

Cambiare dall'interno: come le organizzazioni dell'Economia Sociale possono ampliare il loro impatto trasformativo tramite processi di valutazione partecipata

Silvia Mugnaini

Abstract

Lo studio è centrato sulle organizzazioni dell'economia sociale considerate come modello organizzativo imprenditoriale in grado di rispondere a sfide sociali e ambientali. Ciò avviene in un contesto in cui le istituzioni europee sottolineano la necessità di rafforzare i processi di gestione e di misurazione dell'impatto sociale dell'economia sociale, per garantire la sua sostenibilità e realizzare il suo scopo sociale. La ricerca empirica si basa su un impianto metodologico di ricerca collaborativa multi-metodo, che coinvolge 18 organizzazioni dell'economia sociale per esplorare le condizioni che permettono ad essa di generare un impatto trasformativo e in che modo tali condizioni possono essere esplicitate, rafforzate e portate a consapevolezza delle organizzazioni tramite processi di *capacity building*. A partire dall'esperienza delle organizzazioni partecipanti allo studio, l'articolo propone uno strumento, definito L.E.N.S., *Leveraging Evaluation for Navigating Sustainability*, che indica alle organizzazioni dell'economia sociale quali condizioni permettono di generare un impatto trasformativo. Lo strumento è utile a orientare le organizzazioni nell'attuazione consapevole di processi di cambiamento trasformativo e si articola in cinque ambiti tematici

- sostenibilità economica;
- comunicazione multi-linguaggio e multi-stakeholder;
- relazioni di qualità intra- ed extra-organizzative (comprese quelle con la natura);
- promozione di lavoro equo e dignitoso;
- capacità di sostenersi e trasformarsi nel tempo.

L'articolo fornisce, poi, un esempio applicativo di tale strumento tramite il caso studio della Cooperativa Proforma. I risultati mettono in luce buone pratiche e difficoltà nel generare impatto trasformativo nella comunità locale. Lo studio permette, inoltre, di riflettere sul valore per le organizzazioni della misurazione dell'impatto sociale, in quanto processo endogeno di apprendimento per operare consapevolmente un percorso di cambiamento trasformativo.

Introduzione. Il contributo dell'economia sociale allo sviluppo sostenibile.

I dati e il contesto

Nel contesto dell'Agenda 2030, l'economia sociale è considerata una forza dinamica di cambiamento capace di realizzare il cambio di paradigma richiesto per una trasformazione sostenibile della società, integrando le dimensioni economica, sociale e ambientale (UNTFSSSE, 2022). Questa tesi è supportata da alcune evidenze; con riferimento al nostro Paese, ad esempio, vi è un'indagine realizzata alcuni anni fa dal Forum Nazionale del Terzo settore che, con riferimento ad un universo, quello del Terzo settore, con un buon grado di sovrapposizione con l'economia sociale, evidenzia come l'ambito operativo degli enti del Terzo settore insista in modo significativo sugli obiettivi di sviluppo sostenibile; nella figura 1 è indicata la quota di organizzazioni che, secondo i dati di tale ricerca, agisce per ciascuno degli obiettivi.

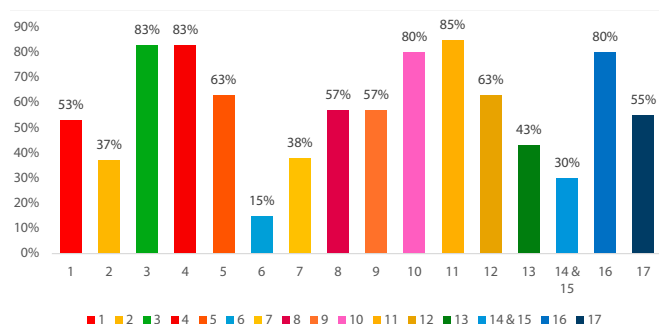


Figura 1 - L'economia sociale contribuisce agli obiettivi di sviluppo sostenibile (Forum del Terzo settore, 2021)

Anche le maggiori istituzioni internazionali considerano l'economia sociale come un attore chiave per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Nel 2023, l'Onu ha approvato la Risoluzione *Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development* in cui riconosce il contributo dell'economia sociale e solida-

le al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Le organizzazioni dell'economia sociale non sono soggette all'imperativo della crescita, ma, diversamente, sono intrinsecamente orientate al cambiamento: il loro agire, radicato nelle comunità locali e a stretto contatto con le persone, si configura come un veicolo di trasformazione sociale (Forum del Terzo settore, 2021). L'economia sociale persegue obiettivi sociali come la coesione sociale, il rafforzamento del senso di comunità e la valorizzazione del capitale sociale (Krlev *et al.*, 2021), oltre ad affrontare alcune principali sfide sociali, quali la sovranità alimentare, la prestazione di assistenza e cure sanitarie accessibili e di qualità (Fonteneau, Pollet, 2019). La risoluzione Onu incoraggia, inoltre, gli Stati membri a promuovere e attuare strategie, politiche e programmi nazionali, regionali e locali per sostenere e rafforzare l'economia sociale e solidale come possibile modello di sviluppo, sia a livello culturale che normativo.

Sul versante europeo, dopo l'approvazione del *Social Economy Action Plan* (cui Impresa Sociale ha dedicato il numero 1/2022), la Raccomandazione (C/2023/1344) del Consiglio sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale orienta gli Stati membri nella promozione di una strategia e di quadri giuridici favorevoli all'economia sociale e di misure che ne agevolino lo sviluppo. In attuazione di tale Raccomandazione, l'Italia ha pubblicato e poi avviato una consultazione pubblica sul Piano Nazionale dell'Economia Sociale. Il piano intende valorizzare le peculiarità del modello italiano, con l'obiettivo di promuovere condizioni favorevoli affinché le organizzazioni dell'economia sociale possano prosperare con un impatto trasformativo sulla società.

Sebbene sia cresciuta la consapevolezza istituzionale e le misure a sostegno del ruolo e delle potenzialità dell'economia sociale per lo sviluppo sostenibile inizino a diffondersi negli Stati membri, la Commissione europea (2021) nel documento di lavoro *Scenarios towards Co-creation of a Transition Pathway for a more Resilient, Sustainable and Digital Proximity and Social Economy Industrial Ecosystem* evidenzia la necessità di conoscenze solide e dati di alta qualità sul reale valore aggiunto sociale, ambientale ed economico prodotto dall'economia sociale. Infatti, i processi di gestione e di misurazione dell'impatto sociale sono particolarmente importanti per i soggetti dell'economia sociale, poiché consentono loro di comprendere e comunicare l'impatto che esercitano e di accedere ai finanziamenti basati su tale criterio. La Commissione europea ha iniziato a rispondere a questo bisogno di *capacity building*, nel 2021, oltre che nel *Social Economy Action Plan*, attraverso lo *European Competence Centre for Social Innovation*, che integra una comunità di pratica per condividere conoscenze, esperienze, strumenti, metodologie e buone pratiche a sostegno dell'ampliamento e del trasferimento, della progettazione e dell'attuazione dei bandi, della selezione e del monitoraggio dei progetti e della misurazione dell'impatto delle iniziative di innovazione sociale. Ne consegue l'emergere di due questioni che si fanno sempre più rilevanti e tra loro collegate: la capacità di innovare ed innovarsi delle organizzazioni che fanno parte di questo settore e, parallelamente, la professionalizzazione di chi vi opera (Galeotti, 2021; Galeotti, Del Gobbo, 2019). In particolare, il focus è comprendere come l'innovazione delle organizzazioni consente all'economia sociale di operare in modo intenzionale la sua mission fondativa, ovvero l'azione

di trasformazione sociale e di impatto sociale (Galeotti, 2021; Galeotti, Del Gobbo, 2019).

La ricerca

In questo quadro, l'articolo si propone di esplorare le condizioni che permettono all'economia sociale di generare un impatto trasformativo e si interroga su come far sì che tali condizioni possano essere esplicitate, rafforzate e portate a consapevolezza delle organizzazioni tramite processi di *capacity building*.

La strategia di ricerca è stata di tipo collaborativo, con approccio partecipativo (Mortari, 2009), multi-metodo e multi-stakeholder. Tutti i metodi applicati hanno previsto l'*engagement* di organizzazioni dell'economia sociale. Lo studio si propone di far emergere il lavoro di diverse organizzazioni e approfondisce il modo in cui queste contribuiscono ad un cambiamento trasformativo.

