



# La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore

Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT

**SARA DEPEDRI**

*Ricercatrice senior - Euricse*  
sara.depedri@euricse.eu



## INTRODUZIONE

Da diversi mesi ormai il concetto di valutazione dell'impatto sociale e le relative sperimentazioni stanno catalizzando l'interesse degli studiosi e degli operatori di Terzo settore. Ciò è avvenuto per diverse ragioni, prima fra tutte l'utilizzo dei termini impatto sociale e valutazione prima nella Comunicazione della Commissione Europea intitolata *Social Business Initiative*, dedicata all'identificazione di azioni chiave per la creazione di un clima favorevole allo sviluppo delle imprese sociali e in particolare per la facilitazione dell'accesso delle imprese sociali ai finanziamenti, e poi nelle bozze di legge nazionale di riforma del Terzo settore che si sono susseguite e che -nell'attuale forma- hanno condotto il regolamentatore a prevedere la necessità per le imprese sociali di dotarsi di una chiara rendicontazione sociale e di processi di valutazione dell'impatto sociale, per i quali verranno predisposte linee guida in fase di decreti legislativi. La valutazione dell'impatto sociale è quindi prioritariamente interesse dei *policy maker*, con l'obiettivo di comprendere come le politiche sociali promosse, le modalità di finanziamento o di scambio previste, l'insieme dei sostegni allo sviluppo dell'impresa sociale in Europa ed in Italia abbiano influenzato i risultati raggiunti dal sistema e dai singoli e gli impatti sociali generati. La valutazione sta tuttavia sempre più spesso interessando anche altri interlocutori delle imprese sociali: finanziatori e investitori, che esprimono il bisogno di strumenti che permettano di identificare il ritorno degli investimenti realizzati; cittadini, verso i quali deve essere indirizzata una precisa comunicazione sulla sostenibilità economica, ambientale e sociale delle attività promosse anche con il fine di rendere la comunità più sensibile e più coinvolta nelle nuove dinamiche di welfare e di comunità. Questi interlocutori hanno probabilmente anche diverse necessità di valutazione e idee diverse sugli strumenti da promuovere e sui risultati da rendicontare. E in maniera parallela non vi è un unico strumento attraverso il quale la valutazione dell'impatto sociale possa o debba essere realizzata.

Così, guardando ai provvedimenti legislativi in corso e nell'attesa di comprendere quali standard verranno imposti o quali spazi di flessibilità verranno lasciati alle imprese sociali per dimostrare e valutare il proprio impatto sociale, si moltiplicano le perplessità ed i timori per ciò che questo comporterà per il sistema, ma si moltiplicano anche i modelli e le attività di consulenti e di enti di ricerca. Si ha spesso l'impressione che la valutazione dell'impatto sociale sia diventata per alcuni un'attività propagandistica della propria visibilità, una leva commerciale, o semplicemente il seguire un *mood* che rincorre all'eccesso le tendenze anche in un settore che dovrebbe essere basato sempre sulla scientificità e sulla creazione di strumenti condivisi utili credibili, verificabili. Ma la rincorsa al modello o alla consulenza può acuire il rischio percepito dal sistema su cosa la valutazione può implicare sia in termini di impegno economico per le organizzazioni che di bontà dei risultati dei processi di valutazione attuati e di loro corretto utilizzo da parte dei finanziatori e dei *policy maker*.

Ci sembra in particolare che le perplessità delle imprese sociali ed i rischi possano essere ricondotti a tre aspetti. Innanzitutto, vi è il timore che le linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale possano essere calate dall'alto e risultare eccessivamente vincolanti rispetto ad alcuni elementi e indicatori, trascurando aspetti rilevanti della reale natura e dei reali obiettivi delle imprese sociali o favorendo alcune tipologie organizzative rispetto ad altre. Da una parte, le attuali disposizioni indicano chiaramente che tra gli indicatori dell'impatto sociale debbano essere presenti elementi espressivi sia della quantità che della qualità, sia dell'efficienza che dell'efficacia dei servizi e ciò dovrebbe impedire di concentrarsi su pochi indicatori di sintesi inespressivi del reale valore aggiunto prodotto da queste imprese. Dall'altra tuttavia -come si avrà modo di osservare nel seguito di questo position paper- alcuni dei modelli e dei metodi di valutazione dell'impatto sociale proposti, pur dichiarando di essere in grado di valutare impatti diretti ed indiretti, economici e sociali, finiscono di fatto per ridursi ad alcune poche dimensioni, in partico-

lare a quelle esclusivamente monetizzabili, fornendo una lettura parziale, quando non distorta, dei risultati prodotti. Imporre l'adozione di questi metodi potrebbe quindi risultare inefficace e problematico.

Secondo rischio: se le linee guida all'opposto si limiteranno -come accaduto a livello comunitario con il documento del GECES- a delineare solo i principi da seguire nella realizzazione dei processi di valutazione, lasciando piena autonomia alle imprese sociali sul modello da presentare, l'autonomia si tradurrà in diversità di modelli, con conseguenze tanto sulla possibilità di interpretazione univoca dei risultati e di utilità quindi della valutazione, quanto sulla possibilità che le tecniche della grafica e dell'info-grafica vengano a prevalere sui contenuti. La libertà nell'applicazione di modelli e metodi diversificati è percepita inoltre come un rischio dalle imprese sociali di più piccole dimensioni o con minori margini di profitto, per le quali un investimento in articolati modelli di valutazione potrebbe essere eccessivamente oneroso. La valutazione potrebbe quindi finire per dividere le imprese sociali in imprese di prima o seconda categoria in base alle disponibilità economiche che le stesse sono in grado di impiegare per costruire o esternalizzare a consulenti la costruzione di efficaci modelli di comunicazione del proprio impatto. Se l'informazione è tra i principi della riforma del Terzo settore, è vero tuttavia che la rincorsa al modello e al risultato potrebbero generare, invece che ridurre, le asimmetrie informative in un settore alquanto sensibile al problema.

Terzo rischio: il sistema nazionale dell'impresa sociale non è probabilmente pronto ad un uso degli strumenti della valutazione per alimentare forme di finanziamento quali quelle dei *social impact bond* e più in generale forme di finanziamento basate sui risultati, da più parti auspicate. E soprattutto, in generale, l'uso della valutazione per creare mercati concorrenziali per il finanziamento delle imprese sociali porterebbe le stesse ad accrescere la concorrenza interna anziché la cooperazione. È ben dimostrato nella letteratura economica che uno dei vantaggi comparati delle imprese sociali rispetto alle forme for-profit, ma anche delle cooperative sociali italiane rispetto ad altri modelli internazionali di impresa sociale, è riconoscibile nella capacità di fare rete tra organizzazioni, nella condivisione solidale di obiettivi, di conoscenze, di fasi produttive e di creazione di filiere. Questi elementi di inter-cooperazione hanno alimentato a loro volta anche collaborazioni esterne ed inclusive della comunità e di imprese for-profit, producendo impatto sociale per il territorio. Sarebbe quindi contraddittorio che un processo di valutazione dell'impatto sociale divenisse causa della nascita di comportamenti opportunistici e individualistici che finirebbero nel medio-lungo periodo per ridurre l'impatto sociale che essi stessi valutano. Legati a questi elementi sono i timori di molte imprese sociali che la valutazione possa essere utilizzata per creare dei rating delle imprese sociali, ma che la veridicità degli stessi possa essere compromessa dall'incompletezza dei modelli esistenti o adottabili.

Nonostante i citati timori, è condiviso il principio che il Terzo settore in generale e la cooperazione sociale e l'impresa sociale abbiano bisogno di dotarsi di strumenti di rendicontazione e valutazione. È diffusa anche la convinzione che tali strumenti debbano essere condivisi dall'insieme delle imprese sociali ed approvati dalle stesse, che debbano aiutare a portare alla luce le molteplici sfaccettature di impatto generato, permettendo quindi di andare oltre poche informazioni e numeri di sintesi e di superare la convinzione che l'impresa sociale produca solo servizi per nicchie di soggetti svantaggiati. È condivisa la percezione che si debba parlare di un valore aggiunto, di un valore sociale prodotto accanto ad un chiaro valore economico generato: l'impresa sociale è attore economico che gestisce risorse e lo deve fare in modo efficiente e congiuntamente è attore sociale che promuove inclusione e benessere in modo efficace. Non è tuttavia chiaro cosa, alla luce di queste osservazioni, l'impatto sociale sia e quali dimensioni sia quindi necessario valutare.

