



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA
CAMPUS DI FORLÌ

AICCON

Working Paper 190

**A new model to design and evaluate the
multidimensional impact: the NeXt Impact®**

Leonardo Becchetti, *University of Rome Tor Vergata*

Luca Raffaele, *NeXt Nuova Economia per Tutti*

Maristella Cacciapaglia, *CeSvA NeXt Nuova Economia per Tutti*

Lorenzo Semplici, *CeSvA NeXt Nuova Economia per Tutti*

Emanuele Bobbio, *CeSvA NeXt Nuova Economia per Tutti*

+39 0543 62327

ecofo.aiccon@unibo.it

www.aiccon.it

 **aiccon**
cooperazione | non profit

AICCON – Italian Association for the Promotion of the Culture of Co-operation and of Nonprofit is an association formed in 1997 among the **University of Bologna, Faculty of Economics, Forlì Campus**, within the academic course on Social Economy. The aim of the Association is to encourage, support, and organise initiatives to promote the culture of solidarity with particular attention to idealities, perspectives, activities, and problems connected to Nonprofit Organizations and Co-operative Enterprises.

AICCON is part of network of people and institutions (**EMES Network**) at national and international level that, starting from its members, forms the environment in which it is located. AICCON, throughout the years, has increased its reach and succeeds to the local, national and international context in which it works.

A new model to design and evaluate the multidimensional impact: the NeXt Impact®

Leonardo Becchetti, *University of Rome Tor Vergata*

Luca Raffaele, NeXt Nuova Economia per Tutti

Maristella Cacciapaglia, CeSVa NeXt Nuova Economia per Tutti

Lorenzo Semplici, CeSVa NeXt Nuova Economia per Tutti

Emanuele Bobbio, CeSVa NeXt Nuova Economia per Tutti

Abstract

Il lavoro propone un nuovo modello di progettazione e valutazione d'impatto, il NeXt Impact®, contraddistinto da tre caratteristiche fondamentali ed originali nella loro combinazione: 1) la partecipazione e la co-progettazione multistakeholder; 2) l'intenzionalità di generare impatti in termini di benessere multidimensionale (riferimento al BES dell'Istat); 3) l'attivazione di processi di sviluppo sostenibile tramite i quali giungere agli impatti di cui sopra (riferimento agli SDGs dell'Agenda 2030). In particolare, il NeXt Impact® prevede un sistema organizzativo decentralizzato, un modello di governance collaborativa-deliberativa e una tipologia di valore generato multidimensionale e multistakeholder che permette di progettare e valutare l'impatto sia di uno specifico progetto che di un ente o impresa. Il modello si articola in due strumenti: il Project Model NeXt per la progettazione e valutazione di una singola progettualità (NeXt Impact® - Progettare e valutare l'impatto), partendo dall'analisi di contesto e dai problemi presenti in un territorio a cui l'impresa vuole dare una risposta con la sua attività e il NeXt Index® che rappresenta il punto di partenza per la pianificazione e valutazione del piano strategico (NeXt Impact® - Crescere nella sostenibilità). Il modello è pensato anche per mettere in rete diversi soggetti dello stesso territorio con l'obiettivo di valorizzare l'impatto dei singoli in una logica comunitaria.

The paper proposes a new design and impact assessment model, the NeXt Impact®, characterized by three fundamental elements: 1) multi-stakeholder participation; 2) the intention to generate impacts in terms of multidimensional well-being (reference to the Istat BES); 3) the activation of sustainable development processes through which to achieve the aforementioned impacts (reference to the SDGs of the 2030 Agenda). In particular, the NeXt Impact® provides for a decentralized organizational model, a collaborative-deliberative governance model and a type of multidimensional and multistakeholder generated value. The model is divided into two tools: the NeXt Project Model for the design and evaluation of a single project (NeXt Impact® - Designing and evaluation the impact), starting from the context analysis and the problems present in a territory to which the company wants to give an answer with the its activity and the NeXt Index® which represents the starting point for the planning and evaluation of the strategic plan (NeXt Impact® - Growing in sustainability). The model is also designed to network different subjects of the same territory with the aim of enhancing the impact of individuals in a community logic.

Keywords: valutazione d'impatto, progettazione, benessere multidimensionale, sviluppo sostenibile.

JEL numbers: D02 (Institutions: Design, formation, operations, and impact); H43 (Project evaluation); O2 (Development Planning and Policy)

1. Introduction

La crescente attenzione posta sulla necessità di attivare processi di transizione verso il modello dello sviluppo sostenibile (Agenda2030) ha contribuito a far emergere il tema dell'*impact* come nuovo imperativo del sistema economico, finanziario e sociale, ampliando il perimetro di valutazione delle capacità trasformative dei diversi soggetti che in esso operano. Sempre più si parla di *impatto generato* e non più solo di *risultato raggiunto*. Sempre più si parla di *impatto multidimensionale e multistakeholder* e non più solo di *performance economica*.

NeXt Nuova Economia X Tutti, negli ultimi mesi, ha aperto un percorso di ricerca-azione in materia di valutazione d'impatto, finalizzato a proporre un modello innovativo capace di coniugare le peculiarità del sistema socio-economico-finanziario italiano e il paradigma dell'economia civile per offrire a tutti i soggetti pubblici, privati e di terzo settore uno strumento in grado di attivare processi virtuosi di trasformazione territoriale. Le ragioni di questa scelta risiedono in tre considerazioni di fondo. La prima è di contesto generale: negli ultimi anni l'attenzione si è spostata in maniera crescente dalle tematiche connesse alla responsabilità sociale delle imprese, delle banche e dei cittadini all'impatto che le scelte di questi soggetti generano nel lungo periodo (basti pensare al filone dell'*impact finance* o al successo, soprattutto nel terzo settore, di metodologie di valutazione quali lo SROI – *Social Return On Investment* -)¹. Dal punto di vista tecnico questo significa spostare l'attenzione da strumenti di rendicontazione, anche non finanziaria, a tecniche che, non limitandosi a dar conto di quanto fatto, offrono indicazioni sul cambiamento sociale, ambientale ed economico che le azioni implementate generano. Vale a dire che per essere responsabili bisogna valutare se ciò che si fa ha impatto positivo sulle condizioni di vita dei beneficiari. In letteratura sono stati censiti più di 70 diversi modelli di valutazione d'impatto. Perché? La risposta ci conduce alla seconda ragione: gli elementi (qualitativi, quantitativi e tecnici, di misurazione e di processo) di cui si sostanziano le metodologie di valutazione d'impatto sono numerosi e il cambiamento di uno solo dà vita a un nuovo modello. A titolo esemplificativo, basta prendere la definizione di impatto per comprendere quanto la risposta ad alcune delle numerose domande che è possibile porsi porti alla definizione di modelli di valutazione differenti. L'impatto è definito "come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente)"². Cosa si intende per cambiamento sostenibile? Cosa si intende per sostenibilità e quali declinazioni operative la sostanziano? Come sono esplicate le condizioni delle persone? Quali parametri oggettivi definiscono un miglioramento in termini di benessere? La terza ragione che ci ha portato ad intraprendere questo cammino di ricerca risiede in una duplice convinzione. La prima è che importare modelli di valutazione da contesti profondamente diversi non solo potrebbe non condurre ai risultati attesi, ma è in principio una contraddizione della stessa logica della valutazione, in quanto quest'ultima deve essere ancorata a quelle che sono le condizioni peculiari della realtà in cui opera. La seconda è che anche uno stesso contesto può essere analizzato e interpretato con chiavi di lettura diverse che dipendono dal paradigma al quale si fa riferimento. Il paradigma dell'economia civile, con la sua logica a quattro mani (Stato, mercato, imprese e cittadini), contribuisce a definire uno spazio socioeconomico in cui il tutto è superiore alle parti - in quanto ogni parte deve essere in relazione con le altre ed orientata al miglioramento del benessere di tutti e di ciascuno in una prospettiva di bene comune -. Inoltre, l'economia

¹ Fra le aziende le metodologie adottate più diffuse sono: il BIA, il SABI, il GRI, l'IIRC e l'Equalitas SOPD (Assobenefit, 2021). Numerose sono poi le realtà che integrano fra di loro aspetti appartenenti a framework valutativi diversi, con il fine di cogliere al meglio l'impatto creato.

² Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. Rivista Impresa Sociale - numero 6 / 12-2015.

civile mette a disposizione una cassetta degli attrezzi fatta di principi trasversali, inclusivi ed irrinunciabili per tutti i soggetti economici che vogliono realmente definirsi civili e di buone pratiche che abbisognano di essere messe a sistema. La sfida che NeXt ha raccolto è quella di definire un modello di valutazione in cui la capacità d'impatto di tutti i soggetti sia coerente con i valori dell'Economia Civile, nei risultati così come nei processi, rispondendo alla necessità di attivare **progetti di impatto sia individuali che comunitari e territoriali** che corrano sui binari del coinvolgimento *multistakeholder* e della partecipazione dal basso. Un ultimo elemento che non può essere trascurato è dato dal fatto che la progettazione/pianificazione strategica/agenda politica e la valutazione sono facce diverse e complementari che danno vita all'unico prisma del processo di cambiamento e in quanto tali devono adottare un unico linguaggio progettuale/valutativo capace di metterle in relazione favorendo la costruzione di una rete partecipata di economia civile.

Il lavoro che segue è articolato, oltre all'introduzione e alle conclusioni, in quattro paragrafi: uno di *literature review*, uno che illustra la metodologia del modello NeXt Impact® a livello teorico, due che spiegano dal punto di vista operativo i due strumenti del modello proposto: il Project Model NeXt per il percorso NeXt Impact® - Progettare e valutare l'impatto; il processo che inserisce il NeXt Index® nel percorso NeXt Impact® – Crescere nella sostenibilità.

2. *Short literature review*

Secondo Michael Quinn Patton “la valutazione prevede la raccolta sistematica di informazioni su caratteristiche, attività e/o risultati del programma, affinché siano utilizzate per prendere decisioni riguardo a ciò che i programmi fanno e riguardo a come migliorare l'efficacia degli stessi”.

Esiste ormai un'ampia letteratura di settore che raccoglie, sistematizza e propone diverse tipologie e metodologie di valutazione, come molteplici sono i soggetti che negli ultimi anni stanno investendo nella ricerca di modelli coerenti con i propri scopi (Mulgan, 2010; Grieco et al., 2014).

A livello generale, si possono identificare sei diverse tipologie di valutazione: 1) la *process evaluation* (USAID, 2009); 2) l'*outcome evaluation* (WHO, 2000); 3) la valutazione dei bisogni; 4) l'*evaluability assessment*; 5) l'analisi costi benefici; 6) l'*impact evaluation*.

La valutazione d'impatto probabilmente è la tipologia più completa e complessa da analizzare e utilizzare e si articola in diversi steps. Nasi L. e Volterrani A. nel loro lavoro “La valutazione di impatto sociale dei progetti delle associazioni di volontariato. Proposta di un modello”, hanno riadattato la suddivisione fatta da Rossi et al. (2004), andando a identificare 9 diversi step³.

L'impatto sociale, essendo un concetto multilivello e multidimensionale (Nicholls et al., 2015), non è di semplice misurazione e richiede la costruzione di indicatori d'impatto capaci di valutare gli effetti di lungo periodo derivanti dall'intervento. Questi indicatori devono essere SMART, cioè Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti e Tempo-definiti, e QQT, cioè devono includere informazioni di Qualità, Quantità e Tempo. Palumbo (2003) prevede cinque fasi per la costruzione degli indicatori⁴.

³ I nove steps sono: 1. valutazione dei problemi sociali e dei bisogni su cui si vorrebbe intervenire; 2. individuazione degli obiettivi; 3. preparazione di una serie di progetti alternativi; 4. scelta fra i progetti alternativi; 5. implementazione del progetto; 6. attivazione del progetto; 7. analisi dei risultati del progetto; 8. verifica dell'efficienza del progetto; 9. valutazione dell'impatto sociale.

⁴ Le cinque fasi sono: 1. Identificazione e definizione dell'oggetto da valutare; 2. Scomposizione dell'oggetto nelle sue dimensioni e scelta delle dimensioni più rilevanti ai fini della misurazione; 3. Costruzione della dimensione operativa; 4.

La misurazione dell'impatto si basa su un diagramma di flusso, anche noto come teoria del cambiamento⁵, articolato in sei blocchi successivi: bisogni, obiettivi, input, output, outcome, impatto.

Gli input sono tutte quelle risorse che vengono impiegate e che sono necessarie per raggiungere un risultato atteso. Le risorse possono essere di diversa natura (monetarie, umane, materiale, ecc.) (GECES, 2015).

Gli output sono i risultati immediati ottenuti con l'intervento dell'organizzazione. Essendo ottenuti nel breve periodo, questi risultati sono direttamente controllabili dall'organizzazione stessa (GECES, 2015).

Gli outcome sono gli effetti dell'intervento, che sono osservabili nel medio-lungo periodo tra i 3 e i 10 anni. Questi effetti vanno oltre l'intervento e sono influenzati anche da fattori esterni (Zamagni, Venturi, Rago, 2015).

