

# LE LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

*Una guida pratica per  
le organizzazioni*



*in collaborazione con*



# SOMMARIO

<b>1. IL LABORATORIO E LE LINEE GUIDA</b> .....	<b>3</b>
1.1 Perché questo documento? .....	4
1.2 A chi è rivolto? .....	4
1.3 Quali sono gli obiettivi che ci siamo posti? .....	4
1.4 Qual è il percorso che abbiamo intrapreso? .....	5
1.5 Metodologia utilizzata e struttura del documento .....	6
<b>2. IMPATTO SOCIALE: EVOLUZIONE STORICA E ALCUNE DEFINIZIONI</b> .....	<b>8</b>
2.1 Dalla rendicontazione delle performance alla misurazione dell'impatto sociale .....	9
2.2 Cos'è l'impatto sociale? .....	12
<b>3. CHI E PERCHÈ MISURA L'IMPATTO</b> .....	<b>14</b>
3.1 Perché oggi è diventato importante misurare l'impatto sociale? .....	15
3.2 Chi misura l'impatto? .....	15
3.3 Per quale motivo si misura l'impatto? .....	16
3.4 A chi è diretta la misurazione? .....	16
<b>4. COME MISURARE L'IMPATTO: IL PROCESSO DI MISURAZIONE</b> .....	<b>18</b>
4.1 Definizione dell'ambito di analisi .....	20
4.2 Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder .....	23
4.3 Comprensione del processo di cambiamento .....	27
4.4 Misurazione e scelta degli indicatori .....	29
4.5 Valutazione dell'impatto: attribuzione .....	34
4.6 Comunicazione dei risultati e apprendimento .....	36
4.7 Raccomandazioni per gestire correttamente un processo di misurazione .....	39
<b>5. LE METODOLOGIE ESISTENTI</b> .....	<b>42</b>
5.1 Una classificazione delle metodologie .....	43
5.2 Metodi di processo .....	43
5.3 Metodo di impatto .....	44
5.4 Metodi di monetizzazione .....	44
5.5 Le principali limitazioni .....	45
<b>6. CASI AZIENDALI</b> .....	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>58</b>



# IL LABORATORIO E LE LINEE GUIDA

## 1.1 Perché questo documento?

Le **Linee Guida per la Misurazione degli Impatti Sociali** presentano gli esiti della riflessione condotta da Impronta Etica con i suoi Soci nel corso del **Laboratorio sulla valutazione dell'impatto sociale sul territorio**, svolto con il supporto metodologico di SCS Consulting e vincitore del **Premio RSI della Regione Emilia-Romagna 2015 nella categoria "Associazione no profit di imprese-Consorzi di imprese-reti formalizzate di imprese"**. Il Laboratorio, svolto tra il 2014 e il 2015, è nato con l'obiettivo di supportare le imprese socie dell'Associazione nel rafforzare un **approccio strategico e competitivo alla relazione con il territorio in cui operano** e di stimolare azioni e percorsi interni alle aziende volti a migliorare la **gestione e la consapevolezza del proprio impatto sociale sul territorio stesso**.

Essere un'azienda sostenibile e responsabile significa infatti anche **confrontarsi con il contesto di riferimento**: capire i bisogni del territorio e valutare l'impatto della propria impresa su di esso rappresentano strumenti di gestione e leve strategiche di competitività per l'impresa stessa.

Come osservano Porter e Kramer (Strategia e Società, 2007, HBR), "[...] quando le imprese non comprendono e non verificano i risultati creati dalla stretta interdipendenza tra i risultati di business con quelli sociali perdono importanti opportunità di innovazione, crescita e d'impatto di sostenibilità sociale."

Valutare il proprio impatto sul territorio diventa quindi un'**opportunità per l'impresa** per ottimizzare il valore creato e accrescere il proprio contributo nel tempo.

Il presente documento si propone come **Linea Guida per tutte le imprese e altre organizzazioni interessate a conoscere ed approcciare il tema della valutazione e misurazione degli impatti sociali sul territorio**, e vuole essere uno strumento per accompagnare le imprese *dalla teoria alla pratica* attraverso l'identificazione di un possibile percorso.

## 1.2 A chi è rivolto?

Le Linee Guida sono rivolte a **tutte le organizzazioni che vogliono misurare l'impatto sociale creato sul territorio in cui operano**. In particolare, però, il documento è rivolto alle organizzazioni **profit**, per le quali la misurazione degli impatti, come vedremo più avanti, può essere uno strumento strategico e operativo per migliorare l'*accountability* dei propri progetti, per definire in modo ottimale l'allocazione delle risorse ex-ante e per guidare le decisioni aziendali.

## 1.3 Quali sono gli obiettivi che ci siamo posti?

Le Linee Guida si propongono come un vademecum per le imprese e le organizzazioni che desiderano approcciare il tema della misurazione degli impatti sociali prodotti sul territorio. In considerazione dell'ampiezza e della complessità del tema, nonché dei molteplici esempi di sistematizzazione già diffusi, l'obietti-

vo generale dell'analisi è quello di essere un riferimento utile per comprendere il contesto e definire un quadro sufficientemente completo circa le più importanti riflessioni sviluppate nel contesto nazionale ed europeo, andando poi a identificare **strumenti e criteri che possano essere utili alle imprese che vogliono adottare un approccio innovativo e strategico orientato ad una maggiore consapevolezza degli impatti prodotti dalle proprie attività.**

Nello specifico, le Linee Guida si pongono l'obiettivo di identificare un **processo standard di misurazione degli impatti** che possa essere implementato in qualsiasi settore aziendale. All'interno del documento verranno presentate le diverse **finalità possibili di una valutazione degli impatti** e gli **strumenti e metodologie attualmente più utilizzati**, con un'analisi volta ad identificarne gli elementi vincenti e le principali criticità. Le Linee Guida presentano inoltre una **proposta di applicazione strategica della misurazione.**

Il Laboratorio tra Soci si inserisce in un più ampio percorso di riflessione dell'Associazione sulla **relazione tra impresa e territorio in ottica di responsabilità sociale d'impresa**<sup>1</sup>, e trae origine dalla consapevolezza che ogni impresa, attraverso il riconoscimento del "valore aggiunto" creato dalla propria attività sul territorio, può ottimizzare la pianificazione delle proprie attività e può definire processi aziendali efficienti avendone identificato tutti i fattori e gli stakeholder coinvolti.

Il Laboratorio, che ha voluto accompagnare le imprese socie nella **definizione di un approccio strategico alla misurazione degli impatti sociali**, si è articolato in cinque incontri durante i quali i Soci hanno avuto modo di approfondire ed analizzare il tema e confrontarsi, avvalendosi di testimonianze di imprese e organizzazioni esterne all'Associazione, al fine di favorire uno scambio di esperienze e un'analisi di strumenti, metodi e approcci volti a:

- Condividere il **concetto di impatto sociale** indagando le relative metodologie di misurazione, al fine di supportare le imprese socie nella valutazione dei propri progetti;
- Analizzare le fasi delle **metodologie di misurazione d'impatto** soffermandosi in particolare sul coinvolgimento degli stakeholder, come aspetto essenziale da valorizzare sia nella misurazione dell'impatto che nella progettazione delle attività;

---

<sup>1</sup> Si citano a riguardo due progetti di Impronta Etica:

- La ricerca "Il contributo dell'impresa responsabile nella creazione di valore per il territorio", realizzata in collaborazione con SCS Consulting, 2012 (<http://www.improntaetica.org/2012/03/il-contributo-dellimpresa-responsabile-nella-creazione-di-valore-per-il-territorio/>)

- Il gruppo di lavoro tra Soci sull'integrazione della RSI nella strategia aziendale, 2012-2013 (<http://www.improntaetica.org/2013/12/integrare-la-csr-nella-strategia-aziendale/>)

## 1.4 Qual è il percorso che abbiamo intrapreso?



- Definire **linee strategiche e criteri** da utilizzare per selezionare le attività in base all'impatto sociale che generano e in coerenza con gli obiettivi d'impresa (mission, strategia di responsabilità sociale d'impresa).

Hanno partecipato attivamente al Laboratorio 10 imprese socie di Impronta Etica: **Camst, Coop Ansaloni, Coop Consumatori Nordest, Coop Adriatica, Emil Banca, Gruppo Hera, Gruppo Unipol, IGD, Nordiconad, Open Group**<sup>2</sup>.

Il Laboratorio ha permesso ai partecipanti di **sperimentare concretamente l'utilizzo di diversi strumenti e metodologie utili non solo nel processo di misurazione degli impatti, ma più in generale nei processi di pianificazione delle attività di responsabilità sociale d'impresa.**

La pubblicazione e diffusione dei risultati del Laboratorio, attraverso le presenti Linee Guida, permetterà di **amplificare questi risultati** sia grazie alla possibilità di raggiungere aziende e altre organizzazioni all'esterno dei confini dell'Associazione, sia favorendo ulteriormente la diffusione di progetti specifici di misurazione dell'impatto su altre imprese socie.

Consapevoli che il tema della misurazione degli impatti è uno degli argomenti più discussi e rilevanti all'interno del dibattito attuale sulla responsabilità sociale d'impresa, Impronta Etica intende **sviluppare ulteriormente il confronto e l'aggiornamento sul tema** tanto tra le imprese socie quanto all'esterno dell'Associazione, a partire dalla diffusione dei contenuti delle presenti Linee Guida, con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo concreto di sempre nuovi progetti.

Le Linee Guida per la Misurazione degli Impatti Sociali sono state realizzate **raccogliendo e portando a sintesi quanto appreso e condiviso nel corso del Laboratorio** sulla valutazione dell'impatto sociale; l'evidenza emersa è stata poi **completata e sistematizzata con ulteriori approfondimenti di natura teorica e metodologica.**

Accanto alla definizione del concetto di impatto sociale e delle sua modalità di misurazione, argomenti esaminati nel dettaglio nel corso dei cinque incontri e fulcro del presente documento, si è cercato di dar conto anche dei diversi contributi, delle testimonianze e delle esperienze concrete di misurazione di impatto da parte delle imprese che hanno partecipato al Laboratorio. Nelle Linee Guida, **l'analisi del processo di misurazione** e delle principali metodologie e strumenti esistenti è stata pertanto **riletta, e valorizzata, alla luce dello scambio di esperienze e casi pratici** avvenuti nel corso del Laboratorio.

---

<sup>2</sup> Dal 1 Gennaio 2016, a seguito di un processo di fusione, Coop Adriatica e Coop Consumatori Nordest, insieme a Coop Estense, sono diventate Coop Alleanza 3.0

## 1.5 Metodologia utilizzata e struttura del documento

I contenuti così emersi dal Laboratorio sono stati poi **integrati e affinati** attraverso **un attento e approfondito esame** della letteratura, delle metodologie di misurazione e degli strumenti esistenti in tema di impatto sociale. In particolare, sono state passate in rassegna **pubblicazioni accademiche** (Stanford, LSE, Centre for Social Impact), **documenti e report elaborati da organismi comunitari** (UE, EC) e **organizzazioni internazionali** (OECD), e **altri documenti metodologici realizzati da organizzazioni** - associazioni, fondazioni e network - **che si occupano di misurazione dell'impatto sociale** (es. EVPA, AVPN, Bill & Melinda Gates Foundation, SROI Network). Si è tenuta in considerazione inoltre la molteplicità di esperienze e casi pratici di misurazione dell'impatto attualmente presenti a livello globale.

La somma di questi sforzi ha permesso la definizione di un documento di che vuole rappresentare **una guida utile e accessibile** per tutte quelle imprese e organizzazioni che intendono misurare il proprio impatto sociale. Le Linee Guida - articolato in **6 capitoli** - a partire dall'evoluzione storica e dalla spiegazione del concetto di impatto sociale - **capitolo 2**, permettono alle organizzazioni di comprendere quali possono essere le motivazioni e i vantaggi derivanti dalla misurazione del proprio impatto - **capitolo 3**, offrendo loro un percorso concreto che le accompagna passo dopo passo lungo l'intero processo di misurazione - **capitolo 4** - e presentando, a completamento, una breve rassegna degli strumenti di misurazione sviluppati fino ad oggi - **capitolo 5**. Ai fini di una maggiore comprensione e contestualizzazione del processo di misurazione, a conclusione vengono riportati alcuni esempi di casi pratici di misurazione da parte di imprese socie di Impronta Etica e altre organizzazioni - **capitolo 6**.



# 2

## IMPATTO SOCIALE: EVOLUZIONE STORICA E ALCUNE DEFINIZIONI



## 2.1 Dalla rendicontazione delle performance alla misurazione dell'impatto sociale

Il termine **sostenibilità d'impresa**, o altri come responsabilità sociale d'impresa, cittadinanza responsabile, crescita inclusiva, vengono impiegati per descrivere il comportamento responsabile di un'organizzazione rispetto al territorio in cui opera. In generale può essere considerata sostenibile quell'entità economica che non persegue come unico obiettivo quello del profitto, ma fonda la propria attività su valori etici, di tutela sociale, ed ambientale.

