



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in
Management della Sostenibilità ed Economia Circolare

**LA VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE COME STRUMENTO
DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE.
IL CASO DELLA FONDAZIONE CARITAS SENIGALLIA ETS**

SOCIAL IMPACT ASSESSMENT AS A PERFORMANCE
MEASUREMENT TOOL.
THE CASE OF CARITAS SENIGALLIA ETS FOUNDATION

Relatore: Chiar.ma
Prof.ssa Chiucchi Maria Serena

Tesi di Laurea di:
Antomarioni Silvia

Anno Accademico 2022 – 2023

Indice

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO I	
IL MANAGEMENT DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE	6
1.1. La sostenibilità nelle imprese come fattore critico di successo	6
1.1.1. <i>L'affermazione e la diffusione della sostenibilità</i>	<i>6</i>
1.1.2. <i>L'evoluzione del concetto di sostenibilità</i>	<i>15</i>
1.1.3. <i>La sostenibilità nelle imprese: analisi del contesto italiano</i>	<i>19</i>
1.2. La sostenibilità sociale: aspetti definitivi, evolutivi e caratteristiche	25
1.3. La misurazione della sostenibilità sociale	38
CAPITOLO II	
METODI E STRUMENTI PER L'ESECUZIONE DELLA VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE	52
2.1. L'impatto sociale e la sua misurazione	52
2.2. Principi e fasi della valutazione d'impatto sociale	60
2.3. Analisi dei principali modelli per l'esecuzione di una valutazione di impatto sociale	69
2.3.1 <i>Modelli che mirano alla costruzione di un indicatore sintetico</i>	<i>71</i>
2.3.2 <i>Modelli che si focalizzano sul processo di generazione dell'impatto</i>	<i>75</i>
2.3.3 <i>Modelli che generano cruscotti e indicatori di performance</i>	<i>79</i>
2.4. Vantaggi e limiti	88
CAPITOLO III	
LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE: IL CASO CARITAS SENIGALLIA	92
3.1. La sostenibilità e gli enti del terzo settore	92
3.2. La fondazione Caritas Senigallia: storia e origini	100
3.3. Il metodo adottato per lo studio di caso	106
3.4. La valutazione di impatto sociale dell'alluvione del 15 settembre 2022	113
3.5. Presentazione dei risultati e analisi critica dello studio	125
CONCLUSIONI	132
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	138
RIGRAZIAMENTI	150

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, sta crescendo la consapevolezza delle Persone rispetto al tema dello sviluppo sostenibile e alla responsabilità che si ha nei confronti delle generazioni future. A partire dalla metà del secolo scorso, dal punto di vista normativo, è iniziata la produzione di documenti che, a vario titolo, hanno cercato di regolamentare la questione definendo, prima in termini generali, e poi sempre più dettagliatamente, cosa fosse lo sviluppo sostenibile e quale sia la strada per raggiungere lo status di sostenibilità. Essa è diventata quindi un obiettivo essenziale da conseguire con la consapevolezza che, se la si vuole raggiungere, è necessario il perseguimento di obiettivi economici, sociali e ambientali.

Se si osserva il contesto attuale da una prospettiva aziendale, il paradigma economico classico ha lasciato il posto ad una visione più articolata dell'azienda, che considera gli stakeholder come un elemento fondamentale e quindi da ascoltare nel momento in cui deve prendere delle decisioni. Così facendo la società e l'ambiente generalmente intesi diventano funzionali al successo dell'azienda e questa, a sua volta, risente positivamente della sintonia con le due sfere appena citate. Si arriva quindi a dare la definizione di sviluppo sostenibile e si delinea così dell'orizzonte temporale su cui deve agire, prestando attenzione non soltanto al breve periodo ma anche al lungo, poiché la tutela che dovrebbe delle risorse riguarda anche le generazioni future e non solo quella presente. Oltre al ruolo delle

istituzioni sovranazionali, emerge come le realtà più vicine alla popolazione possono e devono contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG). Gli stessi cittadini dovrebbero adottare comportamenti che abbiano un minore impatto ambientale e sociale, compatibilmente con le loro capacità economiche. Un ruolo chiave è giocato dall'educazione poiché “permette alla società civile di prendere decisioni informate e di agire responsabilmente per l'integrità ambientale, la sostenibilità economica e una società giusta per le generazioni presenti e future” (Asvis, 2023).

In virtù di quanto detto, il presente elaborato si pone l'obiettivo di affrontare il tema della sostenibilità, con particolare riferimento al pilastro sociale. Si andrà ad approfondire il tema della valutazione d'impatto sociale, intesa 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.lgs. del 23/07/2019 art. 7, p. 1). La valutazione di impatto sociale è importante perché ha anche delle conseguenze dal punto di vista strategico, di accountability e facilita l'accesso alle risorse finanziarie, poiché nell'assegnazione di fondi è preferito chi è in grado di dimostrare l'efficacia del proprio operato. Quindi, crea valore conoscitivo per le organizzazioni che la adottano ed ha ricadute positive per i soggetti e le comunità che ne beneficiano.

L'interesse di chi scrive verso questa tematica deriva dagli stimoli ricevuti durante il percorso di studi che sta concludendo avendo approfondito, durante il periodo tirocinio, tale aspetto con riferimento alla Fondazione Caritas Senigallia ETS, duramente colpita dall'alluvione avvenuta fra il 15 e il 16 settembre 2022. In risposta a questo evento avverso, è stato lo stesso ente a manifestare la necessità di un modello che fosse in grado di misurare l'impatto sul territorio di cui fa parte e su cui ha agito.

L'auspicio è che le realtà facenti parte del sistema economico, indipendentemente dalla natura for profit o non profit, comprendano la necessità di imparare a misurare e rendicontare il loro impatto sulla comunità di cui fanno parte o su cui stanno agendo.

Il lavoro si articola in tre capitoli. Nel primo capitolo si inquadra il tema della sostenibilità, dandone una definizione e descrivendo le principali tappe relative alla produzione normativa. Si è poi posto l'accento sulla dimensione sociale e le modalità di integrazione della stessa all'interno delle organizzazioni; infine, si è fatto riferimento agli strumenti di misurazione della sostenibilità sociale. Nel secondo capitolo si è approfondito il tema della valutazione d'impatto sociale ed in particolare rispetto ai modelli adottabili per eseguirla, oltre che una breve analisi rispetto ai punti di forza e di debolezza di ognuno. L'ultimo capitolo prende in considerazione un caso concreto, ovvero una valutazione d'impatto sociale eseguita

rispetto alle azioni poste in essere dalla Fondazione Caritas Senigallia ETS in risposta all'alluvione avvenuta nella notte fra il 15 e il 16 settembre 2022. Questa valutazione è stata preceduta dalla descrizione sia dell'ente in questione sia del tipo di studio di caso che ci si accingeva ad affrontare. Sapendo che i fenomeni atmosferici estremi aumenteranno in termini di incidenza e gravità è importante avere metodi e strumenti che siano in grado di monitorare gli impatti che le organizzazioni, pubbliche e private, possono avere sul territorio. Nel lavoro si è cercato di analizzare criticamente i vari modelli che, a seconda del caso specifico, possono essere adottati, soprattutto con riferimento alle organizzazioni non profit. L'intento è anche quello di far emergere come l'aspetto sociale non debba essere considerato secondario rispetto alle dimensioni economiche e ambientali e, anzi, i modelli descritti cercando di fornire uno strumento utile per rendicontare, anche esternamente, quanto le varie organizzazioni fanno per la comunità. È importante saper comunicare correttamente il proprio operato, anche in una logica di bilancio di sostenibilità ma soprattutto per non correre rischi reputazionali.

CAPITOLO I

IL MANAGEMENT DELLA SOSTENIBILITÀ SOCIALE

1.1. La sostenibilità nelle imprese come fattore critico di successo

1.1.1. *L'affermazione e la diffusione della sostenibilità*

“Negli ultimi tre secoli, gli effetti dell'uomo sull'ambiente globale sono aumentati. A causa di queste emissioni antropogeniche di anidride carbonica, il clima globale potrebbe discostarsi in modo significativo dal comportamento naturale per molti millenni a venire” (Crutzen, 2002 p. 23). È per questo che possiamo definire l'epoca geologica che stiamo vivendo Antropocene. L'urgenza con cui oggi ci troviamo ad affrontare certe tematiche è legata alla crescente consapevolezza dell'esauribilità delle risorse del nostro pianeta, imputabile ai Paesi industrializzati che per anni hanno goduto e sfruttato gli ecosistemi e le risorse terrestri, non curandosi delle problematiche che ne potessero derivare (Iandolo e Caputo, 2008). È necessario fare quindi un breve excursus di quelle che sono state le principali tappe che hanno portato a definire i concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile, oltre che le principali azioni promosse a livello internazionale.

Negli anni Sessanta del secolo scorso si è aperto un dibattito sulla questione dei limiti dello sviluppo e il Club di Roma, un gruppo internazionale di esperti, provenienti da realtà eterogenee tra loro, alcuni di estrazione economica, altri scientifica e altri ancora industriale, preoccupati per la minaccia numerosi e

interdipendenti problemi, ha invitato il System Dynamics Group del Massachusetts Institute of Technology ad intraprendere uno studio sulle sorti della società. “L’obiettivo dello studio era quello di definire i limiti fisici e le costrizioni relative alla moltiplicazione del genere umano e alla sua attività materiale sul nostro pianeta” (Meadows et al, 1972, p. 19). Il risultato di questa analisi scientifica è stato presentato in un libro intitolato “The limits to growth” in cui si evidenzia che “una crescita quantitativa e illimitata non è compatibile con le risorse finite del pianeta” e si può immaginare facilmente come tale affermazione abbia potuto suscitare dibattiti e controversie, considerando l’epoca in cui è stata presentata. Il riferimento agli indicatori economici, primo fra tutti il Pil, inizia ad essere affiancato, dalle sempre più necessarie prospettive qualitative e sociali su cui, un sistema socialmente evoluto, si basa (Bachiorri, 2022).

Le prime riflessioni riguardo il tema dello sviluppo sostenibile si hanno nel 1972, a Stoccolma, con la Conferenza delle Nazioni Unite sull’ambiente umano, da cui origina anche il primo documento normativo in materia di tutela ambientale, in cui si sancisce la necessità di trovare un equilibrio tra quest’ultima e lo sviluppo economico (Conferenza delle Nazioni Unite sull’ambiente umano, 1972). La locuzione sviluppo sostenibile appare per la prima volta nel 1980, all’interno del documento World Conservation Strategy - Living Resource Conservation for a Sustainable development, realizzato dall’International Union for Conservation of Nature (IUCN), in collaborazione con l’UNEP e il World Wide Fund for Nature

(WWF), il cui obiettivo è “contribuire a far progredire gli obiettivi di sviluppo sostenibile attraverso la conservazione delle risorse biologiche” (International Union Conservation of Nature and Natural Resources, 1980 p. IV). Nonostante, quindi, formalmente si possa rintracciare in questo documento una prima definizione di sviluppo sostenibile, quella che avrà più risonanza sarà la definizione promossa dalla Commissione mondiale per l’ambiente e lo sviluppo, istituita dallo United Nation Environment Program (UNEP) in cui si legge che “lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri” (Commissione mondiale per l’ambiente e lo sviluppo, 1987, p. 16). Nello stesso documento viene anche data una spiegazione della stessa definizione e si evidenzia come lo sviluppo sostenibile sia “un processo di cambiamento” e della necessità di “una nuova era di crescita vigorosa e in pari tempo socialmente e ambientalmente sostenibile” (Commissione mondiale per l’ambiente e lo sviluppo, 1987, par. 3, punto 30).

Si riesce quindi a cogliere chiaramente l’aspetto dell’interdisciplinarietà dello sviluppo sostenibile e che gli ambiti coinvolti non riguardino solo la sfera ambientale, ma anche quella sociale ed economica e che, quindi, non lo si possa intendere come formato da blocchi separati ma da sfere che si contaminano reciprocamente. Il sistema viene definito olistico in cui il risultato finale, e cioè il raggiungimento dello status di sostenibilità, sia in realtà dato non soltanto dalla

somma dei successi nei tre diversi pilastri ma quanto più dal benessere del sistema nel suo complesso (Capra, 2001).

La conferma di quanto appena dichiarato si ha con la Conferenza delle Nazioni Unite per l'ambiente e lo sviluppo del 1992, nota anche come Conferenza di Rio o Summit della Terra, il cui obiettivo era quello di risolvere una serie di problemi che affliggevano, e affliggono tutt'ora l'umanità, quali, ad esempio, la povertà, la disparità tra Paesi sviluppati e quelli in via di sviluppo, oltre che le problematiche riguardanti l'ambiente, l'economia e la società, per giungere così ad uno sviluppo concretamente sostenibile a livello mondiale. La Conferenza attribuisce la stessa importanza a tutti e tre gli ambiti di interesse della sostenibilità, ed è in questa sede che i Paesi membri hanno stipulato accordi che hanno avuto un importante ruolo. I documenti non vincolanti che vengono prodotti sono l'Agenda 21, la Dichiarazione di Rio, la Dichiarazione dei principi per la gestione sostenibile delle foreste mentre le due Convenzioni giuridicamente vincolanti sono la Convenzione quadro sui cambiamenti climatici (UNFCCC) e la Convenzione sulla diversità biologica. Nonostante non sia oggetto della presente trattazione un'analisi giuridica dei documenti appena citati, è bene evidenziare che con la Dichiarazione di Rio si rintraccia il passaggio dalla considerazione dello sviluppo sostenibile come principio, alla sua valorizzazione come norma giuridica. Inoltre, viene sottolineato come “uno sviluppo che vuole configurarsi realmente come sostenibile, non può limitarsi ai soli aspetti ambientali, ma deve prevedere l'intreccio indissolubile con

le problematiche di giustizia economica ed equità sociale” e poi ancora “una vera sostenibilità deve connettere inscindibilmente la dimensione globale e quella locale” (Bachiorri, 2022, p. 5). Quest’ultima affermazione viene ripresa nel capitolo 28 dell’Agenda 21 in cui si afferma che “le amministrazioni locali dovrebbero dialogare con i cittadini, le organizzazioni locali e le imprese private e adottare una propria Agenda 21 locale” (United Nations conference on Environment & development, 1992, par. 28.3, p. 1) e si può dire che implichi la predisposizione di un percorso condiviso da tutti gli stakeholders, per definire un piano d’azione per il ventunesimo secolo. Altro merito della conferenza di Rio è stato quello di istituire le Conferences of Parties, più comunemente note come COP, il cui obiettivo è quello di riunire annualmente i rappresentanti dei Paesi che hanno ratificato l’UNFCCC per discutere, negoziare e concordare insieme piani d’azione per contrastare il cambiamento climatico. Non tutte hanno avuto la stessa importanza, alcune sono state un successo, rispetto agli obiettivi che i vari Stati si erano impegnati a prendere, mentre altre sono state un fallimento. Fra le varie ricordiamo la COP3, tenutasi nel 1997, resa celebre dalla produzione del protocollo di Kyoto, nonostante poi però, lo stesso entrerà in vigore solo il 16 febbraio 2005. Venivano stabiliti, per la prima volta, obiettivi giuridicamente vincolanti di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra per i Paesi industrializzati¹ poiché riconosciuti

¹ L’elenco dei paesi industrializzati è presente all’allegato I dell’UNFCCC

come i principali responsabili della loro presenza in atmosfera: l'obiettivo fissato era quello di ridurre le emissioni di almeno il 5% rispetto ai livelli del 1990. L'entrata in vigore di questo protocollo era soggetta ad un vincolo: doveva essere ratificato da un numero di Stati tali da essere i responsabili di almeno il 55% delle emissioni, ed è proprio questo il motivo per cui entrerà in vigore solo otto anni dopo (ISPRA, 2022).

Se fino a questo momento le grandi conferenze hanno portato ottimi risultati, con il Summit di Johannesburg del 2002, si assiste ad un'inversione di marcia, dal momento che disattese totalmente le aspettative. L'obiettivo di questa conferenza era quello di verificare se e in che modo, quanto deciso durante il Summit della Terra si stesse realizzando, soprattutto rispetto all'implementazione dell'Agenda 21, al piano d'azione globale sullo sviluppo sostenibile oltre che ad effettuare un'analisi avente ad oggetto le nuove sfide del secolo. Un'analisi effettuata prima dell'inizio del vertice aveva evidenziato il fatto che non si stava andando nella giusta direzione poiché il degrado ambientale e la povertà stavano aumentando, il divario tra i Paesi Industrializzati, caratterizzati da stili di vita sempre più consumistici, sia in termini di produzioni che di consumo, e i Paesi in Via di Sviluppo, protagonisti di una crescita economica tutt'altro che agevole, e irrispettosa nei confronti di politiche di tutela ambientale, erano aumentati (Morelli, 2011).

Con l'inizio del nuovo millennio l'Onu ha realizzato la "Dichiarazione del Millennio delle Nazioni Unite" in cui venivano definiti i Millennium Development Goals, ovvero obiettivi da raggiungere entro il 2015 in tutti i 193 Paesi membri. La storia ci mostra come, nonostante l'impegno dei Paesi per raggiungere gli obiettivi prefissati, non siano poi stati conseguiti, anche perché richiedono un radicale cambiamento dei sistemi culturali su cui la società odierna è basata.

Nel 2012, a vent'anni dal Summit della Terra, sempre a Rio de Janeiro si tiene Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile, che ha avuto il merito di rinnovare l'impegno politico nella direzione di implementare uno sviluppo sempre più sostenibile; verificare l'evoluzione rispetto agli impegni internazionali assunti durante i precedenti Summit; far convergere gli sforzi dei governi e della società civile verso obiettivi comuni e farli riflettere rispetto alle nuove sfide da affrontare. Il documento che è stato prodotto durante la conferenza, intitolato "The Future We Want" è di natura programmatica, ed ha avviato la realizzazione di diversi processi internazionali e nazionali su tematiche particolarmente rilevanti per il futuro del Pianeta (United Nation Conference on Sustainable Development, 2012). In particolare, ha dato origine a quelli che, tre anni dopo, verranno conosciuti come Sustainable Development Goals. Nel 2015, viene posta un'importante tappa nel percorso dello sviluppo sostenibile, dal momento che gli stessi 193 Paesi membri dell'Onu hanno approvato un "programma d'azione con obiettivi molto ambiziosi, basato su uno spirito di rafforzata solidarietà per portare il mondo sul

percorso della sostenibilità e della resilienza, in un progetto collettivo in cui nessuno viene lasciato indietro” (Organizzazione delle Nazioni Unite, 2015). Questo programma prende il nome di Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile e “adotta un approccio integrato, facendo ricorso a misure concrete che siano in grado di affrontare un importante cambio di paradigma socio-economico, oltre che le numerose e complesse sfide ambientali e istituzionali” (Agenzia per la Coesione territoriale, 2015, p. 6). Si compone di 17 obiettivi, 169 target che evidenziano le principali sfide che l’umanità è costretta ad affrontare se vuole arrivare ad avere uno sviluppo sostenibile nell’accezione più ampia del termine, e 231 indicatori da monitorare per verificare il progresso delle azioni poste in essere. “L’attuazione dell’Agenda 2030 richiede, infatti, un forte coinvolgimento di tutte le componenti della società, dalle imprese private al settore pubblico, dalla società civile agli operatori dell’informazione e cultura” (Agenzia per la Coesione Territoriale, 2015). Dopo l’emanazione degli SDGs, hanno avuto notevole rilevanza gli Accordi di Parigi sui cambiamenti climatici, come risultato della COP21 e la Task force on Climate related Financial Disclosure, aventi l’obiettivo di accrescere la consapevolezza sui rischi e le problematiche legate al clima. A partire dal 2019, l’Unione europea, tramite lo European Green Deal, si è data l’obiettivo di diventare il primo continente neutrale dal punto di vista climatico, tramite una serie di piani d’azione, tra cui il Fit for 55, che prevede la “riduzione delle emissioni nette di gas a effetto serra nell’Ue di almeno il 55% entro il 2030”, rispetto ai livelli del 1990 e

si tratta di un obiettivo giuridicamente vincolante per tutti gli stati membri (Camera dei deputati, ufficio del rapporto con l'Unione europea, 2019). Altre attività intraprese dall'Ue riguardano la promozione di investimenti sostenibili, istituendo, tramite il regolamento n. 852/2020, approvato dal Parlamento Europeo, una serie di criteri per permettere di definire quando un investimento può essere considerato sostenibile, sempre tenendo presente che questi parametri, sono più focalizzati sull'aspetto Environmental piuttosto che social. Anche dal punto di vista degli obblighi di disclosure aziendale è stata emanata la direttiva n. 95/2014 e poi recepita in Italia con il decreto legislativo n. 254/2016 con cui si istituisce l'obbligo di rendicontazione rispetto a specifiche informazioni di natura non finanziaria, a partire dai bilanci relativi ad esercizi con inizio dal 1/1/2017, per le imprese di grandi dimensioni² che costituiscono enti di interesse pubblico³ (Chiucchi e Corrado, 2022). Inoltre, con la direttiva n. 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022, è prevista l'entrata in vigore della Corporate Sustainability Reporting Directive, che va ad ampliare il novero dei soggetti coinvolti dalla rendicontazione di sostenibilità, oltre che revisionare le criticità emerse rispetto alla precedente disciplina.

²“Per enti di grandi dimensioni si intendono tutte quelle attività che, durante l'esercizio finanziario abbiano avuto, su base consolidata, un numero di dipendenti superiore a 500; alla data di chiusura del bilancio, abbiano avuto uno stato patrimoniale superiore a €20 milioni o ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiori a €40 milioni” (D.Lgs 254/2016).

³ Descritti all'art. 16 c. 1, D.Lgs. 27/01/2010, n. 39.

1.1.2. L'evoluzione del concetto di sostenibilità

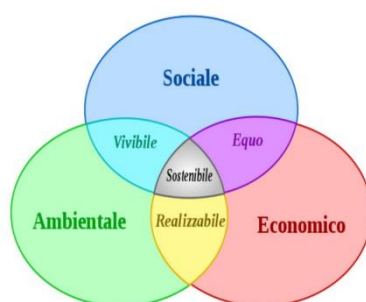
La trattazione appena effettuata non è completa rispetto agli eventi e ai documenti prodotti a livello internazionale ma evidenzia come la comunità internazionale presti sempre più attenzione alla questione dello sviluppo sostenibile. La stessa definizione, nonostante si abbia come base quella fornita dal rapporto Brundtland, viene ripresa ed integrata da altre agenzie internazionali quali, ad esempio l'International Council for Local Environmental Initiative, che lo definisce come "sviluppo che offre servizi ambientali, sociali ed economici di base a tutti i membri di una comunità, senza minacciare l'operabilità dei sistemi naturale, edificato e sociale da cui dipende la fornitura di tali servizi" (ICLEI, 1994). Nonostante, quindi, la comunità scientifica e normativa abbia dato diverse definizioni di sviluppo sostenibile, le differenze non paiono sostanziali in quanto in tutte le definizioni rintracciamo la componente economica, la componente sociale e la componente ambientale, o se vogliamo prendere in considerazione quanto dichiarato nell'Agenda 21, anche la componente istituzionale (Tenuta, 2009).

Come è possibile immaginare, per ogni pilastro della sostenibilità esistono innumerevoli definizioni ma ci limiteremo a citarne una per ogni ambito, cercando di coniugarne i diversi aspetti. "Per sostenibilità ambientale si intende la capacità di preservare nel tempo le tre funzioni dell'ambiente quale fornitore di risorse, ricettore di rifiuti e fonte diretta di utilità" (Lombardo, 2011, p. 70). Per quanto riguarda la sostenibilità economica, può essere definita come la capacità di un

sistema economico di generare una crescita duratura degli indicatori economici: reddito e lavoro per il sostentamento delle popolazioni, attraverso un'efficiente ed efficace combinazione delle risorse. La sostenibilità sociale invece viene definita come la capacità di garantire condizioni di benessere umano, quali sicurezza, salute, istruzione, democrazia, partecipazione, giustizia, equamente distribuite per classi e per genere (Massaroni e Rossi, 2007; Lombardo, 2011).

La figura 1.1 evidenzia come possano crearsi, a seconda delle dimensioni che si considerano, e che quindi si intersecano, condizioni di sviluppo vivibili, eque e realizzabili, che sono la base da cui si realizza l'obiettivo ultimo di sostenibilità.

Figura 1.1 – *Rappresentazione grafica delle tre dimensioni della sostenibilità*



Fonte: Savino et al. 2015

La tripartizione appena descritta fa riferimento alla Triple Bottom Line, o tripla linea di fondo, espressione coniata da Elkington nel 1994, che evidenzia e integra le istanze definite dai tre pilastri della sostenibilità, sottolineando come sia importante integrare all'analisi dell'attività d'impresa in senso stretto anche i fattori legati alla tutela ambientale e all'equità sociale, dal momento che, lo sviluppo

sostenibile implica il perseguimento simultaneo di tutti e tre gli aspetti. Le aziende che puntano alla sostenibilità non devono operare esclusivamente sulla base della bottom line finanziaria, ma devono considerare la triple bottom line, una per ogni sfera della sostenibilità. (Elkington e Rowlands, 1997).

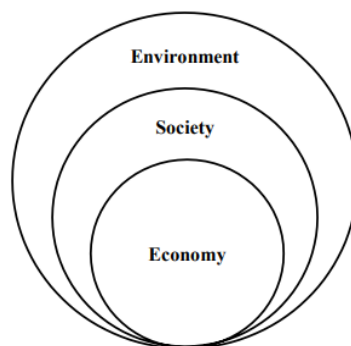
Nel mondo reale difficilmente possiamo evitare di giungere a compromessi fra le tre sfere della sostenibilità, dal momento che le risorse di cui godono le aziende non sono illimitate, e quindi, a volte, si trovano costrette a scegliere a quale area dare la priorità. Essendo un tema fortemente interdisciplinare, poiché interessa ambiti molto diversi, seppur collegati tra loro, quello dello sviluppo sostenibile potrebbe risultare un concetto difficile da definire in maniera analitica e univoca. (Sneddon et al., 2004). Grazie però all'integrazione e all'interconnessione delle tre aree nei sistemi si possono attivare energie positive al fine di favorire lo sviluppo di un sistema interagente e dinamico (Toman e Pezzey, 2002).

L'approccio Triple Bottom Line è quello che forse ha influenzato maggiormente gli sviluppi dell'accounting nella direzione della sostenibilità ed è anche noto come teoria delle tre P (People, Planet and Profit) o delle tre E (Equity, Environment and Economy). È un approccio alla misurazione molto flessibile perché, non esistendo degli standard da seguire, può essere adattato alle esigenze della singola impresa, e può essere utilizzato per le attività di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione della performance aziendale, sulle tre aree in maniera olistica.

Oltre ad avere un utilizzo interno all'azienda viene adottato, o comunque può essere adottato dalle stesse come strumento di supporto alla disclosure esterna.

Uno dei limiti principali di questo approccio, evidenziato dallo stesso Elkington, riguarda il modo di interpretare il concetto di sostenibilità e di come le tre dimensioni si relazionino fra loro. Le diverse interpretazioni portano a diversi punti di vista su come la sostenibilità possa essere raggiunta ed è da questa difficoltà interpretativa che sono nati due approcci: quello della sostenibilità debole, rappresentato graficamente nella Figura 1.1, e quello della sostenibilità forte, rappresentato nella Figura 1.2. (Laine et al, 2021).

Figura 1.2 – *La sostenibilità forte*



Fonte: Laine et al, 2021

La differenza principale tra questi due approcci riguarda i trade off, quindi i compromessi che si è disposti a raggiungere o meno adottando una certa strategia di sostenibilità. Si parla di sostenibilità debole quando si adotta una strategia win-win, in cui solo due dei tre aspetti vengono integrati oppure, si considerano tutti e

tre gli aspetti senza avere però una strategia di fondo. Nella sostenibilità forte cambiano le relazioni fra i tre pilastri e la figura 1.2 evidenzia come l'economia dipenda dalla società, e a sua volta questa dipenda dall'ambiente. In questo caso le dimensioni sono viste come interdipendenti e non c'è spazio per i compromessi, ed è per questo che si definisce anche come una strategia win-win-win; l'ambiente è visto come il sistema globale all'interno del quale si sviluppano le altre dimensioni. È interessante notare come l'economia venga considerata parte della società e a sua volta parte dell'ambiente, il che evidenzia un cambio di paradigma, in cui l'economia e il profitto non sono più egemoni ma, al contrario, subiscono le influenze degli altri due pilastri (Laine et al, 2021).