Negli anni, numerose sono state le metodologie di valutazione d'impatto proposte. Questo elevato numero dipende dal fatto che l'impatto sociale può essere misurato in vari modi e ogni organizzazione è interessata alla valutazione di alcune aree in particolare. I diversi modelli esistenti, infatti, sono adattati alle diverse esigenze delle organizzazioni, che variano per dimensioni, attività e obiettivi (Grieco et al., 2014).

Diversi studiosi hanno fornito delle chiavi interpretative di questi approcci. Nicholls (2003), per esempio, suddivide i diversi approcci in 3 macrocategorie: 1) approcci basati sugli output; 2) approcci basati sugli outcome positivi e intenzionali; 3) approcci olistici.

Grieco et al. (2014), invece, dopo aver analizzato 76 metodologie esistenti sulla base della tipologia di variabili utilizzate, hanno individuato 4 differenti approcci: 1) simple social quantitative, modelli basati su indicatori quantitativi; 2) holistic complex, modelli caratterizzati sia da variabili qualitative che quantitative; 3) qualitative screening, modelli basati su variabili qualitative; 4) management, modelli che, utilizzando variabili sia qualitative che quantitative, sono volti a misurare diverse tipologie di impatto.

Bengo et al. (2015) hanno effettuato una revisione degli approcci attuali dal punto di vista degli indicatori utilizzati e/o costruiti, arrivando ad individuare 3 tipologie di modelli: 1) modelli che guidano alla costruzione di un indicatore sintetico volto a misurare la creazione di valore sociale; 2) modelli che si focalizzano sul processo di produzione di un servizio/prodotto sociale, articolando l'analisi delle performance delle imprese sociali in input-attività-output-outcome-impatti; 3) cruscotti e indicatori di performance quali modelli volti ad offrire una "fotografia" dei risultati di un'organizzazione per dimensioni di performance.

Perrini e Vurro (2013) individuano invece sei metodi utilizzati per la classificazione: 1) metodi strategici; 2) metodi partecipativi; 3) metodi integrativi; 4) metodi basati sul ritorno atteso; 5) metodi sperimentali; 6) metodi logici.

Dufour (2017) ha classificato le metodologie di valutazione d'impatto più diffuse utilizzando i sei driver di prestazione che Pollitt e Bouckaert (2011) hanno individuato (rilevanza, coerenza interna, efficacia, efficienza, economicità e utilità). In particolare, la classificazione è stata fatta assegnando a ciascuno dei metodi considerati un punteggio fra 0 e 2 per tutti e sei i driver, secondo la seguente logica compilativa: 0 indica che il metodo non consente di misurare il driver delle prestazioni considerate; 1 indica che il metodo non era originariamente progettato per misurare il driver delle prestazioni considerato, ma che la logica del

Misurazione degli indicatori prima delineati; 5. Creazione di un indice, che deve tener in conto del peso di ogni dimensione individuata precedentemente.

⁵ La Teoria del Cambiamento è una catena causale che collega le risorse alle attività, le attività alle realizzazioni, le realizzazioni ai risultati e i risultati ai cambiamenti (Centro Studi Lang, 2017).

suo approccio consente di farlo; 2 indica che il metodo propone strumenti specifici per misurare la dimensione considerata.

Mass e Liket (2011) propongono una classificazione delle metodologie di valutazione secondo la declinazione di sei caratteristiche: 1) scopo (screening, monitoraggio, reporting, valutazione); 2) periodo di riferimento (futuro, in itinere, passato); 3) orientamento (input, output); 4) lunghezza del periodo di riferimento (breve periodo, lungo periodo); 5) prospettiva (micro – individuale, meso – organizzazione, macro – comunità); 6) approccio (metodi di processo, metodi d'impatto, monetizzazione).

Infine, Clark et al. (2004) propongono una classificazione delle metodologie di valutazione (Figura 4) secondo la declinazione di altre sei caratteristiche: 1) *impact value chain* (input, attività, output, outcome, allineamento agli obiettivi); 2) applicabilità (start-up, expansion, maturity); 3) scopo della valutazione (screening, costruzione di una partnership, operazioni di gestione, scalata, reporting esterno, exit, valutazione retrospettiva); 4) tempo richiesto (basso, medio, alto); 5) fattibilità (bassa, media, alta); 6) rischio di credibilità (disegno di ricerca debole, scarsa struttura di contabilità sociale, mancato inserimento di tutti gli input e output, input e output non correlati con gli outcome, mancanza di controfattualità, affidabilità dei dati).

Gli ultimi elementi da prendere in considerazione nella classificazione delle metodologie della valutazione d'impatto sono tre: il modello di organizzativo per la strutturazione del flusso d'impatto, il modello di governance per la sua gestione e la tipologia di valore generato.

Se si vuole approfondire il processo della valutazione d'impatto è infatti necessario partire dalla tipologia di valore che il processo in esame è stato capace di generare. Guardando alle dimensioni sulle quali impatta il valore creato e ai soggetti sui quali tale impatto ricade abbiamo quattro diverse tipologie di valore: monodimensionale e monostakeholder; multidimensionale e monostakeholder; monodimensionale e multistakeholder; multidimensionale e multistakeholder.

Ognuna di queste diverse tipologie di valore può essere generata tramite diverse modalità di governance. La caratteristica che è a nostro avviso è di maggiore interesse in una logica di processo d'impatto è quella connessa alla sua natura collaborativa o non collaborativa.

Facendo riferimento ai concetti di collaborative governance (Ansel e Gash 2007, Stoker 2018) e collaborative performance management (Busi e Bititci 2006) è possibile raggiungere una definizione del concetto di creazione collaborativa di valore sociale condiviso.

La modalità collaborativa è il principio secondo cui si produce un effetto attraverso la collaborazione tra di loro degli stakeholder presenti nella comunità e nel territorio dell'azienda stessa che partecipano ai processi di valutazione. La collaborazione si crea quindi quando gli stakeholders non hanno una relazione esclusivamente con l'azienda, ma hanno invece una relazione anche con gli altri stakeholders permettendo la creazione di una rete volta a incidere nel processo decisionale (Ansel e Gash 2007, Bejerle e Long 1999).

Proprio riguardo a questo ultimo passaggio è utile qui richiamare il concetto di democrazia deliberativa, così da definire con chiaro la dimensione collaborativa legata al *decision making*. Nadia Urbinati (2006) definisce due visioni della democrazia deliberativa: una minimalista e una massimalista. Nella prima il percorso democratico è ridotto all'osso dove il cittadino è meramente consultato senza alcuna prospettiva di partecipazione, abbassando la sua consultazione a mera certificazione delle decisioni prese dalle elites. A questa visione si oppone invece una democrazia deliberativa "piena" in cui le procedure non sono di carattere

meramente consultivo, ma sono volte a raggiungere decisioni basandosi su un ricco tessuto di partecipazione civica e di deliberazione pubblica consapevole e informata.

Una valutazione di impatto collaborativo che porti alla creazione di valore condiviso significa dunque un coinvolgimento nel processo di *decision making* relazionale che porti a soddisfare definizione piena di democrazia deliberativa di Urbinati (2006). I punti della rete infatti in questo modo comunicano e collaborano non solo tra loro e con il centro nella raccolta e analisi dei dati, ma anche nella progettazione del futuro intervento.

Nel caso di assenza di modalità collaborativa gli stakeholders rappresentano solo dei nodi, che hanno una connessione solo ed esclusivamente con l'azienda impoverendo il territorio rendendolo incapace di incidere sulle strategie (Ansel e Gash 2007) e lo rendono meno resiliente davanti alle crisi.

Affrontata la questione della modalità e sottolineati i vantaggi è necessario analizzare il tema delle modalità con cui può essere organizzata. Una collaborazione può essere infatti decentralizzata o centralizzata e tutto dipende dallo sviluppo e dal ruolo che viene assegnato agli stakeholders. Se agli stakeholders è infatti richiesta una mera raccolta di dati e percezioni e le valutazioni sono centralizzate si parla di collaborazione centralizzata. Gli stakeholders sono dunque meri punti di osservazione. Nel quadro decentralizzato invece lo stakeholder è punto attivo di analisi e valutazione arricchendo il percorso di punti di vista e di pareri, i quali una volta riuniti creano una valutazione d'impatto ancora più condivisa e più utile in vista del processo deliberativo collaborativo. Inoltre, il perimetro nel quale si valuta l'impatto è il territorio e in questa direzione si manifesta la necessità di un processo di stakeholder engagement decentralizzato, in quanto l'unico capace di garantire una visione poliedrica.

La visione decentralizzata ha dei vantaggi. La decentralizzazione e la moltiplicazione di punti di analisi aumentano infatti la capacità di superare le difficoltà e gli errori nel processo di raccolta dei dati e valutazione (Montresor 2008), riduce l'impatto dei valori *outlier* (De Wolf, T, e T Holvoet 2003) e descrive con più contezza la complessità di sistemi non lineari come sono quelli che vengono analizzati (Xiaohua, Liu, Liu, 2015).

Nella Tabella 1 sono riportate diverse metodologie di valutazione d'impatto riclassificate tenendo in considerazione questi ultimi tre elementi analizzati.

In sintesi, secondo la classificazione proposta, una metodologia di valutazione d'impatto può essere decentralizzata o centralizzata, ma questo non esclude che possa poi essere collaborativa o non collaborativa e che poi crei valore sociale condiviso o valore individuale.

Nell'Appendice si riporta un approfondimento visivo per meglio chiarire la combinazione di questi tre elementi.

Tabella 1 – Classificazione delle metodologie secondo gli elementi del modello organizzativo, del modello di governance e della tipologia di valore creato

PROCESSO DI VALUTAZIONE	Modello organizzativo		Modello di governance			Tipologia di valore creato			
	Centralizzato	Decentralizzato	Collaborativo deliberativo	Collaborativo consultivo	Non collaborativo	Monodimensionale	Multidimensionale	Monostakeholder	Multistakeholder
NeXt Impact®		X	X				X		X
Social Compatibility Analysis		X	X				X		X
Outcomes star		X		X			X		X
Matrice del Bene Comune		X		X			X		X
Comparative Constituency Feedback		X		X			X		X
Ashoka Measuring Effectiveness Questionnaire		X			X		X	X	
Echoing Green Mid year and year End Reports		X			X		X	X	
Be Impact Assessment		X			X		X		X
Public Value Scorecard	X			X		X			X
Atkinson Compass Assessment for investors	X			X		X			X
CHAT	X			X		X			X
IRIS library	X			X		X			X
Robin Hood Foundation Benefit Cost Ratio	X			X		X			X
Social Cost Benefit Analysis	X			X		X			X
SRA	X			X		X			X
SROI Framework	X			X			X		X
Cost per Impact	X			X		X			X
BER	X			X			X	X	
Foundation Investment Bubble Chart	X			X			X		X
Hewlett Foundation Expected Return	X			X			X		X
Freedman	X				X	X		X	
Measuring impact framework	X				X		X	X	
BSC	X				X		X	X	
Kramer & Porter	X				X	X			X
BACO	X				X	X			X
CSR classica	X				X		X		X

Fonte: elaborazione propria

3. La metodologia di NeXt per una progettazione/pianificazione e una valutazione multidimensionali e partecipate

La metodologia sviluppata da NeXt parte da un principio fondamentale: la progettazione e la valutazione d'impatto sono facce di una stessa medaglia, perché senza la misurazione non ci può essere alcuna valutazione e senza quest'ultima non possiamo essere capaci di prendere nessuna scelta consapevole e, conseguentemente, non siamo in grado di avviare nuove progettualità intenzionalmente votate a generare impatti che, a loro volta, dovranno essere oggetto di valutazione.

Inoltre, data la crescente sensibilità dei cittadini nei confronti di processi capaci di generare cambiamenti positivi, declinabile in una crescente attenzione nel valutare prodotti e servizi tramite le esternalità negative e positive dei processi che li determinano, sta diventando sempre più necessario misurare l'impatto non solo di progetti specifici, ma dell'intero operato di istituzioni private, pubbliche e di terzo settore.

Sulla base di queste considerazioni e degli elementi generali di progettazione e valutazione visti nelle pagine precedenti, NeXt ha deciso di intraprendere un percorso di studio teorico e esperienziale volto alla costruzione di una metodologia che tenga insieme gli aspetti della progettazione e della valutazione, declinati in una prospettiva di capacità generativa di impatto in termini di benessere multidimensionale, veicolato da processi di sviluppo sostenibile, e incentrata su un grado di partecipazione elevato e diffuso.

Per tali ragioni, la proposta di NeXt è una metodologia di progettazione e valutazione multidimensionali e partecipate, applicabile a tutte le realtà del tessuto socio-economico, seppur con strumenti e declinazioni diverse.

In sintesi, l'obiettivo è triplice:

1. rendere inscindibile il legame virtuoso fra progettazione e valutazione;
2. co-progettare e co-valutare in rete, tramite il coinvolgimento strutturato e permanente dei principali stakeholder di riferimento, la generatività delle organizzazioni in termini di benessere multidimensionale per il tramite di processi di sviluppo sostenibile;
3. offrire una serie di strumenti di progettazione e valutazione che, partendo da un framework comune (punti precedenti), siano capaci di mettere le diverse istituzioni private, pubbliche e di terzo settore, in condizione sia di valorizzare il loro impatto all'interno e all'esterno, sia di aumentare la capacità di scelta consapevole delle stesse, ma anche dei cittadini nel momento del loro voto col portafoglio (consumo, risparmio, investimento, finanziamento, etc..), aumentando, grazie all'adozione di un linguaggio condiviso, le possibilità di interconnessioni e di costruzione di reti territoriali orientate al benessere multidimensionale di tutti e di ciascuno.