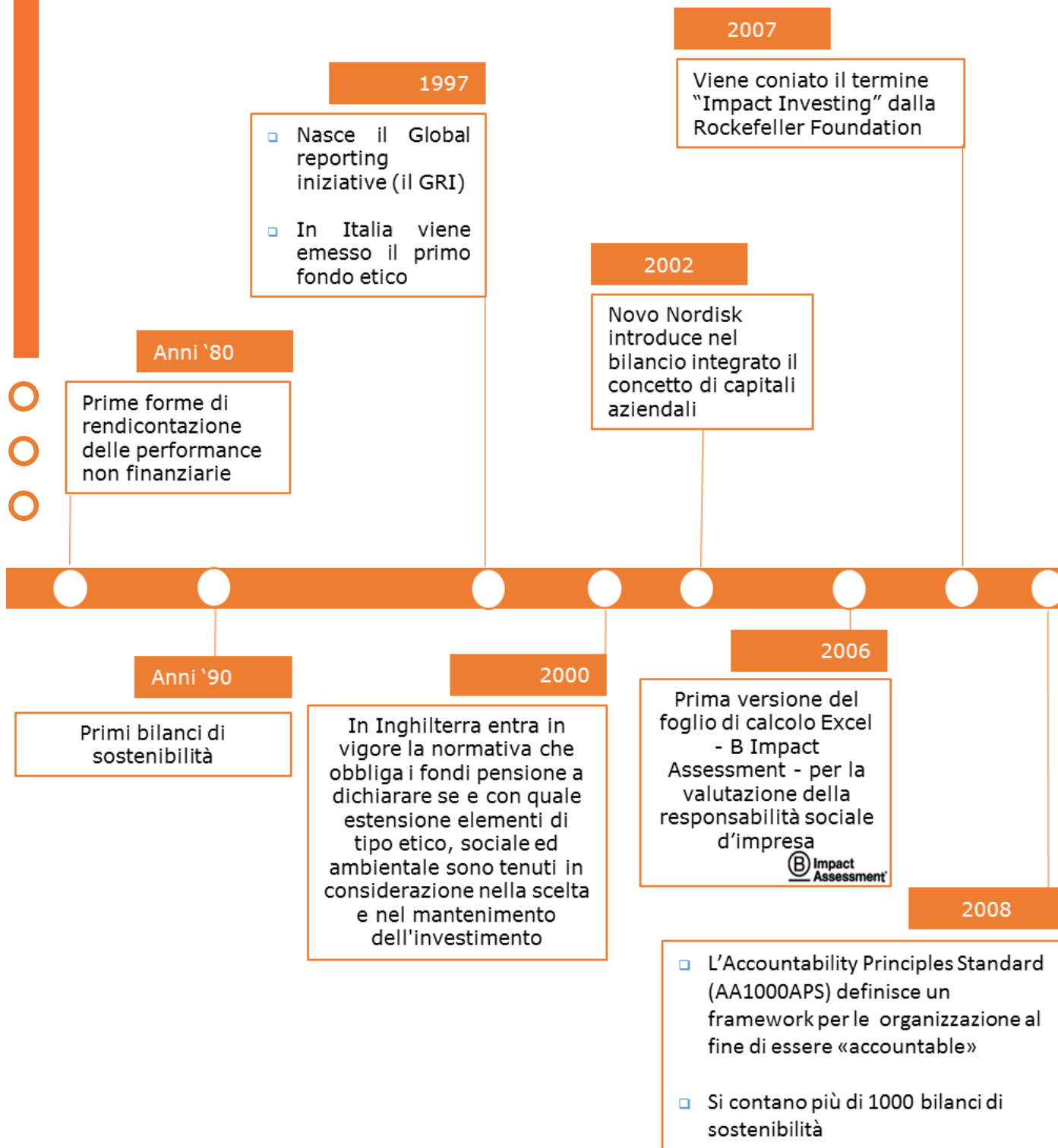
Nel corso degli ultimi decenni, si è osservata un'evoluzione del concetto di sostenibilità d'impresa in cui le imprese sono passate da un approccio più marginale e cautelativo ad un approccio più integrato e impegnato, volto alla creazione di valore economico per l'impresa e insieme di valore (sociale e non solo) per gli altri stakeholder. Sotto molteplici pressioni esterne, provenienti da stakeholder come consumatori, agenzie di rating e governi, le imprese e le organizzazioni hanno infatti gradualmente modificato la loro attitudine nei confronti della responsabilità sociale. Dall'atteggiamento protettivo degli anni '70, agli anni '80 in cui è emersa l'esigenza di una maggior tutela ambientale, passando per gli anni '90 quando l'attenzione per la sostenibilità è entrata nella sviluppo di prodotti e relativi processi, fino ad arrivare agli anni ai primi anni duemila con l'ingresso della sostenibilità nelle riunioni dei vertici aziendali e nell'ufficio dell'amministratore delegato.

Lo strumento principale utilizzato dalle imprese per rendicontare l'impegno verso l'ambiente e la società è il **Bilancio di Sostenibilità**, nato come strumento (il Bilancio Sociale) negli anni '80-'90 per rispondere all'esigenza del mercato di un maggior livello di trasparenza delle imprese. Il Bilancio di Sostenibilità rappresenta lo strumento centrale con cui le imprese, che intendono adottare un comportamento "socialmente responsabile", danno conto dell'impatto delle loro attività sul contesto sociale ed ambientale. A partire dagli anni novanta, per evitare scarsa attendibilità ed elevata autoreferenzialità delle informazioni contenute nei bilanci, si sono affermati numerosi standard nazionali ed internazionali, tra cui le Linee Guida elaborate dalla Global Reporting Iniziative (GRI), nata nel 1997, riconosciute come principale modello di riferimento a livello internazionale.

La crescente attenzione per la rendicontazione delle **informazioni extra finanziarie** ha portato con sé anche un progressivo interesse verso il concetto di **impatto sociale** e verso l'elaborazione di **metodologie adatte alla sua misurazione**. Negli anni infatti si va assistendo ad un'evoluzione, all'interno degli standard di rendicontazione, dell'oggetto della reportistica di sostenibilità: dal singolo concetto di performance economica, ambientale e sociale ad una crescente inclusione della nozione di impatto, la cui misurazione permette di identificare non solo gli output dell'attività di impresa ma anche i suoi outcome (benefici socio-economici). L'inclusione dell'analisi dell'impatto sociale all'interno della rendicontazione extra finanziaria trova conferma nel sempre maggiore interesse verso la reportistica d'impatto sociale, anche detta *social impact reporting*, che a partire dal mondo anglosassone, dove già vanta di solide basi, inizia a diffondersi anche in altri Paesi.

Nei primi anni duemila anche la **finanza**, rispondendo alle richieste di un mercato più attento ai temi di sostenibilità, ha iniziato a ideare strumenti e prodotti non solo per reperire fondi per le imprese ad elevato impatto sociale, ma anche per qualificare e remunerare i progetti e le aziende più meritevoli da un punto di vista socio-ambientale. Nascono così in un primo tempo i primi fondi etici o SRI (*Socially Responsible Investment*), che comprendono nei portafogli di investimento imprese che, a diverso titolo, definiscono e praticano approcci responsabili alla propria pratica di business.

Di seguito vengono riportate alcune delle **tappe più significative** di questo percorso (figura 1).



Negli anni a seguire si assiste anche allo sviluppo, a partire dai mercati a matrice anglosassone, dell'*Impact investing* e dei primi strumenti di finanza ad impatto sociale quali i titoli obbligazionari (es: *social impact bond*). L'*Impact Investing*, il cui termine è stato coniato dalla fondazione Rockefeller nel 2007, è un'attività di investimento in imprese, organizzazioni e fondi che operano con l'obiettivo di generare un impatto sociale misurabile e compatibile con un rendimento economico (Social Impact Investment Task Force, 2014). La necessità di ottenere un **impatto sociale** che sia misurabile in maniera comprensibile e attendibile ha incoraggiato l'elaborazione di ulteriori **metodologie e sistemi di misurazione** di impatto.

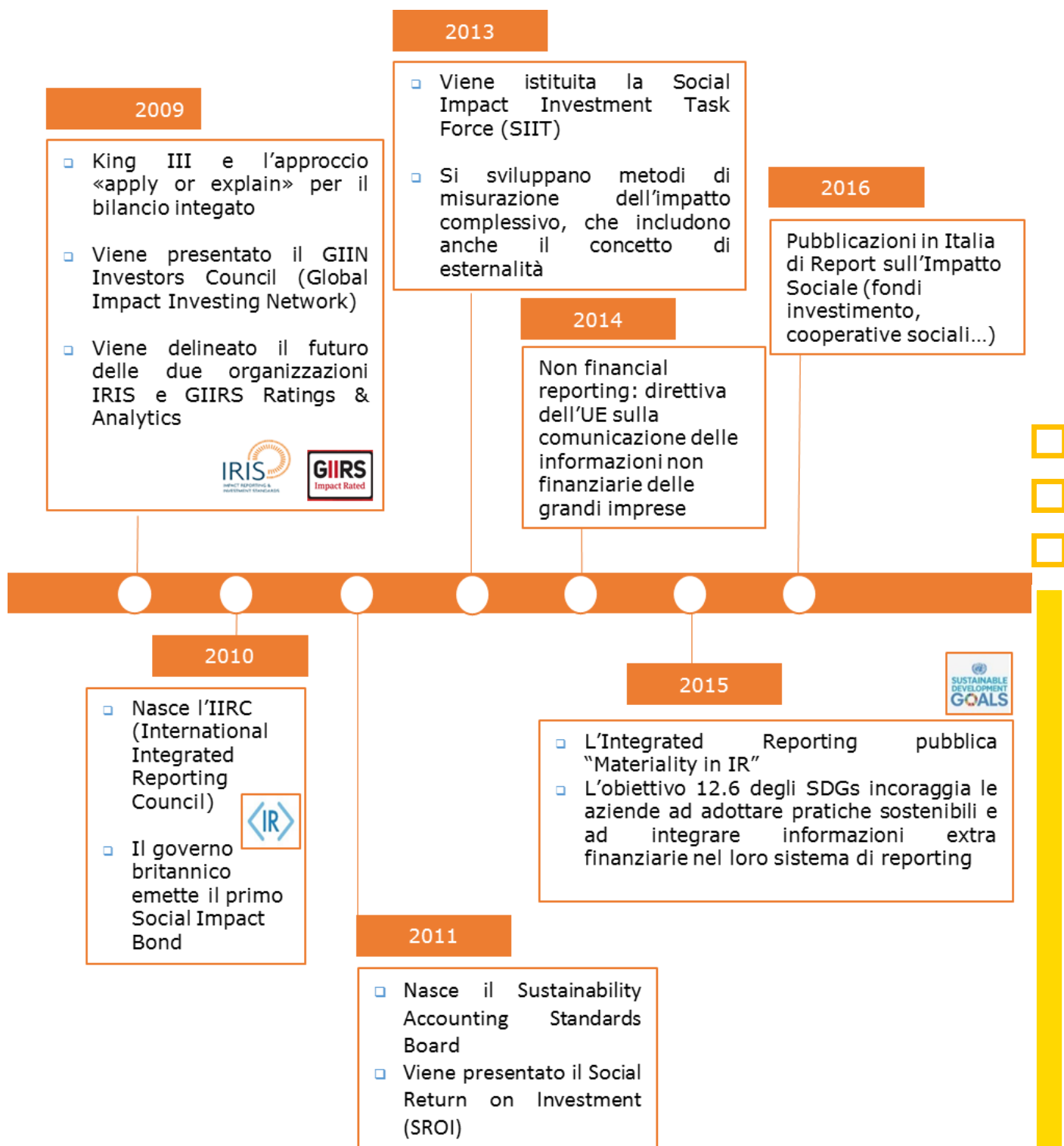


Figura 1: Timeline dell'Impatto Sociale (fonte: elaborazione di SCS Consulting)

## 2.2 Cos'è l'impatto sociale?



Non esiste una definizione univoca di “**impatto sociale**”, anzi esistono quasi tante definizioni quante sono le metodologie utilizzate per misurarlo. Questa mancanza di consenso su una definizione comune ha certamente contribuito a generare confusione, limitando nel tempo la capacità di studiare, sistematizzare e gestire il fenomeno. Differenze rilevanti su tale definizione sono riscontrabili tra distinti ambiti accademici quali sociologia, economia politica e gestione aziendale.

Per cercare di fare un po' di chiarezza sul tema, e tracciare successivamente i punti in comune, si riportano **una serie di definizioni** di impatto sociale elaborate da studiosi ed esperti nazionali e internazionali, in tema di impatto sociale:

*L'impatto sociale è la capacità di un'organizzazione di contribuire ad un cambiamento in un determinato campo d'azione modificando lo status quo di una persona o di una comunità destinatari dell'attività sociale. (Perrini e Vurro 2013)*

*L'impatto sociale è l'attribuzione delle attività di un'organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine. (EVPA 2013)*

*Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti. (Emerson et al. 2000; Epstein & Yuthas 2014)*

*L'impatto sociale è la porzione di outcome totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento. (Clark et al. 2004)*

*L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare. (Zamagni 2015)*

La pluralità ed eterogeneità delle descrizioni di impatto sociale sopra riportate, rende difficile l'elaborazione di una sua definizione unica. Tuttavia, mettendo a confronto queste diverse definizioni con altre fornite dalla letteratura, è possibile identificare una serie di **caratteristiche comuni** che permettono di delineare il concetto di impatto sociale.