Inoltre, l'articolo propone uno strumento di *assessment* completo e multidimensionale denominato L.E.N.S., utile ad orientare le organizzazioni ad agire consapevolmente sui processi di cambiamento trasformativo. Una varietà di organizzazioni dell'economia sociale che desiderano orientare la loro cultura e pratica alla sostenibilità, possono utilizzare L.E.N.S. come strumento di valutazione partecipata e come bussola per guidare una gestione strategica del proprio *modus operandi*.

Infine, lo studio apre un dibattito nell'ambito dell'*Organizational Knowledge Creation* (Nonaka *et al.*, 1996), delineando il profilo di figure professionali in grado di facilitare l'apprendimento incorporato nei luoghi di lavoro per accrescere il ruolo trasformativo delle organizzazioni dell'economia sociale.

Metodologia

Ricerca collaborativa

Per indagare il tema di ricerca sono stati raccolti dati primari tramite una ricerca di tre anni di dottorato, da gennaio 2022 a dicembre 2024, che ha seguito l'impianto metodologico pluralistico dei *Mixed Methods Community-based Participatory Research* (MMCBPR) (DeJonckheere *et al.*, 2019).

La raccolta dati include quattro workshop e quattro interviste, svolte tra maggio 2023 e gennaio 2024, che hanno coinvolto 18 organizzazioni dell'economia sociale. Le organizzazioni sono state selezionate secondo il criterio di essere impegnate nella progettazione e implementazione di iniziative di sostenibilità che contribuiscono alla trasformazione sociale. Il campione ha incluso organizzazioni diverse per:

- forma giuridica (associazioni di promozione sociale, imprese sociali incluse le cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, reti associative, altre associazioni o enti senza scopo di lucro);
- mission (educazione, migrazione, agricoltura, riciclo e riuso e inserimento lavorativo);
- area geografica che include l'area metropolitana di Firenze e le regioni Skåne e Småland nel Sud della Svezia;

Luogo	N. organizzazioni per forma giuridica	Mission	Metodologia
Italia	2 Cooperative sociali 1 Associazione di Promozione Sociale 1 Scuola Paritaria per l'Infanzia 1 Associazione 1 Consorzio	Servizi socioeducativi Accoglienza migranti Servizi sociosanitari	Workshop
Svezia	1 Consorzio di cooperative	Promozione economia sociale	Intervista
Svezia	1 Impresa sociale	Agricoltura e integrazione migranti	Intervista
Svezia	2 Imprese sociali	Settore artistico-agricolo Agricoltura sociale	Workshop
Svezia	1 Associazione 1 Associazione studentesca 1 Impresa sociale	Ufficio diffuso e coesione sociale Agricoltura Riuso e integrazione di persone fragili	Workshop
Svezia	1 Organizzazione non profit 1 Associazione studentesca 1 Cooperativa agricola	Biblioteca degli oggetti Agricoltura e agroecologia	Workshop
Svezia	1 Impresa sociale	Servizi socioeducativi	Intervista
Svezia	1 Network di organizzazioni dell'economia sociale	Inserimento lavorativo di persone con disabilità	Intervista

Tabella 1 - Le caratteristiche del panel di organizzazioni coinvolte nella ricerca

- temporalità delle operazioni (da organizzazioni consolidate e operanti da decenni, ad altre di più recente formazione ad organizzazioni non più operative);
- grandezza delle organizzazioni (da consorzi di cooperative a grandi associazioni di promozione sociale, a singoli imprenditori sociali o cooperative di piccole dimensioni);
- tipologia di professionisti coinvolti (tra cui volontari, operatori e direttori o fondatori delle organizzazioni) (tabella 1).

Dare valore ai saperi, alle interpretazioni e alle attribuzioni di significato di gruppi diversi è condizione necessaria affinché

i portatori di saperi "altri" possano incidere sui sistemi di produzione di conoscenza (Del Gobbo, 2014). Il campione è stato raggiunto lavorando in modo co-creativo con altre parti interessate, come gruppi di ricerca accademici e università, studenti e gruppi locali di volontariato o associazioni di categoria.

Il format del workshop e la traccia delle interviste sono stati strutturati per centrare la discussione sull'identificazione di elementi facilitanti o disabilitanti il ruolo dell'economia sociale come veicolo di trasformazione sociale, soffermandosi sulle seguenti aree:

Dimensioni	Definizione	Esempio
Cultura, norme e valori	Cultura, norme e valori sottesi all'implementazione di iniziative di sostenibilità. Include competenze quali: attribuire valore alla sostenibilità, difendere l'equità, promuovere la natura	We live up to the standards of diversity and inclusion
Modello organizzativo e governance	Architettura organizzativa, ambiente di lavoro, processi decisionali, pratiche manageriali sottese all'implementazione di iniziative di sostenibilità. Include competenze quali pensiero sistemico e critico, definizione e risoluzione dei problemi	We follow 3 principles to run this place: idea meritocracy, personal permanent growth and radical transparency
Sostenibilità sociale	Relazioni interne all'organizzazione e con stakeholder esterni sottese all'implementazione di iniziative di sostenibilità. Include competenze quali comunicazione, empatia, collaborazione e partecipazione, attenzione alla diversità, agentività politica, azione collettiva	It is a mandate for the team to think how we can influence such a transformation. How we can make sufficient noise for the right reason with authorities and practitioners and academics who will recognize our effort to be meaningful
Sostenibilità personale	Competenze, attitudini, skills, conoscenze sottese all'implementazione di iniziative di sostenibilità. Include competenze quali auto-regolazione, benessere, mindset orientato all'apprendimento, iniziativa individuale	Only if a human feels reasonably in balance, most days and most hours in a day, then only then once can contribute to a healthy organization
Sostenibilità economica	Aspetti economici sottesi all'implementazione di iniziative di sostenibilità	Make it viable, meaning bringing the kind of guests that can help us balance the expense, pay for fair salary, for sustainable employment, be a good citizen in the municipality
Sostenibilità ambientale	Pratiche che salvaguardano o ristorano la natura	I see these million hectares of transformed land which moves from monoculture exploitation approach to regenerative circularity which allows first of all the soil to absorb water and Co2 and all the minerals and to host a whole number of rich biodiversity and grow from there

Tabella 2 - Coding guideline per workshop e interviste

- cultura, norme e valori sottesi all’implementazione di iniziative di sostenibilità;
- modello organizzativo e governance;
- sostenibilità sociale, inclusa sostenibilità personale;
- sostenibilità economica;
- sostenibilità ambientale (tabella 2).

Le dimensioni elencate sono state elaborate a partire dalla letteratura di riferimento (Bianchi *et al.*, 2022; Brundiers *et al.*, 2021; De Haan, 2010; Giangrande *et al.*, 2019; IDG, 2022; Kwauk, Casey, 2021; Perez Salgado *et al.*, 2018; Rauch, Steiner, 2013; Rororda, 2010; Sleurs, 2008; UNECE, 2012; Vare *et al.*, 2022; Wamsler *et al.*, 2020)

Nello specifico, i quattro workshop sono stati intenzionalmente progettati come *potential learning hubs* per stimolare riflessività (Augenstein *et al.*, 2020), ognuno customizzato rispetto al contesto geografico e alle condizioni socio-materiali di riferimento. I workshop si sono caratterizzati anche come comunità di pratica (Moore *et al.*, 2015; Wenger, 1998), in cui i partecipanti hanno condiviso esperienze e *best practices*, stabilito relazioni, collaborazioni e possibilità di azione collettiva futura, quindi, contribuendo ad un’esperienza di co-learning e di apprendimento sociale (Bandura, Walters, 1977).

Le interviste e i workshop sono stati audio-registrati e trascritti. Il processo di *sense-making* di questo materiale si è svolto in modo iterativo dopo ogni incontro. Una sintesi dei dati raccolti è stata condivisa con i partecipanti alla ricerca per assicurarsi che le interpretazioni e le rielaborazioni fossero significative e rilevanti per le organizzazioni. Nel processo di *sense-making* si è utilizzato l’analisi del contenuto (Bryman, 2012) affidandosi al software QCAmap.

Al momento di iscrizione al workshop o di partecipazione all’intervista è stato fatto compilare un modulo Google per il consenso al trattamento dei dati a fini di ricerca scienti-

fica, e per la creazione e la diffusione di immagini. Alla fine dei workshop sono stati raccolti feedback sull’esperienza.

Ricerca azione partecipativa

Parallelamente, è stato intrapreso un percorso di ricerca-azione partecipativa (Orefice, 2006) con l’impresa sociale e agenzia formativa Proforma per studiare le pratiche quotidiane dell’organizzazione in una prospettiva funzionale allo sviluppo delle proprie professionalità e alla sistematizzazione degli elementi fondanti e qualificanti il processo di erogazione di servizi e progetti sul territorio (tabella 3). L’obiettivo era rendere consapevole l’organizzazione dei saperi di cui dispone e del proprio operato per poter contribuire al cambiamento organizzativo e allo sviluppo sostenibile del territorio.