Il presente documento vuole riflettere sui concetti di valutazione e di impatto sociale, vuole fornire una breve riflessione scientifica sul tema e soprattutto vuole illustrare il posizionamento del nostro istituto di ricerca Euricse rispetto al tema della valutazione dell'impatto sociale. Non abbiamo mancato infatti in questi ultimi due anni di studiare il tema dal punto di vista teorico, ma soprattutto di usare le strumentazioni della ricerca e il *knowhow* del nostro istituto per costruire una metodologia su cui basare la valutazione dell'impatto sociale. La riflessione da cui siamo partiti è che i metodi con cui realizzare questa valutazione possono essere diversi e la scelta tra essi dipende da chi valuta e dagli obiettivi che questi si pone: finanziatori ed investitori avranno tendenze a far prevalere metodi quantitativi che permettano di illustrare i ritorni economici o monetizzabili dei loro investimenti; i consumatori necessiteranno soprattutto di informazioni qualitative e in grado di comunicare l'impatto generato in termini soprattutto ambientali ed etici, portando le imprese a rendicontare quindi elementi di responsabilità sociale; la cittadinanza ed i *policy maker* vorranno prevalentemente verificare la capacità delle imprese di generare nel territorio un valore aggiunto economico e sociale, migliorando la qualità della vita. Dinanzi a queste alternative, Euricse ha cercato di sviluppare un metodo di valutazione che rispondesse alle diverse necessità rendicontative delle imprese sociali ed in particolare a quelle di rendicontazione alla comunità e alle istituzioni pubbliche delle ricadute quantitative e qualitative, dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività realizzata. Il metodo così promosso -di cui si presenterà nei prossimi paragrafi- è stato denominato ImpACT. Ad oggi, la strumentazione sviluppata con il metodo è stata testata ed applicata -in collaborazione con le associazioni di secondo livello territoriale- alle cooperative sociali della Provincia di Trento, del Friuli Venezia Giulia e del Veneto. Grazie a queste attività di ricerca e alla dimostrata efficacia del metodo, condividiamo oggi pubblicamente quello che è un pensiero critico sul tema e sull'uso delle metodologie per la valutazione dell'impatto sociale da applicarsi alle imprese sociali italiane.

## LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE SI FA LEGGE

Il primo invito alla valutazione dell'impatto sociale delle imprese sociali risale alla comunicazione della Commissione Europea del 25 novembre 2011 (*Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*). Il termine impatto sociale è qui innanzitutto associato alla definizione stessa di impresa sociale poiché -come la comunicazione evidenzia in un successivo passaggio- il settore è a livello internazionale alquanto diversificato e l'eterogeneità di attori che possono essere definiti impresa sociale e di forme giuridiche in cui essa è declinabile nei vari Paesi europei è tale da spingere all'adozione di una generica definizione di impresa sociale come "un operatore dell'economia sociale il cui obiettivo principale è quello di avere un impatto sociale piuttosto che di fare profitti a favore dei propri soci o proprietari". Alle imprese sociali è così richiesto di promuovere una trasformazione sociale ed economica e la capacità di generare un valore aggiunto sociale, dimostrando un elevato livello di responsabilità sociale ed ambientale.

Ma le motivazioni che hanno spinto la Commissione Europea all'utilizzo del termine "impatto sociale" sono soprattutto di natura finanziaria e legate all'obiettivo principale della Comunicazione: "*to promote a highly competitive social market economy*". La Comunicazione afferma chiaramente come uno dei principali limiti allo sviluppo delle imprese sociali possa essere identificato nella difficoltà delle stesse ad accedere ai finanziamenti dovuta all'errata interpretazione da parte dei finanziatori del grado di rischio e della bassa profittabilità delle imprese sociali, nonché alla scarsa conoscenza da parte degli investitori del reale ritorno di alcuni fondi di investimento solidale in termini di impatto sociale. Per queste ragioni, le prime due azioni chiave identificate dalla Comunicazione sono indirizzate alla regolamentazione dei fondi sociali di investimento per facilitare l'accesso al mercato finanziario e attribuiscono ai fondi l'obiettivo di generare impatto sociale. L'impatto sociale è inoltre reso funzionale - nelle successive *key action* - ad accrescere la visibilità delle imprese sociali:

esse hanno bisogno di modi per valutare l'impatto sociale e i risultati raggiunti e vi è necessità di dimostrare tanto a livello globale<sup>1</sup> quanto organizzativo l'impatto sociale prodotto.

Forse proprio alla luce di questi espliciti obiettivi della *Social Business Initiative*, la valutazione dell'impatto sociale è stata inizialmente associata in modo prevalente alla necessità di finanziatori ed investitori di disporre di indicatori dei risultati raggiunti dalle imprese sociali; indicatori che fornissero informazioni sintetiche della rendita dei propri investimenti/finanziamenti e per questo prevalentemente quantitativi e espressi in valori monetari. Ciò ha messo l'accento sulla necessità di trovare per le imprese sociali indici di rischio e di profittabilità che sostituissero quelli applicati dai finanziatori e dagli investitori alle imprese ordinarie for-profit, ma che avessero le stesse capacità di sintesi e di allineamento agli obiettivi dei finanziatori. Metodi come le analisi costi-benefici e lo SROI (di cui si avrà modo di commentare nel prosieguo), già applicati in alcuni contesti internazionali, presentavano queste caratteristiche. Minor attenzione è stata invece dedicata al secondo obiettivo della Comunicazione: quello di garantire alle imprese sociali una maggiore visibilità anche attraverso la valutazione dell'impatto sociale e la sua comunicazione all'esterno. Non ci si è sufficientemente posti, in altri termini, la questione di quanto metodi di valutazione sintetici e monetari potessero soddisfare anche esigenze di rendicontazione e di comunicazione per la società nel suo complesso.

A questo secondo elemento sembra tuttavia restituita l'opportuna attenzione nei più recenti progressi legislativi e nello sviluppo a livello nazionale di una revisione della normativa sull'impresa sociale e del suo ecosistema.

Il 6 giugno 2016 è stata approvata la legge n.106 "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale". Nonostante molti dei contenuti vadano definiti nei decreti legislativi e nelle linee guida, nel testo sono presenti alcuni espliciti riferimenti al concetto di impatto sociale, alla parziale obbligatorietà della valutazione dell'impatto sociale generato dalle organizzazioni di Terzo settore e in particolare dalle imprese sociali, dei tratti che definiscono l'impatto sociale e del ruolo delle imprese sociali stesse e delle loro organizzazioni di rappresentanza nella realizzazione di processi di valutazione e nel monitoraggio dell'impatto sociale prodotto. Di seguito si riportano sinteticamente i passaggi del testo legislativo che fanno riferimento all'impatto sociale, per giungere ad individuare i comportamenti attesi da parte delle imprese sociali e degli enti di Terzo settore in generale.

Sul cosa giuridicamente si intenda per impatto sociale, troviamo esplicito riferimento all'art.7 comma 3, nel passaggio in cui si afferma che "Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". La complessità della valutazione e del suo processo è quindi chiara già in questa definizione, che richiede di valutare elementi esplicativi della qualità e della quantità del servizio, ricadute verificabili nel breve periodo e quindi più dirette, ma anche effetti di medio-lungo periodo, conseguenze e cambiamenti indotti sulla comunità di riferimento e quindi sul complesso degli attori che possono essere inclusi in questa dicitura. Vi è poi un esplicito rimando agli obiettivi dell'attività, che vanno a determinare le dimensioni che dovranno essere oggetto della valutazione. Gli obiettivi di carattere generale che devono per legge caratterizzare un ente di Terzo settore sono identificati all'art.1 comma 1 -introduttivo delle finalità e dell'oggetto della legge-. L'articolo identifica alcune dimensioni lungo le quali l'azione e gli obiettivi si de-

---

1. Le metodologie esplicitate sono quelle del conto satellite e quindi di analisi statistiche su panel di dati nazionali.

vono teoricamente strutturare, definendo le organizzazioni di Terzo settore come soggetti volti a “perseguire il bene comune, elevare i livelli di cittadinanza, di coesione e protezione sociale, favorire la partecipazione, l’inclusione e il pieno sviluppo della persona, valorizzare il potenziale di crescita e di occupazione lavorativa”.

Sul grado di obbligatorietà della valutazione dell’impatto sociale la legge non si esprime in modo diretto, ma indirettamente il tema ritorna laddove si prevedono sistemi di rendicontazione e controllo delle attività svolte. Risulta quindi opportuno leggere congiuntamente i passaggi sull’obbligatorietà della comunicazione dei risultati raggiunti e quello sul processo di valutazione. Così, l’art.3 comma 1 -sui principi e criteri direttivi- prevede alla lettera a) “obblighi di trasparenza e di informazione, anche verso i terzi”. Rafforza questo elemento di obbligatorietà della comunicazione esterna l’art.4 sul riordino e la disciplina del Terzo settore, che enuncia alla lettera d) la necessità di “definire forme e modalità di organizzazione, amministrazione e controllo degli enti ispirate ai principi di democrazia, eguaglianza, pari opportunità, partecipazione degli associati e dei lavoratori, nonché ai principi di efficacia, di efficienza, di trasparenza, di correttezza e di economicità della gestione”. Si afferma quindi sia la presenza del criterio del ‘controllo’ che il fatto che lo stesso debba vertere sugli elementi di efficienza, efficacia, economicità e quindi su elementi tipici dell’impatto sociale. Tale concetto è rafforzato alla lettera g) dello stesso comma, mentre si declina maggiormente l’obbligo di rendicontazione e di controllo alla lettera i) dove si afferma la volontà di “individuare specifiche modalità e criteri di verifica periodica dell’attività svolta e delle finalità perseguite, nel rispetto delle previsioni statutarie e in relazione alle categorie dei soggetti destinatari”. Se il termine ‘verifica’ qui utilizzato si riferisca al processo di rendicontazione sociale o a quello più ampio di valutazione dell’impatto sociale non è chiaro, ma è comunque presente una esplicita volontà di rendere trasparenti con opportune strumentazioni gli esiti raggiunti dall’attività dell’ente.