1.1.3. La sostenibilità nelle imprese: analisi del contesto italiano

Dal momento che la sostenibilità è un tema sempre più rilevante, è opportuno fare un breve focus su come le imprese italiane stanno recependo la tematica. Dal report "Seize the Change – futuri sostenibili", pubblicato nel 2022 dalla società di consulenza Ernest Young, emerge che la sostenibilità, per l'Italia è un percorso che si sta evolvendo da una sola prospettiva di transizione energetica ed ecologica ad una completa trasformazione della società, delle aziende e delle persone. Le tematiche oggetto dell'analisi riguardano i cambiamenti climatici, la questione degli approvvigionamenti, la finanza sostenibile, l'impatto sociale e le risorse ed economia circolare. Il primo dato rilevante è che il 69% delle aziende oggetto di

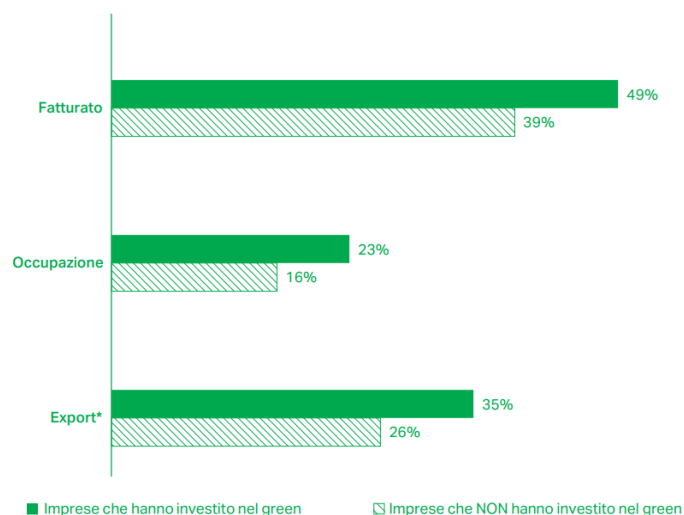
analisi ha sviluppato un piano di sostenibilità, anche se si nota una leggera flessione, di un punto percentuale, rispetto al 2019; nel 44% dei casi, il 6% in più rispetto al 2019, si prevede un piano strategico con obiettivi quantitativi, il che è un'ottima premessa se si pensa che la misurazione è il primo passo per poter gestire le informazioni. Per contro, solo il 35% delle aziende ha definito le tempistiche per il raggiungimento degli obiettivi, mentre il 15%, che attualmente non ha un piano di sostenibilità, dichiara di averne previsto lo sviluppo. Dall'analisi desk emerge che il 57% delle aziende quotate fornisce una descrizione qualitativa e/o quantitativa del proprio piano di sostenibilità, un trend in crescita di 7 punti percentuali rispetto al 2019. Tra le indicazioni generali del report emerge inoltre che il 19% delle aziende selezionate nella survey ha accelerato la transizione verso modelli più sostenibili proprio in considerazione dei drastici cambiamenti portati dalla pandemia, che per il 32% dei casi non ha in alcun modo ridimensionato i progetti e le attività previste dal piano di sostenibilità aziendale e solo per il 12% ha generato ripercussioni sull'avanzamento delle attività. Un dato particolarmente significativo riguarda il fatto che i due terzi del totale delle aziende considerate nell'analisi dichiara di aver strutturato un organo interno di governance che riporta al Consiglio di Amministrazione sui temi di sostenibilità (EY, 2022).

Grazie all'analisi promossa annualmente da Symbola e Unioncamere e dal report che ne deriva, emerge che le imprese che hanno effettuato investimenti su processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale nel

periodo 2017-2021, sono più competitive⁴. Inoltre, il 49% delle imprese orientate alla sostenibilità ambientale, dichiara di prevedere un incremento di fatturato nel 2022 rispetto all'anno precedente, a fronte del più contenuto 39% rilevato per le imprese che non hanno investito nella transizione ecologica, e si aspettano altresì un miglior posizionamento sul mercato del lavoro. Dal punto di vista occupazionale, il 23% delle imprese green-oriented prevede di incrementare il numero dei propri occupati a fronte del 16% dichiarato dalle imprese non orientate alla sostenibilità. La stessa tendenza è seguita dai livelli di esportazioni, molto più alti per aziende orientate alla sostenibilità, e nella figura 1.3 si notano i vari dati rappresentati su un istogramma per facilitarne la comprensione (Fondazione Symbola – Unioncamere, 2022).

⁴ sulla base di tremila imprese manifatturiere, con un numero di addetti compreso fra 5 e 499.

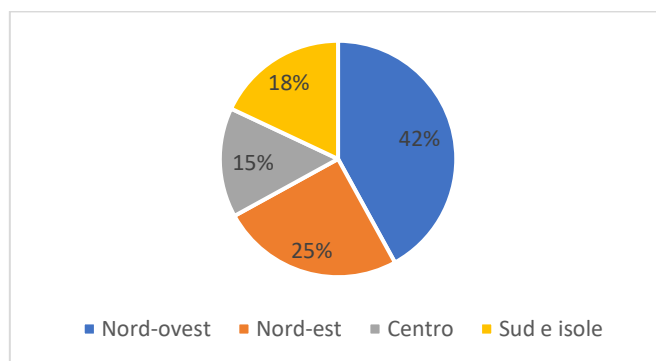
Figura 1.3 - Incidenze percentuali sul totale delle imprese manifatturiere che dichiarano di avere avuto un miglioramento di performance nel 2022



Fonte: indagini Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne - Unioncamere, 2022.

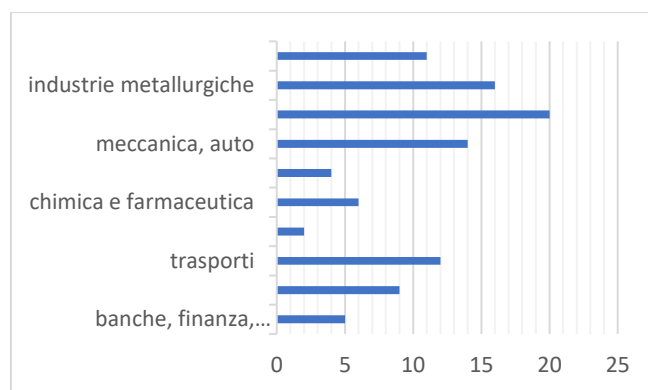
Anche dal punto di vista della sostenibilità sociale, la scelta di fare investimenti in questo ramo risulta conveniente per le aziende che la praticano: il 44% di quelle intervistate dall'Osservatorio Socialis, partendo da un campione di 404 imprese, dichiara che la CSR porta un miglioramento della loro reputazione; per quattro aziende su dieci essa porta ad un miglioramento della motivazione del personale ed il conseguente miglioramento del clima interno. Le imprese facenti parte del campione provengono da tutta Italia, con una distribuzione geografica rappresentata nella figura 1.4, mentre alla figura 1.5 si evidenzia, in percentuale, la presenza dei settori considerati nell'analisi.

Figura 1.4 - Distribuzione del campione in Italia



Fonte: elaborazione dell'Autore su una base dati dell'Osservatorio Socialis

Figura 1.5. – Percentuale di presenza dei settori nell'analisi



Fonte: elaborazione dell'Autore su una base dati dell'Osservatorio Socialis

Molte delle imprese intervistate non si limitano ad individuare un solo territorio o ambito su cui agire ma mediamente risultano attive su 1,5 territori o ambiti diversi, con un trend sostanzialmente costante negli anni. Le scelte e gli orientamenti sono guidati da obiettivi legati al posizionamento e alla reputazione, e risentono anche

degli eventi esterni, del momento culturale e congiunturale (Osservatorio Socialis, 2022).

Un'integrazione di successo e una gestione efficace della sostenibilità in un'organizzazione richiedono una leadership impegnata, una direzione chiara e un'integrazione strategica; questi tre elementi necessitano indubbiamente di una solida struttura di governance (Elkington, 2006). La governance della sostenibilità aiuta un'organizzazione a implementare trasversalmente la strategia di sostenibilità, a gestire i processi di definizione degli obiettivi e di rendicontazione, a rafforzare le relazioni con gli stakeholder esterni e a garantire l'accountability. Le modalità con cui la sostenibilità si inserisce nelle aziende dipendono, in buona parte, dalla visione e dalle priorità che i manager e l'assetto proprietario. Ogni impresa deve adattare il proprio approccio a ciò che è più coerente e funzionale rispetto al modello di business che adotta, alla struttura e alle risorse che è disposta ad investire (Giacomini et al, 2022). Inoltre, la struttura proprietaria e le pratiche di corporate governance sono influenzate da fattori specifici del Paese, come la cultura, le pratiche commerciali, gli incentivi fiscali nazionali e le differenze nelle strutture giuridiche ed è per questa serie di motivi che non esiste una modalità uniforme di adozione della sostenibilità (Elvin and Hamid, 2016).

1.2. La sostenibilità sociale: aspetti definitivi, evolutivi e caratteristiche

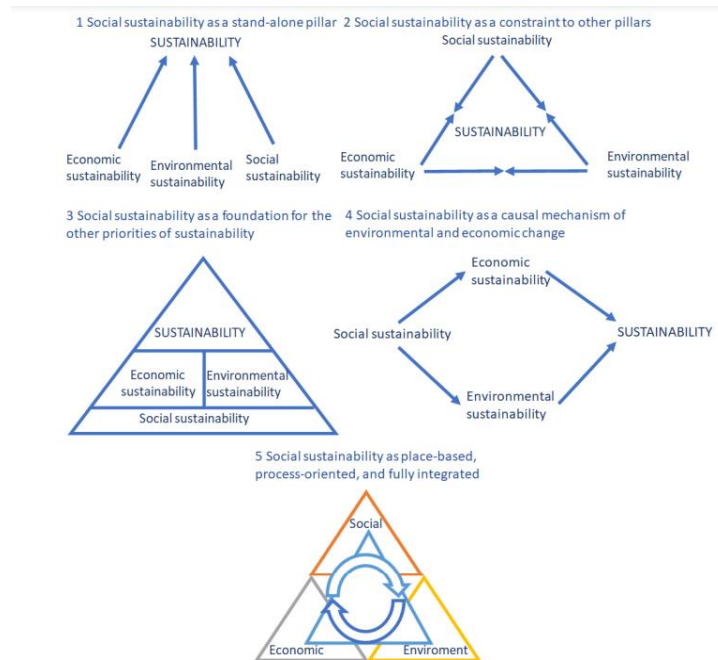
L'interazione dei tre pilastri della sostenibilità e la questione dello sviluppo sociale nel contesto dello sviluppo economico e della tutela ambientale hanno spinto alcuni autori a proporre delle differenze fra i concetti di sostenibilità sociale e sostenibilità della società. Il primo dovrebbe analizzare internamente la società ed essere inteso come parte di un concetto più ampio di cambiamento sociale, in quanto fa riferimento alla capacità dei sistemi sociali o delle società di realizzare l'integrazione sociale; il secondo invece si riferisce alla capacità di una società di coesistere con l'ambiente ecologico⁵, guidata da conoscenze oggettive e valori considerati essenziali per la crescita umana (Ketschau, 2017).

La letteratura sulla sostenibilità è ricca di definizioni e di approcci ma se ci si concentra sull'analisi dell'aspetto sociale, all'interno del quadro dello sviluppo sostenibile, non esiste una definizione generalmente accettata. Alcuni autori hanno individuato cinque modalità diverse di definizione che dipendono da come si considera il pilastro sociale (Boyer et al, 2016). La prima modalità considera la sostenibilità sociale come pilastro autonomo e separato dalle dimensioni della sostenibilità ambientale ed economica; la seconda la considera come vincolo per i pilastri economici e ambientali e quindi lo sviluppo sostenibile viene inteso come

⁵ Per ambiente ecologico si intende il sistema complesso di fattori fisici, chimici e biologici, di elementi viventi e non viventi e di relazioni in cui sono immersi tutti gli organismi che abitano il Pianeta.

un processo di riconciliazione tra le priorità di equità sociale, sviluppo economico e protezione dell'ambiente, che spesso entrano in conflitto ma che possono anche essere l'una chiave di realizzazione dell'altra; una terza modalità di interpretare la sostenibilità sociale consiste nel considerarla come fondamento per gli altri pilastri, perché costituisce lo stock di capitale sociale necessario per lo sviluppo economico e ambientale, consentendo di compensarne le criticità e le carenze; la quarta modalità di interpretazione della sostenibilità sociale si ha quando la si considera come fattore di propulsione per il progresso economico e ambientale, oltre che come meccanismo causale di cambiamento ambientale ed economico, dal momento che è in grado di promuovere modi alternativi di pensare, interagire o governare; la quinta modalità la considera come un processo di sviluppo integrato di comunità e di territorio. Per una più agevole comprensione dei cinque approcci alla sostenibilità sociale, alla figura 1.6 sono rappresentate graficamente le strutture concettuali.

Figura 1.6 - Cinque approcci alla sostenibilità sociale



Fonte: elaborazione dell'autore sulla base dell'articolo di Boyer et al, 2016

Mentre nei primi quattro modelli si illustrano le diverse modalità con cui i tre pilastri della sostenibilità possono vincolarsi e spingersi a vicenda, la quinta applicazione tenta di passare a una visione integrata della sostenibilità che comprenda le preoccupazioni economiche, ambientali e sociali come intersecanti nelle pratiche e nelle prospettive di individui. È importante notare come quest'ultimo modello segua un approccio in linea con la visione dello sviluppo sostenibile promossa dall'Agenda 2030 (McGuinn et al., 2020).

Quanto è stato fino ad ora illustrato, cercando di fornire una panoramica generale di inquadramento al tema, non può considerarsi esaustivo senza la descrizione di

come la responsabilità sociale si sia fatta spazio, nel tempo, all'interno degli studi d'impresa, e per questo parliamo di responsabilità sociale d'impresa o CSR.

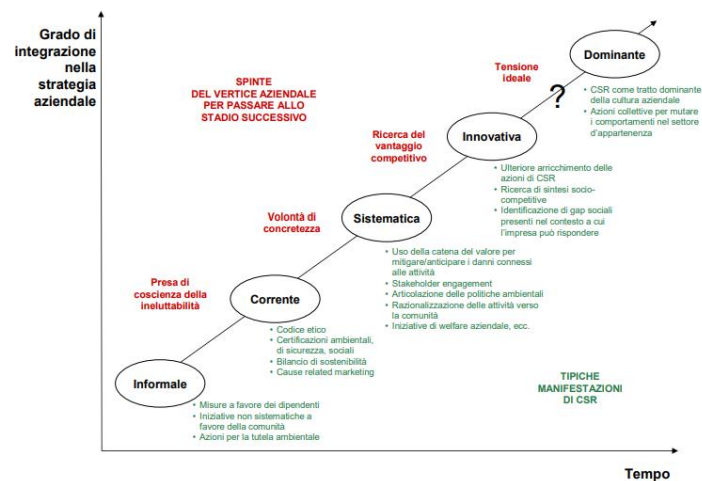
La stessa CSR viene definita da Bowen, colui che per primo ha sistematizzato il concetto, come gli “obblighi degli uomini di affari a seguire politiche, a prendere delle decisioni, o a portare avanti quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società” (Bowen, 1963, p. 6). Negli anni '60 la responsabilità sociale d'impresa diventa un'opportunità per superare la visione dell'interesse al profitto immediato verso esigenze ed aspettative della società più ampia ed emerge il ruolo della stessa al di fuori degli obblighi legali e dei doveri economici che deve assolvere. Negli anni '70 un filone di fatto opposto viene proposto da Friedman che pubblica sul New York Times “c'è una e solo una responsabilità sociale dell'impresa – usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a sostenere che competa apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode” (Friedman, 13/09/1970, citazione tratta da D'Orazio, 2003 p. 9). Secondo Friedman, i manager nel dedicare risorse dell'impresa a cause sociali o moralmente rispettabili darebbero vita a costi addizionali che potrebbero causare perdita di competitività. Egli, infatti, riconosce come unico portatore di interesse lo shareholder e l'unica responsabilità sociale che ha è proprio nei suoi confronti e nasce così quella che viene definita shareholder theory.

A questo filone si contrappone la crescente esigenza di altri imprenditori di bilanciare alla massimizzazione del profitto una molteplicità degli interessi quali quelli dei lavoratori, fornitori, comunità locali e della nazione, intesa come luogo dove l'azienda ha origine, sia in tutti quegli luoghi in cui apre degli stabilimenti produttivi. Freeman definisce, nel 1984, la strategia d'impresa come la risposta alla domanda "What do we stand for?" e la risposta la si è in grado di dare solo dopo aver analizzato tutti gli stakeholder e i problemi sociali esistenti (Freeman, 1984). Una strategia sostenibile dovrebbe individuare le opportunità che possano apportare, contemporaneamente, benefici a tutte e tre le dimensioni e rispetto alla concorrenza bisognerebbe assumere una posizione netta, andando a svolgere le proprie attività in modo diverso, così da ridurre i costi o soddisfare più adeguatamente i bisogni specifici. Da ciò deriva il concetto di CSR strategica, che consiste nell'attuazione di un numero limitato di iniziative che possano apportare benefici ampi e significativi alla società e al business: così facendo i problemi sociali diventano fonte di opportunità e innovazione invece che un costo o un vincolo. Questo implica la presenza di investimenti, che l'azienda è chiamata a fare se vuole riuscire ad attuare quanto è stato appena definito, dando vita ad un mutuo successo, sia della comunità, generalmente intesa, che dell'azienda stessa. Va sottolineato come alcune imprese decidano di adottare una CSR di tipo reattivo, cioè in risposta a problematiche generate dall'impresa a uno o più stakeholder ma è la dimensione di tipo strategico a cui dovrebbe tendere; solo quando le imprese

saranno in grado di selezionare le cause migliori rispetto al loro business e di integrare la sostenibilità su tutti gli aspetti, riusciranno ad agire proattivamente e, di conseguenza, a discostarsi da quelle imprese che non adottano questa sistematicità, riuscendo ad ottenerne un vantaggio competitivo che permetterà loro di sopravvivere nel lungo periodo (Lombardo, 2013).

L'integrazione della CSR all'interno delle aziende non avviene sempre allo stesso modo ma dipende da una serie di fattori quali il settore in cui l'azienda opera, gli obblighi di legge, l'interesse degli stakeholder ma soprattutto la mentalità e la visione dell'imprenditore. È possibile identificare un percorso tipico, formato da cinque stadi, ideato da Molteni e rappresentato nella figura 1.7, in cui si evidenzia l'aspetto incrementale dell'integrazione della CSR.

Figura 1.7– Gli stadi di sviluppo della CSR



Fonte: Molteni, 2007

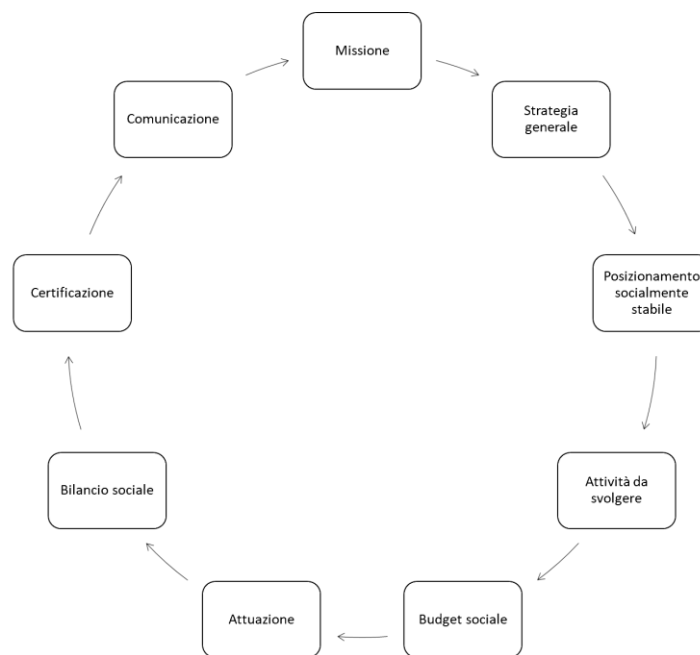
Nella fase informale l'impresa non ha una strategia di sostenibilità ben definita ma sono già presenti alcune misure a favore di dei dipendenti, della comunità o dell'ambiente. Il management non le considera come azioni di CSR ma questo non significa che gli stakeholder vengano trascurati: quello che manca è soltanto una formalizzazione. Si passa allo step di CSR corrente quando, rispetto a uno o più business, o a livello corporate, vengono implementate alcune azioni tipiche, quali, ad esempio, lo sviluppo di un codice etico, l'elaborazione del bilancio sociale, o di sostenibilità, il conseguimento di alcune certificazioni rispetto agli standard di gestione ambientale o di sicurezza. Nel caso in cui le azioni di CSR siano intraprese dall'alta direzione verranno vissute dall'azienda nell'ottica dell'apprendimento, cioè come momento di passaggio verso un approccio più organico alla responsabilità sociale d'impresa mentre nel caso in cui, il vertice aziendale si limiti a consentire queste pratiche ma non ne sia un reale sostenitore, diventa fondamentale il ruolo delle persone che si assumono la responsabilità degli interventi. Tali persone saranno impegnate nell'opera di sensibilizzazione del top management, affinché quest'ultimo maturi un reale convincimento circa la rilevanza strategica della CSR, oltre che nella realizzazione del progetto stesso. Questa fase non può durare troppo tempo, infatti, si rischia di essere additati dai consumatori come dei followers rispetto al comportamento dei concorrenti o, peggio ancora, come un'azienda dichiara aspetti non veritieri (greenwashing).

Queste attività permettono però la creazione delle condizioni affinché si possa transitare allo stadio successivo: l'integrazione sistematica della CSR. L'impegno verso la responsabilità sociale d'impresa diventa parte della strategia aziendale e quindi le problematiche sociali e ambientali vengono trattate rispetto a ciascun business, anche in relazione ai paesi in cui opera. Dal punto di vista operativo possono essere adottati tre diversi approcci complementari fra loro: lo stakeholder engagement, il modello della catena del valore e il benchmarking. Il primo approccio può essere definito come "il processo utilizzato da un'organizzazione per coinvolgere le parti interessate con uno scopo ben definito e per raggiungere un risultato comune. Lo stakeholder engagement permette inoltre ad un'organizzazione di coinvolgere i portatori di interesse nell'individuare e comprendere le loro preoccupazioni e aspettative in merito alla sostenibilità, rispondendo delle proprie azioni e decisioni" (AA1000SES, 2015 p. 36). Il secondo consiste nell'utilizzare il modello della catena del valore come ausilio per identificare problemi e opportunità di natura socio-ambientale relativi a ciascuna attività aziendale (Porter, 1980), descrivendo l'azienda come un insieme di processi e di attività, primarie e secondarie, che sono alla base della creazione del valore per il mercato (indicato come margine), consentendo di verificare il vantaggio competitivo che un'azienda è in grado di ottenere. Con il terzo approccio si fa una vera e propria analisi comparativa fra la situazione della propria azienda e quella di riferimento, ad esempio una best performer del settore. Il quarto stadio di implementazione

riguarda la trasformazione della CSR in innovativa, in cui si ricercano soluzioni che hanno l'obiettivo di soddisfare le attese di uno o più gruppi di stakeholder con l'obiettivo di farne, un fattore di sviluppo del vantaggio competitivo aziendale. Ogni iniziativa che coinvolge l'impresa parte dalla dimensione strategica e arriva alle scelte di livello funzionale e non sacrifica la creazione di valore per gli azionisti. Agendo in questa maniera, l'impresa ha la possibilità di sviluppare uno o più business caratterizzati da un'identità particolarmente sociale e/o ambientale e si può dichiarare come concluso il percorso di integrazione della CSR. L'impegno riguarda quelle aziende che fanno della CSR il perno dell'identità aziendale ed è per questo che si parla di integrazione dominante. Questo può essere osservato in particolari situazioni, ad esempio quando è lo stesso fondatore, o il team imprenditoriale iniziale, a imprimere questo orientamento fin dalle origini dell'impresa, o quando il vertice viene raggiunto da una figura in grado di imprimere una profonda identità all'impresa. Si pensi ad esempi quali l'azienda americana Ben & Jerry's, o al caso di Adriano Olivetti, che ha portato l'azienda al successo dopo aver affiancato il padre Camillo. Queste aziende e le azioni responsabili che mettono in atto diventano termini di emulazione da parte di altre aziende che vogliono integrare la CSR nella loro attività (Molteni, 2007). Va ricordato però che questa è una generalizzazione di un "percorso tipo" e che non tutte le imprese che intraprendono questo percorso attraversano tutti gli step.

Una volta descritto il processo di integrazione della responsabilità sociale d'impresa possiamo procedere con la descrizione del processo di gestione della stessa, sinteticamente rappresentato nella figura 1.8

Figura 1.8 – *Principali aspetti del processo di Management della Sostenibilità sociale*



Fonte: Cherubini, Magrini, 2003

Il primo step da compiere per poter parlare di management della sostenibilità sociale riguarda gli obiettivi e le attività che l'organizzazione ha intenzione di attuare, il che è la diretta conseguenza della presenza di due input fondamentali, quali l'esplicitazione della mission e la formulazione di una strategia cui fare riferimento: è solo così che si può impostare una gestione che ha l'obiettivo di implementare e sviluppare la sostenibilità in azienda (Cherubini e Magrini, 2003). Per definire una politica aziendale rivolta alla sostenibilità, che quindi comprenda anche il pilastro

sociale, è importante andare ad individuare e selezionare solo le tematiche che risultano materiali, ovvero rilevanti, sia internamente che esternamente, per l'azienda in questione. Dal momento che il focus della trattazione riguarda la misurazione interna, si deve considerare che non tutti i temi materiali per la gestione interna lo siano anche per gli stakeholder e viceversa (Bagaglieri e Fiorillo, 2014). Si avvia così una fase chiamata "posizionamento socialmente sostenibile" in cui l'azienda individua quali stakeholder sono primari e quali secondari, facendo una valutazione in relazione all'ordine di importanza e alle loro principali attese. Bisogna ricordare che gli stakeholder primari sono quelli da cui dipende la sopravvivenza dell'azienda mentre quelli secondari sono tutti quegli individui ben identificabili che possono influenzare o essere influenzati dall'attività dell'organizzazione in termini di prodotti, politiche e processi lavorativi (D'Orazio, 2006). Una volta capito questo, si procede con l'identificazione dei benchmark, ovvero degli operatori che l'azienda sceglie di prendere come fonte di ispirazione rispetto alle politiche da mettere in campo e, di conseguenza, rispetto cui misurarsi. È solo facendo così che deciderà concretamente come rispondere alle aspettative degli stakeholder, per poi definire le azioni da mettere in campo per realizzare la sostenibilità sociale, cercando di esprimerle in maniera quantitativa, anche tramite l'uso di software simulativi. A questo dovrebbe seguire un percorso di interazione con gli stakeholder, cercando di carpire quale sia la loro percezione rispetto alle attività che ha deciso di implementare, in modo da individuare eventuali gap fra il

posizionamento sostenibile auspicato e quello percepito. Questo gap può avere origini diverse, perché può dipendere sia da un'effettiva differenza rispetto all'azione/effetto che si pensava di realizzare e quello che poi è stato fatto sia da una carenza di comunicazione. È importante che la funzione di analisi del gap sia svolta da soggetti che siano in grado di valutare da esterni l'attività, o che comunque non si siano occupati direttamente della realizzazione perché è proprio da questa analisi che dipendono le politiche future dell'azienda per, eventualmente, riorientare l'azione. In questa fase il bilancio sociale può giocare un ruolo chiave, ovviamente solo se ben redatto, perché costituisce un supporto importante per la valutazione. A questo punto, si è in grado di definire le aree di miglioramento, sia che riguardano le funzioni organizzative, realizzazioni materiali, comportamenti del personale o lo stile di comunicazione (Cherubini e Magrini, 2003).

Quando non è presente la figura del Sustainability Manager nelle aziende, le decisioni e le azioni riguardanti la sostenibilità possono e devono essere portate avanti da altre funzioni o figure professionali, quali, ad esempio il CFO, il responsabile della funzione marketing e comunicazione, il responsabile qualità/ambiente/sicurezza o ancora la funzione risorse umane. Dal punto di vista della responsabilità sociale, in assenza del sustainability manager, la funzione più indicata è proprio quella delle risorse umane, che deve cercare di favorire un processo di sviluppo e apprendimento a livello diffuso, promuovendo attività di formazione su tematiche quali, ad esempio, la riduzione delle barriere

architettoniche per un posto di lavoro più inclusivo, il miglioramento delle condizioni di sicurezza, oltre al rispetto dei requisiti legali ma anche l'utilizzo di materiali che permettano una riduzione dell'impatto ambientale ma ugualmente efficienti, coinvolgendo anche altre aree quali la ricerca e sviluppo, o la progettazione ecc. Se si pensa alle attività di formazione, in prima istanza verranno rivolte al livello dirigenziale, e poi, di riflesso, si riverseranno sulle singole aree aziendali ma devono essere comunque accompagnate a delle leve "hard" facendo ricorso, ad esempio al sistema di management per obiettivi (MBO). Così facendo il sistema di management della sostenibilità sociale permeerà tutto il business, e in prospettiva si auspica lo sviluppo di automatismi, in modo da vivere la sostenibilità come uno step naturale di evoluzione della gestione (Cherubini e Magrini, 2003).

Interessanti sono le riflessioni di Hinna che propone una visione della responsabilità sociale d'impresa basata su tre livelli: uno strategico, uno organizzativo e uno operativo. Il livello strategico riguarda la formulazione delle strategie sociali, preceduta dalla declinazione della mission in termini di responsabilità sociale e dalla definizione dei valori o principi di fondo a cui l'azienda si ispira. L'obiettivo del livello organizzativo è invece quello di definire compiti e responsabilità, norme di comportamento e processi attraverso i quali raggiungere gli obiettivi generali fissati a livello strategico: si passa quindi a costruire l'architettura generale del sistema di responsabilità sociale, inserendone le problematiche nei processi aziendali, facendole gestire a figure quali, ad esempio il CSR Manager. Essenziale

è il ruolo svolto a livello operativo che riguarda lo svolgimento delle attività aziendali nell'ambito dei principi e dei processi delineati negli altri due livelli e la vera difficoltà è riuscire a declinare quotidianamente la CSR a tutti i livelli gerarchici (Hinna, 2005). La declinazione a livello operativo è fondamentale anche perché non è sempre il CSR manager ad interfacciarsi con gli stakeholder ed è importante che i principi e i caratteri che l'azienda vuole trasmettere siano ben compresi e metabolizzati a tutti i livelli.