Possiamo quindi affermare che **l'impatto sociale è:**

- l'insieme di risorse, input e processi adoperati nelle attività di determinati soggetti, interni od esterni all'organizzazione, che, nel perseguire specifici obiettivi d'impresa e/o sociali, modificano le condizioni di vita/lavoro/relazione delle persone coinvolte direttamente o indirettamente da quelle attività;
- il cambiamento nelle persone, o più in generale in un territorio, generato da un'impresa o un'organizzazione, direttamente attraverso le sue attività e indirettamente attraverso gli investimenti erogati nel breve o nel lungo periodo;
- la differenza che un intervento porta sulla vita di una persona e su

un territorio, tenendo conto di cosa sarebbe successo senza quella determinata attività.

La pluralità di definizioni e declinazioni che assume il concetto di impatto sociale si riflette nella molteplicità di strumenti e metodi di misurazione utilizzati per calcolare l'impatto sociale. L'assenza di uno standard condiviso, in grado di rappresentare in modo univoco l'eterogeneità dell'impatto sociale, ha difatti ostacolato l'adozione - a livello globale - di un sistema di misurazione comune.





CHI E PERCHÈ MISURA

L'IMPATTO

### 3.1 Perché oggi è diventato importante misurare l'impatto sociale?

Negli ultimi anni si è assistito nel mondo delle imprese ad un crescente interesse attorno al tema della misurazione dell'impatto sociale. Prima le imprese sociali, poi successivamente anche quelle "profit", si sono rese conto dell'importanza di comprendere e misurare il valore sociale creato, non solo per poter rendicontare agli stakeholder i propri risultati ma anche per riesaminare le proprie azioni e strategie sulla base di quanto appreso. Anche se non esistono ancora norme comparabili ai principi standard di contabilità finanziaria per poter misurare e rendicontare l'impatto sociale, tante organizzazioni si sono cimentate in questo sforzo di responsabilità sociale e trasparenza.

In particolare, è possibile identificare alcune motivazioni (*driver*) che stanno spingendo un sempre maggior numero di organizzazioni a intraprendere un processo di misurazione dell'impatto sociale:

- **Il cambiamento culturale in atto nella società:** il tema dell'*accountability*, il "rendere conto", sta registrando un notevole interesse come strategia non solo di comunicazione e riconoscibilità, ma anche come opportunità per le imprese di aumentare l'impatto sociale e dimostrare il proprio contributo nella creazione di valore condiviso.
- **La scarsità delle risorse:** si è diffusa una sempre maggiore necessità di dotarsi di strumenti che dimostrino concretamente il valore creato dall'attività dell'impresa e in grado di indirizzare le imprese stesse verso un uso efficace delle risorse per creare ulteriore valore.
- **L'evoluzione normativa a livello internazionale:** per le imprese sociali la Commissione europea ha sviluppato una metodologia per la misurazione dei benefici socio-ambientali generati dalle imprese sociali, mentre a livello nazionale, è appena stata approvata la Riforma del Terzo settore che va a definire le nuove caratteristiche di Impresa sociale. Per le imprese profit, la direttiva europea 2014/95/UE sulla rendicontazione delle informazioni non finanziarie, in vigore in Italia dal 2017, renderà obbligatoria la rendicontazione di alcune informazioni di carattere sociale (oltre che ambientale) per le grandi aziende quotate.
- **La crescente attenzione da parte degli investitori:** lo sviluppo della finanza a impatto sociale, ossia quella finanza che sostiene investimenti legati ad obiettivi sociali, che richiede strumenti di misurazione in grado di orientare le scelte di investimento e valutarne il rendimento.

### 3.2 Chi misura l'impatto?

Le organizzazioni che misurano l'impatto sociale creato sul territorio in cui operano possono essere profit o non profit / sociali.

Per le **organizzazioni profit**, la misurazione è utilizzata dai manager per migliorare l'*accountability* dei propri progetti, per definire in modo ottimale l'alloca-

### 3.3 Per quale motivo si misura l'impatto?

zione delle risorse ex-ante e per guidare le decisioni aziendali. L'azienda può decidere di valutare tutte le attività *core* di un'impresa che creano valore sociale per i propri stakeholder o solamente concentrarsi su alcune progettualità.

Se per le imprese profit la misurazione può essere utilizzata come uno strumento strategico, per le **organizzazioni non profit e sociali** la misurazione dell'impatto sociale è un'attività obbligatoria imprescindibile. Infatti, queste organizzazioni, per poter perdurare nel tempo, devono necessariamente dare evidenza pubblica dell'impatto generato, sia per essere compliant con i propri finanziatori, sia per rendicontare il proprio operato a futuri investitori e beneficiari.

In generale, la misurazione dell'impatto sociale è utile ad un'organizzazione sia per comprendere il proprio modello logico, e analizzare e ridefinire attività e obiettivi interni, sia per informare tutti gli stakeholder coinvolti, interni e esterni, sul cambiamento avvenuto (o atteso). Il processo di valutazione ha quindi per l'organizzazione una **duplice funzione**:

- ◆ **Funzione Interna:** in fase di *pianificazione* è uno strumento utile per l'identificazione di linee e criteri strategici, di progetti più efficaci, di fattori di criticità e ambiti da valorizzare. A *consuntivo*, qualora un'attività non abbia raggiunto i risultati preventivati, la valutazione può supportare le ragioni di un determinato intervento costruttivo o correttivo;
- ◆ **Funzione Esterna:** per comunicare ai propri interlocutori l'efficacia effettiva dei propri interventi rispondendo alle richieste informative degli stakeholder.

Pertanto, se da una parte l'obiettivo è che l'intero processo di valutazione, e in particolar modo il suo esito, sia facilmente comprensibile e rapidamente comunicabile all'esterno, dall'altra, i risultati della misurazione potranno essere utilizzati internamente dall'organizzazione per apprendere dal processo di cambiamento, ridefinire le proprie attività e rivedere la propria strategia.

### 3.4 A chi è diretta la misurazione?

Le organizzazioni decidono di intraprendere un percorso di misurazione dell'impatto sociale per poter rendicontare il proprio impegno verso un miglioramento delle condizioni sociali dei territori in cui si opera, cioè per comunicare e trasmettere, a tutti i soggetti interessati il cambiamento sociale, che è stato generato. Le categorie di attori a cui è diretto il processo di valutazione, ovvero i **destinatari** del rapporto finale di valutazione, sono:

- **i finanziatori**, presenti o futuri, che utilizzano la misurazione per comprendere l'efficacia del proprio intervento di finanziamento e valutare l'eventuale proseguimento, interruzione o revisione del sostegno;



- **i clienti/consumatori** attenti ai temi di sostenibilità, che, grazie ai risultati della misurazione, sono in grado di scegliere in modo consapevole un bene o un servizio, esercitando “il loro voto con il portafoglio” attraverso acquisti responsabili;
- **i soggetti pubblici** che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento privato nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza;
- **i beneficiari** ultimi di un intervento e tutti gli **altri stakeholder** interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le performance “sociali” di un’organizzazione (es. comunità locale, fornitori, dipendenti, etc.).





COME MISURARE L'IMPATTO:

IL PROCESSO DI MISURAZIONE

Il presente capitolo ha l'obiettivo di **descrivere un processo di misurazione dell'impatto sociale**, lineare e comprensibile, che possa aiutare le diverse organizzazioni profit e sociali a misurare il cambiamento che generano sulle condizioni di vita delle persone.

Per superare i diversi ostacoli insiti nel processo di misurazione, che impediscono una rilevazione puntuale e motivata di tutti i cambiamenti generati dalle attività realizzate, si propone l'adozione di un processo comune, articolato in **sei fasi** (figura 2):

1. Definizione dell'ambito di analisi (4.1)
2. Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder (4.2)
3. Comprensione del processo di cambiamento (4.3)
4. Misurazione e scelta degli indicatori (4.4)
5. Valutazione dell'impatto: attribuzione (4.5)
6. Comunicazione dei risultati e apprendimento (4.6)

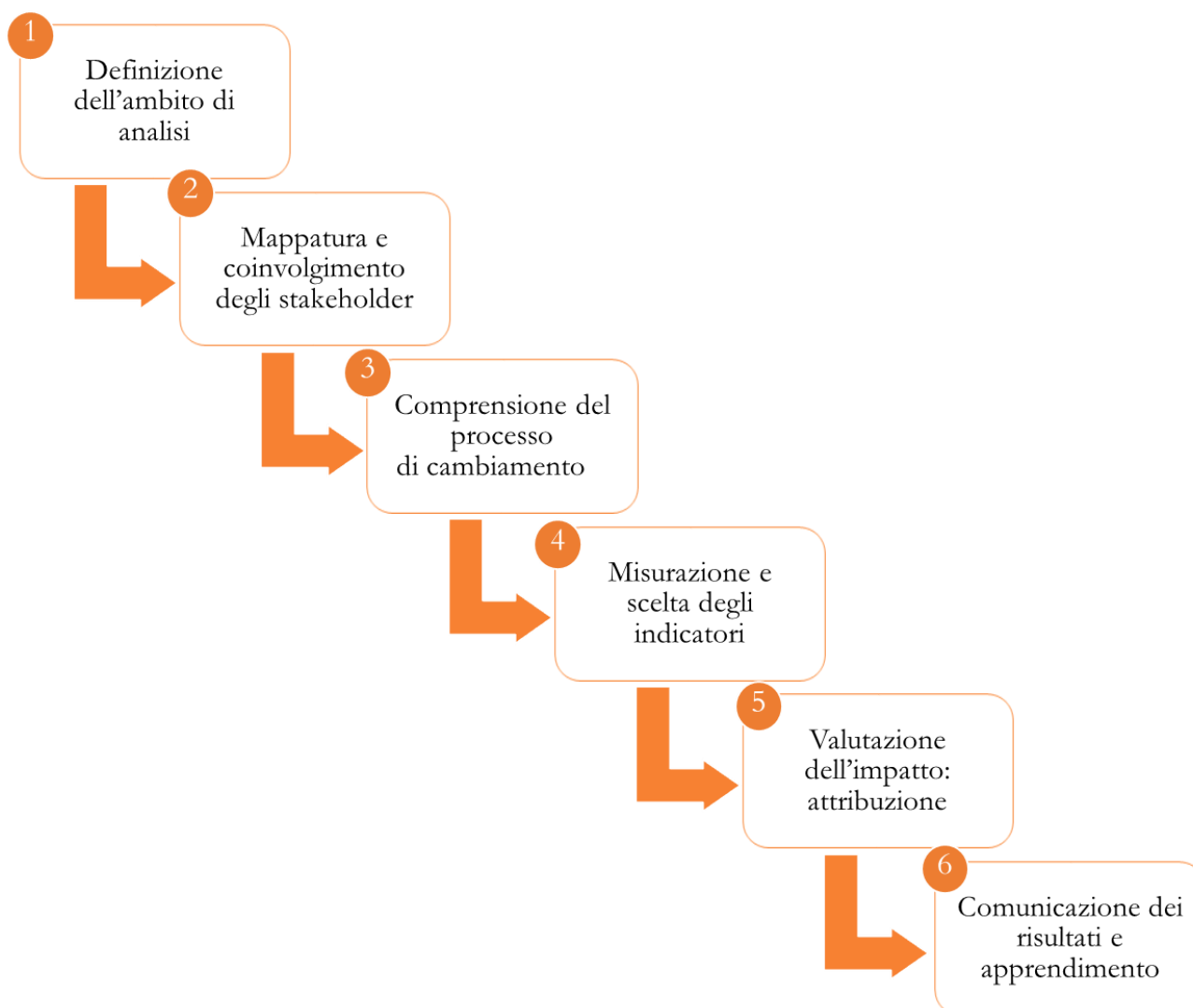
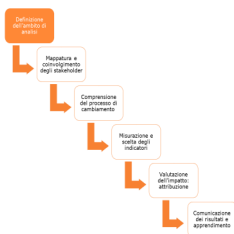


Figura 2: Il processo di misurazione dell'impatto sociale (fonte: elaborazione di SCS Consulting)

## 4.1 Definizione dell'ambito di analisi



Il primo passo nel processo di misurazione di un impatto sociale prevede la **definizione dell'ambito** (o perimetro) **di analisi**, ossia il confine tra ciò che sarà preso in considerazione come oggetto di studio e ciò che invece va oltre l'intento della valutazione. Questa prima fase è fondamentale perché fornisce le **indicazioni sulla rotta da seguire** nelle fasi successive del processo di misurazione, assicurando al contempo la fattibilità del percorso. Per arrivare a stabilire le priorità di misurazione e definire così il perimetro di analisi è necessario riflettere su cosa sia possibile e sensato misurare, sul motivo per farlo e sul modo in cui è opportuno comunicarlo. Di seguito verranno esaminate più nel dettaglio le cinque domande a cui dare risposta per poter definire il perimetro di analisi: Qual è l'obiettivo della misurazione? Qual è l'oggetto della valutazione? A chi è rivolto? Quali sono le risorse e i tempi a disposizione? Chi svolge l'analisi?

### Qual è l'obiettivo della misurazione?

E' fondamentale essere chiari sull'**obiettivo della misurazione**. Infatti, la misurazione sarà utile e rilevante per l'organizzazione soltanto se rispecchierà gli obiettivi di partenza. Una chiara spiegazione dell'obiettivo della valutazione aiuterà inoltre a evitare che vengano sprecati tempo ed energie per cercare di trovare le risposte corrette, ma alle domande errate.