All'interno di questa cornice, le caratteristiche principali degli elementi della progettazione di NeXt sono:

- l'orientamento verso una co-progettazione sostenibile per generare impatti sul benessere multidimensionale, che non si estrinseca attraverso prestazioni, ma attraverso relazioni, contribuendo a creare un tessuto attraverso cui la comunità si riappropria di diritti, cultura e spazi sociali.
- La co-creazione di capitale multidimensionale (sociale, ambientale, economico, umano e istituzionale) o aiutare a svilupparlo, andando oltre l'orizzonte del solo bene materiale.
- L'elaborazione di un triplice significato:

- educativo (del progetto), con riferimento alla capacità delle persone di imparare a collaborare insieme rispettandosi;
 - sociale, con riferimento alla capacità delle persone di unire le proprie forze in vista di un obiettivo comune.
 - politico-territoriale, con riferimento alla capacità delle persone di progettare a partire da una lettura del proprio territorio, facendo riferimento alle politiche territoriali e alle criticità locali.
- L'adozione del metodo del Quadro Logico⁶, sempre nella prospettiva di processi di sviluppo sostenibile orientati alla generazione di un miglioramento delle condizioni di benessere multidimensionale.
 - La declinazione degli elementi comuni della progettazione nella cornice dello sviluppo sostenibile e del benessere multidimensionale.
 - Una visione di sostenibilità progettuale che supera la visione esclusivamente economica, Essa è definita come la capacità di un progetto di continuare a garantire il flusso di benefici (la generazione di benessere multidimensionale sul territorio) anche dopo la sua conclusione. Tale sostenibilità deve:
 - essere costruita sin dalla fase di progettazione;
 - tener conto del capitale multidimensionale del territorio;
 - richiedere il coinvolgimento della rete di sostegno.

In questo senso, risulta del tutto evidente come la progettazione multidimensionale e partecipata sia la miglior garanzia per la sostenibilità dei processi che il progetto ha attivato.

- Una progettazione costruita per essere valutata e una valutazione disegnata per favorire un nuovo ciclo di progettazione.

Le caratteristiche principali degli elementi della valutazione d'impatto di NeXt sono riportati nella Tabella 2.

Il NeXt Impact® rappresenta una metodologia che è strutturata secondo un modello organizzativo decentralizzato, che adotta una governance collaborativa-deliberativa e che porta alla misurazione di un valore creato che deve essere multidimensionale e multistakeholder.

A titolo esemplificativo, come già illustrato nella Tabella 1, lo SROI ha un modello organizzativo centralizzato, un modello di governance collaborativa-consulativa e una tipologia di valore creato multistakeholder e monodimensionale (poiché il prodotto finale della valutazione è un indicatore monetario).

La natura decentralizzata è infatti garantita dal percorso di valutazione di impatto che chiede agli stakeholders non solo di raccogliere dati e percezioni, ma anche fare un'analisi di questi, sono infatti richieste valutazioni sul contesto, sulle aree di principale importanza attraverso l'analisi di materialità e la validazione del percorso sia in fase di definizione delle proxy finanziarie e dei parametri del deadweight, dell'attribution e del drop-off, sia in fase di valutazione complessiva dei driver.

⁶ L'Unione Europea, nel 1993, ha adottato congiuntamente il "Manuale della Gestione del Ciclo del Progetto" ed il metodo del Quadro logico, quali strumenti per la valutazione dei progetti di Cooperazione internazionale. Il Quadro Logico è una metodologia che permette di elaborare in forma integrata gli elementi di progettazione: Obiettivi generali e specifici; Costi; Risultati; Attività; Risorse.

La natura collaborativa-deliberativa è invece garantita dal fatto che gli stakeholders sono chiamati a collaborare tra di loro e con l'azienda nel processo non di mera consultazione e ricerca dati, ma anche per la redazione di linee strategiche e nel percorso di decision making. Attraverso la natura collaborativa e decentralizzata il percorso NeXt Impact® quindi garantisce la creazione di valore multidimensionale e multistakeholder.

Sulla base di queste caratteristiche il NeXt Impact® si adatta a tutte le tipologie di imprese e stakeholder. In particolare, il NeXt Index® permette la costruzione di strategie collettive decentralizzate (dove il punto di vista non è solo quello dell'impresa), secondo una logica del mutuo aiuto tale per cui migliorando alcuni indicatori si possono migliorare indicatori e aree collegate degli stakeholder. Dall'altra parte il Project Model NeXt consente di realizzare una co-progettazione decentralizzata in cui tutti i soggetti del territorio sono al contempo artefici e beneficiari diretti o indiretti degli impatti generati.

Un modello decentralizzato soffre, per sua natura, del rischio di una mancanza di competenza di alcuni stakeholder che partecipano al processo di progettazione/pianificazione e valutazione. Il NeXt Impact®, adottando la logica del mutuo aiuto e del livellamento verso l'alto della qualità degli stakeholder, che avviene per il tramite della costruzione di una rete informale o formale solida, orientata al bene comune e competente in almeno una delle dimensioni rilevanti del benessere equo e sostenibile di un territorio, supera tale criticità.

Tabella 2 – Le caratteristiche della metodologia di valutazione d'impatto NeXt

Caratteristica del modello	Metodologia NeXt
Tipologia di valutazione	Valutazione d'Impatto
Oggetto	Benessere multidimensionale e sviluppo sostenibile
Grado di partecipazione	Alto
Indicatori oggettivi del QAN	S.M.A.R.T. (specifici, misurabili, accessibili, rilevanti, tempo definiti)
Tipologia del modello	
→Nicholls (2015)	Olistico
→Grieco et al. (2014)	Complesso olistico
→Bengo et al. (2015)	Mix di: cruscotto definito di indicatori; indici sintetici; coprogettazione
→Perrini e Vurro (2013)	Partecipativo e integrativo
Driver	Rilevanza, Efficacia, Efficienza, Utilità, Coerenza Interna, Coerenza Esterna, Costi/Benefici
Scopo della valutazione	Reporting, Valutazione, Costruzione di Rete interna e esterna
Periodo di riferimento	Passato
Orientamento	Outcome e Impatto
Periodo di riferimento	Un anno per l'outcome e tre anni per l'impatto
Prospettiva	Tripla (micro, meso e macro)
Approccio	Mix fra processo e impatto
Impact Value Chain	Intera catena
Applicabilità	A tutte le istituzioni con complessità crescente
Tempo richiesto	Medio-alto
Fattibilità	Media
Modello organizzativo	Decentralizzato
Modello di governance	Collaborativo-deliberativo
Tipologia di valore creato	Multidimensionale e multistakeholder

Fonte: elaborazione propria

4. Il Project Model NeXt per il percorso NeXt Impact® - Progettare e valutare l'impatto

Il *Project Model NeXt* (Figura 1), primo dei due strumenti del NeXt Impact®, è il modello di progettazione della Nuova Economia: una progettazione che ha come obiettivo quello di generare un impatto sul territorio di riferimento, migliorando il benessere multidimensionale dei suoi cittadini.

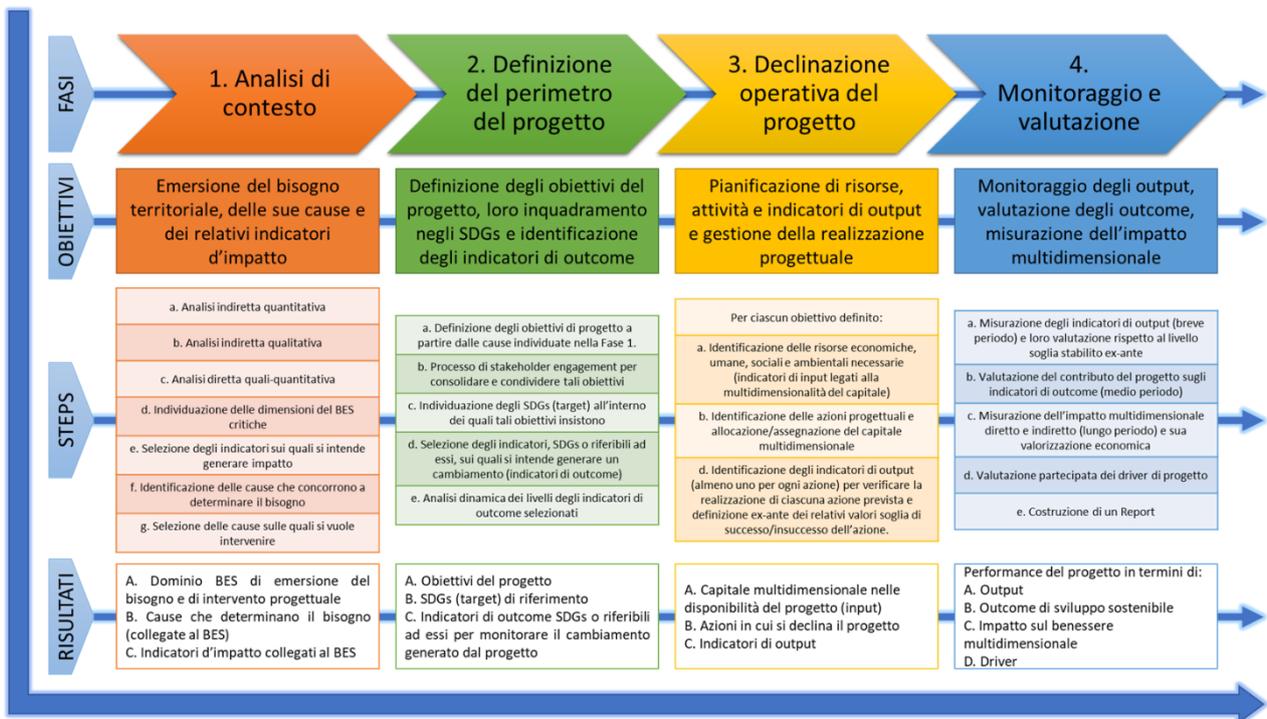
Il suo punto di partenza è un'analisi di contesto orientata al BES - Benessere Equo e Sostenibile. Il miglioramento delle criticità individuate e sulle quali si vuole intervenire è attivabile facendo leva su processi capaci di raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Gli obiettivi del *Project Model NeXt* devono essere riconducibili agli SDGs e condivisi in modo partecipato da una pluralità di attori.

Solo a questo punto è possibile attivare la vera e propria declinazione operativa del progetto, tramite l'individuazione delle risorse di capitale multidimensionale necessarie, delle attività da implementare e degli *output* attesi.

Il *Project Model NeXt* prevede anche la modellizzazione di una fase di monitoraggio e valutazione d'impatto, elementi imprescindibili della progettazione orientata alla Nuova Economia, perché capaci sia di dar conto alla comunità di quanto realizzato in termini di miglioramento del benessere multidimensionale, sia di individuare e correggere, in vista di un nuovo ciclo progettuale, eventuali criticità emerse durante lo sviluppo del progetto.

Figura 1 – Il Project Model NeXt



Fonte: elaborazione propria

4.1 Il processo del Project Model NeXt

4.1.1 Fase 1 – Analisi di contesto

Il punto di partenza di una progettazione orientata alla Nuova Economia è l'analisi del contesto nel quale si intende implementare l'azione progettuale. Prima ancora della definizione vera e propria dell'idea progettuale è fondamentale far emergere i bisogni del territorio, per essere successivamente capaci di rispondere, con le proprie specificità, a tali problematiche.

Ogni progettualità deve avere come obiettivo quello del miglioramento delle condizioni di benessere multidimensionale dei soggetti che direttamente e indirettamente beneficiano dell'intervento. Per tale ragione, il framework all'interno del quale si muoverà l'analisi di contesto è il BES (Benessere Equo e Sostenibile), modello di misurazione del livello di benessere multidimensionale sviluppato dall'Istat e declinato a livello regionale, provinciale e comunale (sulla base dell'adesione dei singoli comuni). Il BES regionale si articola in 12 domini (Salute, Istruzione e Formazione, Lavoro e Conciliazione dei Tempi di Vita, Benessere Economico, Relazioni Sociali, Politica e Istituzioni, Benessere Soggettivo, Sicurezza, Paesaggio e Patrimonio Culturale, Ambiente, Ricerca, Innovazione e Creatività e Qualità dei Servizi) e 130 indicatori. Il BES dei Territori, pur mantenendo la medesima logica, è declinato in 11 domini (non è presente il Benessere Soggettivo) e in 55 indicatori.

È bene sottolineare che non è intenzione del Project Model NeXt limitare l'analisi di contesto ai soli indicatori resi disponibili ufficialmente dall'Istat, anche se ovviamente costituiscono un importante set di partenza per l'analisi stessa. Ciò che è proprio del modello proposto è la logica BES, ossia il fatto che l'emersione dei bisogni debba muoversi all'interno delle dimensioni riconosciute a livello nazionale come quelle capaci di concorrere alla determinazione di un benessere che sia equo e sostenibile, cioè capace di ridurre le disuguaglianze intra-generazionali e inter-generazionali.