1.3. La misurazione della sostenibilità sociale

L'obiettivo del presente paragrafo è quello di analizzare le varie modalità di misurazione della performance di sostenibilità, dedicando particolare attenzione all'aspetto sociale, distinguendo fra sistemi di misurazione interni ed esterni ed evidenziandone le principali caratteristiche. La misurazione delle performance di sostenibilità trova importanti risvolti applicativi in molteplici ambiti di intervento quali le amministrazioni pubbliche, il settore delle imprese for profit ma anche tutte quelle realtà appartenenti al Terzo Settore (Bagnoli, 2010). Il Performance Measurement nasce con l'obiettivo di individuare "un legame tra il sistema di misurazione e gli obiettivi aziendali, anche di tipo strategico, che permetta, da un lato, l'equilibrio tra elementi di breve e di lungo periodo e, dall'altro, il

bilanciamento tra misure di efficacia e di efficienza” su tutte e tre le dimensioni della sostenibilità (Berti, 2018 p. 21).

Partendo da una nota affermazione di Peter Drucker del 1956 “you can’t manage what you can’t measure” possiamo dire che un’organizzazione che non abbia un metodo sistematico per comprendere i risultati, difficilmente raggiungerà i propri obiettivi, e quindi, se si vuole adottare una strategia di sostenibilità, è importante non solo monitorare le variabili economiche ma anche quelle sociali e ambientali dal momento che in sempre più realtà sono diventate parte della strategia, o comunque lo diventeranno nel breve periodo (Baglieri e Fiorillo, 2014). Come già descritto nel precedente paragrafo, le strategie sociali coinvolgono l’azienda nel suo complesso perché identificano l’approccio nei confronti di tutti gli interlocutori che costituiscono l’ambiente di riferimento. La responsabilità sociale diventa quindi un elemento necessario alla gestione poiché va ad integrare il processo di creazione di valore economico insito in ogni attività aziendale, diventando quindi un ausilio per riuscire a raggiungere gli obiettivi stabiliti. È proprio da questa considerazione che emerge in maniera chiara la problematica della misurazione dell’efficacia e dell’efficienza delle strategie sociali sulla sfera economica. Nonostante sia intuibile che, se l’azienda decide di mettere in pratica una serie di azioni a favore dei suoi interlocutori, queste avranno, in maniera diretta o indiretta, presumibilmente, degli

effetti sulle variabili economiche, sono necessari degli adeguati strumenti di segnalazione e misurazione (Cantele, 2006).

Gli approcci che possono essere utilizzati nella misurazione delle performance aziendali quando si considerano anche le variabili sociali ed ambientali, oltre quelle economiche, possono essere di tre tipologie: inside-out, outside in o twin-track, che è l'unione delle due precedenti. L'approccio inside-out ha come obiettivo primario quello di rispondere al fabbisogno informativo dei manager e quindi agevolare il processo decisionale interno. Di conseguenza, la tipologia di informazioni prodotte sarà in linea con l'esigenza cui devono rispondere e si presenteranno sotto forma di dati analitici, disaggregati, facendo ricorso anche ad indicatori di causa o di risultato. Si può quindi affermare che solo in presenza di informazioni adeguate ed affidabili, i manager saranno in grado di prendere decisioni che genereranno, in un tempo breve o lungo, effetti anche sulle dimensioni di sostenibilità (Baker, 2010; Aras e Crowther, 2009). Molto spesso si utilizzano i Key Performance Indicators (KPI), ovvero gli indicatori chiave di performance, che permettono di supportare il processo decisionale, e uno degli strumenti più diffusi di misurazione della performance è la Balanced Scorecard e la sua declinazione in Sustainability Balanced Scorecard (Donato, 2000) che verrà approfondita di seguito. Bisogna poi fare una riflessione rispetto alla tipologia di dati di cui l'azienda dispone, dal momento che i sistemi di contabilità tradizionale dovrebbero essere almeno

integrati, di elementi che siano in grado di rilevare informazioni rispetto agli ambiti sociali ed ambientali, altrimenti tutto il processo rischia di essere infruttuoso.

Con l'approccio outside-in l'obiettivo principale è la trasparenza nei confronti dello stakeholder, dal momento che l'informazione e presumibilmente il report con cui viene comunicata vengono prodotti in risposta ad una loro esigenza, o in ottemperanza di un obbligo legale. Il ruolo delle narrative e delle descrizioni è chiave in questo approccio, perché è essenziale che i portatori d'interesse entrino a conoscenza di determinate dinamiche, non comprensibili se non ci si trova all'interno della realtà aziendale. Le informazioni presentate saranno standardizzate, e, in certi casi in misura obbligatoria, in altri facoltativa, seguiranno gli standard internazionali di reporting non finanziario, così da rendere comparabili e comprensibili, ad una platea variegata di soggetti, le informazioni che sono state inserite. Le imprese che adottano questo approccio hanno ottenuto numerosi benefici, anche superiori alle aspettative iniziali e se questo, da un lato spinge l'impresa a muoversi sempre più nella direzione della sostenibilità (Aras e Crowther, 2009), dall'altro potrebbe indurle a dichiarare più di quanto realmente facciano ed incorrere in gravi conseguenze legate al greenwashing.

È bene sottolineare che le imprese che inizialmente adottano l'approccio inside-out, e che quindi hanno raccolto le informazioni in una determinata forma, non possono traslarle direttamente sull'esterno, per tentare di rispondere alle esigenze che

sarebbero primariamente rilevanti nell'approccio outside-in. Questo perché l'esigenza e il contesto per cui vengono generate è diverso e rischierebbe di fornire informazioni inutili o fuorvianti. Se è vero, infatti, che la base informativa è la stessa, andranno riadattate, semplificate o al contrario integrate ed arricchite a seconda che si passi dall'outside-in all'inside-out o viceversa. Sia che venga preso in considerazione l'approccio outside-in o inside out gli step che si susseguono sono i medesimi e riguardano la definizione della strategia; l'adozione di meccanismi che vengano poi utilizzati per valutare, misurare, controllare e comunicare le attività organizzative, ovvero il sistema di accounting⁶ (Laine et al, 2021); la produzione di un report, che può essere destinato all'interno o all'esterno, o ad entrambe le prospettive, se adeguatamente modificato; l'attività di feedback strategico ed operativo.

Si procede ora con la descrizione delle principali caratteristiche della balanced scorecard e della sua evoluzione negli ambiti della sostenibilità poiché si tratta del sistema di misurazione della performance maggiormente diffuso nella prassi: il fatto che renda possibile il focalizzarsi solo su determinati aspetti critici, lo rende perfetto come strumento di gestione per l'alta direzione, o ancora alla capacità di bilanciare le misure monetarie con quelle non monetarie che lo compongono.

⁶ In questo caso si fa riferimento al concetto di sustainability accounting, dal momento che si stanno considerando anche le variabili sociali ed ambientali, oltre che quelle economiche. Questa tipologia di accounting, in ogni caso si affianca e non sostituisce il "conventional" accounting.

Inoltre, è uno strumento in grado di tradurre la strategia in azione, ed una volta che questa è stata compresa dai manager, è necessario che venga diffusa a tutta l'organizzazione tramite attività di educazione e comunicazione, fissazione degli obiettivi e, magari in un momento successivo alla sua implementazione, anche il collegamento con incentivi per favorire la misurazione della performance anche ai livelli più bassi (Kaplan, Norton 1996 e 2001a; Epstein e Manzoni, 1998; Simons, 2000; citato in Chiucchi e Marasca, 2008). La BSC nasce nel 1992 da Kaplan e Norton con l'obiettivo di ovviare ai limiti dei modelli tradizionali di misurazione delle performance finanziarie, essendo sia uno strumento di implementazione strategica che di misurazione della performance (Kaplan e Norton, 1992). I pilastri su cui poggia la BSC sono quattro: la prospettiva del cliente, la prospettiva interna, la prospettiva di innovazione e apprendimento e la prospettiva finanziaria ed è proprio in quest'ultima che si dovrebbero riflettere gli esiti positivi che si sono verificati negli altri ambiti. "Per raggiungere l'equilibrio economico-finanziario, l'azienda deve essere capace di soddisfare il cliente, e per soddisfarlo deve essere efficiente ed efficace nella gestione interna; infine, la gestione interna può svolgersi positivamente solo dell'azienda ha una propensione per l'innovazione e l'apprendimento, nel senso che si preoccupa di formare il personale in modo che il processo di miglioramento continui nel tempo" (Cantele, 2006 p. 66). Tutto ciò dà vita ad un processo di feedback e apprendimento continuo, il quale permette di rimodulare la BSC a seconda delle esigenze ed in qualche modo si tenta di colmare

il gap che può esistere fra obiettivi di lungo e di breve periodo (Kaplan e Norton, 2001b, 2001c citato in Cantele, 2006 p. 74). Le prestazioni vengono misurate sia tramite parametri di natura finanziaria che qualitativo-fisica e quantitativa adottando un approccio basato su integrazioni, grazie al quale l'impresa può aspirare a prestazioni competitive migliori e più sostenibili nel tempo. Definire degli indicatori⁷ specifici e funzionali per la propria realtà non è facile e un errore nella loro costruzione può portare ad un'errata interpretazione del risultato e quindi indurre il management a adottare politiche non idonee al caso specifico. Con riferimento agli indicatori della BSC, per quanto riguarda la sostenibilità, si potrebbe far riferimento a quanto proposto dal Lowell Center for Sustainable Production. In uno studio del 2001, si descrivono quali sono gli obiettivi principali rispetto alla definizione di indicatori che sono in grado di misurare la sostenibilità e tra le altre funzioni evidenziano quella educativa, nei confronti delle imprese, rispetto alla realizzazione di una produzione sostenibile; quella informativa, fornendo dati concisi sullo stato attuale e sulle tendenze nelle prestazioni di un'azienda/impianto; promotrice di un apprendimento continuo; fornitrice di

⁷ “Gli indicatori sono una rappresentazione operativa di un attributo, inteso come qualità caratteristica, proprietà di un sistema” (Gallopín, 2017 p. 2) il cui obiettivo è far comprendere all'esaminatore le informazioni che deve analizzare. Sarà quindi l'alta direzione ad essere interessata all'andamento dell'azienda sia rispetto agli obiettivi stabiliti in fase di programmazione sia rispetto all'andamento dei competitors

strumenti che permettano di fare benchmarking sia interno che esterno, rispetto a tutte le dimensioni della sostenibilità (Veleva e Ellenbecker, 2001).

Sia per la balanced scorecard tradizionale che per la sua declinazione in ambiti sostenibili⁸ è cruciale la fase di identificazione e allineamento degli aspetti strategici che si intendono monitorare ed è quindi necessario evidenziare le relazioni gerarchiche di causa-effetto che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Come risultato di tale processo, tutti gli aspetti chiave verranno misurati tramite due tipi di indicatori, quelli di causa, o leading, e quelli di risultato, o lagging (Berti, 2018). Un indicatore leading può essere definito come anticipatore rispetto ad un andamento futuro, perché varia prima che si rilevi una variazione della performance aziendale, e permette quindi di monitorare l'andamento della gestione. Proprio per questa ragione i valori potrebbero avere dei limiti in termini di precisione ma l'importante è che siano tempestivi, perché qualora si riscontrasse una problematica, l'alta direzione avrebbe il tempo di intervenire e correggere la rotta. Un indicatore lagging viene invece definito indicatore di risultato, che quindi manifesta una variazione nel momento in cui si sono verificati gli effetti di una determinata azione (Fred, 2008). Quest'ultima tipologia di indicatori fornisce una

⁸ Si tenga in considerazione il fatto che esistono almeno tre modalità di transizione che possono essere adottate per passare dall'utilizzo di una balance scorecard tradizionale ad una di sostenibilità (Figge et al, 2002). Si consideri anche che è possibile focalizzare la BSC, oltre che sull'aspetto economico anche solo su uno degli altri aspetti della sostenibilità: ad esempio, per la dimensione sociale si può considerare un valido supporto la stakeholder scorecard (Cantele, 2006).

visione retrospettica e, seppur utili alla disclosure rispetto a quanto è stato fatto, non danno al management informazioni utili per una efficace programmazione futura. Si può quindi affermare che un miglioramento degli indicatori lead, dovrebbe riflettersi in un miglioramento, in un tempo successivo, che può essere più o meno vicino, anche degli indicatori di tipo lag.

Premesso che ogni realtà sceglie gli indicatori in base alle proprie esigenze, anche per quanto riguarda l'aspetto sociale possiamo averne sia numerici monetari che non monetari, nonostante la misurazione e la rendicontazione della performance sociale per definizione abbiano ad oggetto informazioni di carattere qualitativo (Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale, 2016).



















Le modalità di definizione di uno o più indicatori che siano rivolti a misurare la performance sociale vengono suggerite anche dagli standard di non financial reporting che nel tempo si sono sviluppati e che tendono ad essere utilizzati sempre in misura maggiore dalle imprese, da un lato per garantire credibilità nella redazione del report di sostenibilità, funzionale alla comunicazione esterna, dall'altro, qualora non si decidesse di fornire una disclosure esterna si potrebbe comunque attingere da questi standard per sviluppare un sistema di controllo interno. Lo standard più diffuso che analizza esclusivamente la tematica della sostenibilità sociale è il Social Accounting 8000 (SA8000), emanato dalla Social Accountability International (SAI), che, come obiettivo principale, ha quello di certificare situazioni di lavoro

ottimali, rispondendo alle esigenze delle organizzazioni che intendono distinguersi per il loro impegno nello sviluppo sostenibile, con particolare attenzione alle tematiche sociali. Questo permette, agli enti che la implementano, una corretta gestione e il monitoraggio costante di tutte le attività ed i processi ad esse correlati che impattano sulle tematiche riguardanti le condizioni dei lavoratori. Gli obblighi che impone a tutto coloro i quali vogliono ottenere o mantenere lo standard, si estendono anche ai fornitori ed ai subfornitori e le tematiche che vengono valutate riguardano il lavoro minorile, il lavoro forzato o obbligatorio, le condizioni di salute e sicurezza, la libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva, le discriminazioni, le pratiche disciplinari, le ore lavorative, il compenso e il sistema di gestione (SAI, 2023). Nata nel 2001, ha visto la sua ultima revisione nel 2014 in cui è presente la Maturity Declaration, che fornisce all'organizzazione gli strumenti necessari per poter misurare, migliorare e monitorare nel tempo le performance in materia etico-sociale. Il meccanismo che viene implementato segue un approccio ciclico formato dai seguenti step: plan, do, check, act. Inoltre, l'ampliamento a tutta la supply chain è un requisito sempre più importante, soprattutto per quelle realtà, che hanno una filiera produttiva molto lunga, geograficamente diversificata, in cui, a volte, si rischia di non avere dimensione di quello che fanno i fornitori (Bagnoli, 2010). Ad oggi, questo stesso istituto sta sviluppando un nuovo standard che richiede alle organizzazioni di sviluppare e implementare un sistema di gestione formalmente definito per rendere operativa la contabilità TBL (Social

Accountability International, 2023). Non si tratta però dell'unico standard che certifica le buone pratiche in termini di sostenibilità sociale all'interno dell'impresa ma anzi, in tutti gli standard di non financial reporting, tra cui quelli proposti dalla Global Reporting Initiative, viene trattato questo tema, integrato alle dimensioni di sostenibilità economica e ambientale. Altri strumenti che sono funzionali alla misurazione e alla certificazione delle performance sociali sono, tra gli altri, il Social Life Cycle Assessment (S-LCA), la social footprint mentre altri modelli riguardanti la misurazione e la valutazione dell'impatto sociale verranno analizzati nel capitolo successivo.

L'organizzazione Life Cycle Initiative definisce "Il Social LCA un metodo che può essere utilizzato per valutare gli aspetti sociali e sociologici dei prodotti, il loro effettivo e potenziale impatto positivo e negativo lungo il ciclo di vita" (LCI, 2023). Vengono considerate tutte le fasi necessarie per la produzione del prodotto in questione partendo dall'estrazione e dalla lavorazione delle materie prime, passando per la produzione, la distribuzione, l'uso, il riutilizzo, la manutenzione, il riciclaggio fino ad arrivare allo smaltimento finale. Nella figura 1.9, fornita dal Life Cycle Initiative, vengono evidenziate tutte le categorie di stakeholders e di impatto considerate dal Social LCA.

Figura 1.9 – Social LCA framework

Stakeholder categories	Impact categories	Subcategories	Inv. indicators	Inventory data
Workers	Human rights			
Local community	Working conditions			
Society	Health and safety			
Consumers	Cultural heritage			
Value chain actors	Governance			
	Socio-economic repercussions			

Fonte: Life Cycle Initiative

I valori e i dati considerati possono essere generici e/o specifici dell'organizzazione, a seconda che siano disponibili o meno, quantitativi, semiquantitativi o qualitativi; questo metodo può essere sia integrato con l'Environmental LCA e il Life cycle costing o utilizzato autonomamente se si vuole monitorare esclusivamente l'aspetto sociale. Bisogna evidenziare come il S-LCA non fornisca risposte alla questione se un prodotto debba essere realizzato o meno, sebbene possa offrire spunti di riflessione per prendere una decisione rispetto all'acquisto o meno del prodotto, o anche al mantenimento o meno della produzione. Il S-LCA viene anche utilizzato in integrazione dell'applicazione dello standard SA8000, considerando non più solo il prodotto ma anche l'organizzazione che lo realizza, dando vita ad una nuova metodologia chiamata Social Organizational LCA (D'Eusano et al, 2022).

La Social Footprint è un approccio sviluppato nel 2008, che ha l'obiettivo di gestire e rendicontare le prestazioni di sostenibilità sociale di un'organizzazione: di fatto si tratta di un'applicazione più ristretta della sostenibilità basata sul contesto⁹, che nella sua forma più ampia copre le prestazioni di sostenibilità in tutte le sue dimensioni: sociale, economica e ambientale (McErloy et al. 2008). L'obiettivo della certificazione Social Footprint è infatti quello di coinvolgere il consumatore in scelte di acquisto più consapevoli e supportare le organizzazioni nella comunicazione trasparente al mercato. Come si legge dalle pagine web delle due principali società che emettono la certificazione, Bureau Veritas e DNV Business Assurance, chi si certifica, da un lato assume l'impegno di stimolare il miglioramento delle condizioni etico sociali dei diversi anelli della propria filiera di produzione; dall'altro, si impegna a rendere trasparente al consumatore la filiera da cui un prodotto deriva, la localizzazione dei fornitori e degli attori coinvolti nel processo di realizzazione finale del prodotto e le relative informazioni. Lo schema di certificazione è stato costruito da un Comitato di stakeholder a cui ha aderito, fra gli altri, la Presidenza del Consiglio dei ministri, e va sottolineato come la

⁹ “La sostenibilità basata sul contesto è un nuovo approccio alla RSI e alla gestione in generale che considera esplicitamente i limiti sociali, economici e ambientali nel mondo nel momento in cui si cerca di valutare le prestazioni delle organizzazioni. Affinché l'uso o l'impatto sulle risorse naturali da parte di un'organizzazione, ad esempio, sia sostenibile, non deve mettere a rischio né l'adeguatezza di tali risorse né il benessere di coloro che dipendono da esse. E poiché molte delle risorse coinvolte sono condivise, CBS consente anche di assegnare quote (o allocazioni) eque, giuste e proporzionate delle responsabilità per il loro mantenimento a organizzazioni specifiche” (McErloy e Thomas, 2016)

certificazione venga rilasciata soltanto al termine di un percorso di verifica, durante il quale un organismo di parte terza controlla che il sistema di raccolta dei dati adottato dall'organizzazione risponda ai requisiti richiesti. Inoltre, a seconda del numero di indicatori considerati, la certificazione verrà dettagliata con due possibili livelli proprio per indicare il grado di profondità dell'analisi.

A questo punto appare chiaro come gli strumenti di misurazione interna ed esterna siano complementari gli uni agli altri, entrambi necessari ed accomunati dalla caratteristica di tentare di organizzare le informazioni per renderle il più funzionali possibile rispetto al soggetto che ne è il destinatario. Fatta questa doverosa riflessione, nel capitolo successivo si procederà con l'analisi dei metodi e degli strumenti necessari per eseguire la valutazione d'impatto sociale, che può riguardare realtà del mondo for profit, non profit ma anche le pubbliche amministrazioni.

CAPITOLO II

METODI E STRUMENTI PER L'ESECUZIONE DELLA VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE

2.1. L'impatto sociale e la sua misurazione

La valutazione d'impatto sociale (VIS), o Social Impact Assessment (SIA), ossia la valutazione quali-quantitativa di attività poste in essere per generare un cambiamento, nasce negli anni Settanta accanto alla valutazione di impatto ambientale, e inizialmente non se ne comprese l'importanza, anche perché, le priorità dell'opinione pubblica erano spostate sulle questioni ambientali. Originariamente veniva realizzata cercando di emulare le fasi delle valutazioni ambientali, semplicemente trasladole sul piano sociale e, molto spesso, era una parte marginale presente all'interno delle valutazioni ambientali stesse. Si può immaginare quindi che il grado di accuratezza con cui veniva realizzata, era abbastanza basso ma con il tempo, ci si è resi conto che, trattandosi di tematiche differenti, le due questioni non potevano essere affrontate seguendo gli stessi step (Vanclay et al, 2015).

In quegli stessi anni, negli Usa, nasce l'Interorganizational Committee on Guidelines and Principles for Social Impact Assessment, il quale ha redatto delle linee guida, per sopperire alla necessità di sviluppo di un modello che fosse in grado di considerare l'impatto sociale di progetti, programmi e politiche messe in atto dal

governo americano: si tratta della prima forma di utilizzo delle valutazioni di impatto sociale. Anche la Commissione europea, diversi anni dopo, inizia a sfruttare questo strumento, utilizzandolo per valutare le conseguenze delle politiche economiche, sociali e ambientali, prima che venissero proposte all'approvazione degli organi competenti. La valutazione, e quindi anche la selezione delle politiche proponibili, inizialmente veniva effettuata da una commissione interna, formata da personale competente di altro profilo, mentre dal 2015, questo compito venne affidato ad una commissione esterna: il Regulatory Security Board (Melloni, 2016).

Negli ultimi anni, sempre sotto la crescente spinta dell'Unione, si è promossa la diffusione di modelli di misurazione del valore non identificabili tramite metriche finanziarie tradizionali. Questa propulsione si è concretizzata, con un programma di sovvenzioni, investimenti e garanzie, da ottantasei milioni di euro, a favore delle imprese sociali che erano in grado di dimostrare di avere un "impatto sociale misurabile" (Commissione europea, 2014). "La misurazione dell'impatto sociale è un campo relativamente nuovo e quindi potrebbe essere necessaria una certa sperimentazione per contribuire a strutturarlo e creare una cultura della misurazione" (OECD, 2015 p. 3). Da questa crescente attenzione scaturisce, in imprese ed enti non profit, la necessità di trovare soluzioni credibili per dare vita a processi di misurazione e valutazione d'impatto sociale, così da poter rendere conto, quindi dimostrare, quanto è stato fatto, in termini d'impatto sociale generato dalle

loro attività (Corvo et al, 2021). Oltre a quanto evidenziato, sono individuabili altre tre ragioni per cui questo processo si sta sempre più diffondendo, una delle quali è legata al cambiamento del ruolo del consumatore, che influenza il comportamento delle imprese, spingendole a adottare comportamenti sempre più socialmente responsabili nei confronti di tutti gli stakeholders, compreso l'ambiente. Da qui, ancora una volta, emerge la prospettiva Triple Bottom Line e si sottolinea come le imprese debbano essere in grado di dimostrare le ricadute, positive e negative, derivanti dal loro operato. Un'altra ragione che vale la pena menzionare riguarda il profondo processo di rinnovamento che sta coinvolgendo la pubblica amministrazione (PA), tramite l'adozione di un nuovo stile manageriale, detto anche New Public Management, in cui si richiede ai dirigenti delle PA un comportamento analogo a quello che si adotterebbe in un'impresa profit oriented. Le attività svolte negli enti pubblici dovrebbero essere sempre realizzate seguendo criteri di efficacia ed efficienza ma, in questo specifico ambito, si richiede l'adozione di metodi e strumenti funzionali alle attività di progettazione, fornitura e valutazione di servizi (ad esempio, l'analisi costi benefici, la capacità di lavorare per progetti, la responsabilità personale diretta). In molti ambiti, il settore pubblico opera tramite Enti del Terzo Settore e questi, per essere riconosciuti come in grado di svolgere l'attività, devono dichiarare l'impatto sociale che andranno a generare. Di fatto, viene a crearsi un vero e proprio mercato sociale in cui è presente una competizione fra i vari enti in grado di fornire lo stesso servizio. Un'ultima ragione

per cui questo processo si sta diffondendo sempre di più deriva dal punto appena trattato e riguarda la professionalizzazione di questi enti, che stanno procedendo con assunzioni di personale altamente qualificato, andando a sostituire, ma solo in parte, il personale che offre prestazioni con carattere di volontariato (Bassi, 2017). Accanto a ciò, si manifesta la crescente scarsità di risorse, ed è da qui che nasce la necessità, da parte dell'impresa, di dotarsi di strumenti che siano in grado di dimostrare che è capace di canalizzare in maniera positiva il valore creato. Inoltre, lo sviluppo della finanza ad impatto sociale richiede in misura sempre più persistente, strumenti che siano in grado di orientare le scelte degli investitori, permettendo loro di fare delle valutazioni rispetto al rendimento, che siano almeno in parte supportate da studi, in modo da ridurre il rischio insito di ogni operazione di finanziamento (Impronta Etica e SCS Consulting, 2015).

Prima di procedere con l'analisi dei sistemi di misurazione di impatto sociale è bene comprendere cosa esso sia: il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali lo definisce 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.lgs. del 23/07/2019 art. 7, p. 1). In questo frangente entrano in gioco una serie di attori, diversi dal soggetto in analisi che, in via diretta o indiretta, possono aver influenzato il risultato che si va a monitorare. Altri autori lo definiscono come il valore creato in conseguenza di un'attività o come il valore

percepito dai beneficiari e da tutti gli altri interessati (OECD, 2015) mentre altri ancora utilizzano la locuzione “Societal Impact” perché un’impresa genera diversi tipi di impatto, quali, oltre a quello economico, anche sociale, politico e culturale, e con questo termine tendono a racchiuderli tutti (Ebrahim e Rangan, 2010). Si deve considerare che la valutazione d’impatto sociale può essere effettuata sia da realtà pubbliche che private, con o senza scopo di lucro, alcune di queste infatti, creano direttamente un impatto sociale, mentre altre lo generano indirettamente. Il concetto di impatto sociale viene messo in stretta relazione con la nozione di cambiamento sociale che può essere definito come “l’insieme delle conseguenze sociali direttamente attribuibili a un’azione compiuta da un soggetto terzo”. Inoltre, si specifica che il cambiamento viene generato da una serie di relazioni causa-effetto che hanno conseguenze sulla popolazione umana, alterano il loro modo di vivere. (Pedrini e Zaccone, 2019 p. 59).

Dalla letteratura emerge come si possano identificare due grandi macrocategorie, all’interno delle quali poter far ricadere le varie definizioni di impatto che nel tempo sono state prodotte: una basata sul contenuto ed una basata sul metodo. La prima considera “gli effetti a lungo termine, positivi o negativi, primari e secondari, visti o impreveduti, prodotti direttamente o indirettamente da un intervento di sviluppo” (Development Assistance Committee, 2002 p. 24) evidenziando la relazione causale fra interventi ed effetti; la seconda categoria è più selettiva, poiché

considera “la stima dei cambiamenti del grado di benessere (...) che possono essere attribuiti ad un particolare progetto, programma, politica” (Independent Evaluation Group, 2012 p. 5). Quando la valutazione d’impatto non ha esclusivo focus economico ma considera anche l’aspetto sociale, si devono considerare anche quegli effetti che hanno bisogno di un orizzonte temporale più esteso per manifestarsi. Questa è una problematica da non sottovalutare, dal momento che molti dei metodi oggi utilizzati per fare questo tipo di valutazioni, danno una rappresentazione statica dei risultati, rischiando quindi di omettere una serie di effetti sul medio periodo di cui sarebbe importante tenere traccia. Nel momento in cui si affronta una valutazione di impatto sociale ci si dovrebbe chiedere se i cambiamenti avvenuti siano stati generati da un’attività che è stata appositamente svolta, o se invece si sarebbero comunque verificati. Da ciò si evince che per poter parlare di valutazione d’impatto è necessaria un’analisi di causalità, altrimenti si può solo parlare di analisi di performance o rendicontazione (Bonaga, 2016).

La valutazione d’impatto sociale, per essere definita tale, deve rispondere a due obiettivi, uno formativo ed uno rendicontativo, anche se non per forza presenti nella stessa misura. Quello che distingue cosa sia valutazione d’impatto riguarda “l’impostazione a monte, le motivazioni della valutazione e conseguentemente la sua accettabilità da parte di chi è coinvolto come valutato” (Bezzi, 2007 p. 46). Si parla di obiettivo rendicontativo quando la valutazione si occupa di verificare se

quello che è stato dichiarato è poi stato effettivamente conseguito; si tratta di un'operazione funzionale al processo di responsabilizzazione del soggetto che viene valutato. Come esemplificazione, si può far riferimento a un soggetto pubblico che eroga dei fondi e poi chiede una valutazione come verifica dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi che erano stati dichiarati.