Il lavoro sul campo, svolto da marzo 2022 a settembre 2024, è stato condotto tramite osservazione partecipante (Boncori, 1994; Semi, 2010), intesa come strumento di lavoro, coinvolgendo e collaborando con i soggetti operanti in Proforma. Attraverso l’osservazione partecipante, sono state raccolte annotazioni sul campo, con l’obiettivo di comprendere la cultura non codificata (Federighi, 2010) dell’impresa sociale e le *capability* del team di pensare, sostenere e attuare, nella pratica, iniziative di sostenibilità a livello locale. Le evidenze emerse sono servite da input per impostare un’azione di valutazione partecipata – una tipologia di valutazione che prevede la partecipazione dei principali stakeholder (inclusi i beneficiari) nel disegno, nella realizzazione e nell’interpretazione della valutazione stessa – che supporta l’apprendimento organizzativo.

L’apprendimento organizzativo consente di:

«dare forma e significato all’insieme dei processi che portano l’organizzazione ad analizzare e ripensare criticamente strategie ed azioni gestionali per aumentare l’efficacia delle procedure attivate e favorire il raggiungimento dei risultati attesi» (Del Gobbo, 2016, p. 1).

Step	Scopo	Fonti di dati
Esplorazione e scoperta del contesto Analisi preliminare dell’identità professionale della cooperativa	Individuare i valori cardine della cooperativa, vision e mission, progetti e servizi (in termini di azioni orientate alla sostenibilità), processi già in atto (in termini di governance, benessere organizzativo, ambiente di lavoro), supporto allo sviluppo del territorio	Documenti (Statuto; bilanci sociali; documenti dell’impresa non di pubblico dominio); sito web e social media; note sul campo; somministrazione diretta di questionario (Next Index)
Incontro e co-apprendimento Revisione partecipata in <i>itinere</i> con gli attori chiave della cooperativa	Studiare il profilo professionale di Proforma, individuare le iniziative di sostenibilità implementate, le modalità di lavoro (anche in rete) e la cultura di sostenibilità alla base dell’operato dell’impresa sociale	Interviste, focus group, interviste di gruppo non strutturate
Valutazione e auto-valutazione del processo da parte dei partecipanti Mappatura delle competenze applicate dall’organizzazione	Valutazione del livello di agentività di ogni competenza da parte dell’organizzazione	Radar costruito sulla base dello strumento L.E.N.S. precedentemente strutturato
Produzione di conoscenze Restituzione finale sia all’interno dell’organizzazione, sia alla rete degli stakeholders coinvolti	Definizione di prospettive future e di azioni funzionali al loro raggiungimento che la cooperativa intende perseguire e sviluppare, valorizzando il lavoro già in atto	Stesura del bilancio sociale orientato alla sostenibilità (collegando le pratiche agli obiettivi dell’Agenda 2030). (Re)design identificando aree di sviluppo organizzativo
Mantenere, sostenere e valutare la partnership	Valutazione della valenza educativa del dispositivo formativo in funzione di innovazione	Focus group

Tabella 3 - Sintesi degli strumenti metodologici utilizzati per la ricerca sul campo

La valutazione è stata intenzionalmente e consapevolmente impostata pedagogicamente sulla base delle stesse categorie di discussione del workshop e delle interviste, ed è stata finalizzata a far emergere aree di sviluppo organizzativo, tramite una profonda esperienza di riflessione e di conseguente apprendimento. La valutazione costituisce un efficace driver per la crescita individuale e organizzativa, proprio perché contribuisce alla riflessione per definire obiettivi e misurarli, elaborare strategie per produrre impatto e individuare bisogni formativi per il raggiungimento degli obiettivi fissati (Federighi *et al.*, 2012; Galeotti, 2021). La riflessione sviluppa il potenziale educativo del luogo di lavoro e lo trasforma (Torlone, 2018). In questi termini, la valutazione può essere vista come momento di preparazione e gestione del cambiamento, rappresentando la possibilità di trasformazione del presente e di assunzione di scelte e decisioni per il futuro, che portano dentro l'organizzazione nuove conoscenze, nuovi comportamenti organizzativi (Galeotti, 2021) e, talvolta, nuovi valori (Federighi *et al.*, 2012).

Risultati

L.E.N.S., Leveraging Evaluation for Navigating Sustainability

L'analisi empirica fornisce un primo set di evidenze per supportare l'economia sociale nella definizione e implementazione di iniziative di sostenibilità che generano impatto sociale. L'aggregazione e l'interpretazione dei risultati hanno portato allo sviluppo di L.E.N.S. (tabella 4), uno strumento di *assessment* multidimensionale, pensato per analizzare in profondità un'organizzazione e il suo operato.

L.E.N.S., *Leveraging Evaluation for Navigating Sustainability*, è pensato per aiutare le organizzazioni dell'economia sociale ad osservare in modo sistematico quali condizioni permettono loro di generare un impatto trasformativo, e, quindi, individuare punti di forza, aree di miglioramento e opportunità di sviluppo della propria organizzazione e della sua mission. Lo strumento non è prescrittivo, ma utile a orientare le organizzazioni nell'attuazione consapevole di processi di cambiamento trasformativo. Seguendo l'esperienza delle organizzazioni che hanno partecipato allo studio, lo strumento si articola in cinque ambiti tematici:

- sostenibilità economica (affrontata, nel caso concreto studiato, con riferimento alla diversificazione delle fonti);
- comunicazione multi-linguaggio e multi-stakeholder;
- relazioni di qualità intra- ed extra-organizzative (comprese quelle con la natura);
- promozione di lavoro equo e dignitoso;
- capacità di sostenersi e trasformarsi nel tempo.

Lo strumento funziona come una checklist, la quale fornisce una panoramica del fabbisogno formativo di un'organizzazione secondo tre funzioni:

- diagnosi iniziale: un'unica lente per leggere e valutare in modo sistematico quali condizioni dell'organizzazione permettono di generare un impatto trasformativo;
- guida operativa e strategica: indica dove concentrare gli sforzi, definisce le priorità e supporta il processo decisionale strategico all'interno dell'organizzazione;
- monitoraggio *in itinere* e valutazione: L.E.N.S. è uno strumento che può essere riapplicato per monitorare il cambiamento messo in moto, gli impatti e risultati nel tempo.

Condizioni che permettono di generare impatto trasformativo	Descrizione	Esempio di dati raccolti
Sostenibilità economica e finanziaria	La capacità di raggiungere e mantenere:a) la: sostenibilità economica e b) la liquidità necessaria ad operare. Nelle interviste sono stati approfonditi questi aspetti a partire da una caratteristica specifica e cioè la capacità di fare ricorso a strategie diversificate per generare ricavi o attrarre finanziamenti	«Abbiamo iniziato a creare semplicemente un piano su come fare soldi e la prima cosa che abbiamo fatto è stata decidere di aprire il negozio e il caffè. Li abbiamo avviati per dimostrare a noi stessi che possiamo contribuire a generare entrate per la nostra attività, in modo da non limitarci a chiedere l'elemosina ovunque»
a) Sostenibilità economica		
Vendita di beni e/o servizi a clienti pubblici		
Vendita di beni e/o servizi a clienti privati (1. imprese e 2. cittadini)		
Crowdfunding, donazioni, quote associative		
b) Disponibilità di mezzi finanziari		
Credito bancario		
Prestito sociale		
Capitali propri		
Altre forme di finanziamento		

