

LA PROSPETTIVA CIVILE DELL'IMPATTO SOCIALE

Luca De Benedictis, Serena Miccolis, Paolo Venturi e Stefano Zamagni

SOMMARIO

1. Premessa: perché questo <i>paper</i>	4
2. Chiamare ogni cosa con il suo (giusto) nome.....	11
3. La nostra ‘postura’ sulla generazione di impatto.....	16
4. Il conseguente approccio alla VIS.....	22
4.1. Un possibile percorso di valutazione coerente alla prospettiva Civile	
4.1.1. L’analisi del contesto e dei bisogni	
4.1.2. La pianificazione degli obiettivi di impatto	
4.1.3. Analisi delle attività e valutazione degli effetti	
4.1.4. Comunicazione	
5. I <i>driver</i> di sviluppo per la valutazione di impatto sociale	35
5.1. Il digitale e la tecnologia come fattore abilitante per la valutazione di impatto sociale	
5.2. Reti, politiche e <i>governance</i> ad impatto	
Bibliografia e sitografia.....	43

ABSTRACT

Il *paper* intende condividere alcune riflessioni ed apprendimenti sull'utilizzo dello strumento della valutazione di impatto sociale (VIS) all'interno dei processi di generazione del valore, con l'obiettivo di alimentare il dibattito circa il senso e l'impiego della VIS, scongiurando possibili rischi di strumentalizzazione, e conseguente distorsione, di questa pratica. Il rischio sempre più evidente consiste infatti nella creazione di un universo indistinto di pratiche che non differenziano tra la misurazione dell'efficienza e la valutazione dell'efficacia di un intervento; così utilizzata la VIS può abilitare logiche di attribuzione di merito competitivo-efficientiste, invece di contribuire alla massimizzazione della capacità degli ecosistemi di trasformare i propri contesti di riferimento. In altre parole, l'obiettivo del *paper* è quello di fare chiarezza rispetto alle importanti differenze che intercorrono tra le pratiche di *reporting*, con cui si intende dare conto dell'utilizzo delle risorse attraverso la misurazione della realizzazione delle attività, e quelle di valutazione di impatto sociale, che mirano invece a generare consapevolezza e dare valore ai cambiamenti e alle trasformazioni (positivi e negativi), di medio-lungo periodo, generati dagli interventi sui contesti di riferimento.

La ricerca e la pratica portate avanti in questi anni nell'ambito della VIS hanno evidenziato come i meccanismi e i processi di generazione di impatto siano necessariamente ecosistemici e contributivi, ovvero abbiano origine nell'interdipendenza fra soggetti diversi (persone ed organizzazioni) che partecipano e contribuiscono, anche in termini di risorse, al processo di creazione del valore. Gli ecosistemi, costituiti da persone e organizzazioni, infatti, sono i protagonisti di questi processi: i cambiamenti e le trasformazioni prodotti sarebbero diversi e/o assenti senza l'apporto di tutti i soggetti coinvolti e l'integrazione dei loro diversi interventi. L'approccio alla valutazione, di conseguenza, deve discendere in maniera coerente da questa 'postura' sulla generazione di impatto: in questo senso, quindi, deve coinvolgere i soggetti all'interno dei processi. La VIS, in questo modo, si configura come uno strumento strategico in grado di riorientare l'azione territoriale in chiave migliorativa sulla base delle evidenze di analisi.

Se l'obiettivo è dunque quello di massimizzare la capacità degli ecosistemi di trasformare i propri territori allora, ancor prima di porsi il problema sul se e come valutare l'impatto delle attività, occorre prestare attenzione alle condizioni e ai meccanismi di generazione del valore che abilitano tale capacità trasformativa in risposta ai bisogni territoriali e alle sfide 'glocali'.

Avendo dunque a mente che la VIS nasce quale strumento di riconoscimento del valore e della funzione sociale del Terzo settore, il *paper*, nei primi tre capitoli, esplicita come e perché questa pratica può rappresentare lo spunto di riflessione per tutte quelle organizzazioni che, indipendentemente dalla forma giuridica (*profit* o *non profit*), scelgono di farsi responsabili della trasformazione del proprio contesto territoriale.

Nel quarto capitolo, si intende ‘operativizzare’ gli aspetti teorici, concretizzandoli all’interno dei percorsi di VIS in una proposta di *step* valutativi coerenti alla normativa vigente. Infine, nel Capitolo 5, il *paper* identifica alcuni *driver* e possibili traiettorie di sviluppo futuro per la cd. rete dell’impatto, ovvero l’insieme di tutte le organizzazioni coinvolte nei processi di generazione e valutazione di impatto, prestando attenzione alla sostenibilità non solo degli interventi ma anche della pratica stessa.

In estrema sintesi, ciò cui il presente *paper* auspica di contribuire a compiere è il **passaggio dalla misurazione e valutazione dell’impatto generato alla sua gestione e governance (*impact management&governance*)**. Per fare questo risulta centrale la promozione di veri e propri percorsi di *capacity building* per e con gli attori territoriali, in grado di co-costruire – e non fornire in modo preconfezionato e standardizzato – le adeguate soluzioni e gli strumenti operativi per rispondere all’urgenza e alla portata dei problemi e delle opportunità che i sistemi, le organizzazioni e le persone si trovano ad affrontare all’interno dei propri contesti di riferimento.

Note

In questo documento abbiamo provato, quando possibile, ad adottare il linguaggio inclusivo perché vorremmo che fossero rappresentate le differenze; per non appesantire passaggi in qualche caso adotteremo il neutro maschile consapevoli dei limiti che questo comporta.

Teniamo a sottolineare che il contenuto di questo *paper*, come approfondito in seguito, nasce da quanto osservato sul campo con le organizzazioni e nei territori, approfondito con lo studio e la ricerca, nutrito da letture ed esperienze altre e, soprattutto, alimentato dal confronto e dalle relazioni con le persone. Per questo motivo ci teniamo a ringraziare molto tutte le organizzazioni e le persone con cui abbiamo collaborato finora. Un ringraziamento particolare, soprattutto in riferimento alla redazione di questo *paper*, va a Giorgia Bonaga, Massimo Ronchini e all’intero team di AICCON.

1. PREMESSA: PERCHÉ QUESTO PAPER

Dopo alcuni anni di studio, osservazione e pratica nell'ambito della valutazione di impatto sociale (VIS) vogliamo condividere, attraverso questo *paper*, alcune riflessioni ed apprendimenti con l'auspicio di alimentare il dibattito e, soprattutto, la qualità dell'agire dei diversi soggetti – persone ed organizzazioni – che, a vario titolo, sono coinvolti nei processi di generazione e valutazione d'impatto sociale. Complice la crescente rilevanza e diffusione del tema, sentiamo l'urgenza di condividere quanto maturato negli ultimi anni in risposta al rischio, non solo percepito ma sempre più reale, che l'impatto sociale e la sua valutazione vengano utilizzati in modo distorsivo e in maniera strumentale per alimentare paradigmi di sviluppo non coerenti con le finalità trasformative originarie.

Come noto, infatti, la pratica della valutazione d'impatto sociale nasce in seno alle organizzazioni del Terzo Settore [1] [2] e trova il suo riconoscimento legislativo all'interno della Riforma del 2016 [3] e nella successiva formulazione delle Linee Guida sui sistemi di valutazione di impatto sociale [4] (di seguito Linee Guida). All'interno del Codice del Terzo Settore viene sancita di fatto l'importanza di una valorizzazione della dimensione prestazionale e strumentale degli Enti di Terzo Settore (ETS), che fanno del perseguimento dell'interesse generale la propria *mission* – la ragione per cui esistono, ovvero la loro funzione sociale. Viene però anche sottolineata la centralità del loro valore sociale, ossia degli elementi espressivi ed originali di cui si caratterizzano – e che ne permettono l'esistenza e la 'resistenza'. In questo senso, dunque, la VIS si configura quale parte integrante del riconoscimento della funzione sociale e del valore degli ETS attuato dalla Riforma nel 2016 (così come sancito dall'art. 2) e come uno strumento perfettamente in linea con il 'DNA trasformativo' di questo tipo di enti [5], in quanto abilita la comprensione non solo della loro efficienza nell'utilizzo delle risorse, ma anche e soprattutto dell'efficacia in termini di cambiamento e trasformazione.

Sette anni dopo, l'impiego dello strumento della VIS ha ampiamente trascorso tale perimetro settoriale, arrivando a candidarsi quale pratica di creazione e restituzione di senso per tutti quei soggetti che, indipendentemente dalla forma giuridica (*profit* o *non profit*), scelgono di considerare ed integrare l'impatto all'interno del loro agire [6]. Lungo il *continuum profit-non profit* si distribuisce una varietà di modelli di intervento e di *business* che integrano la 'variabile impatto', con differenti livelli di intensità, all'interno dei propri percorsi di creazione del valore e dei processi decisionali [7].

ALLE ORIGINI
DELLA VIS

IMPATTO E
BUSINESS
MODEL

Di fatto è proprio la generazione di impatto, e la sua valutazione, a perimetrare il 'campo da gioco' nel quale tali attori sono chiamati a riconoscersi e con il quale sono tenuti a misurarsi. In questo senso, fanno da bussola nella decodificazione di tali modelli di intervento e *business*, i 3 'criteri IMA', la cui combinazione e attribuzione di rilevanza determina l'intensità dell'orientamento all'impatto dell'azione dell'organizzazione. Con l'acronimo IMA si intendono i criteri di intenzionalità, misurabilità e addizionalità dell'impatto [8] (Fig. 1). Nello specifico:

- l'intenzionalità, che si osserva nella capacità di definire in fase *ex ante*, e poi perseguire in maniera volontaria e proattiva, obiettivi di miglioramento delle condizioni di vita delle persone e, in generale, dei contesti territoriali.

**INTENZIONALITÀ
BASSA**

Impatto come lente di riletture *ex post* delle ricadute influenzate del modello di *business*.

**INTENZIONALITÀ
ALTA**

Impatto come obiettivo perseguito proattivamente e dunque definito anche *ex ante*.

- l'addizionalità, ovvero la capacità di promuovere interventi in grado di influenzare cambiamenti e trasformazioni radicali e non adattativi e/o riparatori [9] in risposta ad inefficienti e inefficaci soluzioni di mercato. Tratto caratteristico fondamentale di tali interventi è la capacità di valorizzare e trasformare tutti gli attori mediante un processo inclusivo (e non estrattivo) all'interno delle scelte politiche, finanziarie, economiche e operative. La *ratio* risiede nel riconoscimento della generazione di impatto quale conseguenza del coinvolgimento e del contributo di persone ed organizzazioni, in grado di alimentare processi di comprensione ed emersione dei bisogni a cui si vuole rispondere e di attivarsi per produrre risposte trasformative, ad esempio mettendo a disposizione le loro risorse di varia natura.

**ADDIZIONALITÀ
BASSA**

Formulazione di soluzioni efficienti, talvolta riparatrici laddove mercato e stato falliscono.

**ADDIZIONALITÀ
ALTA**

Processi di generazione di impatto a partire dal coinvolgimento dei diversi attori territoriali nella formulazione di soluzioni efficaci e trasformative per i contesti e gli attori stessi.

- la **misurabilità** del cambiamento e della trasformazione generati, che si sostanzia nella verifica quali-quantitativa dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi di impatto identificati attraverso il confronto tra la situazione *ex ante*, *in itinere* e soprattutto con ciò che accade per le persone e i territori dopo la fine dell'azione (*ex post*).

