

Verso una valutazione ecosistemica dell'impatto. Un modello di apprendimento esperienziale per integrare le reti di stakeholder nella valutazione strategica dell'impatto

Massimo Ronchini

Abstract

Negli ultimi anni le organizzazioni non profit e le imprese sociali hanno visto crescere l'aspettativa di rendere conto del proprio impatto sociale; tuttavia, le impostazioni che si sono affermate, prevalentemente organizzazione-centriche e orientate ad attribuire i cambiamenti osservati all'azione del singolo ente, ne hanno progressivamente circoscritto il significato alla dimensione contingente, finendo per sottrarre alla valutazione la possibilità di operare come strumento strategico per le organizzazioni. Il contributo affronta due questioni connesse, ma distinte. Sul piano concettuale argomenta come le cornici teoriche con cui si interpreta l'azione economica non siano neutrali rispetto al modo in cui l'impatto viene configurato, e propone una concezione che non si arresta ai cambiamenti immediati, ma include le trasformazioni di lungo periodo degli assetti socio-istituzionali, ossia il livello macro dei territori. Sul piano empirico, attraverso uno studio qualitativo di campo condotto su quattordici organizzazioni italiane e alla luce del ciclo di apprendimento esperienziale di Kolb, sviluppa un modello interpretativo che connette la natura sistemica dei processi di cambiamento con l'informazione multi-prospettica generata dalle reti territoriali di stakeholder. Le evidenze mostrano che i cambiamenti emergono da configurazioni relazionali tra più attori interdipendenti e che i flussi informativi raccolti presso gli stakeholder permettono di interpretarne i meccanismi e di riorientare l'azione organizzativa. Integrato nei processi di valutazione di impatto, il modello ne rafforza la funzione strategica e di apprendimento, abilitando le organizzazioni a concorrere alla trasformazione ecosistemica dei territori in cui operano.

Parole chiave: Impatto sociale; Valutazione; Apprendimento esperienziale; Stakeholder network; Controllo strategico; Prospettiva ecosistemica.

Introduzione

Le imprese sociali (IS) e le organizzazioni non profit (ONP) perseguono obiettivi multidimensionali (Taylor, 2012), orientati alla generazione di impatto sociale per le comunità e i territori di riferimento (Bandini *et al.*, 2021; Ressler *et al.*, 2021). In tali circostanze, la sostenibilità economica, prevalentemente perseguita attraverso approcci di mercato nel caso delle IS (Mair, Martí, 2006) e attraverso finanziamenti di natura filantropica nelle ONP (Ab Samad *et al.*, 2023), non è il fine ultimo dell'attività organizzativa, ma rappresenta un mezzo funzionale al raggiungimento degli obiettivi di impatto (Amelio, 2017; Borzaga, Galera, 2012). Ne consegue che, per tali organizzazioni, non è sufficiente considerare ciò che viene realizzato come esito immediato delle proprie attività, ma occorre osservare se e come tali esiti contribuiscano a generare cambiamenti nelle condizioni di vita delle persone e nel contesto di riferimento (Bagnoli, 2009; Grieco, 2018; Sanfeliu *et al.*, 2013). A partire da questa configurazione identitaria, si è col tempo affermata l'esigenza di introdurre strumenti per valutare la capacità delle ONP e delle IS di generare valore sociale nelle comunità. In questa direzione si è mosso anche il legislatore italiano definendo la Valutazione di Impatto Sociale (VIS) come «la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato» (D.M. 23 luglio 2019). Tuttavia, l'esclusiva focaliz-

zazione sull'equivalenza tra impatto ed «effetto» delle attività svolte, richiamata nelle linee guida ministeriali di cui sopra, ha progressivamente alimentato letture riduttive attorno al tema dell'impatto, che rendono oggi necessaria una revisione del suo perimetro concettuale. In particolare, il diffondersi di impostazioni valutative organizzazione-centriche – fondate sull'obiettivo di attribuire i cambiamenti osservati all'azione di un singolo ente – non solo ha ridotto la complessità del fenomeno valutativo a una questione essenzialmente metodologica (Stame, 2020), ma ha soprattutto ristretto il campo di osservazione ai soli cambiamenti di natura contingente, concentrandolo prevalentemente sulle persone beneficiarie dirette (Depedri, 2020). Come vedremo, tale impostazione rischia di trascurare le dinamiche strutturali che stanno all'origine delle condizioni cui le azioni organizzative cercano di rispondere. Inoltre, la natura complessa dei meccanismi attraverso cui possono svilupparsi i cambiamenti e gli impatti sociali che tali organizzazioni perseguono, richiede di assumere una prospettiva sistemica, e ciò riveste particolare importanza laddove si voglia configurare lo strumento della valutazione come dispositivo strategico per le organizzazioni, consentendo di analizzare e progettare i processi di generazione del valore (De Benedictis *et al.*, 2023), di valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi (Bagnoli, 2009; Costa, Pesci, 2016; Nicholls, 2009; Hehenberger, Buckland, 2023), di apprendere dalle evidenze prodotte e, infine, di orientare in modo informato e coerente con la missione, le azioni organizzative

e territoriali (Barinaga, 2023; Depedri, 2020; Ronchini, 2025). Tuttavia, in assenza di una comprensione dei meccanismi attraverso cui i cambiamenti si generano, la valutazione di impatto rischia di limitarsi a un mero esercizio di misurazione, senza contribuire in modo sostanziale all'orientamento delle scelte strategiche.

Alla luce di queste considerazioni, emergono due questioni strettamente connesse, ma analiticamente distinte. La prima concerne il perimetro concettuale entro cui l'impatto sociale viene definito e interpretato; la seconda riguarda le condizioni attraverso cui la valutazione di impatto può assolvere una funzione effettivamente strategica per le organizzazioni e i territori. Il presente contributo intende affrontare entrambe le questioni richiamate. Con riferimento alla prima viene proposta una riflessione sul perimetro concettuale entro cui si sviluppa il tema dell'impatto, volta a mettere in luce come le cornici teoriche attraverso cui si interpreta l'azione economica – e in particolare quella riconducibile al paradigma oggi dominante – non siano neutrali rispetto al modo in cui il concetto di impatto viene configurato; la seconda viene sviluppata attraverso uno studio qualitativo di campo, volto a esplorare le condizioni attraverso cui la valutazione può assumere una funzione di apprendimento e strategica. Rispetto a quest'ultimo, verranno presentati il disegno di ricerca, il quadro teorico di riferimento, la metodologia adottata e i risultati. Infine, i risultati saranno discussi alla luce del quadro teorico delineato e, nelle conclusioni, le due questioni iniziali verranno ricondotte a una riflessione unitaria.

— Una riflessione sul significato di impatto

Una possibile via di riflessione per problematizzare il significato di impatto sociale consiste nel collocarlo in dialogo con il paradigma economico oggi dominante, riconducibile alla tradizione neoclassica, richiamandone dapprima alcuni presupposti teorici e, quindi, le principali linee di critica. In estrema sintesi, tale paradigma postula una rappresentazione marcatamente astratta e semplificata degli agenti economici, raffigurando individui e imprese come soggetti orientati alla massimizzazione, rispettivamente, dell'utilità e del profitto e affidando il benessere sociale all'esito aggregato delle loro scelte autointeressate. All'interno di questo impianto teorico assume un ruolo centrale il modello dell'equilibrio economico generale, fondato su ipotesi così stringenti e raramente riscontrabili nella realtà empirica – concorrenza perfetta, mercati completi, informazione simmetrica, assenza di potere di mercato – da rendere l'efficienza dell'equilibrio un esito possibile solo in condizioni eccezionali (Orsini, 2006). Per di più, anche quando tale equilibrio risulta efficiente, ciò non implica alcuna equità, poiché i teoremi dell'economia del benessere mostrano come un assetto Pareto-efficiente possa essere gravemente iniquo dal punto di vista distributivo. Non è questa la sede per ricostruire nel dettaglio il dibattito, ma va almeno ricordato che i postulati e i risultati di questa impostazione teorica sono stati oggetto di robuste confutazioni che vanno, tra le altre, dal progressivo smantellamento empirico del paradigma dell'*homo economicus* – che non regge di fronte all'evidenza secondo cui il comportamento umano non può essere compreso se isolato da cooperazione, reciprocità

e influenze culturali e relazionali (Blaug, 1992; Molina *et al.*, 2017; Greene, 2013) – alla messa in discussione del principio utilitaristico, poiché le decisioni economiche sono orientate da una pluralità di motivazioni valoriali, sociali e identitarie che eccedono la logica della massimizzazione dell'utilità (Rittenberg, Tregarthen, 2012). Allo stesso modo, le ipotesi di separabilità dell'ambiente naturale dal sistema economico e l'assunzione del PIL come misura del benessere collettivo sono state profondamente rimesse in discussione: la prima, confutata dalle evidenze provenienti dalle scienze della Terra, che mostrano il superamento dei limiti planetari e la non sostenibilità dell'idea di risorsa infinita (Rockström *et al.*, 2009; Wang-Erlandsson *et al.*, 2022); la seconda, ampiamente criticata per la sua incapacità di rappresentare adeguatamente il benessere, la qualità della vita e la sostenibilità di lungo periodo (Stiglitz *et al.*, 2010; Zamagni, 2017). Si potrebbe proseguire oltre, ma per una rassegna più ampia e sistematica delle principali confutazioni mosse al modello neoclassico si rimanda all'esauritivo lavoro di Diesendorf *et al.* (2024).