Comunicazione multi-linguaggio e multi-stakeholder	La capacità di comunicare e condividere le iniziative di soddisfazione dei bisogni sociali portate avanti dalle organizzazioni, così come la propria visione della società, sia all'interno della propria organizzazione, sia con stakeholders esterni. La mera azione di informazione può essere ampliata ad azioni di educazione della propria organizzazione e dei membri della propria comunità rispetto ai temi ai quali si risponde	«Riuscire ad accettare il punto di vista diverso concorre a cercare di costruire, nel micro mondo dell'azienda o dell'associazione, un mondo basato sul dialogo aperto e il confronto costruttivo, unico modo per poter negoziare effettivamente poi una serie di azioni»
Organizzazione		
Comunità		
Utenti/consumatori		
Partner		
Istituzioni		
Finanziatori		
Relazioni di qualità intra- ed extra-organizzative	La capacità di curare relazioni complesse con noi stessi, con gli altri e con la biosfera, include, prima di tutto, individui che sanno agire come agenti di cambiamento; secondo, invita ad una condizione di maggiore condivisione del processo decisionale e di coinvolgimento di stakeholders esterni per definire bisogni e risposte per la comunità in cui è situata. Terzo, saper collegare locale e globale attraverso la costruzione di reti con una gamma diversificata di attori statali o sovranazionali al fine di co-creare un quadro istituzionale (legale, finanziario, culturale) favorevole per poter portare avanti le proprie iniziative. Inoltre, l'accesso a intermediari in grado di facilitare il flusso di informazioni e risorse e di collegare gli attori su più scale è fondamentale per collegare iniziative frammentate che operano in un panorama istituzionale incerto o instabile. E, per completare il cerchio, è importante intrattenere relazioni uomo-natura positive, che richiedono di operare in modo da promuovere il benessere della comunità e la sostenibilità ambientale.	«Penso a questo in termini di sostenibilità personale, poi sostenibilità organizzativa, sostenibilità della comunità e sostenibilità planetaria, e a come, in un certo senso, se non si mettono in relazione tutti e quattro questi livelli, non si possa davvero contribuire»
Persona		
Organizzazione		
Comunità		
Reti su molteplici scale		
Natura		
Lavoro equo e dignitoso	La capacità di definire rapporti di lavoro equi e sostenibili, prospettando possibilità di collaborazione differenziate a seconda delle esigenze del lavoratore, offrendo ai dipendenti e/o collaboratori salari che garantiscano un tenore di vita dignitoso, possibilità di crescita professionale e di formazione permanente incorporata nel luogo di lavoro.	«Gli operatori dei servizi del nostro mondo sono i futuri coordinatori, i futuri consiglieri di amministrazione, i futuri presidenti. Quindi, è indispensabile, in un'ottica di sostenibilità dell'impresa, che abbiano e agiscano certe competenze perché nel mondo cooperativo, si entra, per esempio, come educatore e dopo 20 anni ci si può ritrovare consigliere di amministrazione; quindi, è un percorso di crescita che contribuisce alla sostenibilità»
Flessibilità nelle forme di lavoro		
Conciliazione vita-lavoro		
Formazione continua		
Crescita professionale		
Lavoro condiviso		
Dignità del lavoro		
Sostenersi e trasformarsi nel tempo	La capacità di adattarsi per rispondere a contesti mutevoli e situazioni esterne, consentendo a nuove persone con nuove competenze di assumere la guida, saper bilanciare il valore emotivo legato agli obiettivi sociali e/o ambientali dell'ente con la necessità di generare valore economico. Trasformarsi può significare anche cambiare forma giuridica, ma il punto chiave da portarsi dietro è il fatto di lavorare per generare un impatto positivo nella società e di farlo con trasparenza.	«Lavori per un unico obiettivo e l'obiettivo non è guadagnare denaro. L'obiettivo è aiutare il maggior numero possibile di persone e penso che sia questo a creare un coinvolgimento che non si può ottenere in altri tipi di aziende»
Intergenerazionalità		
Cambiare forma		
Scelte strategiche		
Visione di sistema		
Trasparenza		
Engagement		

Tabella 4 - Lo strumento L.E.N.S. e una sua concreta applicazione

Di seguito è schematizzato un esempio di applicazione di L.E.N.S. che evidenzia le dimensioni indagate, la loro concreta applicazione al caso più avanti descritto e un esempio di informazioni raccolte attraverso L.E.N.S. per ciascuno degli ambiti tematici considerati.

Discussione dello strumento

Di seguito sono discusse, alla luce delle interviste realizzate, le aree tematiche descritte nella precedente tabella, provando così a declinare una possibile applicazione concreta di L.E.N.S.

Sostenibilità economica e finanziaria. Il tema della sostenibilità è molto ampio e può comprendere dimensioni diverse: se guardiamo agli aspetti economici, la redditività delle commesse, l'importanza o meno delle economie di scala e, quindi, delle dimensioni di impresa, la possibilità di realizzare investimenti, ecc.; allo stesso modo, se si guarda all'aspetto finanziario, sono rilevanti le possibilità di rapportarsi con il sistema del credito e di raccogliere capitali e prestiti da soci; e, ancora, è centrale per le imprese sociali l'aspetto patrimoniale e la capacità di accumulare riserve sufficienti a fronte di una capitalizzazione generalmente modesta. Se però si dovesse individuare, in questo insieme articolato di aspetti, quello che è stato maggiormente evocato nel corso delle interviste, le organizzazioni dell'economia sociale che hanno preso parte a questo studio hanno individuato nella capacità di diversificare, con riferimento agli aspetti economici, tanto i clienti quanto, rispetto agli aspetti finanziari, le fonti di credito. Questa capacità di diversificazione è indicata come elemento chiave per raggiungere e mantenere l'autosufficienza. Questo esito trova riscontri anche nelle posizioni di diversi studiosi; secondo Houtbeckers (2018), è proprio la capacità di orientarsi in un'economia diversificata che apre la strada alla possibilità di contribuire a un cambiamento trasformativo. Nelle strategie di diversificazione, uno degli aspetti che viene spesso sottolineato è relativo alla necessità di bilanciare le risorse provenienti da pubbliche amministrazioni con quelle tratte dalla vendita di beni e servizi sul mercato privato. Anche in questo caso si tratta di esiti in accordo con quanto già evidenziato in letteratura; ad esempio, Defourny e Nyssens (2017) raccomandano di combinare il reddito di mercato e l'adozione di attività commerciali con elementi "filantropici" in un equilibrio produttivo. Le attività commerciali possono essere incentrate sulla missione – in questo caso i beni e servizi venduti rappresentano un elemento costitutivo della mission di impresa –, oppure possono essere correlate in modo più indiretto alla missione o anche, in altri casi ancora, non essere correlate alla missione, ma essere funzionali a creare, grazie all'attività di mercato, dei margini da impiegare poi nella mission di impresa. In realtà, Defourny e Nyssens (2017) sottolineano che gran parte della letteratura sulle imprese sociali sottolinea il crescente spostamento verso attività basate sul mercato come caratteristica distintiva di queste organizzazioni. L'esigenza di rendere più significativi i proventi sul mercato privato deriva, secondo le organizzazioni intervistate, anche dalla percezione che i fondi pubblici siano legati a schemi di collaterismo politico e vulnerabili a cambi di amministrazione.

Comunicazione multi-stakeholder e multi-linguaggio. Un'altra condizione per generare impatto trasformativo identifi-

cata in questo studio è la capacità di comunicare e condividere le iniziative di soddisfazione dei bisogni sociali, portate avanti dalle organizzazioni, così come la propria visione della società, all'interno della propria organizzazione, e con stakeholders esterni (istituzioni pubbliche, imprese private, altre organizzazioni, utenti, clienti e cittadini). La mera azione di informazione può essere ampliata ad azioni di educazione della propria organizzazione e dei membri della propria comunità rispetto ai temi ai quali si risponde. Si ritrova riscontro di questo anche nella letteratura. Ad esempio, Fletcher e Tham (2019) sottolineano come il linguaggio crei cambiamenti di mentalità attraverso le parole e apra spazi di azione. Rappresentare e documentare l'enorme varietà di pratiche economiche, lavorative e di organizzazioni economiche che contribuiscono al benessere sociale serve a smantellare l'effetto performativo delle rappresentazioni capitalistiche che frenano e disincentivano le iniziative di altre forme economiche (Gibson-Graham *et al.*, 2013). Quindi, c'è bisogno di trovare nuove parole e immagini per articolare una nuova visione del mondo (Raworth, 2017). Il fine dell'azione di comunicazione, che non è solo informazione, ma anche educazione informale, è quello di contribuire a trasformare *mindsets*, valori, pratiche e norme culturali e, di conseguenza, gettare un seme per un cambiamento duraturo (*scale deep*, confronta Moore *et al.*, 2015). Un altro aspetto che lo studio mette in evidenza è la versatilità comunicativa, mentre emerge come divisivo l'uso di strumenti di marketing e branding anche al fine di sostenere la dimensione economica.