Ci sono molte ragioni per misurare l'impatto, e differenti persone, gruppi, organizzazioni, imprese e i loro stakeholder possono avere obiettivi differenti al riguardo. Intercettare e considerare le richieste e le aspettative dei diversi portatori di interesse è importante per assicurare che il processo di misurazione sia adeguato, utile e rispondente alle istanze dei diversi attori.

Al fine di definire l'obiettivo della valutazione è necessario stabilire se l'analisi di impatto che si intende svolgere è **di tipo previsionale (ex-ante) o valutativo (in itinere o ex-post)**. I processi di valutazione, a prescindere dal tipo di impatto generato, possono essere effettuati infatti in diversi intervalli temporali: prima (ex ante), durante (in itinere) o dopo (ex post) la realizzazione di un progetto. La valutazione effettuata prima dell'attuazione di un intervento, per stabilirne la fattibilità, è definita valutazione ex ante; durante il progetto si può realizzare una valutazione in itinere per esaminare i risultati parziali e rilevare eventuali scostamenti da correggere; la valutazione ex post invece si svolge al completamento del programma con l'obiettivo di verificare il conseguimento o meno degli obiettivi prefissati e individuare interventi correttivi.

Alla luce di quanto detto e delle diverse tipologie di valutazione, gli obiettivi perseguibili dalle organizzazioni che decidono di misurare il proprio impatto sociale sono riconducibili a tre tipologie:

- **decidere:** se ha senso sostenere un programma o un intervento dopo averne stimato gli impatti attesi (ex-ante) o se continuare o ampliare un progetto in fase di realizzazione (in itinere) o già realizzato (ex-post);  
(es. valutare tra diverse proposte per aumentare il livello di occupabilità quella che genera maggiori benefici)
- **apprendere:** come replicare o “scalare” un progetto pilota (ex-post) o

come adattare un programma di successo a contesti diversi (ex-post);

*(es. comprendere come un progetto di educazione alimentare ha migliorato le abitudini alimentari dei beneficiari e valutare cosa può essere migliorato ai fini della sua replicazione in un'altra area)*

- **informare:** i potenziali beneficiari e in generale le comunità dei benefici derivanti da un progetto o programma (ex-ante) o i sostenitori e i donatori che il denaro conferito è stato investito in maniera positiva, segnalando risultati raggiunti e azioni di miglioramento (in itinere o ex-post).

*(es. quantificare i benefici sociali generati da un'organizzazione attraverso la diffusione gratuita di servizi di telefonia e internet a soggetti svantaggiati economicamente, e comunicare pubblicamente i risultati ottenuti)*

### Qual è l'oggetto della valutazione?

Per definire l'**oggetto della valutazione** può essere utile partire dalla missione di cui si è dotata l'organizzazione. Lo **scopo**, per un'impresa o un'organizzazione, è la giustificazione stessa della sua esistenza, la ragione per cui i suoi beni e servizi sono prodotti e venduti, ciò che la contraddistingue da tutte le altre. Fare chiarezza sullo scopo di un'organizzazione aiuta a identificare, misurare e rendicontare gli impatti sociali effettivamente significativi per essa, in quanto in linea con i suoi fini ultimi. Un'analisi di impatto può essere svolta **a diversi livelli**, coinvolgendo la società nel complesso (*macro*), un'intera organizzazione (*meso*) o essere concentrata su uno specifico progetto (*micro*) (figura 3).



Figura 3: I livelli dell'analisi dell'impatto (fonte: elaborazione di SCS Consulting)

In questa fase di definizione dell'oggetto della valutazione risulta quindi determinante stabilire il livello di analisi.

La decisione di analizzare l'impatto sociale di **tutte le attività** di un'organizzazione, o focalizzarsi **solo** su **alcune specifiche**, è fortemente vincolata ai limiti temporali e alle risorse a disposizione. In generale, può essere utile analizzare separatamente le attività legate a diverse fonti di finanziamento, dato che implicano destinatari diversi a cui dover rendicontare. A prescindere dal numero di attività oggetto di analisi, è bene comprendere chiaramente ciò che si spera di ottenere attraverso queste attività e l'entità del problema che si cerca di affrontare. Anche qui, essere chiari sull'oggetto della valutazione, ossia cosa si vuole misurare, permette di inquadrare e approfondire, sin dall'inizio, l'esame di determinati ambiti di attività, senza disperdere inutilmente tempo ed energie.

### A chi è rivolto?

Definire i **destinatari** dell'analisi di valutazione, ossia il pubblico di riferimento, è indispensabile non solo nell'identificare l'obiettivo e definire il perimetro dell'analisi, quanto nello scegliere lo stile comunicativo da adottare. Comunicare e presentare i risultati di una ricerca nel modo più adatto ai propri interlocutori è fondamentale: infatti, l'aver completato un'analisi e compreso un fenomeno non significa essere in grado di trasferire efficacemente quanto appreso. Uno stile di comunicazione efficace, che sia tagliato su misura sui destinatari dell'analisi, permetterà di trasmettere un messaggio chiaro, conciso e coerente, sulla base del quale le persone, le organizzazioni e le comunità a cui è diretto possano poi assumere decisioni e intraprendere azioni informate e consapevoli.

### Quali sono le risorse e i tempi a disposizione?

Al pari della gestione di progetti, anche nel caso di misurazione dell'impatto sociale i maggiori **limiti** che possono ostacolare il raggiungimento dei risultati prefissi dall'analisi sono due: **risorse** e **tempo**. Una buona gestione del processo di valutazione richiede una solida e attenta consapevolezza sia delle scadenze esistenti sia delle risorse a disposizione, quali personale, materiali e accesso a dati e informazioni. Spesso questi vincoli sono in contrasto l'uno con l'altro: ad esempio, le risorse limitate potrebbero comportare l'impossibilità di rispettare la scadenza di un progetto, o un termine irragionevole potrebbe ridurre la produttività delle risorse.

Pertanto prima di iniziare il processo di misurazione di impatto, è necessario definire le scadenze temporali, il tempo del personale e il denaro a disposizione per poter effettuare l'analisi, evitando ipotesi irrealistiche che potrebbero compromettere il raggiungimento dell'obiettivo. I costi, il tempo e l'ambito (obiettivo e oggetto) formano infatti un **triplice vincolo** che influisce direttamente sulla qualità del risultato da realizzare.



Figura 4: Il triangolo del triplice vincolo (fonte: elaborazione di SCS Consulting)

## Chi svolge l'analisi?

L'analisi di misurazione può essere svolta sia **internamente** sia ricorrendo ad un **aiuto esterno**. Per stabilire se utilizzare risorse proprie o esternalizzare l'analisi ad un soggetto terzo è importante sapere quali sono le **competenze** appropriate e se queste sono possedute all'interno dell'organizzazione, e in caso negativo a chi rivolgersi. Garantire di avere le competenze giuste all'interno o all'esterno dell'organizzazione è fondamentale per ottenere una misurazione affidabile.

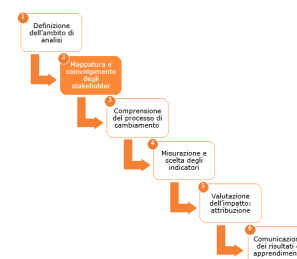
Tra la vasta gamma di abilità, competenze e esperienze necessarie per la misurazione di un impatto sociale, **cinque** sono le più rilevanti:

- **tecniche**: sono le *skills* più analitiche, quali progettazione di un quadro concettuale, sviluppo di metodologie (qualitative e/o quantitative per raccolta dati), raccolta e analisi dati, interpretazione di risultati e reportistica;
- **di comprensione**: sono le competenze necessarie a comprendere, analizzare e interpretare il contesto di riferimento (politico, economico, sociale e regolatorio) relativo alla misurazione;
- **di project management**: sono tutte le *hard e soft skills* necessarie per gestire un processo di misurazione, quali: budgeting, identificazione e coordinamento delle risorse necessarie, tempestività e risolutezza nel prendere decisioni e condurre l'analisi;
- **interpersonali**: sono competenze sociali e trasversali, quali la comunicazione scritta e orale, la negoziazione, l'intelligenza emotiva e la comprensione e l'inclusione delle diversità sociali e culturali;
- **professionali**: sono il comportamento, le norme e i valori che servono nel lavoro di valutazione, come integrità professionale ed etica.

Una volta stabilito il campo d'analisi, si passa alla fase di **individuazione e coinvolgimento degli stakeholder**. Gli stakeholder rappresentano i soggetti su cui l'impresa ha un impatto e che, al contempo, hanno influenza sull'impresa stessa.

Nel caso di un progetto con impatto sociale, gli stakeholder possono includere, ad esempio, i beneficiari dell'intervento, le comunità, i finanziatori, i donatori, gli azionisti, i governi, i media, ma anche il team di lavoro, composto per esempio da ricercatori e consulenti. Il coinvolgimento degli stakeholder all'interno del processo è cruciale non solo ai fini della definizione di un ambito di analisi circoscritto e misurabile (es. quale cambiamento verificato è l'oggetto dell'analisi o quali obiettivi e interessi hanno i vari attori al riguardo), ma anche del raggiungimento di risultati congrui (es. il mancato sostegno di uno stakeholder nel fornire dati o informazioni esclusive può compromettere l'esito dell'analisi). Pertanto, dato il loro ruolo critico nel processo di valutazione dell'impatto, è importante comprendere, in prima istanza, le motivazioni, i bisogni e le aspettative che gli stakeholder hanno riguardo al progetto/programma dell'organizzazione. La misurazione perciò non deve essere un'iniziativa individuale, ma pre-

## 4.2 Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder



vedere l'interazione e il coinvolgimento di diversi gruppi di stakeholder.

I **passi chiave** per consentire l'inclusione delle diverse categorie di stakeholder nel processo di valutazione dell'impatto sono **tre**:

- **Identificazione e mappatura degli stakeholder.** L'obiettivo di questa fase è essere sicuri di prendere in considerazione qualsiasi attore che abbia un "interesse" nel progetto, arrivando a delineare le relazioni che intercorrono tra questo stesso e l'organizzazione, sempre in relazione al progetto.

Il criterio per decidere se includere o meno uno stakeholder all'interno dell'analisi è stabilire se questo abbia sperimentato o possa sperimentare un cambiamento, positivo o negativo, a seguito del progetto e della sua valutazione. L'**analisi degli stakeholder** dovrebbe partire da una prima mappatura degli stakeholder di riferimento per l'impresa nel suo complesso. Tra gli stakeholder che sono rilevanti per l'organizzazione, si selezionano solo ed esclusivamente quelli che sono **significativi per il progetto**. Secondo lo standard AA1000 sullo Stakeholder Engagement (AA1000 SES), una corretta procedura di identificazione degli stakeholder dovrebbe basarsi sui due principi cardine: *rappresentatività* (garanzia che un ampio spettro di istanze e punti di vista diversi vengano rappresentati) e *inclusività* (promessa di includere tutti gli stakeholder rilevanti nel processo di coinvolgimento).

○ Una volta identificati gli stakeholder, è il momento di procedere alla **mappatura degli interessi e delle istanze di ciascun gruppo**. L'obiettivo di questo passaggio è comprendere, per ogni stakeholder, il tipo di relazione che esso stabilisce con l'organizzazione, ossia in che modo il singolo attore si inserisce all'interno dell'iniziativa/programma, attraverso un'attenta mappatura dei suoi interessi e delle sue esigenze in merito. Questo passaggio rappresenta anche il momento opportuno per registrare l'*attitudine* dello stakeholder sull'attività oggetto di analisi (di supporto / neutrale / di opposizione) e per stimare il tipo di *cambiamento* che l'attività genera o genererà sullo stakeholder (positivo / negativo, atteso / inatteso), da comprovare successivamente nella fase di coinvolgimento e ascolto. A tal riguardo, vi è una tendenza a concentrarsi sui cambiamenti positivi pianificati o attesi, tuttavia, anche i cambiamenti non pianificati o negativi possono essere di grande rilievo.

- **Ordinamento degli stakeholder.** E' il procedimento attraverso cui l'organizzazione assegna un **livello di priorità ad ogni stakeholder**, da cui dipenderà, eventualmente, il tipo e grado di coinvolgimento.

A partire dalla mappatura, gli stakeholder impattati dall'attività e dalla suo processo di valutazione vengono ordinati in funzione del loro livello di:

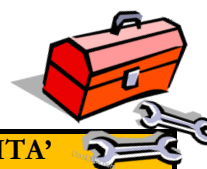
- **influenza** sull'attività oggetto di analisi;

- **dipendenza** dagli esiti dell'attività stessa.

Il grado di influenza e di dipendenza di uno stakeholder può variare a seconda che la valutazione venga realizzata ex-ante o ex-post rispetto alla realizzazione del progetto.

Di seguito si riporta un esemplificativo di mappatura e ordinamento degli stakeholder per un progetto di valutazione, dove, per ciascuna categoria identificata, viene indicato interesse, attitudine, cambiamento e grado di priorità (tabella 1).