Parlando invece dell'obiettivo formativo, si fa riferimento ad un'analisi che avviene sia ex ante che ex post rispetto all'intervento, poiché, nel momento stesso in cui si sceglie di intraprendere un percorso valutativo, si avvia un processo di apprendimento interno in cui l'organizzazione compie l'importante sforzo di pianificare la strategia, selezionare gli indicatori specifici al fine di individuare i legami fra obiettivi ed outcome, cercando di analizzare tutte le variabili rilevanti. Dal punto di vista ex post invece, si cerca di capire quali siano stati i punti di forza e di debolezza del progetto, quindi la misura del successo e/o del fallimento delle politiche attivate (Bonaga, 2017). Da ciò si può concludere che un'analisi con un focus esclusivamente rivolto alla rendicontazione non avrà necessità di un approfondimento dei meccanismi di causa-effetto, perché il suo obiettivo principale è il risultato, e non il processo che lo ha determinato. Oltre, quindi, a chiedersi in che misura un effetto specifico può essere attribuito all'intervento e se questo intervento abbia fatto o meno la differenza, bisogna anche chiedersi in che modo è

stato in grado di farla e se è in grado di funzionare anche in altri contesti (Campbell, 2007).

Molti studi presenti nella letteratura hanno declinato il concetto di impatto sociale nella dimensione organizzativa e si sono basati sulla cosiddetta teoria del cambiamento, il cui scopo è quello di analizzare le modalità di funzionamento di un progetto, un'iniziativa, un'attività e le conseguenze che ne derivano. Grazie a questa teoria si è in grado di definire i legami fra le attività di un progetto, il nesso causale che lega e le relazioni nel lungo periodo che genera (Elevati, 2019). Si tratta della principale teoria di interpretazione dell'impatto sociale e viene sempre più spesso utilizzata per definire il nesso causale delle relazioni anche a livello aziendale. Verrà analizzata nel dettaglio all'interno dei paragrafi successivi.

Mentre la spiegazione delle modalità con cui viene fatta la differenza può avvenire tramite la teoria del cambiamento, emerge una criticità rispetto alla possibilità di riuscire a generalizzare i risultati, poiché un risultato positivo in un contesto non implica che questo possa ripetersi anche in altri ambienti o in altri momenti (Stame, 2020).

Alla luce di quanto analizzato emerge come possa manifestarsi una difficoltà nella scelta della definizione anche in ragione del fatto che molti autori si sono espressi rispetto a questo tema. All'interno del seguente elaborato si prende come riferimento quella proposta dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

poiché, a parere di chi scrive, evidenzia meglio i tratti che riassumono il concetto di VIS. La si potrebbe integrare con gli aspetti di sostenibilità proposti da Ebrahim e Rangan (2010) per renderla ancora più attuale e adattabile ad un contesto sempre più influenzato da questi aspetti. Altresì, dalle considerazioni sopra riportate, emerge che questa integrazione può rientrare all'interno della macroarea definita dal Development Assistance Committee, poiché evidenzia particolarmente i legami di causa-effetto.

2.2. Principi e fasi della valutazione d'impatto sociale

La valutazione d'impatto sociale è uno strumento che viene utilizzato per valutare esclusivamente le attività che i vari soggetti, pubblici e privati, con o senza scopo di lucro, decidono di mettere in pratica e non i soggetti stessi. La definizione che si è data precedentemente, proposta dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, deve prendere in considerazione quattro principi, proposti dal gruppo di esperti designati dalla Commissione europea, sulla rendicontazione in generale applicabili poi, anche alla rendicontazione sociale (Venturi, 2019).

Il primo dei principi da rispettare è quello di rilevanza, secondo cui devono essere incluse tutte le informazioni necessarie per prendere delle decisioni e, relativamente all'impatto sociale si dovrebbe far riferimento all'efficacia e all'efficienza, cioè al come ed in che modo si è in grado di raggiungere l'obiettivo. Il secondo principio

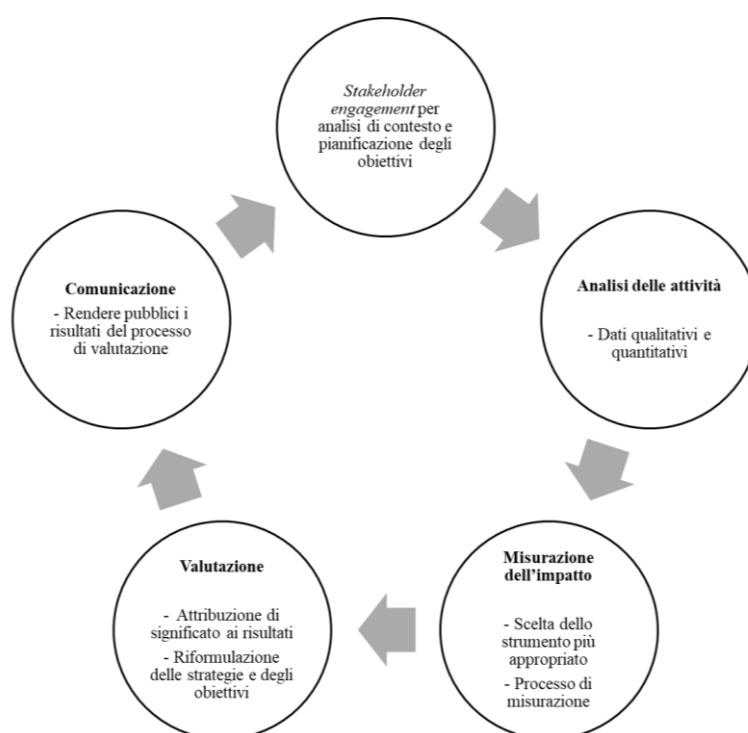
cui bisogna rifarsi è quello dell'affidabilità delle informazioni, le quali devono essere il più oggettive possibile e, proprio in virtù di questo, possono essere considerate solo quelle informazioni verificabili tramite prove oggettive, in cui, ad esempio, si esplicitano le assunzioni alla base della raccolta dei dati, o la fonte da cui provengono sia autorevole. Di fatto i dati, affinché siano utili, devono essere sia pertinenti che affidabili. Il terzo principio previsto dagli standard riguarda la comparabilità delle informazioni, secondo cui le stesse dovrebbero essere riportate, nello stesso studio, utilizzando la stessa struttura e facendo riferimento al medesimo intervallo temporale. Anche qui si manifesta una complessità, riferita alla loro reperibilità e la priorità va data all'aspetto della comparazione del processo piuttosto che all'indicatore. Il quarto principio può essere definito con la locuzione "apply or explain" facendo riferimento al fatto che se tutte le informazioni richieste non dovessero essere disponibili, ne dovrebbe essere data pronta comunicazione. Inoltre, il risultato della valutazione deve essere reso accessibile a tutti gli stakeholders, non solo in termini di risultato della valutazione ma anche del processo da cui questa è derivata (Commissione europea, 2014; Venturi, 2019).

Il processo che permette di realizzare una valutazione d'impatto sociale è composto da diverse fasi, il cui numero varia a seconda dell'approccio che si intende seguire, anche se, di fatto, tutte le valutazioni seguono la stessa logica.

Il primo ambito che deve essere analizzato riguarda la definizione del perimetro dell'analisi, quello che in un'analisi LCA sarebbe indicato come definizione dei confini del sistema, in cui si separa ciò che sarà oggetto dello studio da ciò che invece verrà escluso. È importante che coloro i quali si occupano di svolgere l'analisi siano a conoscenza di tutte le attività che vengono realizzate nell'organizzazione, o che almeno conoscano tutto ciò che è nel perimetro dell'analisi, in modo da valutare la fattibilità, sia tecnica che economica, del percorso che si sta intraprendendo. Bisogna essere estremamente chiari rispetto all'obiettivo della misurazione, dal momento che l'analisi sarà utile se risponde all'esigenza da cui è scaturita: in caso contrario, si assisterà ad uno spreco di tempo e risorse. La definizione dell'oggetto della valutazione può essere più agevole nel momento in cui l'organizzazione è in grado di definire chiaramente la sua mission, e bisogna anche capire quale sia l'ampiezza dell'analisi che si vuole adottare. L'analisi può essere svolta a livello macro, meso, o micro, a seconda che si analizzi rispettivamente il livello inteso in termini di società, di organizzazione o individuale o, ancora di più un singolo programma o iniziativa. Anche un'analisi rispetto alle tempistiche risulta essere importante, dal momento che la presenza di fonti di finanziamento diversificate implicano numerosi soggetti a cui dover rendere conto, e quindi a cui dover mostrare il raggiungimento di determinati obiettivi (Impronta Etica e SCS consulting, 2015).

Una volta eseguita questa analisi di background avranno luogo cinque diverse fasi, riassunte nella figura 2.1.

Figura 2.1. – Il ciclo della valutazione d’impatto sociale



Fonte: Venturi, 2019

La prima fase riguarda la mappatura e il coinvolgimento degli stakeholder in cui si considerano gli aspetti che sono maggiormente rappresentativi e rilevanti rispetto all’oggetto dell’analisi e possono essere, ad esempio, i beneficiari dell’intervento, la comunità, i donatori, i media, il team di lavoro ecc. Il loro coinvolgimento è importante perché contribuiscono, a vario titolo, al raggiungimento dell’obiettivo poiché potrebbero essere portatori di informazioni utili, piuttosto che di risorse

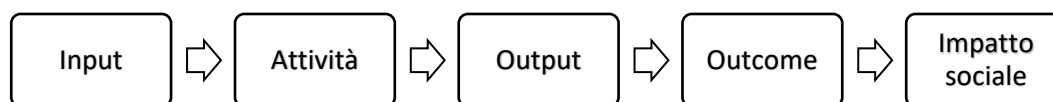
monetarie, o avere competenze essenziali nell'eseguire una determinata attività. Dopo aver individuato le categorie di stakeholder che si decide di prendere in considerazione, si dovrebbe assegnare loro un livello di priorità, da cui potrà dipendere il grado di coinvolgimento, in relazione all'influenza sull'attività oggetto di analisi e alla dipendenza dagli esiti dell'attività. Accade, quindi, che alcune categorie, per mancanza di tempo e risorse, vengano escluse dal processo di coinvolgimento e, ai fini della trasparenza dello stesso, sarebbe utile chiare le motivazioni di tale esclusione (Bonaga, 2016). Un ascolto attivo degli stakeholder può influenzare in maniera rilevante l'esito della valutazione, dal momento che questa è una prima forma di controllo rispetto agli obiettivi iniziali. Si dice infatti che "la qualità valutativa inizia dalla qualità del coinvolgimento dei portatori di interesse" (Venturi, 2019, p. 6). Il coinvolgimento deve comunque permanere in tutte le altre fasi, continuando ad eseguire il controllo in itinere, per non rischiare di scostarsi troppo dagli obiettivi, o ancora capire se invece le esigenze sono mutate e riadattare l'analisi. Grazie al contatto diretto con i vari portatori di interesse "si riesce a costruire la catena del valore degli impatti, il cui scopo è quello di identificare le aree di impatto e gli indicatori di performance" (Impronta Etica e SCS consulting, 2015 p. 26).

A questo punto della valutazione si sono individuati gli stakeholder e si sono definiti i cambiamenti attesi o avvenuti, e si può proseguire con la formulazione del quadro

logico, in modo da esplicitare le modalità con cui il cambiamento. Questa macrofase può essere definita come analisi delle attività, poiché si vanno a ricercare informazioni sia qualitative che quantitative, che ci permetteranno di andare a misurare l'impatto stesso, tramite la metodologia e gli strumenti più appropriati in relazione agli obiettivi.

In particolare, uno degli strumenti più diffusi in termini di funzionalità nell'esplicitazione del cambiamento è l'impact value chain, o catena del valore dell'impatto, rappresentata alla figura 2.2, che permette di scomporre in diverse fasi la modalità di generazione di impatto sociale.

Figura 2.2. – *la catena del valore dell'impatto*



Fonte: elaborazione dell'autore, adattata da Clark et al, 2004.

Andando ad analizzare i singoli elementi che compongono la stessa, sono presenti gli input, che identificano le risorse, di qualsiasi natura, che vengono impiegati nelle attività, ovvero nella fase successiva. In questa seconda fase, si è in grado di confrontare le risorse impiegate con i benefici sociali attesi o ottenuti, e si va quindi a fare una valutazione di efficacia, anche rispetto ad eventi o programmi simili attuati in passato. Le attività sono le azioni concrete e il lavoro svolto dall'organizzazione per riuscire a raggiungere gli obiettivi stabiliti, necessari per

realizzare il progetto. L'output è ciò che viene ottenuto tramite diretta trasformazione dell'input, cioè i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione, che si manifestano nel breve periodo. L'outcome presuppone una riflessione che legghi gli obiettivi e/o le finalità dell'intervento ai risultati ottenuti, sia attesi che inattesi, positivi e negativi, diretti e indiretti, che però si manifesteranno nel medio-lungo periodo. Per outcome diretto si intende una conseguenza ragionevolmente diretta sulla vita del beneficiario, mentre per outcome indiretto si intende una conseguenza indiretta sulla vita del beneficiario. Quando si parla di impatto, l'ambito di applicazione diventa più ristretto, perché si fa riferimento alla parte attribuibile in maniera esclusiva alle attività realizzate, riuscendo a misurare l'effettiva capacità del progetto di generare i cambiamenti (Venturi, 2019). In questo contesto si svilupperanno indicatori di prodotto, indicatori di risultato e indicatori di impatto, tenendo in considerazione il fatto che tra prodotto e risultato deve esserci una relazione credibile e stretta. Inoltre, il risultato può essere definito effetto solo se è presente una relazione evidente o verificabile del rapporto di causalità che lo lega all'output. Si deve sottolineare che, se il nesso di causalità non è evidente o verificabile, gli outcome non possono essere definiti effetti; ciò che trasforma il cambiamento in effetto è la differenza fra quanto avremmo osservato dopo l'intervento e il valore che si sarebbe verificato in assenza dell'intervento (Bonaga, 2016).

Tutto il processo di mappatura serve per evidenziare gli elementi chiave del processo e lo step successivo è quello di individuare gli indicatori di output e di outcome (Venturi, 2019). I primi sono indicatori di performance che misurano la quantità e la qualità di quello che l'organizzazione realizza, e ne danno indicazione dell'efficienza. I secondi misurano il cambiamento sociale che l'attività ha realizzato e vanno ad evidenziare l'efficacia delle politiche messe in atto dall'organizzazione. Rispetto a quanto detto sulla differenza fra outcome e impact si può concludere che gli indicatori di impatto sono un sottogruppo di quelli di outcome, in particolare li identifichiamo come quelli che misurano l'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi. Una volta concluso il processo di misurazione si può procedere con la valutazione, riuscendo ad attribuire un significato ai risultati raggiunti grazie all'analisi degli step precedenti, ponendo maggiore enfasi sugli aspetti che sono risultati critici. La capacità di individuare gli impatti, al netto di tutti gli effetti non imputabili all'analisi condotta è effettuabile solo ad intervento concluso, tramite l'analisi controfattuale. Qualora questo tipo di analisi non possa essere svolta, per mancanza di informazioni o per motivazioni etiche, si potrà fornire una stima approssimata dell'addizionalità dell'intervento, applicabile esclusivamente quando la misurazione dell'impatto è condotta a livello previsionale. Concretamente si agisce per sottrazione rispetto al valore dell'outcome, andando ad eliminare quella parte che si sarebbe comunque osservata in assenza dell'intervento, quella che è dovuta a soggetti esterni diversi

dall'organizzazione in analisi; quella che ha generato danni o problematiche su altri soggetti.

L'ultimo step, facendo sempre riferimento alla figura 2.1, riguarda la comunicazione, sia interna che esterna, in modo da fornire una solida base informativa per essere in grado di formulare strategie più mirate alla soddisfazione dei bisogni della comunità e, allo stesso tempo, rendere conto a tutti gli stakeholder dei punti di forza e di debolezza dell'analisi. Lo stile di comunicazione deve essere adeguato rispetto al soggetto cui ci si sta rivolgendo ed è solo così che si fidelizzeranno gli stakeholder e, allo stesso tempo, si permetterà loro di prendere decisioni informate (Nicholls et al, 2009; Venturi, 2019; Impronta Etica e SCS consulting, 2016).

Volendo aprire una breve parentesi sull'analisi controfattuale, bisogna sottolineare che in Italia è un metodo molto diffuso nei settori diversi da quello sociale (Pellegrini et al. 2014) ed è definita come differenza fra ciò che è accaduto dopo l'intervento, ovvero la situazione fattuale, e ciò che sarebbe accaduto se quello stesso intervento non fosse stato realizzato, cioè la situazione controfattuale. Il confronto che verrebbe messo in atto sarebbe fra un valore osservabile ed uno che si dovrà ricostruire. La diffusione di questo tipo di analisi si scontra anche con questioni etiche, legate anche alla tipologia di beneficiari e alla complessità del contesto in cui si effettua l'analisi. L'unico intento dell'analisi è capire se ci sia o

meno un legame tra un effetto e un'azione, e nel caso, di quale entità ma non è prevista la comprensione dei motivi e delle modalità per cui si è generato quello specifico effetto (Barberi et al, 2013). Non essendo sempre praticabile, soprattutto nel mondo dell'imprenditoria sociale si fa riferimento ai modelli di valutazione basati sulla teoria, i quali assumono che "all'attuazione di un intervento o servizio, oggetto di valutazione, siano connessi determinati effetti, che giustificano l'investimento di tempo e risorse in quell'intervento o servizio" (Palumbo, 2001 p. 228). Da quanto appena citato si comprende che esiste sempre un nesso causale tra l'implementazione e il verificarsi degli effetti attesi, anche se bisogna essere consapevoli del fatto che è impossibile controllare tutte le condizioni che potenzialmente sono in grado di influenzare la valutazione. Quindi, in base all'obiettivo dell'analisi, si sceglierà il modello che più risponde alle esigenze del caso, rimanendo coscienti del fatto che ognuno di questi ha anche dei limiti.

2.3. Analisi dei principali modelli per l'esecuzione di una valutazione di impatto sociale

La valutazione di impatto sociale non prevede un modello univoco di esecuzione e a partire dalle sue prime applicazioni ne sono state proposte diverse versioni, in base alla finalità della stessa e/o all'unità oggetto dell'analisi. Non è infatti utile confrontare i diversi approcci, e quindi i relativi metodi di indagine dal punto di

vista delle capacità esplicative se non si inquadra tale confronto nell'ambito di una chiara proposta valutativa (Marchesi et al, 2011). Se ci si pone l'obiettivo di indagare l'efficacia e l'efficienza, sarà più corretto adottare modelli basati su indici sintetici, quali, ad esempio lo SROI (Social Return on Investment), l'analisi costi-benefici o il metodo VALORIS che, se ben utilizzati, evidenziano la capacità di generare valore aggiunto. Se invece l'oggetto dell'analisi riguarda la relazione causale fra meccanismi attivati ed effetti osservati sarà più adatto l'approccio basato sui modelli del quadro logico o sulla teoria del cambiamento. Qualora invece l'obiettivo sia quello di fornire una fotografia dei risultati di un'organizzazione per dimensioni di performance si adotteranno modelli quali il Social Enterprise Impact Evaluation (SEIE) o impACT. Quelli appena citati non sono gli unici modelli presenti ma anzi, ne è stata fatta una selezione, poiché da una ricerca condotta nel 2019 emerge che ne esistono 26 applicabili alle aziende for profit (Pedrini e Zaccone, 2019). Ognuno di questi risponde ad esigenze diverse e in questo lavoro se ne presenteranno due per ogni cluster sopra descritto, considerando che nell'analisi riportata nel documento di Pedrini e Zaccone (2019), non viene espressamente preso in considerazione il mondo non profit, che pure è un grande fruitore delle VIS, anche se è possibile che gli stessi utilizzino i modelli citati nello studio. Per questo motivo, si implementano le considerazioni presenti nello studio sopra citato con altri riferimenti proposti dalla letteratura, con l'intento di fornire una prospettiva a 360 gradi sul mondo delle valutazioni, andando ad indicare, per

ogni modello considerato, sia i punti di forza che di debolezza. Un altro studio da cui si attinge, che tenta di catalogare le metodologie di misurazione, è quello sviluppato da Zamagni, Venturi e Rago, in cui vengono inseriti strumenti diffusi a livello internazionale per la misurazione dell'impatto delle imprese sociali¹⁰. La selezione in questo studio è stata effettuata in relazione alla rilevanza per diffusione geografica, oltre che alla capacità dei vari modelli di misurare gli outcome e/o gli impatti oltre che di effettuare la distinzione in termini monetari e non monetari (Zamagni et al, 2015).

2.3.1 Modelli che mirano alla costruzione di un indicatore sintetico

Il Social Return on Investment (SROI) è un indice che viene utilizzato per misurare e rendicontare il valore creato da un'organizzazione, andando ad integrare i costi e i benefici economici, sociali e ambientali. Lo SROI può essere di due tipi: previsionale e valutativo a seconda che il suo calcolo avvenga ex- ante o ex-post la valutazione. Si parla di SROI previsionale quando si va a calcolare il valore sociale

¹⁰ Il D.lgs. 112 del 3 luglio 2017, successivamente aggiornato con il d.lgs. n. 95 del 20 luglio 2018, in attuazione della Legge delega n. 106 del 6 giugno 2016 definisce impresa sociale “tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformità alle disposizioni del citato decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività (...) gli enti religiosi civilmente riconosciuti le norme del D.lgs. n. 112/2017 si applicano a particolari condizioni; le cooperative sociali e i loro consorzi, di cui alla Legge 8 novembre 1991, n. 381, acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali. Ad esse le disposizioni del D. Lgs. n. 112/2017 si applicano nel rispetto della normativa specifica delle cooperative ed in quanto compatibili” (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2018 art.).

che prevedibilmente verrà creato e il valore degli outcome attesi, mentre si parla di SROI valutativo quando si verifica se quanto previsto è poi stato raggiunto, e in caso di quanto si discosta dalla previsione (se è stato calcolato sia ex-ante che ex-post). Questo modello si basa su sette principi che sono: “coinvolgere gli stakeholders; comprendere il cambiamento, misurandolo; valutare ciò che conta; includere solo ciò che è materiale; non sovrastimare; essere trasparenti; verificare il risultato” (Nicholls, 2012 p. 12). Questo tipo di analisi, prevedendo l’inserimento di tutti i costi e dei benefici, consente di valutare l’intervento nella sua complessità, rispetto ad altre alternative, e se si considerano anche parametri temporali, si è in grado di comprendere se il valore generato, sarà tale anche nel lungo periodo. Lo SROI viene calcolato come rapporto fra il valore attuale e il valore degli input, quindi, tra il valore scontato dei benefici e il totale degli investimenti. Inoltre, “tramite un foglio di calcolo si è in grado di realizzare un’analisi di sensitività e valutare, pertanto, il peso e l’importanza che ciascun elemento registrato o previsto hanno rispetto al quadro complessivo” (Busacca e Caputo, 2020 p. 47). A titolo esemplificativo, se si ottiene un valore dello SROI pari a tre significa che per ogni euro investito se ne ottengono tre di valore sociale. L’operazione di monetizzazione è funzionale alla comprensione e alla comparazione, poiché si fa riferimento ad un’unica unità di misura sia per gli investimenti che per il valore sociale generato. Accanto a questo vantaggio è insito il rischio che si sovrastimino gli effetti, e si tratta di un rischio comune a tutte le tecniche di monetizzazione. Essendo una

misura sintetica consente una comunicazione efficace ed essendo comprensibile da tutti gli stakeholders può essere utilizzato anche come strumento sia di accountability che di comunicazione interna. Nonostante però i numerosi vantaggi, è giusto sottolineare i punti di debolezza di questo modello, dal momento che, essendo un indicatore all'interno del quale possono confluire innumerevoli informazioni, sia di tipo quantitativo che qualitativo, si rischia di basare l'analisi su valori non verificabili. Sarebbe infatti più corretto utilizzare questo modello nella misura in cui i valori da considerare siano quantitativi e misurabili in maniera oggettiva (Nicholls et al, 2012).

Il modello di valutazione VALORIS si basa sull'analisi costi benefici¹¹ e nasce dall'esigenza di fornire una valutazione sull'impatto economico di un'attività prettamente sociale per soddisfare le esigenze dello stakeholder ente pubblico. Si tratta di una modalità nata dall'esigenza di riuscire a monetizzare l'impatto all'interno del mondo della cooperazione sociale di tipo B, ovvero finalizzata all'inserimento lavorativo di soggetti socialmente svantaggiati. Il metodo consente, in maniera precisa e periodica, di misurare il risparmio che l'impresa sociale

¹¹ L'analisi costi benefici è uno di quei modelli che permettono di costruire un indicatore sintetico ed è un tipo di analisi differenziale che prevede la considerazione di costi e benefici monetari generati da un'azione o da un progetto. Devono essere presi in considerazione quei valori rilevanti, quindi costi e benefici che, in assenza del progetto specifico, non sarebbero stati sostenuti o ricavati (Pettinari, 2018). In questo caso si assegnano agli elementi della valutazione un prezzo che sia il più possibile oggettivo e prudentiale, così da ottenere valori il più realistico possibili

garantisce all'ente pubblico. Il calcolo è preciso dal momento che viene effettuato ad personam, considerando l'anno a consuntivo e variabili di tipo aziendale provenienti da fonti informative interne. La funzione sociale di questo tipo di analisi è tutt'altro che secondaria, dal momento che, tramite la comparazione dei costi con i benefici per la pubblica amministrazione, si riesce ad individuare il risparmio per la quest'ultima generato dalle cooperative sociali prese in considerazione dall'analisi. Si riesce quindi a distinguere l'ammontare risparmiato per tipologia problematica certificata dalla legge e non considerare le persone che vengono segnalate all'ente per un generico disagio sociale (Chiaf, 2013). L'adozione di questo modello non prevede necessariamente il ricorso alla catena del valore e risponde a due esigenze che sono quella di rendicontazione e di valutazione; infatti, permette in maniera agevole di determinare se un intervento ha avuto gli effetti ipotizzati. Come per tutti i modelli che guidano alla costruzione di un indicatore sintetico, risulta difficile comprendere il come e il perché un determinato programma o intervento abbia o meno avuto successo. Inoltre, e questo forse è il più importante punto di debolezza, non riesce a rilevare gli elementi identitari e caratteristici di ogni impresa, di conseguenza è difficile far emergere il valore aggiunto sociale apportato. Infine, non possiamo tralasciare il fatto che esclude tutte le variabili qualitative non monetizzabili.

2.3.2 Modelli che si focalizzano sul processo di generazione dell'impatto

Per quanto riguarda i modelli che si focalizzano sul processo, si analizzerà prima la teoria del cambiamento e poi il modello del quadro logico. Il modello della catena del valore dell'impatto, descritto precedentemente, rientra a pieno titolo in questa categoria ed è stato inserito precedentemente per dare organicità alla descrizione del processo di valutazione stesso.

La locuzione “teoria del cambiamento” si è diffusa a partire dagli anni '90 del secolo scorso e nasce negli Stati Uniti, nel contesto delle associazioni filantropiche che avevano l'obiettivo di migliorare la vita di soggetti in difficoltà, generando un cambiamento radicale (Weiss, 1995). Come primo step, si prevede la definizione di obiettivi di lungo periodo che l'organizzazione ha deciso di raggiungere e poi, a ritroso, si ricercano le condizioni necessarie affinché possano realizzarsi. Si tratta di un modello basato sullo schema presentato alla figura 2.2. ma con le frecce invertite, secondo la logica del “Se... Allora...”. Si otterrà quindi una rappresentazione grafica delle attività, con le relative risorse necessarie e i prodotti e servizi realizzati. Si ottiene una scomposizione di tutta la catena nei singoli anelli che, congiuntamente, permettono la realizzazione del cambiamento stesso. Quando si parla di attività ed output si parla di processo di misurazione della performance, mentre quando si parla di outcome e di impact si fa riferimento alla misurazione dell'impatto (Rago, 2016). La determinazione degli impact è molto complessa e

nelle valutazioni, che vengono portate avanti, accade frequentemente che ci si fermi agli outcome, dal momento che forniscono una valutazione completa e comunque utile per valutare la riuscita di un certo programma o progetto. Bisogna sottolineare anche che la teoria del cambiamento prevede una serie di assunzioni alla base e la capacità, di chi la redige, di effettuare un ragionamento critico rispetto a diversi aspetti. Non si tratta di un modello rigido, come quelli fino ad ora descritti, ed è proprio per questo che deve esserci convergenza su alcune considerazioni. Si devono rendere note le assunzioni che stanno alla base dell'applicazione di questo metodo, le quali derivano dalle aspettative e dalle scelte strategiche portate avanti dall'organizzazione che si va a valutare. Gli operatori, nel momento in cui definiscono il cambiamento che vorrebbero realizzare devono chiedersi se e perché, in un determinato contesto e nei tempi previsti, determinate azioni riescono a generare cambiamenti duraturi. Le relazioni causali sono alla base di questo modello ed è importante, ovviamente, che vengano evidenziate nel modo più chiaro possibile, sottolineando come la catena causa-effetto possa alimentarsi anche nel lungo periodo e se, quindi, le azioni iniziali hanno effetti prolungati. Un ultimo elemento che tende ad accomunare tutte le valutazioni è la presenza di un sistema, più o meno avanzato, di gestione e valutazione dei cambiamenti generati, che sia in grado di verificare l'efficacia della strategia e degli strumenti adottati, sia in itinere, che ex post (Elevati, 2019). L'utilizzo di questo modello è possibile sia in fase preventiva sia in fase consuntiva ed è chiaro come il focus sia soprattutto rispetto

agli obiettivi di lungo periodo. Proprio per questa sua caratteristica è uno strumento utile per il management al fine di definire una strategia chiara, poiché è in grado di far emergere il valore aggiunto creato o creabile, e le sue modalità di generazione. Di contro però, ha un focus prettamente qualitativo e per essere attendibile deve essere integrato con sistemi misti di valutazione, e comunque preceduto da un'attenta analisi di contesto.

