trasporto, affitto e vitto
materiali d'uso	libri, PC, connessione internet e cancelleria

Tabella 3
Utilizzo dei fondi. Fonte: www.achabproject.com

I motivi di intervento di Percorsi ACHAB risiedono nella probabilità di iscrizione all'Università non omogeneamente distribuita, ma influenzata fortemente da fattori quali l'istruzione dei genitori, la posizione sociale e lo status economico. A ciò si aggiungono gli accresciuti vincoli di liquidità dovuti alla crisi economica che risultano ostativi la prosecuzione degli studi anche in presenta di background socio-familiari altrimenti favorevoli. Specificatamente, nella provincia di Torino, ove il progetto di sostegno al reddito è stato realizzato, la percentuale di laureati nelle aree periferiche si attesta intorno al 3,9%, quando nel centro-città il dato è pari al 30% (Istat, 2011).

La valutazione dell'impatto sociale: strumenti utilizzati e risultati registrati

Nel 2014 è stata realizzata una valutazione sperimentale per testare l'efficacia dell'intervento di sostegno della frequenza universitaria di studenti provenienti da famiglie a basso reddito Percorsi ACHAB, in seguito al contributo di un *grant* assegnato dall'Unione Europea nell'ambito del programma PROGRESS-EaSI. Questo programma metteva a bando da 700mila euro fino a 2mila milioni di euro, tenendo conto di quattro

1 Per un approfondimento del progetto si vedano anche i contributi di Bandera (2017) e Maglia (2017).

specifici aspetti: *A new social policy innovation seeking to address relevant social needs; Implemented initially at a small scale given the uncertainty of its effects; Under specific conditions that enables to rigorously measure its impact; With the possibility of being replicated if the impact proves to be beneficial.* L'analisi dell'efficacia è stata condotta da ASVAPP e ISVAPP, attraverso uno studio controllato randomizzato (RCT – *Randomized Controlled Trials*), procedendo tramite sorteggio alla creazione di due gruppi in tutto similari, eccezion fatta per l'esposizione al trattamento. Il disegno utilizzato dai ricercatori nella creazione di due gruppi, uno sperimentale ed uno di controllo, richiama i trial medici utilizzati per testare nuovi farmaci. Questa scelta è stata identificata come ideale rispetto a tra possibili scenari, definiti *Always enrolled, Never enrolled* e *Complers*. Nel primo e secondo caso, ossia selezionando solo liceali con profitto scolastico medio o studenti troppo marginali, con Percorsi ACHAB non si sarebbero create differenze, né cambiamento sociale, anzi si sarebbero sprecate risorse. Scegliendo invece il terzo target, ossia un gruppo composto da individui il cui comportamento ha chance di essere cambiato dall'intervento, si centrano gli obiettivi del progetto.

In una prima fase, sono stati dunque selezionati i due gruppi e, per assicurare una significativa numerosità, superiore a quanto effettivamente finanziabile, è stata data preventiva ed ampia promozione di Percorsi ACHAB. Per evitare di attrarre soggetti già nelle condizioni di accedere all'Università, sono stati esclusi dalla randomizzazione circa 450 studenti, le cui caratteristiche indicavano alta probabilità di iscrizione accademica futura (alta istruzione dei genitori, frequenza del liceo, buona carriera scolastica) o disinteresse dichiarato a proseguire gli studi. Da qui, per l'assegnazione ad un gruppo (di trattamento o di controllo) è stata utilizzata una randomizzazione a blocchi, basata sul tipo di istituto superiore frequentato e sulla coorte di appartenenza (quarto o quinto anno di iscrizione ad un istituto superiore). Nella Tabella 4 sono riportati i dati relativi alle fasi descritte.

	TOT.	iscritti V anno	iscritti IV anno
trattati	200	103	97
controllati	298	153	145

Tabella 4
Randomized Controlled Trials. La numerosità dei gruppi.
Fonte: elaborazione da www.achabproject.com

La successiva raccolta dati, realizzata tramite indagine telefonica *ad hoc*, ha avuto un tasso di risposta elevato in entrambi i due gruppi e un tasso di non-risposta (*Attrition*) maggiore tra i controlli, come risulta dai risultati illustrati nella Tabella 5.

	iscritti V anno	iscritti IV anno
attrition complessiva	3,1%	5,0%
attrition tra i trattati	1,9%	2,1%
attrition tra i controlli	3,9%	6,9%

Tabella 5
Tassi di non risposta (*Attrition*).
Fonte: elaborazione da www.achabproject.com

Infine, con lo scopo di valutare la fase di *targeting*, sono state condotte interviste ai soggetti esclusi per supposta alta probabilità di iscrizione all'università, il cui tasso di immatricolazione è in effetti risultato pari al 94% e il superamento di almeno un esame nel primo semestre pari all'84%.

Per quanto riguarda i risultati ottenuti sui soggetti esposti al trattamento, poi, risulta che Percorsi ACHAB è efficace, dal momento che il tasso di immatricolazione risulta complessivamente accresciuto di 8,7 punti percentuali (20,5 punti percentuali quando gli studenti provengono dagli istituti professionali), anche le performance accademiche ottengono un incremento positivo, nei termini indicati nella Tabella 6.