In questa cornice teorica, le disfunzioni e le criticità del sistema vengono affrontate attraverso un ventaglio di strumenti correttivi e compensativi – politiche redistributive, *pricing* ambientale, regolazioni settoriali – che, tuttavia, operano all'interno della medesima logica riduzionista da cui prendono origine le stesse disfunzioni, limitandosi a intervenire sui sintomi senza interrogarsi sulle determinanti strutturali né sui presupposti antropologici del sottostante paradigma (Brand-Correa *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2024). Inoltre, l'esperienza empirica mostra come, nonostante decenni di applicazione, tali dispositivi non abbiano inciso in modo sostanziale, poiché le disuguaglianze socioeconomiche continuano ad ampliarsi (Immervoll, Richardson, 2011) e gli equilibri ecologici e climatici a deteriorarsi su scala globale (Chancel *et al.*, 2022; Piketty, 2014; World Economic Forum, 2022).

Muovendo dai punti critici del quadro teorico fin qui delineato si rilevano, in particolare, due tratti che meritano di essere messi a fuoco per rispondere alla domanda su come possiamo perimetrare il significato di impatto. Il primo riguarda il rischio di assumere una prospettiva limitata e parziale nel delimitare l'orizzonte dell'impatto, restringendone implicitamente la portata entro confini che ne riducono la capacità di interrogare dinamiche strutturali e di lungo periodo. Il secondo concerne una lettura essenzialmente atomistica e settoriale dell'azione organizzativa, che relega sullo sfondo la dimensione relazionale e sistemica, la cui rilevanza nei processi di generazione dell'impatto sarà discussa nel prosieguo attraverso uno studio qualitativo di campo.

Con riferimento al primo aspetto, si intende mettere in luce il rischio di trasferire nel piano della riflessione sull'impatto la medesima logica correttiva e compensativa precedentemente richiamata, circoscrivendone il significato alla dimensione contingente delle criticità osservabili anziché alle strutture che le generano e lasciando così in ombra la possibilità di trasformare, nel tempo, gli assetti socio-istituzionali e politico-culturali da cui tali condizioni traggono origine. In questa prospettiva, risulta particolarmente interessante la definizione di impatto proposta da AICCON in De Benedictis *et al.* (2023), secondo cui l'impatto sociale consiste nell'insieme delle trasformazioni di lungo periodo riscontrabili nei contesti di riferimento, ovvero nelle strutture di livello macro dei territo-

ri. Tale impostazione, infatti, consente di ricomporre l'analisi entro un orizzonte multilivello, nel quale i cambiamenti osservabili nelle condizioni delle persone e nei funzionamenti organizzativi non esauriscono il campo dell'impatto, ma si intrecciano con dinamiche più ampie che investono i sistemi territoriali. Se si riconosce che molte delle condizioni cui gli interventi organizzativi cercano di rispondere sono radicate negli assetti socio-istituzionali e politici del contesto, allora la prospettiva dell'impatto non può arrestarsi ai livelli micro e meso, ma deve includere anche il livello macro, considerando la possibilità che le azioni organizzative possano attivare trasformazioni culturali e istituzionali che, nel tempo, si riflettono sugli assetti politici e ritornano a produrre cambiamenti anche sui livelli micro e meso. Del resto, l'analisi delle esperienze associative mostra come tale possibilità si traduca in piccole conquiste incrementalmente che, dal basso, modificano politiche e istituzioni, a condizione che si attivino forme di coordinamento tra i diversi stakeholder territoriali (Caltabiano, Ficcadenti, 2025). Ne deriva una concezione dell'impatto che internalizza, come parte costitutiva, quelle ricadute che la prassi valutativa tende solitamente a relegare a externalità non governate (Depedri, 2020), e nella quale rientra non soltanto ciò che le organizzazioni riescono a contenere o mitigare nell'immediato, ma anche il modo in cui esse concorrono a modificare, in prospettiva, le condizioni di fondo da cui tali situazioni traggono origine.

Se il primo rischio consiste nel restringerne implicitamente il perimetro entro confini non strutturali, il secondo – già richiamato – riguarda la tendenza a concepire l'azione organizzativa in termini isolati e settoriali. È su questo secondo versante che si concentra il prosieguo del lavoro, nel quale, attraverso uno studio qualitativo di campo, si esplora in che modo le reti territoriali di stakeholder e i flussi informativi che ne derivano possano contribuire a rendere intelligibili i meccanismi complessi e non lineari attraverso cui i cambiamenti prendono forma a livello micro e meso. L'argomento che ne deriva è *a fortiori*: se già a questo livello – dove le trame relazionali sono comparativamente più circoscritte e leggibili – i cambiamenti si sottraggono a una lettura organizzativa-centrica, a maggior ragione le trasformazioni di ordine macro, qui ricondotte al significato proprio dell'impatto, presuppongono processi sistemici che non possono essere compresi né governati attraverso la sola azione del singolo ente.

Il quadro teorico di riferimento

Valutazione di impatto e controllo strategico nelle imprese sociali e nelle organizzazioni non profit

Coerentemente con quanto anticipato, l'analisi che segue si colloca al livello micro-meso, dove i meccanismi sistemici di generazione del cambiamento risultano empiricamente accessibili, mantenendo sullo sfondo – ma non fuori campo – la dimensione macro verso cui tali meccanismi si proiettano nel lungo periodo.

Se nei contesti for-profit la performance può essere ricondotta, con tutte le cautele del caso, a risultati economico-finanziari che riflettono l'efficienza e la redditività delle attività svolte, nelle organizzazioni orientate all'impatto la misurazione de-

gli output non esaurisce il problema della valutazione delle azioni organizzative (Mouchamps, 2014; Taylor, 2012; Borzaga, Galera, 2012). In generale, il controllo strategico delle ONP e IS dovrebbe considerare se e in che modo le azioni e relazioni organizzative contribuiscano a generare cambiamenti nelle condizioni di vita dei beneficiari e nel più ampio contesto di riferimento (Bagnoli, 2009; Grieco, 2018; Sanfeliu *et al.*, 2013). Per questa ragione, tali organizzazioni sono chiamate a orientare i propri sforzi di osservazione verso l'ambiente esterno, includendo, ad esempio, miglioramenti nel benessere, nello sviluppo di competenze, nella coesione sociale o nella resilienza comunitaria (Antadze, Westley, 2012; Burkett, McNeill, 2017; Denny-Smith *et al.*, 2020; Hebb, Hachigian, 2017) e, se accettiamo quanto riportato nella precedente argomentazione, i cambiamenti nei sistemi territoriali di riferimento.

Affrontare il tema dell'impatto in una prospettiva strategica implica la necessità di adottare schemi interpretativi capaci di interrogare i possibili nessi tra azioni organizzative e cambiamenti osservati nei contesti di riferimento. In questa direzione, numerosi approcci alla VIS si sviluppano a partire dal modello della *impact value chain* (Dufour, 2019; Ebrahim *et al.*, 2010), che descrive il processo di generazione dell'impatto sociale come una sequenza logica articolata in cinque passaggi: input, attività, output, outcome e impatto (Rosenzweig, 2004). Secondo tale impostazione, l'impatto si riferisce generalmente all'insieme dei cambiamenti attribuibili ad un intervento, al netto di quanto sarebbe comunque accaduto in assenza dello stesso (Dufour, 2019; Grieco, 2018).

Tuttavia, mentre gli output risultano in larga misura sotto il controllo diretto dell'organizzazione e possono essere osservati con relativa immediatezza, gli outcome raramente sono riconducibili all'azione di un singolo attore o singolo intervento. La loro generazione dipende, infatti, da interazioni e interdipendenze sistemiche che si sviluppano all'interno delle reti territoriali di stakeholder (Grange, Maas, 2023; Hervieux, Voltan, 2019; Lowe, Wilson, 2017).

In tali contesti, l'assunzione di linearità sottesa alla *impact value chain* appare problematica e rende complessa l'attribuzione dei cambiamenti osservati alle sole attività dell'organizzazione. Il ricorso a metodi controfattuali, quali il *Randomized Controlled Trial* (RCT), frequentemente considerato *gold standard* per l'identificazione causale (Kabeer, 2019; Shaffer, 2011), consente in determinate condizioni di rafforzare l'inferenza sull'attribuzione. Tuttavia, oltre ai noti limiti tecnici, economici ed etici (Deaton, Cartwright, 2018), tali approcci tendono a lasciare in ombra la comprensione dei meccanismi attraverso cui i cambiamenti si producono, mantenendo chiusa la "scatola nera" dei processi generativi (Trampusch, Palier, 2016).