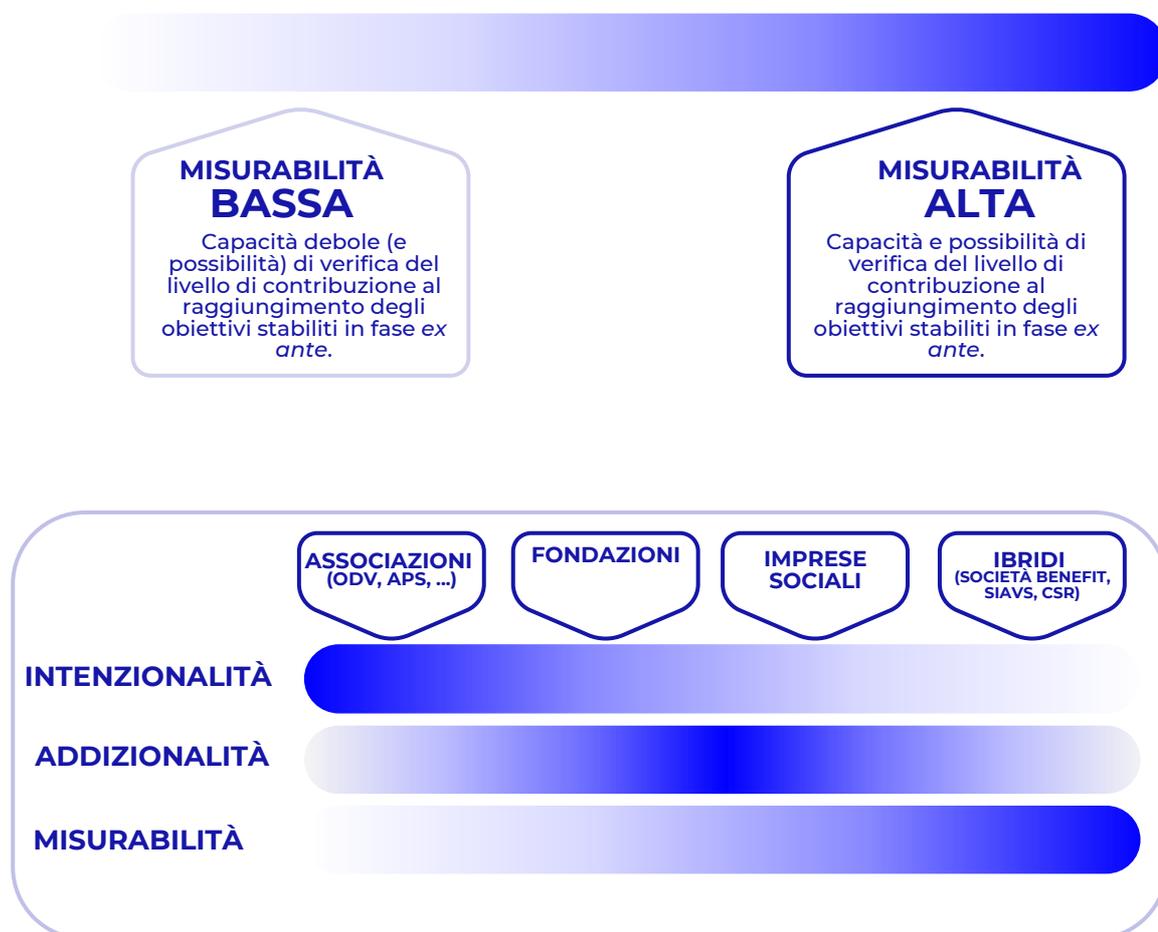


Figura 1 – Modelli di *business* e integrazione della triade dell'impatto

Avendo a mente che è la combinazione di tali 3 criteri a restituire l'intensità dell'integrazione dell'elemento trasformativo all'interno dei diversi modelli di *business*, è ora più facile procedere nella lettura del rischio che la pratica della VIS corre e al quale fa riferimento l'apertura del presente *paper*. Il rischio cui è esposta la valutazione d'impatto consiste nell'assoggettamento di tale strumento a logiche competitivo-efficientiste aventi ad obiettivo la sola attribuzione di merito basata sull'efficienza nell'utilizzo delle risorse nel realizzare le attività. È evidente che tale sviluppo risulta strumentale ai fini della perpetuazione di modelli estrattivi di stampo capitalista – diametralmente opposti ai principi dell'Economia Civile e Sociale e, più in generale, non in linea con il paradigma della Sostenibilità Integrale [10].

**VIS A
RISCHIO
DISTORSIONE**

Così facendo si contribuisce ad allungare l'elenco delle parole da anteporre ai diversi processi di *washing* (*impact, social, green, pink* ecc.) [11] cui stiamo assistendo e rispetto ai quali la rete dell'impatto (organizzazioni, finanziatori e *policy&decision makers*, ecc.) dovrebbe prendere posizione ed impegnarsi a contrastare.

In altre parole, è in atto un processo distorsivo di appiattimento e perdita di senso della pratica della VIS. La tendenza ad un suo utilizzo, quale strumento di attribuzione di merito in ottica competitivo-efficientista, sta infatti contribuendo a generare una **dinamica riduzionista** per la quale lo sforzo degli addetti ai lavori si concentra più sulla standardizzazione delle metriche e sull'agire a valle dei processi [12] che sulla costruzione di percorsi di *capacity building* rivolti alle organizzazioni in grado di orientare all'impatto l'azione già in fase *ex ante*. Il vero obiettivo a cui dovrebbe tendere la VIS è quello di essere uno strumento finalizzato – intenzionalmente – alla massimizzazione della capacità trasformativa [13] delle organizzazioni in grado, al contrario, di dare valore e ricomporre la complessità, invece di ridurla. La diretta conseguenza di un tale utilizzo distorsivo è la concreta possibilità che la VIS si configuri quale acceleratore di diseguaglianze tra contesti, organizzazioni e persone, invece di essere quello strumento atto, in ottica migliorativa [14], a supportare ed informare processi, *in primis* di autoanalisi, aventi ad oggetto non tanto e non solo l'efficienza, ma piuttosto l'efficacia degli interventi a beneficio dei contesti di riferimento.

Alla luce di ciò, in definitiva, l'obiettivo primario che il presente *paper* si pone è quello di condividere con i diversi attori della rete dell'impatto una 'postura' sul tema e stimolare l'azione e la riflessione su cosa sia impatto (e cosa no), come si generi e quali siano gli strumenti più opportuni ed efficaci per provare a misurarlo, valutarlo e governarlo.

HIGHLIGHT

- Recuperare il senso originario della pratica di valutazione d'impatto
- Alimentare il dibattito in ottica di miglioramento dell'efficacia delle pratiche di VIS
- Proporre una postura sulla generazione e conseguente valutazione d'impatto
- Identificare gli ambiti di sviluppo per la piena realizzazione delle pratiche di VIS.

NOTE

- [1] Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, *Rivista Impresa Sociale*, n.12/2015. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutare-l-impatto-sociale-la-questione-della-misurazione>
- [2] De Pedri, S. (2020), La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutazione-impatto-sociale-farla-divenire-uno-strumento-utile>
- [3] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2017), Codice del Terzo Settore - Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117, <https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/terzoSettore>
- [4] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione d'impatto sociale svolte dagli enti del Terzo Settore (LG) - Decreto ministeriale 23 Luglio 2019, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/09/12/19A05601/sg>
- [5] Venturi, P. (2019), *La valutazione di impatto sociale come pratica trasformativa*, AICCON, short paper 19/2019. Disponibile al seguente link: <https://www.aiccon.it/pubblicazione/valutazione-impatto-sociale-come-pratica-trasformativa/>
- [6] Venturi, P. (a cura di) (2017), *Valore e Potenziale dell'Impresa Sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale*, Social Impact Agenda per l'Italia, AICCON. Disponibile al seguente link: <https://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2021/10/Valore-potenziale-dellimpresa-sociale-visualizzazione.pdf>
- [7] Wilson, K. (2014), *New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenge*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 15, OECD Publishing, Paris. Disponibile al seguente link: <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/new-investment-approaches-for-addressing-social-and-economic-challenges.pdf>
- [8] Tiresia (2019), *Tiresia Social Impact Outlook 2019*. Disponibile al seguente link: <https://www.tiresia.polimi.it/tiresia-impact-outlook-2019/>
- [9] Venturi, P. (2022), *Il valore dell'impatto sociale*, Social Impact Agenda per l'Italia, n. 5/2022. Disponibile al seguente link: <https://www.socialimpactagenda.it/2022/05/16/il-valore-dellimpatto-sociale-di-paolo-venturi/>
- [10] Si intendono istituzioni in grado di promuovere azioni (economiche e non) sostenibili e inclusive che non abbiano come unico o principale obiettivo il profitto, ma la risposta a bisogni sociali e la promozione del bene comune perseguito attraverso la produzione di valore che al contempo tenga insieme – e non separi – la dimensione economica, sociale, antropologica ed ambientale. Per un maggiore approfondimento sulla sostenibilità integrale: <https://www.legiornatedibertinoro.it/atti/>
- [11] Social Impact Agenda (2023), *Misurare e rendicontare l'impatto: metodi e standard*. Disponibile al seguente link: https://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2023/02/Report_TavC_misurazione-impatto.pdf
- [12] OECD (2023), *Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy*, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris. Disponibile al seguente link: <https://www.oecd.org/publications/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy-270c7194-en.htm>
- [13] Ricciuti E., Rotolo A., Fosti, G. (2019), *Valutazione di impatto come capacity building: una leva di governo per il terzo settore*. Disponibile al seguente link: <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2019/06/ricciuti-rotolo-fosti.pdf>
- [14] Marocchi, G. (2020), Per una analisi critica della valutazione, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: <https://rivistaimpresasociale.s3.amazonaws.com/uploads/dossier/attachment/13/IS-DOSSIER-2022-valutazione.pdf>

2. CHIAMARE
OGNI COSA CON
IL SUO [GIUSTO]
NOME

Visto quanto sin qui detto, sentiamo la responsabilità di fare uno sforzo nel provare a riallineare i linguaggi, muovendo dalle definizioni e i punti fermi tanto disponibili in letteratura e in base alla legislazione vigente, quanto desunti dalla pratica, al fine di tracciare una netta linea di demarcazione fra ciò che è impatto e ciò che non lo è.

All'interno del Codice del Terzo Settore, e in linea con quanto suggerito dall'OCSE [1] [2], la VIS viene definita come “la **valutazione quantitativa e qualitativa degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato**” [3]. Se concordiamo sul fatto che sia da valutare ciò che cambia in base all’azione messa in campo, è allora qui necessario definire, come anticipato, ciò che cambiamento è e ciò che non lo è. La linea di demarcazione è tanto temporale quanto concettuale e separa in maniera incontrovertibile ciò che è *performance* (finanche sociale) da ciò che invece è cambiamento e trasformazione.

La *performance* restituisce informazioni rispetto all’efficienza nell’utilizzo delle risorse in *input*, ovvero dice della capacità di realizzazione delle attività oggetto di valutazione, e si concentra sulla **definizione e misurazione degli *output***. Questo tipo di analisi non è però in grado di fornire informazioni relative al cambiamento e alla trasformazione (positivi o negativi) che la realizzazione di suddette attività abbia – o meno – influenzato e/o contribuito a generare attraverso l’intervento oggetto di interesse. In altre parole, la valutazione della *performance* informa i processi in termini di efficienza, ma non di efficacia dell’allocazione delle risorse. La stessa normativa parla appunto di “effetti delle attività svolte”, sancendo che **la VIS non deve limitarsi alla misurazione degli aspetti relativi alle sole azioni realizzate**, ovvero degli *output* solitamente oggetto di interesse dei processi di rendicontazione e collegati ad esempio allo svolgimento delle attività, alla partecipazione da parte di persone e organizzazioni alle azioni, ecc..

La VIS, infatti, deve arrivare fino a **rilevare i cambiamenti da queste influenzati e le trasformazioni a cui queste contribuiscono, ovvero a misurare *outcome* e impatti**. Tali cambiamenti e trasformazioni, per intenderci, possono avere a che fare con le competenze, i comportamenti e le condizioni di vita delle persone, l’agire delle organizzazioni, i sistemi, gli assetti e le politiche.

PRODURRE
ESITI O
CAMBIAMENTI?

**LA
RESPONSABILITÀ
DEL
VALUTATORE**

Il primo punto sul quale in definitiva ci sentiamo di prendere un impegno, e rispetto cui sollecitiamo gli attori della rete a fare lo stesso, è il fatto di rinnovare l'attenzione rispetto alla **precisione di linguaggio**, allo scopo di limitare il rischio che i piani e gli obiettivi si confondano irrimediabilmente ingenerando le conseguenze sopra esposte. Passare dal fare *reporting*, e dunque dal valutare la *performance*, al fare valutazione d'impatto, e dunque valutare almeno il cambiamento – positivo o negativo – che si è contribuito a generare, implica due cambi di prospettiva fondamentali.

**DAL COSA
AL PERCHÈ
E COME**

In primis, interrogarsi sulla capacità trasformativa impone di **spostare il focus della valutazione del 'cosa' a quella del 'perché' e del 'come'**, ovvero dalle metriche di misurazione ai processi di generazione del valore [4]. Il valore di uno strumento come la VIS, infatti, è da ricercarsi non solo nella definizione e rilevazione di indicatori e metriche almeno di cambiamento, quanto nello sviluppo dei processi stessi di valutazione e nella capacità di integrare le evidenze emergenti con i processi decisionali ed il riorientamento delle azioni in ottica migliorativa (*impact management*) [5]. Quest'ultimo punto viene sottolineato anche da Social Value International (SVI) attraverso l'introduzione dell'ottavo principio "*Be responsive*" [6] all'interno dell'insieme di regole condivise da seguire relativamente ai processi di valutazione correttamente portati avanti. Attraverso l'ottavo principio, SVI intende porre l'attenzione sull'importanza di considerare quanto emerge dalla valutazione, riorientando l'azione dell'organizzazione sulla base di quanto messo in luce dall'analisi in chiave migliorativa.