Relazioni intra- ed extra-organizzative. Generare impatto trasformativo richiede anche, secondo le organizzazioni partecipanti allo studio, la capacità di curare relazioni complesse con noi stessi, gli altri e con la biosfera. Un'organizzazione che vuole generare impatto è costituita, prima di tutto, da individui che sanno agire come agenti di cambiamento, cosa che include la capacità di portare alla luce bisogni, criticità e opportunità del proprio operato e di mediare con la leadership per migliorare la gestione, in un sistema di condivisione del processo decisionale. Tali elementi vanno, poi, letti in una visione sistemica, collegando il proprio lavoro a livello locale ai trend globali. Si invita al dialogo altresì con la comunità di riferimento e con una pluralità di stakeholder, anche in un'ottica di advocacy con attori statali o sovranazionali. Si ritrova conferma, nella letteratura accademica (Vrettos *et al.*, 2024), inoltre, del fatto che lavorare trasversalmente a più livelli di governance è un fattore abilitante per un'organizzazione dell'economia sociale che vuole agire come veicolo di trasformazione sociale. Un aspetto, meno approfondito, in questo studio, a causa del maggior orientamento a servizi di tipo sociale delle organizzazioni partecipanti, è come promuovere pratiche che rispettino i limiti ecologici del pianeta, garantendo, al contempo, diversità, accessibilità e il diritto di tutti a una vita dignitosa. In particolare, si evidenzia il limite del non pieno sviluppo di una dimensione di sostenibilità ambientale che diventa particolarmente necessaria nel momento in cui si valutano imprese di produzione piuttosto che di erogazione di servizi e, naturalmente, enti con obiettivi prettamente ambientali piuttosto che sociali.

Lavoro equo e dignitoso. Un'organizzazione dell'economia sociale è percepita come sostenibile quando è capace di proporre lavoro equo e dignitoso. Anche in questo caso si tratta di un tema complesso, più volte oggetto di indagini anche spe-

cifiche relativamente alle imprese sociali e ai settori in cui esse prevalentemente operano. Di volta in volta sono stati approfonditi temi quali la motivazione, l'attenzione alle esigenze del lavoratore, l'equità percepita; più recentemente, l'interesse appare concentrato sulla situazione di crisi del lavoro sociale, che rende difficile per le imprese sociali (e non solo) reperire i professionisti che operano nel settore del welfare. Altro tema, anche in accordo con una visione del lavoro che diventi meno totalizzante e lasci alla persona spazi di vita adeguati, oltre che alla distribuzione delle opportunità lavorative, è quello di incoraggiare la condivisione del lavoro e la riduzione dell'orario di lavoro. Come precedentemente sottolineato, questa pratica garantisce che il lavoro sia equamente distribuito all'interno di una comunità (Vrettos *et al.*, 2024) e offra uno stimolo all'occupazione (Vincent, Brandellero, 2023). Altre condizioni che permettono all'economia sociale di generare impatto trasformativo, secondo lo studio, sono: la capacità di fornire ai dipendenti salari che garantiscano un tenore di vita dignitoso, la possibilità di crescita professionale e di formazione permanente incorporata nel luogo di lavoro.

Trasformarsi nel tempo. Un ultimo aspetto, identificato dai partecipanti allo studio, per generare impatto trasformativo è la capacità di adattarsi per rispondere a contesti mutevoli e situazioni esterne (ad esempio, economici, o di transizione lavoro-pensione). I partecipanti allo studio, riconoscono che il punto fisso da portarsi dietro in ogni trasformazione, risiede nel fatto di lavorare per generare un impatto positivo nella società.

— L'applicazione di L.E.N.S. al caso di Proforma

Per meglio comprendere il funzionamento di L.E.N.S., può essere utile offrire un esempio applicativo di questo strumento al caso della Cooperativa Proforma.

La Cooperativa Proforma

La Cooperativa Proforma è un'agenzia formativa con sede a Borgo San Lorenzo nel Mugello. Con riferimento agli obiettivi di sviluppo sostenibile, l'attività di Proforma contribuisce a garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e a promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti (SDG 4). In particolare, sostiene l'istruzione professionale degli adulti, la riduzione della povertà educativa minorile e la lotta all'abbandono scolastico. Quest'ultima è un'attività particolarmente significativa alla luce del fatto che nel territorio del Mugello si registra un alto tasso di abbandoni scolastici e la più bassa percentuale di diplomati della Provincia di Firenze, fattore che ha ripercussioni anche a livello di sviluppo di competitività del mondo imprenditoriale locale (Del Gobbo, 2012).

Oltre ai corsi *drop-out* e le FP, Proforma offre corsi integrativi del curriculum scolastico come laboratori di musica, teatro, ecc. I corsi professionalizzanti includono i temi dell'educazione civica, della legalità e dello sviluppo sostenibile (SDG 16).

I corsi professionali offerti consentono alle persone di accedere a un lavoro dignitoso (SDG 8), grazie all'attivazione di

esperienze di avviamento professionale e di inserimento lavorativo. Tale sostegno si estende fortemente a persone con fragilità socio-economiche o disabilità, contribuendo, quindi, a ridurre le disuguaglianze basate su disabilità, razza, etnia, origine, religione o status economico o di altro tipo (SDG 10).

Inoltre, corsi specifici e attività educative promuovono direttamente il consumo e la produzione responsabili (SDG 12), in particolare la promozione e valorizzazione del territorio e dei suoi prodotti tipici e lo sviluppo di filiere corte e di sistemi produttivi locali (quali l'agroalimentare, l'artigianato e il manifatturiero così come il turismo sostenibile).

Altre iniziative, come, ad esempio, il progetto M.A.M.I., contribuiscono a promuovere la parità di genere (SDG 5), mentre altre, come il DIN CLUB, promuovono e diffondono la pratica sportiva (SDG 3).

L'applicazione di L.E.N.S. alla Cooperativa Proforma

I risultati della ricerca-azione partecipativa con Proforma permettono di definire le pratiche, ma anche i valori, la mentalità e le associate capacità che caratterizzano il lavoro dell'impresa nel sostenere iniziative di sostenibilità a livello locale. L'applicazione di L.E.N.S. mette in luce buone pratiche e sfide relative alle cinque condizioni indicate nella tabella 4 che L.E.N.S. prevede di considerare per valutare l'impatto trasformativo.

La sostenibilità economica

Per prima cosa, in termini di sostenibilità economica, i dati empirici mostrano che Proforma ha come fonte di ricavi ampiamente prevalente le risorse pubbliche per la formazione professionale, che consentono di erogare gratuitamente la formazione ai cittadini. In questo modello di sostenibilità potrebbe ravvisarsi un fattore di vulnerabilità, dal momento che una riduzione di tali fondi, decisa in via politica, potrebbe mettere a repentaglio la sostenibilità dell'impresa; Proforma tenta di contrastare questa vulnerabilità attraverso proventi derivanti da Fondazioni o da finanziamenti europei. Inoltre, ha saputo anche attingere a strategie di *crowdfunding* sul territorio per la realizzazione di progettualità specifiche come la cucina inclusiva. Come essa stessa dichiara:

«Sicuramente la dimensione economica è importante, però ci è capitato spesso anche di dover svolgere dei progetti sul territorio perché erano utili rispetto ai bisogni del territorio anche se potevamo andare in perdita. Negli ultimi anni abbiamo lavorato sulla dimensione economica. Abbiamo cercato e inserito una figura amministrativa, che poi è diventato il presidente di Proforma. Il fatto che il presidente sia anche il direttore amministrativo è stato un valore aggiunto rispetto alla sostenibilità economica».

La comunicazione

Dal caso di Proforma si possono apprendere diverse strategie in termini di "comunicazione multi-stakeholder", in particolar modo, guardando all'esempio del Festival Inclusione

nella Diversità, tramite il quale Proforma riesce a coinvolgere una varietà di stakeholders, dagli utenti diretti ai finanziatori, coprogettando l'iniziativa insieme a loro e comunicando congiuntamente l'impatto conseguito. Nel Bilancio 2021 si leggeva:

«Rispetto alla regola delle tre F – fare, fare bene e farlo sapere – abbiamo da sempre difettato sull'ultimo. Il motivo? Pudore, il fare bene è sempre stato un imperativo categorico, una performance dovuta, un segno di rispetto per le persone».

Per rafforzare l'aspetto della comunicazione, dal 2022, Proforma ha creato e poi realizzato annualmente il Festival Inclusione nella Diversità che «nasce dall'esigenza di creare uno spazio di riflessione con tutti quei soggetti amici che sul territorio lavorano con noi» (la comunità di riferimento, utenti, partner, istituzioni). Durante il Festival si realizza una comunità di apprendimento che rappresenta uno strumento per trasformare i cuori, le menti, i valori, le pratiche culturali ed economiche delle persone e la qualità delle loro relazioni (*scaling deep*, vedi Moore et al., 2015). Con il Festival si realizza il passaggio da creare soluzione per singoli individui a creare soluzioni che agiscano sul problema a livello collettivo e strutturale.

Le relazioni

Il terzo ambito considerato da L.E.N.S., instaurare e mantenere relazioni, è un aspetto chiave per Proforma;

«ci collochiamo dove ci sono le persone. La rete per noi è fondamentale. Noi lavoriamo solo nel Mugello. Noi lavoriamo con tutti i soggetti che operano nel territorio, dagli attori istituzionali ai soggetti del Terzo settore».