Se l'obiettivo è orientare strategicamente l'azione organizzativa, la questione non può esaurirsi nell'accertamento controfattuale dell'attribuzione, che isolando l'"effetto netto" di una singola organizzazione contraddice la stessa logica di rete con cui essa progetta i propri interventi (Marocchi, 2020), ma deve riguardare la comprensione dei processi e delle configurazioni relazionali attraverso cui i cambiamenti emergono. In assenza di tale comprensione, la valutazione rischia di ridursi a un esercizio di accertamento ex post, privo di ricadute sostanziali sull'orientamento strategico delle azioni e delle relazioni organizzative (Cartwright, Hardie, 2012).

Infine, se la difficoltà di assumere una logica lineare nei processi di generazione del cambiamento deriva dalla pluralità di interventi realizzati da diversi stakeholder sul territorio, i flussi informativi prodotti da questi ultimi potrebbero offrire una chiave interpretativa per comprendere i meccanismi attraverso cui tali cambiamenti si generano.

Integrati nei sistemi di controllo strategico attraverso i processi di VIS, tali flussi informativi potrebbero infrastrutturarsi, da un lato, per rafforzare la verifica degli obiettivi istituzionali e, dall'altro, per alimentare cicli di apprendimento e di revisione continua degli indirizzi strategici (Gallou, Fouseki, 2019; Hehenberger, Buckland, 2023; Krlev *et al.*, 2023). Questo specifico collegamento tra la rete di stakeholder territoriale e la comprensione dei meccanismi di generazione di impatto sociale nella VIS appare, tuttavia, ancora poco esplorato in letteratura.

L'apprendimento esperienziale come framework interpretativo

Per interpretare il modo in cui le organizzazioni apprendono dai processi di generazione del cambiamento, lo studio adotta la teoria dell'apprendimento esperienziale di Kolb (1984). La scelta si giustifica con la natura stessa del fenomeno osservato: la VIS, intesa in prospettiva strategica, non si esaurisce nella produzione di informazione valutativa, ma richiede che tale informazione venga interpretata, integrata e tradotta in azione all'interno di contesti multistakeholder. È proprio questa dimensione processuale e relazionale a rendere il modello di Kolb particolarmente appropriato, tanto più che esso è già stato impiegato negli studi organizzativi per esaminare l'apprendimento strategico e i processi decisionali adattivi in contesti caratterizzati da complessità e interdipendenza tra attori (Crawford *et al.*, 2006; Gordijn, Helder, 2013).

L'assunto di fondo è che la conoscenza non sia semplicemente acquisita, ma costruita attraverso l'interazione continua con

l'esperienza: l'apprendimento non è né puramente cognitivo né astratto, ma emerge dall'intreccio tra il fare, l'osservare, il pensare e lo sperimentare. Su questa base, il modello articola l'apprendimento in quattro modalità interrelate – esperienza concreta, osservazione riflessiva, concettualizzazione astratta e sperimentazione attiva – concepite non come una sequenza lineare, ma come un ciclo iterativo (figura 1). L'esperienza concreta dell'azione fornisce il materiale che l'osservazione riflessiva rielabora individuando regolarità e nessi; da questa rielaborazione la concettualizzazione astratta trae generalizzazioni e schemi interpretativi capaci di spiegare i fenomeni osservati e di orientare le scelte successive; infine, la sperimentazione attiva traduce tali schemi in pratica, generando nuova esperienza e riattivando il ciclo. L'efficacia dell'apprendimento dipende dal movimento attraverso tutte e quattro le modalità, in un'alternanza dialettica tra esperienza e riflessione e tra concettualizzazione e azione.

Questa impostazione risulta particolarmente pertinente per ONP e IS, organizzazioni che operano spesso con risorse limitate e meccanismi di apprendimento prevalentemente informali, e per le quali l'apprendimento esperienziale costituisce, dunque, una leva centrale dello sviluppo delle competenze e dell'orientamento delle decisioni. Per queste ragioni, il modello di Kolb verrà impiegato sia per guidare l'interpretazione delle evidenze empiriche, sia per organizzarne la presentazione, offrendo una cornice coerente attraverso cui leggere i due domini analitici individuati dallo studio.

Metodologia

Lo studio adotta un disegno di *field study* (Roslender, Hart, 2003; Yin, 2015), approccio che coinvolge un numero circoscritto di organizzazioni – a differenza sia delle indagini su larga scala sia degli studi di caso limitati a poche unità – e che risulta particolarmente adatto a esplorare aree di ricerca emergenti, offrendo una base preliminare per studi succes-

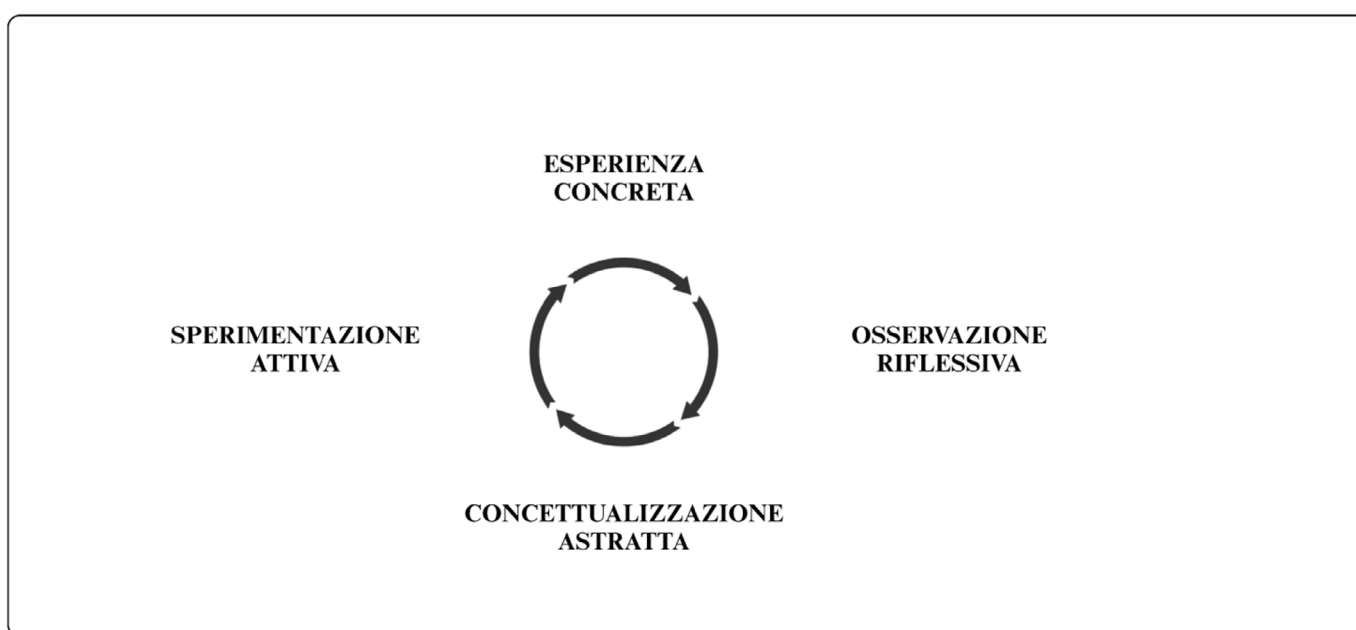


Figura 1 - Il ciclo di apprendimento esperienziale (Kolb, 1984). Fonte: elaborazione propria

sivi (Lillis, Mundy, 2005). I dati sono stati raccolti attraverso interviste semi-strutturate, che consentono di indagare in profondità il modo in cui gli attori interpretano e costruiscono significato all'interno dei propri contesti (Charmaz, Belgrave, 2012).

La selezione delle organizzazioni si è basata su una strategia di campionamento *purposive* a massima variazione (Saks, Al-Isop, 2019), volta, da un lato, a individuare realtà capaci di rivelare i nessi tra relazioni con gli stakeholder e generazione non lineare dell'impatto, dall'altro, a rappresentare una pluralità di esperienze territoriali e relazionali. A partire dalle organizzazioni iscritte al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) e segnalate da informatori privilegiati di AICCON, sono stati applicati quattro criteri di eleggibilità – coerenza della missione sociale, integrazione relazionale documentata con gli stakeholder territoriali, requisiti organizzativi e giuridici, accessibilità ai dati – e, sul pool risultante, la massima variazione è stata declinata lungo quattro dimensioni: forma organizzativa, settore di missione, scala territoriale di attività e dimensione per totale attivo. Ne sono derivate 14 organizzazioni, numero ritenuto adeguato a garantire varietà di prospettive, mantenendo, al contempo, la sostenibilità della raccolta e dell'analisi qualitativa.