CATEGORIA DI STAKEHOLDER	INTERESSE	ATTITUDINE	CAMBIAMENTO	PRIORITA' (INFLUENZA E DIPENDENZA)
Comunità Locale	Beneficiari	Supporto / Opposizione (a seconda dei beneficiari)	Atteso positivo / inatteso negativo (a seconda dei beneficiari)	Alta
Istituzioni pubbliche	Utilizzatori/fruitori dei risultati dell'analisi e potenziali finanziatori del progetto	Supporto	Inatteso positivo	Media-alta
Società Civile	Partner con cui si sviluppa progettualità sociale e utilizzatori/fruitori dei risultati dell'analisi	Supporto / Neutrale	Atteso positivo / atteso negativo	Media-alta
Comunità finanziaria / Investitori	Finanziatori del progetto e utilizzatori/fruitori dei risultati dell'analisi	Supporto	Atteso positivo	Alta
Media	Utilizzatori/fruitori dei risultati dell'analisi	Opposizione	Nessuno	Media
Clienti	Utilizzatori/fruitori dei risultati dell'analisi	Neutrale	Nessuno	Media
Dipendenti	Utilizzatori/fruitori dei risultati dell'analisi	Supporto	Nessuno	Media
Società di consulenza (Fornitori di servizi)	Esecutori dell'analisi di valutazione di impatto	Supporto	Atteso positivo	Media
Altri Fornitori di beni e servizi	Fornitori di beni e servizi per la realizzazione del progetto	Supporto	Atteso positivo	Bassa

Tabella 1: Esempio di mappatura e ordinamento degli stakeholder di un progetto di valutazione (fonte: elaborazione di SCS Consulting a partire da The Compass – Center for Social Impact 2014)

Una buona prassi è quella di determinare la rilevanza dei vari temi di interesse per ciascun stakeholder; tali risultati influenzano notevolmente la definizione dell'ambito di analisi, contribuendo a distinguere ciò che è rilevante misurare da ciò che invece non lo è. Questa sezione verrà approfondita nel focus successivo.



## FOCUS. L'analisi di Materialità

Per comprendere cosa includere nel perimetro della misurazione, soprattutto nel caso in cui un'organizzazione realizzi una pluralità di impatti di diverso tipo (non solo di carattere strettamente sociale, ma anche economici e ambientali), può essere opportuno condurre un'analisi di Materialità sull'intera organizzazione. Questa analisi consente infatti di definire l'oggetto della valutazione sulla base di ciò che è effettivamente importante, non solo per l'organizzazione, ma anche per i suoi stakeholder.

Il Global Reporting Initiative (GRI) nella più recente versione del suo standard internazionale di rendicontazione extra finanziaria - il G4 - definisce i temi *material* come: “tutti gli argomenti che possono ragionevolmente essere considerati importanti perché riflettono gli impatti economici, sociali e ambientali di un'organizzazione oppure perché sono in grado di influenzare le decisioni degli stakeholder e quindi meritano potenzialmente di essere inclusi nella rendicontazione.”

La priorità assegnata a ciascuna categoria di stakeholder è determinante nel definire il cerchio di attori da includere nel processo di coinvolgimento. Dal momento che, spesso, non è possibile coinvolgere tutte le categorie di stakeholder, può essere opportuno, ai fini della trasparenza del processo, chiarire le categorie escluse dal coinvolgimento e fornire le motivazioni di tale esclusione.

- **Coinvolgimento degli stakeholder.** Il processo di coinvolgimento degli stakeholder è fondamentale per comprendere il cambiamento (potenziale o effettivo) derivante da un progetto e di conseguenza selezionare gli indicatori necessari alla misurazione. Interrogare e ascoltare gli stakeholder sul cambiamento potrebbe voler dire anche mutare la decisione iniziale su quali siano gli obiettivi e l'oggetto della valutazione e quindi implicare una revisione dell'ambito di analisi. Non ultimo, il coinvolgimento degli stakeholder evita che l'analisi risulti, in ultima istanza, auto-referenziale o superflua.

Il coinvolgimento degli stakeholder è un'attività trasversale, che non si esplica interamente in questa fase, ma rimane rilevante durante tutto il percorso di valutazione, dall'identificazione delle aree d'impatto, alla raccolta dei dati, fino alla verifica dei risultati ottenuti. Il processo di coinvolgimento degli stakeholder è pertanto un percorso sistematico di interazioni, alcune più regolari altre più discontinue, che segue l'intero ciclo di vita del processo di misurazione:

- *in fase di pianificazione di un'iniziativa o di un programma*, si raccolgono le percezioni, i bisogni e le preferenze degli stakeholder riguardo l'attività da avviare, e si stima il cambiamento che si vuole generare;
- *durante lo svolgimento dell'iniziativa*, si mantiene un dialogo costante e si registrano i feedback sui risultati ottenuti rispetto al cambiamento previsto, con l'obiettivo di allineare il più possibile le previsioni iniziali ai risultati ottenuti;
- *nella fase di valutazione consuntiva*, si interrogano gli attori coinvolti sul cambiamento generato, oltre a raccogliere i loro giudizi e consigli sull'iniziativa, in modo da poter misurare l'impatto prodotto ed individuare eventuali azioni migliorative.

La condivisione interna ed esterna degli obiettivi e degli ambiti di analisi, del processo di misurazione e delle risorse coinvolte può rilevarsi una leva fondamentale al fine di ottenere il sostegno dei diversi attori coinvolti, indispensabile, per esempio, in fase di raccolta dati. Il coinvolgimento è fondamentale per lo

stadio successivo di valutazione degli impatti; è infatti grazie al contatto diretto con essi che si può costruire la catena di valore degli impatti, finalizzata all'identificazione delle aree di impatto e degli indicatori di performance per quantificare.

Una volta che sono stati individuati gli stakeholder e definiti i cambiamenti avvenuti (o attesi), diventa opportuno formulare un **quadro logico** che consenta di **comprendere** adeguatamente in che modo il **cambiamento** è stato o sarà apportato dall'organizzazione. Tale modello logico, che prende il nome di **catena del valore dell'impatto** (*impact value chain*), permette di individuare i diversi passaggi attraverso i quali un progetto o un programma genera un determinato cambiamento nella vita delle persone (impatto sociale). La catena del valore dell'impatto è una rappresentazione grafica (figura 5) di come un'iniziativa o programma si sviluppa attraverso il concatenamento di input (risorse), attività, output (esiti), outcome (risultati) e impatti.

Comprendere il processo di generazione dell'impatto è di primaria importanza non solo per ottenere una misurazione dell'impatto attendibile e verificabile, ma anche per comparare i benefici sociali generati ai costi sostenuti per realizzare le attività, andando così a valutare non solo l'efficacia ma anche l'efficienza di un progetto.

## 4.3 Comprensione del processo di cambiamento

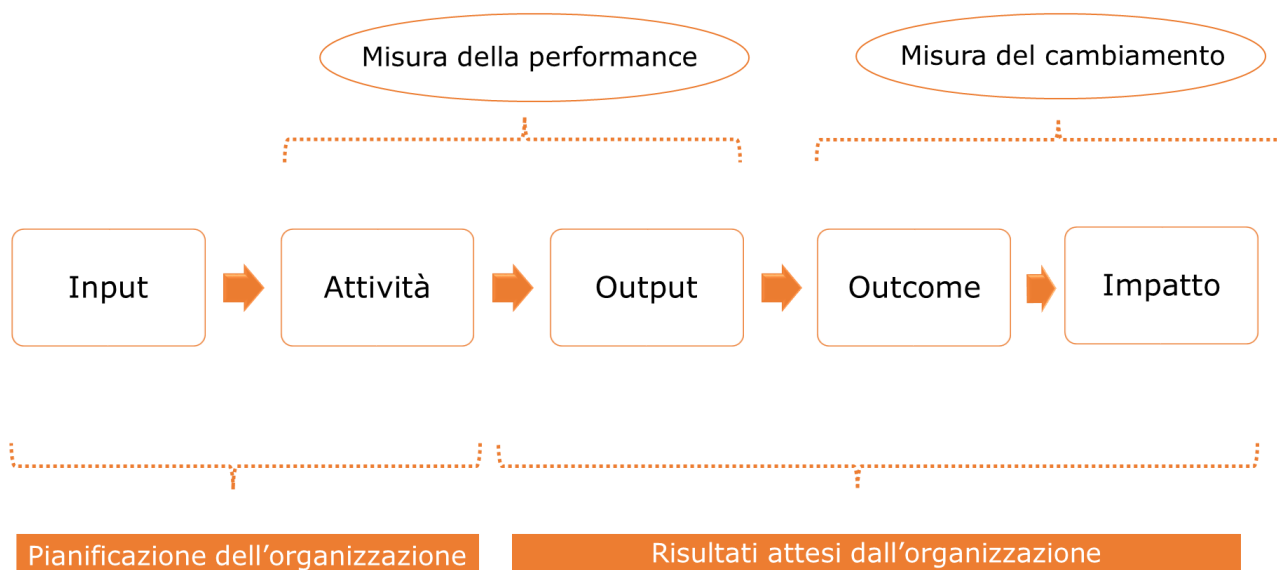
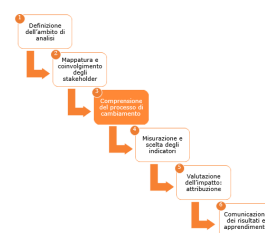


Figura 5: Catena del valore dell'impatto (fonte: elaborazione di SCS Consulting)

Per poter formulare una catena del valore dell'impatto è necessario innanzitutto definire i concetti di input, attività, output, outcome e impatto, da cui dipenderà inoltre la fase di selezione degli indicatori.



- **input:** sono tutte quelle le risorse di diversa natura (denaro, competenze, tempo e beni strumentali come materie prime e impianti) utilizzate dall'organizzazione per lo svolgimento delle attività del progetto. Sono quindi i costi e gli investimenti effettuati per raggiungere un determinato cambiamento sociale. La classificazione degli input permette di mettere in relazione le risorse impiegate ai benefici sociali ottenuti (o attesi), consentendo così la valutazione di un progetto in termini di efficienza e l'eventuale comparazione con altre iniziative, simili o alternative.

*(es. costi sostenuti e risorse utilizzate per l'organizzazione di un corso di formazione professionale)*

- **attività:** sono tutte le azioni concrete, i compiti e il lavoro svolto dall'organizzazione per la realizzazione del progetto. Rappresentano quindi le modalità attraverso cui l'organizzazione ha impiegato risorse e investimenti, per creare cambiamenti – generalmente miglioramenti – nella vita dei beneficiari. Il dettaglio sulle attività consente di classificare i costi e gli investimenti ascrivibili alle diverse attività svolte.

*(es. organizzazione di un corso di formazione professionale)*

- **output:** sono tutti i prodotti e i servizi risultanti da un intervento, ovvero, i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione. Gli output sono quindi risultati concreti e misurabili prodotti da un progetto attraverso la realizzazione di determinate attività.

*(es. formazione delle n. persone beneficiarie che hanno partecipato al corso)*

- **outcome** (risultati): sono tutti i cambiamenti, positivi e negativi, sia a breve che a lungo termine, che si verificano sulla vita delle persone destinatarie dalle attività realizzate. Sono quindi i benefici ottenuti e gli effetti negativi verificati a seguito del conseguimento di determinati output. Gli outcome possono essere a breve o lungo termine in funzione del bisogno sociale da soddisfare e del prodotto fornito o servizio erogato. Possono essere diretti (conseguenza ragionevolmente diretta del prodotto o servizio sulla vita del beneficiario) o indiretti (effetto indiretto sulla vita del beneficiario o di altre persone). Inoltre, questi possono essere attesi come anche non attesi, ovvero non previsti inizialmente dall'intervento.

*(es. conseguimento impiego da parte dei beneficiari a seguito di un corso di formazione)*

- **impatto:** è la parte di outcome (cambiamento) che viene imputata in maniera esclusiva alle attività realizzate dall'organizzazione. L'impatto è quindi una misura di outcome al netto dei cambiamenti imprevedibili, che sarebbero avvenuti ugualmente anche senza il progetto, e di quelli osservati ma attribuibili ad altri interventi. La misura dell'impatto rappresenta quindi l'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi.

*(es. percentuale del conseguimento impiego che può essere attribuita in maniera esclusiva al corso di formazione)*

Il processo di cambiamento, descritto dalla catena del valore dell'impatto, è influenzato dal più ampio **contesto generale** in cui l'organizzazione opera. Comprendere adeguatamente l'ambiente in cui un progetto o programma si sviluppa è fondamentale per ottenere una valutazione di impatto attendibile. Elementi chiave da considerare in un'analisi del contesto sono: lo stato attuale e i trend futuri riguardanti la condizione di vita delle persone e l'ambiente circostante (naturale, socio-culturale, economico, istituzionale); le strutture di potere (formali e informali) che possono influenzare il processo di cambiamento; il numero di organizzazioni e partner coinvolti nel progetto e il ruolo da loro esercitato nel perseguire i risultati.

In particolare, il raggiungimento dei risultati è influenzato da numerosi **fattori (o rischi) esterni**, su cui

L'organizzazione non detiene un controllo diretto, che devono essere considerati non solo nella definizione della catena del valore dell'impatto, ma anche al momento della costruzione degli indicatori. La situazione socio-economica dei beneficiari, le resistenze culturali al cambiamento o l'influenza esercitata da soggetti terzi sono tutti fattori che possono impedire il verificarsi dei risultati attesi. Per non trascurare questi fattori esterni, si elaborano delle **ipotesi** (o *assumptions*) che rappresentano le condizioni base per la realizzazione e il successo del progetto. Violate queste assunzioni critiche, il raggiungimento del risultato sociale risulta compromesso, e pertanto la catena del valore dovrà essere riformulata.