Da una prima analisi del testo della legge, agli enti di Terzo settore sembrerebbe quindi fatto obbligo di rendicontare le proprie attività, ma facendo attenzione a dimensioni specifiche - quali l’efficienza e l’efficacia, la trasparenza e la partecipazione, l’equità e la democraticità - che conducono la rendicontazione sociale su dimensioni di impatto sociale.

Anche sul/i soggetto/i cui è delegata l’attività di valutazione si trovano riferimenti espliciti in vari passaggi della legge. Sicuramente, la valutazione dell’impatto sociale è espressamente funzionale alle relazioni con i soggetti pubblici. Alla lettera o) dello stesso art. 4 comma 1 si afferma quale principio direttivo quello di “individuare criteri e modalità per l’affidamento agli enti dei servizi d’interesse generale, improntati rispetto a standard di qualità e impatto sociale del servizio [...] nonché criteri e modalità per la verifica dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni”<sup>2</sup>. Sono quindi i soggetti affidatari dei servizi a doversi dotare di strumenti di valutazione (definiti standard) della qualità e dell’impatto sociale dei servizi e di modalità di verifica dell’efficacia dell’azione.

Un ruolo attivo nel monitoraggio è comunque poi esplicitamente affidato a tre organismi: (i) il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, che ha funzioni prioritarie di vigilanza, monitoraggio e controllo (art.7 comma 1); (ii) il neo-istituito organismo di consultazione nazionale denominato Consiglio nazionale del Terzo settore (lettera g art.5 comma 1), che ha compiti di affiancamento al Ministero per la redazione delle

---

2. Tale passaggio diviene alquanto significativo poiché assegna alla valutazione dell’impatto sociale un fine ulteriore a quello rendicontativo e comunicativo dei risultati raggiunti: l’utilizzo per migliorare le procedure di affidamento da parte delle pubbliche amministrazioni in primo luogo, ma anche dei privati, in un’ottica futura.

“linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti di Terzo settore” (comma 3 art.7); (iii) le reti associative di secondo livello e i centri servizio per il volontariato, cui è riconosciuta una funzione di accreditamento degli enti di Terzo settore. Quest’ultimo ruolo è visto nello specifico come modo per promuovere “l’adozione di adeguate forme di autocontrollo degli enti del Terzo settore anche attraverso l’utilizzo di strumenti atti a garantire la più ampia trasparenza e conoscibilità delle attività svolte [...]”.

Sembra in questo ultimo passaggio emergere una forte sinergia tra le attività di rendicontazione e i processi di comunicazione richiesti ai singoli enti del Terzo settore, come se gli strumenti auto-attivati dagli enti possano essere utilizzati dalle reti associative per esprimere valutazioni atte al loro accreditamento e possano essere quindi ritenuti primi strumenti di raccolta dati sull’attività condotta e sui risultati raggiunti funzionali alla valutazione.

A ciò si aggiunga, infine, che ente ulteriormente interessato a processi di valutazione dell’impatto sociale generato dagli enti di Terzo settore sarà la neo-istituita Fondazione Italia Sociale (riconosciuta all’art.10), il cui scopo è quello di sostenere finanziariamente gli enti di Terzo settore “caratterizzati dalla produzione di beni e servizi con un elevato impatto sociale ed occupazionale e rivolti, in particolare, ai territori e ai soggetti maggiormente svantaggiati” (art.10 comma 1). Si trova quindi anche in tale articolo una conferma della rilevanza di dotarsi di strumenti di valutazione dell’impatto sociale e un rimando ad una definizione di impatto sociale nella quale assumono particolare rilievo le dimensioni della generazione di occupazione e del miglioramento delle condizioni di territori e soggetti svantaggiati.

## **SINERGIE TRA RENDICONTAZIONE E VALUTAZIONE**

La lettura del testo della legge 106 ha già posto in evidenza le possibili sinergie tra gli strumenti di auto-valutazione e di comunicazione che gli enti di Terzo settore parzialmente già applicano e si troveranno comunque in maniera obbligatoria a realizzare per rendicontare le attività condotte e gli esiti raggiunti, da una parte, e i processi di controllo e di valutazione dell’impatto sociale da parte di soggetti esterni (reti associative, Consiglio Nazionale del Terzo settore, Fondazione Italia sociale e Ministero del lavoro e delle politiche sociali), dall’altra. La rendicontazione sociale e il modello italiano del bilancio sociale sono stati riconosciuti come primi esempi di metodologie per la valutazione dell’impatto sociale anche nel Rapporto Italiano della *Social Impact Investment Task Force* istituita in ambito G8<sup>3</sup>. Gli strumenti di rendicontazione sociale sono stati migliorati nel tempo e la loro diffusione è stata anche promossa dal fatto che in alcune regioni le cooperative sociali sono obbligate alla redazione di un bilancio sociale annuo. La rendicontazione sociale, per contenuti e struttura, risponde ai descritti requisiti di trasparenza e di comunicazione degli esiti raggiunti dall’attività organizzativa e dell’efficacia e dell’efficienza dell’azione.

Quale allora la differenza tra rendicontazione sociale e valutazione dell’impatto sociale? Concettualmente, il bilancio sociale è “un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l’impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell’intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte”. Si definisce invece valutazione “il risultato di un processo di raccolta di informazioni volte ad essere rielaborate per giungere ad un giudizio sull’efficienza e l’efficacia delle

---

3. “La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia”, scaricabile online <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Rapporto%20Italiano%20Ultima%20versione.pdf>



realizzazioni, dei risultati e degli impatti delle politiche”<sup>4</sup>. Mentre quindi il bilancio sociale -o la rendicontazione sociale- si presenta come un documento consuntivo e autonomo redatto dall’organizzazione finalizzato a fornire indicazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell’attività aziendale attraverso una fotografia di quanto è stato fatto, la valutazione rielabora le informazioni raccolte per esporsi a un giudizio di valore sui risultati e sugli impatti generati.

Secondo la teoria della valutazione, la stessa si può tuttavia limitare ad una valutazione rendicontativa quando si osserva il mero raggiungimento degli obiettivi verificando se è stato fatto quanto concordato; si estende ad una valutazione formativa nel momento in cui si giudica cosa ha funzionato e cosa no, si verificano i gap rispetto agli obiettivi e si impostano politiche migliorative sulla base dell’apprendimento delle cause del mancato raggiungimento e delle leve per il miglioramento; la valutazione diviene tuttavia anche partecipata quando -in un approccio costruttivista alla valutazione- si coinvolgono anche diversi attori con il fine di costruire giudizi valutativi integrati.

Dal punto di vista tecnico-implementativo, le tappe della rendicontazione e della valutazione parzialmente si sovrappongono, richiedendo tuttavia alla seconda fase rielaborative ex-post ed approfondimenti. Innanzitutto, entrambi i processi partono dalla definizione degli obiettivi produttivi e aziendali e delle dimensioni di analisi ad essi correlate. In secondo luogo, entrambi si basano sulla raccolta di dati da fonti eterogenee e attraverso metodologie diverse. Se la rendicontazione si avvale prevalentemente di fonti interne -come i propri documenti, i registri contabili o dati dei propri uffici amministrativi-, ma si può spingere anche alla raccolta di informazioni qualitative e giudizi -attraverso metodologie semplici della ricerca sociale come le interviste ai propri stakeholder-, la valutazione integra queste fonti anche con documentazioni esterne (ad esempio con informazioni macro e di contesto) o può ricorrere a metodologie di ricerca sociale più articolate come questionari e interviste agli stakeholder dell’organizzazione (che rendono il processo di valutazione partecipato). Terza tappa del processo di rendicontazione sociale è la rielaborazione semplice e trascrizione sintetica dei dati raccolti, impostando la documentazione su principi e linee guida condivise. La valutazione rende più complesso invece il processo di illustrazione dei risultati poiché si avvale spesso della creazione di indici ed indicatori e deve soprattutto avere dei benchmark di riferimento ai quali rapportare i risultati raggiunti dall’organizzazione per esprimere appunto il giudizio e stimare gli scostamenti dagli obiettivi. I benchmark non sono fissati istituzionalmente o in modo univoco, ma possono essere identificati a seconda degli obiettivi del valutatore in: soglie fornite dall’organizzazione stessa al momento della pianificazione iniziale e in sede di definizione dei propri obiettivi produttivi; benchmark scientifici attesi forniti da esperti sulla base di conoscenze di letteratura e esperienze pregresse; benchmark di settore definiti nel momento in cui si realizzano analisi comparate tra organizzazioni e si dispone quindi di dataset sufficientemente ampi sulla base dei quali creare valori medi e deviazioni standard (per citare alcuni esempi). Alla luce dei benchmark così adottati, la valutazione permetterà di identificare le ‘distanze’ tra i risultati raggiunti e rendicontati e quelli attesi. È in questa fase che la valutazione arriva a formulare veri e propri giudizi. Segue il processo di analisi critica dei risultati e, quando nello specifico la valutazione si fa formativa, diviene necessario indagare le possibili cause degli scostamenti rilevati, le loro determinanti e in conclusione le politiche migliorative implementabili in futuro (con un processo di *learning*).