Gli interlocutori sono stati selezionati tra figure con ruoli strategici e decisionali – project manager, direttori, responsabili di programmazione e sviluppo territoriale – così da assicurare una prospettiva strategica sulle relazioni con gli stakeholder e sulla complessità della generazione di impatto. Le interviste, condotte da remoto tra aprile e luglio 2025 e della durata di circa 35 minuti ciascuna, sono state videoregistrate, trascritte e – successivamente – anonimizzate. Sul piano dei contenuti, hanno esplorato cinque aree tematiche: il profilo dell'organizzazione e i suoi obiettivi di cambiamento in chiave *outcome-based*; le caratteristiche degli stakeholder e i relativi sistemi informativi; i fattori di attivazione delle relazioni; le caratteristiche formali e informali di queste ultime; e il modo in cui la loro gestione incide sul contributo dell'organizzazione agli obiettivi di impatto.

Il materiale è stato analizzato manualmente seguendo le fasi proposte da Yin (2015): organizzazione dei dati, codifica e raggruppamento dei codici in categorie di ordine superiore tramite comparazione costante, identificazione dei pattern ricorrenti, attribuzione di significato e sintesi complessiva. A rafforzare l'affidabilità delle evidenze hanno concorso la triangolazione tra interviste e fonti documentali, la triangolazione tra ricercatori – con codifica condotta dapprima in modo indipendente e poi comparata (Patton, 1999) – e la stesura di memo analitici. Come ulteriore verifica, le interpretazioni sono state, infine, condivise con quattro delle organizzazioni partecipanti, che ne hanno confermato la coerenza con la propria esperienza.

— I risultati dell'analisi empirica

Dalle interviste emerge con costanza una rappresentazione dei processi di generazione degli outcome come radicati in dinamiche relazionali complesse e interdipendenti, che coinvolgono una pluralità di attori operanti nel territorio. Il cambiamento sociale viene descritto non come esito diret-

to di interventi isolati, ma come risultato di azioni complementari e interdipendenti: in assenza di tali dinamiche, sostengono gli intervistati, i cambiamenti osservati sarebbero sostanzialmente diversi – o non si verificherebbero affatto – poiché dipendono da meccanismi sistemici che definiscono le condizioni abilitanti del cambiamento e ne sostengono la realizzazione.

- *L'impegno della scuola contro il bullismo resta vago se non c'è un'azione congiunta delle famiglie e delle altre organizzazioni che lavorano su questo tema.* [Org. 7]
- *Ci rendiamo conto che, se non sistematizziamo le nostre azioni con quelle di altri attori, non potremmo raggiungere i cambiamenti desiderati, o almeno non nello stesso modo.* [Org. 2]
- *La rete di stakeholder permette di sostenere i beneficiari in modo integrato, dove ciascun attore contribuisce con la propria parte; senza quella singola parte non vedremmo un cambiamento duraturo.* [Org. 11]
- *Abbiamo capito che raggiungiamo i nostri obiettivi quando comprendiamo come le nostre azioni evolvono e si integrano con quelle degli altri.* [Org. 5]

All'interno di questa logica sistemica, gli intervistati distinguono tre configurazioni ricorrenti di collaborazione con gli stakeholder esterni, che ne definiscono le modalità operative. La prima è la coprogettazione, quando gli stakeholder sono coinvolti fin dalle prime fasi di analisi del contesto e di ideazione dell'intervento.

- *Abbiamo cominciato a lavorare insieme fin dall'inizio, discutendo su come leggere il contesto e analizzare i dati, andando persino insieme a incontrare i finanziatori: è lì che è cominciato tutto il processo di progettazione.* [Org. 1]

La seconda è l'erogazione complementare di servizi, quando attori diversi forniscono componenti interconnesse di uno stesso intervento.

- *Nel caso dell'ospedale è stato abbastanza semplice capire cosa dovessimo fare: coinvolgerli nell'erogazione di un servizio complementare al nostro, ma collegato allo stesso progetto che avevamo avviato inizialmente.* [Org. 9]

La terza è la cogestione, quando più soggetti condividono la responsabilità operativa o decisionale di un progetto o servizio.

- *La fiducia consente alla collaborazione di raggiungere un livello superiore, in cui prendiamo decisioni insieme e gestiamo i casi complessi come se fossimo un'unica organizzazione estesa.* [Org. 14]

Questi livelli non si escludono a vicenda: le organizzazioni tendono a combinarli in modo flessibile, a seconda del contesto e dei bisogni dei beneficiari. Nel complesso, l'azione sistemica si configura come una condizione strutturale per il raggiungimento degli obiettivi di cambiamento.

Accanto a questa consapevolezza sistemica, gli intervistati sottolineano come specifici flussi informativi consentano di comprendere meglio i meccanismi che plasmano i cam-

biamenti nelle condizioni di vita dei beneficiari. Tali flussi originano, da un lato, dalla comprensione del contesto di riferimento e, dall'altro, dalla riflessione sul ruolo contributivo dell'organizzazione nei processi di cambiamento. I flussi informativi legati al contesto nascono dalle relazioni con gli stakeholder territoriali – altre ONP e IS, beneficiari, imprese, Centri per l'impiego, enti di formazione, scuole, associazioni di categoria – e offrono indicazioni sulle condizioni esterne che possono attivare o influenzare l'efficacia degli interventi.

- *La collaborazione con il Centro per l'impiego ci ha aiutato a capire quali percorsi formativi fossero più coerenti con gli obiettivi occupazionali delle donne che seguiamo.* [Org. 4]

- *Se non ci avessero informato che le qualifiche professionali potevano essere certificate da questo ente privato, avremmo perso un'opportunità importante per i nostri beneficiari.* [Org. 8]

- *Dopo aver formato un beneficiario come meccanico di biciclette, pensavamo che il percorso fosse concluso. Poi sua moglie ci ha raccontato delle difficoltà ad avviare l'attività per via dei costi d'affitto. Da quella conversazione è nata l'idea di collaborare con agenzie immobiliari e associazioni di categoria per trovare soluzioni abitative e lavorative.* [Org. 10]

- *Allo stesso modo, parlando con le famiglie dei bambini ricoverati, abbiamo scoperto che il problema principale non era solo la malattia, ma la burocrazia necessaria per ottenere i sussidi. Così, in collaborazione con un ente di welfare, abbiamo allestito uno sportello all'interno dell'ospedale per assisterle nelle procedure amministrative.* [Org. 9]

I flussi informativi legati al ruolo contributivo, invece, riguardano la comprensione del perché e del come determinati cambiamenti si siano effettivamente prodotti – o, al contrario, non si siano prodotti. Diversi intervistati riconoscono che solo attraverso lo scambio con attori prossimi ai beneficiari – familiari, conoscenti, altre organizzazioni – è stato possibile cogliere come i cambiamenti osservati non dipendessero unicamente dalle proprie attività, ma dall'effetto combinato di una pluralità di fattori, spesso imprevedibili o invisibili.

- *Solo attraverso i colloqui con gli insegnanti potevamo capire se un ragazzo stesse migliorando grazie ad altri programmi o progetti, e questo ci aiutava a interpretare i cambiamenti in modo più realistico.* [Org. 3]

- *Parlando con la madre di un ragazzo, abbiamo scoperto che i suoi progressi erano dovuti soprattutto al suo gruppo di amici: qualcosa che non avremmo notato senza quello scambio informale.* [Org. 6]

- *Anche il dialogo con altre organizzazioni ci aiuta a interpretare meglio quanto è accaduto. In un caso ci siamo resi conto che l'inserimento lavorativo di una persona era avvenuto grazie a un'azienda partner, e non per via del nostro corso di formazione, che riguardava in realtà tutt'altri contenuti e competenze.* [Org. 13]

A descrivere questa integrazione di prospettive, molti intervistati ricorrono a metafore come quella del "puzzle" o del "collegare i puntini".

- *È come comporre un puzzle: ogni persona e ogni organizzazione aggiunge un pezzo, e solo assemblandoli tutti si riesce a vedere il quadro completo di ciò che è accaduto e perché.* [Org. 2]

- *Solo quando riesci a guardare dall'alto e vedere tutti i puntini collegati hai davvero un quadro completo di quel che è successo. Ma quei puntini si collegano solo se parli con le persone, con le organizzazioni, con chiunque possa mostrarteli: da solo non puoi unirli.* [Org. 5]

Nel complesso, le evidenze indicano che tali flussi informativi costituiscono una risorsa conoscitiva preziosa, che aiuta le organizzazioni sia a comprendere le condizioni che facilitano o ostacolano i processi di cambiamento, sia a distinguere il proprio ruolo sistemico al loro interno – rafforzandone, così, la capacità interpretativa e l'adattabilità strategica.