È ormai evidente la **tendenza all'appiattimento dello strumento della VIS solo su metriche più o meno orientate alla misurazione almeno dei cambiamenti, slegate dalla definizione degli obiettivi e dai processi di riflessione** rispetto al percorso di generazione del valore – come approfondito nel capitolo successivo. Questo rischia, da un lato, di impoverire l'istituto della valutazione d'impatto, generando un sostanziale universo indistinto di pratiche con finalità prettamente rendicontativa (a titolo di esempio si citano: *reporting* ESG, bilanci di sostenibilità, bilanci d'impatto, bilanci sociali, ecc.) tra cui anche la VIS, inserita erroneamente in questa lista vista la sua natura. Dall'altro lato, si rischia di generare strumenti di supporto alla sistematizzazione e misurazione di *KPIs* utili al solo fine di gerarchizzare i singoli interventi e/o le singole organizzazioni in chiave competitiva.

**ALLARGARE
L'ORIZZONTE DI
OSSERVAZIONE**

In secondo luogo, spostare il focus sui processi di generazione del valore e sposare la logica valutativa del cambiamento e della trasformazione di medio-lungo termine, dunque la VIS, postula la necessità di **superare** il 'cortotermismo', allargando l'intervallo di osservazione al medio-lungo termine. Se si accetta che l'impatto si genera su questo orizzonte temporale, infatti, è necessario dare modo al cambiamento e alla trasformazione di manifestarsi per poter essere osservati e rilevati, non confondendo quelli che sono i tempi di realizzazione delle attività, con quelli di misurazione e valutazione della sua capacità trasformativa, così come indicato anche all'interno delle Linee Guida.

HIGHLIGHT

- Riallineare i linguaggi: *performance* non è cambiamento
- Promuovere processi di *capacity building* volti a co-costruire strumenti per e con le organizzazioni per comprendere i processi di generazione di valore e gestire l'impatto (*impact management*)
- Superare il 'cortotermismo', accompagnando processi che concedano all'impatto il tempo di potersi manifestare

NOTE

[1] OECD (2015), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*, OECD/European Commission, Luxembourg. Disponibile al seguente link: <http://bit.ly/1O6Q8wg>

[2] OECD (2021), *Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy*. Disponibile al seguente link: <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-impact-measurement-for-the-sse.htm>

[3] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2017), art.2 Codice del Terzo Settore - Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117, <https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/terzoSettore>

[4] Venturi, P., De Benedictis, L., Miccolis, S. (2022), *Società Benefit. Promuovere senso e valore nel perimetro offerto dalla normativa*, AICCON, short paper 26/2022. Disponibile a questo link: <https://www.aicon.it/pubblicazione/societa-benefit-promuovere-senso-e-valore-nel-perimetro-offerto-dalla-normativa/>

[5] Social Impact Agenda per l'Italia (2023), *Misurare e rendicontare l'impatto: metodi e standard*. Disponibile a questo link: https://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2023/02/Report_TavC_misurazione-impatto.pdf

[6] Per un maggiore approfondimento si rimanda a: Social Value International (2022), *Standard on applying principle 8: Be responsive*. Disponibile al seguente link: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/62cd207a6fb7e779c02b91da/1657610382216/SVI+Standard+for+applying+Principle+8%3A+Be+Responsive.pdf>

3. LA NOSTRA 'POSTURA' SULLA GENERAZIONE DI IMPATTO

**INTENZIONALITÀ
PRIMA DELLA
MISURABILITÀ**

I processi di strumentalizzazione delle pratiche di VIS, soprattutto quando imposti dall'alto, rischiano di costringere l'attenzione sulla misurazione del valore prima ancora di essersi preoccupati di riflettere sull'intenzionalità che caratterizza – o dovrebbe caratterizzare – la sua produzione. In altre parole, si preoccupano di misurare *performance* (ed eventuale cambiamento e trasformazione) prima ancora di interrogarsi sulle modalità di generazione del valore e sugli obiettivi definiti in termini di efficacia. **I diversi modi di determinare, osservare e interpretare i meccanismi che governano i processi di generazione di valore, ovvero ciò che intendiamo con la perifrasi 'postura' sulla generazione di impatto, influenzano e 'costruiscono' conseguentemente in maniera coerente l'approccio alla valutazione, e non viceversa.**

**RELAZIONE
COME METODO
E FINE**

Se il focus, così come suggerito all'interno delle Linee Guida, è da porsi *in primis* sugli effetti delle attività per le proprie comunità di riferimento [1], allora l'esistenza e la cura della relazione con le persone a queste appartenenti, unitamente all'ecosistema di organizzazioni di varia natura (*non profit*, *for profit* e pubbliche) coinvolte nell'azione, diventa *conditio sine qua non* per agire cambiamento e trasformazione. Ovvero, **non può esistere impatto laddove non esista una relazione rilevante e di qualità con le comunità di riferimento e gli attori territoriali.** La relazione con questa pluralità di soggetti (persone e organizzazioni) si configura non solo quale parte integrante del fine della produzione di valore (in linea con il paradigma della Prosperità Inclusiva che si intende diffondere [2]), ma anche come metodo [3], e per questo rappresenta un elemento chiave della 'postura' qui presentata rispetto al tema dell'impatto.

**UNA
CONCEZIONE
ECOLOGICA
DELLA
GENERAZIONE
D'IMPATTO**

Considerare l'impatto nella sua 'concezione ecologica', e adottare una prospettiva Civile al tema, postula l'adesione ad una visione di tipo ecosistemico-contributiva, riconoscendo che è solo nell'interdipendenza tra soggetti (persone e organizzazioni) che nasce, si alimenta e si osserva la generazione di impatto [4]. È dunque l'ecosistema a divenire protagonista della generazione d'impatto più che la singola organizzazione. Per questo motivo, diventa fondamentale valorizzare, ad esempio attraverso lo strumento dell'ecosistema relazionale (Fig. 2), l'apporto di tutti i soggetti (persone e organizzazioni) coinvolti in termini di relazione, attivazione e messa a disposizione di risorse, passando dunque dalla tradizionale concezione di beneficiari e *stakeholder*, quali portatori di bisogni e interessi, a quella di *assetholder*, ovvero portatore di risorse (materiali, immateriali, tangibili, intangibili, monetarie e non) [5].

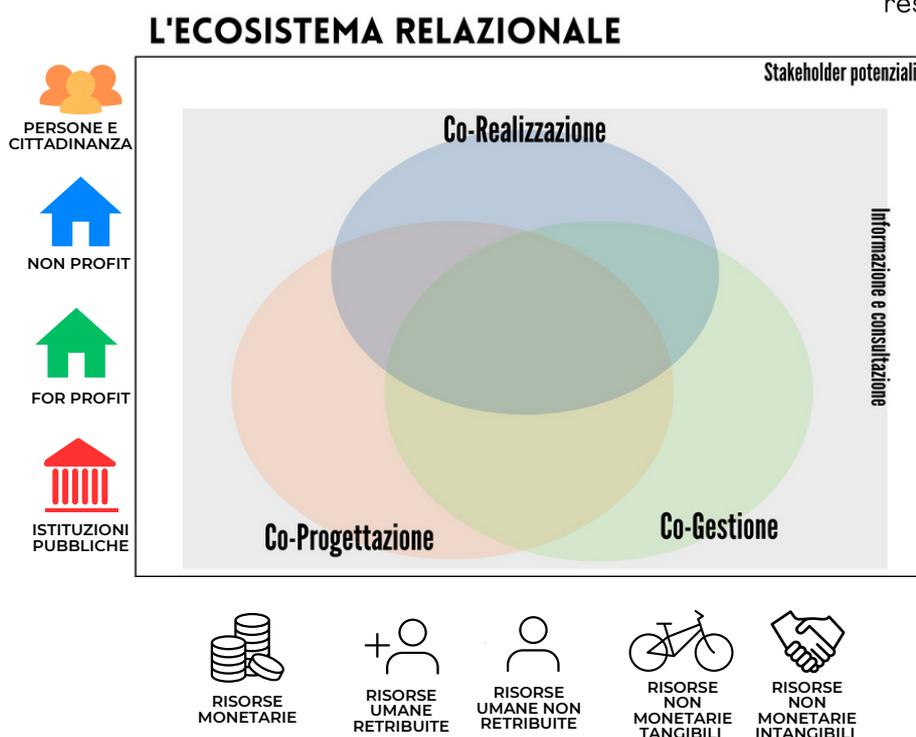


Figura 2 - L'ecosistema relazionale e il passaggio alla logica degli *assetholder*

Ciò implica il riconoscimento di un assunto di base, ovvero che la trasformazione agita dall'organizzazione sarebbe assente o 'diversa' rispetto a quella osservata (ed eventualmente valutata) in termini di ampiezza e profondità, se non ci fosse la presenza, l'interazione e cooperazione con altri soggetti (persone e organizzazioni). Il risultato di un tale meccanismo cooperativo, infatti, non è dato dalla semplice somma dell'originalità dei soggetti, o dalla somma delle loro azioni e/o dei contributi trasformativi, bensì da un processo virtuoso di potenziamento reciproco. In tal senso, sposare questa 'visione ecologica' favorisce la promozione di un diverso paradigma di produzione e condivisione del valore, in linea con i principi dell'Economia Sociale e, soprattutto, Civile.

L'adozione di una 'prospettiva Civile' all'interno dei processi di generazione e, successiva, valutazione di impatto, infatti, introduce nella sommatoria delle diverse azioni promosse, dei cambiamenti e delle trasformazioni agiti un nuovo addendo. Questo addendo è determinato dalla produttoria dell'agire ecosistemico, che non separa ma unisce in modo interdipendente e potenzia (o depotenzia fino ad annullare) gli effetti generati dai singoli fattori. In altre parole, è possibile definire la capacità di generare impatto come 'superadditiva': estremizzando possiamo arrivare a dire che quando si ha a che fare con l'impatto: 1+1 può fare 3, come 0 [6].

Alla luce di quanto sin qui detto, risulta quindi centrale, ai fini della generazione di impatto, la capacità di abilitare e realizzare il potenziale delle persone e delle organizzazioni – attraverso la relazione e soprattutto la produzione di beni relazionali [7] – considerate sia come singole entità, nell'originalità che caratterizza ciascuna, che rispetto alla loro azione cooperativa [8].

Secondo la prospettiva Civile che caratterizza la nostra 'postura', possiamo a questo punto definire l'impatto come l'insieme delle trasformazioni di lungo periodo che le azioni degli ecosistemi relazionali, e i cambiamenti da queste influenzati, contribuiscono a generare per i contesti di riferimento, ovvero al contempo a livello di persone ('micro'), organizzazioni formalizzate e non ('meso') e sistemi ('macro') (Fig. 3). Si sottolinea come l'impatto per definirsi positivo deve essere sostenibile integralmente, ovvero non separare, ma unire in maniera equilibrata le quattro dimensioni considerate all'interno del paradigma della Sostenibilità Integrale, ovvero quella ambientale, sociale, antropologica ed economica [9].

**LA DEFINIZIONE
DI IMPATTO DA
UNA
PROSPETTIVA
CIVILE**

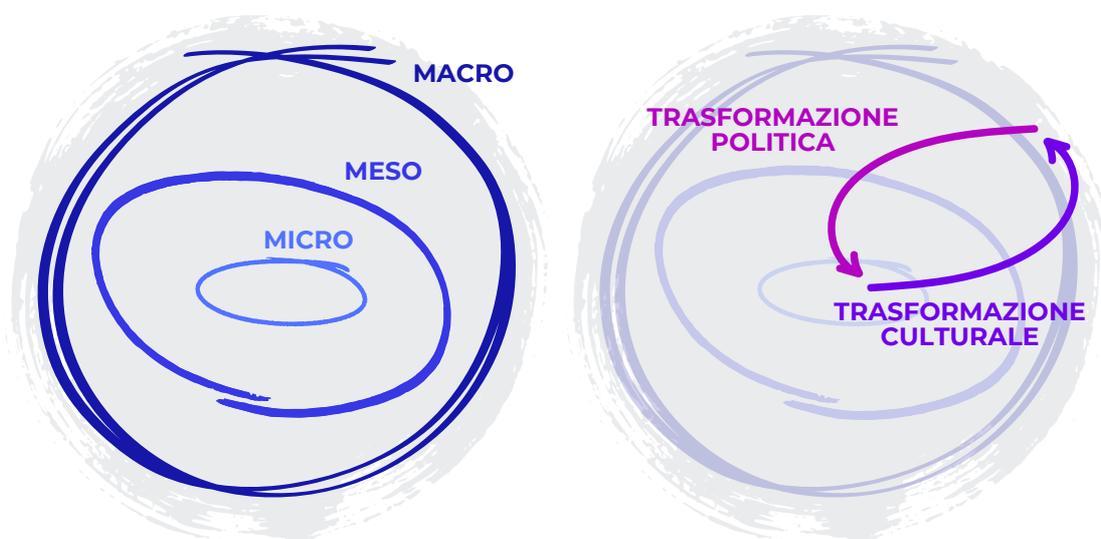


Figura 3 - Livelli micro, meso e macro

Evidenziamo l'utilizzo, non solo terminologico, quanto piuttosto concettuale, dei termini trasformazione e cambiamento, spesso tra loro confusi. La trasformazione postula l'intenzionalità e l'addizionalità così come definite nel Capitolo 1. **Ebbene dunque l'impatto – come qui inteso – è tale solo se raggiunge la trasformazione degli assetti socio-istituzionali territoriali, ovvero se le azioni degli ecosistemi relazionali contribuiscono, attraverso i cambiamenti sui singoli tre livelli, alla trasformazione integrata e multilivello – e per questo culturale e politica – della società.**

Come approfondito nella sezione 5.2, parliamo di prospettiva Civile per la generazione e valutazione di impatto perché appunto questa definizione di impatto richiama una 'visione emergentista' di Terzo Settore, riconosciuta dalla Riforma, in grado di trasformare come lievito, in maniera addizionale e intenzionale (come definito nel Capitolo 1), le relazioni e i territori [10].