Dunque, l'analisi di emersione dei bisogni deve avvalersi di una pluralità di fonti e di diverse procedure di rilevazione. In particolare, devono essere mappate tutte le fonti ufficiali (rilevazione indiretta) e tutte quelle provenienti dall'esperienza sul campo (rilevazione diretta).

La rilevazione indiretta implica la costruzione e l'analisi di dataset integrati (analisi indiretta quantitativa), che permettono una prima individuazione delle problematiche specifiche di ciascun territorio. L'analisi dovrà essere condotta, ove possibile, sia in termini di confronto intertemporale (serie storiche dei dati disponibili), sia in termini di confronto spaziale (territori vicini e/o territori simili per una serie di caratteristiche). Con questa duplice modalità è possibile delineare il quadro dinamico nel quale dovrà innestarsi l'intervento. In particolare, devono essere utilizzati indici statistici di variazione percentuale tramite i quali poter realizzare il confronto nel tempo e nello spazio, difatti è fondamentale comprendere non solo la performance assoluta, ma anche relativa. A valle di questo processo di analisi sarà possibile individuare gli indicatori che presentano delle criticità (performance negative) e che possono essere utilizzati come proxy identificative dei bisogni emersi.

Un altro strumento della rilevazione indiretta è l'analisi e mappatura degli interventi progettuali (analisi indiretta qualitativa), passati, presenti e futuri, legati alla risoluzione di quanto emerso. Questa indagine ha l'obiettivo sia di non ripetere quanto già intrapreso da altri enti (pubblici, privati e di terzo settore), sia di studiare potenzialità e criticità di interventi che hanno insistito sull'area critica nella quale la nuova progettualità vorrebbe inserirsi.

La rilevazione diretta (questionari, interviste, esperienze e testimonianze) ha come obiettivo quello di consolidare quanto emerso nell'indagine indiretta (analisi diretta qualitativa e/o quantitativa), contribuendo sin da subito a costruire sartorialmente la progettualità.

Questo duplice livello di analisi permette non solo di identificare i domini del benessere nel quale sono necessari interventi migliorativi, ma anche di circoscrivere immediatamente l'indicatore (o il set di indicatori) sui quali la progettualità, nel lungo periodo, vuole generare un impatto positivo. In altri termini, il modello propone uno schema in cui l'elemento dell'impatto atteso deve essere contraddistinto da un carattere di intenzionalità e non ci può essere intenzionalità se nella fase iniziale di progettazione non si stabilisce in cosa consisterà l'impatto atteso, non solo da un punto di vista qualitativo, ma anche quantitativo.

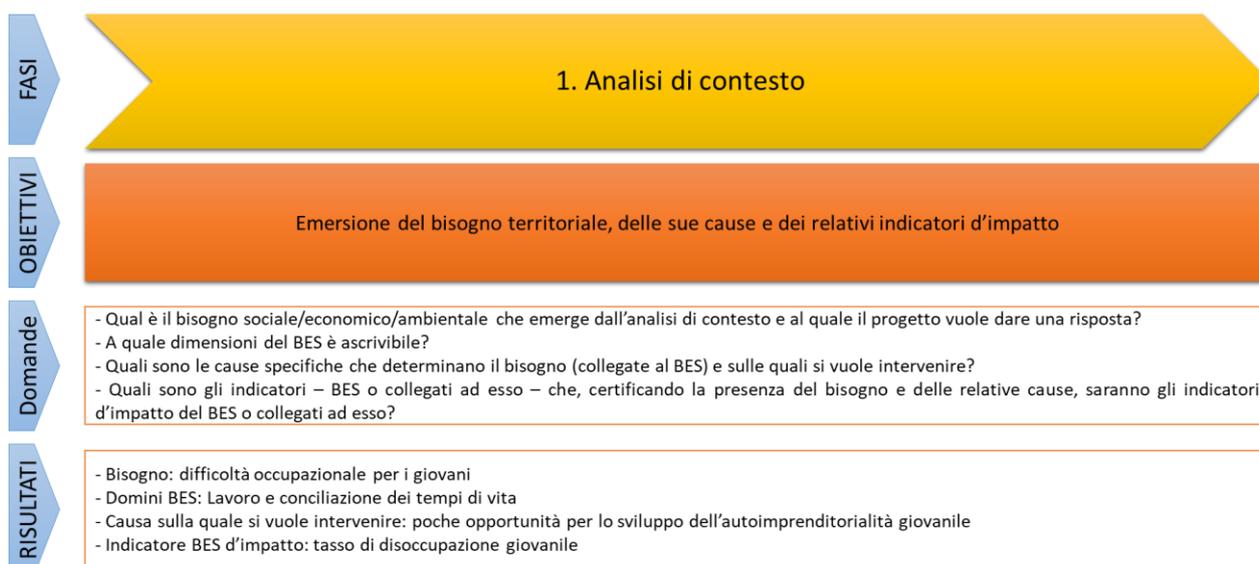
L'ultimo passaggio della fase 1 consiste nell'individuare le cause che hanno determinato la situazione di criticità, difatti per ciascun bisogno possono coesistere molteplici fattori che lo determinano. È importante, dalla lettura combinata delle analisi svolte, circoscrivere solo quegli elementi sui quali si vorrà intervenire per il tramite della progettualità.

Al termine della prima fase del Project Model NeXt il progettista dovrà avere in mano i seguenti elementi:

- La/e dimensione/i del BES che riportando degli elementi di criticità saranno oggetto della progettazione;
- L'indicatore (o gli indicatori) che dando conto della criticità emerse sarà (saranno) oggetto di misurazione e valutazione d'impatto ed orienterà (orienteranno) intenzionalmente sia la definizione degli obiettivi progettuali, sia la declinazione operativa del progetto stesso;
- Le cause che hanno determinato il bisogno e sulle quali si vuole intervenire.

Nella Figura 2 è rappresentato il processo della prima fase, in sintesi, con l'ausilio di una check list dedicata e di un esempio.

Figura 2 – Esempio: Fase 1 del Project Model NeXt



Fonte: elaborazione propria

4.1.2 Fase 2 – Definizione del perimetro del progetto

Nella seconda fase del Project Model NeXt, dopo aver consolidato i risultati della Fase 1, si procede alla definizione del perimetro del progetto, intendendo quest'ultimo come i punti all'interno dei quali si svilupperà la progettualità in termini di cambiamento positivo, come risposta alle cause che hanno generato il bisogno emergente individuato.

Per ciascuna delle cause individuate, tramite un processo partecipato di tutti i livelli dell'organizzazione promotrice che può prevedere anche una vera e propria azione di stakeholder engagement, si procede con l'identificazione degli obiettivi di progetto. Questo passaggio è di fondamentale importanza per la costruzione di una progettualità che abbia ben chiaro il punto di partenza e il punto di arrivo delle azioni che saranno meglio specificate e strutturate nella terza fase.

Il secondo step della presente fase, elemento caratterizzante del Project Model NeXt, è il collegamento esplicito che viene operato fra gli obiettivi di progetto e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (fino al dettaglio del target ove possibile). La ragione risiede nella convinzione della Nuova Economia che per conseguire, in termini di impatto, un miglioramento del benessere multidimensionale si debba intervenire attivando processi di sviluppo sostenibile in diverse aree dell'agire umano, aree che, ad oggi, sono identificate e declinate nei diciassette SDGs. Perseguendo uno o più di questi obiettivi si contribuisce non solo ad attivare una transizione economico/sociale/ambientale verso la sostenibilità, ma anche, e per il tramite della stessa, al miglioramento del benessere di tutti e di ciascuno. Per tale ragione, integrare sistematicamente all'interno delle progettualità gli SDGs come riferimento ultimo e generale degli obiettivi progettuali significa agire coerentemente con la risoluzione delle cause identificate come generatrici del bisogno economico/sociale/ambientale che riduce le condizioni di benessere multidimensionale.

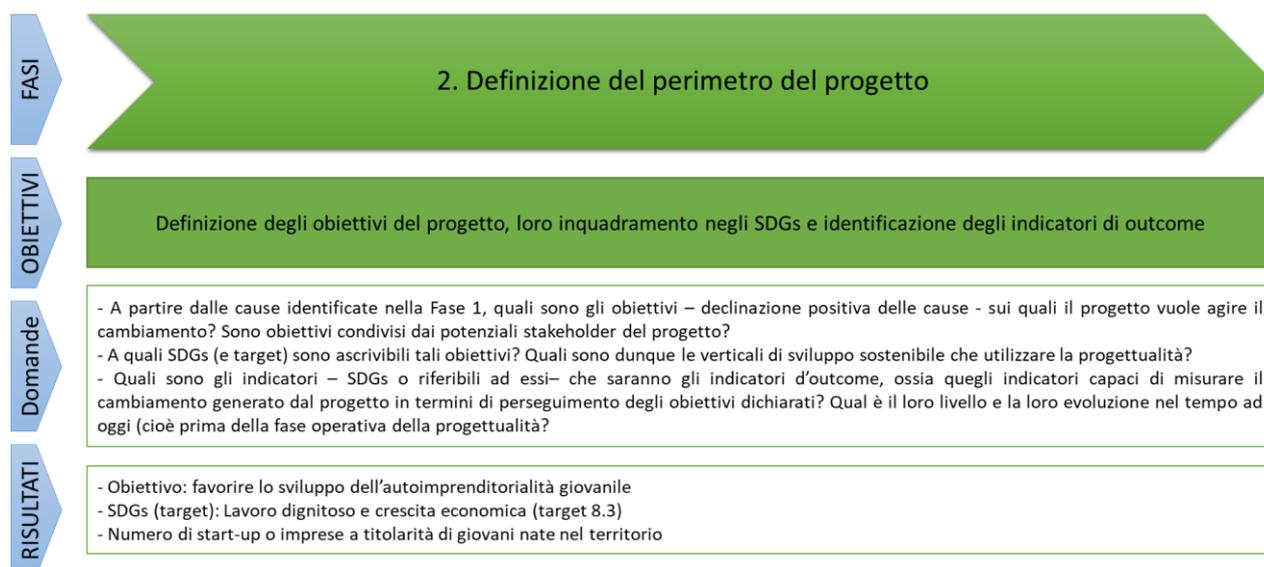
Tuttavia, non basta convertire le cause in obiettivi e inquadrare questi ultimi in una prospettiva di sviluppo sostenibile, è necessario anche identificare degli indicatori capaci di dare contezza dell'effettivo cambiamento (outcome) che, perseguendo gli obiettivi prefissati, è stato generato dal progetto. In questa direzione potranno essere utilizzati direttamente i set di indicatori disponibili per il monitoraggio degli SDGs (fonte Istat) o, in alternativa/aggiunta, altri indicatori specifici diversi purché si dimostri la coerenza del processo "obiettivo-SDGs-indicatore di outcome". Il valore di tali indicatori dovrà essere, all'interno del progetto, oggetto di rilevazione ed analisi ex-ante, in itinere ed ex-post.

Al termine della seconda fase del Project Model NeXt il progettista dovrà avere in mano i seguenti elementi:

- Gli obiettivi che la progettualità intende perseguire;
- Gli SDGs che inquadrano a livello generale le aree dello sviluppo sostenibile sulle quali insiste il progetto;
- Gli indicatori con i quali sarà possibile monitorare il processo di cambiamento (indicatori di outcome).
- Il questionario BES-oriented per la raccolta ex-ante ed ex-post del valore degli indicatori sui quali si vuole impattare.

Nella Figura 3 è rappresentato il processo della seconda fase, in sintesi, con l'ausilio di una check list dedicata e di un esempio.

Figura 3 – Esempio: Fase 2 del Project Model NeXt



Fonte: elaborazione propria

4.1.3 Fase 3 – Declinazione operativa del progetto

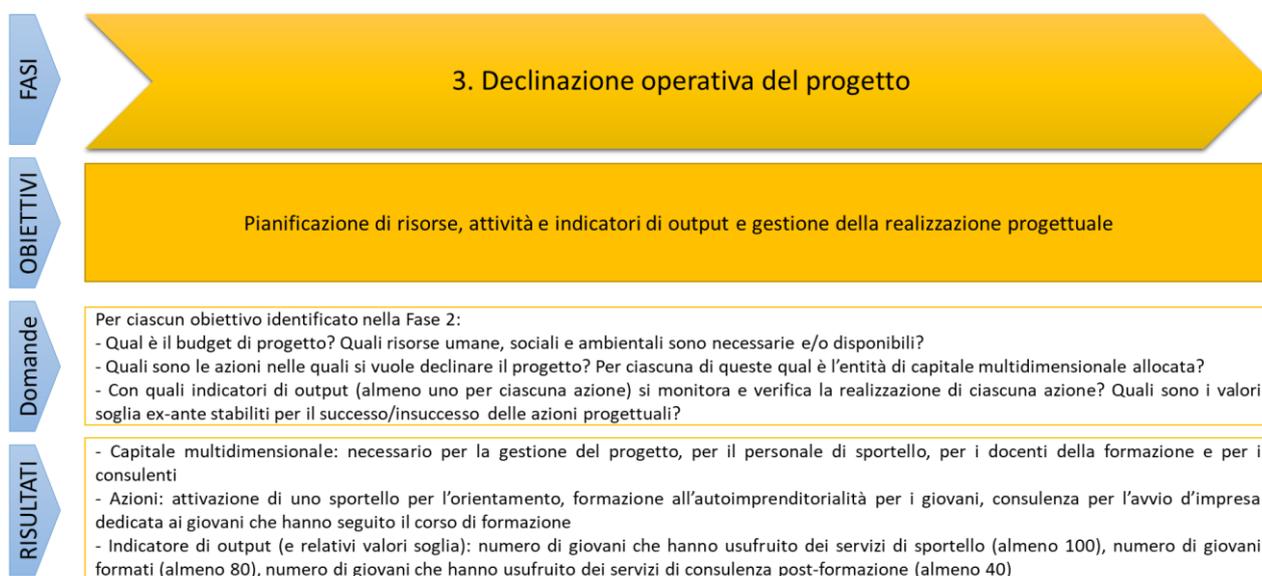
Gli elementi di risultato ottenuti nella prima e seconda fase del Project Model NeXt permettono di intraprendere la terza fase dedicata alla declinazione operativa del progetto. tale fase devono essere esplicitate le azioni progettuali nelle quali si intende articolare il progetto stesso per il conseguimento degli obiettivi definiti e per il raggiungimento dell’impatto atteso. Per tale ragione è imprescindibile mantenere, anche nella vera e propria pianificazione ed esecuzione della progettualità, la logica enunciata nelle fasi di emersione dei bisogni e di definizione del perimetro del progetto. In particolare, per ciascuna azione deve essere evidenziato il contributo che essa fornisce all’obiettivo e all’SDG di riferimento, così come la sua funzionalità nella prospettiva della risoluzione della causa riferita al bisogno emerso.