— Discussione

Le evidenze raccolte mostrano due modi attraverso cui le organizzazioni apprendono dai propri interventi: da un lato, l'esperienza concreta dell'azione sistemica, dall'altro, l'osservazione riflessiva resa possibile dai flussi informativi multi-prospettici. Questa distinzione costituisce la base empirica per rileggere i risultati attraverso le fasi dell'apprendimento esperienziale (Kolb, 1984), e da essa prende forma un modello interpretativo da integrare nei processi di VIS per rafforzarne la funzione di apprendimento organizzativo e orientamento strategico entro i sistemi di controllo (Barinaga, 2023; Hehenberger, Buckland, 2023; Lall, 2017). In questa prospettiva, la rilettura che segue propone un modello che, facendo leva sull'interrogazione di una pluralità di stakeholder per attribuire senso alle informazioni raccolte e tradurle in stimoli per la formazione della decisione, intende rafforzare la capacità della valutazione di orientare le strategie organizzative (Marocchi, 2020) e di operare come pratica di conoscenza orientata al miglioramento (Stame, 2020).

Il primo dominio, riconducibile a una forma di **esperienza concreta** dell'azione sistemica, mostra che i cambiamenti nelle condizioni di vita dei beneficiari non sono né direttamente né esclusivamente attribuibili all'azione di una singola organizzazione, né proporzionali in modo lineare alla scala delle sue attività. Tali cambiamenti dipendono piuttosto da variabili esterne che interagiscono in modo interdipendente e complementare con le azioni intraprese, confermando l'idea del cambiamento come configurazione relazionale adattiva, in cui una pluralità di attori e fattori interagisce in forme non lineari (Behn, 2003; Hervieux, Voltan, 2019; Molecke, Pinkse, 2017; Polonsky, Grau, 2008). Entro questo dominio, l'analisi consente di distinguere tre livelli di intensità delle relazioni: coprogettazione, erogazione complementare di servizi e cogestione con processi decisionali condivisi. È interessante notare come questa classificazione si sovrapponga, in parte, ai livelli di coinvolgimento degli stakeholder tipicamente richiamati nella documentazione delle organizzazioni (bilanci sociali e report di missione), nei quali vengono identificati quattro livelli di coinvolgimento degli stakeholder: infor-

mazione e consultazione; coprogettazione; coproduzione; cogestione. Tra i livelli 2-4 e le tre configurazioni emerse dalle interviste si rileva una sostanziale corrispondenza. Tali livelli possono, inoltre, essere letti trasversalmente rispetto alle pratiche di gestione delle relazioni discusse in letteratura (Alinaghian, Razmdoost, 2021), poiché non si riferiscono a una specifica fase del ciclo relazionale, bensì alla qualità dell'interazione, che può manifestarsi in momenti e dimensioni differenti. Infine, queste modalità di interazione rappresentano le configurazioni attraverso cui prende forma l'esperienza concreta dell'intervento, ossia l'esperienza vissuta dell'azione sistemica, costituendo la base osservabile del processo di apprendimento e definendo l'ambiente esperienziale entro cui l'organizzazione opera.

Il secondo dominio, corrispondente alla fase di **osservazione riflessiva**, mette in luce la capacità delle organizzazioni di costruire conoscenza sui processi di generazione degli outcome integrando le prospettive eterogenee dei diversi stakeholder. Da qui emergono due forme distinte di informazione. La prima, definita "informazione di contesto", riguarda i flussi che consentono di identificare le condizioni esterne capaci di abilitare o vincolare l'efficacia degli interventi, fornendo elementi utili a valutare se e come il cambiamento possa verificarsi. La seconda, definita "informazione contributiva", concerne i flussi che aiutano a interpretare le ragioni sottostanti ai cambiamenti già osservati, chiarendo la natura combinata e spesso imprevedibile dei fattori che li determinano (Portales Derbez, 2025). In questi casi, mentre i beneficiari offrono un punto di vista diretto – ma non sempre esaustivo – la prossimità quotidiana di familiari, altre persone e organizzazioni locali permette di cogliere con maggiore chiarezza fattori abilitanti e vincolanti spesso non rilevabili attraverso la sola osservazione del gruppo target (Costa, Pesci, 2016; Johnston *et al.*, 2025). L'integrazione di queste prospettive rappresenta la forma empirica dell'osservazione riflessiva, poiché consente all'organizzazione di osservare i processi di cambiamento da più angolazioni, accostando progressivamente le prospettive eterogenee da cui muoverà la comprensione dei meccanismi che li hanno generati.

I due domini – esperienza concreta e osservazione riflessiva – convergono in un modello interpretativo che descrive una dinamica di apprendimento ciclica (figura 2). Da un lato, il cambiamento origina dalla sistematizzazione di azioni interdipendenti promosse da una pluralità di attori, all'interno della quale – a seconda dei livelli di relazione attivati – si sviluppano distinti processi di generazione del valore sociale. Dall'altro, i flussi informativi raccolti attraverso una lente multi-prospettica permettono di osservare i cambiamenti da più angolazioni e di individuare i fattori contestuali che ne ostacolano o favoriscono la realizzazione. Questa sequenza corrisponde alle prime due fasi del ciclo di Kolb – esperienza concreta e osservazione riflessiva – che fungono da base per le fasi successive di concettualizzazione astratta e sperimentazione attiva.

La **concettualizzazione astratta** emerge quando l'integrazione tra esperienza e osservazione conduce l'organizzazione a formulare spiegazioni dei meccanismi che sottendono la generazione degli outcome, distinguendo tra condizioni

abilitanti, vincoli contestuali e contributo delle azioni sistemiche. In questa fase, i flussi informativi assumono la forma di risorse interpretative a sostegno della definizione o revisione degli orientamenti strategici. L'informazione contributiva, in particolare, non si limita ad attestare la presenza del cambiamento, ma abilita una prima valutazione qualitativa del contributo dell'organizzazione e, più in generale, delle azioni sistemiche attivate dalla rete di attori. Attraverso la convergenza di prospettive eterogenee, le organizzazioni giungono a una comprensione più realistica dei meccanismi non lineari sottesi ai cambiamenti osservati, chiarendo fattori abilitanti e limitanti nonché interazioni spesso invisibili attraverso la sola osservazione diretta delle persone beneficiarie. Questa prospettiva più ampia contribuisce a ciò che può essere descritto come una "visione periferica" della complessità dell'ambiente esterno (Dávila *et al.*, 2024), rafforzando la capacità interpretativa e sostenendo la ridefinizione degli orientamenti strategici. L'interpretazione di tali flussi rivela, inoltre, opportunità di collaborazione con attori solo apparentemente distanti dagli ambiti tradizionali di intervento, ma cruciali per individuare modalità più efficaci di perseguimento degli obiettivi, abilitando così quei processi di innovazione sociale che, come sottolineato in letteratura, nascono spesso proprio dall'attivazione di interazioni eterogenee e non convenzionali (Antadze, Westley, 2012; Cajaiba-Santana, 2014; Phills *et al.*, 2008).

La sperimentazione attiva, fase conclusiva del ciclo, si manifesta quando tali orientamenti si traducono in modifiche delle pratiche, delle relazioni e degli assetti di intervento, generando un processo continuo di riconfigurazione operativa. L'oggetto di tale riprogettazione sono proprio le configurazioni relazionali che, nella forma di esperienza vissuta, avevano costituito il primo dominio, ossia la coprogettazione, l'erogazione complementare e la cogestione. Le stesse forme dell'azione collaborativa ricorrono così sia nell'esperienza concreta, come fare vissuto, sia nella sperimentazione attiva, come "ridefinizione strategica dell'azione sistemica", deliberata alla luce dell'apprendimento. In questa fase l'informazione non svolge un ruolo meramente descrittivo, ma diventa leva operativa che consente di modificare gli interventi in corso, progettare nuove iniziative, riorientare il coinvolgimento dei beneficiari e integrare servizi complementari. Ne risulta un ciclo di progettazione, apprendimento e riprogettazione coerente con il modello di Kolb.

Nel complesso, questa dinamica rafforza il ruolo della VIS all'interno dei processi di controllo strategico su tre piani. In primo luogo, rispetto alla sequenza lineare input-output-outcome-impatto (Ebrahim *et al.*, 2010), restituisce la natura complessa e non deterministica dei processi di cambiamento. In secondo luogo, collegando l'osservazione degli outcome ai flussi informativi generati dalla rete territoriale di stakeholder, mostra come tali informazioni costituiscano una risorsa conoscitiva preziosa per interpretare i processi di cambiamento e ridefinire, nel tempo, le strategie organizzative. In terzo luogo, l'evidenza empirica – riletta attraverso il modello di Kolb – dimostra la funzione strategica della VIS, capace non solo di assolvere il proprio ruolo di *accountability*, ma anche di sostenere processi continui di apprendimento e riorientamento strategico (Hehenberger, Buckland, 2023).