La catena del valore è utile a determinare qual è l'impatto sociale che un intervento intende generare, capire perché un cambiamento è avvenuto o meno e stabilire cosa può essere misurato. Nello specifico, adottare questo approccio **può aiutare a:**

- *comprendere* in che modo gli obiettivi individuati vengono raggiunti;
- *riformulare* o *prioritizzare* l'oggetto della valutazione;
- *comprendere* le interazioni tra i diversi anelli della catena del valore, come tra output e outcome;
- *identificare* possibili conseguenze inattese e potenziali rischi;
- *valutare* l'efficacia di un intervento, andando a relazionare i costi sostenuti ai benefici attesi;
- *determinare* l'efficienza di un progetto, aiutando a spiegare tutte le associazioni di causa e effetto.

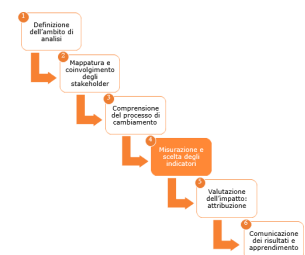
La catena del valore dell'impatto rappresenta un **modello dinamico**, che deve essere testato, messo in discussione con gli stakeholder e ridefinito nel tempo, per intercettare le potenziali evoluzioni e modifiche del processo e ri-calibrare il tiro. Anche in questa fase l'intervento degli stakeholder risulta cruciale, al fine di validare le relazioni causali identificate, evitando così di sovrastimare i risultati o attribuire al progetto benefici non ascrivibili esclusivamente ad esso.

La mappatura del processo di cambiamento e la sua rappresentazione attraverso la catena del valore dell'impatto serve a evidenziare gli elementi chiave del processo. Il passo successivo verso la misurazione dell'impatto è **tracciare** questi elementi - in particolare **output e outcome** - attraverso **l'utilizzo di indicatori**.

L'indicatore è uno strumento di misura in grado di quantificare una variazione o un cambiamento. Può rilevare pertanto cambiamenti positivi, negativi o assenza di cambiamento rispetto alle condizioni iniziali. I cambiamenti possono essere attesi o inattesi, ovvero inizialmente non previsti.

Il fine ultimo dell'analisi di impatto risiede nella misurazione del grado di realizzazione, potenziale o effettivo, dei risultati previsti per ciascuna attività (output) e dei cambiamenti attesi per ciascun stakeholder (outcome). Per tale ragione, a ciascun output e a ciascun outcome verrà attribuito un indicatore in grado di valutare i progressi avvenuti nel processo di cambiamento (figura 6).

## 4.4 Misurazione e scelta degli indicatori



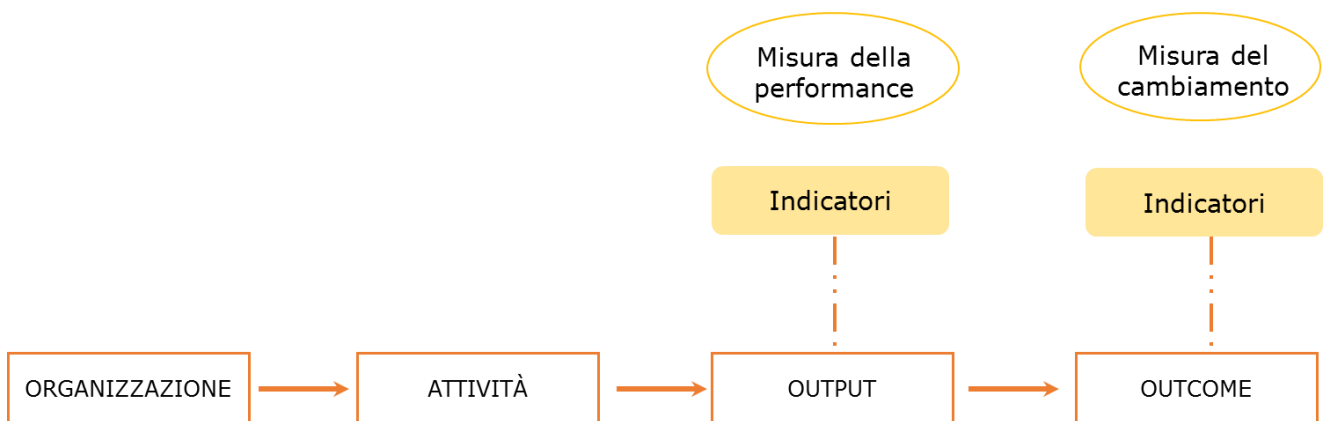


Figura 6: Indicatori di output e outcome (fonte: elaborazione di SCS Consulting)

Gli **indicatori di output** misurano la quantità (o qualità) dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione che permettono di generare un cambiamento sociale; essi forniscono informazioni riguardo l'efficienza, ma non l'efficacia, di un intervento sociale, che è invece analizzata attraverso lo studio dell'outcome e del conseguente impatto.

Se l'output è quindi inteso come la quantità misurabile di ciò che l'organizzazione ha fatto, l'outcome è invece ciò che si rileva in termini di obiettivi sociali perseguiti. Gli **indicatori di outcome** misurano pertanto il cambiamento sociale derivante dai beni e servizi prodotti dall'attività posta in essere. Ad esempio, a fronte di un certo numero di pazienti malati di HIV che hanno ricevuto un determinato trattamento farmacologico (indicatore di output), è possibile registrare una certa riduzione del relativo tasso di mortalità (indicatore di outcome). Tra i diversi indicatori di outcome, quelli di impatto sono quelli che consentono di valutare più soddisfacentemente un progetto in termini di efficacia, misurando l'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi. Il calcolo e l'attribuzione dell'impatto sarà approfondita nel successivo paragrafo.

Quando un'organizzazione ha definito le proprie attività e la catena di impatto, può allora prepararsi a selezionare gli indicatori di output e outcome più adatti alla misurazione. La **selezione degli indicatori** non è un'attività semplice, infatti non esiste una regola universale che stabilisce quali indicatori debbano essere utilizzati. Tuttavia esistono diversi criteri per la selezione e lo sviluppo di indicatori, come lo SMART – gli indicatori devono essere Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti, Tempo-definiti – o il QQT – gli indicatori devono includere informazioni di Quantità, Qualità, Tempo. In linea generica, è possibile affermare che un **indicatore**, per essere selezionabile, **dovrebbe essere**:

- ⇒ *rilevante* rispetto all'obiettivo della misurazione;
- ⇒ *specifico* rispetto all'oggetto della misurazione;
- ⇒ *in grado di catturare l'essenza*, ossia chi, cosa, quanto, dove e quando;
- ⇒ *ricettivo e sensibile* rispetto ai cambiamenti che si verificano nel tempo;
- ⇒ *attendibile* in quanto proviene da una fonte di dati affidabile;
- ⇒ *monitorabile nel tempo* per permettere una comparazione rispetto al passato o ad altre organizzazioni;
- ⇒ *pratico*, cioè semplice e economico da usare.

Per un esame più approfondito del processo di selezione ed elaborazione di indicatori per la misurazione

degli output e outcome ottenuti, si rimanda al documento “Selecting Indicators” elaborato dall’ United Nations Development Programme (UNDP)<sup>3</sup>.



Per agevolare il processo di individuazione degli indicatori è possibile anche avvalersi di metriche già esistenti. L’utilizzo di indicatori standard – riferiti a dati sulla popolazione - può essere di beneficio perché permette di comparare i valori ottenuti con altre organizzazioni, dimostrare la capacità nel contribuire a risolvere problematiche sociali, risparmiare tempo e risorse da dedicare allo sviluppo di indicatori validi e affidabili. Per una raccolta esaustiva di indicatori sociali si può fare riferimento alla serie di indicatori Iris pubblicati dal Global Impact Investing Network (GIIN)<sup>4</sup> o alla raccolta di indicatori contenuta nello standard G4 Sustainability Reporting Guidelines diffuse dal Global Reporting Initiative (GRI)<sup>5</sup>.



### FOCUS. Monetizzazione e utilizzo delle proxy

Un passaggio facoltativo, successivo alla selezione degli indicatori di outcome, è quello della monetizzazione degli outcome, che consiste nell’assegnare ad ogni outcome (o beneficio) un valore monetario. Il procedimento di **monetizzazione degli outcome** è molto utile per confrontare benefici sociali tra loro molto diversi, come ad esempio aumento del tasso di scolarizzazione e riduzione della morbidità, che possono fare riferimento allo stesso progetto o a progetti alternativi. Inoltre, la monetizzazione permette di calcolare in valori monetari (euro), e quindi ricondurre a un numero, la somma dei benefici generati da un progetto, che possono essere pertanto inclusi in un’analisi costi-benefici.

Monetizzare gli outcome non è semplice poiché i benefici sociali sono tipicamente beni non commercializzati sul mercato e quindi non posseggono un prezzo di mercato, benché abbiano un valore per le persone che ne beneficiano. Per arrivare ad assegnare loro un valore monetario è quindi necessario utilizzare delle **proxy**, o approssimazioni, **finanziarie**. Le proxy finanziarie sono stime del valore finanziario di un bene o servizio di cui non è possibile sapere l’esatto valore di mercato, come i benefici sociali.

Per calcolare il valore di beni a cui non è stato assegnato un prezzo si utilizzano le tecniche valide per la **valutazione dei beni non di mercato**, che vantano una lunga tradizione nel campo dell’economia dell’ambiente e della salute. Queste sono riconducibili a **tre gruppi**:

- **metodi basati sul risparmio o sulla perdita conseguita**. Sono metodi che stimano il valore monetario di un bene sulla base del *costo o del guadagno* che esso comporta per i diversi soggetti. Questi metodi equiparano il valore di un bene non scambiato sul mercato all’effettivo risparmio di costo, inteso come riduzione di costi esistenti (es. riduzione dei sussidi di disoccupazione grazie ad un programma di formazione professionale) o costi evitati (es. risparmio di costi sanitari dovuti al miglioramento delle

3 <http://web.undp.org/evaluation/documents/methodology/rbm/Indicators-Paper1.doc>

4 <https://iris.thegiin.org/>

5 <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

abitudini alimentari), o aumento del reddito (es. aumento del salario per le persone o del gettito fiscale per lo Stato) che esso rende possibile. Nell'utilizzare tale metodologia, è importante evitare l'errore del doppio conteggio, ossia non registrare un beneficio due volte, come riduzione di costi per un soggetto e aumento di reddito per un altro.

- **metodi basati sulle preferenze dichiarate.** Sono metodi di rilevazione diretta, basati sull'utilizzo di un questionario somministrato ad un campione di persone, per identificare il comportamento degli individui (preferenza dichiarata) in un ipotetico mercato in cui il bene, privo di prezzo, viene scambiato. Il metodo più utilizzato è quello della *valutazione contingente*, definito in tal modo perché la valutazione è condizionata ad uno scenario ipotetico, che viene presentato agli intervistati. In particolare, ai beneficiari è richiesto di esprimere la propria disponibilità a pagare per ottenere o evitare un bene o un servizio per cui non esiste un immediato corrispettivo di prezzo (es. la disponibilità a pagare per ottenere una riduzione del traffico o una città più pulita). La disponibilità a pagare dichiarata dagli intervistati esprime dunque il valore monetario del bene.

- **metodi basati sulle preferenze rivelate.** Sono metodi che stimano il valore dei beni utilizzando mercati surrogati, ossia ricorrendo al comportamento di consumo degli individui in mercati in qualche modo collegati a quello del bene originario. I due metodi più utilizzati sono quello del prezzo edonico e quello del costo di viaggio. Il metodo del *prezzo edonico* stima il valore del bene (es. criminalità) attraverso il prezzo di mercato di un altro bene a esso collegato (es. prezzo delle case), basandosi sull'ipotesi che il prezzo del bene da stimare sia implicitamente considerato nel valore dell'altro bene di cui si conosce il valore di mercato (es. il livello di criminalità si riflette nel prezzo delle case). Il metodo del *costo di viaggio* invece calcola il valore monetario di un bene sulla base del costo (o tempo) di viaggio che le persone sono generalmente disposte sostenere (o impiegare) per godere di un determinato bene o servizio (es. costo sostenuto per raggiungere un parco o un lago).

Come osservato, la scelta di una buona proxy finanziaria non è un'attività di facile e immediata attuazione, anche perché, al pari degli indicatori, non ci sono regole certe rispetto a quale metrica utilizzare in situazioni diverse. Un buon punto di partenza è senza dubbio il coinvolgimento degli stakeholder, i quali, essendo coinvolti in prima persona, saranno coscienti del valore attribuibile ad un particolare beneficio, e quindi potranno facilitare la riflessione sul tipo di proxy da adottare.

Allo stesso tempo, può essere particolarmente utile consultare ricerche, articoli accademici o altri documenti ufficiali in cui sia già stato assegnato un valore monetario all'outcome oggetto di misurazione.

Una raccolta di proxy finanziarie, sebbene limitata ad alcuni settori, è attualmente fornita dallo SROI Canada<sup>6</sup> e dal Global Value Exchange<sup>7</sup>.