---

4. In tale definizione è chiaro quindi come la valutazione sia innanzitutto pensata in modo funzionale all’analisi di politiche e delle ricadute che le stesse hanno, non al servizio delle imprese, per le quali invece si sono parallelamente diffusi i processi di rendicontazione sociale. Il cambiamento in corso consiste quindi nel declinare i processi valutativi sulle imprese per giudicare gli esiti sociali raggiunti dall’intervento del soggetto privato nella realizzazione di politiche di interesse pubblico.



Dal punto di vista dei contenuti, rendicontazione e valutazione assumono per definizione ad oggetto dimensioni molto simili. Tanto la rendicontazione sociale quanto la valutazione dell'impatto generato si avvalgono dell'analisi di elementi qualitativi e quantitativi, di efficienza e di efficacia dell'azione, guardando ai risultati e agli effetti prodotti. Analizzando i modelli più diffusi di bilancio sociale, tra le dimensioni e gli elementi di rendicontazione si annoverano: la struttura, l'identità organizzativa, i fattori produttivi utilizzati, i servizi prodotti ed i risultati raggiunti, il valore economico riclassificato generato, le ricadute in termini di benessere sui propri stakeholder. La valutazione fa invece riferimento -nella sua definizione più spesso adottata- a realizzazioni (il risultato finale dell'azione nella forma fisica ed evidente), risultati (come conseguenze aggiuntive ed esterne generate dalle realizzazioni) e impatti (come conseguenze di lungo periodo e di ampio raggio). Nella realtà, comunque, non vi è uno schema condiviso ed univoco cui la rendicontazione sociale o la valutazione devono attenersi, ma dimensioni, variabili latenti ed indicatori indagati dipenderanno sempre dalla sensibilità e dagli obiettivi dell'analista.

Ecco perché, in conclusione, definiti obiettivi, procedure, metodologie, contenuti, è possibile affermare che tra rendicontazione e valutazione vi possono essere forti elementi di sinergia. Ciò che può fortemente influenzare la qualità tanto della rendicontazione quanto della valutazione sono la ricchezza delle informazioni raccolte, la complessità dei processi e delle metodologie applicate e la forma in cui le stesse sono rielaborate. Ma per queste stesse ragioni -e con la volontà e la possibilità di fare di una buona rendicontazione sociale anche un buon processo valutativo- deve essere chiaro al valutatore cosa si deve intendere per 'esito raggiunto'.

## L'IMPATTO SOCIALE IN UNA DEFINIZIONE SCIENTIFICA

Una definizione chiara ed unica di impatto sociale è alquanto difficile da trovare in letteratura. Ciononostante, gli ultimi modelli teorici e le più recenti sperimentazioni empiriche a livello internazionale hanno sviluppato una comune visione di cosa debba intendersi per impatto (e per impatto sociale). Esso può essere identificato come l'anello conclusivo della catena di creazione del valore sociale (secondo il modello elaborato dalla Harvard University) che aiuta a leggere l'azione ed i processi che caratterizzano le imprese non-profit e che conducono alla generazione di risultati importanti in termini di valore aggiunto sociale. Più in particolare, la catena è costituita da connessioni di tipo causa-effetto tra risorse-processi-prodotti-risultati-impatti dove le risorse sono i fattori che entrano nel processo di generazione del servizio, i processi identificano le modalità di azione e di gestione delle attività, i prodotti o output rappresentano l'esito finale del processo di erogazione/fornitura svolto dall'impresa - sono cioè direttamente imputabili alla sua attività (ciò che viene realmente prodotto) - mentre i risultati sono individuabili come *outcome* e quindi esiti anche di tipo qualitativo e in termini di benessere generato, e infine l'impatto valuta le conseguenze ed i cambiamenti prodotti sull'ambiente socio-economico con cui si trova ad interagire l'organizzazione.

Questa definizione di 'cambiamenti' in cui viene declinato l'impatto prodotto può ovviamente svilupparsi a diversi livelli. In un recente articolo, che applica la teoria del cambiamento agli esiti generati dalle non-profit, si distingue tra risultati di nicchia (quelli generati su un target specifico di utenti), risultati integrati (di natura qualitativa e legati in senso stretto ai servizi), risultati istituzionali (generati da attività di *advocacy* e con conseguenze sulle politiche e la regolamentazione locali) e risultati sull'ecosistema (intesi come effe sullo sviluppo locale, sulla comunità e sul sistema nel suo complesso)<sup>5</sup>. Similmente, i cambiamenti possono essere rilevati a tre livelli: quello micro, dei cambiamenti individuali di benessere e di vita; quello meso, di organizzazione; quello macro, di società, sistema, politiche.

---

5. Ad esempio Ebrahim A. and Rangan V.K. (2010) "The Limits of Non-profit Impact: A contingency Framework for Measuring Social Performance", Working Paper n.10-099, Harvard Business School.

Particolare attenzione è stata posta dalla recente letteratura alla dimensione macro poiché ritenuta espressione più propria dell'impatto 'social'. Così, sono stati identificati fattori ed indicatori macro specifici per la rilevazione degli impatti di sistema, con riguardo particolare agli adattamenti comportamentali e all'evoluzione delle norme sociali e alla capacità delle organizzazioni di Terzo settore di influenzare le politiche pubbliche, di coinvolgere e abilitare i cittadini nelle attività sociali, di rispondere a bisogni sociali di carattere generale<sup>6</sup>. Rispetto a queste dimensioni, è da tenere presente che una valutazione attenta dei cambiamenti avvenuti richiede, da una parte, la costruzione di panel riferiti all'intera comunità e quindi di osservazioni storiche dei dati e, dall'altra, il monitoraggio di eventi e variabili che possono aver parzialmente influenzato i risultati ottenuti, ma non legate alla presenza o all'azione delle organizzazioni di Terzo settore, in modo da depurare i risultati osservati da possibili interferenze. Ne deriva che simili monitoraggi dell'impatto sociale possono essere realizzati solo da attori esterni di grandi dimensioni se non dallo stesso attore pubblico. È vero tuttavia, che le singole organizzazioni possono rendicontare rispetto alla loro partecipazione a questi processi di generazione di capitale sociale e di valore per il territorio e rispetto all'impegno negli stessi, così da avere un indicatore netto del cambiamento macro attivato e in parte dell'impatto personalmente generato.

Rispetto alla dimensione meso e a quella micro, la raccolta di dati, variabili latenti ed indicatori dovrà riguardare i cambiamenti qualitativi e quantitativi avvenuti a livello rispettivamente delle organizzazioni e degli individui. Particolare rilevanza è stata posta negli anni alle componenti psicologiche e di benessere e quindi le valutazioni di impatto sociale generato a questi due livelli, e in particolare a quello micro, dovranno riguardare non solo i cambiamenti economici, ma anche quelli psico-sociali.

Queste riflessioni scientifiche che illustrano le possibili e più attuali declinazioni del concetto di impatto generato dalle organizzazioni di Terzo settore, conducono a proporre una nostra definizione sintetica di impatto sociale. *L'impatto sociale identifica tutte le ricadute, dirette ed indirette, di medio e di lungo periodo, che l'agire dell'organizzazione produce sulla società con cui si relaziona.* Il concetto di ricaduta può a sua volta includere - anche a seconda degli approcci assunti a riferimento - una serie di elementi che sono rilevabili a livello macro, di contesto, quali: le esternalità (positive e negative, sociali, ambientali ed economiche) prodotte, lo sviluppo del capitale sociale e l'aumento della coesione sociale, i mutamenti nel contesto legislativo e nell'ecosistema in cui l'organizzazione agisce. L'impatto sociale include tuttavia anche ricadute che influenzano la sfera meso e quella micro, ossia rispettivamente la sfera delle organizzazioni e delle relazioni tra organizzazioni e la sfera delle relazioni interpersonali e delle ricadute sui singoli stakeholder. A questo livello vanno quindi incluse, tra le altre, dimensioni di analisi quali lo sviluppo di reti e all'interno delle stesse di conoscenza ed economie, i benefici ed i risparmi economici netti generati su terzi, i cambiamenti intervenuti nella vita, nella percezione di benessere e nelle relazioni individuali.

Nella valutazione dell'impatto sociale va inoltre considerato che le ricadute rilevate vanno studiate ed articolate in base all'identificazione della 'società' con cui l'organizzazione si relaziona. Per le organizzazioni e per i valutatori, la mappatura degli stakeholder è quindi il primo riferimento concettuale per identificare i soggetti che a vario titolo si relazionano con l'organizzazione e gli impatti generati sui singoli e specifici alla natura del rapporto in essere. Per questo, il processo dovrà essere ove possibile anche inclusivo degli stakeholder e dar luogo ad una valutazione partecipata.

---

6. Per primi indicatori, si veda anche CIVICUS (2012) "Civil Society Rapid Assessment (CSI-RA) indicators", Johannesburg, CIVICUS.