HIGHLIGHT

- L'impatto si genera nell'interdipendenza tra *assetholder* (persone e organizzazioni) che abitano, si fanno responsabili e contribuiscono alla trasformazione dei propri territori – la cd. visione ecosistemica e contributiva
- La relazione con le comunità di riferimento è al contempo metodo e fine per e della generazione di impatto addizionale
- Prima di chiedersi come valutare l'impatto occorre generarlo. Per questo motivo, l'approccio alla valutazione consegue alla 'postura' che si intende adottare nell'analisi dei processi di generazione del valore (e non viceversa)

NOTE

[1] Sulla base della letteratura precedente e dell'esperienza identifichiamo con comunità di riferimento l'insieme delle persone con cui, attraverso l'azione oggetto di interesse, si instaura una relazione di mutuo riconoscimento, mutuo beneficio e mutua assistenza. Per un maggiore approfondimento si rimanda a: Baldazzini, A., De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P. (2022), *Community-Index per misurare il valore e la qualità dei soggetti comunitari*. Disponibile al seguente link: <https://www.aiccon.it/community-index-strumento-strategico-per-organizzazioni-comunitarie/>

[2] Venturi, P., Rago, S. (a cura di) (2019), *Prosperità inclusiva. Aspirazioni e azioni per dar forma al futuro*, Atti de 'Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2019 – Edizione XIX', Forlì, AICCON. Disponibile al seguente link: <https://www.legiornatedibertinoro.it/atti/>

[3] Venturi, P. (2019), *Per promuovere dei cambiamenti reali dobbiamo ripensare il significato di 'impatto sociale'*, cheFare. Disponibile al seguente link: <https://www.che-fare.com/almanacco/politiche/empowerment/limpatto-sociale-qualche-aspetto-critico-e-qualche-proposta/>

[4] Venturi, P. Zandonai, F. (2021), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, EGEA, 2021.

[5] Venturi, P., Rago, S. (a cura di) (2015), *Dal Dualismo alla Co-Produzione. Il Ruolo dell'Economia Civile*, Atti de 'Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2014 – Edizione XIV', Forlì, AICCON. Disponibile al seguente link: <https://www.aiccon.it/pubblicazione/dal-dualismo-alla-co-produzione-ruolo-delleconomia-civile/>

[6] Il concetto è mutuato da: Valerio, C. (2020), *La matematica è politica*, Einaudi, Torino e da Pistoletto, M. (2017) *Ominiteismo e demopraxia. Manifesto per una rigenerazione della società*, Chiarelettere, Milano.

[7] Per un maggiore approfondimento sulla nozione di beni relazionali si rimanda a: Nussbaum, M.C. (1996), *La fragilità del bene: fortuna ed etica nella tragedia e nella filosofia greca*, Bologna, Il Mulino; Donati, P., Solci, R. (2011), *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono*, Torino, Bollati Boringhieri; Bruni, L., Zamagni, S. (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino.

[8] Miccolis, S. (2021), La dimensione trasformativa dell'azione di contrasto alle povertà educative. La valutazione di impatto come processo di rilevazione del valore generato, In *Crescere in tempi di crisi - Il potenziale educativo dei territori: strumenti e approcci per il Terzo settore*, a cura di Basile, N. et al., pp. 61-80, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano, 2021. Disponibile al seguente link: <https://fondazionefeltrinelli.it/schede/crescere-in-tempi-di-crisi/>

[9] Si intendono trasformazioni che, in linea con il già citato paradigma della Sostenibilità Integrale, non abbiano come unico o principale obiettivo il profitto, ma la risposta a bisogni sociali e la promozione del bene comune perseguito attraverso la produzione di valore che al contempo tenga insieme - e non separi - la dimensione economica, sociale, antropologica ed ambientale. Per un maggiore approfondimento sulla sostenibilità integrale, si rimanda agli atti de 'Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile': <https://www.legiornatedibertinoro.it/atti/>

[10] Zamagni S. (2020), Prefazione, in Bassi, A. (a cura di) (2020), *Gli enti del Terzo settore. Lineamenti generali*, Editoriale Scientifica, Napoli.

4. IL CONSEQUENTE APPROCCIO ALLA VIS

Dalla postura esposta nel precedente capitolo discende l'approccio di AICCON alla VIS. Con approccio, così come definito dall'OCSE, intendiamo l'insieme integrato di metodologie, *framework*, indicatori e strumenti [1] che, combinati secondo le specifiche necessità e gli specifici obiettivi di valutazione, costituiscono il disegno di valutazione e abilitano l'implementazione della VIS.

Se come detto la VIS ha lo scopo di restituire senso ad interventi che intenzionalmente ricercano la generazione di un cambiamento per i contesti di riferimento e si pone l'obiettivo di provare a **massimizzare tale capacità generativa**, allora è necessario che, per le organizzazioni, tale pratica sia 'sostenibile', ovvero:

- **continuativa**, cioè ripetuta e migliorata nel tempo;
- **trasformativa**, quindi volta essa stessa a generare impatto a partire dalle evidenze di valutazione (il cd. 'impatto dell'impatto');
- **cooperativa**, ossia realizzata attraverso il coinvolgimento di una pluralità di soggetti in grado di contribuire alla pratica attraverso la messa a disposizione di conoscenze e competenze necessarie a perseguire obiettivi valutativi condivisi.

È evidente che, al fine di assicurare tali condizioni abilitanti, si rende necessaria una ridefinizione tanto del ruolo dei soggetti valutatori [2], quanto della responsabilità dei soggetti finanziatori [3], che rifugga dalla promozione di approcci strumentali e competitivo-efficientisti alla VIS [4] e valorizzi l'impegno delle organizzazioni dal punto di vista economico, ma non solo. In questo senso, in linea con quanto contenuto all'interno delle Linee Guida, si sottolinea l'importanza di considerare all'interno della proposta di attività/servizio/progetto la quota di impegno lato risorse umane e i costi da dedicare alla pratica in modo da renderla sostenibile. Rispetto a questo punto, i soggetti finanziatori possono svolgere un ruolo culturale e politico molto importante destinando *budget* alla valutazione di impatto e favorendo una riflessione sul tema già in fase *ex ante*.

A partire da questa prospettiva, più che svolgere VIS, si rende necessario abilitare processi di orientamento alla generazione d'impatto, attraverso la pratica della VIS, assumendo un approccio capacitante e strutturando percorsi di *capacity building*. Nella pratica ciò significa:

- coinvolgere le organizzazioni nel processo e soprattutto metterle nelle condizioni di condurre la fase di misurazione (e non necessariamente quella di valutazione come approfondito successivamente) con un grado di autonomia e consapevolezza sempre più elevato.

- orientare le organizzazioni verso la logica dell'*impact management*, passando dalla misurazione e valutazione dell'impatto alla sua gestione, un processo questo che deve essere guidato dalla capacità di prendere decisioni che massimizzino l'impatto.

Ciò conduce ad utilizzare la VIS come opportunità per l'acquisizione e lo sviluppo di conoscenze, competenze e funzioni interne afferenti al tema e, in seconda battuta, a creare alcune condizioni abilitanti alla pratica, ad esempio facilitando e promuovendo l'uso di tool (digitali e non) per la valutazione, come approfondito nell'ultimo capitolo.

È solamente sotto queste condizioni che la VIS diventa uno strumento davvero strategico al servizio delle organizzazioni, nella misura in cui permette una rilettura critica di quanto realizzato (nel confronto tra rilevazione *ex ante*, *in itinere* ed *ex post*) e un'eventuale ri-progettazione delle attività e ri-pianificazione degli obiettivi in un'ottica di apprendimento e miglioramento continuo (Fig. 4) [5].

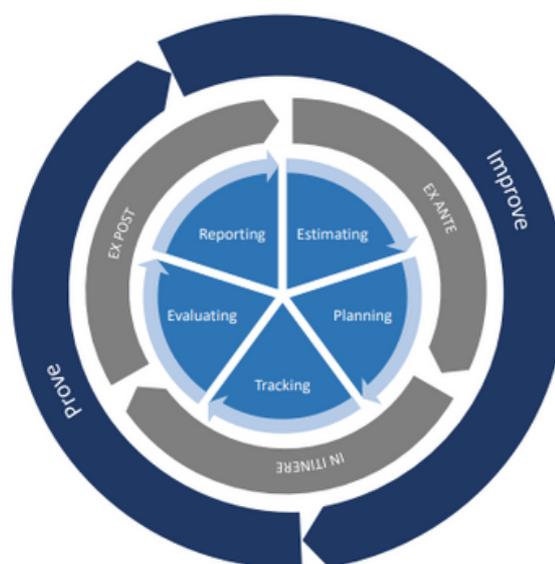


Figura 4 - Ciclo dell'*Impact management* secondo l'OCSE

HIGHLIGHT

- La pratica valutativa deve: essere continuativa nel tempo, coinvolgere una pluralità di soggetti (persone e organizzazioni) e, a partire dalle evidenze di valutazione, contribuire essa stessa a generare cambiamento in una logica di apprendimento e miglioramento continuo (il cd. impatto dell'impatto)
- I soggetti finanziatori, come quelli valutatori, giocano un ruolo fondamentale per la promozione della VIS come strumento strategico per le organizzazioni e i territori, ognuno secondo la responsabilità derivante dai propri ambiti di azione; ad esempio, risulta fondamentale valorizzare l'impegno (non solo dal punto di vista economico) delle organizzazioni.

4.1. Un possibile percorso di valutazione coerente alla prospettiva Civile

A partire dalle indicazioni contenute all'interno delle Linee Guida sui sistemi di VIS relative al ciclo di valutazione e dall'esperienza di questi anni, intendiamo condividere gli *step* del processo e alcuni strumenti solitamente presenti all'interno del nostro approccio alla VIS. Coerentemente alla 'postura' sopracitata e al primo principio da rispettare all'interno dei percorsi valutativi secondo Social Value International [6], l'elemento trasversale ai diversi *step* di valutazione è il coinvolgimento, *in primis*, dei soggetti direttamente interessati (persone e organizzazioni) dalle attività valutate e, quando possibile, anche di chi è indirettamente influenzato dall'azione [7]. L'intensità del coinvolgimento di questa platea di soggetti è indicativa della qualità e dell'efficacia del processo di VIS e rappresenta un buon antidoto al rischio di autoreferenzialità che può viziare questo tipo di processi.

4.1.1. L'analisi del contesto e dei bisogni

La capacità di lettura del contesto di riferimento e dei bisogni che lo caratterizzano rappresenta il punto di partenza tanto nella pianificazione dell'azione quanto poi nel processo di valutazione. L'analisi va condotta ponendo l'attenzione sui diversi livelli di osservazione 'micro', che ha a che fare con le persone, 'meso' (organizzazioni) e 'macro' che coinvolge i sistemi.

D'accordo con la prospettiva Civile qui proposta, analizzare il contesto di riferimento e i suoi bisogni non significa soltanto intercettare gap e mancanze, ma anche identificare risorse e favorire l'emersione delle aspirazioni [8]. (Fig. 5) di tutte le persone che appartengono alle comunità di riferimento e delle organizzazioni che nutrono l'ecosistema relazionale.



Figura 5 - La colonna del bisogno

Tale lettura multidimensionale dei contesti, nutrita dalla **consapevolezza** e **specificità delle identità organizzative** (eterogeneità di *mission*, *vision*, valori e *modus operandi*) e **territoriali** (sia dal punto di vista della diversità vocazionale che della composizione delle comunità di riferimento) **abilita il passaggio dai problemi alle opportunità**, quale base per la definizione degli obiettivi di impatto da cui si origina l'azione (Fig. 6).

In tal senso, dunque, già in questa prima fase, i soggetti territoriali (persone e organizzazioni) si fanno, a vario titolo, responsabili della generazione di valore, attraverso l'apporto di un contributo originale alla lettura multidimensionale del contesto di riferimento.