Congiuntamente alla pianificazione delle azioni devono essere individuati, esaminati, coordinati e allocati anche gli elementi legati alla disponibilità di capitale multidimensionale (economico, umano, sociale e ambientale) necessario alla loro realizzazione. La totalità di questi elementi costituisce l’input della progettualità.

Infine, come nelle precedenti fasi, devono essere predisposti indicatori atti a misurare e successivamente a valutare l’effettiva realizzazione delle azioni implementate (indicatori di output). A ciascuna azione deve corrispondere almeno un indicatore di output, e per ognuno di essi deve essere previsto in fase di pianificazione, e dunque prima della realizzazione operativa, la soglia che fornisce l’approssimazione del successo dell’iniziativa specifica.

Nella Figura 4 è rappresentato il processo della terza fase, in sintesi, con l’ausilio di una check list dedicata e di un esempio.

Figura 4 – Esempio: Fase 3 del Project Model NeXt



Fonte: elaborazione propria

4.1.4 Fase 4 – Monitoraggio, valutazione e impatto

La quarta fase del Project Model NeXt è sicuramente la più complessa, anche perché dipende in buona misura dalla qualità del lavoro svolto nelle precedenti. Quanto più il progettista è stato in grado di definire con chiarezza gli elementi costitutivi di ciascuna delle altre tre fasi, ed in particolare per quanto concerne le analisi e l'identificazione degli indicatori di output, di outcome e d'impatto, tanto più semplice sarà lo sviluppo dei processi di monitoraggio e valutazione.

La fase di monitoraggio e valutazione, per la determinazione dell'impatto del progetto, si muove a step successivi anche in funzione della variabile temporale che deve essere coordinata con le diverse tipologie di indicatori oggetto della misurazione. Una cosa è misurare i risultati conseguiti dal progetto (indicatori di output), un'altra cosa è misurare il cambiamento che tali risultati hanno determinato in termini di sviluppo sostenibile (indicatori outcome), un'altra cosa ancora è misurare l'impatto che i cambiamenti hanno generato in termini di miglioramento delle condizioni di benessere multidimensionale (indicatori d'impatto). A valle di questo articolato e concatenato processo di monitoraggio e misurazione, da svilupparsi necessariamente in un lasso temporale sufficientemente lungo, è possibile tirare le somme, anche in questo caso avvalendosi di metodologie capaci di favorire la condivisione dei risultati e la partecipazione alla loro valutazione.

Dopo questa breve ma necessaria introduzione alla fase 4, procediamo con l'illustrazione dei passaggi necessari per arrivare alla costruzione di un Report dell'impatto complessivo generato dal progetto.

Il primo step è costituito dall'analisi del valore degli indicatori di output che si sono registrati alla fine della progettualità. In particolare, tali valori devono essere confrontati con quelli definiti nella fase 3 come livelli soglia, sotto i quali l'azione progettuale non raggiunge il target prefissato e, in altri termini, presenta un fallimento di un'entità tanto rilevante, quanto maggiore è il gap fra indicatore di output atteso e realizzato. Il monitoraggio e valutazione dei risultati di output è un'azione che ha un tempo di realizzazione breve, basta aspettare il termine della fase esecutiva del progetto.

Il secondo step, realizzabile a distanza di almeno un anno dalla chiusura del progetto, consiste nel misurare, in relazione agli indicatori di outcome riferibili agli SDGs e stabiliti nella fase 2 del Project Model NeXt, quale sia stato il contributo quantitativo della progettualità in termini di cambiamento generato e più specificatamente in termini di raggiungimento dell'obiettivo e conseguentemente di risoluzione, almeno in quota parte, della causa che ha determinato l'emersione del bisogno al quale il progetto ha cercato di offrire delle risposte. Il monitoraggio e valutazione dei risultati di outcome è un processo che ha un tempo di realizzazione medio, perché è necessario attendere che le azioni implementate nella progettualità abbiano effetti in termini di cambiamenti.

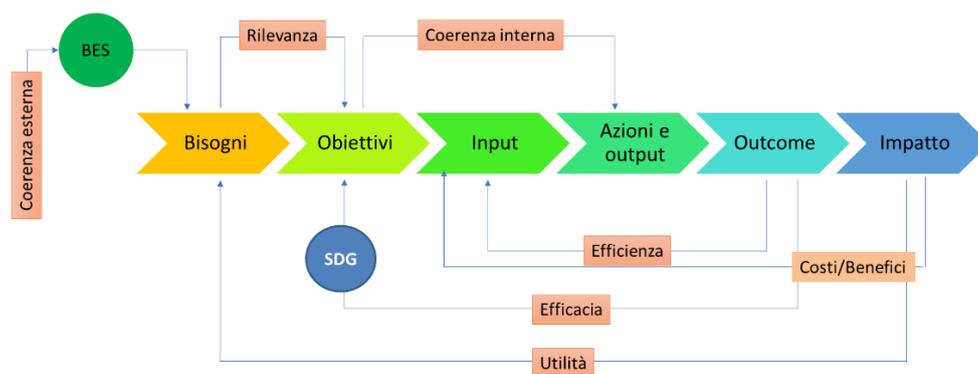
Il terzo step, realizzabile a distanza di almeno tre anni dalla chiusura del progetto, consiste nel misurare l'impatto diretto e indiretto che il cambiamento prodotto dal progetto ha generato in termini di miglioramento delle condizioni di benessere multidimensionale di tutti i soggetti in esso coinvolti, seppur con differente intensità. In particolare, per impatto diretto si intende il contributo che il cambiamento attivato dal progetto ha dato al miglioramento della specifica condizione di benessere multidimensionale individuata, nella fase 1, come principale area di intervento all'interno del framework BES. Con l'impatto diretto si va a misurare la variazione dell'indicatore di impatto selezionato inizialmente e attribuibile agli effetti positivi del progetto. Per impatto indiretto, invece, si fa riferimento a tutti quei miglioramenti che a partire dai risultati conseguiti in termini di impatto diretto sono stati generati dalla progettualità. Le dimensioni del benessere multidimensionale presentano delle forti interazioni fra di loro e conseguentemente una variazione positiva in una di esse genera direttamente o indirettamente un'altra serie di effetti positivi in altre dimensioni, sia per il soggetto beneficiario diretto, sia per altri soggetti, prima fra tutti la collettività di riferimento. Una volta determinate entrambe le tipologie di impatto è necessario procedere, parallelamente, con l'implementazione di altri due elementi metodologici. Il primo riguarda la valorizzazione economica degli impatti diretti e indiretti, non per ricondurre tutto a una misura monetaria, ma per consentire, anche dal punto di vista dell'efficienza economica e dell'analisi costi/benefici una valutazione degli impatti generati. All'interno di una progettualità è fondamentale comprendere se ci sia una corrispondenza o meno fra le risorse investite e i benefici che queste generano. Tale analisi deve essere finalizzata a realizzare una gestione sempre più attenta e generativa dei capitali multidimensionali dei quali il progetto dispone. Il secondo elemento è costituito dal calcolo di tre coefficienti necessari per catturare il reale impatto complessivo attribuibile al progetto: 1) il deadweight, con il quale si stima cosa sarebbe successo agli indicatori di impatto in assenza del progetto; 2) l'attribution, che permette di calcolare la percentuale di impatto che è esclusivamente attribuibile al progetto, da qui la centralità dell'analisi, mappatura e monitoraggio delle iniziative di diversa natura che insistono sulla ricerca del medesimo impatto svolta nella fase 1; 3) il drop-off, con il quale si fa una stima del persistere nel tempo degli effetti generati dal progetto. La stima di questi ultimi elementi non può che essere fatta, ancora una volta, attraverso un processo di stakeholder engagement, sia per mantenere il livello di partecipazione alto, sia per ridurre al minimo la discrezionalità alla quale tali coefficienti sono soggetti, causando inevitabilmente errori di sovrastimare o sottostimare l'impatto. Un ulteriore beneficio di una valutazione partecipata è dato dal fatto che i risultati, in quanto condivisi, godranno di una maggiore fiducia e conseguentemente di una maggiore credibilità. Con la combinazione di tutti questi elementi (impatto diretto, indiretto, loro valorizzazione economica e calcolo partecipato dei coefficienti richiamati) è possibile determinare l'impatto complessivo del progetto.

Il quarto step è dedicato alla verifica integrale del progetto, in termini di elementi chiave della valutazione, i cosiddetti *driver* di progetto (Pollitt e Bouckaert, 2017). Tali fattori permettono di porre in relazione, in maniera sistematica e sinergica, le diverse componenti di un progetto orientato all'impatto. I *driver* presi in esame dal Project Model NeXt (Figura5) sono:

1. La coerenza esterna fra il bisogno rilevato, oggetto dell'intervento progettuale, e il framework BES;
2. La rilevanza degli obiettivi di progetto in termini di capacità di risposta al bisogno rilevato;
3. La coerenza interna fra gli obiettivi identificati e le azioni implementate per il loro raggiungimento;
4. L'efficacia della progettualità, espressa come il cambiamento generato, misurato dagli indicatori di outcome, rispetto agli obiettivi prefissati con particolare attenzione ai processi di sviluppo sostenibile attivati;
5. L'efficienza della progettualità, espressa come il rapporto fra cambiamento generato e il capitale multidimensionale impiegato, entrambi valorizzati in termini economici;
6. L'analisi costi/benefici, intesa come il rapporto fra l'impatto complessivo generato e il capitale multidimensionale impiegato, entrambi valorizzati in termini economici;
7. L'utilità della progettualità, data dall'impatto complessivo generato in risposta al bisogno di benessere multidimensionale sul quale si è fondato lo sviluppo del progetto.

Non deve meravigliare che i risultati operativi che permettono di quantificare e quindi di valutare la dimensione dei diversi *driver* sono già stati individuati nello step tre della quarta fase del Project Model NeXt.

Figura 5 – I driver del Project Model NeXt



Fonte: elaborazione propria

La valutazione deve avvenire, come sempre, in modalità di partecipazione e per tale ragione dovrà coinvolgere tanto il *team* di progetto, quanto tutti gli stakeholder, diretti e indiretti che sono reputati prioritari per la realizzazione delle strategie di sostenibilità dell'organizzazione e che, a vario titolo e misura, sono stati interessati nelle diverse fasi della progettazione. Un esempio di griglia valutativa è riportato nella Figura 6.