Anche il modello del quadro logico appartiene alla stessa categoria e viene utilizzato per la prima volta dall'Agenzia statunitense per lo sviluppo internazionale per le attività di pianificazione e sviluppo dei progetti. Si tratta di un processo che prevede una rappresentazione molto più rigida della logica di intervento rispetto alla teoria del cambiamento. L'utilità che deriva da questo modello risiede nella capacità di analizzare tutte le fasi del ciclo di vita del progetto qualora venga consultato e aggiornato regolarmente. Si presenta sotto forma di una matrice di cui, alla prima colonna abbiamo indicati gli obiettivi, risultati e le attività che, a diversi livelli, evidenziano le motivazioni per cui è necessario che esista il progetto e ne riassumono la strategia operativa. Le colonne successive mostrano invece come tutto ciò possa essere concretizzato e poi monitorato, come evidenziato dalla figura 2.3. (Guida all'Europrogettazione, 2023).

Figura 2.3. -*Framework del modello Quadro Logico*

<i>Logica dell'intervento</i>	<i>Indicatori verificabili</i>	<i>Fonti di verifica</i>	<i>Condizioni</i>
Obiettivo generale	<i>Indicatori relativi all'obiettivo generale</i>	<i>Fonti di verifica dei relativi indicatori</i>	<i>n.d.</i>
Obiettivo specifico	<i>Indicatori relativi all'obiettivo specifico</i>	<i>Fonti di verifica dei relativi indicatori</i>	<i>Condizioni per raggiungere l'obiettivo generale</i>
Risultati attesi	<i>Indicatori relativi ai risultati attesi</i>	<i>Fonti di verifica dei relativi indicatori</i>	<i>Condizioni per raggiungere l'obiettivo specifico</i>
Attività	<i>Risorse</i>	<i>Costi</i>	<i>Condizioni per raggiungere i risultati attesi</i>
			<i>Precondizioni necessarie all'avvio delle attività</i>

Fonte: guida all'Europrogettazione, 2023

La prima riga della figura appena presentata analizza l'obiettivo generale dello studio, dove quindi ci si chiede "quale sia l'impatto che si vuole generare sulla popolazione dell'area di riferimento e in che misura l'impatto è in linea con le priorità delle istituzioni pubbliche e di altri attori chiave del territorio" (Guida all'Europrogettazione p. 3). L'obiettivo deve essere in sintonia con l'ambiente esterno, favorendo la complementarità con altri attori del territorio, e deve avere un target ben definito. Si tratta di definire il contributo del progetto ad un più ampio impatto, che può essere di natura sociale, politica e strategica, che non è chiamato da solo a realizzare. Per quanto riguarda la seconda riga, si fa riferimento all'esito che deriva dalla realizzazione del progetto, e si passa ad affrontare un'analisi più dettagliata rispetto al come affrontare quel determinato problema e a quali bisogni sarà in grado di soddisfare. La terza riga della figura prevede l'indicazione di ciò

che il progetto genera in termini concreti e tangibili, quello che nel modello della teoria del cambiamento avremmo definito come output. Ognuno di questi, è l'esito di una serie di attività realizzate con l'idea di rispondere all'obiettivo generale o ad una delle sue articolazioni. In questa fase si assiste ad una valutazione rispetto alla fattibilità del progetto stesso, infatti se dovesse richiedere eccessive risorse, o se fosse facilmente influenzabile da agenti esterni sarebbe opportuno riformularlo. L'ultima riga riguarda le attività realizzate affinché si possano concretizzare i risultati attesi, considerando anche le risorse, economiche e temporali che si hanno disposizione (Guida all'Europrogettazione, 2023). Potrebbe generarsi confusione nella distinzione fra questi due modelli ma il primo facilita un ragionamento critico rispetto al percorso che si vuole intraprendere con il fine di generare un cambiamento in una logica prettamente orientata al medio-lungo periodo. Si tratta quindi di porre l'accento sul come e perché un processo possa o meno realizzarsi in relazione alle condizioni specifiche dell'ambiente e delle azioni messe in campo. Il secondo, al contrario, è caratterizzato da uno schema più rigido di intervento ed è più orientato alla gestione e alla valutazione di breve-medio periodo.

2.3.3 Modelli che generano cruscotti e indicatori di performance

Il terzo cluster considerato riguarda i modelli che utilizzano cruscotti e indicatori di performance: il primo che si presenta è il Social Enterprise Impact Evaluation

(SEIE) elaborato da AICCON¹², e consiste in “una griglia, composta da sette dimensioni, ciascuna delle quali declinata in indicatori, volti a rilevare il contributo specifico in termini di impatto da parte delle imprese sociali” (Zamagni et al. 2015, p. 77). Si tratta di un modello nato per rispondere alle esigenze delle imprese sociali, le dimensioni che lo compongono riflettono i tratti chiave dell’organizzazione in valutazione. Le dimensioni che vengono prese in considerazione riguardano la sostenibilità economica; la promozione dell’imprenditorialità; la democrazia e l’inclusività nella governance; la partecipazione dei lavoratori; la resilienza occupazionale; le relazioni con la comunità e il territorio; le conseguenze sulle politiche pubbliche. L’aspetto della sostenibilità economica è la conditio sine qua non per ogni soggetto che opera nel mercato e consiste nella capacità di generare valore aggiunto economico. In questo frangente viene sottolineato come pilastro fondamentale poiché, in relazione al soggetto che viene valutato, si presenta la possibilità, di fare leva su asset di natura comunitaria, oltre che pubblici e privati

¹² “AICCON è l’Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit ed è il Centro Studi promosso dall’ Università di Bologna, dall’Alleanza delle Cooperative Italiane e da numerose realtà, pubbliche e private, operanti nell’ambito dell’Economia Sociale con sede presso la Scuola di Economia e Management di Forlì. AICCON è parte di un network nazionale e internazionale (EMES Network) di persone e istituzioni che, a partire dai propri soci, formano il suo nucleo di operatività. L’associazione è riuscita in questi anni a divenire un punto di riferimento scientifico grazie all’importanza delle iniziative realizzate ed alla continua attività di formazione e ricerca sui temi più rilevanti per il mondo della Cooperazione, del Non Profit e dell’Economia Civile, svolte in costante rapporto con la comunità accademica e le realtà del Terzo Settore” (AICCON 2017, sezione online “Chi Siamo” disponibile al seguente sito web <https://www.aiccon.it/chi-siamo/>).

(Zamagni et al. 2015). La dimensione di promozione dell'imprenditorialità viene presa in considerazione dal momento che, molto spesso, le imprese sociali si comportino come incubatori di idee che favoriscono la nascita di altre imprese, sia for profit che non profit, tramite la diffusione di attività propedeutiche sul territorio (Venturi e Zandonai, 2014). Per quanto riguarda l'aspetto di democraticità e inclusività della governance si fa riferimento al fatto che la democraticità è uno degli elementi che, storicamente, è alla base delle imprese sociali perché è in grado di assicurare efficienza nell'uso delle risorse e la capacità di perseguire gli obiettivi. L'inclusività invece risponde ad una serie di obiettivi che permettono all'impresa di ridurre le asimmetrie informative, dal momento che prende in considerazione più stakeholder, rendendo partecipi anche i beneficiari delle proprie azioni. L'aspetto della partecipazione dei lavoratori è tutt'altro che secondario dal momento che sono proprio loro ad esercitare un'influenza sulle decisioni che vengono prese, o possono essere coinvolti in indagini o corsi di formazione che risultano come investimenti, e si dovrebbe manifestare un minor rischio di trasferimento presso un'altra realtà. (Zamagni et al, 2015). La resilienza occupazionale è uno degli aspetti facilmente misurabili e riguarda la capacità dell'impresa di contribuire alla crescita occupazionale, ed una delle caratteristiche dell'impresa sociale è quella di mantenere stabile il numero di occupati e le loro condizioni contrattuali, anche nei momenti di crisi. Le relazioni con la comunità e il territorio si basano sul pilastro dell'avere una cultura condivisa che permette uno sviluppo equilibrato e duraturo

nel tempo: è proprio nell'ecosistema in cui l'impresa si inserisce che riesce a sviluppare percorsi di innovazione che possono generare un impatto (Pace, 2004). Le conseguenze sulle politiche pubbliche sono presenti come fattore chiave del modello perché l'impresa sociale mette in campo azioni aventi come finalità l'interesse generale, e quindi influenzerà e verrà influenzata dalle decisioni prese dalle istituzioni locali (Zamagni et al, 2015).

Questo modello viene adattato alla singola organizzazione in cui viene utilizzato e quindi si procede all'individuazione degli ambiti specifici, ovvero delle sottodimensioni in cui si definiranno degli indicatori specifici che forniranno un livello di dettaglio maggiore rispetto ad ognuna delle aree individuate. A ciascuna sottodimensione verrà assegnato un peso percentuale così da poter ponderare il punteggio ottenuto dai singoli indicatori, si procederà poi con la sommatoria del prodotto fra ogni punteggio ottenuto dagli indicatori e il peso percentuale, ottenendo così l'indice di misurazione. Per essere un metodo valido dal punto di vista scientifico, tutto questo processo deve essere preceduto da un'approfondita fase di ricerca relativa alla realtà che si intende valutare (Zamagni et al, 2015).

L'ultimo modello che viene preso in analisi è ImpAct, sviluppato dall'Istituto europeo di ricerca sulla cooperativa e l'impresa sociale (EURICSE) che promuove la conoscenza e l'innovazione nell'ambito delle imprese e cooperative sociali, oltre che del non profit di carattere produttivo. La metodologia che permette la sua

adozione si basa su cinque aspetti chiave e sono: la necessità di allineamento fra la metodologia sviluppata e quanto richiesto dai documenti pubblici, in particolare le linee guida sulla valutazione d'impatto sociale proposte dal GECES, e la riforma del Terzo settore; la volontà di adottare un modello che sia tanto valutativo quanto partecipato; la consapevolezza del fatto che una molteplicità di modelli e strumenti è l'unica soluzione per fornire una valutazione che sia funzionale a tutti i portatori d'interesse; l'ambizione di riuscire a conciliare le tipicità del modello imprenditoriale italiano, e più nel dettaglio delle imprese sociali, con la necessità di omogeneizzazione fortemente incentivata a livello europeo (Depedri, 2016).

Si tratta di un modello formativo e partecipato, dal momento che non si limita ad un'esposizione di risultati raggiunti ma l'obiettivo ultimo è quello di offrire gli strumenti per capire il loro posizionamento e, di conseguenza, come impostare le politiche future. La tipologia di valutazione proposta si basa sui risultati raggiunti ed è sia di tipo qualitativo che quantitativo, sia a livello micro che a livello aggregato, andando ad analizzare, oltre alla realtà specifica, anche il contesto in cui si sviluppa. Si fa quindi una valutazione dell'ecosistema in cui si inserisce e di come possa generare sempre più valore aggiunto. Inoltre, l'aspetto partecipativo di questo modello di valutazione si esplica sotto due diversi punti di vista. Il primo riguarda la condivisione degli strumenti utilizzati per la raccolta dati, che vengono poi adattati alle singole realtà, mentre il secondo riguarda la figura dello stakeholder

che è sempre parte attiva dal momento che, viene chiesto loro di valutare l'operato dell'impresa. Gli strumenti che permettono la raccolta delle informazioni sono un "questionari quali-quantitativi rivolti ai principali stakeholder dell'ente, ovvero lavoratori normodotati e svantaggiati, soci, volontari, utenti e loro famigliari, imprese clienti, operatori della pubblica amministrazione che si relazionano con l'impresa; tracce di intervista di natura qualitativa per approfondimenti dell'impatto generato sulla sfera istituzionale e indirizzate quindi alle istituzioni pubbliche del territorio; analisi documentale dei bilanci delle imprese o organizzazioni interessate. Tutti questi strumenti sono stati costruiti in modo da permettere alle imprese sociali di effettuare esse stesse la raccolta dati e di inserirne i risultati nella propria rendicontazione sociale, facilitando così sia il compito poi del valutatore esterno o quello della stessa organizzazione o delle associazioni di rete che le aggregano, intenzionate a fare proprie auto-valutazioni sull'impatto sociale generato" (Depedri, 2016 p. 14). Un elemento essenziale di questo modello riguarda la capacità di fornire informazioni utili agli stakeholders e grazie alle analisi statistiche, regressioni e la normalizzazione di dati, si è in grado di individuare quali siano le best practices adottate, oltre che l'individuazione di legami tra variabili inizialmente non considerate¹³. Questo permette loro di generare un maggiore

¹³ L'approccio presentato fa riferimento a metodi eterogenei e complementari tra loro ed è noto in letteratura come *interactive or equal status design*, in cui metodologie tipiche della ricerca qualitativa sono affiancate a quelle della ricerca quantitativa (Johnson et al. 2014, citato in Depedri, 2016)

impatto sociale andando ad effettuare miglioramenti laddove non si era pensato o non era ritenuto utile intervenire. Questo tipo di modello esplica la sua massima utilità rispetto alle valutazioni di impatto sociale nelle attività di inserimento lavorativo, interventi socio-sanitari e assistenziali, attività culturali e educative ma può essere utilizzato nella condizione in cui sia già stato avviato il processo o quando è ormai concluso (Depedri, 2016). Mentre i vantaggi che lo contraddistinguono sono stati più volte esplicitati, è bene andare a considerare i punti di debolezza che emergono dallo stesso modello, in quanto, l'analisi può risultare complessa, sia a livello economico che come tempistiche. Inoltre, è applicabile principalmente alle imprese sociali, dal momento che gli autori che hanno sviluppato questo modello lo hanno testato solo rispetto a questa realtà e come intuibile, non è applicabile in sede di valutazione d'impatto preventiva.

Bisogna infine sottolineare che tutte le metodologie e gli strumenti adottati emergono da un'attenta revisione della letteratura e dall'analisi di modelli che, adattati al contesto nazionale e aggiornati rispetto alla tipologia di ente e di variabile considerata sono in grado di fornire un quadro quanto più completo possibile. Ovviamente prima di essere diffuso, e questo vale per qualsiasi modello, deve essere testato in termini di efficacia ed efficienza, oltre che di funzionalità rispetto a quel contesto.

Questo tipo di analisi ci permette di concludere che tutti i modelli analizzati possono essere utilizzati sia autonomamente ma anche in maniera integrata, dal momento che rispondono ad esigenze in parte diverse, e quindi è possibile integrare fra loro i risultati, riuscendo a rispondere a più domande di valutazione.

L'integrazione di due modelli è funzionale nel momento in cui vi sono più esigenze da soddisfare contemporaneamente, cercando di ottimizzare, ove possibile, il processo di raccolta delle informazioni, cercando di renderlo adattabile ad entrambi i modelli che si ha intenzione di adottare. Ad esempio, se da un lato ci si focalizza sul processo adottando il modello del quadro logico, dall'altro si può pensare di fornire un indicatore sintetico in grado di dare indicazione sul buon esito o meno degli investimenti e di effettuare un confronto immediato con altre realtà. È importante sottolineare però che le informazioni e i dati vanno riadattati al singolo modello e che difficilmente si è in grado di individuare un valore che vada bene per tutto. All'interno del primo cluster individuato si rileva, come principale differenza i due modelli, sia la differente tecnica di calcolo sia il tipo di enti cui possono farvi ricorso. Infatti, mentre lo SROI può essere calcolato per tutte le organizzazioni, sia profit che non profit, il metodo VALORIS è stato fino ad ora utilizzato esclusivamente per le cooperative sociali di tipo b. Questo permette di dire che se l'obiettivo dell'indagine è poter confrontare due differenti organizzazioni, si preferirà lo SROI perché risulta un indicatore più flessibile. Dal punto di vista dei

modelli che si focalizzano sul processo si evidenzia che il quadro logico ha una struttura molto più definita rispetto al modello della teoria del cambiamento. Questo permette al primo una maggiore autorevolezza, che si traduce in un minor margine di errore, cosa che invece risulta più marcata nel secondo. Di contro, si sottolinea come, essendo il processo il focus dell'analisi, è importante far emergere tutti i vari aspetti, che difficilmente si è in grado di inserire all'interno di una tabella che, per quanto completa, tende ad enfatizzare l'ottica di breve periodo tralasciando quella di lungo periodo.

L'ultimo cluster rappresenta, di fatto, l'unione dei due precedenti perché si tendono a fondere strumenti quantitativi e qualitativi. Se quindi da un lato si evidenzia una maggiore difficoltà nel reperimento delle informazioni dall'altro si rileva una maggiore portata informativa dell'analisi. Si sottolinea che i modelli proposti hanno un focus prettamente sociale e non sono ancora stati sperimentati rispetto al mondo profit. Sarebbe utile approfondire l'analisi rispetto all'utilizzo di questi modelli nel mondo profit per provare a comprendere se e come possono esplicitare la loro utilità. Le realtà for profit sono sempre di più alla ricerca di modelli che possano rendicontare, soprattutto esternamente, le attività che hanno svolto a favore dei loro stakeholder, nell'ottica di ridurre il greenwashing e il social washing¹⁴.

¹⁴ Il social washing può essere definito come una pratica volta a migliorare la reputazione di un'azienda attraverso iniziative di responsabilità sociale non davvero efficaci o, nel peggiore dei

2.4. Vantaggi e limiti

Andando ad evidenziare i vantaggi che si ottengono dall'esecuzione di una valutazione d'impatto sociale, potremmo identificare due macroaree: la prima riguarda il monitoraggio interno e controllo direzionale; la seconda si riferisce all'accountability¹⁵ e alla mutualità esterna, oltre che, come più volte evidenziato, all'apprendimento. Il monitoraggio interno non è considerabile come attività di controllo in itinere svolta nelle operazioni di controllo direzionale, dal momento che, in questo contesto, si fa riferimento all'esclusiva attività di raccolta dati, che prescinde dall'analisi critica che viene svolta nelle operazioni di controllo. La VIS diventa anche uno strumento di controllo direzionale quanto può essere utilizzata dai manager per prendere delle decisioni, ed è in grado di orientarle. Nell'ambito del controllo di gestione risulta importante la presenza di indicatori di performance che verranno utilizzati per confrontare risultati ottenuti con il benchmark che si era definito in sede di programmazione. L'analisi della performance può servire per: segnalare delle anomalie all'interno dell'organizzazione, ad esempio fissando un livello minimo o massimo come soglia, riuscendo quindi ad evidenziare la

casi, di facciata con il precipuo obiettivo di un ritorno economico” (Etica SGR, 2020 disponibile al seguente sito web <https://www.eticasgr.com/storie/approfondimenti/social-washing>

¹⁵ Per accountability si intende il concetto di rendere conto, sia internamente che esternamente, delle azioni di cui le organizzazioni sono responsabili, e si parla di accountability interna ed esterna (Gray et al, 2014). Dal punto di vista interno l'obiettivo è definire dei meccanismi di autonomia e responsabilizzazione sui risultati conseguiti. Per accountability esterna facciamo riferimento alle attività di supporto nei confronti del controllo sociale rispetto alle decisioni di impiego delle risorse

problematica; verificare lo stato di avanzamento di un progetto, o della risoluzione di alcuni problemi, andando a confrontare il valore che si era rilevato al momento dell'inizio dell'operazione, lo stato attuale e il valore conclusivo; confrontare quanto è stato realizzato rispetto a quanto era programmato, facendo ricorso al rapporto fra queste due misure, in modo da capire quale sia stata l'efficacia del servizio proposto (Bonaga, 2016). Dal punto di vista esterno, la crescente diffusione delle VIS genera un forte impulso positivo non solo nella direzione della rendicontazione sociale ma anche rispetto a quella finanziaria. La valutazione, in questo caso, è intesa come “espressione documentata di mutualità esterna e di produzione di valore aggiunto, è anche un modo per dimostrare il proprio intervento, dare visibilità alla propria organizzazione e costruire nuove partnership” (Bonaga, 2017 p. 276).

Se si vuole compiere un'analisi completa rispetto al tema della valutazione d'impatto sociale non ci si può esimere dall'analizzare le criticità che da questa possono emergere. Una prima problematica riguarda il concetto di impatto sociale e i fenomeni che dovrebbero essere o meno oggetto di analisi, dal momento che per alcuni autori la locuzione fa riferimento esclusivamente al “cambiamento prodotto all'esterno dell'organizzazione” (Valcany, 2003 p. 5) mentre per altri si considera solo la sfera economica (generando così una valutazione d'impatto, senza l'aggettivo sociale) e altri ancora considerano tutte e tre le aree della sostenibilità

(Pedrini e Zaccone, 2019). Un'altra questione critica riguarda il conflitto di interesse che potrebbe coinvolgere i redattori dell'analisi, i quali potrebbero voler anteporre i loro rispetto a quelli dei beneficiari delle attività poste in essere. Quello della valutazione d'impatto sociale è uno strumento che, se ben utilizzato genera numerosi vantaggi per l'organizzazione ma il rischio è che possa essere utilizzato a danno dell'organizzazione stessa qualora emergano eccessive criticità. Inoltre, si sta assistendo ad una proliferazione di valutazioni d'impatto sociale, dato il crescente interesse verso questo tipo di tematica, ma ci si sta concentrando troppo sugli esiti di breve periodo, limitando la presenza di indici e abusando delle narrative (Vecchiato, 2019). Alcune decisioni potrebbero dare vita a limitati cambiamenti nell'immediato ma generarne di importanti sul lungo periodo, o viceversa, ricordando sempre che il termine impatto può avere sia un'accezione positiva che negativa. Anche la trasparenza risulta una problematica rilevante, dal momento che è essenziale e riguarda anche nelle modalità di calcolo degli indici e dei nessi logici considerati. Il processo di quantificazione dell'impatto richiede di misurare fenomeni a volte sfuggenti e difficili da misurare, quali, ad esempio, la misurazione dell'impatto di un'azienda sulla comunità locale. Questo problema può essere risolto in parte seguendo le linee guida sul come si misura e come si verifica, senza semplificare i vari passaggi, perché altrimenti si corre il rischio di banalizzare determinati step. Anche il panorama internazionale conferma la criticità appena rilevata, e si sottolinea come la semplificazione non sia una soluzione funzionale

all'analisi, dal momento che si può incappare nell'errore di utilizzare indicatori troppo generali, che per loro natura, sono poco sensibili alle diverse problematiche emergenti dalle singole valutazioni. Un'altra questione riguarda l'oggetto della valutazione, infatti non si deve pensare che si sta fornendo un giudizio sugli esecutori delle attività, quanto più sulle pratiche realizzate. (Pedrini e Zaccone, 2019; Vecchiato, 2019).

CAPITOLO III

LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE: IL CASO CARITAS SENIGALLIA

3.1. La sostenibilità e gli enti del terzo settore

Le organizzazioni del terzo settore si presentano come facenti parte di una categoria complessa ed eterogenea per tipologie di organizzazioni che la compongono e ciò contribuisce a rendere complessa la formulazione di una definizione omnicomprensiva dello stesso. In Italia, dopo la crisi del welfare state, si assegna un ruolo sempre più rilevante alle organizzazioni non profit che, mosse da motivazioni diverse da quelle economiche, “avviano e gestiscono attività economiche dirette al soddisfacimento di bisogni, cui lo stato non è in grado di dare risposta e le imprese non intravedono la convenienza economica” (Montanini e D’Andrea, 2020 p. 21). Nel corso degli anni ‘90 si assiste ad un progressivo riconoscimento giuridico e politico ed è con la riforma del Titolo V della Costituzione del 2001 che si introduce il principio di sussidiarietà orizzontale¹⁶. Di fronte alla turbolenza generata dalla crisi finanziaria prima, dalla pandemia e dalla guerra poi, senza considerare i disastri ambientali provocati dai cambiamenti

¹⁶ In ambito giuridico ci si riferisce alla sussidiarietà orizzontale quando i bisogni collettivi sono soddisfatti dai cittadini, inclusa la forma di associazione volontaristica (cfr. Donati, P., Colozzi, I., 2003)

climatici, aumenta in misura notevole la presenza di questi enti che si fanno portavoce delle richieste e delle problematiche sociali che le istituzioni governative fanno difficoltà a comprendere (Patanè, 2023 citato in Gori, 2019).

Il più recente intervento normativo che va nella direzione di organizzare questa tipologia di società è il Codice del Terzo Settore, entrato in vigore attraverso il Decreto legislativo n. 117 del 3 luglio 2017. Tale codice ha l'obiettivo di revisionare la disciplina vigente in materia, sia dal punto di vista civilistico sia fiscale, riuscendo così a definire il perimetro degli enti che ne fanno parte. Ai sensi dell'articolo 4 dello stesso Codice vengono definiti Enti del Terzo Settore (ETS), tutti quelli che sono "iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore quali: le organizzazioni di volontariato (ODV) (artt. 32 e ss.); le associazioni di promozione sociale (APS) (artt. 35 e ss.); gli enti filantropici (artt. 37 e ss.); le imprese sociali, incluse le cooperative sociali (art. 40); le reti associative (artt. 41 e ss.); le società di mutuo soccorso (artt. 42 e ss.); le associazioni riconosciute o non riconosciute; le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale di cui all'art. 5, in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi. Gli enti religiosi civilmente riconosciuti possono essere considerati ETS

limitatamente allo svolgimento delle attività di interesse generale di cui all'art. 5 del Codice” (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2017 art. 4 e ss.).

Viene poi prevista, all’articolo 45 dello stesso Codice, l’istituzione del RUNTS, che va a sostituire i precedenti registri delle organizzazioni di volontariato (ODV), delle associazioni di promozione sociale (APS) e l’anagrafe delle Onlus, con l’obiettivo di generare uniformità, sia normativa sia organizzativa. All’iscrizione in questo registro è subordinato l’accesso a benefici economici e tributari previsti dalla disciplina, fra cui i finanziamenti che annualmente il Ministero trasferisce alle Regioni per l’attivazione di progettualità sul territorio regionale tramite la forma della coprogettazione (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2017).

Il principio di solidarietà sancito dall’ordinamento giuridico italiano, in particolare dall’articolo 2 della Costituzione, è anche il principio fondante degli ETS (Galeotti, 1996). È dovere di questi contribuire alla costruzione di una società “fondata sull’equità che, per essere raggiunta, non può prescindere dalla solidarietà” (Patanè, 2023 p. 56) e, allo stesso modo, anche i soggetti che vi partecipano attivamente devono essere mossi dallo stesso principio. Come si è avuto modo di anticipare, il mondo del Terzo Settore manifesta la sua rilevanza dal momento in cui lo Stato e gli Enti locali non sono stati in grado di fornire supporto alle comunità, diventando quindi uno strumento di sussidiarietà essenziale alla fornitura di numerosi servizi che altrimenti non sarebbero stati erogati. In questo modo, si sta affermando come

un settore capace di produrre ricchezza (Castorina, 2020). Le aziende che appartengono al Terzo Settore permettono di fornire supporto a quelli che, all'interno del mercato, non trovano la solidarietà o il supporto di cui necessitano, perché non abbastanza attraenti dal punto di vista finanziario. Non bisogna, quindi, cadere nell'errore di considerare questo settore come una mera soluzione alle inefficienze dei servizi pubblici (Patanè, 2023).

Rispetto a quanto emerge dal report prodotto dall'Istat "Censimento permanente delle istituzioni non profit. I primi risultati", pubblicato il 10 maggio 2023, a dicembre 2020, risultavano attive in Italia 363.499 istituzioni, con un numero di dipendenti pari a 870.183 e, a livello di distribuzione territoriale, esse erano concentrate per più del 50% al Nord, per il 21,4% al Centro, per il 16,5% al Sud e per l'8,2% nelle isole. Nelle organizzazioni non profit di grandi dimensioni si è rilevato un aumento del numero degli occupati, anche se, come si può notare dalla tabella 3.1, la maggior parte non ha dipendenti, proprio per la natura volontaristica delle attività che svolgono (Istat, 2023).

Tabella 3.1 - Istituzioni non profit e dipendenti per classe di dipendenti. Anno 2020, composizioni percentuali e variazioni percentuali

Classi di dipendenti	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	%	Var. % 2020/2019	v.a.	%	Var. % 2020/2019
Nessun dipendente	311.515	85,7	0,3	-	-	-
1-3	21.624	5,9	0,5	28.841	3,3	0,3
3-9	17.025	4,7	-1,5	87.730	10,1	-1,4
10 e più	13.335	3,7	0,7	753.612	86,6	1,3
TOTALE	363.499	100,0	0,2	870.183	100,0	1,0

Fonte: Istat, 2022, sezione censimenti permanenti

Se si allarga il focus al panorama europeo, emerge che circa il 13% della forza lavoro è impiegata in questo settore, considerando sia i retribuiti sia i volontari (Montanini, D'Andrea, 2020).