Figura 6 - L'analisi di contesto

4.1.2. La pianificazione degli obiettivi di impatto

Successivamente alla definizione delle opportunità, gli ecosistemi di organizzazioni e le comunità di riferimento dovranno identificare gli **obiettivi di impatto** (Fig. 7) al cui raggiungimento le azioni mirano a contribuire (*step 2* del processo suggerito dalle Linee Guida).

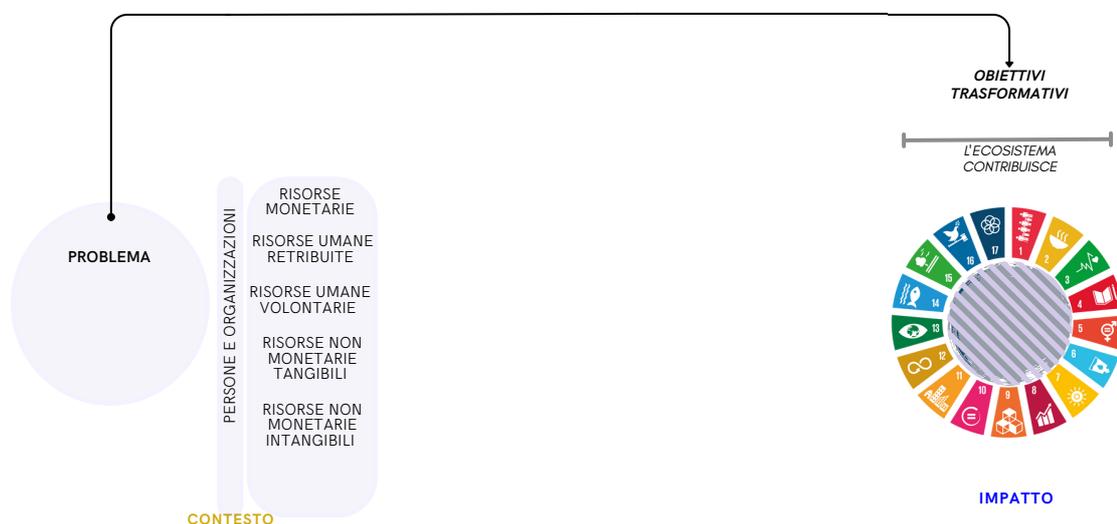


Figura 7 - Obiettivi di impatto

A partire dunque dalla lettura del contesto di riferimento e dall'analisi dei problemi e delle opportunità, gli ecosistemi (organizzazioni e comunità di riferimento) dovrebbero definire un insieme di sfide trasformative, ovvero gli obiettivi di impatto che comprendono e intersecano i tre piani sopracitati, ovvero quello locale, nazionale ed internazionale. La logica della pluralità di attività messe in campo per rispondere alle sfide deve essere più integrata e cooperativa possibile per garantire la generazione di impatto, come spiegato nel Capitolo 3. A loro volta gli obiettivi di impatto dell'ecosistema contribuiscono alle sfide tematiche e/o e agli obiettivi globali. È per questo motivo che sempre più diffusamente le sfide da cui le azioni introdotte si originano possono essere considerate 'glocali'.

Pur definiti localmente, infatti, gli obiettivi di impatto individuati si inseriscono in uno scenario sempre più ampio e globalizzato, anche dal punto di vista delle sfide a cui le azioni, attraverso i cambiamenti eventualmente influenzati, contribuiscono sul piano locale, nazionale ed internazionale/globale (Fig. 8).



Figura 8 - Obiettivi di impatto, livello locale, nazionale e globale

Esempi concreti in tal senso sono offerti dall'Agenda 2030 e dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), dalle missioni del PNRR o ancora da tematiche specifiche che rappresentano sfide sociali in differenti contesti locali, quali ad esempio il contrasto della povertà educativa [9], la riduzione del divario digitale e la promozione dell'educazione sulle tecnologie del futuro [10], i piani di ricostruzione post eventi naturali, la valorizzazione e lo sviluppo delle aree interne, ecc (Fig. 9).

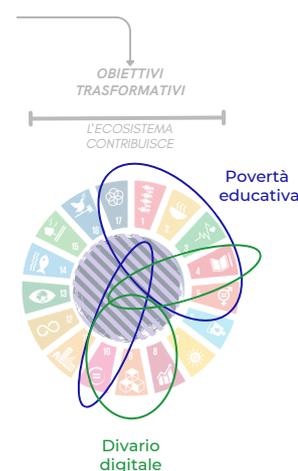


Figura 9 - Obiettivi di impatto e sfide tematiche

4.1.3. Analisi delle attività e valutazione

In questa fase si approfondiscono e perimetrano le attività oggetto di valutazione e, sulla base di quanto appreso in questo *step* e degli obiettivi e delle caratteristiche del percorso di valutazione, si sceglie la metodologia (o il *mix* di metodologie) più coerente. La metodologia di valutazione maggiormente utilizzata dal nostro Centro Studi appartiene alla famiglia dei modelli di valutazione a metodi misti [11]. Infatti, sulla Catena del Valore Ecologico dell'Impatto (CVEI) (Fig. 10), che mutua alcuni elementi concettuali dalla Teoria del Cambiamento [12] ibridandoli con la concezione ecologica di impatto presentata nei capitoli precedenti, si innestano gli indicatori quali-quantitativi ed eventualmente, quando richiesto e se applicabile, un set di proxy finanziarie che provano a valorizzare economicamente il cambiamento generato [13]. Lo strumento della CVEI, focalizzandosi sul processo di generazione del valore, permette di comprendere 'come' siano stati raggiunti – o ci si aspetti di raggiungere – gli obiettivi di medio e lungo periodo individuati, analizzando i passaggi intermedi che intercorrono tra questi due 'estremi'.

La scelta di questo strumento è stata fatta per due principali motivi. Innanzitutto, basandosi sulla Teoria del Cambiamento, essa può rappresentare un 'linguaggio' condiviso e accessibile, poiché già proprio della progettazione sociale. Inoltre, presenta una notevole coerenza con gli obiettivi di miglioramento strategico promossi dalla VIS ed è in grado di facilitare la comprensione delle specifiche modalità di produzione del valore che permettono di esplicitare il percorso che porta dall'opportunità alla contribuzione alle sfide globali e tematiche, offrendo lo scacco per una revisione critica del processo ai fini di una gestione e massimizzazione degli effetti generati nella logica del sopracitato *impact management*.

Concretamente si tratta di comprendere se e come le organizzazioni, utilizzando una pluralità di risorse di varia natura (*input*), ovvero monetarie, umane e non monetarie, e attraverso le attività che realizzano, possono avere un controllo sugli esiti sul breve periodo (*output*). Tali esiti possono condurre eventualmente a cambiamenti sul medio (*outcome*) e trasformazioni sul lungo periodo (impatti). Come già sottolineato nel Capitolo 3, l'orizzonte dell'impatto presuppone l'integrazione e la compresenza di cambiamenti sul livello 'micro' (persone), 'meso' (organizzazioni), 'macro' (sistemi) per poter parlare di trasformazioni socio-istituzionali territoriali. Per questo motivo all'interno dei percorsi valutativi consideriamo come impatti le trasformazioni multilivello che coinvolgono al contempo, oltre al livello 'micro' e 'meso', anche quello 'macro'. Si sottolinea infine come lo strumento della CVEI, che sembra assumere una linearità dei processi di generazione del valore e di perseguimento degli obiettivi, non precluda l'analisi e l'osservazione del cd. 'inatteso' che frequentemente caratterizza i progetti, le attività e i servizi nei loro meccanismi trasformativi e generativi spesso non lineari, ma anzi ne facilita la sua rilevazione per confronto.

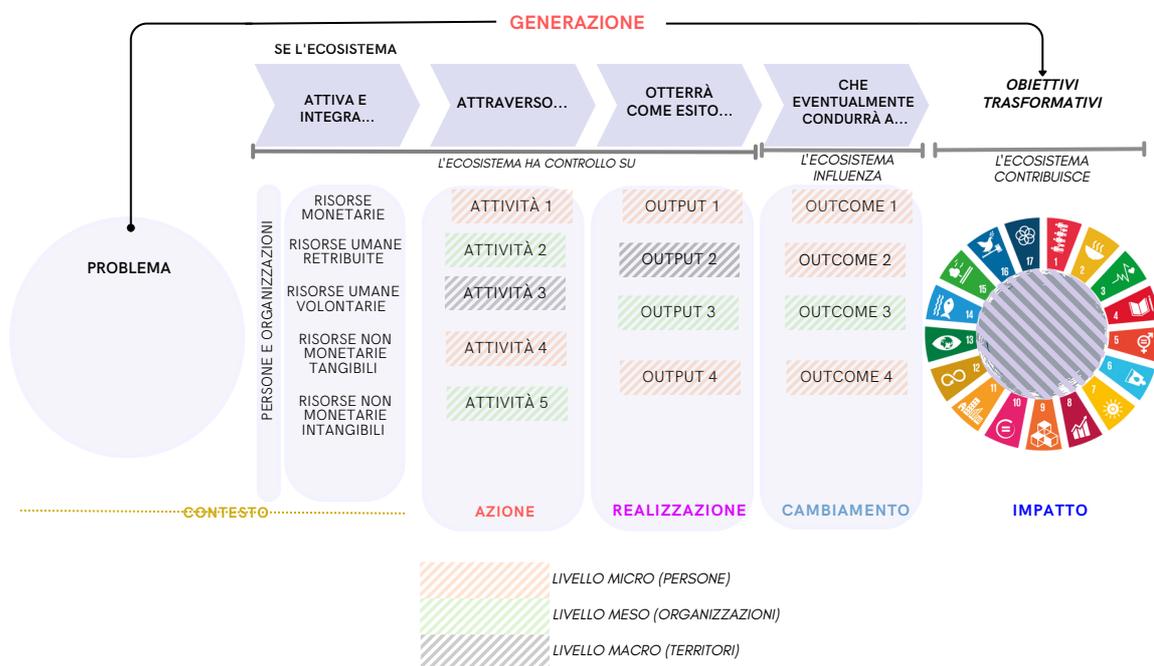


Figura 10 - Catena del Valore Ecologico dell'Impatto, la generazione di impatto

Sposare una concezione ecologica ed assumere una ‘prospettiva Civile’ sul tema dell’impatto implica, dal punto di vista della valutazione, che prima di effettuare una stima dell’attribuzione di quanta parte del cambiamento generato (il cd. effetto [14]) sia dovuto alla singola azione e/o organizzazione – necessità giustamente e largamente diffusa – renda necessario ricomporre organicamente il quadro di azione e di cambiamento a livello di persone, organizzazioni e sistemi. Per questo motivo l’attribuzione di quanta parte del cambiamento e della trasformazione è dovuta alla singola azione e/o organizzazione (Fig. 11), pratica complessa nell’ambito sociale [15] [16], deve avvenire, secondo le diverse e specifiche metodologie (es. metodologia controfattuale, misure di addizionalità all’interno della metodologia SROI [17], validazione e confronto *ex post* della Teoria del cambiamento dell’attivata ipotizzata *ex ante*), coinvolgendo l’ecosistema stesso e, quindi, le comunità di riferimento in un virtuoso processo di feedback loop.

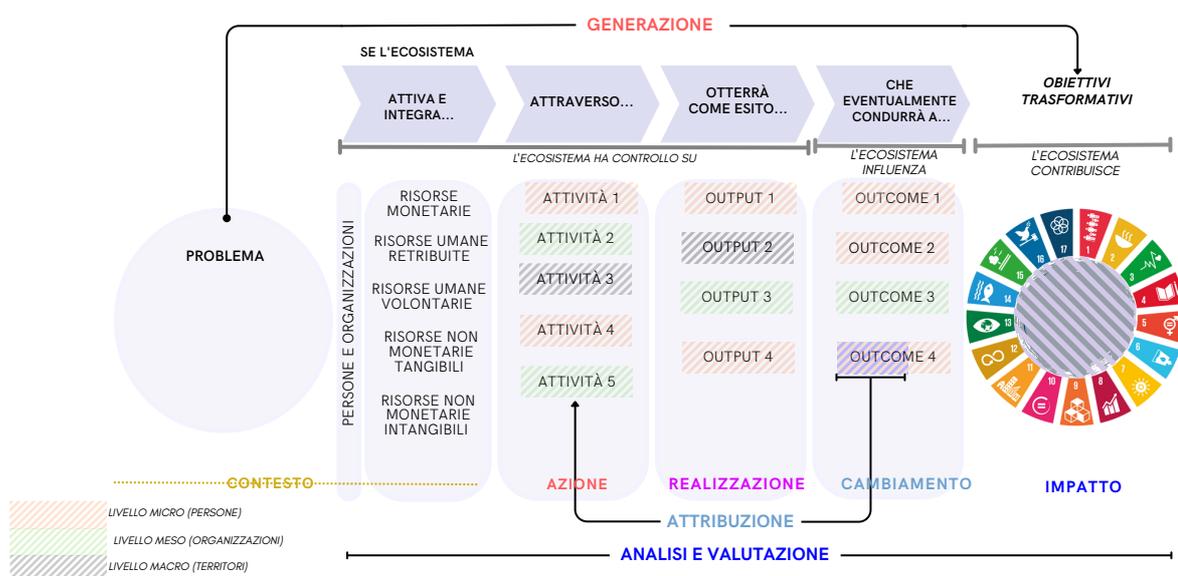


Figura 11 - Catena del Valore Ecologico dell'Impatto, la valutazione e attribuzione dell'impatto

La fase conclusiva del processo, ovvero quella di valutazione (da non confondere con quella di misurazione), consiste esattamente nel ‘dare valore’, ovvero senso e significato, a quanto emerge dai precedenti step di analisi e valutazione [18]. È qui infatti necessario combinare e rileggere le evidenze emerse dal processo con quanto identificato attraverso l’analisi del contesto (step 1 del processo suggerito dalle Linee Guida) e alla luce degli obiettivi di impatto (step 2 delle Linee Guida). A questo punto risulta dunque ancora più chiaro, viste anche le peculiarità dei diversi processi di generazione del valore e dei conseguenti approcci valutativi, perché è opportuno promuovere la VIS quale strumento strategico per le organizzazioni, piuttosto che di confronto tra queste.