Figura 6 – Esempio di griglia valutativa dei *driver* del Project Model NeXt

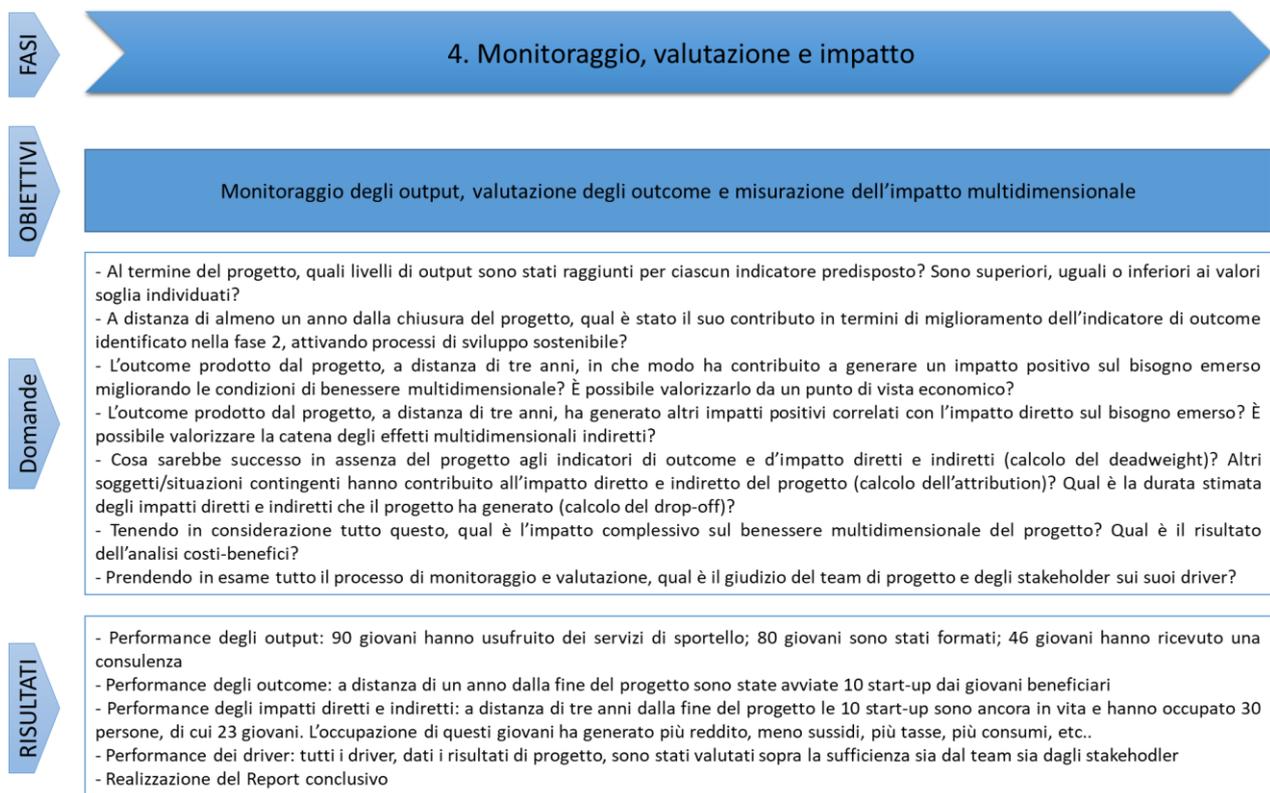
DRIVER	PUNTEGGIO	MOTIVAZIONE
Coerenza esterna rispetto al framework BES	1 2 3 4 5	
Rilevanza	1 2 3 4 5	
Coerenza interna	1 2 3 4 5	
Efficacia rispetto ad attivazione di processi di sviluppo sostenibile	1 2 3 4 5	
Efficienza	1 2 3 4 5	
Analisi costi/benefici	1 2 3 4 5	
Utilità	1 2 3 4 5	

Fonte: elaborazione propria

Il quinto step è la vera e propria realizzazione del Report, che dovrà contenere tutte le informazioni raccolte e sistematizzate in ciascuna delle fasi del Project Model NeXt. Un Report che ripercorra tutti i passaggi del progetto, dall'analisi di contesto fino all'impatto generato, permette di dare la possibilità a tutti i potenziali lettori di vivere la progettualità nella sua interezza, cogliendone appieno il valore non solo di risultato, ma anche di processo. Si ricorda che, per la Nuova Economia, il primo impatto che dura nel tempo è costituito dall'attivazione di processi virtuosi di cambiamento, capaci di conseguire tramite obiettivi orientati allo sviluppo sostenibile il miglioramento delle condizioni di benessere multidimensionale dei cittadini. I risultati di questi processi virtuosi, per quanto importanti e nel lungo periodo imprescindibili parametri di valutazione della reale bontà dei processi, possono essere viziati, nel breve e medio periodo, da errori che attengono alla sfera della pianificazione e gestione, anche delle proprie risorse multidimensionali, piuttosto che a errori insiti nell'approccio metodologico sul quale si fonda il Project Model NeXt. Per tali ragioni, il Report conclusivo, se costruito in maniera partecipata e funzionalmente all'emersione di tutti gli aspetti del progetto, tanto quelli di successo, quanto quelli di insuccesso, potrà fungere da base per l'attivazione di una nuova progettualità, imparando dagli errori commessi e valorizzando gli aspetti positivi di quanto realizzato.

Nella Figura 7 è rappresentato il processo della quarta fase, in sintesi, con l'ausilio di una check list dedicata e di un esempio.

Figura 7 –Esempio: Fase 4 del Project Model NeXt



Fonte: elaborazione propria

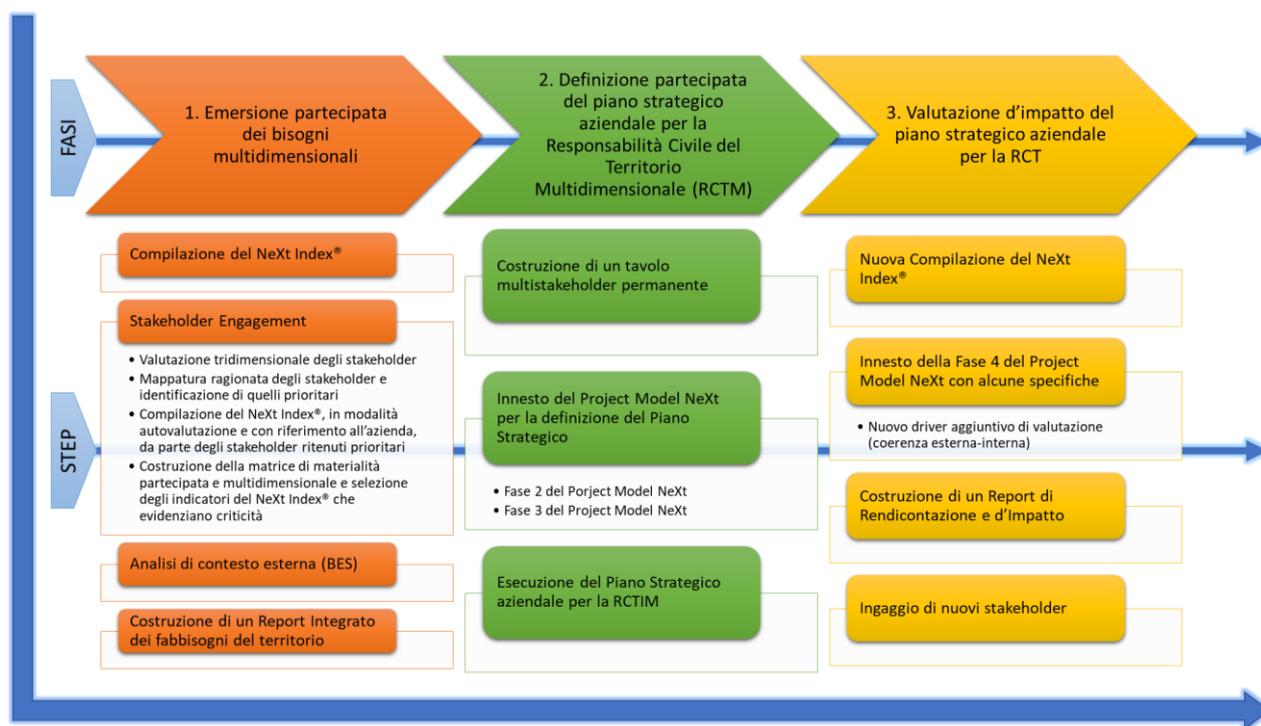
5. Dalla rendicontazione non finanziaria (NeXt Index®) alla valutazione d'impatto: il percorso NeXt Impact® – Crescere nella sostenibilità

La valutazione d'impatto delle attività produttive e sociali di un'organizzazione, secondo la Nuova Economia, è un percorso che si inserisce all'interno di un progetto di cambiamento territoriale decentralizzato, collaborativo deliberativo e orientato a generare, per il tramite dell'implementazione di pratiche di sviluppo sostenibile, un miglioramento nel benessere multidimensionale di tutti i soggetti interessati (multistakeholder), direttamente e indirettamente, dalle azioni implementate.

NeXt Impact® – Crescere nella sostenibilità (Figura 8) rappresenta la declinazione applicativa di tale logica. I principi che lo guidano sono: il forte legame con il territorio di riferimento, l'approccio di rete, la partecipazione, l'integrazione strategica dello sviluppo equo e sostenibile nel processo operativo dell'organizzazione, l'impatto orientato al benessere multidimensionale e la maturazione di un'identità di cittadinanza volta alla responsabilità civile del territorio.

Per realizzare un simile percorso, NeXt Impact® – Crescere nella sostenibilità mette a sistema, in un unico modello, gli strumenti del NeXt Index®, del Project Model NeXt e dello stakeholder engagement.

Figura 8 – Le fasi del percorso NeXt Impact® – Crescere nella sostenibilità



Fonte: elaborazione propria

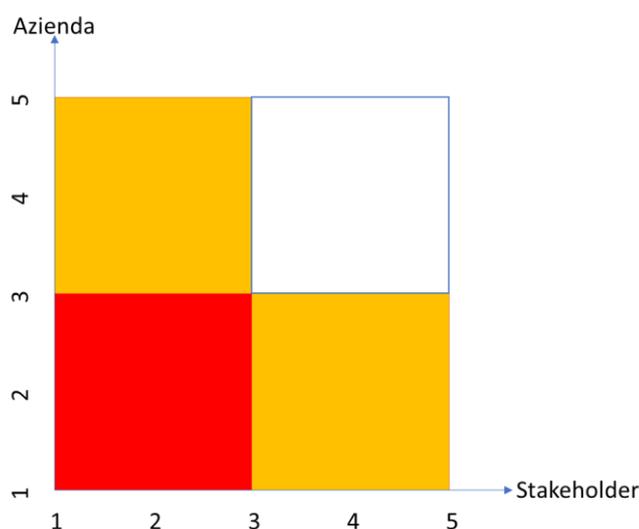
5.1 Le fasi del percorso NeXt Impact® – Crescere nella sostenibilità

5.1.1 Fase 1 – Emersione partecipata dei bisogni multidimensionali

La prima fase del percorso NeXt Impact® – Crescere nella Sostenibilità ha come obiettivo quello di far emergere, in modo coordinato e partecipato, i bisogni multidimensionali, interni ed esterni, ai quali l'azienda deve trovare risposta nell'ingegnerizzazione del Piano Strategico aziendale per la Responsabilità Civile del Territorio.

Il quarto e conclusivo momento del processo di stakeholder engagement è la costruzione della matrice di materialità partecipata e multidimensionale (Figura 11). I due elementi della matrice sono: il punteggio oggettivo di ciascun indicatore del QVP-NeXt; il punteggio medio di (auto)valutazione assegnato dagli stakeholder prioritari nel momento precedente. L'intersezione visiva per tutti e trenta gli indicatori, che si creerà all'interno della matrice richiamata, sarà la mappa dalla quale l'azienda dovrà selezionare gli elementi di criticità per lo sviluppo del Piano Strategico Aziendale di Responsabilità Civile di Territorio. In particolare, gli indicatori che rilevano un bisogno (come evidenziato nella Figura 11) sono classificabili in due casi: indicatori con punteggi non concordi fra azienda e stakeholder (due sotto-casi: punteggio alto azienda e basso stakeholder; punteggio basso azienda e alto stakeholder); indicatori con punteggi concordi, ma bassi. Dovrà essere selezionato il 25% degli indicatori presenti in ciascuna area evidenziata, secondo l'ordine di importanza attribuito dai "40". Tali indicatori costituiranno il set di indicatori di outcome.

Figura 11 – Matrice di materialità partecipata e multidimensionale



Fonte: elaborazione propria

Il terzo step della fase 1 prevede che l'azienda proceda con l'analisi di contesto esterna. In questo caso il punto di partenza sono i risultati dell'analisi interna partecipata, gli indicatori critici selezionati nei passaggi precedenti, che, tramite il collegamento al BES esplicitato nello schema del QVP-NeXt, definiscono le aree di benessere multidimensionale nelle quali è necessario implementare l'analisi esterna (al riguardo si veda quanto già presentato nel paragrafo dedicato al Project Model NeXt), al fine di individuare criticità presenti e potenziali alle quali l'azienda, intervenendo sui suoi indicatori specifici, potrà rispondere. Gli indicatori BES, o gli indicatori diversi ma riconducibili al framework BES, per i quali nell'analisi esterna sono state rilevate criticità costituiranno il set di indicatori d'impatto.

Il quarto e ultimo step della prima fase dell'Impact NeXt è la costruzione di un report integrato dei fabbisogni del territorio, funzionale a sistematizzare l'analisi interna ed esterna in un unico documento, che rappresenterà la base dalla quale partire per lo sviluppo della seconda fase.

5.1.2 Fase 2 – Definizione partecipata del piano strategico aziendale per la Responsabilità Civile del Territorio Multidimensionale (RCTM)

L'obiettivo della seconda fase dell'Impact NeXt è quello di costruire, sempre in modalità partecipata e con una prospettiva di sviluppo sostenibile per conseguire il miglioramento del benessere multidimensionale interno ed esterno, un Piano Strategico Aziendale per la Responsabilità Civile del Territorio Multidimensionale.

Il primo step che l'azienda deve operare è la costruzione di un tavolo multistakeholder permanente per le azioni di coprogettazione. Tavoli che saranno composti da tutti gli stakeholder prioritari che hanno partecipato alla fase 1.