Una domanda emerge chiaramente a conclusione della riflessione sul concetto di impatto sociale e sul modo di condurre una valutazione di impatto sociale: dato che si definisce impatto il solo cambiamento indotto dall'attività, è sufficiente per le organizzazioni valutare il proprio impatto sociale illustrando e giudicando solo le ricadute generate dalla propria attività sui terzi e la società? Se si seguisse questo metodo, il valutatore giungerebbe a stimare quelli che sono gli impatti raggiunti senza tuttavia comprendere le dinamiche che li hanno generati e la loro interazione causale con gli elementi di struttura e di processo e con gli altri effetti generati in termini di *output* e di *outcome*. Si finirebbe cioè con l'analizzare l'elemento finale della catena di creazione del valore dell'impresa, senza considerare e conoscere gli altri elementi della catena.

Per tali ragioni, anche tenuto conto degli obiettivi e dei principi della legge 106, sembra necessario che l'elemento della rendicontazione e quello della valutazione possano trovare un allineamento e una continuità sia negli obiettivi che dal punto di vista degli elementi e degli indicatori dell'analisi. Il modello proposto da Euricse e di seguito illustrato include dimensioni ed elementi di *input*, *output*, *outcome* ed impatto e la sperimentazione avviata dimostra l'importanza di leggere gli esiti alla luce delle strutture e dei processi in essere nelle organizzazioni.

## **LA METODOLOGIA PROPOSTA PER LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO ECONOMICO E SOCIALE DELLE IMPRESE SOCIALI**

Euricse -in quanto istituto di ricerca sulla cooperazione e l'impresa sociale che ha tra le sue aree di ricerca e tra i suoi obiettivi anche il dimostrare scientificamente il ruolo di queste organizzazioni nei contesti socio-economici- si sta occupando da tempo di valutazioni di impatto economico e sociale dell'impresa sociale. A tal fine l'Istituto ha in primo luogo realizzato un'analisi critica dei metodi e dei modelli diffusi in letteratura, identificando per alcuni di essi dei limiti che li hanno portati ad essere esclusi, e di conseguenza si è sperimentata e validata una propria autonoma metodologia basata su alcune scelte di cui vogliamo brevemente esporre.

### ***I metodi più diffusi: un'analisi critica***

Tra i metodi della ricerca sociale applicabili alla valutazione dei servizi sociali e dell'impatto sociale generato da organizzazioni di Terzo settore, va preso certamente in considerazione lo strumento dell'analisi controfattuale. Se basata su una raccolta di dati completa, questa tecnica ha il vantaggio di verificare il reale impatto generato sulla popolazione esposta ad un determinato trattamento/servizio, attraverso il confronto tra i risultati da essa raggiunti e quelli della parte di popolazione non esposta al trattamento/non ricevente il servizio. Essa permette inoltre di giungere a calcolare l'impatto reale netto nel momento in cui il valutatore non solo confronta i risultati a fine periodo, ma depura gli stessi dalle eventuali interferenze di variabili esterne. Il metodo presenta tuttavia controindicazioni e difficoltà di applicazione: in primo luogo, si tratta di un metodo criticato poiché espone le popolazioni a iniquità di trattamento (chi viene sottoposto e chi no all'intervento?); in secondo luogo, richiede il monitoraggio diretto da parte di un valutatore esterno, poiché se l'organizzazione può osservare i risultati raggiunti dai propri utenti e dalle proprie attività, essa non può verificare i risultati raggiunti dalla popolazione esclusa; terzo, l'analisi si concentra prevalentemente sui soli stakeholder primari dell'organizzazione, sui beneficiari dell'attività (gli utenti) senza informare delle ricadute e dell'impatto sugli altri stakeholder dell'organizzazione e sulla comunità.

Un secondo metodo possibile è quello dell'analisi qualitativa di primo livello dei dati relativi all'impatto generato. Si tratta di applicare tecniche qualitative quali le interviste biografiche, i focus group, le analisi Delphi o la Nominal Group Technic. In tal caso, al valutatore è richiesto di confrontarsi attivamente e spesso a livello personale (fatta eccezione per l'ultima tecnica) con singoli o gruppi di soggetti. La tecnica è quindi

applicata ed applicabile prevalentemente per indagare le percezioni e permettere agli intervistati di esprimersi sul servizio ottenuto e sul benessere raggiunto, privilegiando aspetti qualitativi dell'impatto. Quale ulteriore elemento di vantaggio, queste tecniche permettono di monitorare anche elementi non previsti nelle ipotesi di ricerca del valutatore. Ciononostante, sono evidenti i limiti di queste tecniche quali: l'elevato impegno temporale richiesto al valutatore per la conduzione delle interviste o delle raccolte dati nel momento in cui i campioni da analizzare sono molto numerosi; i costi che simili attività di monitoraggio dell'impatto possono implicare se l'analisi è condotta su scala nazionale e resa periodica; la soggettività nella rielaborazione delle informazioni raccolte e nella formulazione di giudizi e valutazioni sui risultati raggiunti; la difficoltà di depurare le affermazioni dei soggetti intervistati da elementi emotivi o cognitivi che possono alterare l'oggettività del giudizio. Per tali ragioni, l'applicazione di tecniche qualitative e in particolare la realizzazione di interviste è da ritenersi applicabile prevalentemente per una valutazione partecipata di stakeholder poco numerosi e con i quali è preferibile un confronto aperto e dettagliato, ma solo occasionale.

Una terza tecnica cui si potrebbe ricorrere è quella dell'analisi costi-benefici, identificata quale tecnica quantitativa in grado di esprimere in modo sintetico il beneficio o costo monetario netto generato da un'azione o da una politica. Tale tecnica cerca di includere negli elementi della valutazione sia i risultati diretti che quelli indiretti e di assegnare loro un prezzo il più possibile oggettivo e prudentiale, così da giungere a valori il più possibile realistici. Ciò detto, risultano evidenti i limiti di una simile tecnica per la valutazione dell'impatto sociale se (i) i calcoli sono affidati all'autonomia dei singoli e i costi opportunità o i prezzi assegnati non sono verificabili da soggetti terzi né comparabili con altre azioni simili (ii) non vi è una standardizzazione che renda comparabili tra loro o pienamente verificabili i risultati. Ecco perché l'analisi costi-benefici richiede di essere spesso condotta con modelli standard definiti da un valutatore esterno o validati in letteratura, ma ciò compromette la veridicità e la corrispondenza del risultato alle specifiche circostanze di contesto e organizzative in cui le singole imprese vengono ad operare. Inoltre, un ulteriore limite di questa tecnica è sicuramente identificabile nel fatto che essa può tradurre in costi e benefici solo le ricadute monetizzabili e non gli elementi qualitativi ai quali non corrisponde un equivalente economico che sono invece importanti nella valutazione dell'impatto sociale (per fare alcuni esempi, non è possibile tenere conto dell'aumento di benessere psicologico degli utenti se questo non si traduce in minor ricorso allo psicologo, della fiducia generata tra le organizzazioni della rete e i soggetti del territorio se questi non si traducono in risparmi economici o in aumenti delle vendite).

Simile per logica è, tra gli altri metodi quantitativi, il *Social Return On Investment* (SROI). Si tratta di uno dei metodi più testati e diffusi a livello internazionale, soprattutto per la valutazione dell'impatto sociale delle imprese sociali. In particolare, esso è stato sviluppato in quei sistemi dove la finanzia sociale e strumenti quali i *social bond* necessitano di specifiche rendicontazioni del ritorno sociale degli investimenti. Il metodo ha infatti come obiettivo quello di calcolare il ritorno economico dei finanziamenti ricevuti dall'organizzazione in termini di rapporto tra finanziamento e risultato, monetizzando quindi i diversi elementi di impatto generato dall'attività dell'organizzazione. Nonostante una certa diffusione dello SROI a livello internazionale, il metodo è stato recentemente criticato dal punto di vista scientifico. Se in generale esso presenta punti di debolezza comuni alle altre tecniche volte a monetizzare le ricadute e quindi rischio di sovrastimare gli effetti, di non considerare alcune dimensioni qualitative non monetizzabili e di basarsi su costi opportunità talvolta non verificabili, le recenti critiche hanno anche osservato (i) l'elevata difficoltà da parte delle organizzazioni

di applicare il metodo e il rischio di dover attuare cambiamenti costosi per le organizzazioni<sup>7</sup> (ii) la forte eterogeneità di applicazione e di inclusione nel calcolo di variabili di beneficio diretto ed indiretto, tale che organizzazioni con caratteristiche e risultati simili potrebbero giungere a valori di sintesi molto diversi<sup>8</sup> (iii) il rischio che le misure abbiano una limitata pertinenza con l'analisi economica e addirittura rischino di essere prive di significato economico, in particolare perché non si considerano una serie di dimensioni individuali di benessere e perché il valore sociale generato da un'impresa sociale non può essere ridotto a sole misure monetarie<sup>9</sup>.

### **In alternativa: il metodo Euricse**

I criteri che hanno guidato Euricse nella scelta della metodologia da utilizzare e degli strumenti da proporre sono stati i seguenti: (i) la necessità di rispondere a quanto indicato nei documenti pubblici e in particolare alle linee guida europee sulla misurazione di impatto sociale e soprattutto alla legge di riforma del Terzo settore; (ii) la volontà di proporre alle organizzazioni di Terzo settore una valutazione che fosse formativa e partecipata; (iii) la convinzione che un solo strumento non è in grado di cogliere le molteplici sfaccettature dell'impatto sociale; (iv) la necessità di disporre di metodi e modelli di rendicontazione che siano anche facilmente interpretabili e utili a più stakeholder; (v) la volontà di conciliare la scientificità, la replicabilità e il rispetto di parametri internazionali della metodologia scelta con le specificità del modello italiano di impresa sociale, anche dal punto di vista delle attività svolte e dei settori di intervento.