4.1.4. Comunicazione

L'ultimo *step*, ma non per importanza, è costituito dalla comunicazione delle evidenze di valutazione. **Questa fase risulta centrale sia in termini di condivisione esterna delle informazioni che interna** e deve risultare coerente alle fasi precedenti e alle motivazioni e agli obiettivi che hanno portato le organizzazioni a intraprendere un percorso di VIS.

Quando parliamo di informazioni ed evidenze valutative, non intendiamo solo i risultati finali del percorso di valutazione, ma anche gli elementi qualificanti del processo. In tal senso, risulta centrale considerare l'impegno comunicativo non tanto come protesi finale del percorso, ma anche in questo caso, quale elemento integrato e trasversale all'intero processo, similmente al discorso fatto sullo *asset-stakeholder engagement*.

La comunicazione, anzi, dovrebbe essere vista come parte integrante del coinvolgimento dei soggetti (persone e organizzazioni) con cui si è in relazione e per questo andrebbe targettizzata in base alle caratteristiche dei legami che con questi si hanno (come, ad esempio, l'intensità del coinvolgimento all'interno dell'attività) e/o agli obiettivi cooperativi presenti e futuri condivisi.

Quando parliamo di comunicazione, come già specificato, non intendiamo solo la condivisione delle informazioni esternamente, ma anche e soprattutto il processo interno alle organizzazioni che utilizzano le evidenze emergenti durante e a fine del percorso di valutazione come patrimonio informativo in grado di alimentare ed eventualmente riorientare le azioni in un'ottica di maggiore efficacia. In questo senso, come detto passiamo dalla valutazione dell'impatto alla sua gestione (*impact management*).

Infine, è bene sottolineare quanto, così come suggerito dalle Linee Guida, una buona comunicazione della VIS rappresenta al contempo una garanzia di trasparenza e accessibilità delle informazioni e un veicolo di promozione e sviluppo della pratica valutativa stessa e quindi dell'intera rete dell'impatto.

Si evince, da quanto sin qui esposto, come la pratica della VIS, a differenza di quanto comunemente condiviso, non si limiti ad essere strumento efficace ai fini del posizionamento reputazionale, della raccolta di fondi e dell'eventuale misurazione del cambiamento osservato, ma, porti con sé un valore intrinseco.

Tale valore intrinseco, più che utile dal punto di vista della comunicazione esterna, risulta efficace dal punto di vista della generazione di meccanismi virtuosi internamente all'organizzazione. La figura 12 mostra, in maniera intuitiva, come i processi di valutazione possano offrire l'innescò per una serie di cambiamenti interni volti a massimizzare l'efficacia ultima dell'azione. Se opportunamente governato e comunicato, infatti, il percorso di VIS può, a radice della riflessione sul processo di generazione del valore, essere **strumento di generazione di consapevolezza e motivazione per le risorse umane (e non solo) che lavorano all'interno dell'organizzazione**; o ancora, può essere l'inizio di un percorso di **implementazione di processi decisionali data-driven** in grado di orientare e riorientare l'azione in un'ottica di maggiore efficacia, come approfondito nella sezione 5.1. Infine, e più in generale, la VIS può risultare un efficace strumento di *engagement* a più livelli, sia internamente che esternamente, il che risulta non solo utile, ma fondamentale, dal momento che, in virtù della 'Prospettiva Civile', le relazioni si configurano quale metodo e fine per la generazione d'impatto.



Figura 12 – Il valore sommerso della valutazione d'impatto sociale

NOTE

- [1] OECD (2021), *Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy*. Disponibile al seguente link: <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-impact-measurement-for-the-sse.htm>
- [2] Stame, N. (2020), Valutazione d'impatto sociale. Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutazione-impatto-sociale-committenti-e-valutatori>
- [3] Su questo punto si rimanda al dibattito ospitato sulle pagine di Vita.it. Gentili, F. (2023), *Impact investing: la finanza abbia il coraggio di scommettere sul Terzo settore*, Vita.it, 05/01/2023. Questo ultimo articolo (che include tutti i precedenti) è disponibile al seguente link: <https://www.vita.it/it/article/2023/01/05/impact-investing-la-finanza-abbia-il-coraggio-di-scommettere-sul-terzo/165342/>
- [4] Marocchi G. (2020), Per un'analisi critica della valutazione, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/per-una-analisi-critica-della-valutazione>
- [5] OECD (2021), *Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy*. Disponibile al seguente link: <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-impact-measurement-for-the-sse.htm>
- [6] Per un maggior approfondimento si rimanda a: Social Value International (2019), *Standard on applying Principle 1: Involve stakeholders*. Disponibile al seguente link: <https://www.socialvalueint.org/principle-1-involve-stakeholders>
- [7] Clifford, J., Hehenberger, L., & Fantini, M. (2014). *Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*. European Commission Report, 140605, 2014. Disponibile al seguente link: <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/proposed-approaches-to-social-impact-measurement-in-european-commission-legislation.pdf>
- [8] Miccolis, S., Baldazzini, A., Venturi, P. (2023), *Cooperazione sociale e promozione di un welfare di comunità orientato all'impatto*. Disponibile al seguente link: <https://www.aiccon.it/pubblicazione/cooperazione-sociale-welfare-di-comunita-impatto/>
- [9] Si pensi ad esempio all'azione svolta in questo senso dall'impresa sociale Con I Bambini, <https://www.conibambini.org/>
- [10] Si pensi ad esempio l'iniziativa "Repubblica Digitale" promossa dal Dipartimento per la trasformazione digitale della Presidenza del Consiglio dei Ministri, <https://repubblicadigitale.innovazione.gov.it/>
- [11] Arena, M., Azzone G., Bengo, I., Calderini, M. (2015), Indicators and metrics for social business: A review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 1, p. 1-24. Disponibile al seguente link: <https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/959797/2/Indicators%20and%20metrics%20for%20social%20business%20A%20review%20of%20current%20approaches.pdf>
- [12] McNeill, J., Burkett, I. (2020), *Substation33 Impact Report 2020*, Griffith University. Disponibile al seguente link: https://www.researchgate.net/publication/346311884_Substation33_Impact_Report_2020

- [13] Come accade utilizzando il Social Return on Investment (SROI), ovvero un modello basato sulla costruzione di un indicatore sintetico. Per un maggiore approfondimento a questa metodologia specifica si rimanda a: Human Foundation (2012), *SROI. Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento*. Disponibile al seguente link: https://www.humanfoundation.it/wp-content/uploads/2019/07/SROI-Guide_ITA_completa.pdf
- [14] Barbetta, G. P. (2020), Sono utili gli interventi sociali?, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: https://rivistaimpresasociale.s3.amazonaws.com/uploads/magazine_article/attachment/184/ImpresaSociale-2020-04-barbetta.pdf
- [15] Social Impact Agenda (2023), *Misurare e rendicontare l'impatto: metodi e standard*. Disponibile al seguente link: https://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2023/02/Report_TavC_misurazione-impatto.pdf
- [16] Musella M. (2020), La valutazione di impatto: versione forte e versione debole, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutazione-impatto-versione-forte-versione-debole>
- [17] Per un maggiore approfondimento si rimanda a: Human Foundation (2012), *SROI: Guida al ritorno sociale sull'investimento*. Disponibile al seguente link: https://www.humanfoundation.it/wp-content/uploads/2019/07/SROI-Guide_ITA_completa.pdf
- [18] Venturi, P., Rago, S. (2019), *Valutazione di impatto per dare valore alla trasformazione*, Welforum, 10 dicembre 2019. Disponibile al seguente link: <https://www.welforum.it/valutazione-di-impatto-per-dare-valore-alla-trasformazione/>

5. I DRIVER DI SVILUPPO PER LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

Per quanto osservato in questi anni e presentato in questo *paper*, crediamo davvero che il tema dell'impatto possa rappresentare la 'piattaforma di senso' su cui basare intenzionalmente e identitariamente l'azione delle organizzazioni e la risposta alle sfide globali che caratterizzano i nostri tempi. Avendo a mente tale obiettivo, oltre a screditare il verificarsi dei rischi esposti in apertura (Capitolo 1), è necessario operare perché la VIS si affermi quale pratica di senso - inteso sia in termini di significato che di direzione - ma anche e soprattutto perché tale pratica diventi sempre più accessibile e desiderata dalle organizzazioni, più che richiesta dall'esterno. A tale scopo è necessario che, come rete dell'impatto, ci si assuma la responsabilità di collaborare alla realizzazione di specifiche traiettorie di promozione e sviluppo tanto della pratica della valutazione di impatto sociale, quanto, come già detto, della sua generazione. In altre parole, ciò significa creare le necessarie condizioni abilitanti e promuovere un orientamento al *capacity building* dei percorsi di accompagnamento con e per le organizzazioni. Dati questi obiettivi, si tracciano di seguito due direttrici su cui la rete potrebbe focalizzare la propria riflessione e conseguente azione.

5.1. Il digitale e la tecnologia come fattore abilitante per la valutazione di impatto sociale

Risulta sempre più evidente la centralità che già ha, e sempre più acquisirà, la dimensione tecnologica e digitale all'interno delle pratiche valutative. Se opportunamente utilizzati in una prospettiva armonica e non neutrale [1], ovvero coerente al senso, al metodo e ai fini valutativi, questi due fattori potranno svolgere un ruolo abilitante per la VIS, nella misura in cui risultino in grado di facilitare:

- l'accesso (dal punto di vista economico, ma non solo) a conoscenza, strumenti e percorsi di VIS, ampliando la platea di organizzazioni coinvolte nella pratica;
- i processi di misurazione e di visualizzazione dati, ad esempio ponendo le persone al centro anche della fase di rilevazione (*human - centered measurement*) e aggregando punti di vista e riscontri raccolti con una logica 'multiprospettiva', ovvero considerando le risposte di più soggetti (individui e organizzazioni) sull'efficacia dell'azione oggetto di interesse;
- i processi di valutazione e gestione dell'impatto. Ad esempio, si pensi al supporto che potrebbe essere fornito, prima e durante la fase di attribuzione di quanta parte del cambiamento e della trasformazione sono dovuti al singolo intervento, nella necessaria ricomposizione del quadro ecosistemico-contributivo;

oppure al contributo offerto per una più ampia disponibilità e fruizione di dati di contesto e, in generale, di *open data*. O ancora, in supporto alla promozione di una logica *'impact (data) driven'* all'interno dei processi decisionali, informati da analisi in tempi più veloci e caratterizzati da una maggiore accessibilità e facilità di condivisione rispetto al passato (*'data as a common good'*) [2].

I recenti cantieri e progetti che integrano l'elemento digitale nella pratica valutativa [3] mostrano, con livelli di intensità diversi, quanto l'intelligenza collettiva, l'integrazione quali-quantitativa e una visione antropologica [4] [5], sull'universo del digitale e dei dati risultino fondamentali per supportare la misurazione e gestione dell'impatto (e prima ancora la sua generazione). Lo sviluppo non deve riguardare tanto singole piattaforme digitali *'plug and play'* (pronte all'uso), ma veri e propri approcci alla VIS che, così come richiamato nel Capitolo 3, si compongano di metodologie, *framework*, indicatori e strumenti. In questo senso, quindi, non si tratta semplicemente di utilizzare tool digitali, ma di integrare un vero e proprio **mindset digitale** nei percorsi e, di conseguenza, adottare gli strumenti più adeguati ed efficaci. L'adozione di approcci alla VIS integrati e potenziati dal digitale rappresenta il principale antidoto contro la deriva tecnocratica che propone un modello in cui scelte e decisioni strategiche vengano prese in maniera automatica da presunte 'entità tecnologiche' quali ad esempio 'l'intelligenza artificiale' e 'gli algoritmi' (che di fatto sono sequenze di istruzioni, procedure composte da indicazioni più o meno complesse, che devono essere svolte [6]), nascondendo che dietro a queste 'entità' ci siano precise volontà, puntuali scelte, interessi, posizioni e responsabilità umane, economiche e politiche [7].