	Effetto medio
iscrizione all'università	8,7%
almeno un esame superato nel primo semestre	9,5%
almeno un esame superato nel primo anno	12,9%
iscrizione al secondo anno	11,7%

Tabella 6
Effetti sulla probabilità di immatricolazione e sulle performance accademiche - Fonte: elaborazione da www.achabproject.com

Le ipotesi conclusive formulate da ASVAPP e ISVAPP sui motivi di successo di Percorsi ACHAB riguardano complessivamente tre dimensioni: l'allentamento del vincolo di bilancio, l'allargamento degli orizzonti futuri possibili e l'incoraggiamento. Secondo le interviste condotte, infatti, la certezza di risorse economiche porta gli studenti ad iscriversi a Percorsi universitari, anche più impegnativi e duraturi, consentendo la frequenza ai corsi senza necessità di occupazioni part-time, che altrimenti inciderebbero negativamente sui risultati accademici. Tutto ciò concorre a rafforzare nei giovani coinvolti una spinta motivazionale a riuscire in un progetto che consente margini di riscatto sociale. I beneficiari mostrano di aver appreso le finalità del progetto in termini di educazione finanziaria: si registrano livelli complessivamente crescenti di risparmio, attestando così che tra i giovani vi è stata una progressiva presa di consapevolezza nella gestione del denaro. Inoltre si è realizzato uno scambio orizzontale tra giovani (vi sono canali social in cui si scambiano consigli sulla scelta e sulla frequenza delle università) ed è stata così creata una comunità tra ragazzi che condividono problematiche comuni.

Dal punto di vista gestionale, il progetto presenta costi di struttura contenuti: è gestito da due operatrici (di cui una lavora part-time) in modo interamente informatizzato e richiede un importo annuo di 200 euro a studente. Ad oggi, sono stati coinvolti 1.304 studenti ed erogati 2.823.337,96 euro, utilizzati per il pagamento delle tasse scolastiche (28,9% dei casi); l'acquisto di tecnologie (25%); i trasporti (12%); l'affitto (9,4%); l'acquisto di libri (8,5%); la frequenza di corsi di lingua e di informatica (4,7%) e di seminari (2,2%) o altro (9,3%).

Conclusioni e implicazioni

In questo contributo si è trattata, tramite uno studio di caso (Percorsi ACHAB), la tematica del processo di valutazione dell'impatto sociale, ovvero un'attività di ricerca sociale applicata volta a fornire dei giudizi empiricamente fondati, che si propone di comprendere se un determinato è stato svolto nei termini e nei modi previsti e ha prodotto gli effetti desiderati. Si tratta di un approccio che svolge importanti funzioni in termini di *accountability*, *learning* e *knowledge sharing*: rendendo conto di quanto realizzato, riflettendovi criticamente e restituendone conoscenza si centrano rilevanti obiettivi di trasparenza, auto-miglioramento e ri-orientamento delle politiche.

Inquadrati i principali riferimenti presenti in letteratura sull'argomento, sono stati quindi presentati i contenuti di un progetto di sostegno all'istruzione scolastica, criticità pressante in Italia, considerati i problemi nella trasmissione della conoscenza in Italia in termini di variabilità dei livelli di istruzione sul territorio, ritardo rispetto ai paesi più avanzati e tassi di abbandono (Istat, 2018). L'analisi di Percorsi ACHAB, condotta con il metodo controfattuale tramite randomizzazione, permette di migliorare la comprensione delle logiche sottese alla *Theory of change* e ne offre degli spunti per un utilizzo consapevole. Innanzitutto, risulta chiara l'importanza di una preventiva definizione degli indicatori di impatto e della comprensione dei bisogni del territorio. In secondo luogo, posto che nella pratica la misurazione dell'impatto socio-economico può avvalersi di più tecniche, ponendo il focus su aspetti che ineriscono l'ambito statistico o l'analisi costi-benefici, l'utilizzo di un procedimento afferente ad un settore scientifico diverso rispetto all'usuale nelle politiche sociali apre nuove prospettive di ricerca. Complessivamente, questo studio di caso contribuisce alla dissemination di lezioni apprese e conferma il successo che reti di soggetti *multistakeholder* possono avere nei casi di fallimento dell'intervento statale in tema di protezione sociale (Maino, Ferrera, 2017).

Bibliografia

Bandera L. (2017), "*Valutare per scalare: cosa possiamo imparare da Percorsi ACHAB*", Percorsi di Secondo Welfare, 1 dicembre 2017.

Bezzi C. (2010), *Il nuovo disegno della ricerca valutativa,* Franco Angeli, Milano.

Bilotti A., Nasi L., Tola P., Volterrani A. (2009), "*La valutazione di impatto sociale dei progetti di volontariato toscano*", I Quaderni, n. 43, Cesvot.

Depedri S. (2016), *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT*, Euricse.

Freeman H.E., Lipsey M.W., Rossi P.H. (2004), *Evaluation. A systematic Approach,* Sage Publication.

Istat (2018), *Rapporto sulla conoscenza,* Roma.

Istat (2011), *Censimento della popolazione e delle abitazioni,* Roma.

Maglia E. (2017), *"Valutazione dell'impatto sociale: i risultati del progetto 'Percosi ACHAB"',* Percorsi di Secondo Welfare, 21 ottobre 2017.

Maino F., Ferrera M. (2017), *Terzo Rapporto sul Secondo Welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino.

Pantrini P. (2018), *"La questione della misurazione dell'impatto sociale. Proposta di un percorso intenzionale"*, Percorsi di Secondo Welfare, 12 gennaio 2018.

Percorsi ACHAB (2017), *Moltiplicare il risparmio familiare.: un modo efficace per sostenere la scelta universitaria,* www.achabproject.com

Palumbo (2001), *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare,* Franco Angeli, Milano.

Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano.

Seni G. (2017), "*Comunicare l'impatto sociale",* Confini Online, Le regole del non profit, 10 novembre 2017.
Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", Impresa Sociale n. 6.2015, pp. 77-97.

Yin R. (1994), *Case study research: Design and methods,* Sage Publishing, Thousand Oaks, CA.

Con il sostegno di Fondazione Compagnia di San Paolo

Iris Network
Istituti
di Ricerca
sull'Impresa
Sociale

Fondazione
Compagnia
di San Paolo