Nel percorso di transizione verso la sostenibilità, il Terzo settore, rispetto alla pubblica amministrazione e al mondo imprenditoriale, gode di un importante vantaggio legato alla natura intrinseca delle attività che lo caratterizzano, dal momento che, per vocazione, è orientato ad attività che promuovono lo sviluppo umano e all'attuazione di percorsi di sviluppo sostenibile. Accanto a questo è bene evidenziare che, rispetto ad altre organizzazioni, gli ETS sono forse quelli che meno dispongono di sistemi di pianificazione, monitoraggio e rendicontazione delle loro attività (Forum Nazionale del Terzo Settore, 2021). Si noti anche che l'Agenda 2030 rappresenta un'importante guida per l'evoluzione di questo settore, dal momento che “offre un framework di riferimento capace sia di valorizzare le molteplici attività poste in campo dagli ETS con un linguaggio condiviso, sia di mettere le stesse in comunicazione con l'azione politica e imprenditoriale, rendendo nei fatti riconoscibile il valore aggiunto e il ruolo che il Terzo settore ricopre per l'attuazione del programma di azione globale per lo sviluppo sostenibile” (Forum Nazionale del Terzo Settore, 2021 p. 11). Per poter sfruttare tale opportunità è necessaria una maggior consapevolezza dell'importanza della misurazione, ed in particolare della misurazione d'impatto, poiché è solo attraverso una conoscenza

analitica che si può favorire uno sviluppo consapevole dell'Ente. I singoli ETS potrebbero, dal canto loro, sperimentare nuovi modelli, in modo da scegliere quello più adatto alle attività che svolgono, anche in virtù della possibilità di accedere a fonti di finanziamento di cui, senza una corretta misurazione, non potrebbero beneficiare. Volendo non considerare quest'ultima ragione, è importante trasmettere una cultura della misurazione, così da permettere agli enti di realizzare una pianificazione e una programmazione anche di lungo periodo, con una gestione delle risorse sicuramente più ponderata. Un altro pilastro che determina il successo degli ETS è la creazione di partnership e reti che permettono di aggregare energie, per riuscire a giungere a quello che è l'obiettivo iniziale. Si fa riferimento a Pubbliche Amministrazioni, locali, nazionali ed internazionali, Università e centri di ricerca, aziende for profit ma anche singoli cittadini. L'obiettivo è quello di costruire un senso di reciprocità e di mutuo aiuto; si può sicuramente affermare che la pandemia appena terminata sia stato un forte stress test per queste organizzazioni. Si vengono quindi a creare due diverse modalità di interazione che possono essere di "co-programmazione" o di "co-progettazione". Nel primo caso ci si riferisce al fatto che "le organizzazioni del terzo settore possano partecipare alle attività di individuazione dei bisogni da soddisfare, delle risorse e degli interventi necessari e delle modalità di realizzazione" mentre nel secondo caso si fa riferimento alla progettazione congiunta oltre che "alla definizione, ed eventualmente la

realizzazione dei progetti finalizzati a soddisfare i bisogni individuati sulla base della co-programmazione” (Montanini e D’Andrea, 2020 p. 24).

Il Covid-19 ha messo a dura prova l’intera umanità e gli ETS, in base al loro settore di intervento, si sono trovati a dover operare in prima linea, nonostante una generale impreparazione rispetto al tipo di rischi che ci si accingeva ad affrontare e alla scarsa presenza di dispositivi di protezione individuali. Di contro, altri ETS sono stati costretti a reinventare la loro attività in base alle mutate esigenze del contesto; altri ancora, nonostante le disposizioni ministeriali impedissero lo svolgimento di quelle attività, si sono trovati costretti ad affrontare le esigenze di soggetti con problematiche che non potevano essere privati del supporto di cui avevano bisogno. Da uno studio proposto dall’Organizzazione Mondiale della Sanità emerge che in una società con minori disparità socio-economiche, l’impatto dell’emergenza sanitaria e delle sue conseguenze economiche è stato indubbiamente minore. Bisognerebbe quindi attivarsi per ridurre queste disparità, se si considera l’aumento di probabilità che si verifichino altri fenomeni pandemici (Messina, 2020). Anche dal report redatto dall’ OECD “Inequality and Growth” emerge un impatto significativo rispetto alla presenza di disuguaglianza di reddito in relazione alla crescita nel medio periodo: i Paesi in cui sono presenti minori disparità avrebbero un migliore andamento rispetto a quelli in cui il gap tra i più ricchi e i più poveri è più ampio (Allianz, 2021 citato in OECD, 2014).

Da quanto accaduto, è evidente che il sistema italiano fa grande affidamento sulla rete costruita e portata avanti dagli ETS, considerabili, quindi, un patrimonio da preservare e tutelare. All'interno di questo contesto, gli obiettivi di sviluppo sostenibile possono giocare un importante ruolo per orientare i provvedimenti e le politiche che, a partire dagli Enti, sapranno condurre l'Italia verso obiettivi di cambiamento socialmente desiderabili (Forum Nazionale per il Terzo Settore, 2021).

La valutazione d'impatto sociale (VIS), per gli Enti del Terzo Settore, diventa sempre più importante poiché se è vero che il sociale genera un impatto positivo sulla comunità, è altrettanto vero che si manifesta una maggiore complessità nel momento in cui si devono identificare i progetti che generano maggiori benefici, poiché l'obiettivo è anche quello di distribuire proporzionalmente le risorse finanziarie. Dal momento che i sistemi di misurazione della performance tradizionale non evidenziano, o evidenziano solo parzialmente, i risultati positivi che questo tipo di organizzazioni riescono a conseguire è importante diffondere la cultura della misurazione sociale, che consente agli ETS di dimostrare il contributo che apportano alla comunità. Quanto detto finora sottolinea quanto gli ETS siano importanti per il contesto italiano e, per poter attribuire loro l'importanza che effettivamente hanno, è importante che riescano a dimostrare il loro impatto. È anche in virtù di questo che la misurazione delle performance sociali deve

emergere, fra le altre, all'interno del processo di misurazione e rendicontazione, sia interno che esterno. Ecco perché è necessario proporre nuovi metodi che, affiancati a quelli tradizionali, permettono di coniugare la raccolta delle informazioni e di rispondere al fabbisogno informativo degli stakeholder che, altrimenti, nonostante comprendano la natura dei progetti e delle attività portate avanti dagli ETS, non hanno una metrica cui rifarsi, anche per poter, eventualmente, confrontare attività e progetti simili.

3.2. La fondazione Caritas Senigallia: storia e origini

La Fondazione Caritas Senigallia Onlus, oggi Ente del Terzo Settore, viene costituita il 1° luglio 2008 e diviene operativa a partire dal mese di febbraio del 2009. La Fondazione si occupa di gestire tutti i servizi e le strutture della Diocesi su un bacino territoriale di 16 comuni, attraverso personale dipendente e grazie ai volontari che gratuitamente prestano il loro servizio. La Fondazione opera in sinergia con la Caritas diocesana, la cooperativa sociale Undicesimaora e l'associazione di volontariato il Seme. Quest'ultima è un'organizzazione nata ancor prima della Fondazione Caritas Senigallia (FCS) e per circa quindici anni ha gestito i servizi della Caritas diocesana, per poi dedicarsi alla sensibilizzazione e alla promozione delle attività di volontariato. Il presidente dell'Associazione Beatrice Galli, dichiara che "l'obiettivo è impegnare i volontari nelle diverse attività quali l'accoglienza, la mensa, la distribuzione abiti senza perdere di vista che i destinatari

di questi aiuti sono persone con bisogni e disagi di vario genere: difficoltà economiche, donne sole con minori a carico, bambini stranieri, persone senza fissa dimora. Soprattutto in un momento come questo dove la richiesta di aiuto è sempre crescente è necessario sensibilizzare la comunità sull'importanza del volontariato".

La cooperativa sociale Undicesimaora Onlus nasce invece nel 2011 dalla collaborazione tra la Fondazione Caritas Senigallia Onlus e la Fondazione Maria Grazia Balducci Rossi per i più bisognosi Onlus, con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita delle persone che vivono situazioni di disagio e povertà nel territorio di Senigallia, attraverso la creazione di posti di lavoro temporanei. I progetti che pongono in essere hanno lo scopo di insegnare, a coloro che si rivolgono alla Cooperativa un mestiere utile per una futura indipendenza economica e lavorativa, attraverso la coltivazione diretta di terreni per la produzione di beni alimentari. Accanto a questo progetto, nel 2019 nasce "Rikrea – Magazzino Solidale" un magazzino dove poter trovare mobili ed abiti usati e, per contribuire al sostentamento dello stesso, si è dato vita anche ad una falegnameria, per il restauro e la riparazione del mobilio. Il turismo è un'altra leva fondamentale per la cooperativa, valorizzato attraverso la gestione del "Camping Domus" sul lungomare di Senigallia.

La Fondazione Caritas Senigallia Onlus ha dato vita ad un vero e proprio ecosistema all'interno del quale si manifestano numerose opportunità lavorative, non solo per

le persone in difficoltà, ma anche per giovani neolaureati del territorio o per chiunque si riveda nei valori di cui la Fondazione si fa promotrice. Grazie alla rete di relazioni che costruisce quotidianamente con il territorio, essa ha dato vita ad un ampio ecosistema, e la sua mission, è quella di “provare a dare risposta, insieme agli enti locali, a situazioni di emarginazione e vulnerabilità, consapevoli che l’unico modo per arginare il disagio sociale è recuperare le capacità di autonomia di ogni individuo” (Fondazione Caritas Senigallia Onlus, 2021). Per raggiungere questo scopo si attuano progetti educativi individuali, atti a risolvere le cause che hanno determinato lo stato di disagio, attraverso co-progettazione e co-gestione.

Nonostante nella regione Marche, come nel resto del Paese, si rilevi un generale aumento dell’occupazione, in ripresa dopo la contrazione dovuta alla pandemia, il livello dei consumi rimane sotto il livello pre-pandemico e questo evidenzia una generale incertezza per le famiglie. L’incidenza della condizione di povertà familiare nella regione Marche, nonostante ci sia stato una diminuzione di 2,5 punti percentuali rispetto al 2020 è pari al 6,8% per l’anno 2021 (Istat, 2022). Anche per quanto riguarda i giovani è presente un dato preoccupante, che emerge rispetto ai Not in Education, Employment or Training (NEET), poiché indica coloro i quali, fra i 15 e i 34 anni, non studiano, non lavorano e non si formano, trovandosi a vivere una situazione di forte disagio ed esponendosi ad un elevato rischio sociale. Nelle

Marche¹⁷ su una base dati del 2020, i Neet erano 54.646 unità, registrando, tuttavia, un incremento del 15,9%, pari a circa 7.500 in più rispetto al 2019. A preoccupare è soprattutto la fascia 15-24, poiché emergeva un incremento rilevante nel tasso di crescita nonostante i valori registrati fossero inferiori rispetto alla media italiana (Osservatorio mercato del Lavoro Regione Marche, 2021 su base dati Istat, 2020). Questo fenomeno getta delle incertezze sullo sviluppo del Paese, poiché si configura come un vincolo alla crescita e un ostacolo al superamento dei divari sociali e territoriali.

Le Caritas diocesane hanno tentato di assorbire le problematiche derivanti da questi fenomeni, ma anche loro si sono trovate in difficoltà ed è stato fondamentale il supporto arrivato tramite le donazioni spontanee. Tra le persone a rischio povertà o di esclusione rientrano anche quelle che, pur avendo un lavoro, non hanno un reddito tale da permettere loro di risparmiare o sostenere spese impreviste. Al cuore della Fondazione vi sono tutti i dipendenti che vengono selezionati con cura, anche in relazione all'affinità dei loro valori con quelli della Caritas. Questo è importante affinché il clima interno sia di massima collaborazione e fiducia, dal momento che è necessaria una certa sensibilità rispetto alle tematiche che, quotidianamente, i dipendenti devono affrontare e tentare di risolvere. Accanto alla questione valoriale

¹⁷ Per visualizzare i dati, collegarsi al sito Istat dal seguente link <http://dati.istat.it/index.aspx?queryid=56164#>

dei dipendenti, è presente un'attenta analisi delle conoscenze e competenze tecniche di questi, considerando, però, che la questione umana fa parte dell'indole di una persona e difficilmente si è in grado di apprenderla. Oltre il 60% dei dipendenti ha un contratto a tempo indeterminato mentre i contratti a tempo determinato sono aumentati in virtù di una collaborazione con la Prefettura di Ancona per progetti di accoglienza straordinaria. Inoltre, il 42% dei dipendenti ha meno di 35 anni e il 79% del totale dell'organico è laureato.

Il numero di persone che hanno usufruito di assistenza nella gestione di problemi quotidiani, legati anche all'integrazione socioculturale sono stati 2309 e gli operatori necessari per fornire questo servizio hanno impiegato 7004 ore. I contributi economici che hanno permesso, tra le altre, la realizzazione di queste attività, pari a €52.396, ed hanno contribuito allo svolgimento di attività quali l'erogazione di pasti, (per un totale di n. 8.985), di visite mediche, pediatriche e specialistiche, (per un totale di n. 416), servizi di igiene personale quali docce, (per un totale di n. 324), di incontri di arteterapia, ippoterapia, attività sportive (per monte ore complessivo di 370). La Caritas si impegna anche nel favorire l'inserimento lavorativo ed ha aiutato 63 persone, fornendo loro 44 ore di corsi di formazione, erogando servizi di revisione del Curriculum vitae, per un totale di 19 ore, ed ha organizzato 28 colloqui di lavoro per favorire il matching tra domanda e offerta. Accoglie studenti per lo svolgimento di attività di alternanza scuola lavoro,

con un numero di persone impiegate pari a 92, ed offre corsi di lingua italiana, di cui hanno usufruito 445 persone. Inoltre, tramite personale specializzato, fornisce valutazioni psicologiche e assistenza legale a tutti coloro che si rivolgono all'Ente in questione¹⁸.

Considerando che le attività poc'anzi descritte non sono le uniche portate avanti quotidianamente dalla Fondazione, è bene sottolineare che l'anno 2022 è stato particolarmente difficile dal punto di vista operativo. Il territorio di Senigallia e dei Comuni limitrofi è stato colpito da una devastante alluvione che ha causato alcune vittime, oltre ingenti danni alle abitazioni, soprattutto ai piani terra e nei garage. In particolare, la notte tra giovedì 15 e venerdì 16 settembre 2022 il fiume Misa è straripato violentemente, allagando sia il centro storico che alcuni quartieri e frazioni del Comune di Senigallia, sia i comuni di Barbara, Cagli, Cantiano, Cerreto d'Esi, Corinaldo, Fabriano, Frontone, Ostra, Ostra Vetere, Pergola, Sassoferrato, Serra de Conti, Serra S. Abbondio, Trecastelli. Si tratta di città e località in cui sono stati segnalati ponti crollati, strade interrotte o inagibili, auto inghiottite dalla furia della pioggia e dai detriti, case allagate senza corrente elettrica. Tanta è stata la violenza dell'acqua che sono esondate anche le diramazioni secondarie del fiume sopra citato. A partire da quella stessa notte, grazie ai volontari di FCS, sono state

¹⁸ I dati riportati sono forniti alla sottoscritta dal vicedirettore della Fondazione Caritas Senigallia ETS, e potrebbero presentare un piccolo margine di errore. La responsabilità è, in ogni caso, di chi scrive.

avviate le attività per garantire assistenza alla popolazione colpita, anche grazie alla cooperazione con il Centro Operativo Comunale (COC) e la Croce Rossa locale. Fin da subito sono state accolte 90 persone, è stato istituito un numero telefonico a cui rivolgersi in caso di necessità e un indirizzo e-mail per raccogliere tutte le richieste di aiuto.

Partendo dal contesto appena descritto, è emersa l'esigenza di adottare uno strumento che rendesse noto il lavoro svolto da volontari e non durante il processo di assistenza alla comunità concretizzatosi durante e dopo l'alluvione. In particolare, nel paragrafo successivo verrà analizzato il metodo adottato per lo studio del caso e, a seguire, gli step condotti per la valutazione d'impatto sociale.

3.3. Il metodo adottato: lo studio di caso

Il presente paragrafo ha l'obiettivo di introdurre il metodo adottato per lo studio di caso che verrà affrontato nel paragrafo 3.4, relativo alla valutazione d'impatto sociale della Fondazione Caritas Senigallia rispetto all'alluvione avvenuta nella notte fra il 15 e il 16 settembre 2022.

Lo studio di caso è un metodo che ha l'obiettivo di combinare l'approccio induttivo e deduttivo, tipico della ricerca economico-aziendale. Nel tempo, il ricorso a questo metodo di analisi è aumentato, fino a divenire molto diffuso in campo economico-

aziendale. Una delle definizioni proposte dalla letteratura riguardo lo studio di caso sottolinea che si tratta di “uno studio a tutto tondo, dunque, di una realtà che non sia troppo lontana nel tempo da non poter essere ricostruita non solo attraverso fonti documentali, ma anche attraverso la testimonianza degli attori (questionari, interviste ecc.) e che fonda la validità (interna) della conoscenza sul sistema analizzato proprio e principalmente su tale molteplicità di fonti informative” (Grandori, 1996 p. 43). Le caratteristiche che contraddistinguono lo studio di caso, e che emergono dalle definizioni presenti sono essenzialmente tre. La prima riguarda l’oggetto della ricerca: si tratta di una realtà temporalmente e spazialmente vicina agli esecutori dell’indagine, permettendo un’osservazione diretta del fenomeno e/o un’interazione con i soggetti coinvolti nello stesso. La seconda caratteristica consiste nel fatto che l’analisi del fenomeno deve avvenire all’interno del contesto cui fa riferimento, considerando che le influenze del contesto sono parte del fenomeno stesso e, in quanto tali, vanno incluse nello studio. Altro aspetto rilevante riguarda la molteplicità degli strumenti che permettono la raccolta e l’analisi dei dati, necessari per poter analizzare il fenomeno e trarre delle conclusioni. Non esistendo rigide regole di esecuzione, da un lato emerge come si tratti di un modello adattabile ad innumerevoli situazioni, dall’altro si potrebbe correre il rischio di soggettività.

Nell'adozione dello studio di caso può essere usato l'approccio interventista o non interventista. L'approccio non interventista prevede che il ricercatore non intervenga e non influenzi la realtà studiata. Quando si usa l'approccio interventista, invece, il ricercatore coopera con gli attori della realtà analizzata e, in maniera più o meno rilevante, influenzerà l'attività e contribuirà al raggiungimento dell'obiettivo prefissato (Chiucchi, 2009).

Stake propone tre differenti tipologie di studio di caso con cui può essere condotta l'analisi. Il primo, definito "intrinsic case study", si ha quando è l'interesse del ricercatore a far scaturire la necessità di un'analisi; si avrà un "instrumental case study", se ci si riferisce al fatto che "un particolare caso può essere analizzato principalmente per fornire un approfondimento su un tema o per ridefinire una generalizzazione" (Stake, 1998, p. 123); si parla di "multiple or collective case study" quando l'autore non ha un interesse nel caso specifico e quindi decide di "studiare un certo numero di casi congiuntamente per indagare un fenomeno, una popolazione o una condizione generale" (Stake 1998, p. 124). Analizzando lo studio di caso nel management accounting dall'opera di Chiucchi, emerge la possibilità di categorizzazione in studi di caso descrittivi, esplorativi ed esplicativi. L'aspetto valutativo sembrerebbe non emergere dalla tassonomia appena proposta ma in economia aziendale "lo studio di caso risulta particolarmente appropriato allo scopo valutativo" che avviene anche se non sono note le relazioni causali sottostanti il

fenomeno stesso (Fattore, 2005 in Chiucchi, 2009 p. 8). Da ciò deriva che la molteplicità di tassonomie proposte potrebbero non ricalcare perfettamente il fenomeno che si sta analizzando, ed è possibile che quello osservato sia un fenomeno che abbracci più scopi.

È importante definire il processo di sviluppo dello studio, poiché, per avere un'attendibilità esterna, è necessario che si seguano delle macrofasi standardizzate, presentate alla figura 3.1.

Figura 3.1. – *Le fasi del processo dello studio di caso*



Fonte: Chiucchi, 2009

Come prima cosa è necessario definire la domanda di ricerca in modo chiaro poiché permette di avere sempre ben in mente l'obiettivo che si intende promuovere e, di conseguenza, filtrare i dati e le informazioni, contribuendo alla selezione solo di quelli necessari. È consigliabile poi presentare un'analisi della letteratura esistente, in modo da identificare un eventuale gap e contribuire a colmarlo. Si procede poi con la selezione dei casi, sebbene se ne possa considerare anche uno soltanto, poiché non è la quantità che porta a definire la bontà di uno studio ma sono gli obiettivi che si pongono. Nel caso in volessero scegliere più casi da analizzare, sarà necessaria un'accurata selezione rispetto alla domanda di ricerca, poiché tutto ciò

che viene incluso nello studio deve avere come guida quest'ultima, dal momento che si sta cercando di trovarvi una risposta. A questo punto è opportuno stilare un protocollo di ricerca che da un lato contribuisce a riassumere gli step appena descritti e dall'altro permette una programmazione dell'attività ed una base per una preliminare analisi dei risultati. Il ricercatore, a questo punto dell'analisi, dovrebbe chiarire la modalità con cui effettua l'osservazione, indicando se paleserà o meno il suo ruolo, e se parteciperà attivamente o meno alle attività. Il fatto di non dichiarare il motivo della sua presenza solleva questioni morali ed etiche, nei confronti degli altri membri. La partecipazione attiva del ricercatore al processo inevitabilmente influenzerà i risultati ed avrà effetti sul comportamento degli altri agenti. Il ricercatore dovrà effettuare una selezione e analizzare le informazioni in modo tale da comprendere quali siano funzionali all'indagine rispetto alla domanda di ricerca. Lo strumento delle interviste, siano queste strutturate, semistrutturate o non strutturate, è il più diffuso. Esse si contraddistinguono rispetto al grado di standardizzazione che presentano. Vi sono anche altre modalità di raccolta delle informazioni quali indagini svolte tramite questionari, che consentono di raccogliere informazioni confrontabili tra loro, l'osservazione diretta del ricercatore, ma anche l'analisi di report aziendali, manuali e database, il cui contenuto non è influenzato dal ricercatore. Si passa poi all'analisi dei dati, che è concomitante alla raccolta degli stessi, contribuendo così ad un miglioramento dello step precedente, perché una prima analisi permette di orientare meglio il processo

di raccolta. Le informazioni raccolte dovrebbero essere inserite prima in delle ampie categorie e poi bisognerebbe tentare di costruire degli schemi di sintesi, così da “far emergere ricorrenze e regolarità all’interno di uno stesso caso o fra più casi permettendo di visualizzare legami fra eventi, fatti e variabili individuate”. Infine, si produce un report, che può essere di natura scientifica e anche destinato all’organizzazione studiata (Chiucchi, 2009 p. 44).

In questo lavoro si adotta ‘approccio interventista’ il cui elemento caratterizzante è la partecipazione diretta e attiva del ricercatore nella realtà studiata (Jönsson e Lukka, 2006). Il ricercatore partecipa alle attività insieme ad essi, diventando parte del processo e, a seconda dell’intensità di partecipazione si avrà un intervento discreto o forte. Si definisce il primo caso quando l’obiettivo è la “promozione di un processo di cambiamento, apprendimento e miglioramento in un dato contesto organizzativo. Il processo rimane sotto il controllo dell’organizzazione e il ruolo del ricercatore è quello di dare suggerimenti e stimolare la riflessione negli attori”. Si rileva il secondo caso quando il ricercatore “partecipa in prima persona al cambiamento, non solo promuovendolo, ma anche contribuendo al disegno e all’implementazione delle soluzioni” (Chiucchi, 2009 p. 51). L’osservazione del ricercatore diventa quindi fondamentale e inevitabilmente influenzerà lo studio, da un lato come valore aggiunto, dall’altro con il rischio di incorrere in una perdita di oggettività. L’obiettivo di uno studio interventista dovrebbe espletarsi su due fronti:

il primo, rispetto ad un contributo in ambito teorico, il secondo la soluzione di una problematica, generando un cambiamento nell'organizzazione che lo adotta. A fronte però di un elevato livello di coinvolgimento del ricercatore, si rischia che questi non sia più in grado di guardare in modo oggettivo (del ricercatore) la realtà che sta vivendo, e che quindi il contributo teorico rischi di essere inficiato dalla soggettività. Jönsson, suggerisce che per ovviare a quest'ultimo importante limite, si dovrebbero compilare dei diari in modo da tenere traccia delle sensazioni provate dal ricercatore, anche se poi non è necessaria una pubblicazione delle stesse. Sarà egli stesso che, nel momento in cui revisiona l'analisi, dovrà tenerne conto ed eventualmente comunicarlo (Jönsson, 1999). Si può quindi dire che da uno studio di caso interventista emergano quattro output che sono: l'armonizzazione della situazione che permette l'inizio dell'analisi; il tentativo di produrre soluzioni per la problematica affrontata, tramite la ricerca e la definizione di un modello adattabile alla realtà specifica; l'implementazione di quanto proposto dal ricercatore, anche se è possibile che poi non si adatti come previsto e che quindi non sia concretamente funzionale; identificazione del contributo teorico apportato (Jönsson, e Lukka, 2006 in Chiucchi, 2009).

3.4. La valutazione di impatto sociale dell'alluvione del 15 settembre 2022¹⁹

L'analisi che verrà di seguito proposta rientra a pieno titolo nello studio di caso interventista, dal momento che chi scrive ha partecipato allo sviluppo della stessa analisi ed anzi, collaborava all'interno dell'organizzazione presa in esame ancor prima dell'inizio della valutazione d'impatto. Il team di progettazione all'interno di FCS è gestito dal dott. Massimo Ronchini. In particolare, la scrivente si è occupata della gestione delle donazioni ricevute tramite la piattaforma ridiamodignità.it ed ha collaborato con gli altri membri del gruppo di lavoro alla fase di analisi del processo.

È quindi bene sottolineare che, nonostante si sia cercato di rimanere il più oggettivi possibile, tenendo accuratamente in conto e quindi limitando le criticità citate nel paragrafo precedente.

Il territorio in cui la Fondazione Caritas Senigallia esplica la sua azione è stato particolarmente segnato da una serie di eventi negativi, nel 2014 aveva subito un'importante alluvione, poi il terremoto del 2016, la pandemia ed infine l'alluvione dello scorso 15 settembre 2022 che ha colpito tra le altre, anche la città di Senigallia, provocando ingenti danni e diverse vittime. L'obiettivo del presente

¹⁹ Per la redazione del presente paragrafo sono state utilizzate informazioni, dati e materiali derivanti dalla Fondazione Caritas Senigallia ETS.

paragrafo è quello di eseguire una valutazione d'impatto sociale rispetto alle attività che la FCS ha attuato nel territorio come risposta all'alluvione cui si è appena fatto riferimento. Il modello che è stato scelto per condurre l'analisi si focalizza sul processo dal momento che, a parere di chi scrive, risulta importante mettere in evidenza il percorso che si è seguito per raggiungere determinati risultati. In particolare, si è fatto uso della catena del valore dell'impatto poiché è il modello più utilizzato in termini di VIS e si adatta al contesto preso in analisi. Si procederà, quindi, con una descrizione generale del contesto, poi si presenteranno gli input individuati, le attività realizzate, gli output prodotti ed infine gli outcome.

Unitamente alle fasi organizzative attraverso cui la Fondazione Caritas Senigallia ha dato avvio alle operazioni di assistenza alla popolazione colpita dall'alluvione, è stato implementato un sistema di monitoraggio e valutazione delle attività realizzate. Tale sistema aveva un duplice obiettivo: da un lato la rendicontazione verso l'esterno rispetto all'operato dell'organizzazione, anche nell'ottica di dare valore alle attività realizzate in termini di cambiamento che queste hanno contribuito a generare sul territorio; dall'altro indirizzare costantemente la pianificazione strategica delle azioni da implementare, affinché queste risultino aderenti ai bisogni sociali della comunità di riferimento ed intenzionalmente orientate a generare un impatto positivo sulle stesse.

Il framework di lavoro utilizzato per la valutazione di impatto sociale delle attività è la cosiddetta “catena del valore dell’impatto” che consente di realizzare una mappatura del percorso di cambiamento generato dalle attività sulle diverse categorie di stakeholder di riferimento. Lo schema logico sotteso a questo modello fa riferimento a quanto descritto al paragrafo 2.2 del presente lavoro, con riferimento ai modelli di valutazione che si focalizzano sul processo procedendo con l’analisi di input, attività, output ed outcome. Attraverso il coinvolgimento degli operatori sociali, del Consiglio Direttivo della Fondazione e di alcuni volontari che hanno operato durante le prime fasi emergenziali, sono state individuate le varie attività realizzate e, successivamente, alcune aree di cambiamento con riferimento ai beneficiari diretti. A partire da queste ultime, e con l’obiettivo di individuare delle unità di misura quantitative e qualitative, è stato costruito un set di indicatori in grado di valorizzare le attività della Fondazione anche in termini di outcome. L’obiettivo è quello di rendicontare tutto il processo, almeno fino a questo momento, dando evidenza alle risorse raccolte, anche attraverso la raccolta fondi attivata sulla piattaforma [ridiamodignita.it](https://www.ridiamodignita.it)²⁰, alle attività realizzate, agli output di progetto ed ai primi cambiamenti osservati sulle comunità di riferimento.