Gli approcci di cui sopra vogliono essere approcci *'impact&data driven'*, nella misura in cui le decisioni strategiche che coinvolgono le organizzazioni sono 'guidate' da dati di impatto, quale *input* informativo per la formulazione di strategie volte a massimizzazione la capacità trasformativa delle azioni. **Ciò non significa demandare la responsabilità, intesa come la capacità di rispondere delle proprie azioni, al dato, alla valutazione di impatto o alla tecnologia**, come vorrebbe far credere un certo filone di critica a questa tipologia di approcci, ma avere tutti gli strumenti e supporti necessari per prendere, data la situazione contestuale, la migliore decisione possibile. Tali decisioni sarebbero dunque vocate alla massimizzazione non tanto all'efficienza delle azioni, quanto alla loro efficacia in termini di miglioramento delle condizioni di partenza delle persone e dei contesti di riferimento.

COME
CONTRASTARE
LA DERIVA
TECNOCRATICA

**PROMUOVERE
LA CULTURA DEL
DATO E DELLA
VALUTAZIONE**

È dunque evidente che, ai fini dell'abilitazione di tali processi risulta indispensabile diffondere e rafforzare tra le organizzazioni la cultura del dato e della valutazione, ad esempio sensibilizzando queste ultime rispetto alla necessità strutturare processi tanto di raccolta dati *ex ante* quanto di una misurazione *ex post*, al fine di poter leggere, per confronto, il cambiamento e la trasformazione effettivamente avvenuti.

HIGHLIGHT

- L'accesso alla pratica valutativa può essere favorito da questi due elementi sia dal punto di vista economico, che operativo
- Il digitale e la tecnologia possono supportare e migliorare le fasi di raccolta dati, analisi, visualizzazione dati favorendo ad esempio un'ottica *human-centered* e 'multiprospettiva' alla rilevazione e rendendo più efficace anche la fase di valutazione e gestione dell'impatto in una logica *impact (data) driven*
- È necessaria la crescita in consapevolezza delle organizzazioni sulla cultura del dato e della valutazione
- Sono possibili derive tecnocratiche nelle pratiche di VIS: il digitale e la tecnologia devono potenziare l'impatto, non asservirlo; per questo motivo servono approcci integrati e intelligenze umane e condivise, non (solo) piattaforma e intelligenza artificiale.

5.2. Reti, politiche e governance ad impatto

Parallelamente all'investimento in tecnologia e digitale, è poi necessario prestare attenzione a non rendere la VIS un nuovo acceleratore di diseguaglianza, una pratica esclusiva riservata a pochi, ma piuttosto un'opportunità di miglioramento per tutte le organizzazioni, piccole e grandi, responsabili congiuntamente e in modo integrato del benessere delle persone e dei territori. Per scongiurare il rischio di allargare la forbice, oltre all'apporto del digitale e della tecnologia, sarà infatti centrale l'impegno di tutti gli attori in campo – istituzioni pubbliche e Terzo settore *in primis*, ma anche mondo *for profit* – nel promuovere e condividere soluzioni e (buone) pratiche con logiche di rete e caratterizzate da quella 'postura' Civile presentata al Capitolo 3.

**IL RISCHIO
PER LA VIS:
DIVENTARE UNA
NUOVA FONTE DI
DISEGUAGLIANZA**

**LE
ORGANIZZAZIONI
CHE POSSONO
SVOLGERE
UN'AZIONE
CULTURALE E
POLITICA SUL
TEMA DELLA VIS**

In questo senso si evidenzia l'importanza del ruolo che alcune particolari tipologie di istituzioni potrebbero svolgere in tal senso, anche dal punto di vista culturale e politico. Una funzione sempre più centrale viene e verrà svolta da:

- **enti aggregatori**, *in primis* quelli formalizzati (si pensi ad esempio al ruolo dei CSV e delle associazioni di secondo livello, solo per citare gli unici due soggetti menzionati all'interno delle Linee Guida), ma anche soggetti collettivi non formalizzati in grado di svolgere una funzione catalizzatrice sul territorio;
- **fondazioni di Origine Bancaria (FOB)**, *in primis* quali alleate del mondo *non profit* e data la loro capillarità e la loro identità, ma anche più in generale dai **soggetti finanziatori** (ad esempio gli istituti bancari) e **investitori**;
- **istituzioni pubbliche** (attraverso **politiche** trasformative in questo senso e, quindi, pienamente d'impatto).

**UTILIZZARE
L'IMPATTO COME
CRITERIO-GUIDA
ALL'INTERNO
DELLE POLITICHE**

È sempre più diffusa, infatti, la richiesta e l'utilizzo della VIS da parte di questi enti che sempre più frequentemente decidono di promuovere la valutazione d'impatto tra i soggetti con cui sono in relazione e/o di orientare in una logica *impact* il loro supporto e/o le loro *policy* [8]. Il passaggio al 'secondo tempo della valutazione di impatto sociale' permetterebbe di ricomporre il quadro, a partire dal livello locale, sposando una visione ecosistemica-contributiva anche all'interno della *policy and decision making* territoriale e nazionale. In questo senso, si pensi alle buone pratiche dal punto di vista valutativo di alcune amministrazioni locali e regionali, FOB o soggetti finanziatori innovativi [9]. Così facendo si potrebbe superare la frammentarietà dell'azione – e conseguente valutazione – delle singole misure promosse ed attività supportate, promuovendo così il passaggio dall'*impact evaluation* all'*impact by design*, ovvero all'orientamento dell'intera azione territoriale all'impatto, utilizzando quest'ultimo come criterio-guida per la definizione di *policy*, finanziamenti e attività.

Le direzioni auspiccate e sopracitate aprono il dibattito e la pratica a un tema cruciale, anche in questo ambito, ovvero quello della *governance* [10], tanto dei processi di definizione degli obiettivi e delle strategie territoriali, quanto dell'implementazione di quest'ultime.

Si tratta, in altre parole, della necessità di governare l'azione territoriale portata avanti dagli ecosistemi generatori d'impatto, considerando la VIS quale parte integrante dell'azione in un'ottica di apprendimento e miglioramento continuo.

**GOVERNANCE E
PROCESSI DI
GENERAZIONE
E VALUTAZIONE
DELL'IMPATTO**

Anche in questo caso, e in maniera coerente ad una precisa visione di interesse generale, l'adozione della 'postura Civile' presentata al Capitolo 3 auspica la promozione del principio della sussidiarietà circolare a guida della formulazione del modello di *governance*. Si evidenzia quanto gli istituti della co-programmazione e della co-progettazione, se ben utilizzati, possano rappresentare delle ottime opportunità per promuovere un ulteriore passaggio necessario per la maturità della pratica della VIS. Si tratta di **passare dalla misurazione e valutazione dell'impatto generato, non solo alla sua gestione come già sottolineato, ma anche e soprattutto alla sua *governance* (*impact management&governance*)**. Ciò non significa solamente costruire nuovi contratti - e talvolta ridurre i legami (più o meno di forza) nella dimensione normativa - ma assumere come 'metodo' la co-costruzione di relazioni, scambi e azioni di coordinamento e riconoscimento fra i diversi soggetti (persone e organizzazioni) che abitano e operano nel territorio - il cd. ecosistema relazionale.

Un metodo non sempre declinabile in processi codificati e istituzionalizzati, ma piuttosto caratterizzati, da un lato, dalla revisione ricorsiva di esperienze di implementazione e azione nei contesti locali sulla base delle quali imparare dal confronto e, dall'altro, da continui processi di ri-apprendimento delle proprie identità come parte dell'ecosistema stesso [11]. In questo senso, le ***governance* sperimentaliste e multilivello [12]** possono essere di aiuto e alimentare quella 'simbiosi mutualistica' che è parte integrante non solo dei cambiamenti e delle trasformazioni desiderati, ma anche dei meccanismi generativi che li rendono possibili, ossia della capacità trasformativa.

Azioni, costi, strategie e apprendimenti derivanti dai percorsi di VIS, nella sopracitata logica di *capacity building*, potrebbero essere condivisi e ottimizzati [13] e l'adozione di una 'prospettiva Civile' per la generazione e valutazione di impatto potrebbe non rimanere solo una visione, ma produrre un vero e proprio impatto e diventare realtà.

HIGHLIGHTS

- Lo strumento della VIS può accelerare la diseguaglianza tra le organizzazioni, invece che migliorare la loro azione integrata
- Gli enti aggregatori, i soggetti finanziatori e investitori e il pubblico in questo senso giocano un ruolo cruciale non solo dal punto di vista economico, ma anche per ciò che concerne la capacità di agire con logiche di rete e dal punto di vista delle policy, ad esempio superando la frammentarietà dell'azione delle singole iniziative promosse e/o supportate in favore di una visione maggiormente ecosistemica e contributiva per la generazione di impatto e per la successiva valutazione
- Per raggiungere la maturità la rete dell'impatto serve un cambio di passo: occorre passare dalle singole valutazioni di impatto all'*impact management&governance*, ovvero occuparsi insieme della generazione e valutazione di impatto per le persone e per i territori, divenendo responsabili anche dal punto di vista della gestione e del governo dei processi

NOTE

- [1] Venturi, P. (2022), *Se vuole abilitare l'impatto sociale, il digitale non può essere neutrale*, Percorsi di secondo welfare, 15 novembre 2022. Disponibile al seguente link: <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/se-vuole-abilitare-limpatto-sociale-il-digitale-non-puo-esser-neutrale/>
- [2] Brass, T. (2019), *It's time to think about our data as a common good*. Disponibile al seguente link: <https://www.britishcouncil.org/anyone-anywhere/explore/communities-connections/rethinking-data>
- [3] A titolo esemplificativo e non esaustivo si citano a livello internazionale: So Pact, Impacton, la piattaforma di Thrive; mentre a livello nazionale: ImpACT promosso da Euricse, Impact Room frutto dell'intelligenza condivisa di AICCON e Techsoup, NextIndex di Nuova Economia per tutti, Open Impact spin off dell'Università Bicocca di Milano e Triadi spinoff del POLIMI
- [4] Floridi, L. (2020), *Pensare l'infosfera. La filosofia come design concettuale*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2020
- [5] Per un esempio di cosa intendiamo con visione antropologica sull'universo del digitale e dei dati si rimanda al *Manifesto della razionalità sensibile* scritto da Ammagamma. Disponibile al seguente link: <https://ammagamma.com/manifesto/>
- [6] Columbro D. (2022), *Dentro l'algoritmo. Le formule che regolano il nostro tempo*, Effequ, 2022
- [7] Numerico, T. (2021), *Big data e algoritmi. Prospettive critiche*, Carrocci, Roma, 2021
- [8] Montesi F., Chiaf E. (a cura di) (2022), *PNRR e Impact Investing: sfide e opportunità*, paper per Social Impact Agenda per l'Italia. Disponibile al seguente link: https://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2022/05/Paper-PNRR-e-ImpInv_maggio-2022.pdf.
- [9] Oltre alle iniziative già citate come il Fondo per il contrasto delle povertà educative minori, si può fare riferimento al Fondo per l'innovazione sociale (<https://www.funzionepubblica.gov.it/innovazione-sociale>), il bando Rigenerazione Urbana 2021 della Regione Emilia Romagna (<https://territorio.regione.emilia-romagna.it/bandi-di-gara/bando-ru-21-scheda>), il percorso di co-costruzione di strumenti per la VIS tra organizzazioni culturali convenzionate e sostenute dal Dipartimento cultura del Comune di Bologna e curato da Kilowatt (<https://cittadellamusica.comune.bologna.it/documents/cultura-a-bologna-pianificare-e-valutare-l-impatto-della-cultura-a-bologna><https://cittadellamusica.comune.bologna.it/documents/cultura-a-bologna-pianificare-e-valutare-l-impatto-della-cultura-a-bologna>).
- [10] Bonaga, G., Sicilia, S. A., (2023), Principali modelli di valutazione dell'impatto sociale e attuali implicazioni nella finanza ad impatto, In *Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione*, a cura di Bonaga, G., Ecchia, G., Prandini, R., Venturi, P., pp. 205 - 206, 2023
- [11] Prandini, R., Orlandini, M. (2023), Costruire e governance le Partnership del Social Impact Investing. Una riflessione sul Social Outcome Contract, In *Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione*, a cura di Bonaga, G., Ecchia, G., Prandini, R., Venturi, P., pp. 205 - 206, 2023
- [12] Sabel, C. F., Prandini, R. (2013), *Esperimenti di Nuova Democrazia: Tra Globalizzazione e Localizzazione*, Faculty Books, 169. Disponibile al seguente link: <https://scholarship.law.columbia.edu/books/169>
- [13] OECD (2023), *Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy*, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris. Disponibile al seguente link: <https://www.oecd.org/publications/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy-270c7194-en.htm>