Il secondo step è l'innesto, all'interno del processo di Impact NeXt, di alcune fasi del Project Model NeXt visto nel secondo paragrafo del presente capitolo. Infatti, il Piano Strategico Aziendale per la RCTM deve essere visto come un progetto funzionale alla risoluzione delle criticità interne ed esterne emerse nella fase 1 dell'Impact NeXt e contenute nel Report integrato dei fabbisogni del territorio.

In particolare, le fasi del Project Model NeXt che si innesteranno nella fase 2 dell'Impact NeXt sono la due e la tre, che all'interno di questo processo assumeranno il nome di:

- Definizione del perimetro del Piano Strategico Aziendale per la RCTM;
- Declinazione operativa del Piano Strategico Aziendale per la RCTM.

L'obiettivo della definizione di cui al primo punto è l'identificazione, da parte del tavolo multistakeholder, degli obiettivi strategici specifici del Piano Strategico Aziendale per la RCTM per ciascun indicatore del QVP-NeXt rilevato come critico dall'analisi interna. Ciascun obiettivo strategico specifico sarà sviluppato in collegamento con gli SDGs evidenziati nel QVP-NeXt per ciascun indicatore.

L'obiettivo della declinazione operativa del Piano Strategico Aziendale per la RCTM è quello di progettare almeno un'azione per migliorare la criticità emersa in ciascuno degli indicatori del QVP-NeXt selezionato nella fase 1 dell'Impact NeXt. Per ciascuna azione dovrà essere identificato almeno un indicatore di output e i conseguenti livelli soglia di successo e dovranno essere definiti i relativi fabbisogni e disponibilità di capitale multidimensionale.

Per raggiungere i due obiettivi appena evidenziati, il lavoro del tavolo sarà articolato in una serie di azioni:

- una presentazione dei risultati della fase 1;
- un livello avanzato di stakeholder engagement in cui a ciascuno di essi sarà chiesto di fare delle proposte di progettazione modulate come sopra per ciascun indicatore emerso, evidenziando anche il contributo di ciascun stakeholder alla sua realizzazione;
- un momento di condivisione delle strategie emerse;
- la definizione finale del piano strategico aziendale per la RCTM, con relative tempistiche;
- il coordinamento delle fasi esecutive del piano strategico aziendale per la RCTM.

Al netto di queste ulteriori specifiche, rimane valido quanto già detto e illustrato per le fasi in oggetto nel Project Model NeXt.

5.1.3 Fase 3 – Valutazione d’impatto del piano strategico aziendale per la RCT

L’obiettivo della terza fase, da realizzarsi a valle della chiusura dell’esecuzione del Piano Strategico Aziendale per la RCTM, è quello di valutare l’impatto, interno ed esterno, in termini di risoluzione parziale e/o integrale delle criticità di benessere multidimensionale rilevate nella fase 1, che risulta generato dall’implementazione delle azioni del Piano con le quali si è contribuito ad attivare processi di sviluppo sostenibile.

Le procedure di monitoraggio, valutazione e identificazione dell’impatto sono già state illustrate nella parte relativa alla fase 4 del Project Model NeXt, di seguito, quindi, saranno riportate solo le specifiche legate al processo Impact NeXt.

La prima riguarda la necessità da parte dell’azienda di effettuare una nuova compilazione del QVP-NeXt ed il calcolo dei nuovi punteggi ponderati (t_1), sia per singolo indicatore, sia per area, sia complessivo. Con questo ulteriore elemento sarà possibile misurare il cambiamento generato dal Piano in termini di variazione percentuale degli indicatori di outcome.

Dal punto di vista della procedura per la valutazione dell’impatto esterno rimane valido quanto definito nella fase 4 del Project Model NeXt.

La seconda riguarda l’introduzione di un altro driver di valutazione identificato dalla coerenza esterna-interna fra i bisogni sui quali ha insistito il Piano e gli elementi di criticità emersi dalla fase 1 dell’Impact NeXt.

La terza afferisce al fatto che, una volta costruito il report conclusivo d’impatto, l’azienda dovrà procedere con l’analisi degli eventuali nuovi stakeholder da coinvolgere per migliorare, nell’annualità successiva, l’intero processo.

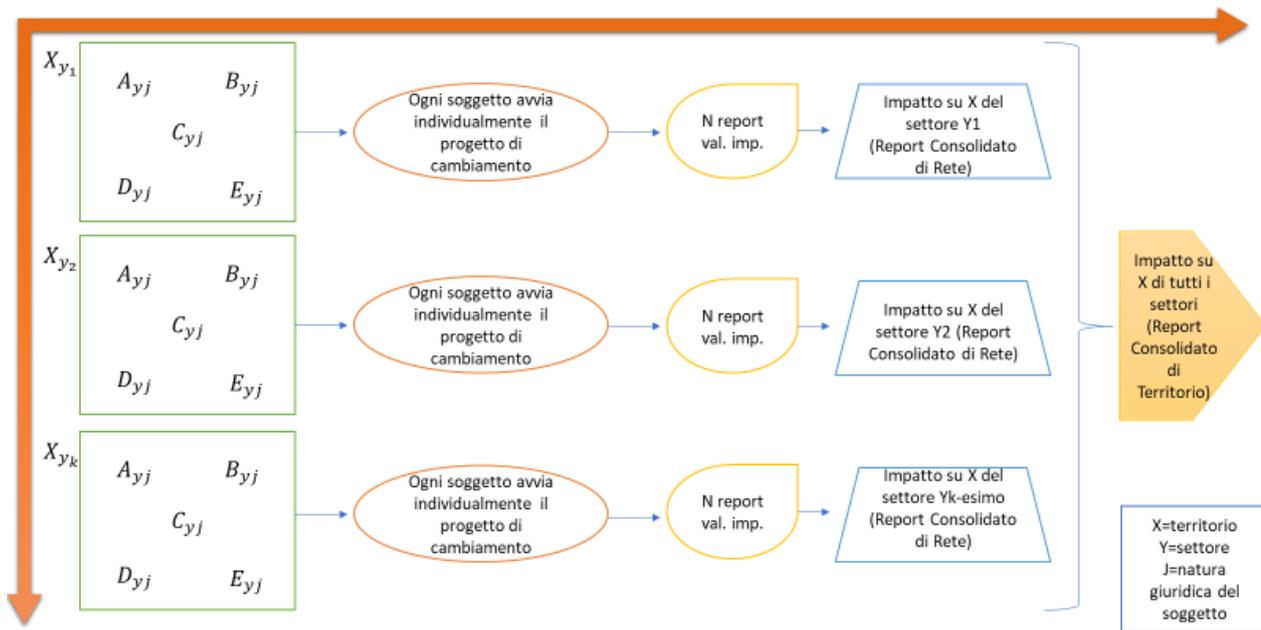
5.2 La prospettiva del NeXt Impact®- Crescere nella sostenibilità

Il percorso NeXt Impact®-Crescere nella sostenibilità apre a una prospettiva di valutazione dell’impatto generato da tutte le istituzioni produttive di un determinato territorio. In altri termini, sarà possibile, nel lungo periodo, attivare un progetto di cambiamento non più e non solo su base individuale, ma su una base di comunità territoriale che si muove in una logica di rete.

Il processo di Impact NeXt esteso alla comunità territoriale (Figura 12) si struttura nei seguenti step:

1. per ogni territorio X si procede alla mappatura (anche tramite ausilio delle istituzioni di secondo livello) dei soggetti (pubblici, privati e di terzo settore) presenti;
2. si creano dei gruppi omogenei per ambito di attività prioritaria (Y) rispetto alla mission istituzionale del soggetto;
3. ogni soggetto avvia individualmente il processo Impact NeXt, arrivando ad un report finale;
4. si mettono a sistema i report dei diversi soggetti, realizzando un Report Consolidato di Rete, capace di leggere l’impatto sul territorio X del settore Y;
5. si mettono a sistema i report di rete (settore), realizzando un Report Consolidato di Territorio, capace di leggere l’impatto sul territorio X di tutti i settori.

Figura 12 – Impact NeXt esteso alla comunità territoriale



Fonte: elaborazione propria

6. Conclusioni

Il modello proposto, e declinato nei suoi due strumenti – il Project Model NeXt e l'evoluzione del NeXt index® nel percorso NeXt Impact® – Crescere nella sostenibilità -, è orientato soprattutto ad attivare un processo partecipato, che consenta all'organizzazione che lo intraprende di trasformarsi integralmente in una realtà ad impatto, cioè una realtà che impatta con una specifica azione progettuale o con l'insieme delle proprie attività sul benessere multidimensionale del territorio.

In sintesi, i principi guida che ispirano e sostanziano le fasi e gli step del modello proposto sono:

- 1) Il forte legame con il territorio di riferimento;
- 2) L'approccio di rete e la partecipazione dal basso strutturata;
- 3) L'integrazione strategica dello sviluppo equo e sostenibile nel processo operativo dell'organizzazione;
- 4) L'impatto orientato al benessere multidimensionale;
- 5) La maturazione di un'identità di cittadinanza ascrivibile alla responsabilità civile del territorio.

Il modello proposto permette di:

1. Rendere il soggetto che l'adotta una realtà aperta e generativa, in quanto i processi di sviluppo sostenibile che vengono attivati internamente avranno impatti sul benessere multidimensionale del territorio in cui si opera. In questa prospettiva la risoluzione dei bisogni interni che emergono in maniera partecipata è funzionale al miglioramento delle criticità del territorio che devono essere mappate in fase di nuova progettualità e/o pianificazione strategica dell'impresa. Il miglioramento interno realizzato per il tramite di progettualità che guardano anche al miglioramento esterno sarà capace di generare quest'ultimo.
2. Diventare uno dei nodi di una rete di cambiamento per la nuova economia.

3. Dotarsi di un sistema di progettazione/pianificazione strategica e valutazione/rendicontazione che sempre più sarà valorizzato e premiato non solo nelle scelte dei consumatori, ma anche in quelle delle amministrazioni pubbliche e degli intermediari finanziari, in termini di nuove opportunità e di nuovi strumenti di finanziamento.
4. Realizzare una piena integrazione nel proprio modello di *business* dei principi della nuova economia.
5. Adottare per la misurazione dell'impatto un framework riconosciuto e condiviso a livello nazionale (il BES).
6. Adottare per l'elaborazione del piano strategico dell'organizzazione un framework riconosciuto e condiviso a livello internazionale (gli SDGs).
7. Orientare esplicitamente l'attivazione di processi di sviluppo sostenibile al miglioramento del benessere multidimensionale interno ed esterno.
8. Dotarsi di uno strumento di rendicontazione non finanziaria funzionale a ri-progettare la propria attività perché collegato direttamente con la capacità di generare impatto interno ed esterno all'organizzazione.
9. Entrare in una logica di misurazione-valutazione-progettazione-misurazione-valutazione-progettazione senza snaturare la propria *mission*, ma accompagnandola nella transizione verso la realizzazione di un'organizzazione intenzionalmente impattante, perché capace di intervenire strutturalmente sul processo, prima ancora che sul prodotto/servizio. Questo consente anche di migliorare la gestione dei rischi multidimensionali, interni ed esterni.
10. Dotarsi di una serie di strumenti utilizzabili da soggetti differenti, perché basati su un linguaggio d'impatto condiviso, ottenendo una capacità di comunicazione e trasparenza maggiore che risulta necessaria sia per attrarre investimenti e consumatori, sia per aumentare la propria capacità di scelta di fornitori e partner.

Tuttavia, un modello di valutazione d'impatto decentralizzato e collaborativo deliberativo, fortemente orientato alla capacità generativa di e per il territorio, presenta anche diverse criticità, in particolare per quanto riguarda gli aspetti connessi con le modalità con cui gli stakeholder di un'organizzazione intervengono nella valutazione e nella co-progettazione e quelli riguardanti la disponibilità di dati macro e micro.

La prima criticità attiene alla coerenza misurativa esterna, in particolare per quanto concerne l'adozione capillare e condivisa e l'implementazione continuativa di framework complementari agli indicatori economici. È importante ancorare l'analisi di contesto a un set di indicatori riconosciuto, capace di tener conto di tutti gli aspetti della sostenibilità integrale di un territorio fino al suo livello massimo di prossimità. In questa direzione l'utilizzo del BES dei Territori rappresenta una buona proxy, sia per lo spettro di temi che misura, sia per la sua ufficialità. Tuttavia, il suo aggiornamento e lo sviluppo di livelli di misurazione con un dettaglio territoriale sempre più piccolo necessitano ancora di un tempo di realizzazione medio, anche se i percorsi che si muovono in tale direzione sono già stati avviati. In attesa di questa evoluzione, possono comunque essere presi in esame altri set di indicatori, da utilizzare come approssimazione delle tematiche connesse al benessere multidimensionale.

La seconda criticità riguarda il tema della coerenza misurativa interna e, in particolare, il rischio di un disallineamento tra i criteri e gli indicatori di sviluppo sostenibile utilizzati dall'organizzazione e quelli utilizzati dai suoi stakeholder che potrebbe portare ad avere un'elevata eterogeneità dei giudizi dei "driver" presenti nella Figura 5. In realtà questo limite rappresenta un importante segnale per l'impresa, perché in questo modo diventa consapevole delle priorità dei suoi stakeholder, confrontandosi in modo costruttivo con essi, per aumentare le informazioni e il collegamento con i vari driver.