²⁰ Si tratta della piattaforma online di proprietà della Fondazione Caritas Senigallia tramite cui propone le campagne di raccolta fondi e riceve le donazioni
<https://www.ridiamodignita.it/dona/emergenza-alluvione>

Partendo dagli input, vengono inserite tutte le risorse necessarie all'avvio e alla realizzazione degli interventi di aiuto, compresi i beni materiali e il denaro erogati ai cittadini colpiti. Il numero di donazioni raccolte è pari a 2.708 per un importo complessivo in termini monetari di € 2.309.918, di cui, € 1.883.601 raccolti tramite la piattaforma ridiamodignità.it e il denaro restante tramite donazioni in contanti o bonifici bancari diretti al fondo di solidarietà della FCS. Il numero di volontari che ha prestato tempo per le attività di sostegno alla popolazione coordinato dalla Fondazione è stato di 2.457 unità. L'organizzazione dei volontari avveniva su due fronti paralleli: da un lato ci si poteva recare, anche senza preavviso al punto di raccolta sito nel Seminario Vescovile di Senigallia, e dall'altro poteva prestare servizio tramite il contatto telefonico gestito da quei volontari che, desiderosi di aiutare, erano impossibilitati ad accedervi fisicamente.

Per quanto riguarda le attività, che sono il secondo step dell'analisi, si fa riferimento a ciò che si è potuto realizzare grazie agli input appena descritti; le azioni che si andranno a descrivere in maniera sintetica rappresentano quanto è stato attuato sul territorio senigalliese.

Sono state realizzate le seguenti attività:

- attività di reclutamento, coordinamento e gestione dei volontari interni ed esterni, compresi quelli che si sono manifestati spontaneamente presso il punto di coordinamento;

- attività afferente all'attivazione di collaborazioni con altre organizzazioni, di coordinamento e gestione delle sinergie apportate dalla rete di organizzazioni locali pubbliche e private, for profit e non profit;
- attività di attivazione e coordinamento di una raccolta fondi (tramite la piattaforma ridiamodignità.it) per il territorio, compreso eventi pubblici per la raccolta di fondi, progetti per specifiche raccolte fondi;
- attività di raccolta e successiva distribuzione di materiale di prima necessità (vestiario, cibo, ecc.) e di strumenti utili (tiraacqua, pale, scope, scopettoni, stivali, detersivi, candeggina, sgrassatori, cerotti, disinfettanti, sapone, secchi, spugne, stracci, carta assorbente, scatoloni di sacchi neri, ecc.);
- attività relativa all'accoglienza della popolazione colpita dall'alluvione; attività di distribuzione pasti durante l'emergenza; attività di raccolta e successiva distribuzione di mobili ed elettrodomestici nuovi e/o usati;
- attività afferente alla mappatura sul territorio rispetto ai danni causati dall'alluvione agli appartamenti; attività inerente alla raccolta dati dei cittadini colpiti dall'alluvione; attività afferente all'acquisto, tramite le donazioni ricevute, e successiva distribuzione di mobili, di oggetti per l'arredamento, elettrodomestici e vario materiale utile per la casa; attività

riguardante l'organizzazione e la successiva erogazione in denaro ai cittadini colpiti dall'alluvione;

- attività legate all'organizzazione e successiva erogazione di buoni spesa ai cittadini colpiti dall'alluvione; attività correlata all'organizzazione e realizzazione di interventi di supporto psicologico;
- attività di valutazione di impatto sociale delle attività e di pianificazione strategica rispetto alle attività da progettare in futuro.

Gli output rappresentano la diretta conseguenza della realizzazione delle attività appena descritte, e in virtù di ciò, si sono definiti degli indicatori, ascrivibili a due sezioni. La prima riguarda le attività emergenziali realizzate subito dopo l'evento alluvionale e quindi quegli indicatori i cui valori non si modificheranno più d'ora in avanti; la seconda riguarda le attività ancora in corso di realizzazione e quindi quegli indicatori che potranno subire degli aggiornamenti in futuro. Per fornire una descrizione sintetica degli output verranno inseriti nella tabella 3.2 e 3.3.

Tabella 3.2 - output delle attività attivate in fase emergenziale concluse

Output di attività realizzate nella fase post emergenziale ed ora concluse	Numero
Numero totale di persone alluvionate che sono state accolte in struttura per necessità di varia natura	n. 120
Numero di persone alluvionate che sono state accolte in struttura, alle quali è stata trovata una sistemazione per trascorrere le notti c/o la struttura del Seminario ovvero c/o altre strutture del territorio in quanto impossibilitate a rientrare nelle proprie abitazioni	n. 79
Numero di persone della Protezione Civile e da questi coordinati (Pompieri, ecc.) che sono stati ospitati presso la struttura del Seminario	n. 70
Numero di strumenti utili (tiraacqua, pale, scope, scopettoni, stivali, detersivi, candeggina, sgrassatori, cerotti, disinfettanti, sapone, secchi, spugne, stracci, carta assorbente, scatoloni di sacchi neri, ecc.) raccolti e distribuiti alla popolazione colpita dall'alluvione	n. 11.000
Numero totali di richieste di intervento da parte dei cittadini (per aiuti di varia natura, pulizie, spostamento mobilio, sgombero, assistenza sociale, ecc.) e che sono state evase/risolte	n. 1.330
Numero di pasti erogati a persone alluvionate, volontari e operatori	n. 2.499
Numero di indumenti raccolti e distribuiti a persone alluvionate	n. 1.500
Numero di chilometri percorsi dai mezzi di FCS per interventi	n. 4.906
Numero totale di organizzazioni con le quali è stata attivata una relazione funzionale e strumentale all'organizzazione e/o realizzazione delle attività erogate	n. 81

Fonte: Fondazione Caritas Senigallia, 2022

Tabella 3.3 – *output di attività ancora in fase di realizzazione*

Descrizione output di attività ancora in fase di realizzazione	Numero
Numero di schede raccolte per la rilevazione e mappatura dei bisogni sul territorio	n. 1.044
Numero di grandi elettrodomestici ²¹ (frigoriferi, lavatrici, televisori, ecc.) acquistati tramite le donazioni ricevute e distribuiti alla popolazione in base alle schede di rilevazione e mappatura dei bisogni sul territorio	Oltre n. 1.050
Numero di piccoli elettrodomestici (aspirapolveri, minipimer, ecc.) acquistati tramite le donazioni ricevute e distribuiti alla popolazione in base alle schede di rilevazione e mappatura dei bisogni sul territorio	Oltre n. 400
Mobili restaurati	Oltre n. 200
Numero di voucher spesa (food e mobili) acquistati tramite le donazioni ricevute e distribuiti alla popolazione in base alle schede di rilevazione e mappatura dei bisogni sul territorio	n. 400
Numero di contributi economici erogati alle famiglie colpite dall'alluvione	n. 666
Totale importo contributi economici erogati alle famiglie colpite dall'alluvione ²²	€ 1.500.000

Fonte: Fondazione Caritas Senigallia, 2022

A questo punto si è in grado di procedere con l'analisi degli outcome. Come precedentemente dichiarato, l'intervento della Fondazione non si è limitato all'attività di rendicontazione rispetto alla raccolta fondi e agli interventi sul

²¹ Gli elettrodomestici sono stati donati alle famiglie previa richiesta di queste tramite modulo disponibile online, dove dichiaravano di che cosa avessero bisogno. Quando alla FCS arrivavano gli elettrodomestici grazie alle donazioni, i richiedenti venivano contattati telefonicamente per sapere se ne avevano ancora bisogno. A questo punto si procedeva con la verifica sul luogo dello stato di necessità e poi si provvedeva alla consegna. Questa fase è avvenuta prima rispetto all'erogazione degli aiuti economici.

²² Questi contributi sono stati erogati alle famiglie residenti nei comuni colpiti dopo che queste hanno compilato il modulo sopra citato, messo a disposizione da FCS. Alla famiglia veniva chiesto se il danno riguardasse la prima o la seconda casa, oppure solo una parte, quali, ad esempio garage o cantine. Inoltre, veniva chiesto se ci fossero familiari disabili a carico. Una volta che alla FCS sono pervenute le domande, i dipendenti di FCS incaricati, si sono recati fisicamente presso queste abitazioni per effettuare le verifiche. L'importo del sussidio prevedeva tre diversi livelli: 3000 € se si trattava di prima casa con un familiare disabile abitante nella stessa; 2.000 € se si trattava di prima casa; 1000 € nel caso in cui è stata dichiarata l'inagibilità da parte del Sindaco perché irraggiungibile tramite la rete stradale. Coloro i quali avevano i requisiti richiesti, hanno ricevuto direttamente il bonifico sul conto corrente indicato al momento della presentazione della domanda.

territorio, ma ha voluto trattare il tema, forse più complesso, legato alla rilevazione dei cambiamenti, positivi e negativi, che si possono osservare nel breve periodo sulla comunità di riferimento, e che si ritengono diretta e logica conseguenza delle attività e degli output finora realizzati.

In primo luogo, attraverso il coinvolgimento degli operatori e di alcuni tra i volontari che si sono attivati per l'emergenza, sono state individuate due macroaree di cambiamento che le attività realizzate avrebbero potuto contribuire a produrre sui beneficiari diretti. Tali aree di cambiamento fanno riferimento, in primis, alla diminuzione di stress connesso all'individuazione e all'organizzazione delle soluzioni alle problematiche che il beneficiario si è trovato ad affrontare subito dopo aver subito i danni causati dall'alluvione, sia in termini materiali sia psicofisici. La seconda area di cambiamento fa riferimento alla diminuzione di preoccupazione rispetto a come affrontare le problematiche di medio periodo che si presenteranno per ottenere un ritorno alla normalità.

Allo scopo di rilevare questi eventuali cambiamenti sono stati realizzati e somministrati questionari ad un campione casuale di n. 323 cittadini colpiti dall'alluvione; tale campione è stato estratto dai n. 885 cittadini che hanno compilato la scheda per la rilevazione e mappatura dei bisogni sul territorio. Successivamente, i risultati dell'indagine sono stati digitalizzati ed analizzati e di seguito vengono riportate le relative principali evidenze. Rispetto alla prima

dimensione, ossia diminuzione di stress legato alla riduzione delle problematiche che il beneficiario si è trovato ad affrontare occorre evidenziare come il 77,4% dei beneficiari ha dichiarato che le attività realizzate da FCS (coordinamento invio dei volontari, consegna prodotti per la pulizia, consegna elettrodomestici, assistenza varia, supporto psicologico, ecc.) hanno contribuito “molto positivamente” alla riduzione dello stress post trauma alluvionale. Il 19,8% ha risposto “abbastanza positivamente”, lo 0,9% “non è cambiato nulla”, lo 0,3% “abbastanza negativamente”, mentre il 1,6% dichiara di non avere elementi per rispondere, ovvero di non saper rispondere. Mediamente, in una scala da 1 a 5 (dove 1 è “Molto negativamente” e 5 è “Molto positivamente”), i beneficiari hanno assegnato un valore pari a 4,70 rispetto a come le attività di FCS hanno contribuito al livello di qualità della vita in termini di sollievo da stress. Si può inoltre affermare, con un livello di confidenza pari a 0,99, che rispetto a tutti i beneficiari tale valore oscilla tra 4,64 e 4,76. Rispetto alla seconda dimensione sopra citata, ossia il come affrontare le problematiche di medio periodo che si presenteranno per ottenere un ritorno alla normalità, si evidenzia che il 74,6% dei beneficiari ha dichiarato che le attività realizzate dalla Fondazione Caritas Senigallia, quali, fra le tante, coordinamento e invio dei volontari nelle abitazioni in cui era necessario, consegna di prodotti per la pulizia, consegna di elettrodomestici, assistenza varia, supporto psicologico, hanno contribuito “molto positivamente” alla riduzione delle preoccupazioni nell'affrontare le conseguenze dell'alluvione. Il 22,3% ha risposto

“abbastanza positivamente”, il 2,2% “non è cambiato nulla”, mentre lo 0,9% dichiara di non avere elementi per rispondere, ovvero di non saper rispondere. Se, come fatto precedentemente, si convertissero questi giudizi su una scala di valori da 1 a 5, si potrebbe concludere che i beneficiari hanno assegnato un valore pari a 4,68 rispetto a come le attività di FCS hanno contribuito al livello di miglioramento della qualità della vita in termini di minori preoccupazioni. Si può inoltre affermare, con un livello di confidenza pari a 0,99, che rispetto a tutti i beneficiari tale valore oscilla tra 4,62 e 4,74.

Infine, avendo l’obiettivo di individuare elementi utili alla futura pianificazione strategica sul territorio, è stato chiesto ai beneficiari di indicare in una scala da 1 (pochissimo) a 5 (moltissimo), e rispetto alle dimensioni che caratterizzano le fasi successive e post emergenziali di un evento alluvionale come quello che li ha colpiti, cosa e quanto credono che sia utile attivare sul territorio. Le risposte fornite dai beneficiari evidenziano, al primo posto, la necessità di avviare attività di supporto alla ricostruzione del tessuto economico e produttivo del territorio, al secondo posto la necessità di un supporto amministrativo per l’accompagnamento alle fasi di richiesta rimborsi pubblici, e per eventuali pratiche di richiesta di sussidi vari e di adesione ad altre iniziative di aiuto di natura pubblica. I dati riguardanti quest’ultima domanda sono riassunti nella tabella 3.4.

Tabella 3.4. – sintesi delle risposte

Tipologie di risposte alla domanda “In una scala da 1 (pochissimo) a 5 (moltissimo), e rispetto alle dimensioni che caratterizzano le fasi successive e post emergenziali di un evento alluvionale come quello che ti ha colpito, cosa e quanto credi che sia utile attivare sul territorio?”	Voto 1	Voto 2	Voto 3		Voto 4	Voto 5	s.r.²³
Supporto psicologico	10	16	54		64	148	31
Supporto amministrativo	3	7	32		75	180	26
Supporto relazionale	3	6	52		66	162	34
Supporto alla ricostruzione del tessuto economico produttivo del territorio	2	3	20		57	213	28
Hanno risposto “Altro” n. 21 cittadini/beneficiari							

Fonte: Fondazione Caritas Senigallia, 2022

La sezione altro dà evidenza del fatto che devono essere portate avanti ancora numerose attività, soprattutto rispetto a percorsi di armonizzazione e coordinamento fra pubblico, privato e non profit, con l’obiettivo di potenziare la presenza sul territorio e di contribuire al miglioramento del tessuto economico-sociale del territorio.

Per quanto riguarda l’ultimo anello della catena del valore dell’impatto, ovvero l’impact, si dichiara che non è stato possibile individuare con precisione le aree di impatto del progetto, ma ci si è limitati ad individuare possibili traiettorie di cambiamento di lungo periodo alle quali, anche da un punto di vista organizzativo e strategico, la Fondazione vuole tendere nel futuro. Dal momento che le problematiche

²³ Senza risposta, ovvero il numero di cittadini/beneficiari, appartenenti al campione, che non hanno risposto alla specifica domanda.

principali emerse sono la dimensione economica e sociale, sarà opportuno effettuare delle valutazioni, coinvolgendo i soggetti che fanno parte di queste categorie, e cercare di migliorare il livello di coesione e sviluppo. Bisogna poi sottolineare come, in seguito a questa emergenza, sia nata una rete di relazioni che costituiscono un patrimonio prezioso. Da ciò potrebbero emergere molte collaborazioni ed occasioni di miglioramento reciproco generando un importante impatto sociale sul territorio.

3.5. Presentazione dei risultati e analisi critica dello studio

Dalla letteratura esaminata non sono state riscontrate altre valutazioni d'impatto sociale relative ad organizzazioni come risposta a catastrofi naturali, quindi, non si può effettuare un confronto diretto per cercare di identificare eventuali differenze tra le metodologie adottate ma è possibile comunque effettuare un'analisi su quali siano i punti di forza e di debolezza del modello adottato.

In particolare, come più volte evidenziato, si è adottato un modello che si focalizza sul processo, in particolare basato sulla catena del valore dell'impatto ed ha come elemento caratterizzante la flessibilità ed è quindi, utilizzabile, in maniera trasversale in relazione a contesti differenti. A parere di chi scrive, la catena del valore dell'impatto risulta il modello che meglio si adatta a queste situazioni in cui il focus non può essere ascrivibile ad un singolo aspetto. Con questo modello, infatti, si riesce a porre l'enfasi sugli effetti prodotti dalle attività di ricostruzione e

riparazione sulle comunità colpite da eventi catastrofici, con l'obiettivo di massimizzare il beneficio per gli individui e le comunità interessate. Il focus non è la produzione di un output numerico ma assicurarsi che le attività sviluppate siano state di aiuto concreto alla comunità. In questo caso, l'implementazione del modello è avvenuta ex post, ossia successivamente all'evento catastrofico, ed ha permesso di comprendere quali attività sarebbero state più utili alla comunità, prendendo in considerazione proprio le esigenze della comunità emerse dalle analisi. A ciò si aggiunga anche che chi ha realizzato tale analisi è stato colpito in prima persona dall'evento e quindi le possibili esigenze erano anche conosciute in modo diretto. Si rileva, quindi, una logica bottom up. Un altro vantaggio ascrivibile a questo modello riguarda la sua capacità di essere funzionale alle operazioni di pianificazione e management perché permette la riflessione sulle azioni poste in essere e sulle relative conseguenze, facendo emergere i nessi causali e tentando di prevenire i possibili effetti negativi (Melloni, 2019). La FCS, a livello direzionale, si è a lungo messa in discussione rispetto alle attività che ha attuato durante la fase emergenziale, poiché si è chiesta se e che cosa avrebbe potuto fare di diverso. In particolare, durante i momenti di confronto è emerso come chi era impegnato in prima linea per aiutare la comunità abbia poi avuto bisogno, comprensibilmente, di supporto psicologico. A parere di chi scrive, anche solo provare ad interrogarsi su cosa si sarebbe potuto fare di diverso e cercare di migliorare su quelle individuate

come lacune del sistema, è un ottimo punto di partenza per dare vita ad un processo di apprendimento e miglioramento continuo.

Le criticità che possono emergere da questo modello, rispetto a questo specifico caso, riguardano fase di raccolta dei dati e delle informazioni, che non sempre avviene nella forma che agevola il lavoro del valutatore. I questionari, infatti, sono stati somministrati in forma cartacea in modo da avere una risposta immediata da parte dei beneficiari per riuscire ad ottenere un campione statisticamente significativo. Come conseguenza di ciò, sono state particolarmente dispendiose, soprattutto in termini di tempo, le operazioni di digitalizzazione delle informazioni, step necessario per poter elaborare i dati e produrre schemi di sintesi necessari per riuscire ad analizzare quanto emerso dal questionario. Si tratta di una criticità che è stato possibile superare dal momento che la realtà presa in analisi aveva delle dimensioni contenute. Si sarebbero dovute cercare soluzioni alternative se i soggetti da valutare fossero stati dislocati geograficamente su territori più ampi. Nonostante, quindi, le criticità del modello applicato al caso, è stato comunque scelto perché si massimizzano i benefici legati all'obiettivo ultimo dell'analisi, che è quello di rendere conto delle attività svolte e dell'impatto positivo sulla comunità.

Dopo aver analizzato e spiegato i punti di forza e di debolezza di questo modello applicato al caso si procede con l'analisi dei risultati della VIS di cui si è precedentemente parlato.

A partire dalle evidenze emerse durante il lavoro di valutazione di impatto sociale, si è in grado di produrre alcune riflessioni su come poter proseguire le attività di aiuto e sostegno alle comunità di riferimento da parte della Fondazione Caritas Senigallia. Dai questionari somministrati per la valutazione dei cambiamenti di breve periodo, emerge come sia urgente e rilevante avere un sistema che permetta di realizzare interventi di sostegno al tessuto economico e produttivo, duramente colpito dai recenti eventi alluvionali. Si può ben immaginare che l'evento catastrofico che ha colpito il territorio senigalliese non abbia prodotto solo conseguenze nell'ambiente fisico ma abbia danneggiato anche il sistema umano e relazionale. Un'elevata percentuale delle attività compiute da ogni cittadino è stata bruscamente interrotta da questa emergenza ed ha generato dei cambiamenti anche nella comunità perché sono venuti a mancare luoghi di aggregazione. La comunità, però, è portatrice dell'identità e del know-how e gli stessi cittadini potrebbero mettere a disposizione il loro tempo, le loro idee e soprattutto le loro competenze in modo da poter investire in quegli stessi luoghi, soprattutto ora che stanno vivendo un momento di fragilità, per riuscire a superare questo capitolo che ha generato, inevitabilmente, una grande disperazione. Pertanto, per dare concretezza a questa progettualità orientata al sostegno ed alla ricostruzione del tessuto sociale ed economico produttivo del territorio, si rende necessario da un lato strutturare un processo di coinvolgimento attivo e di empowerment dei cittadini, e dall'altro attivare una rete tra organizzazioni e pubbliche amministrazioni del territorio,

affinché tale rete sia in grado di individuare sinergie ed interdipendenze da orientare efficacemente nella direzione di un rilancio dell'economia locale e di una maggiore coesione sociale.

Quando si parla di interventi che si verificano dopo un evento catastrofico, l'azione diretta sul territorio potrebbe non essere immediata e tempestiva, ad esempio, quando le organizzazioni, per loro natura, non si trovano nella zona. La Fondazione è stata invece coinvolta anche prima che il soggetto pubblico le desse il mandato di gestire la situazione, in prima linea fin dalla notte stessa in cui si è manifestato l'evento. È importante sottolineare che gli interventi messi in atto, non hanno avuto una logica top down, bensì bottom up, poiché nati dalle richieste e dalle esigenze della popolazione colpita. Con il passare dei giorni si è costruito un percorso di cooperazione con la comunità, senza trasformarla in un mero destinatario senza possibilità di interazione con i progettisti. Sebbene questo sembri il modo più logico di operare, non ci si è sempre comportati così di fronte ad altre catastrofi naturali. Si può però operare un confronto dei risultati del caso analizzato con quelli esposti nell'Atlante italiano per i Conflitti Ambientali e relativi alla gestione dell'emergenza post terremoto, verificatosi in Abruzzo nel 2009; essa è stata notevolmente complessa soprattutto per quanto riguarda gli aspetti di impatto ambientale e sociale per l'effettiva ricomposizione del tessuto urbano. “Gli enti incaricati della ricostruzione non hanno tenuto conto delle proposte avanzate dalla

popolazione, la costruzione degli insediamenti è stata effettuata in deroga a molte norme in materia ambientale e di pianificazione urbana” (Atlante Italiano per i conflitti Ambientali, 2009). Emerge quindi una logica top down che non favorisce la partecipazione dei cittadini alle attività di ritorno alla normalità. Per questo, in base all’esperienza diretta sopra riportata, si ritiene che l’adozione della valutazione di impatto sociale come strumento di supporto avrebbe reso più consapevoli gli operatori e, probabilmente, avrebbe anche favorito un coinvolgimento e un’interazione dal basso.

Anche in considerazione dei cambiamenti climatici in atto, è previsto un notevole aumento della frequenza e dell'entità degli eventi climatici e meteorologici estremi, tra cui inondazioni potenzialmente catastrofiche (Aznar-Crespo et al., 2021), sarebbe opportuno tenere in considerazione la logica bottom up, al fine di rendere partecipe la cittadinanza, coinvolgerla nelle attività e “distrarla” dalla catastrofe a favore della ricostruzione e della trasformazione in attività produttiva lo stress post traumatico, indipendentemente dal tipo di modello che si intende adottare. Inoltre, è bene ricordare che le alluvioni provocano, “oltre alle perdite umane, una serie di cambiamenti e alterazioni a breve, medio e lungo termine che possono influenzare i mezzi di sussistenza, processi migratori, dinamiche demografiche, salute psicosociale, relazioni tra e all'interno delle comunità, reputazioni politiche e istituzionali e sviluppo regionale” (Aznar-Crespo et al., 2021 p. 2). Sarebbe quindi

bene, implementare il processo e la cultura in termini di valutazioni di impatto sociale per poter garantire maggiore presenza sul territorio in caso di disastri ambientali.

CONCLUSIONI

Arrivati a conclusione del presente lavoro di tesi è opportuno tentare di riassumere quanto esposto con l'intento di evidenziarne i principali risultati e di esporre alcune considerazioni, anche in relazione ai possibili trend futuri.

Si è discusso del concetto di sostenibilità e di come questo si sia evoluto nel tempo, soprattutto rispetto agli ambiti contemplati e all'evoluzione delle normative. Dopo aver dato una definizione di sostenibilità economica, sociale ed ambientale si è sottolineato come si tratti di un tema interdisciplinare e quindi della necessità di raggiungimento di un equilibrio fra i tre pilastri. L'Unione europea è particolarmente attenta a queste tematiche ed è l'istituzione che, in misura maggiore, sta seguendo quella che è una direzione "obbligata", se si vuole garantire alle generazioni future la stessa possibilità che ha avuto la generazione presente di soddisfare i propri bisogni. Anche le organizzazioni, siano esse profit o non profit, giocano un ruolo fondamentale e possono adottare strumenti di misurazione e rendicontazione che sono in grado di dare evidenza, sia degli aspetti economici, che continuano ad essere rilevanti, sia degli aspetti sociali ed ambientali, che sempre di più contribuiscono a definire l'immagine, la reputazione e l'impatto che esse hanno sul territorio. A ben vedere, se si prende in considerazione l'accezione forte di sostenibilità, emerge come l'economia dipende dalla società che, a sua volta, dipende dall'ambiente, riuscendo a scardinare il principio promosso dalla

shareholder theory secondo cui l'unico obiettivo era la massimizzazione del profitto.

La sostenibilità sociale è la dimensione su cui si è focalizzata questa tesi e si è manifestata una certa difficoltà nel reperire una definizione, dal momento che non ne esiste una univoca. Dopo aver presentato diversi approcci alla sostenibilità sociale si è scelto di adottare quello che più si avvicina alla visione di sviluppo sostenibile proposta dall'Agenda 2030. Si è poi descritto come le aziende possano integrare la sostenibilità al loro interno: gli stadi presentati non devono essere intesi come step obbligati ma come una guida nel caso in cui si volesse seguire un percorso incrementale verso la sostenibilità. Inoltre, si è discusso di come viene gestita la sostenibilità sociale all'interno delle organizzazioni. Infine, si sono descritte alcune modalità di misurazione della stessa, attività necessaria dal momento che contribuisce ad accrescere il processo di creazione di valore economico insito in ogni attività aziendale. Sono stati descritti gli approcci alla misurazione, outside-in ed inside-out, oltre che il più diffuso strumento di misurazione della performance e la sua evoluzione in ambito di sostenibilità. Anche gli standard di reporting sono un supporto importante alle organizzazioni nel processo di misurazione e rendicontazione, tra cui ricordiamo il Social Accounting 8000, che si dedica specificatamente agli aspetti sociali ma anche il GRI e tutti gli altri standard che si occupano in maniera generica di sostenibilità (e quindi anche

di sostenibilità sociale). Un altro strumento funzionale alla valutazione degli aspetti sociali, questa volta legato al singolo prodotto e non all'organizzazione è il Social Life Cycle Assesment.

Dopo aver descritto il contesto all'interno del quale si inserisce, si è deciso di analizzare i metodi e gli strumenti necessari per eseguire una valutazione d'impatto sociale che permette alle organizzazioni for profit, non profit e alle pubbliche amministrazioni di misurare e rendicontare l'impatto sociale che generano. Dopo aver definito cosa sia la VIS, sono stati presentati gli obiettivi cui deve primariamente rispondere, nonché le caratteristiche principali e le fasi che devono essere sviluppate all'interno della stessa, andando a definire le eventuali criticità che potrebbero manifestarsi. Come primo step si dovrebbe eseguire un'analisi di contesto e, di conseguenza, la mappatura degli stakeholder, nonché dare vita a delle attività per coinvolgerli, facendo una distinzione fra quelli primari e secondari. Si procede poi con la raccolta dati e con l'analisi delle attività; si è poi in grado di misurare gli impatti; si procede con la valutazione ed infine si comunicano i risultati ottenuti. La valutazione d'impatto sociale non prevede un modello standard di esecuzione, il che è sia un punto di forza sia di debolezza, ed esistono diversi modelli adottabili in base all'obiettivo che il valutatore vuole raggiungere. La tassonomia proposta nell'elaborato non è univoca ma, a parere di chi scrive, cerca di coniugare diversi aspetti emersi dalla letteratura presa in analisi. Le varie

categorie selezionate riguardano l'adozione di modelli che mirano alla costruzione di un indicatore sintetico; modelli che si focalizzano sul processo; modelli che generano cruscotti ed indicatori di performance. Nell'ultimo capitolo si è discusso di un caso concreto, portando come riferimento la valutazione d'impatto sociale eseguita dalla Fondazione Caritas Senigallia ETS rispetto alle attività messe in atto in risposta all'alluvione avvenuta fra il 15 e il 16 settembre scorso. Si tratta di una valutazione che è stata effettuata, anche con la partecipazione di chi scrive, con il modello della catena del valore dell'impatto perché l'obiettivo principale era quello di focalizzarsi sulle attività e sui processi promossi dallo stesso ente.

Si sottolinea come la valutazione di impatto sociale possa essere considerata come il punto di partenza, e non di arrivo, che permette alle organizzazioni di massimizzare l'efficacia delle loro attività e operazioni, essendo anche uno strumento di rendicontazione, sia interno che esterno. In tal modo, riescono ad emergere i punti di forza e di debolezza delle organizzazioni, consentendo loro di poter agire su questi ultimi.

A parere di chi scrive, si farà sempre più ricorso a strumenti di valutazione d'impatto sociale perché il profitto non è più l'unica leva su cui si basano le scelte delle organizzazioni. È quindi importante poter avere a disposizione strumenti che, a seconda del caso, sono in grado di affiancarsi alle analisi di fattibilità economica

e che permettano di valutare anche il pilastro sociale. Discorso analogo vale anche per la questione ambientale, seppur non trattata nel presente documento.