Per quanto riguarda l'allineamento tra metodologia e provvedimenti, il modello strutturato e i metodi utilizzati sono tali da permettere alle imprese sociali di giungere ad una rendicontazione completa delle proprie attività che può anche essere usata come strumento di valutazione, facendo quindi sinergia tra le due attività previste nel testo di riforma del Terzo settore e risparmiando risorse per il sistema. Inoltre, la metodologia proposta ha anche seguito il processo a cinque-step suggerito dalle linee guida alla valutazione dell'impatto sociale del GECES<sup>10</sup>: (i) identificando gli obiettivi, in modo chiaro e trasparente; (ii) individuando gli stakeholder, ed in particolare includendo sia nella rete di osservazione che nel processo valutativo tutti i portatori di interesse delle organizzazioni di Terzo settore; (iii) impostando la misurazione e definendo gli indicatori per monitorare gli esiti e gli impatti; (iv) misurando, validando e valutando, attraverso i processi prima di sperimentazione, poi di correzione e di implementazione dei modelli e quindi trattando i dati e verificando i risultati raggiunti; (v) predisponendo rapporti di ricerca che illustrano i risultati, favorendo l'apprendimento e la diffusione attraverso l'apertura di percorsi formativi con le organizzazioni coinvolte nel processo, la pubblicazione di risultati e la realizzazione di eventi pubblici di restituzione degli stessi.

Rispetto al tipo di valutazione, Euricse propone quindi una valutazione formativa e partecipata. Formativa poiché non si limita ad una esposizione di risultati raggiunti, ma cerca di offrire alle imprese analizzate gli strumenti per capire il loro posizionamento rispetto al sistema, i loro punti di forza e gli aspetti da rafforzare,

---

7. Ad esempio Moody M., Littlepage L., Paydar N. (2015) "Measuring the social Return on investment. Lessons from organizational implementation of SROI in the Netherlands and in the United States", in *Non-profit and Voluntary Quarterly*, n.26, pp.19-35

8. Come osservato da Cooney e Lynch-Cerullo [Cooney K. and Lynch-Cerullo K. (2014) "Measuring the Social return on Non-profits and social Enterprises: the Promise and Perils of the SROI", *Non-profit Policy Forum*] I risultati possono significativamente divergere in base alle scelte del valutatore rispetto agli stakeholder identificati come rilevanti, alla metrica per stimare il valore sociale, al periodo di analisi preso a riferimento e al tasso di sconto applicato sui valori monetari.

9. Marthens S., Xhaufclair V., Mareè M. (2015) "Questioning the Social Return on Investment", *Socent Publication n.2015-01*, Interuniversity Attraction Pole on Social Enterprises, Liege

10. GECES Sub-group on impact measurement (2014) "Proposed approaches to social impact measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI", GECES Group, pp.22-23.

aiutandole quindi ad impostare le politiche future. Essa fornisce inoltre strumenti di valutazione qualitativa e quantitativa dei risultati raggiunti dalla singola impresa sociale o da più imprese (attraverso sistemi di aggregazione) agli stakeholder esterni, ai finanziatori e al regolamentatore, permettendo di capire quali strumentazioni e quale ecosistema sono più utili al fine di sostenere con maggiore efficacia le imprese sociali che generano esternalità o meglio impatto sociale superiore. La valutazione è poi partecipata poiché, da una parte, gli strumenti scientifici realizzati per la raccolta dati vengono condivisi, integrati e personalizzati in base alle percezioni, sensibilità e conoscenze degli stakeholder interessati; dall'altra, la partecipazione degli stakeholder è attiva anche in fase di processo valutativo poiché alle imprese sociali partecipanti è richiesto di valutarci rispetto a politiche e situazione organizzativa, mentre agli stakeholder interni ed esterni è chiesto di valutare l'impresa e il suo impatto su se stessi. Si tratta quindi di un metodo che ha come finalità l'attivazione: delle imprese sociali nella rendicontazione e valutazione dei risultati raggiunti; degli stakeholder per esprimere valutazione essi stessi in modo diretto delle conseguenze e degli impatti percepiti; ma anche essenzialmente delle risorse umane e finanziarie mobilitate dalle imprese sociali all'interno del ciclo di produzione dell'impatto sociale. Per accentuare questa specificità dell'analisi, il metodo è stato quindi denominato ImpACT.

Per rispondere, quale terzo punto, all'incapacità di uno strumento singolo di rilevare le molteplici possibili ricadute dell'attività ed impatti, il processo di valutazione -come anticipato- si avvale di metodologie eterogenee e complementari al fine di realizzare una *mixed method research*. In particolare, la ricerca segue l'approccio che viene chiamato scientificamente *Interactive or equal status design*<sup>11</sup>, in cui metodologie tipiche della ricerca qualitativa sono affiancate a quelle della ricerca quantitativa. Gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati sono quindi diversi e spesso con lo stesso strumento si raccolgono informazioni tanto qualitative quanto quantitative. Più in particolare, le metodologie utilizzate da Euricse per la valutazione dell'impatto economico e sociale sono: un questionario quali-quantitativo indirizzato alle imprese sociali e volto alla raccolta dati interni all'organizzazione; questionari quali-quantitativi rivolti ai principali stakeholder dell'ente, ovvero lavoratori normodotati e svantaggiati, soci, volontari, utenti e loro familiari, imprese clienti, operatori della pubblica amministrazione che si relazionano con l'impresa; tracce di intervista di natura qualitativa per approfondimenti dell'impatto generato sulla sfera istituzionale e indirizzate quindi alle istituzioni pubbliche del territorio; analisi documentale dei bilanci delle imprese o organizzazioni interessate. Tutti questi strumenti sono stati costruiti in modo da permettere alle imprese sociali di effettuare esse stesse la raccolta dati e di inserirne i risultati nella propria rendicontazione sociale, facilitando così sia il compito poi del valutatore esterno o quello della stessa organizzazione o delle associazioni di rete che le aggregano intenzionate a fare proprie auto-valutazioni sull'impatto sociale generato. Ovviamente, si è consapevoli del fatto che gli strumenti utilizzati permettono la realizzazione di analisi meso (il questionario all'organizzazione) e micro (i questionari agli stakeholder). Tuttavia alcuni dei dati raccolti e gli aggregati permettono di ottenere anche alcune informazioni utili per le analisi macro.

Quarto criterio seguito è costituito dall'orientamento a sviluppare processi valutativi chiari, comprensibili ed utili. I dati sono stati elaborati in modo da poter essere usati sia dai singoli enti o dalle loro organizzazioni di rete a livello divulgativo che a fini scientifici e politici. Sotto questo profilo, la riclassificazione di alcune delle variabili latenti e le analisi statistiche (quali *cluster analysis* e regressioni) permettono di individuare sia *best* e *worst practices* di imprenditorialità sociale che le relazioni tra fattori, così da aiutare a comprendere a livello di sistema quali leve organizzative generano vantaggi e maggior impatto sociale e quali limiti o distorsioni

---

11. Per una definizione e schematizzazione si veda ad esempio Johnson, R. B. (2014). "Mixed methods research design and analysis with validity: A primer", Department of Professional Studies, University of South Alabama, USA



organizzative possono compromettere la qualità degli esiti. Inoltre, rispetto ai dati di sistema, l'aggregazione e normalizzazione di alcune variabili latenti permette di creare indicatori sintetici sia delle performance che delle dimensioni chiave della valutazione.

Infine, va menzionato che le metodologie e gli strumenti di analisi messi in campo hanno preso spunto da costrutti validati dalla letteratura, da modelli, metriche ed indicatori testati, riproducendoli ed adattandoli al contesto nazionale e alle peculiarità degli enti di Terzo settore italiani, e includendo variabili latenti ed indicatori sia qualitativi che quantitativi. Gli strumenti così generati sono stati poi fatti approvare e testati dalle imprese sociali coinvolte in tavoli di lavoro territoriali (realizzati per la provincia di Trento e le regioni del Friuli Venezia Giulia e del Veneto), integrando la prospettiva dell'organizzazione e quella dei suoi clienti o beneficiari, valutando elementi di efficienza e di efficacia, delineando elementi di prodotto e elementi di impatto sociale.