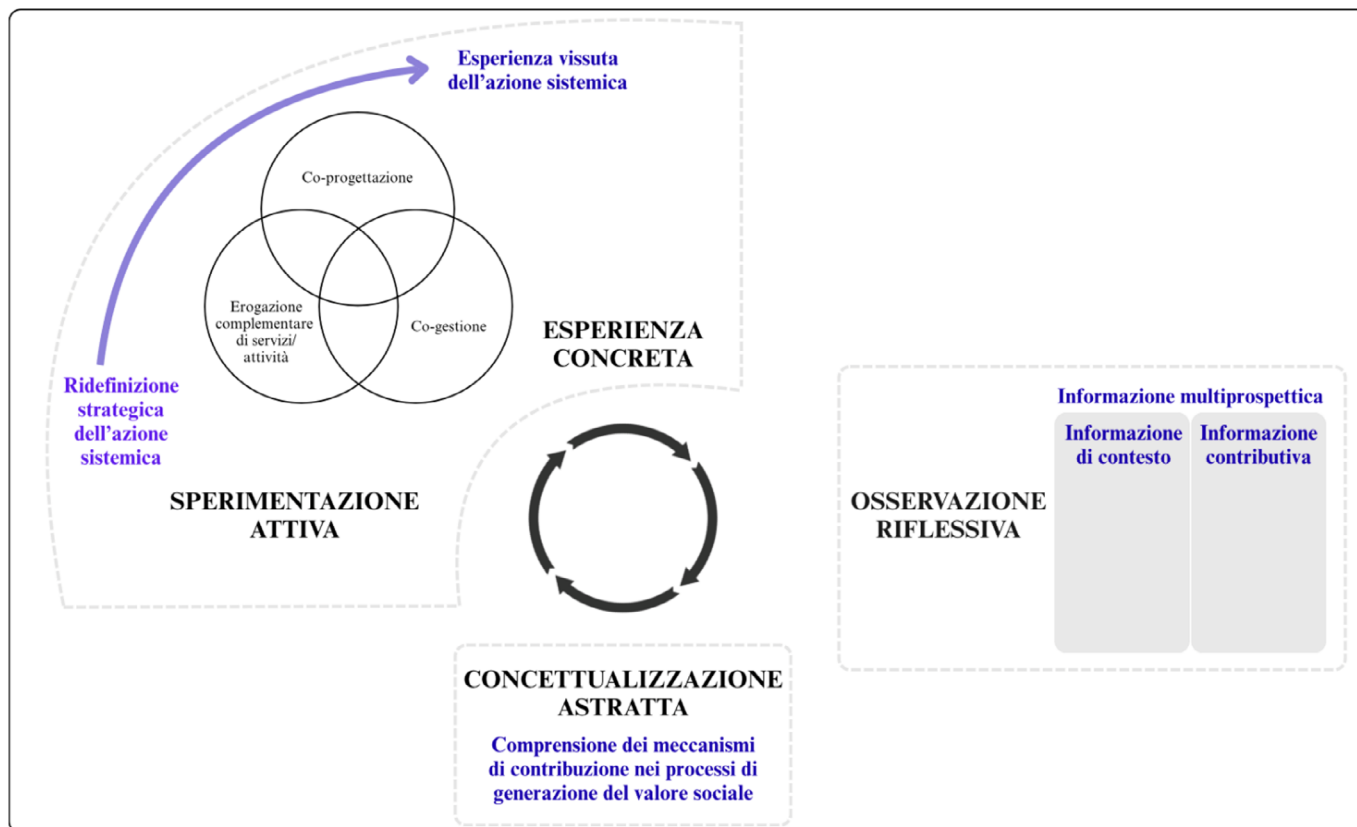


Figura 2 - Modello interpretativo basato sull'apprendimento esperienziale che collega azione sistemica, informazione multi-prospettica e ridefinizione strategica. Fonte: elaborazione propria a partire dal modello di Kolb (1984)

Conclusioni

Questo contributo ha affrontato due questioni distinte, ma connesse: una riflessione sul perimetro concettuale entro cui l'impatto sociale viene definito, e le condizioni attraverso cui la sua valutazione può assolvere una funzione effettivamente strategica per le organizzazioni e i territori. Sulla prima si è argomentato come le cornici teoriche con cui si interpreta l'azione economica non siano neutrali rispetto al modo in cui l'impatto viene configurato, e come una concezione adeguata non possa arrestarsi alla dimensione contingente dei cambiamenti, ma debba includere le trasformazioni di lungo periodo degli assetti socio-istituzionali, ossia il livello macro dei territori. Sulla seconda, attraverso uno studio qualitativo di campo condotto su 14 organizzazioni italiane, si è sviluppato – alla luce del ciclo di apprendimento esperienziale di Kolb – un modello interpretativo che connette la natura sistemica dei processi di cambiamento con l'informazione multi-prospettica che emerge dalle reti territoriali di stakeholder.

Le evidenze dello studio empirico mostrano che ONP e IS possono rafforzare la propria capacità di controllo strategico attraverso due ambiti interrelati che ne orientano l'apprendimento sui processi di generazione degli outcome. L'esperienza concreta dell'azione sistemica evidenzia come i cambiamenti nelle condizioni di vita dei beneficiari emergano da configurazioni relazionali tra più attori interdipendenti, e non dagli effetti lineari di interventi isolati; i diversi livelli di interazione – coprogettazione, erogazione complementare di servizi, co-gestione – strutturano tali configurazioni dando

forma concreta all'azione sistemica. L'osservazione riflessiva abilitata dai flussi informativi mostra che le informazioni raccolte presso gli stakeholder territoriali e presso gli attori prossimi ai beneficiari consentono, da un lato, di interpretare le condizioni che abilitano o ostacolano il cambiamento e, dall'altro, di articolare una prima valutazione qualitativa tanto del proprio ruolo contributivo quanto del contributo del sistema più ampio agli outcome osservati. Questi ambiti operano entro una dinamica ciclica coerente con il modello di Kolb, dove le acquisizioni multi-prospettiche alimentano la concettualizzazione astratta, attraverso cui le organizzazioni elaborano interpretazioni dei meccanismi sottostanti ai processi di generazione dei cambiamenti e ne rivedono gli assunti strategici, e gli orientamenti che ne derivano guidano, infine, nuove forme di azione e relazione, che a loro volta generano nuova esperienza. In questo modo l'osservazione degli outcome non si limita a registrare se il cambiamento sia avvenuto, ma diventa parte di un ciclo continuo di progettazione, apprendimento e riprogettazione (Lindgren, 2001).

Il ciclo di apprendimento strategico è stato osservato al livello micro e meso, dove i meccanismi sistemici sono stati rilevati empiricamente, ma la logica che lo governa proietta oltre quella scala. Se, infatti, il riorientamento strategico innescato dal ciclo di apprendimento non si esaurisce nella ridefinizione dei singoli interventi, ma può attivare nuove relazioni, modificare pratiche consolidate e mettere in discussione il modo stesso in cui il contesto territoriale viene letto e affrontato, allora l'apprendimento sistemico non è soltanto uno strumento di adattamento contingente, ma diviene la condizione attra-

verso cui le organizzazioni possono concorrere, nel tempo, a trasformare gli assetti socio-istituzionali e politico-culturali da cui originano le condizioni cui i loro interventi cercano di rispondere. Si raccoglie così, ricomponendone i termini, l'esigenza di spostare la valutazione dalle singole organizzazioni alle politiche (Marocchi, 2020), poiché è in quegli assetti che l'impatto trova il proprio orizzonte, dove il livello macro non si configura come un dominio separato, bensì come il punto verso cui l'apprendimento delle organizzazioni si proietta. Riconcepire la valutazione come processo di apprendimento strategico significa, in questa prospettiva, dotare le organizzazioni di uno strumento non solo per misurare ciò che accade, ma per partecipare consapevolmente alla trasformazione ecosistemica dei territori in cui operano.

Sul piano teorico, il lavoro offre tre contributi.

In primo luogo, avanza la ricerca sulla valutazione di impatto: integrato nei processi di VIS, il modello proposto amplia la capacità delle organizzazioni di interpretare la complessità dei meccanismi di generazione del cambiamento, contribuendo a superare i limiti interpretativi tipici degli approcci lineari (Antadze, Westley, 2012; Ebrahim *et al.*, 2010; Lowe, Wilson, 2017) ed estendendo l'orizzonte valutativo dalla mera misurazione degli output (Polonsky, Grau, 2008; Stone, Cutcher-Gershenfeld, 2001) verso un'osservazione più profonda di outcome e impatti. La VIS può così configurarsi come leva manageriale e di apprendimento, oltre la sua funzione puramente dimostrativa (Lindgren, 2001).

In secondo luogo, il lavoro arricchisce la letteratura sulle reti territoriali di stakeholder, mostrando come tali relazioni non si limitino a sostenere la mobilitazione di risorse o l'erogazione di servizi (Alinaghian, Razmdoost, 2021; Kassem *et al.*, 2021; Ostertag *et al.*, 2021), ma funzionino come vere e proprie infrastrutture informative attraverso cui informazione di contesto e informazione contributiva vengono generate e combinate.

In terzo luogo, estende l'applicazione della teoria dell'apprendimento esperienziale al campo dell'impatto sociale, illustrando come le quattro fasi del ciclo di Kolb possano essere empiricamente ancorate alle pratiche organizzative di ONP e IS.