BIBLIOGRAFIA

- Arena, M., Azzone G., Bengo, I., Calderini, M. (2015), Indicators and metrics for social business: A review of current approaches. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 7, No. 1, p. 1-24. Disponibile al seguente link: <https://re.public.polimi.it/bitstream/11311/959797/2/Indicators%20and%20metrics%20for%20social%20business%20A%20review%20of%20current%20approaches.pdf>
- Baldazzini, A., De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P. (2022), *Community-Index per misurare il valore e la qualità dei soggetti comunitari*. Disponibile a questo link: <https://www.aiccon.it/community-index-strumento-strategico-per-organizzazioni-comunitarie/>
- Barbetta, G. P. (2020), Sono utili gli interventi sociali?, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile a questo link: https://rivistaimpresasociale.s3.amazonaws.com/uploads/magazine_article/attachment/184/ImpresaSociale-2020-04-barbetta.pdf
- Bonaga, G., Sicilia, S. A., (2023), Principali modelli di valutazione dell'impatto sociale e attuali implicazioni nella finanza ad impatto, In *Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione*, a cura di Bonaga, G., Ecchia, G., Prandini, R., Venturi, P., pp. 205 - 206, 2023
- Bass, T. (2019), *It's time to think about our data as a common good*. Disponibile al seguente link: <https://www.britishcouncil.org/anyone-anywhere/explore/communities-connections/rethinking-data>
- Clifford, J., Hehenberger, L., & Fantini, M. (2014). *Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*. European Commission Report, 140605, 2014. Disponibile al seguente link: <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/proposed-approaches-to-social-impact-measurement-in-european-commission-legislation.pdf>
- Columbro, D. (2022), *Dentro l'algoritmo. Le formule che regolano il nostro tempo*, Effequ, 2022
- De Pedri, S. (2020), La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile a questo link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutazione-impatto-sociale-farla-divenire-uno-strumento-utile>
- Floridi, L. (2020), *Pensare l'infosfera. La filosofia come design concettuale*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2020
- Human Foundation (2012), *SROI. Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento*. Disponibile al seguente link: https://www.humanfoundation.it/wp-content/uploads/2019/07/SROI-Guide_ITA_completa.pdf
- Marocchi, G. (2020), Per un'analisi critica della valutazione, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/per-una-analisi-critica-della-valutazione>
- McNeill, J., Burkett, I. (2020), *Substation33 Impact Report 2020*, Griffith University. Disponibile al seguente link: https://www.researchgate.net/publication/346311884_Substation33_Impact_Report_2020
- Miccolis, S. (2021), La dimensione trasformativa dell'azione di contrasto alle povertà educative. La valutazione di impatto come processo di rilevazione del valore generato, in *Crescere in tempi di crisi. Il potenziale educativo dei territori: strumenti e approcci per il Terzo settore*, a cura di Basile, N. et al., pp. 61-80, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, Milano, 2021. Disponibile al seguente link: <https://fondazionefeltrinelli.it/schede/crescere-in-tempi-di-crisi/>

- Miccolis, S., Baldazzini, A., Venturi, P. (2023), *Cooperazione sociale e promozione di un welfare di comunità orientato all'impatto*. Disponibile al seguente link: <https://www.aiccon.it/pubblicazione/cooperazione-sociale-welfare-di-comunita-impatto/>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2017), art.2 Codice del Terzo Settore - Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.117, <https://www.gazzettaufficiale.it/dettaglio/codici/terzoSettore>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2019), Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione d'impatto sociale svolte dagli enti del Terzo Settore (LG) - Decreto ministeriale 23 Luglio 2019, <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2019/09/12/19A05601/sg>
- Montesi, F., Chiaf, E. (a cura di) (2022), *PNRR e Impact Investing: sfide e opportunità, paper per Social Impact Agenda per l'Italia*. Disponibile al seguente link: https://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2022/05/Paper-PNRR-e-Implnv_maggio-2022.pdf
- Musella, M. (2020), La valutazione di impatto: versione forte e versione debole, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutazione-impatto-versione-forte-versione-debole>
- Numerico, T. (2021), *Big data e algoritmi. Prospettive critiche*, Carrocci, Roma, 2021
- OECD (2015), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*, OECD/European Commission, Luxembourg. Disponibile a questo link: <http://bit.ly/1O6Q8wg>
- OECD (2021), *Social impact measurement for the Social and Solidarity Economy*. Disponibile a questo link: <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-impact-measurement-for-the-sse.htm>
- OECD (2023), *Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy, Local Economic and Employment Development (LEED)*, OECD Publishing, Paris. Disponibile a questo link: <https://www.oecd.org/publications/policy-guide-on-social-impact-measurement-for-the-social-and-solidarity-economy-270c7194-en.htm>
- Pistoletto, M. (2017) *Ominiteismo e demopraxia. Manifesto per una rigenerazione della società*, Chiarelettere, Milano
- Prandini, R., Orlandini, M. (2023), Costruire e governance le Partnership del Social Impact Investing. Una riflessione sul Social Outcome Contract, In *Finanza d'impatto sociale. Istituzioni, capacity building e governance per l'innovazione*, a cura di Bonaga, G., Ecchia, G., Prandini, R., Venturi, P., pp. 205 - 206, 2023
- Ricciuti, E., Rotolo, A., Fosti, G. (2019). *Valutazione di impatto come capacity building: una leva di governo per il terzo settore*. Disponibile a questo link: <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2019/06/ricciuti-rotolo-fosti.pdf>
- Sabel, C. F., Prandini, R. (2013), *Esperimenti di Nuova Democrazia: Tra Globalizzazione e Localizzazione*, Faculty Books, 169. Disponibile al seguente link: <https://scholarship.law.columbia.edu/books/169>
- Social Impact Agenda (2023), *Misurare e rendicontare l'impatto: metodi e standard*. Disponibile al seguente link: https://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2023/02/Report_TavC_misurazione-impatto.pdf
- Social Value International (2019), *Standard on applying Principle 1: Involve stakeholders*. Disponibile al seguente link: <https://www.socialvalueint.org/principle-1-involve-stakeholders>

- Social Value International (2022), *Standard on applying principle 8: Be responsive*. Disponibile al seguente link: <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/62cd207a6fb7e779c02b91da/1657610382216/SVI+Standard+for+applying+Principle+8%3A+Be+Responsive.pdf>
- Stame, N. (2020), Valutazione d'impatto sociale. Committenti, Enti di Terzo Settore e valutatori, *Rivista Impresa Sociale*, n. 4/2020. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutazione-impatto-sociale-committenti-e-valutatori>
- Tiresia (2019), *Tiresia Social impact Outlook 2019*. Disponibile a questo link: <https://www.tiresia.polimi.it/tiresia-impact-outlook-2019/>
- Valerio, C. (2020), *La matematica è politica*, Einaudi, Torino
- Venturi, P. (2019), *La valutazione di impatto sociale come pratica trasformativa*, AICCON, short paper 19/2019. Disponibile a questo link: <https://www.aiccon.it/pubblicazione/valutazione-impatto-sociale-come-pratica-trasformativa/>
- Venturi, P. (a cura di) (2017), *Valore e Potenziale dell'Impresa Sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale*, Social Impact Agenda per l'Italia, AICCON. Disponibile a questo link: <https://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2021/10/Valore-potenziale-dellimpresa-sociale-visualizzazione.pdf>
- Venturi, P. (2019), *Per promuovere dei cambiamenti reali dobbiamo ripensare il significato di 'impatto sociale'*, cheFare. Disponibile al seguente link: <https://www.che-fare.com/almanacco/politiche/empowerment/limpatto-sociale-qualche-aspetto-critico-e-qualche-proposta/>
- Venturi, P. (2022), *Il valore dell'impatto sociale*, Social Impact Agenda per L'Italia, n. 5/2022. Disponibile a questo link: <https://www.socialimpactagenda.it/2022/05/16/il-valore-dellimpatto-sociale-di-paolo-venturi/>
- Venturi, P. (2022), *Se vuole abilitare l'impatto sociale, il digitale non può essere neutrale*, Percorsi di secondo welfare, 15 novembre 2022. Disponibile al seguente link: <https://www.secondowelfare.it/terzo-settore/se-vuole-abilitare-limpatto-sociale-il-digitale-non-puo-esser-neutrale/>
- Venturi, P. Zandonai, F. (2021), *Neomutualismo. Ridisegnare dal basso competitività e welfare*, EGEA, 2021
- Venturi, P., De Benedictis, L., Miccolis, S. (2022), *Società Benefit. Promuovere senso e valore nel perimetro offerto dalla normativa*, AICCON, short paper 26/2022. Disponibile a questo link: <https://www.aiccon.it/pubblicazione/societa-benefit-promuovere-senso-e-valore-nel-perimetro-offerto-dalla-normativa/>
- Venturi, P., Rago, S. (2019), *Valutazione di impatto per dare valore alla trasformazione*, Welforum, 10 dicembre 2019. Disponibile al seguente link: <https://www.welforum.it/valutazione-di-impatto-per-dare-valore-alla-trasformazione/>
- Venturi, P., Rago, S. (a cura di) (2015), *Dal Dualismo alla Co-Produzione. Il Ruolo dell'Economia Civile*, Atti de 'Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2014 – Edizione XIV', Forlì, AICCON. Disponibile al seguente link: <https://www.aiccon.it/pubblicazione/dal-dualismo-alla-co-produzione-ruolo-delleconomia-civile/>
- Venturi, P., Rago, S. (a cura di) (2019), *Prosperità inclusiva. Aspirazioni e azioni per dar forma al futuro*, Atti de 'Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2019 – Edizione XIX', Forlì, AICCON. Disponibile al seguente link: <https://www.legiornatedibertinoro.it/att/>

- Wilson, K. (2014), *New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenge*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 15, OECD Publishing, Paris. Disponibile al seguente link: <https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/new-investment-approaches-for-addressing-social-and-economic-challenges.pdf>
- Zamagni, S. (2020), Prefazione, in Bassi A. (a cura di) (2020), *Gli enti del Terzo settore. Lineamenti generali*, Editoriale Scientifica, Napoli
- Zamagni S., Venturi P., Rago S. (2015), Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali, *Rivista Impresa Sociale*, n.12/2015. Disponibile al seguente link: <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/valutare-l-impatto-sociale-la-questione-della-misurazione>

SITOGRAFIA

- Ammagamma, Manifesto della razionalità sensibile, <https://ammagamma.com/manifesto/>
- Atti de 'Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile', AICCON, <https://www.legiornatedibertinoro.it/atti/>
- Bando Rigenerazione Urbana 2021 della Regione Emilia-Romagna, <https://territorio.regione.emilia-romagna.it/bandi-di-gara/bando-ru-21-scheda>
- Fondo per l'innovazione sociale, <https://www.funzionepubblica.gov.it/innovazione-sociale>
- Gentili, F. (2023), Impact investing: la finanza abbia il coraggio di scommettere sul Terzo settore, Vita.it, 05/01/2023, <https://www.vita.it/it/article/2023/01/05/impact-investing-la-finanza-abbia-il-coraggio-di-scommettere-sul-terzo/165342/>
- Impact Room, <https://www.impactroom.it/>, AICCON e Techsoup
- ImpACT, <https://euricse.eu/it/consultings/box-1/>, Euricse
- Impacton, <https://www.impacton.org/>
- Impresa sociale Con I Bambini <https://www.conibambini.org/>
- NextIndex, <https://www.nexteconomia.org/next-index/>, di Nuova Economia per tutti
- Open Impact, <https://www.openimpact.it/>, spin off dell'Università Bicocca di Milano
- Percorso di co-costruzione di strumenti per la VIS tra organizzazioni culturali convenzionate e sostenute dal Dipartimento cultura del Comune di Bologna e curato da Kilowatt, <https://cittadellamusica.comune.bologna.it/documents/cultura-a-bologna-pianificare-e-valutare-l-impatto-della-cultura-a-bologna> ; <https://cittadellamusica.comune.bologna.it/documents/cultura-a-bologna-pianificare-e-valutare-l-impatto-della-cultura-a-bologna>
- Piattaforma di Thrive, <https://www.thrive-platform.com/about-us/>
- Repubblica Digitale <https://repubblicadigitale.innovazione.gov.it/it/>
- So Pact, <https://www.sopact.com/>
- Triadi, <https://www.polimi.it/ricerca/la-ricerca-al-politecnico/trasferimento-tecnologico/spin-off/triadi>, spinoff del Politecnico di Milano

AICCON

Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit 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 del Campus di Forlì - Università di Bologna.

L'Associazione ha l'obiettivo di incoraggiare, supportare e organizzare iniziative per promuovere la cultura della solidarietà, con particolare attenzione alle idealità, prospettive e attività delle Cooperative e delle Organizzazioni Non Profit.

www.aiccon.it