La tabella seguente illustra gli strumenti di analisi adottati e le principali dimensioni proposte dal metodo ImpACT. Come si avrà modo di osservare, alcune dimensioni sono presenti sia nel questionario all'impresa sociale che nei questionari di approfondimenti agli stakeholder e ciò al fine sia di verificare la differenza di percezione tra i due interlocutori che di rilevare nei questionari agli stakeholder aspetti più qualitativi di quelli rilevati nel questionario all'impresa sociale.

| STRUMENTO                                | OBIETTIVI   | PRINCIPALI DIMENSIONI   |
|--|---|---|
| <b>Questionario alle imprese sociali</b> | Raccogliere dati sulle risorse utilizzate e la struttura produttiva, sull'identità organizzativa, sulle pratiche ed i processi organizzativi, sulla quantità e qualità dei risultati raggiunti, sui rapporti con gli stakeholder. Chiedere l'auto-valutazione delle politiche organizzative e degli obiettivi d'impresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strutture</li> <li>• Risorse umane impiegate</li> <li>• Risorse finanziarie attivate</li> <li>• Indipendenza economica</li> <li>• Investimenti e impatto economico sulla comunità</li> <li>• Governance</li> <li>• Capacità di inclusione</li> <li>• Democraticità ed equità dei processi</li> <li>• Qualità della comunicazione</li> <li>• Impatto occupazionale</li> <li>• Qualità dei rapporti di lavoro ordinario</li> <li>• Impatto occupazionale sui soggetti svantaggiati</li> <li>• Qualità dei processi di inserimento lavorativo</li> <li>• Capacità di attivazione di volontari</li> <li>• Output e servizi prodotti</li> <li>• Qualità dei servizi e capacità di soddisfare i bisogni degli utenti</li> <li>• Qualità degli interventi a favore dei famigliari degli utenti</li> <li>• Qualità della rete con pubbliche amministrazioni e imprese</li> <li>• Impatto sulle politiche territoriali</li> <li>• Impatto economico sulle imprese del territorio</li> <li>• Investimento nelle politiche a favore del territorio</li> </ul> |

(continua)



| STRUMENTO   | OBIETTIVI  | PRINCIPALI DIMENSIONI  |
|---|--|--|
| <b>Questionario soci</b>                          | Valutare la capacità di inclusione, di coinvolgimento, di attivazione e di rappresentatività dei diversi interessi presenti nella base sociale. Valutare la qualità delle relazioni con i soci e l'impatto percepito dai soci (cambiamenti intervenuti da quando si è soci dell'impresa sociale)                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benessere materiale del socio</li> <li>• Benessere immateriale del socio</li> <li>• Cambiamento nelle proprie sensibilità sociali e nel capitale sociale</li> <li>• Cambiamenti nella propria situazione economica</li> <li>• Percezione di equità</li> <li>• Qualità del coinvolgimento e ascolto</li> <li>• Democraticità ed equità del processo</li> <li>• Sviluppo di reti di relazioni</li> <li>• Qualità dell'impegno del socio a favore del territorio</li> <li>• Valutazione dell'impatto generato dall'impresa sociale sul territorio</li> </ul>   |
| <b>Questionario lavoratori normodotati</b>        | Valutare la qualità dei rapporti di lavoro in termini di soddisfazione, controllo dello stress, benefit materiali e immateriali ricevuti. Valutare la qualità dei processi di gestione delle risorse umane in termini di equità e coinvolgimento. Valutare l'impatto percepito nel breve e nel medio-lungo periodo dai lavoratori. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benessere per la posizione lavorativa</li> <li>• Stress lavorativo</li> <li>• Equità e coinvolgimento</li> <li>• Conciliazione famiglia-lavoro</li> <li>• Qualità dell'occupazione offerta</li> <li>• Sviluppo di capitale sociale, fiducia, relazioni</li> <li>• Crescita professionale</li> <li>• Produttività</li> <li>• Sviluppo di motivazioni altruistiche</li> <li>• Impatto sulla sfera economica del lavoratore</li> <li>• Impatto sulla vita del lavoratore</li> <li>• Qualità dei processi organizzativi</li> <li>• Valutazione dell'impatto generato dall'impresa sociale sul territorio</li> </ul> |
| <b>Questionario utenti e famigliari di utenti</b> | Valutare la qualità dei servizi di cui si è beneficiato, i miglioramenti possibili nell'offerta, la soddisfazione dei bisogni, le ricadute di breve e di medio-lungo periodo in termini di miglioramento della salute e della coesione sociale per gli utenti, di opportunità e qualità della vita per i famigliari.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benessere</li> <li>• Qualità del servizio ricevuto</li> <li>• Qualità dell'ambiente</li> <li>• Soddiscamento dei bisogni</li> <li>• Impatto sullo stato psico-fisico</li> <li>• Sviluppo di relazioni</li> <li>• Impatto sulla vita dell'utente</li> <li>• Impatto sulla sfera economica del familiare</li> <li>• Impatto sulla vita dei famigliari</li> <li>• Sviluppo di capitale sociale tra i famigliari</li> <li>• Sviluppo di conoscenze</li> <li>• Valutazione dell'impatto generato dall'impresa sociale sul territorio</li> </ul>  |

(continua)

| STRUMENTO                                   | OBIETTIVI  | PRINCIPALI DIMENSIONI   |
|---|--|---|
| <b>Questionario lavoratori svantaggiati</b> | <p>Valutare la qualità degli inserimenti lavorativi in termini di percezione degli interessati, ricadute sul benessere psico-fisico, sulle professionalità acquisite, sul trattamento ricevuto, sulla percezione di miglioramento del proprio status sociale. Valutare il benessere come outcome di breve e le evoluzioni di medio-lungo periodo. Quantificare alcune ricadute economiche degli inserimenti lavorativi in termini di minor accesso individuale a servizi esterni e indipendenza economica.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benessere per la posizione lavorativa</li> <li>• Equità e inclusione sociale</li> <li>• Qualità del processo di inserimento</li> <li>• Qualità dell'occupazione offerta</li> <li>• Crescita personale</li> <li>• Crescita professionale</li> <li>• Sviluppo di capacità relazionali</li> <li>• Impatto sulla sfera economica del lavoratore</li> <li>• Impatto sulla vita del lavoratore</li> <li>• Impatto sulle dimensioni psico-fisiche</li> </ul>  |
| <b>Questionario volontari</b>               | <p>Valutare le motivazioni che attivano i volontari del territorio e la capacità attrattiva dell'impresa sociale. Valutare la capacità dei volontari di generare risorse aggiuntive nel sistema. Valutare la qualità del volontariato e dell'impatto dell'impresa sociale sulle conoscenze e sul capitale sociale dei volontari.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di attrazione del volontariato</li> <li>• Qualità delle relazioni</li> <li>• Qualità dell'ambiente</li> <li>• Qualità della formazione e del volontario</li> <li>• Qualità del coinvolgimento del volontario</li> <li>• Produttività del volontario</li> <li>• Impatto sul benessere del volontario</li> <li>• Impatto sulla crescita professionale e personale del volontario</li> <li>• Extra-effort e impatto dei volontari sullo sviluppo di capitale sociale</li> <li>• Valutazione dell'impatto generato dall'impresa sociale sul territorio</li> </ul>                                 |
| <b>Questionari imprese acquirenti</b>       | <p>Valutare quantità e qualità degli scambi economici e la solidità dei rapporti commerciali con le imprese clienti per verificare gli effetti economico-commerciali di medio-lungo periodo. Valutare la capacità delle imprese sociali di diffondere conoscenze ed obiettivi sociali tra operatori profit e di sviluppare politiche condivise e attività a favore del territorio</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità commerciali dell'impresa sociale</li> <li>• Qualità dei prodotti dell'impresa sociale</li> <li>• Competitività di prezzo e risparmi indotti</li> <li>• Qualità delle relazioni</li> <li>• Impatto sulle economie dell'impresa</li> <li>• Impatto sulla sensibilità sociale e la responsabilità sociale dell'impresa</li> <li>• Impatto sulle dinamiche di produzione</li> <li>• Impatto sulle dinamiche di rete</li> <li>• Sviluppo di nuove politiche territoriali</li> <li>• Sviluppo di nuove attività per il territorio</li> <li>• Sviluppo di capitale sociale tra le imprese</li> </ul> |

| STRUMENTO   | OBIETTIVI   | PRINCIPALI DIMENSIONI  |
|---|---|--|
| <b>Questionari operatori pubblici</b>               | Valutare attraverso le percezioni di assistenti sociali ed operatori pubblici le ricadute dell'attività delle imprese sociali su le dinamiche di lavoro nel pubblico, il benessere degli utenti, i risparmi di risorse pubbliche, la qualità dell'offerta di servizi di interesse sociale.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità della comunicazione e del lavoro di equipe</li> <li>• Qualità dei servizi ricevuti dai propri utenti</li> <li>• Impatto sul benessere degli utenti</li> <li>• Impatto sul lavoro dell'operatore pubblico</li> <li>• Impatto sulle conoscenze e il capitale sociale dell'operatore pubblico</li> <li>• Realizzazione di attività aggiuntive e esternalità</li> </ul>   |
| <b>Traccia interviste pubbliche amministrazioni</b> | Valutare l'efficienza e l'efficacia che la produzione di servizi sociali da parte dell'impresa sociale ha avuto per la pubblica amministrazione in termini di risparmi o di aumenti di costo generati dall'esternalizzazione, innovazione dei servizi offerti, ricadute sulla pianificazione delle politiche pubbliche, possibilità di offerta di nuovi servizi al territorio, sviluppo di conoscenze e capitale sociale, co-progettazione delle politiche locali e impatto sulla regolamentazione. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità dei servizi ricevuti</li> <li>• Capacità di soddisfare la domanda</li> <li>• Capacità innovativa percepita</li> <li>• Impatto economico generato dall'esternalizzazione</li> <li>• Indicatori di efficienza ed efficacia stimati dall'ente pubblico</li> <li>• Stabilità dei rapporti</li> <li>• Punti di debolezza della relazione con l'impresa sociale</li> <li>• Impatto sulle politiche del territorio</li> <li>• Impatto sulla regolamentazione del territorio</li> </ul> |