6 <https://sroi-canada.ca/proxy-database-tools/>; [https://www.calgary.ca/CSPS/CNS/Documents/fcss\\_sroi\\_canada\\_financial\\_proxy\\_list.pdf?noredirect=1](https://www.calgary.ca/CSPS/CNS/Documents/fcss_sroi_canada_financial_proxy_list.pdf?noredirect=1)

7 <http://www.globalvaluexchange.org/outcome-groups/mental-health-and-well-being/>



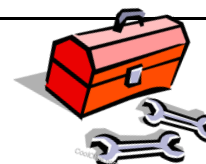
Per ulteriori informazioni sulle tecniche di analisi costi-benefici si rimanda al capitolo 2 del manuale “La valutazione dei costi e dei benefici nell’analisi dell’impatto della regolazione”<sup>8</sup> e al capitolo 5 della Guida al Ritorno Sociale SROI<sup>9</sup>, metodologia di analisi costi-benefici che arriva a definire un numero, il ratio SROI (Social Return on Investments), dato dal rapporto tra valore attuale e valore degli investimenti, che consente comparare diverse alternative progettuali.



Di seguito si propone, a titolo esemplificativo, una lista di outcome per diversi settori, accompagnati dai relativi indicatori e da alcune possibili proxy finanziarie. Questi esempi possono essere utilizzati per orientarsi, o anche come spunto, nel processo di definizione o selezione di metriche specifiche (tabella 2).

Settore	Outcome	Indicatore	Proxy finanziaria
Salute	Miglioramento della salute mentale	Prevalenza e severità di problemi mentali nei giovani	Costo di ospedalizzazione per persone con problemi mentali; costo delle sessioni terapeutiche
	Miglioramento della salute fisica	Livelli di fumo nella popolazione adulta	Costi per visite mediche pneumologiche; costo dell’assicurazione sanitaria
		Frequenza degli esercizi fisici	Costo dell’iscrizione alla palestra
Ambiente	Minore quantità di rifiuti prodotti	Quantità di rifiuti in discarica	Costo di gestione della discarica per il Governo
		Livello delle emissioni di CO2	Costo delle emissioni di CO2
	Migliore qualità dell’aria	Livello di inquinamento atmosferico	Costo di acquisto degli alloggi a seconda della zona
Giustizia	Riduzione dei reati commessi	Frequenza dei reati	Costo di incarcerazione di un individuo adulto; costo delle investigazioni di polizia; spese processuali;
		Reati condotti da donne madri	Costo dell’assistenza all’infanzia
Società	Diminuzione dei senza fissa dimora	Numero di persone senza fissa dimora	Costo di vitto e alloggio per gestione di persone senza fissa dimora
		Re-inserimento nella vita lavorativa	Salario mensile percepito grazie a nuovo impiego

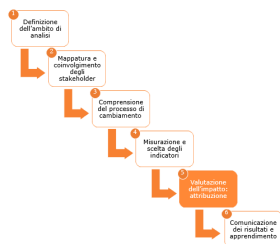
Tabella 2: Lista esemplificativa di outcome, relativi indicatori e possibili proxy finanziarie (fonte: elaborazione SCS Consulting da dati SROI)



8 [http://www3.unisi.it/cipas/ref/AIR/Cap\\_2.pdf](http://www3.unisi.it/cipas/ref/AIR/Cap_2.pdf)

9 <http://www.humanfoundation.it/ita/il-nostro-lavoro/pubblicazioni/1-guida-sroi/file.html>

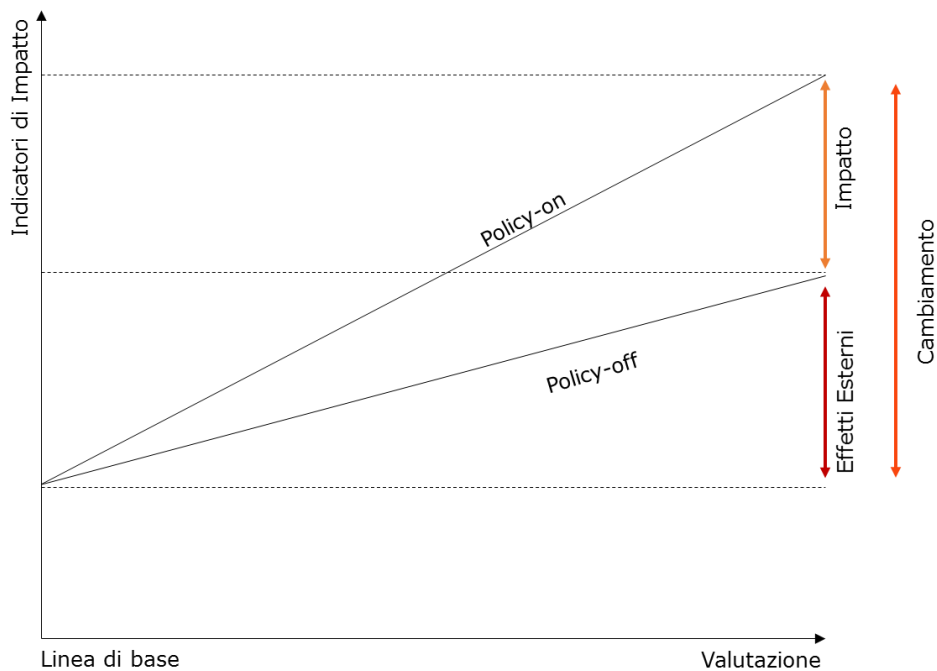
## 4.5 Valutazione dell'impatto: attribuzione



Una volta misurati output e outcome attraverso specifici indicatori, si giunge a definire l'**impatto**, ossia la **parte di outcome** (cambiamento) **che è ascrivibile in maniera esclusiva al progetto**. L'impatto è dunque da intendersi come **outcome al netto** dei cambiamenti che sarebbero avvenuti ugualmente anche senza il progetto e di quelli invece attribuibili ad altri interventi (figura 7).

La valutazione di questo outcome netto, o chiamata anche misura dell'**addizionalità** dell'intervento, viene effettuata ex-post normalmente attraverso il cosiddetto metodo "**controfattuale**".

L'analisi controfattuale permette infatti di comprendere in che misura gli outcome siano da imputare a un determinato intervento e quanto invece si sarebbe verificato indipendentemente da esso. L'impatto dell'intervento viene quindi misurato come la differenza tra il cambiamento complessivo osservato e la stima del cambiamento in assenza dell'intervento (controfattuale).



Policy-on = intervento dell'organizzazione e di forze esterne ad essa

Policy-off = intervento di forze esterne all'organizzazione

Figura 7: L'impatto come parte del cambiamento (outcome netto) (fonte: elaborazione SCS Consulting da Commissione Europea DEVCO)

La valutazione del controfattuale si basa sull'adozione e osservazione di un "**gruppo di controllo**", ossia un gruppo di soggetti – individui, famiglie, imprese - che non beneficiano dell'intervento, ma che sono il più possibile simili, idealmente identici, a coloro che invece ne beneficiano. Esistono diverse metodologie per la valutazione controfattuale, che si dividono in sperimentali

(esperimento controllato) e non sperimentali (abbinamento statistico, disegno della discontinuità, differenza nelle differenze e variabili strumentali), a seconda che i destinatari dell'intervento siano assegnati in modo casuale o meno. Per un'analisi di queste metodologie si può far riferimento ad alcuni documenti del Settore Pubblico sulla valutazione del controfattuale<sup>10</sup>.



Purtroppo costruire solidi metodi controfattuali può non essere semplice, giacché le variabili in gioco sono diverse e le risorse utilizzabili possono non essere all'altezza. In caso non sia possibile utilizzare una valutazione controfattuale per la misurazione dell'impatto, per motivi di tempo, costi o competenze è tuttavia possibile fornire una **stima approssimata dell'addizionalità** dell'intervento. La stima dell'addizionalità viene utilizzata anche in tutti i casi in cui la misurazione dell'impatto è condotta ex-ante, trattandosi di un'analisi previsionale, non di una valutazione di un impatto già accaduto.

Per poter formulare una stima, il più attendibile possibile, della parte di cambiamento che è attribuibile in maniera esclusiva al progetto, ovvero l'impatto, è di primaria importanza raccogliere il giudizio di tutti gli stakeholder direttamente interessati dal cambiamento (beneficiari), ma anche, ove possibile, ascoltare la voce di altri gruppi di attori non destinatari dell'intervento ma con caratteristiche socio-economiche simili ai beneficiari, creando una sorta di gruppo di controllo, così come di altre organizzazioni che possono contribuire alla realizzazione dell'outcome/impatto. Inoltre, ai fini di una stima attendibile è utile integrare la voce dei diversi attori con un'attenta analisi dei dati e delle informazioni provenienti da fonti pubbliche accreditate quali ad esempio: associazioni di categoria, dipartimenti governativi, ufficio nazionale di statistica o altre organizzazioni.

Nella pratica, per stimare l'impatto è **necessario sottrarre all'outcome** complessivamente **osservato** (es. aumento del tasso di scolarizzazione di bambini in seguito a una campagna di sensibilizzazione sul diritto all'istruzione) le seguenti componenti:

- la quantità di outcome che si sarebbe verificata anche nel caso in cui il progetto non avesse avuto luogo, detta **deadweight**

(es. il 10% dell'aumento del tasso di scolarizzazione è dovuto al miglioramento del benessere e delle condizioni di vita)

- la quantità di outcome che proviene dal contributo di altre organizzazioni o persone, detta **attribuzione**

(es. il 30% dell'aumento del tasso di scolarizzazione è dovuto ad un progetto regionale di riqualificazione delle attuali infrastrutture scolastiche)

- la quantità di outcome che il progetto ha generato ma a discapito di altre persone o di altre aree, detta **spiazzamento**

(es. una diminuzione del 10% nel tasso di scolarizzazione negli adolescenti che devono sopperire alla riduzione del tempo dedicato alle faccende domestiche dai propri fratelli minori)

- la quantità di outcome che si riduce con il trascorre del tempo, nel caso in cui l'outcome sia atteso

---

<sup>10</sup> <http://valutazioneinvestimenti.formez.it/sites/all/files/Capitolo%201%20-%20L'approccio%20controfattuale.pdf>;  
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=it&pubId=7646>

per un periodo di tempo superiore ad un anno, detta **drop-off**

(es. nel secondo anno l'aumento nel tasso di scolarizzazione si riduce del 5% dovuto alla migrazione delle famiglie beneficiarie verso altre aree)

Per ulteriori informazioni sui metodi di stima delle percentuali di addizionalità dell'intervento si rimanda alla Guida al Ritorno Sociale SROI, tradotta in Italia da Human Foundation, che dedica un apposito capitolo – il quarto – a questo argomento.

L'attribuzione dell'impatto, ossia la misurazione della parte di outcome ascrivibile al solo progetto, permette di definire il reale cambiamento generato dall'organizzazione attraverso le sue attività e fornisce pertanto la valutazione dell'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi. La **valutazione dell'efficacia** di un progetto è il momento decisivo del processo di misurazione perché si mettono a confronto i risultati delle attività realizzate con gli obiettivi dati in precedenza e con i risultati conseguiti da altri interventi simili. Le informazioni risultanti servono a prendere decisioni chiave sull'effettiva fattibilità (ex-ante) o replicabilità e scalabilità (ex-post) di un intervento.

## 4.6 Comunicazione dei risultati e apprendimento

Il processo di misurazione degli impatti sociali si conclude con l'**elaborazione di un report** indirizzato al pubblico di riferimento, identificato nella fase di definizione dell'ambito di analisi. L'obiettivo è che l'intero processo di valutazione, e in particolar modo il suo esito, sia rapidamente comprensibile e **comunicabile all'esterno**. Allo stesso tempo, i risultati dell'analisi verranno **utilizzati internamente dall'organizzazione** per apprendere dal processo di cambiamento, ridefinire le proprie attività e rivedere la propria strategia (figura 8).