L'efficacia dell'azione di Proforma risiede nella sua capacità di coinvolgimento e attivazione del territorio che si esplica nella costruzione e mobilitazione di una rete territoriale che coinvolge pubbliche amministrazioni, istituzioni scolastiche, imprese private e cooperative nonché, fondamentale, il collegamento con l'università, per riflettere sulla propria innovazione organizzativa, oltre che costruire progettualità condivise. Questo è un aspetto fondamentale in quanto la crescita di un'impresa è determinata dalla sua appartenenza a diverse reti sociali e di apprendimento che veicolano lo scambio di conoscenze e di esperienze (Federighi, 2010). In altre parole, i soggetti hanno bisogno di reti di interazione – che sono innanzitutto reti di formazione reciproca – per innovarsi (Federighi, 2006). La qualità delle relazioni all'interno di una rete si misura tramite caratteristiche quali la reciprocità, l'omogeneità ed eterogeneità, l'impegno forte o debole, latente o palese, l'intensità (frequenza dei contatti), e nella durata (stabilità) (Federighi, 2010).

Proforma è inserita in una rete eterogenea e duratura, in cui vi sono impegni forti e frequenti, particolarmente con le associazioni territoriali per la co-costruzione di progettualità condivise. Caratteristiche funzionali di queste relazioni sono l'assetto valoriale comune e lo scambio di risorse. Vi è stato, talvolta, un supporto di natura economica da parte di Proforma alle associazioni, le quali offrono tempo e professionalità da dedicare ai corsisti della Cooperativa. La reciprocità è palese, in particolare, nella relazione con le aziende, le quali offrono formazione professionale e occasioni di placement

per i corsisti di Proforma, la quale in ritorno, costruisce offerte formative sulla base dei bisogni delle aziende del territorio.

Le istituzioni pubbliche (l'Unione Montana dei Comuni del Mugello e la Società della Salute) mostrano, invece, un impegno più debole rispetto alla mission di Proforma, fornendo un appoggio istituzionale alla sua attività, sicuramente necessario per il funzionamento del servizio, quale il supporto dei servizi sociali, e di riconoscimento dell'impatto sul territorio tramite l'assegnazione del premio Stelle di Borgo San Lorenzo o la partecipazione al Terzo Festival Inclusione nella Diversità. Per questo, Proforma ha dimostrato agenticità politica:

«Ad un tavolo dell'Unione Montana dei Comuni sulle aree interne ci era stato chiesto un contributo rispetto all'area formativa e noi abbiamo voluto mandare anche un documento per raccontare la nostra visione del Mugello, di come lo abbiamo visto in questi 20 anni e di come vorremmo vederlo in futuro. Questo documento con il consiglio di amministrazione abbiamo deciso di inviarlo anche a tutti i candidati a sindaco del Mugello. Noi ci crediamo fortemente».

In termini di relazioni positive con la natura, Proforma è impegnata

- all'interno dei tavoli della concertazione economica del territorio, privilegiando e sostenendo le direttrici di sviluppo più sostenibili e green, e proponendo la formazione e l'aggiornamento di competenze in questi settori;
- all'interno dei moduli dei corsi riguardanti le competenze trasversali, inserendo contenuti in materia ambientale, ad esempio, contro lo spreco di risorse, o l'effettuazione della corretta raccolta differenziata;
- nella costante proposta di corsi agricoli, forestali, di valorizzazione dei prodotti del territorio fortemente caratterizzati in senso biologico, a km 0, contrassegnati dall'attenzione all'economia circolare;
- nella gestione del Museo del Paesaggio Storico dell'Appennino, un museo di montagna che racconta la storia del territorio.

Il lavoro

Per la dimensione di L.E.N.S su lavoro equo e dignitoso, è da considerare che Proforma è una piccola cooperativa di sei lavoratori, che si identificano negli scopi dell'impresa. La selezione del personale è avvenuta nel tempo, e ne rispecchia molto la visione e i principi, quindi "figure professionali che adottano metodologie valide per lavorare con i target del servizio".

Nel Bilancio 2021, si parla di creare condizioni di lavoro favorevoli:

«[Proforma] ha, inoltre, sempre adottato forme di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro basate su orari flessibili e autonomia nella gestione dei tempi di lavoro».

Proforma applica misure informali su lavoro agile, almeno una volta a settimana, cambi o giorni liberi per motivi familiari, di salute, ecc., per i quali basta una semplice comunicazione senza richiesta di autorizzazione formale. Tuttavia, alcuni dipendenti hanno lamentato stress dovuto ad eccessivi carichi di lavoro. Emerge, pertanto, un bisogno di sviluppo organizzativo in ter-

mini di condivisione del lavoro e conciliazione dei tempi vita-lavoro e, di conseguenza, di sviluppo professionale per l'applicazione di capacità di cura di sé stessi in ambito lavorativo.

Sostenersi e trasformarsi nel tempo

Infine, il presidente dell'impresa sociale ha dichiarato chiaramente la sua intenzione di espandersi, immaginando che l'organizzazione cresca insieme ai progetti che sostiene e al loro valore economico. L'ex presidente dell'impresa sociale, definendo Proforma "modesta", suggerisce che la crescita e la diffusione più ampia non sono considerate un obiettivo desiderato. Si sta creando un dilemma tra il desiderio di rimanere locali, piccoli e distinti dal mainstream e la volontà di crescere e avere un impatto su un numero maggiore di persone. Cunico *et al.* (2022) sottolineano che la dinamica di espansione al di là del contesto locale può portare a rimanere intrappolati nel meccanismo della competizione per la crescita e a perdere l'etica cooperativa, mentre un precedente studio di Moore *et al.* (2015) ha sottolineato che i leader che lavorano in organizzazioni non profit sono sempre più orientati a potenziare l'impatto positivo delle loro innovazioni sociali per rispondere alla portata delle sfide sociali e ambientali contemporanee.

Proforma, in sintesi

Sulla base di quanto evidenziato, è possibile tracciare un quadro complessivo di Proforma, vista attraverso le categorie di L.E.N.S., come evidenziato nella figura 2. L.E.N.S. restituisce uno sguardo su punti di forza dell'organizzazione e sugli ambiti dove Proforma è chiamata ad impegnarsi in un percorso di rafforzamento, offrendo, dunque, uno strumento utile al tempo stesso alla valutazione dell'operato e all'identificazione degli ambiti organizzativi rispetto ai quali è necessario investire ulteriormente.

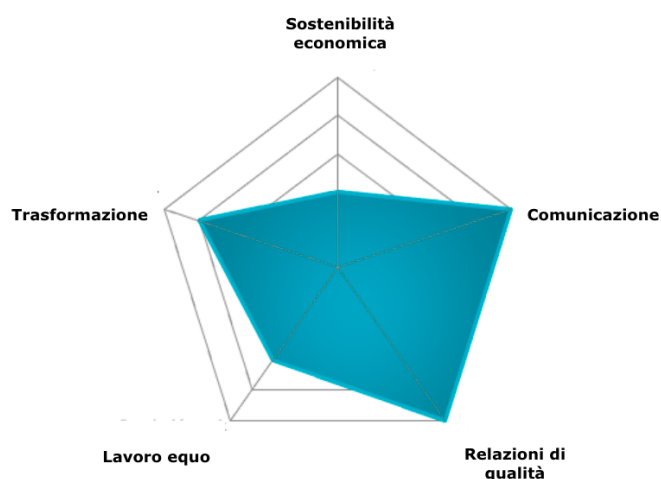


Figura 2. Applicazione di L.E.N.S. al caso di Proforma

Conclusioni

L'economia sociale si è diffusa a livello internazionale come modello organizzativo imprenditoriale in grado di rispon-

dere alle sfide sociali e ambientali (Forum del Terzo settore, 2021). Per garantire la sua sostenibilità e realizzare il suo scopo sociale, l'economia sociale necessita di mezzi efficaci per abbracciare l'innovazione (Docherty *et al.*, 2023) e misurare il proprio impatto. Tuttavia, nonostante la crescente attenzione scientifica e politica, il dibattito sullo sviluppo di capacità trasformative nell'economia sociale non è stato ancora ampiamente studiato.