Sul piano pratico, il modello suggerisce alcune implicazioni gestionali. Mostra come l'attivazione di forme sistemiche di collaborazione – coprogettazione, accordi per l'erogazione complementare, cogestione – non solo ampli la gamma dei servizi offerti, ma fornisca alle organizzazioni condizioni esperienziali più ricche per apprendere in che modo gli outcome si generano. Al tempo stesso, evidenzia l'importanza di attivare e gestire sistematicamente i flussi informativi provenienti dagli stakeholder territoriali e dagli attori prossimi alle persone beneficiarie, distinguendo tra informazione che chiarisce le condizioni di contesto e informazione che chiari-

fica i meccanismi contributivi. Sviluppare routine di raccolta dati, sistemi informativi o database dedicati, capaci di catturare e integrare queste prospettive eterogenee, può aiutare le organizzazioni a usare la VIS non come mero adempimento di *accountability*, ma come dispositivo strategico per interpretare il cambiamento e riorientare l'azione nel tempo.

Lo studio presenta alcuni limiti. L'analisi empirica si è concentrata esclusivamente su organizzazioni italiane selezionate tramite campionamento *purposive*: scelta che ha garantito forte coerenza con lo specifico contesto socio-istituzionale esaminato, ma che ne limita la generalizzabilità ad altri contesti. Inoltre, la base empirica poggia su un numero circoscritto di interviste condotte prevalentemente con figure in ruoli strategici, il che ha offerto una prospettiva informata e trasversale sulle pratiche organizzative, ma ha limitato l'accesso ai punti di vista operativi e a quelli diretti degli stakeholder esterni. Va, infine, riconosciuto che la proiezione del modello verso il livello macro, qui argomentata sul piano logico, non è stata oggetto di verifica empirica diretta e resta una direzione interpretativa da sottoporre a ulteriore indagine.

La ricerca futura potrebbe esplorare e validare ulteriormente il modello: esaminando come le fasi di apprendimento strategico individuate possano essere concretamente integrate nella catena del valore dell'impatto e nei sistemi di controllo strategico; investigando come le organizzazioni possano attivare, raccogliere e utilizzare operativamente i flussi informativi delle reti territoriali attraverso lo sviluppo di sistemi informativi dedicati; indagando le barriere organizzative, culturali e tecniche che ne ostacolano l'implementazione; ed estendendo l'analisi oltre il contesto italiano mediante disegni comparativi *cross-country*. Una linea di particolare interesse riguarda, infine, la possibilità di estendere empiricamente l'osservazione al livello macro, verificando se e in che modo i cicli di apprendimento sistemico delle organizzazioni si traducano effettivamente in trasformazioni degli assetti ecosistemici dei territori.

DOI: 10.7425/IS.2026.03.08

Riconoscimenti

Ente finanziatore: progetto finanziato dall'Unione europea – NextGenerationEU – Piano Nazionale Ripresa e Resilienza (PNRR) – Missione 4, Componente 2, Investimento 3.3 – D.R. 607/2023 del 14/06/2023 UNIVPM.

Award Number: 39-033-01-DOT1301919-9355. Decreto 117/2023 Ministero dell'Università e della Ricerca. CUP I32B23001240007. Titolo progetto "Ecosistemi di innovazione: il *social impact assessment* come strumento di *reporting* e di apprendimento organizzativo per la pianificazione strategica".

Bibliografia

Ab Samad, N. H., Ahmad, N. H. & Suria, K. (2023). Sustainability of Non-Profit Organizations: A Systematic Review. *Accounting and Finance Research*, 12(2), p. 25. <https://doi.org/10.5430/afr.v12n2p25>

Alinaghian, L. & Razmdoost, K. (2021). How do Social Enterprises Manage Business Relationships? A Review of the Literature and Directions for Future

- Research. *Journal of Business Research*, 136, pp. 488-498. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.003>
- Amelio, S. (2017). CSR and Social Entrepreneurship: The Role of the European Union. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(3), pp. 335-354. <https://doi.org/10.25019/MDKE/5.3.02>
- Antadze, N. & Westley, F. R. (2012). Impact Metrics for Social Innovation: Barriers or Bridges to Radical Change? *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(2), pp. 133-150. <https://doi.org/10.1080/19420676.2012.726005>
- Bagnoli, L. (2009). *Performance Measuring in Social Enterprises*. 2nd EMES International Conference on Social Enterprise, Trento, 1-4 luglio.
- Bandini, F., Gigli, S. & Mariani, L. (2021). Social Enterprises and Public Value: A Multiple-Case Study Assessment. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(1), pp. 61-77. <https://doi.org/DOI: 10.1007/s11266-020-00285-8>
- Barinaga, E. (2023). From Evaluation to Valorising: Three Moments in the Making of Social Impact Value. *Journal of Social Entrepreneurship*, 17(1), pp. 28-52. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2262158>
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), pp. 586-606. Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Blaug, M. (1992). *The Methodology of Economics*. Cambridge, Cambridge U.P.
- Borzaga, C. & Galera, G. (2012). The Concept and Practice of Social Enterprise. Lessons from the Italian Experience. *International Review of Social Research*, 2(2).
- Brand-Correa, L., Brook, A., Büchs, M., Meier, P., Naik, Y. & O'Neill, D. W. (2022). Economics for People and Planet. Moving Beyond the Neoclassical Paradigm. *The Lancet Planetary Health*, 6(4), pp. e371-e379.
- Burkett, I. & McNeill, J. (2017). *Measuring the Impact of Social Procurement: A New Approach*.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social Innovation: Moving the Field forward. A Conceptual Framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(1), pp. 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Caltabiano, C. & Ficcadenti, C. (2025). Cambiare si può. Esperienze associative in contesti istituzionali. *Impresa Sociale*, n. 4.
- Cartwright, N. & Hardie, J. (2012). *Evidence-based Policy: A Practical Guide to Doing it better*. Oxford, Oxford U.P.
- Chancel, L., Piketty, T., Saez, E. & Zucman, G. (2022). Rapport sur les inégalités mondiales. *World Inequality Lab. Wir2022.wid.world*
- Charmaz, K. & Belgrave, L. (2012). Qualitative Interviewing and Grounded Theory Analysis. *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*, 2, pp. 347-365.
- Costa, E. & Pesci, C. (2016). Social Impact Measurement: Why do Stakeholders Matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), pp. 99-124. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2014-0092>
- Crawford, L., Morris, P., Thomas, J. & Winter, M. (2006). Practitioner Development: From Trained Technicians to Reflective Practitioners. *International Journal of Project Management*, 24(8), pp. 722-733. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.010>

- Dávila, A., Derchi, G. B., Oyon, D. & Schnegg, M. (2024). External Complexity and the Design of Management Control Systems: A Case Study. *Management Accounting Research*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100875>
- De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P. & Zamagni, S. (2023). *La prospettiva civile dell'impatto sociale*, Position Paper AICCON.
- Deaton, A. & Cartwright, N. (2018). Reflections on Randomized Control Trials. *Social Science & Medicine*, 210(C).
- Denny-Smith, G., Williams, M. & Loosemore, M. (2020). Assessing the Impact of Social Procurement Policies for Indigenous People. *Construction Management and Economics*, 38(12), pp. 1139-1157. <https://doi.org/10.1080/01446193.2020.1795217>
- Depedri, S. (2020). La valutazione dell'impatto sociale. Farla divenire uno strumento utile. *Impresa Sociale*, 4, pp. 12-20. <https://doi.org/10.7425/IS.2020.04.03>
- Diesendorf, M., Davies, G., Wiedmann, T., Spangenberg, J. H. & Hail, S. (2024). Sustainability Scientists' Critique of Neoclassical Economics. *Global Sustainability*, 7. <https://doi.org/10.1017/sus.2024.36>
- Dufour, B. (2019). Social Impact Measurement: What can Impact Investment Practices and the Policy Evaluation Paradigm Learn from each other? *Research in International Business and Finance*, 47, pp. 18-30. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.02.003>
- Ebrahim, A., Rangan, V. K. & Ebrahim, R. (2010). The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance. *Working Paper No. 10-099*, Harvard Business School.
- Gallou, E. & Fouseki, K. (2019). Applying Social Impact Assessment (SIA) Principles in Assessing Contribution of Cultural Heritage to Social Sustainability in Rural Landscapes. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 9(3), pp. 352-375. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-05-2018-0037>
- Gordijn, F. & Helder, J. (2013). Reflective Learning for Purposeful Change: Making Learning more Explicit in Multi-stakeholder Processes. *Knowledge Management for Development Journal*, 9(3), pp. 32-46. <http://journal.km4dev.org/32>
- Grange, A. Le & Maas, G. (2023). Social Enterprises Impact Assessment: Exploring Alternative Measuring Frameworks. *Event Management*, 27(8), pp. 1199-1217. <https://doi.org/10.3727/152599523X16830662072053>
- Greene, J. D. (2013). *Moral Tribes: Emotion, Reason, and the Gap between us and them* (Vol. 3). New York, Penguin Press.
- Grieco, C. (2018). What do Social Entrepreneurs Need to Walk their Talk? Understanding the Attitude-Behavior Gap in Social Impact Assessment Practice. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), pp. 105-122. <https://doi.org/10.1002/nml.21310>
- Hebb, T. & Hachigian, H. (2017). *Social Value Procurement and Evaluation - A Global Review and Assessment of Social Value Procurement*. Carleton University.
- Hehenberger, L. & Buckland, L. (2023). How Impact Measurement Fosters the Social Economy: From Measurement of Impact to Learning and Management for Impact. In Krlev, G., Wruk, D., Pasi, G. & Bernhard, M. (eds). *Social Economy Science: Transforming the Economy and Making Society More Resilient*, pp. 138-166. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192868343.003.0007>
- Hervieux, C. & Voltan, A. (2019). Toward a Systems Approach to Social Impact Assessment. *Social Enterprise Journal*, 15(2), pp. 264-286. <https://doi.org/10.1108/SEJ-09-2018-0060>

Immervoll, H. & Richardson, L. (2011). Redistribution Policy and Inequality Reduction in OECD Countries: What has Changed in Two Decades? *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, No. 122. Paris, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5kg5dlkhjq0x-en>.