### Per una valutazione di qualità

A conclusione di questa riflessione scientifica, si vuole verificare la rispondenza del metodo ImpACT agli Standard sulla Valutazione dei programmi proposti dall'*American Evaluation Association* nel 1982, i quali possono essere tutt'oggi ritenuti applicabili per giudicare la qualità dei modelli di valutazione proposti<sup>12</sup>. In particolare, riteniamo che le metodologie e strumentazioni sperimentate da Euricse presentino i seguenti tratti:

- **Utilità;** attraverso le metodologie proposte le imprese sociali possono produrre rendicontazioni sociali complete e trasparenti nonché sufficientemente oggettive, basate cioè sull'uniformità dei dati raccolti; le informazioni fornite attraverso l'uso delle metodologie proposte permettono di soddisfare esigenze informative di stakeholder con interessi diversi, poiché toccano sia le dimensioni della capacità economica e dell'efficienza gestionale (di interesse dei finanziatori) che quelle della qualità del servizio e dell'efficacia dell'azione (di interesse degli attori e della pianificazione pubblici), sia la dimensione delle ricadute sui beneficiari dei servizi (di interesse degli stessi o dei famigliari) che dell'impatto sul territorio (di interesse della cittadinanza). Inoltre, le informazioni possono essere utilizzate da valutatori esterni attraverso analisi di correlazione o clusterizzazioni al fine di identificare le leve dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione, valutare i gap di risultato rispetto a benchmark attesi, intervenire con politiche e interventi correttivi.

12. Stame N. (2001) "Valutazione 2001: Lo sviluppo della valutazione in Italia", FrancoAngeli, Milano, pp.314-316

- **Fattibilità;** pur nella sua complessità, la valutazione è risultata fattibile e non eccessivamente gravosa tanto nelle fasi dell'implementazione e della raccolta dati (poiché le imprese sociali partecipanti hanno potuto autonomamente raccogliere e trasmettere al valutatore i dati richiesti e coordinare la partecipazione degli stakeholder) quanto nelle fasi della rielaborazione e delle analisi; la valutazione risulta inoltre prudente poiché i dati sono osservabili ed oggettivi nella quasi totalità e non richiedono reinterpretazioni soggettive da parte del valutatore, come accadrebbe invece con metodologie qualitative che potrebbero portare a sovrastime, né richiedono monetizzazioni opinabili delle ricadute qualitative e quantitative, come implicano modelli come lo SROI.

- **Appropriatezza;** se le metodologie applicate alle organizzazioni riguardano prevalentemente dati quantitativi e qualitativi relativi a politiche, quindi non sensibili, le metodologie per la valutazione del servizio e dell'organizzazione da parte degli stakeholder prevedono domande relative a percezioni personali e quindi informazioni sensibili poiché legate ai livelli di salute e benessere soggettivi; in questi casi, gli strumenti utilizzati sono stati realizzati sulla base di costrutti provenienti dalla psicologia, rispettano i principi etici e garantiscono all'intervistato l'anonimato, tale da garantire la possibilità di libera espressione e non toccare eccessivamente la percezione di rischio o la sensibilità dell'intervistato; anche i termini usati sono particolarmente attenti a non urtare la sensibilità individuale e a non discriminare, considerato anche il settore oggetto di analisi. Inoltre, anche il processo valutativo in sé e l'analisi dei dati sono redatti usando linguaggi non discriminanti e facendo particolare attenzione ad un trattamento etico dei dati.

- **Accuratezza;** i report di valutazione dell'impatto economico e sociale generati dalla lettura dei dati sono corredati da informazioni tecniche sulle modalità di raccolta e di analisi e sull'interpretazione dei disegni valutativi e dei risultati raggiunti.

A questi criteri standard identificativi della qualità della valutazione si vuole aggiungere un ulteriore criterio che le metodologie applicate hanno tenuto presente: la flessibilità dello strumento. Tale aspetto va a specificare ulteriormente la dimensione dell'utilità della valutazione, puntando in particolare a far sì che uno stesso strumento possa essere utilizzato per più finalità rendicontative e valutative da attori e verso attori diversi. In particolare, la metodologia proposta è flessibile in primo luogo perché può essere applicata nell'intero o in parte e si presta ad essere ulteriormente arricchita di informazioni più specifiche alla propria realtà produttiva o territoriale. Così, la metodologia fornisce una lista degli indicatori minimi che tutte le imprese sociali dovrebbero comunicare e immettere nella valutazione, ma anche una lista di indicatori aggiuntivi facoltativi o più adatti per taluni settori o forme di impresa sociale. L'ente/gli enti coinvolti nel processo valutativo possono inoltre scegliere quali approfondimenti attivare di anno in anno, senza obbligatorietà, ma considerando l'interesse per una valutazione partecipata. La metodologia proposta da Euricse è poi flessibile anche perché applicabile sia a singole organizzazioni che a gruppi di organizzazioni. Essa rappresenta per le prime uno strumento rendicontativo e valutativo per comprendere il proprio posizionamento, i punti di forza e di debolezza e quindi le politiche implementabili negli anni successivi per migliorare i propri risultati e il proprio impatto. Per consorzi ed associazioni di rete la metodologia può essere utilizzata per fotografare il valore aggiunto prodotto dall'insieme delle organizzazioni che compongono la rete, da un singolo settore o in uno specifico territorio e per individuare possibili politiche migliorative a livello di gruppo. Infine la metodologia è flessibile poiché dalla stessa si possono trarre dati utili alla rendicontazione del proprio impatto sociale a stakeholder diversi e per la realizzazione quindi di comunicazioni e strumenti di informazione eterogenei.

## CONCLUSIONI

Illustrare il posizionamento di Euricse nei confronti della valutazione dell'impatto sociale e presentare la metodologia e gli strumenti applicati ha permesso in queste pagine di comprendere anche l'allineamento di Euricse agli obiettivi della valutazione così come proposti nella legge sulla riforma del Terzo settore. In entrambi i casi viene data centralità alla valutazione come processo che genera sinergie con la rendicontazione sociale ed è utile sia alle imprese sociali che ai portatori di interesse che con esse si relazionano per comprendere le ricadute dell'attività realizzata per la comunità di riferimento. Le dimensioni chiave della valutazione dell'impatto sociale sono identificate, tanto nel metodo ImpACT quanto nella legge, nell'efficienza e nell'efficacia dell'azione e gli strumenti applicati sono in grado di fornire informazioni tanto quantitative quanto qualitative sui risultati raggiunti, ponendosi in alternativa alle metodologie che permettono la valutazione dei soli elementi di efficienza o monetizzabili. La valutazione è inoltre pensata in entrambi i casi come strumento flessibile: dalle imprese sociali stesse, per comunicare in modo completo e trasparente verso i soggetti esterni; dalle pubbliche amministrazioni e/o da eventuali finanziatori, per valutare la qualità dei risultati raggiunti e dell'impatto sociale generato e per sostenere economicamente le organizzazioni che raggiungono gli obiettivi; dalle reti associative e dalle organizzazioni di secondo livello, per garantire la conoscibilità delle attività svolte e favorire le organizzazioni che rispettano gli indicatori di impatto sociale attesi.

Le metodologie illustrate, inoltre, hanno il vantaggio di avvalersi di strumenti sufficientemente semplici, standardizzati e replicabili, tali da rendere possibile la comparazione tra organizzazioni e l'aggregazione a livello territoriale e di sistema. Ciò sta permettendo ad Euricse - e consentirà in futuro- di raccogliere una mole di informazioni sufficiente a costruire benchmark di riferimento. L'attuale banca dati di Euricse è già composta da circa 250 imprese sociali che hanno aderito all'indagine in Trentino, Friuli Venezia Giulia e Veneto e la raccolta dati in quest'ultima regione non è ancora conclusa. Per molte di queste organizzazioni è anche stato realizzato l'approfondimento qualitativo con valutazione da parte di uno stakeholder e ciò sta consentendo la creazione di banche dati complementari e di approfondimento di elementi qualitativi dell'impatto sociale. Il patrimonio di dati in fase di raccolta rappresenta informazioni alle quali le singole organizzazioni potranno fare riferimento per una migliore comprensione dei propri posizionamenti, dei risultati raggiunti e delle pratiche migliorative da imitare, utilizzabili anche da studiosi e *policy maker*.

In conclusione, desideriamo osservare che, nonostante sia auspicabile la sperimentazione di modelli diversi al fine di consentire un più articolato confronto scientifico sul tema e una più ampia riflessione sulle linee guida e sulle attività di rendicontazione sociale e di valutazione dell'impatto sociale praticabili dalle imprese sociali nel post-riforma del Terzo settore, ciò che andrebbe evitato è la generazione di modelli poco declinati sulla realtà nazionale o distorsivi del concetto di valutazione o non in grado di includere le varie dimensioni in cui l'impatto sociale si articola. Per questo, ci auguriamo che il posizionamento di Euricse e il metodo di analisi proposti vengano compresi nella loro volontà di cercare di fornire elementi per fare della valutazione dell'impatto sociale un'occasione per potenziare le iniziative del settore dell'impresa sociale e delle singole imprese che lo compongono.