Un ulteriore elemento di criticità è dato dalla partecipazione parziale causata dalla mancata adozione di sistemi di valutazione e monitoraggio costanti che l'organizzazione che adotta il NeXt Impact® dovrebbe estendere a tutta la sua filiera di approvvigionamento (tenendo conto dei fornitori diretti e indiretti e dei diversi livelli della catena di fornitura. Anche tale limite appare facilmente risolvibile, tramite l'adozione del NeXt Index®, che è stato progettato e adattato alle principali categorie di stakeholder di un'impresa (enti del terzo settore, pubblica amministrazione, scuole e università).

Una quarta criticità riguarda il tema della co-progettazione ex ante, che per i progetti già terminati o in itinere non risulta possibile. Tuttavia, questo aspetto non impatta su un'adozione corretta della metodologia proposta, in quanto anche la fase di valutazione ex-post è strutturata per essere un momento di forte partecipazione degli stakeholder (si può parlare di co-valutazione o meglio di valutazione decentralizzata). Ovviamente la co-valutazione risulta più semplice nel caso in cui sia stato possibile realizzare anche la fase di co-progettazione.

Un'altra criticità riguarda il livello di competenza in materia di progettazione, valutazione e gestione della complessità di alcune categorie di stakeholder. Tale aspetto può impattare significativamente sui risultati del processo. Una possibile soluzione è rappresentata dall'attivazione da parte del soggetto titolare del progetto o da parte dell'impresa di un percorso di formazione e accompagnamento personalizzato e, ovviamente, esternalizzato (per garantire imparzialità e terzietà) rivolto ai propri stakeholder. In questo modo si raggiunge sia un innalzamento delle competenze degli stakeholder con un impatto sulle proprie attività quotidiane, sia un livellamento verso l'alto della qualità della propria rete/filiera che permette una corretta realizzazione del NeXt Impact®.

Un'ultima criticità è data dalla difficoltà o dalla mancanza di volontà di attivare reali processi di stakeholder engagement, in quanto questi possono essere molto costosi in termini di tempo o possono portare a risultati non soddisfacenti nell'immediato (soprattutto per l'aspetto reputazionale di un'azienda o del soggetto che ha gestito il progetto). Tale criticità è tanto più forte quanto più l'impresa o il soggetto titolare del progetto non ha già una storia di stakeholder engagement. Il modello proposto offre le basi per iniziare questo cammino che prima di tutto riguarda la costruzione di un dialogo costante intorno a obiettivi strategici comuni all'azienda e al territorio. Si tratta di investire nel capitale sociale. Risulta utile anche coinvolgere le aree aziendali per ottimizzare le tempistiche. Importante inoltre avviare un percorso di cambiamento culturale da quello azienda-centrico a quello che vede nell'azienda un nodo di una rete che opera per il bene comune di un territorio. Infine, è bene sottolineare come il processo di stakeholder engagement, anche se impegnativo, porta nel lungo periodo a benefici operativi e reputazionali.

In definitiva, quindi, non si ravvisano particolari limiti che, con il tempo e l'adozione di adeguate misure di gestione, possano inficiare la bontà e i risultati ai quali ambisce il modello presentato. Chiaramente alcuni elementi tecnici del processo potranno essere oggetto di modifica, in quanto nei prossimi anni ci sarà un'importante evoluzione della ricerca in questo campo e, parallelamente, il contributo dell'esperienza maturata potranno congiuntamente contribuire a migliorare la qualità del modello.

Bibliografia

Assobenefit (2021), La valutazione d'impatto delle Società Benefit.

http://www.assobenefit.org/sites/assobenefit/files/sintesi_questionario_.pdf

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

<http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286>

Centro Studi Lang (2017) "Manuale operativo per la Theory of Change", *Philanthropy Insights*, n.5

Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004) "Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures".

Dufour, B. (2017) "State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context", hal-01458730, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01458730>

EMES International Research Conference on Social Enterprise: "Building a scientific field to foster the social enterprise eco-system", EMES, Jun 2015, Helsinki, Finland. [ffhal-01458730f](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01458730)

GECES (2015), Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto 2014, Commissione Europea, Luxembourg.

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

<http://dx.doi.org/10.1177/0899764014555986>

Human Foundation (2012) "Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento. SROI"

Kroeger, A. & Weber, C. (2014) "Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation", in *Academy of Management Review*, Vol. 39, n.4, <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0344>

Maas, K., & Liket, K. (2011) "Social Impact Measurement: Classification of Methods". In R. Burritt, S. Schaltegger, M. Bennett, T. Pohjola, & M. Csutora (Eds.), *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (pp. 171–202). Springer Netherlands.

Nasi, L. e Volterrani, A. "La valutazione di impatto sociale dei progetti delle associazioni di volontariato. Proposta di un modello",

http://cesvot.sowhatfactory.it/sites/default/files/type_documento/allegati/7574_documento.pdf

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

Palumbo, M. (2003) "Qualità e quantità, valutazione, ricerca sociale e democrazia" in Claudio Melchior (a cura di), *La rappresentazione dei soggetti collettivi*, Forum, Udine, 2003, pp. 337-362.

Pollitt, C. e Bouckaert, G. (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, <https://doi.org/10.1177/0020852312437323>

USAID (2009) "An evaluation framework for USAID-funded TIP prevention and victim protection programs". Social Transition Team, Bureau for Europe and Eurasia, <https://riselearningnetwork.org/wp-content/uploads/2015/09/An-evaluation-framework-for-USAID-funded-TIP-Governance-and-Social-Transition-of-the-USAID-2009.pdf>

WHO (2000) "Workbook 7. Outcome Evaluations", WHO/MSD/MSB 00.2h, file:///C:/Users/user/Downloads/7_outcome_evaluations.pdf

Zamagni, S. e Venturi, P. e Rago, S. (2015) "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", rivista Impresa Sociale, n. 6

Camarena-Martinez, Jose L, Beatriz Ochoa-Silva, e Teodoro R Wendlandt-Amezaga. «Exploring the Origins of Creating Shared Value in the CSR Literature». International journal of business and management 11, n. 12 (2016): 97. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n12p97>.

Jensen, Michael C. «Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function». Business ethics quarterly 12, n. 4 (2002): 235–74. <https://doi.org/10.2307/3857812>.

Urbinati, Nadia. Representative democracy : principles and genealogy. Chicago: Chicago : University of Chicago Press, 2006.

Friedman, M, The social responsibility of business is to increase its profits, The New York Times Magazine, 1970.

Levitt, Theodore. «The Dangers of Social Responsibility». Harvard business review 36, n. 5 (1958): 41.

Montresor, A. «Decentralized Network Analysis: A Proposal». WETICE, 2008, 111–14. <https://doi.org/10.1109/WETICE.2008.36>.

Ansell, Chris, e Alison Gash. «Collaborative Governance in Theory and Practice». Journal of public administration research and theory 18, n. 4 (2007): 543–71. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>.

Busi, Marco, e Umit S Bititci. «Collaborative performance management: present gaps and future research». International journal of productivity and performance management 55, n. 1 (2006): 7–25. <https://doi.org/10.1108/17410400610635471>

Porter, Michael E, e Mark R Kramer. «Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility». Harvard business review 84, n. 12 (2006): 78–163.

Porter, Michael E, e Mark R. Kramer, "Creating Shared Value," Harvard Business Review, 89/1-2 (January/February 2011): 62-77

Stoker, Gerry. «Governance as theory: five propositions». International social science journal 68, n. 227–228 (2018): 15–24. <https://doi.org/10.1111/issj.12189>.

Beierle, Thomas C, e Rebecca J Long. «Chilling collaboration: the Federal Advisory Committee Act and stakeholder involvement in environmental decisionmaking». Environmental law reporter 29, n. 7 (1999): 10399.

De Wolf, T, e T Holvoet. «Towards autonomic computing: agent-based modelling, dynamical systems analysis, and decentralised control». INDIN, 2003, 470–79. <https://doi.org/10.1109/INDIN.2003.1300381>.

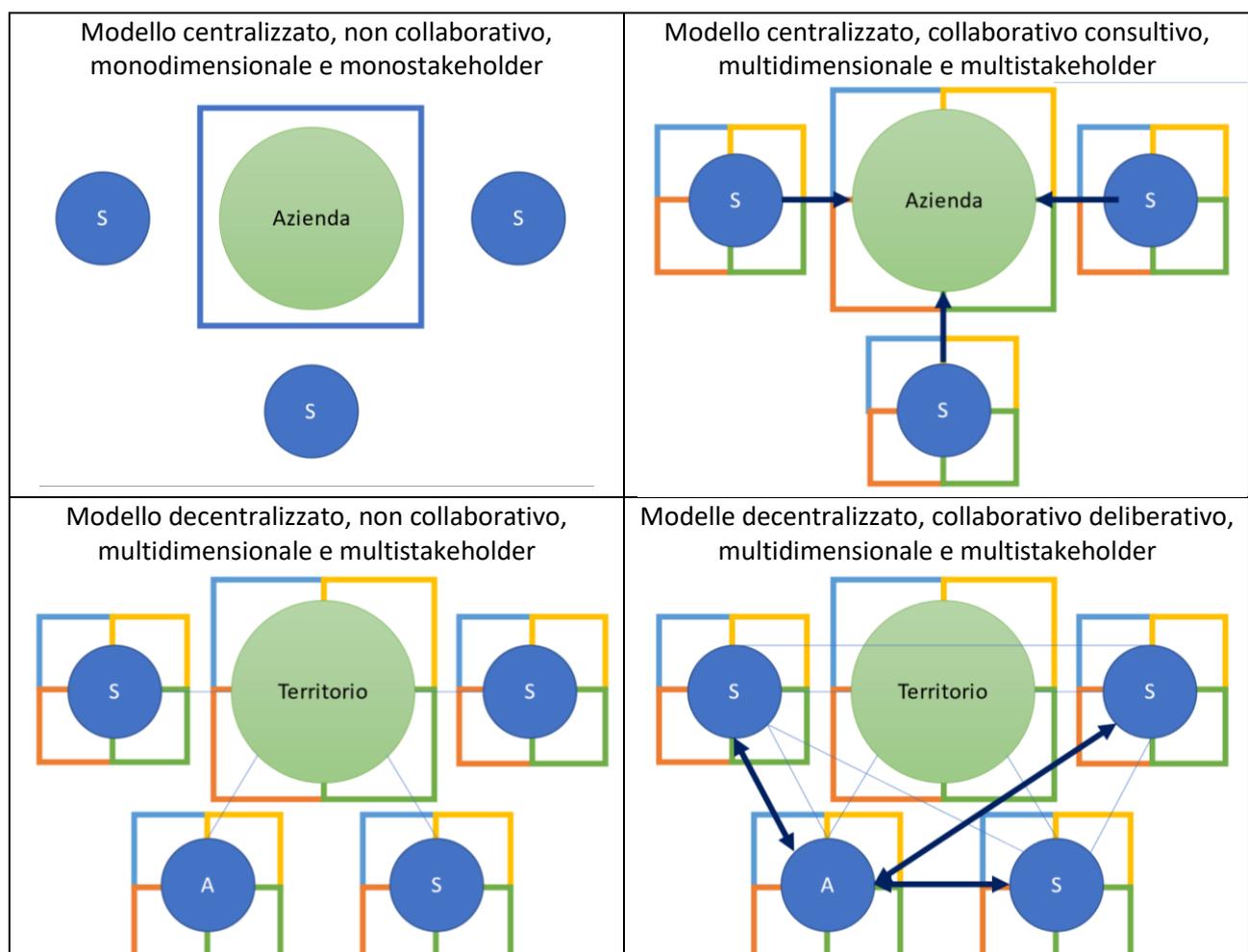
Li, Xiaohua, Yang Liu, e Xiaoping Liu. «Decentralized finite-time $[H_{\infty}]$ connective control for a class of large-scale systems with different structural forms». Mathematical problems in engineering, 2015. <https://doi.org/10.1155/2015/132517>.

Appendice 1 – Visualizzazione del processo d’impatto secondo gli elementi del modello organizzativo, del modello di governance e della tipologia di valore creato

Il modello organizzativo centralizzato pone al centro della valutazione d’impatto l’azienda, mentre quello decentralizzato il territorio. Il modello di governance non collaborativo non prevede la relazione fra azienda e stakeholder, mentre quello collaborativo sì, con la differenza che nel collaborativo consultivo la direzione è univoca, mentre in quello deliberativo c’è una relazione bidirezionale. La tipologia di valore creato può essere monodimensionale (riguardare una sola dimensione del benessere) o multidimensionale. Inoltre, l’aspetto delle dimensioni d’impatto deve essere rapportato con quello riguardante i soggetti per i quali tale impatto si realizza. In questa direzione, il valore creato può essere monostakeholder (solo per l’azienda) o multistakeholder.

Nella Figura A1.1 si riporta il confronto grafico fra: 1) un modello centralizzato, non collaborativo, monodimensionale e monostakeholder; 2) un modello centralizzato, collaborativo consultivo, multidimensionale e multistakeholder; 3) un modello decentralizzato, non collaborativo, multidimensionale e multistakeholder; 4) un modello decentralizzato, collaborativo deliberativo, multidimensionale e multistakeholder.

Figura A1.1 – Modelli di valutazione d’impatto a confronto



Fonte: elaborazione propria