Johnston, K. A., Hurst, B. & Lane, A. B. (2025). Co-orientation on Social Impact: The Role of Perspectives. *Public Relations Review*, 51(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102589>

Kabeer, N. (2019). Randomized Control Trials and Qualitative Evaluations of a Multifaceted Programme for Women in Extreme Poverty: Empirical Findings and Methodological Reflections. *Journal of Human Development and Capabilities*, 20(2), pp. 197-217. <https://doi.org/10.1080/19452829.2018.1536696>

Kassem, H. S., Bagadeem, S., Alotaibi, B. A. & Aljuaid, M. (2021). Are Partnerships in Nonprofit Organizations being Governed for Sustainability? A Partnering Life Cycle Assessment. *PLoS ONE*, 16(3 March). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249228>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. NJ: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Krlev, G., Wruk, D., Pasi, G. & Bernhard, M. (2023). *Social Economy Science. Transforming the Economy and Making Society More Resilient*. Oxford, Oxford U.P.

Lall, S. (2017). Measuring to Improve Versus Measuring to Prove: Understanding the Adoption of Social Performance Measurement Practices in Nascent Social Enterprises. *Voluntas*, 28(6), pp. 2633-2657. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9898-1>

Lillis, A. M. & Mundy, J. (2005). Cross sectional Field Studies in Management Accounting Research. Closing the Gaps between Surveys and Case Studies. *Journal of Management Accounting Research*, 17(1), pp. 119-141.

Lindgren, L. (2001). The Non-profit Sector Meets the Performance-management Movement: A Programme-theory Approach. *Evaluation*, 7(3), pp. 285-303. <https://doi.org/10.1177/13563890122209694>

Lowe, T. & Wilson, R. (2017). Playing the Game of Outcomes-based Performance Management. Is Gamesmanship Inevitable? Evidence from Theory and Practice. *Social Policy and Administration*, 51(7), pp. 981-1001. <https://doi.org/10.1111/spol.12205>

Mair, J. & Martí, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>

Marocchi, G. (2020). Per un'analisi critica della valutazione. *Impresa Sociale*, (4), pp. 44-52. <https://doi.org/10.7425/IS.2020.04.08>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2019). *Decreto Ministeriale 23 luglio 2019 – Linee guida valutazione impatto sociale ETS*.

Molecke, G. & Pinkse, J. (2017). Accountability for Social Impact: A Bricolage Perspective on Impact Measurement in Social Enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), pp. 550-568. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.05.003>

Molina, J. L., Lubbers, M. J., Valenzuela- García, H. & Gómez- Mestres, S. (2017). Cooperation and Competition in Social Anthropology. *Anthropology Today*, 33(1), pp. 11-14.

Mouchamps, H. (2014). Weighing Elephants with Kitchen Scales: The Relevance of Traditional Performance Measurement Tools for Social Enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(6), pp. 727-745. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0158>

- Nicholls, A. (2009). "We do Good Things, don't we?": "Blended Value Accounting" in Social Entrepreneurship. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7), pp. 755-769. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.008>
- Orsini, R. (2006). Etica ed economia: alcune riflessioni sul concetto di scelta. *AICCON Working Paper n. 33*. <https://www.aiccon.it/#search=%22orsini%20raimondello%22>
- Ostertag, F., Hahn, R. & Ince, I. (2021). Blended Value Co-creation: A Qualitative Investigation of Relationship Designs of Social Enterprises. *Journal of Business Research*, 129, pp. 428-445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.006>
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), p. 1189.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K. & Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), pp. 34-43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
- Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-first Century*. Harvard, Harvard U.P.
- Polonsky, M. J. & Grau, S. L. (2008). Evaluating the Social Value of Charitable Organizations: A Conceptual Foundation. *Journal of Macromarketing*, 28(2), pp. 130-140. <https://doi.org/10.1177/0276146708314585>
- Portales Derbez, L. (2025). Contribution Analysis at Impact Assessment. In Portales Derbez, L. (Ed.). *Redefining Educational Assessment: AI-Driven, Context-Sensitive Impact Measurement and Decision-Making*, pp. 135-165. Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-032-11862-2_6
- Ressler, R. W., Paxton, P., Velasco, K., Pivnick, L., Weiss, I. & Eichstaedt, J. C. (2021). Nonprofits: A Public Policy Tool for the Promotion of Community Subjective Well-being. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(4), pp. 822-838. <https://doi.org/10.1093/jopart/muab010>
- Rittenberg, L. & Tregarthen, T. (2012). *Principles of Microeconomics (Version 2.0)*. Washington, DC, Flat World Knowledge. Inc.
- Rockstrom, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin III, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C. & Schellnhuber, H. J. (2009). A Safe Operating Space for Humanity. *Nature*, 461(7263), pp. 472-475.
- Ronchini, M. (2025). La valutazione di impatto sociale come scelta culturale e strategica. *Impresa Sociale*, n. 3, pp. 117-130.
- Rosenzweig, W. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures*. Working Paper Series, UC Berkeley. <https://escholarship.org/uc/item/80n4f1mf>
- Roslender, R. & Hart, S. J. (2003). In Search of Strategic Management Accounting: Theoretical and Field Study Perspectives. *Management Accounting Research*, 14(3), pp. 255-279.
- Saks, M. & Allsop, J. (2019). *Researching Health: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods*. SAGE Publications Ltd.
- Sanfeliu, B. C., Cervelló Royo, R. & Moya Clemente, I. (2013). Measuring Performance of Social and Non-profit Microfinance Institutions (MFIs): An Application of Multicriterion Methodology. *Mathematical and Computer Modelling*, 57(7-8), pp. 1671-1678. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2011.11.010>
- Santos, F. D., O'Riordan, T., Rocha de Sousa, M. & Pedersen, J. S. T. (2024). The Six Critical Determinants that may Act as Human Sustainability Boundaries on Climate Change Action. *Sustainability (Switzerland)*, 16(1). <https://doi.org/10.3390/su16010331>

Shaffer, P. (2011). Against Excessive Rhetoric in Impact Assessment: Overstating the Case for Randomised Controlled Experiments. *Journal of Development Studies*, 47(11), pp. 1619-1635.

Stame, N. (2020). Valutazione d'impatto sociale. Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori. *Impresa Sociale*, n. 4, pp. 53-59. <https://doi.org/10.7425/IS.2020.04.09>

Stiglitz, J. E., Sen, A. & Fitoussi, J.-P. (2010). *Mismeasuring our Lives: Why GDP doesn't Add up*. New York, The New Press.

Stone, M. M. & Cutcher-Gershenfeld, S. (2001). Challenges of Measuring Performance in Nonprofit Organizations. In Flynn, P. & Hodgkinson, V. A. (Eds.). *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, pp. 33-57. Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0533-4_3

Taylor, S. (2012). *Confronting Challenges Related to Performance in Nonprofit Organizations*. University of Georgia.

Trampusch, C. & Palier, B. (2016). Between X and Y: How Process Tracing Contributes to Opening the Black Box of Causality. *New Political Economy*, 21(5), pp. 437-454.

Wang-Erlandsson, L., Tobian, A., Van der Ent, R. J., Fetzer, I., te Wierik, S., Porkka, M., Staal, A., Jaramillo, F., Dahlmann, H. & Singh, C. (2022). A Planetary Boundary for Green Water. *Nature Reviews Earth & Environment*, 3(6), pp. 380-392.

World Economic Forum (2022). *The Global Risks Report 2022*. (17th ed.). <https://www.zurich.com/knowledge/topics/global-risks/the-global-risks-report-2022>

Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, Guilford Publications.

Zamagni, S. (2017). Felicità Pubblica. *Short Paper n. 12*, AICCON. <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2017/02/felicit%C3%A0-pubblica-zamagni-aiccon.pdf>