Se si tenta di analizzare l'ecosistema di riferimento, rispetto ad un caso specifico, e la VIS è stata effettuata con i modelli che si focalizzano sul processo, un possibile trend manifestabile riguarda l'assegnare, ad ogni azione che viene messa in campo, un punteggio espresso in relazione ad un massimo, che è l'outcome realizzato, in base a quanto ha contribuito al suo raggiungimento. Se questa ipotesi dovesse realizzarsi, si scardinerebbe la natura dei modelli basati sul processo. Ci si interroga quindi sull'utilità di questa possibile evoluzione proprio perché esistono già altri modelli in grado di assegnare dei punteggi e si andrebbe a perdere il motivo fondante per cui questi modelli si sono sviluppati. Inoltre, si andrebbe a perdere la natura olistica che è implicita a questo modello, ricordando che sulle varie attività possono insistere agenti esogeni che non sono sotto il diretto controllo del valutatore. Infatti, è possibile che l'output sia maggiore (o minore) di quello che si era ipotizzato in virtù di questi agenti. Se è vero che la valutazione del processo è l'obiettivo finale, non bisognerebbe tentare di scomporre qualcosa che ha proprio nel suo approccio olistico e nella sua omogeneità e completezza dei punti di forza.

Il focus del possibile problema emergente riguarda proprio la volontà di inserire ogni parte del processo all'interno di un sistema strutturato che però andrebbe a limitare i possibili esiti positivi generati grazie al sistema di relazioni esterne che

possono manifestarsi. È proprio per questa ragione che, se da un lato la contaminazione di strumenti e modelli può essere funzionale per rispondere a più obiettivi contemporaneamente, dall'altro bisogna prestare attenzione al rischio di cadere nella banalizzazione. Infatti, fenomeni complessi devono essere analizzati con la dovuta attenzione e con il dovuto impiego di risorse ed energie.

Giunti a termine di questo elaborato si auspica di aver trasmesso l'importanza di questo sistema di valutazione che sarebbe utile che, in un futuro prossimo, venisse utilizzato da un sempre maggior numero di organizzazioni.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- ACCOUNTABILITY1000 (2015), *Stakeholder Engagement Standard* disponibile sul seguente sito web <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/>
- AGENZIA PER LA COESIONE TERRITORIALE (2015), *Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile* disponibile sul seguente sito web <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>
- ALLEANZA ITALIANA PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE (2023), *Educazione allo sviluppo sostenibile* disponibile sul seguente sito web <https://asvis.it/educazione-allo-sviluppo-sostenibile/>
- ALLIANZ (2021), *Non solo ambiente: il ruolo chiave della sostenibilità sociale dopo Covid-19* disponibile sul seguente sito web <https://news.allianzdarta.ie/attualita/sostenibilita-sociale-dopo-covid-19/>
- ARAS, G., CROWTHER, D. (2009), *Corporate sustainability reporting: a study in disingenuity?* in “Journal of Business Ethics Supplement,” Vol. 87, p. 279 – 288.
- ASSOCIAZIONE NAZIONALE PER LA RICERCA SCIENTIFICA SUL BILANCIO SOCIALE (2016), *gli indicatori di performance nella rendicontazione sociale* Giuffrè Editore, Milano.
- ATLANTE ITALIANO PER I CONFLITTI AMBIENTALI (2009), disponibile sul seguente sito web <https://it.ejatlant.org/conflict/gestione-del-post-terremoto-in-abruzzo>
- AZNAR-CRESPO, P., ALEDO, A., MELGAREJO-MORENO, J., VALLEJOS-ROMERO, A. (2021), *Adapting Social Impact Assessment to Flood Risk Management in “Sustainability”* Vol. 13 N. 6 disponibile sul seguente sito web <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/6/3410>
- BACHIORRI, A. (2022), *Sostenibilità e sviluppo sostenibile: alcune tappe lungo il percorso* in BALLUCCHI F., FURLOTTI K. (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese*, Giappichelli editore, Milano.
- BAGAGLIERI, E., FIORILLO, V. (2014), *INDICATORI di performance per la sostenibilità in SDA Bocconi* disponibile sul seguente sito web <https://greentire.it/wp-content/uploads/2019/03/sdabocconi-ricerca-greentire.pdf>

- BAGNOLI, L. (2010) *Responsabilità sociale e modelli di misurazione* FrancoAngeli, Milano.
- BAKER, M. (2010), *Re-conceiving managerial capture, Accounting*, in *Auditing & Accountability Journal*, Vol. 23 N. 7, p. 847-867.
- BARBERI, P., RAIMONDI, E., SCHERER, S. (2013), *La terza forma a priori della rappresentazione. L'inferenza causale nelle scienze sociali e la congiunzione spaziotemporale come fine ultimo della scienza sociale* in "Quaderni del Dipartimento di sociologia e ricerca sociale", N. 62.
- BASSI, A. (2017), *Impatto sociale vs. valore aggiunto sociale Focus - La valutazione di impatto sociale: vis sì - vis no (Vis quando? Vis per cosa?)*, (a cura di GIANFRANCO MAROCCHI, in "Welfare Oggi", Vol. 22 N. 3
- BERTI, F. (2018), *La Balanced Scorecard come strumento di misurazione dei fattori intangibili e della sostenibilità ambientale*, in "Economia Marche" *Journal of Applied Economics*, XXXVII, p. 18-33.
- BEZZI, C. (2007), *Cos'è la valutazione. un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici* FrancoAngeli, Milano.
- BONAGA, G. (2017), *Valutazione d'impatto: il valore delle imprese sociali* in MATAACENA A. (a cura di) *Le cooperative: imprese «altere». Mission, governance e accountability* FrancoAngeli, Milano.
- BOYER, R.H.W., PETERSON, N.D., ARORA, P., CALDWELL, K. (2016), *Five Approaches to Social Sustainability and an Integrated Way Forward* in "Sustainability" Vol. 8 N. 9.
- BOWEN, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman* Harper & Brothers, New York.
- BUSACCA, M., CAPUTO, A. (2020), *Valutazione, apprendimento e innovazione nelle azioni di welfare territoriale. Lo SROI-Explore per i Piani Giovani in Veneto* in "studi e ricerche" Vol. 21.
- CAMPBELL, D.T. (2007), *Riforme come esperimenti*, in STAME, N. (A CURA DI), *Classici della valutazione*, Franco Angeli, Milano.
- CANTELE, S. (2006), *La stakeholder scorecard. dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali*, Giappichelli Editore, Torino.

- CAPRA, F. (2001), *La rete della vita*, Rizzoli, Milano. Edizione originale: *The web of life: A new scientific understanding of living system*, New York, Anchor Books, 1996.
- CASTORINA, E. (2020), *Le formazioni sociali del Terzo Settore: la dimensione partecipativa della sussidiarietà*, in “Rivista AIC” N. 3.
- CHERUBINI, S., MAGRINI, R. (2003), *Il management della sostenibilità sociale* FrancoAngeli, Milano.
- CHIAF, E. (2013), *Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo* in “Impresa Sociale” N. 0, Iris Network, Trento, disponibile sul seguente sito web <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/il-valore-creato-dalle-imprese-sociali-di-inserimento-lavorativo>
- CHIUCCHI, M.S., (2009) *lo studio di caso nel management accounting* Clua, Ancona.
- CHIUCCHI, M.S., CORRADO, M. (2023), *Dallo sviluppo sostenibile all'economia circolare* in CHIUCCHI, M.S., GIULIANI, M. (a cura di) *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.
- CHIUCCHI, M.S., GIULIANI, M. (2023), *Introduzione alla sostenibilità aziendale* Giappichelli, Torino.
- CHIUCCHI, M.S., MARASCA, S. (2008), *la BSC come promotore del cambiamento del sistema di controllo di gestione: il caso della Lega del Filo d'Oro* in “Finanza, Marketing e Produzione, Egea, Milano.
- CLARK, C., ROSENZWEING, W., LONG, D., OLSEN, S. (2004), *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact In Double Bottom Line Ventures* in “UC Berkeley: Center for Responsible Business” disponibile sul seguente sito web <http://repositories.cdlib.org/crb/wps/13>
- COMMISSIONE EUROPEA (2014), *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto, Luxembourg disponibile sul seguente sito web <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13401&langId=it>
- CAMERA DEI DEPUTATI, UFFICIO DEL RAPPORTO CON L'UNIONE EUROPEA (2020), *Il Green Deal europeo, il Piano di investimenti per un'Europa sostenibile e il Fondo per la transizione giusta* disponibile sul seguente sito web <https://documenti.camera.it/Leg18/Dossier/Pdf/AT031.Pdf>

- COMMISSIONE MONDIALE PER L'AMBIENTE E LO SVILUPPO (1987), *Our common future* disponibile sul seguente sito web <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- CONFERENZA DELLE NAZIONI UNITE SULL'AMBIENTE UMANO (1972), *Dichiarazione di Stoccolma*, Stoccolma.
- CORVO, L., PASTORE, L., MANTI, A., IANNACI, D. (2021), *Mapping Social Impact Assessment Models: A Literature Overview for a Future Research Agenda* in "Sustainability" disponibile sul seguente sito web <https://doi.org/10.3390/su13094750>, versione aggiornata al 3 marzo 2023
- CRUTZEN, P.J., (2002), *Geology of Mankind* in "Nature" p. 23, disponibile sul seguente sito web <https://doi.org/10.1038/415023a>
- D'EUSANIO, M., TRAGNONE, B.M., PETTI, L. (2022), *From Social Accountability 8000 (SA8000) to Social Organisational Life Cycle Assessment (SO-LCA): An Evaluation of the Working Conditions of an Italian Wine-Producing Supply Chain* in "Sustainability" Vol. 14
- D'ORAZIO, E. (2003), *Introduzione, Responsabilità sociale ed etica d'impresa* in "Notizie di Politeia", Anno XIX, N. 72, p. 3-27.
- D'ORAZIO, E. (2006), *Verso una teoria degli stakeholder descrittiva: modelli ad uso dei manager di organizzazioni complesse* in "notizie di politeia" N. 78
- DEPEDRI, S. (2016), *La valutazione sociale del terzo settore*, articolo disponibile sul seguente sito web <https://euricse.eu/wp-content/uploads/2016/09/Position-Paper.pdf> versione aggiornata al 2 marzo 2023
- DEVELOPMENT ASSISTANCE COMMITTEE (2002), *Development co-operation* in "The DAC Journal" Vol. 4 N. 1.
- DONATI, P., COLOZZI, I. (2005), *La sussidiarietà: che cos'è, come funziona* Carocci Editore, Roma.
- DONATO, F. (2000), *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*. Giuffrè Editore, Milano.
- EBRAHIM, A., RANGAN, V. K. (2010), *The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance*, in "Social Enterprise Initiative, Harvard Business School Working Paper" disponibile sul seguente sito web <http://hbswk.hbs.edu/item/6439.html>

- ELEVATI, C. (2019), *Progettare con la Teoria del Cambiamento* disponibile sul seguente sito web <https://www.info-cooperazione.it/2022/11/la-teoria-del-cambiamento-dal-2017-a-oggi-cosa-e-cambiato/> https://www.info-cooperazione.it/wp-content/uploads/2019/06/progettare_teoria_cambiamento_changelab_2019.pdf
- ELKINGTON, J. ROWLANDS, I. H (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford: Capstone in “Alternatives Journal” Vol. 25 N. 42.
- ELKINGTON, J. (2006), *Governance for sustainability* in “International Conference on Corporate Governance and Board Leadership” disponibile sul seguente sito web <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x>
- ELVIN, P., HAMID, N. I. N. B. A. (2016), *Ownership Structure, Corporate Governance and Firm Performance* in “International Journal of Economics and Financial Issues”, Vol. 6 N. 3, p. 99-108.
- EPSTEIN, M., MANZONI, J.F. (1998), *Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to Balanced Scorecard* in “European Management Journal” Vol. 16.
- ERNEST YOUNG (2022), *Seize the Change - Futuri sostenibili* disponibile sul seguente sito web https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/topics/sustainability/seize-the-change-futuri-sostenibili.pdf
- FATTORE, G. (2005), *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Egea, Milano.
- FIGGE, F., HAHN, T., SCHALTEGGE, S., WAGNER, M. (2002), *The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy* in “Business strategy and the Environment” Vol. 11, p. 269-284.
- FONDAZIONE CARITAS SENIGALLIA (2021), *Bilancio sociale dell’esercizio 2021* disponibile sul seguente sito web http://www.caritassenigallia.it/wp-content/uploads/2022/10/Fondazione-Caritas-Senigallia_BS2021.pdf
- FONDAZIONE SYMBOLA, UNIONCAMERE (2022), *Un’economia a misura d’uomo contro le crisi* disponibile sul seguente sito web <https://www.symbola.net/ricerca/green-italy-2022/>
- FORUM NAZIONALE DEL TERZO SETTORE (2021), *Il terzo settore e gli obiettivi di sviluppo sostenibile: rapporto 2021* disponibile sul seguente sito web https://www.forumterzosettore.it/files/2021/05/Report-SDGs2021_DEF_grafica.pdf

- FREEMAN, E. R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- FRED, A. M. (2009) *Leading & Lagging Indicators: Do they add value to the practice of safety?* in “American Society of Safety Professionals (ASSP)” Vol. 54 N. 12
- FRIEDMAN, M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to make profits*, The New York Times Magazine, 13 settembre 1970 disponibile sul seguente sito web <https://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf>
- GALEOTTI, S. (1996) *Il valore della solidarietà*, in “Diritto e società”, N. 1.
- GALLOPÍN, G. (1997), *Indicators and their use: information for decision making* in MOLDAN, B., BILLHARZ, S., (A CURA DI) *Sustainability Indicators: Report of the Project on Indicators of Sustainable Development*, Wiley, New York.
- GIACOMINI, D., ESPOSTO, F., TONOMI, D. (2022) *Il cambiamento organizzativo verso la sostenibilità* in MINCIULLO, M. ZACCONE, M.C., PEDRINI, M. (a cura di), *La governance di sostenibilità*, Egea, Milano.
- GRANDORI, A. (1996), *I metodi di ricerca in organizzazione* in COSTA, G., NACAMULLI, R. (A CURA DI) *Manuale di organizzazione aziendale*, Vol. V, Metodi e tecniche di analisi e di intervento, Torino, Utet.
- GRAY, R., ADAMS, C. A., OWEN, D. (2014), *Accountability, social responsibility, and sustainability: accounting for society and the environment* Pearson Education Limited, Edimburgo.
- GIUDA ALL'EUROPROGETTAZIONE (2023), *Come strutturare un progetto: il processo e gli strumenti* disponibile sul seguente sito web <https://www.guidaeuroprogettazione.eu/guida/al-lavoro-progettazione-europea/come-strutturare-un-progetto-il-processo-e-gli-strumenti/>
- GORI, L. (2019), *La riforma del Terzo settore e gli spazi di autonomia regionale* in “Politiche sociali” N. 2.
- HINNA, L. (2005), *CSR Manager e social internal auditor*, in SACCONI, L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- IANDOLO, F., CAPUTO, F. (2018), *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità* Edizioni nuova cultura, Roma.

- IMPRONTA ETICA, SCS CONSULTING (2015), *Linee guida per la misurazione dell'impatto sociale. Una guida pratica per le organizzazioni* disponibile sul seguente sito web https://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/08/Linee-Guida-Impatto_def.pdf
- INDEPENDENT EVALUATION GROUP (IEG) (2012), *Annual report 2012: results and performance of the World Bank Group*. Green Sheet Washington, D.C.: World Bank Group disponibile sul seguente sito web <http://documents.worldbank.org/curated/en/462721468328806714/Independent-Evaluation-Group-IEG-annual-report-2012-results-and-performance-of-the-World-Bank-Group>
- INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES (1994), *Carta di Aalborg*, disponibile sul seguente sito web <http://www.itc.cnr.it/ba/re/Documenti/Aalborg.htm>
- INTERNATIONAL UNION CONSERVATION OF NATURE AND NATURAL RESOURCES (1980), *World conservation strategy – living resource Conservazione for sustainable development*, disponibile sul seguente sito web <HTTPS://PORTALS.IUCN.ORG/LIBRARY/EFILES/DOCUMENTS/WCS-004.PDF>
- ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA – ISTAT- (2022), *Povert  nuove serie: famiglie povere per regione di residenza* disponibile sul seguente sito web <http://dati.istat.it/index.aspx?queryid=17968>
- ISTAT (2022), *Struttura e profili del settore non profit* disponibile sul seguente sito web <https://www.istat.it/it/files//2022/10/REPORT-NON-PROFIT-2022.pdf>
- ISTAT (2023), *Censimento permanente delle istituzioni non profit. I primi risultati* disponibile sul seguente sito web <https://www.istat.it/it/files/2023/05/Censimento-non-profit-primi-risultati.pdf>
- ISTITUTO SUPERIORE PER LA PROTEZIONE E LA RICERCA AMBIENTALE (2022), disponibile sul seguente sito web <https://www.isprambiente.gov.it/it/attivita/cambiamenti-climatici/convenzione-quadro-sui-cambiamenti-climatici-e-protocollo-di-kyoto/convenzione-quadro-sui-cambiamenti-climatici-e-protocollo-di-kyoto>
- JOHNSON, R. B., ONWUEGBUZIE, A. J., TURNER, L. A. (2007), *Toward a Definition of Mixed Methods Research* in “Journal of Mixed Methods Research”, Vol. 1 p. 112–133 disponibile sul seguente sito web <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- JÖNSSON, S. (1999), *Action research in Management accounting studies*, Gothenburg Research Institute, Goteborg.

- JÖNSSON, S., LUKKA, K. (2006), *There and Back Again: Doing Interventionist Research in Management Accounting* in CHAPMAN, C.S., HOPWOOD, A.G., SHIELDS, M.D. (A CURA DI) “Handbook of Management Accounting Research” Cap. 15.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance* in “Harvard business review”, Gennaio-Febbraio.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1996), *Balanced scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard business school Press, Boston.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (2001a), *The Strategy Focused Organisations* in Harvard business school Press, Boston
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (2001b), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I* in Accounting Horizons, Vol. 15, N. 1, Marzo.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (2001c), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II* in Accounting Horizons, Vol. 15, N. 2, Giugno.
- KETSCHAU, T. J. (2017), *Social sustainable development or sustainable social development - two sides of the same coin? the structure of social justice as a normative basis for the social dimension of sustainability* in “International Journal of Design & Nature and Ecodynamics” Vol. 12 N. 3 p. 338 – 347.
- LIFE CYCLE INITIATIVE (2023), *linee guida e definizioni*, disponibile sul seguente sito web <https://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/social-lca/>
- LAINE, M., TREGIDGA, H., UNERMAN, J. (2021), *Background and global context in “Sustainability Accounting and Accountability”*, Routledge.
- LOMBARDI, R. (2011), *Verso una nuova Eco-nomia. Sostenibilità ambientale, Competence e Resilienza d’impresa*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna.
- LOMBARDO, G. (2013), *Economia e gestione delle imprese sostenibili. Ricerche sui modelli per l’innovazione e la sostenibilità economica, sociale e ambientale* McGraw Hill, Milano.

- MARCHESI, G., TAGLE, T., BEFANI, B. (2011), *Approcci alla valutazione degli effetti delle politiche di sviluppo regionale*, N. 22, disponibile sul seguente sito web <http://www.dps.mef.gov.it/materialiuval>
- MASSARONI, E., ROSSI, S. (2007), *Utilizzo e distribuzione delle risorse naturali: verso l'impresa eco-efficiente* in "Economia e diritto del terziario" Vol. 19, N. 1
- MCÉLROY, M.W., JORNA, R.J., VAN ENGELEN, J. (2008), *Sustainability quotients and the social footprint* in "Corporate Social Responsibility and Environmental Management" Vol. 15 N. 4.
- MCÉLROY, M. W., THOMAS, M. P. (2016), *The MultiCapital Scorecard - Rethinking Organizational Performance*, Chelsea Green Publishing, Vermont.
- MCGUINN, J., FRIES-TERSCH, E., JONES, M., CREPALDI, C., MASSO, M., KADARIK, I., SAMEK LODOVICI, M., DRUFUCA, S., GANCHEVA, M., GENY, B., (2020), *Social sustainability concepts and benchmarks in* "Study for the Committee on Employment and Social Affairs, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies", European Parliament, Luxembourg.
- MEADOWS, D.H., MEADOWS, G., RANDERS, J., BEHRENS III, W.W. (1972), *The Limits to Growth* Universe Books, New York.
- MELLONI, E. (2016), *La valutazione di impatto sociale: obiettivi, metodi ed evoluzioni* in "Rassegna italiana di valutazione" N. 67
- MELLONI, E. (2019), *Potenzialità e rischi della valutazione di impatto nel terzo settore* in "Osservatorio nazionale sulle politiche sociali – Welforum.it" disponibile sul seguente sito web <https://www.welforum.it/potenzialita-e-rischi-della-valutazione-di-impatto-nel-terzo-settore/>
- MESSINA, E. (2020) *Oms, la pandemia di Covid "non è necessariamente la peggiore", è stata un "campanello d'allarme"* in "Corriere" disponibile sul seguente sito web https://www.corriere.it/esteri/20_dicembre_29/oms-pandemia-covid-19-non-necessariamente-peggiore-stata-un-campanello-allarme-04ffa9c4-49ac-11eb-898c-3879af1094a3.shtml
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2017), *Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, Codice del terzo settore* disponibile sul seguente sito web <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2017-07-03;117!vig=>
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI (2019), *Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore* disponibile sul seguente sito web

<https://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2019/DM-23072019-Linee-guida-realizzazione-sistemi-valutazione-impatto-sociale-attivita-svolte-dagli-ETS.pdf>

MONTANINI, L., D'ANDREA, A. (2020), *La riforma del terzo settore: l'impatto sugli strumenti di accountability* Giappichelli, Torino.

MOLTENI, M. (2007), *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale Impresa Progetto* in "Rivista on line del DITEA", N. 2

MORELLI, J. (2011), *Environmental Sustainability: A Definition for Environmental Professionals*, in "Journal of Environmental Sustainability" Vol. 1. disponibile sul seguente sito web <https://scholarworks.rit.edu/jes/vol1/iss1/2>

NICHOLLS, J., LAWLOR, E., NEITZERT, E., GOODSPEED, T. (2009), *Guida al ritorno sociale sull'investimento* disponibile sul seguente sito web https://www.humanfoundation.it/wp-content/uploads/2019/07/SROI-Guide_ITA_completa.pdf versione aggiornata a gennaio 2012.

OECD (2015), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises* in "Policies for Social Entrepreneurship" disponibile sul seguente sito web https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf

OSSERVATORIO SOCIALIS (2022), *l'impegno sociale, ambientale ed economico delle aziende in Italia, X rapporto d'indagine*

ORGANIZZAZIONE DELLE NAZIONI UNITE (2015), *Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* disponibile sul seguente sito web <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>

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

PALUMBO, M. (2001), *Il processo di valutazione*, FrancoAngeli, Milano.

PATANÈ, A. (2023), *Enti del Terzo Settore e principio di solidarietà. Le opportunità del PNRR per rigenerare una rete a sostegno della società* in "Società e diritti" N. 15 disponibile sul seguente sito web <https://riviste.unimi.it/index.php/SED/article/view/19678/17512>

PEDRINI, M., ZACCONE, M.C. (2019), *La misurazione dell'impatto sociale. Approcci e strumenti*, in "Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale" N. 1.

- PELLEGRINI, G., D'AMEN, B., LANZONI, F.M. (2014), *L'applicazione del metodo controfattuale per la valutazione di un intervento di welfare d'emergenza: il progetto Youssam a Roma Capitale* in "Rassegna italiana di valutazione", N. 59
- PETTINARI, L. (2018), *L'analisi dei costi per le decisioni di breve periodo* in MARCHI, L., MARASCA, S., CHIUCCHI, M.S. (a cura di) *Controllo di gestione*, Giappichelli, Torino.
- PORTER, M.E. (1980), *Competitive Strategy* in "The Free Press" New York.
- RAGO, S. (2016), *Dalla rendicontazione all'impatto. Un percorso condiviso di realizzazione del Social Impact Report 2015 di For.B Area ricerca* in Aiccon.
- SAVINO, M., BARILE, S., IANDOLO, F., CAPUTO, F. (2015), *La dinamica della sostenibilità tra vortici e correnti* in XXXVII Convegno Nazionale AIDEA Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende: il contributo degli economisti aziendali, Piacenza.
- SIMONS, R. (2000), *Performance Measurement & Control System for Omplementing Strategy*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- SNEDDON, C., HOWARTH, R.B., NORGAARD R.B. (2006) *Sustainable development in a post-Brundtland world* in "Ecological Economics" Vol. 57, N. 2
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2023), *Social Accounting 8000* disponibile sul seguente sito web <https://sa-intl.org/resources/sa8000-standard/>
- STAME, N. (2020), *Valutazione d'impatto sociale. Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori* in "Impresa sociale" N. 4, p. 54-60.
- STAKE, R.E. (1998), *Qualitative case studies* in DENZIN, K. N., LINCOLN, S. T. (a cura di) *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage, New York.
- TENUTA, P. (2009) *Indici e modelli di sostenibilit * FrancoAngeli, Milano.
- TOMAN, J., PEZZEY, J. (2002), *The Economics of Sustainability: A Review of Journal Articles* in "Resources For the Future"
- UNITED NATION (1992), *United Nations framework on climate change*, disponibile sul seguente sito web https://unfccc.int/sites/default/files/convention_text_with_annexes_english_for_posting.pdf

- UNITED NATION CONFERENCE ON ENVIRONMENT & DEVELOPMENT (1992), *Agenda 21*, disponibile sul seguente sito web <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
- UNITED NATION CONFERENCE ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT (2012), *The future we want* disponibile sul seguente sito web https://www.mase.gov.it/sites/default/files/archivio/allegati/rio_20/the_future_we_want_english.pdf
- VANCLAY, F. (2003) *International Principles For Social Impact Assessment* in “Impact Assessment and Project Appraisal” Vol. 21 pp. 5-12
- VANCLAY, F., ESTEVES, A. M., AUCAMP, I., FRANKS, D. (2015), *Social Impact Assessment: Guidance for assessing and managing the social impacts of projects* in “International Association for Impact Assessment”.
- VECCHIATO, T. (2019), *Criticità e sfide per la valutazione di esito e di impatto sociale*, in “Studi Zancan”, Vol. 17.
- VELEVA, V., ELLENBECKER, M. (2001), *Indicators of sustainable production: framework and methodology*, in “Journal of Cleaner Production”, Vol. 9 N. 6.
- VENTURI, P. (2019), *La valutazione d’impatto sociale come pratica “trasformativa”*, articolo disponibile sul seguente sito web <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2019/05/Short-Paper-19.pdf>, versione aggiornata al 5 gennaio 2023.
- VENTURI, P., ZANDONAI, F. (2014) *Ibridi organizzativi. L’innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm*, il Mulino, Bologna.
- WEISS, R.S. (1995), *Learning from strangers: the art and Methods of Qualitative Interview Studies* in “The Free Press”, New York.
- ZAMAGNI S., VENTURI, P., RAGO S. (2015), *Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in “Impresa Sociale”, N. 6, dicembre.

RIGRAZIAMENTI

Arrivata alla fine di questo percorso penso sia doveroso ringraziare quanti hanno condiviso con me questa bellissima esperienza.

Ringrazio la mia relatrice, Maria Serena Chiucchi, per aver accolto le mie idee con entusiasmo, per avermi supportata e consigliata, anche aldilà degli aspetti didattici. Ammiro molto la sua professionalità e competenza.

Ringrazio la mia famiglia, il mio punto di riferimento costante. Mamma Etta e Babbo Mau, grazie per avermi permesso di essere qui, senza di voi questo percorso non sarebbe stato possibile. Grazie alle mie sorelle che, a modo loro, mi sono sempre state vicino. Grazie per ogni “Accetta, che ti frega. Vai avanti”.

Grazie Cate, il tempo meglio speso è quello che passo con te, da quando hai stretto il mio mignolo per la prima volta ho capito che la felicità l'avrei trovata condividendo con te più tempo possibile. Vederti crescere è una gioia immensa. Bea, ancora zia non ti conosce ma ti amerò esattamente come faccio con la tua sorellona.

Grazie Leo, la tua pazienza e il tuo essere così scientifico hanno saputo compensare i miei sbalzi d'umore e le mie ansie, non è da tutti sopportare una “cappella” come me.

Grazie alle mie amiche di sempre, quelle su cui si può contare. Sempre pronte a festeggiare i miei successi e a consolarmi quando le cose non andavano secondo i piani. Non contano i chilometri che ci separano, saremo sempre le une il porto sicuro delle altre.

Grazie amici del MASEC per aver condiviso con me questi due anni fantastici, grazie per le cene e i karaoke. In particolare, ringrazio Ari, fedele compagna di esami, di tesi e di laurea, ho trovato in te un'amica sincera.

Ringrazio i miei colleghi della Fondazione Caritas Senigallia, per la gentilezza e l'umanità con cui mi hanno accolta. In particolare, ringrazio Francesco, Massimo e Claudia per la fiducia che hanno riposto in me durante questi intensi mesi di lavoro insieme.

Infine, mi dedico due righe per dire di essere fiera del percorso che ho fatto, di aver imparato che il "tutto perfetto" non esiste e che posso perdonarmi quando "le cose non vanno secondo i miei piani". Forse non ho ancora imparato bene come essere quella che vorrei ma alla fine è questo il bello del viaggio.