L'articolo presenta diversi risultati. Prima di tutto, lo studio ha sviluppato uno strumento, L.E.N.S., che può essere usato per valutare le capacità trasformative delle organizzazioni dell'economia sociale. Le condizioni che permettono di generare impatto trasformativo, secondo la percezione delle organizzazioni partecipanti a questo studio, sono cinque: fare ricorso ad una varietà di strategie per generare ricavi o finanziarsi, comunicare con una molteplicità di stakeholders e differenziare la comunicazione in base al target, instaurare e mantenere relazioni sostenibili con sé stessi, all'interno di un'organizzazione, nella comunità e con la natura, fornire lavoro equo e dignitoso, e essere capaci di sostenersi nel tempo, al fine di portare un cambiamento nella comunità di riferimento.

Si è consapevoli che, in questa prima occasione di applicazione, si sono utilizzati indicatori specifici e, forse, parziali rispetto a temi ampi e complessi come quelli sopra indicati come connessi alla capacità di generare impatto trasformativo. Tuttavia, pur con questi limiti, lo strumento può contribuire ad orientare i professionisti dell'economia sociale a riflettere sull'efficacia delle proprie azioni per soddisfare la propria mission e generare impatto trasformativo. Tale strumento di valutazione risponde al bisogno delle organizzazioni dell'economia sociale di visualizzare il proprio agire tramite un sistema multidimensionale che mostri una foto globale dell'organizzazione (Lazkano, Beraza, 2019) e di definire le strategie che potrebbero essere perseguite per raggiungere gli obiettivi sociali e ambientali che tali organizzazioni desiderano realizzare.

Si è, di conseguenza, proceduto ad applicare L.E.N.S. al caso di Proforma, impresa sociale e agenzia formativa che offre servizi educativi e formativi nel territorio del Mugello: in questo modo è stato possibile esemplificare l'utilizzo di L.E.N.S. in un contesto concreto; per quanto un'analisi compiuta del caso studiato richiederebbe un lavoro più approfondito, è emerso come tale strumento possa contribuire ad offrire spunti a livello valutativo e di analisi organizzativa. Si tratta, ovviamente, di una prima sperimentazione, mentre sarebbero necessari studi aggiuntivi per elaborare raccomandazioni politiche utili a favorire le organizzazioni dell'economia sociale nella piena attuazione del loro ruolo come veicolo di trasformazione sociale.

Parallelamente, la ricerca, seguendo un approccio anche valutativo-formativo, ha consentito di mostrare l'utilizzo di L.E.N.S. come strumento di valutazione delle capacità trasformative delle organizzazioni dell'economia sociale. La riflessione, scaturita dalla valutazione, ha alimentato un processo di coscientizzazione di Proforma rispetto all'impatto generato in termini di sostenibilità nella comunità locale e di trasformazione dei partecipanti, dal punto di vista educativo. L'analisi mostra che i processi di co-apprendimento favoriscono la presa di coscienza del proprio ruolo di trasforma-

zione sociale a livello locale e può portare alla conseguente modifica dei processi di implementazione della mission, per generare un maggiore impatto trasformativo. Nel caso di Proforma, è stato riconosciuto che la percezione dell'impatto della Cooperativa in termini di sostenibilità è scaturita tramite la riflessione sulle conoscenze e competenze mobilitate condotte attraverso questo lavoro di ricerca. Successivamente, un aspetto su cui si è, quindi, posta maggiore attenzione è la comunicazione delle azioni messe in atto e dei suoi impatti in quanto si è riconosciuto che la comunicazione ha una funzione di legittimazione e accrescimento della reputazione dell'organizzazione verso enti di finanziamento. Si confermano così studi precedenti sul ruolo dei processi di valutazione per assicurare legittimità delle azioni e assicurarsi risorse finanziarie in futuro e come strumento di *sense-making* a livello organizzativo (Mäkelä, 2021).

A livello pratico, lo studio sottolinea la rilevanza dei processi di apprendimento incorporato per le organizzazioni dell'economia sociale in termini di innovazione organizzativa e di processo. Tramite percorsi di consulenza personalizzati volti alla valutazione e auto-valutazione organizzativa, l'organizzazione può diventare un *reflective practitioner* che analizza e diviene cosciente di ciò che funziona e non funziona nella propria azione verso la generazione di impatto trasformativo. La consulenza si basa su interventi di *embedded training*, per cui il processo formativo è incorporato nel normale svolgimento dell'attività lavorativa. Tali considerazioni, riconosciute anche nell'esperienza di Proforma, suggeriscono la necessità di ulteriori ricerche volte a comprendere come sostenere, nel tempo, questi processi di riflessione organizzativa, sia in termini di risorse economiche sia di disponibilità di tempo da dedicare alla loro implementazione. Future ricerche potrebbero, inoltre, indagare gli effetti di tali percorsi di valutazione e apprendimento sull'evoluzione strategica delle organizzazioni, nonché sulla loro capacità di integrare gli apprendimenti emersi nei

processi decisionali e nelle pratiche operative. Infine, maggiore ricerca è necessaria anche per capire che tipo di continuità nel tempo un'organizzazione può garantire a tali azioni di riflessione, se gestite in modo autonomo.

Questi risultati offrono un contributo interdisciplinare e transdisciplinare volto ad arricchire vari filoni di letteratura, tra cui: quelli relativi alla formazione incorporata nei luoghi di lavoro (Federighi, 2010), delineando ruoli professionali emergenti che possono guidare un cambiamento organizzativo, e quelli relativi all'identificazione di *framework* sulla capacità trasformativa delle organizzazioni dell'economia sociale (Defourny, Nyssens, 2017; Vrettos *et al.*, 2024).

Costruendo un lavoro transdisciplinare si sono tenuti in considerazione aspetti potenzialmente critici già menzionati (DeJonckheere *et al.*, 2019; Polk, 2014) quali la comunicazione tra accademia e practitioner e la costruzione di partenariati equi tra ricercatrice e organizzazioni, la richiesta di tempo e risorse, la capacità di rispondere a bisogni reali, la difficoltà di valutare l'impatto della ricerca, specialmente per quanto riguarda la consapevolezza generata e l'apprendimento reciproco e, infine, il tema del trasferimento della conoscenza e della scalabilità dei risultati.

La ricerca, nella sua totalità, ha avuto, quindi, come obiettivo la creazione di evidenze empiriche, in una certa misura, trasferibili e modellizzabili, ma tenendo sempre come riferimento specifici utenti e contesti. È stato già sottolineato che la ricerca qualitativa non ha la pretesa di collezionare dati generalizzabili, bensì conoscenze, comprensioni e proposte preziose, radicate a livello locale e specifiche del contesto, che possono essere tradotte con accortezza in altri contesti simili (Johnson, Onwuegbuzie, 2004).

DOI: 107425/IS.2026.02.09

Bibliografia

- Augenstein, K., Bachmann, B., Egermann, M., Hermelingmeier, V., Hilger, A., Jaeger-Erben, M. & von Wirth, T. (2020). From Niche to Mainstream: The Dilemmas of Scaling up Sustainable Alternatives. *GAIA-Ecological Perspectives for Science and Society*, 29(3), pp. 143-147.
- Bandura, A. & Walters, R. H. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood cliffs, Prentice Hall.
- Bianchi, G., Pisiotis, U. & Cabrera Giraldez, M. (2022). *GreenComp. The European Sustainability Competence Framework*. Luxembourg, Publications Office of the European Union. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/greencomp-european-sustainability-competence-framework_en
- Boncori, G. (1994). *Guida all'osservazione pedagogica*. Brescia, La Scuola.
- Brundiers, K., Barth, M., Cebrián, G., Cohen, M., Diaz, L., Doucette-Remington, S., Dripps, W., Habron, G., Harré, N., Jarchow, M., Losch, K., Michel, J., Mochizuki, Y., Rieckmann, M., Parnell, R., Walker, P. & Zint, M. (2021). Key Competencies in Sustainability in Higher Education. Toward an Agreed-upon Reference Framework. *Sustainability Science*, 16(1), pp. 13-29.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford, Oxford University Press.

Commissione Europea (2021). *Scenarios Towards Co-creation of a Transition Pathway for a more Resilient, Sustainable and Digital Proximity and Social Economy Industrial Ecosystem*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>

Consiglio dell'Unione Europea (2023). *Raccomandazione del Consiglio del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=OJ:C_202301344

Cunico, G., Deuten, S. & Huang, I. (2022). Understanding the Organisational Dynamics and Ethos of Local Degrowth Cooperatives. *Climate Action*, 1(1), pp. 1-26.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and nonprofit organizations*, 28, pp. 2469-2497.

De Haan, G. (2010). The Development of ESD-related Competencies in Supportive Institutional Frameworks. *International Review of Education*, 56(2), pp. 315-328.

DeJonckheere, M., Lindquist-Grantz, R., Toraman, S., Haddad, K. & Vaughn, L. M. (2019). Intersection of Mixed Methods and Community-Based Participatory Research: A Methodological Review. *Journal of Mixed Methods Research*, 13(4), pp. 481-502. <https://doi.org/10.1177/1558689818778469>

Del Gobbo, G. (2012). Verso un sistema locale di lifelong learning nella Comunità Montana del Mugello. In R. Paloscia & E. Tarsi *Capitale Umano e Patrimonio Territoriale per il progetto locale. Contributi di ricerca interdisciplinare in America Latina e Italia* (pp. 294-306). Firenze: Ed. It.

Del Gobbo, G. (2014). Solidarietà e sviluppo endogeno sostenibile: lo sguardo pedagogico per riconoscere il valore dei saperi altri. In Coggi, G. & Ricchiardi, P. (a cura di). *Educare allo sviluppo sostenibile e alla solidarietà internazionale*. Lecce, Pensa Multimedia, pp. 27-46.

Del Gobbo, G. (2016). Valutazione di sistema per una learning organization. Riferimenti teorici ed esperienze per un modello operativo. *Pedagogia e Vita*, 74, pp. 172-191.

Docherty, C., Mazzei, M. & Steiner, A. (2024). Exploring the Impact of Design Thinking on Social Enterprise Mission-aligned Innovation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(7-8), pp. 1037-1053.

Federighi, P. (2006). Profili professionali con formazione superiore e alta formazione e le relative competenze: il manager dei processi formativi nelle reti di innovazione. In Alberici, A. & Orefice, P. *Le nuove figure professionali della formazione in età adulta*. Milano, FrancoAngeli, pp. 71-84.

Federighi, P. (2010). L'educazione incorporata nel lavoro. *Studi sulla Formazione/ Open Journal of Education*, 12(1/2), pp. 133-151. https://doi.org/10.13128/Studi_Formaz-8592

Federighi, P., Campanile, G. & Grassi, C. (2012). *Il modello dell'embedded learning nelle PMI*. Pisa, Edizioni ETS.

Fletcher, K. & Tham, M. (2019). *Earth Logic Fashion Action Research Plan*. London, The JJ Charitable Trust.

Fonteneau, B. & Pollet, I. (2019). *The Contribution of the Social and Solidarity Economy and Social Finance to the Future of Work*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/empent/areas/social-finance/publications/WCMS_739377/lang--en/index.htm

Forum Terzo Settore (2021). *Il Terzo settore e gli obiettivi di sviluppo sostenibile. Rapporto 2021*. Roma. Forum Nazionale del Terzo Settore. https://www.forumterzosettore.it/files/2021/05/Report-SDGs2021_DEF_grafica.pdf

- Galeotti, G. (2021). *L'innovazione sociale nell'assistenza domiciliare agli anziani: sistemi, ambiti operativi e professionalità*. Firenze, Torrossa.
- Galeotti, G. & Del Gobbo, G. (2019). Formazione continua per l'innovazione nel Terzo settore. *Lifelong Lifewide Learning*, 15(34), pp. 70-87.
- Giangrande, N., White, R. M., East, M., Jackson, R., Clarke, T., Coste, M. S. & Penha-Lopes, G. (2019). A Competency Framework to Assess and Activate Education for Sustainable Development: Addressing the UN Sustainable Development Goals 4.7 Challenge. *Sustainability* (Switzerland), 11(10), p. 2832.
- Gibson-Graham, J. K., Cameron, J. & Healy, S. (2013). *Take Back the Economy: An Ethical Guide for Transforming our Communities*. Minneapolis, MN, University of Minnesota Press.
- Houtbeckers, E. (2018). Framing Social Enterprise as Post-growth Organising in the Diverse Economy. *Management Revue*, 29(3), pp. 257-280.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm whose Time has Come. *Educational Researcher*, 33(7), pp. 14-26.
- IDG. Inner Development Goals (2022). *Background, Method and the IDG Framework*. https://idg-deutschland.de/wp-content/uploads/go-x/u/63468848-402b-4b81-9c3f-297c061b07e2/IDG_Report_Full.pdf
- Krlev, G., Pasi, G., Wruk, D. & Bernhard, M. (2021). Reconceptualizing the Social Economy. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/98VT-G859>
- Kwauk, C. & Casey, O. (2021). *A New Green Learning Agenda: Approaches to Quality Education for Climate Action*. Center for Universal Education at The Brookings Institution. <https://www.brookings.edu/research/a-new-green-learning-agenda-approaches-to-quality-education-for-climate-action/>
- Lazkano, L. & Beraza, A. (2019). Social Accounting for Sustainability: A Study in the Social Economy. *Sustainability*, 11(24), p. 6894.
- Mäkelä, H. (2021). Roles of Accounting for the Contested Terrain of Social Enterprises. *Social and Environmental Accountability Journal*, 41(3), pp. 150-171.
- Moore, M. L., Riddell, D. & Vocisano, D. (2015). Scaling out, Scaling up, Scaling deep: Strategies of Non-profits in Advancing Systemic Social Innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, 58, pp. 67-84. <http://dx.doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2015.ju.00009>
- Mortari, L. (2009). *Ricerche e riflettere*. Roma, Carocci Editore.
- Nonaka, L., Takeuchi, H. & Umemoto, K. (1996). A Theory of Organizational Knowledge Creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7-8), pp. 833-845.
- Orefice, P. (2007). *La ricerca azione partecipativa: Teoria e pratiche*. Napoli, Liguori.
- Perez Salgado, F., Abbott, D. & Wilson, G. (2018). Dimensions of Professional Competences for Interventions towards Sustainability. *Sustainability Science*, 13(1), pp. 163-177.
- Polk, M. (2014). Achieving the Promise of Transdisciplinarity: A Critical Exploration of the Relationship between Transdisciplinary Research and Societal Problem Solving. *Sustainability Science*, 9, pp. 439-451.
- Rauch, F. & Steiner, R. (2013). Competences for Education for Sustainable Development in Teacher Education. *Kompetence Za Poučevanje Za Trajnostni Razvoj Na Področju Izobraževanja Učiteljev*, 3(1), pp. 9-24.

Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think like a 21st-century Economist*. Vermont, Chelsea Green Publishing. <https://www.chelseagreen.com/product/doughnut-economics-paperback/>

Roorda, N. (2010). *Sailing on the Winds of Change: The Odyssey to Sustainability of the Universities of Applied Sciences in the Netherlands*. [Doctoral dissertation, Maastricht University]. <https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/711436/guid-17d43ff5-999f-400d-8387-c84dad04aad4-ASSET1.0.pdf>

Semi, G. (2010). *L'osservazione partecipante. Una guida pratica*. Bologna, Il Mulino.

Sleurs, W. (2008). *Competencies for ESD (Education for Sustainable Development) Teachers. A Framework to Integrate ESD in the Curriculum of Teacher Training Institutes*. UNECE. https://unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/inf.meeting.docs/EGC/CSCT_Handbook_11_01_08.pdf

Torlone, F. (2018). *La qualità educativa dei luoghi di lavoro*. In Federighi, P. *Educazione in età adulta. Ricerche, politiche, luoghi e professioni*. Firenze, Firenze University Press, pp. 280-295.

UNECE (2012). *Learning for the Future. Competences in Education for Sustainable Development*. https://unece.org/fileadmin/DAM/env/esd/ESD_Publications/Competences_Publication.pdf

UNTFSSSE - United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (2022). *Social and Solidarity Economy and the Sustainable Development Goals*. https://knowledgehub.unsse.org/wp-content/uploads/2022/05/Encyclopedia-Knowledge_Hub_IY_24_EE.pdf (ver. 22.12.2023).

Vare, P. E., Lausset, N. E. & Rieckmann, M. E. (2022). *Competences in Education for Sustainable Development*. London, Springer.

Vincent, O. & Brandellero, A. (2023). Transforming Work: A Critical Literature Review on Degrowth, Post-growth, Postcapitalism and Craft Labor. *Journal of Cleaner Production*, 430: 139640. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139640>

Vrettos, C., Hinton, J. B. & Pereira, L. (2024). A Framework to Assess the Degrowth Transformative Capacity of Niche Initiatives. *Degrowth Journal*, 2, Article 00054. <https://doi.org/10.36399/Degrowth.002.01.07>

Wamsler, C., Schöpke, N., Fraude, C., Stasiak, D., Bruhn, T., Lawrence, M. & Mundaca, L. (2020). Enabling New Mindsets and Transformative Skills for Negotiating and Activating Climate Action: Lessons from UNFCCC Conferences of the Parties. *Environmental Science & Policy*, 112, pp. 227-235.

Wenger, E. (1998). *Comunità di pratica. Apprendimento, significato e identità*. Milano, Raffaello Cortina.