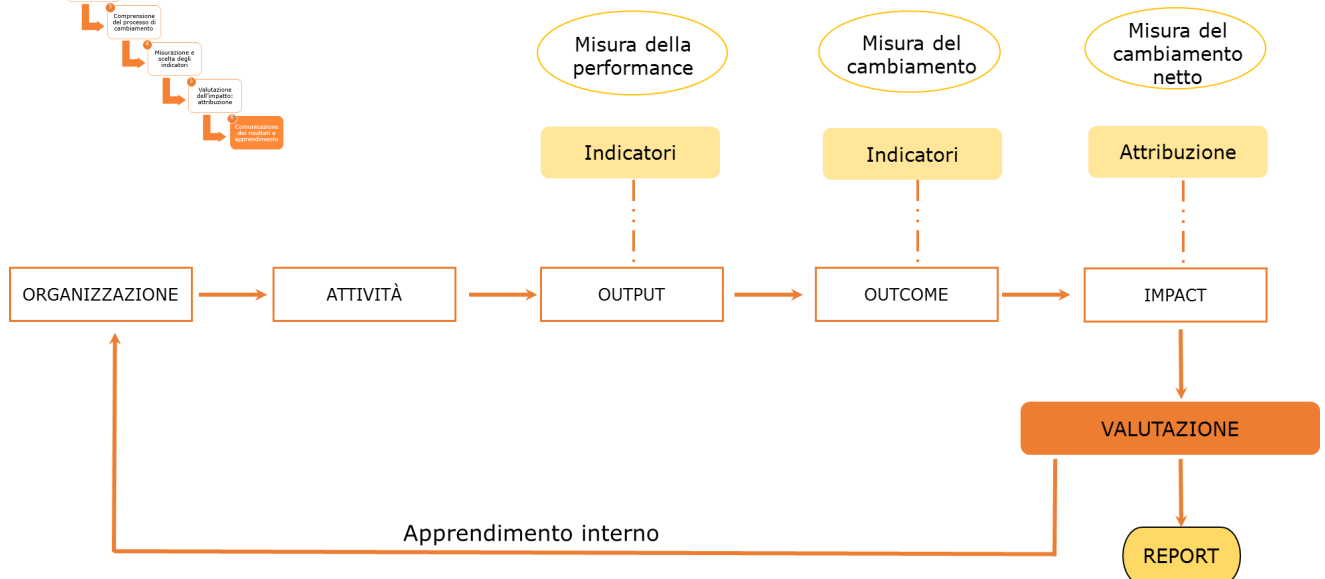


Figura 8: Rendicontare e apprendere (fonte: elaborazione SCS Consulting)

Per prima cosa, è importante assicurarsi che il modo di comunicare i risultati sia adatto al pubblico destinatario finale del report. A seconda delle finalità, le conclusioni di un'analisi di impatto possono essere destinate a soggetti interni all'organizzazione, al pubblico in generale o ad alcune categorie di stakeholder specifiche (es. finanziatori, beneficiari, ecc.). Uno **stile comunicativo chiaro e adatto all'interlocutore** permetterà di trasmettere efficacemente quanto appreso dall'analisi; solo in questo modo, i soggetti interessati saranno in grado di prendere decisioni informate e consapevoli riguardo l'organizzazione.

È necessario, innanzitutto, comunicare in maniera comprensibile ed efficace i risultati ottenuti, ossia gli impatti generati. Questi **risultati, espressi in valori numerici** (ed eventualmente monetari), possono essere poi **confrontati** sia **internamente** - con i valori obiettivo fissati in fase di pianificazione dal progetto – che **esternamente** - con altri progetti e iniziative sviluppate dall'organizzazione stessa o da altre organizzazioni. E' bene ricordare come l'adozione di un sistema di misurazione condiviso attraverso l'impiego di indicatori standard permetta, al lettore del report, il confronto tra i valori ottenuti dal progetto e quelli raggiunti da altre organizzazioni.

In ottica di rendicontazione sintetica, è possibile anche definire delle scale di risultato che consentano di porre gli esiti progettuali in fasce del tipo “insuccesso”, “parziale successo”, “successo raggiunto” rispetto agli obiettivi sociali posti inizialmente dal progetto, includendo la descrizione di quali range di risultato rientrino in ognuna.

Il report deve includere, **oltre agli aspetti puramente quantitativi e finanziari, anche quelli più qualitativi**, per fornire all'utente informazioni importanti su come è stato generato valore sociale e quali ipotesi, decisioni e assunzioni sono state fatte per garantire la solidità e l'accuratezza del calcolo di tale valore.

Nel report è necessario presentare le **modalità di conduzione dell'analisi** e mostrare il **modello logico** utilizzato per spiegare i risultati, definendo quindi i ragionamenti e le ipotesi alla base dei risultati raggiunti. Un buon report deve infatti contenere una chiara definizione del campo di analisi, un'analisi dei criteri di mappatura e coinvolgimento degli stakeholder, una spiegazione delle ipotesi e delle semplificazioni alla base del processo di impatto, oltre ad un esame delle modalità di selezione degli indicatori e delle metodologie di attribuzione dell'impatto. La reportistica pertanto oltre a presentare gli esiti (numerici) della valutazione deve anche dettagliare il processo che ha portato all'ottenimento di tali esiti.

In generale, quando si presentano i risultati di un'analisi di valutazione a stakeholder interni (es. staff, consiglio di amministrazione) o esterni (es. finanziatori) è importante concentrarsi non solo sui vantaggi, ma anche sugli inconvenienti e sulle sfide del processo, fornendo a tal riguardo **raccomandazioni per il futuro**. A tal scopo, può essere utile confrontarsi con gli stakeholder per raccogliere i loro commenti attraverso opportuni momenti di coinvolgimento.

In generale, un buon report sulla misurazione dell'impatto dovrebbe essere utile, chiaro e trasparente – ossia fornire dati e informazioni rilevanti e facilmente comprensibili tanto al lettore generale quanto al professionista. Inoltre, dovrebbe essere facilmente ottenibile – cioè scaricabile dal sito web dell'organizzazione o distribuito in forma cartacea ai diretti destinatari.



Affinché il report sia coerente e la sua struttura confrontabile con altri report sull'impatto sociale, è consigliabile utilizzare la seguente **check-list**, che riepiloga i contenuti da includere in un report sulla misurazione dell'impatto sociale (tabella 3).



Elemento del Report	Domanda a cui rispondere	Rif. par.	✓
Sommario	Qual è l'indice dei contenuti?		
Introduzione	Chi ha svolto l'analisi? Durante quale periodo di tempo? A chi è destinata?	4.1	
Descrizione dell'organizzazione	Quali sono la mission e i caratteri distintivi della tua organizzazione?	4.1	
Scopo e oggetto	Qual è stato l'obiettivo della misurazione? A quali domande hai cercato di rispondere? La valutazione è stata condotta ex-ante o ex-post?	4.1	
	Qual è stato l'oggetto della valutazione? Quale è stato il livello di analisi (micro, meso o macro)? Quale problema sociale hai tentato di risolvere?	4.1	
Principali limitazioni	Quali sono le maggiori limitazioni che hai incontrato?		
Stakeholder interessati	Chi sono gli stakeholder interessati?	4.2	
	Che ruolo giocano o hanno giocato nel progetto? Quali i loro interessi e le loro aspettative? E quali le priorità?	4.2	
	Quale percorso e quali modalità hai adottato per coinvolgerli? Quali cambiamenti hanno sperimentato?	4.2	
Quadro concettuale, analisi del contesto e mappatura delle attività	Hai elaborato una catena del valore dell'impatto per poter comprendere l'impatto (il cambiamento) generato? Quali sono le ipotesi e le assunzioni di base del modello logico adottato?	4.3	
	Qual è il contesto in cui l'organizzazione ha operato (economico, sociale, legislativo, politico, culturale)? Ci sono altre organizzazioni coinvolte nel progetto o che possono influenzare o aver influenzato il tuo impatto?	4.3	
	Quali attività sono state realizzate? Utilizzando quali risorse? Quali risultati è previsto che abbiano prodotto?	4.3	
Modalità di raccolta dati e criteri di selezione degli indicatori	Hai utilizzato indicatori condivisi o hai sviluppato indicatori propri? Se hai monetizzato gli outcome, quale proxy hai utilizzato e perché?	4.4	
	Di che dati hai avuto bisogno? Qual è la fonte dei dati e quale metodo di raccolta hai utilizzato?	4.4	
Metodo di attribuzione dell'impatto	Come hai attribuito l'impatto? Hai utilizzato il metodo controfattuale o stimato l'addizionalità? Quali ipotesi sono alla base dei metodi di calcolo?	4.5	
Risultati	Quali sono i risultati della tua analisi? Hai definito i benchmark interni o esterni con cui confrontare i risultati?	4.6	
Conclusioni	Hai riassunto l'intero lavoro: le condizioni di partenza, il processo e i risultati?		
Raccomandazioni	Cosa hai appreso? Hai formulato delle raccomandazioni? In che modo potranno essere utili in futuro?	4.6	

Tabella 3: Check-list per il contenuto del report (fonte: elaborazione SCS Consulting)

I risultati del processo di valutazione possono essere molto utili anche **internamente all'organizzazione** che lo elabora.

Nel caso di un'*analisi previsionale* (ex-ante), ai fini di massimizzare il beneficio sociale creato potrebbe infatti essere opportuno rivedere alcune attività progettate o ridefinire le risorse impiegate, o alternativamente anche decidere di realizzare solo alcune attività, quelle più efficaci e efficienti, tra tutte quelle inizialmente pianificate.

Nel caso di un'*analisi valutativa* (ex-post), dove vengono misurati i cambiamenti effettivamente prodotti da un'organizzazione, è possibile confrontare i risultati ottenuti con gli obiettivi prefissati, valutando pertanto la reale efficacia e efficienza di un intervento. La revisione delle performance in relazione agli obiettivi, fornisce anche informazioni importanti riguardo potenziali adattamenti e miglioramenti che potrebbe essere utile apportare in futuro per massimizzare il valore sociale, in caso di replica o ampliamento dell'intervento.

Al pari delle considerazioni di carattere più operativo, i risultati di un'analisi di impatto possono essere valutati in relazione al contesto e gli indirizzi strategici dell'organizzazione, verificando l'allineamento con la propria mission e il progresso verso gli obiettivi organizzativi a più lungo raggio. L'impatto può rappresentare uno spunto per avviare una riflessione sulla governance, sui sistemi di gestione, su rischi e opportunità future, sulla linee strategiche e sulla crescita dell'organizzazione in generale. A tal riguardo, è importante che l'organizzazione, una volta presentate le conclusioni dell'analisi, elencando con veridicità ed equilibrio elementi positivi e negativi, formuli anche delle raccomandazioni, che possano alimentare un futuro riesame del processo di pianificazione strategica.

A conclusione del processo di valutazione dell'impatto sociale, si intende fornire **una serie di raccomandazioni** volte a garantirne una corretta gestione. Se la misurazione dell'impatto sociale vuole essere efficace devono essere considerati i seguenti fattori.

**Evitare di manipolare il processo di misurazione affinché gli obiettivi prefissati appaiano come raggiunti.** E' bene adottare misure specifiche, come un sistema di incentivi o misure di controllo e trasparenza, per ridurre il rischio di alterazione dei risultati dell'analisi. Il processo di misurazione deve essere svolto in maniera il più indipendente e imparziale possibile: effettivi o potenziali conflitti di interessi devono essere pertanto compresi e opportunamente gestiti.

Un rischio elevato di manipolazione della misurazione si ha nella fase di comprensione dei cambiamenti, dove si tende a considerare solo i risultati positivi, pianificati o attesi. Tuttavia, per fornire una valutazione veritiera e attendibile, è imprescindibile includere anche eventuali conseguenze negative attese o non attese, a breve o a lungo termine, che l'intervento può comportare.

**Evitare sforzi inutili.** La misurazione deve essere adattata all'utilizzo cui è rivolta. L'impegno prestato in termini di risorse e tempo, e il conseguente livello di precisione dell'analisi, devono essere proporzionali agli obiettivi che si intendono raggiungere. A tal fine, è utile partire da un'accurata definizione del peri-

## 4.7 Raccomandazioni per gestire correttamente un processo di misurazione

metro di analisi che permetterà di evitare di sprecare energie superflue, spese ad esempio raccogliendo enormi quantità di dati non necessari. L'oggetto della misurazione dovrebbe infatti derivare da un'attenta analisi dei temi di maggiore rilevanza per i soggetti interessati, permettendo così di focalizzare la valutazione solo sugli aspetti più significativi.

**Non trascurare la differenza tra output e outcome (e impatto).** Un'organizzazione eccessivamente focalizzata sugli esiti operativi di un intervento potrebbe deviare l'attenzione dal conseguimento degli outcome (benefici sociali), non arrivando così a misurare il valore sociale creato. E' pertanto opportuno specificare quale sia il focus dell'analisi, se ci si "accontenta" di una valutazione dell'output e delle performance dell'organizzazione o se si intenda proseguire con la misurazione dei benefici sociali determinati dall'intervento. In quest'ultimo caso, non deve essere trascurato un resoconto degli effetti dell'intervento, che identifichi i risultati e i beneficiari e spieghi come è stato attribuito l'impatto. In caso si voglia utilizzare il metodo controfattuale per attribuire l'impatto, ma non si hanno a disposizione competenze o risorse interne sufficienti, è consigliabile rivolgersi a esperti esterni.

**Utilizzare gli indicatori più adatti.** Ai fini del calcolo dell'impatto è cruciale un accurato processo di selezione degli indicatori, dove si metta in evidenza come l'indicatore sia correlato contemporaneamente all'impatto e alle esigenze e gli interessi dei soggetti interessati. In alcuni casi può rivelarsi difficile ottenere i dati necessari a misurare in maniera diretta i risultati e pertanto diventa necessario l'utilizzo di un indicatore *second best*, che fornisca un'approssimazione più indiretta dell'oggetto della misurazione. Nonostante ciò, è importante che, in generale, nella scelta di un indicatore, venga data priorità all'utilità e alla rappresentatività di una metrica rispetto alla facilità nel reperire i dati relativi.

Nel caso in cui si utilizzi un sistema di indicatori standard, che consente un miglior *benchmarking*, non bisogna trascurare che un aumento artificiale della comparabilità può comportare una perdita di pertinenza e profondità nelle informazioni espresse dagli indicatori.

**Non focalizzarsi solo sui numeri.** Sebbene la presenza di valori numerici renda possibile confrontare quanto misurato con i valori obiettivo o quelli ottenuti da altri progetti/programmi, è molto difficile poter riassumere l'intero esito di un valutazione in un solo numero. In alcuni casi, concentrarsi su un punto di vista unicamente quantitativo può far travisare o sottovalutare certi aspetti qualitativi di base. I numeri sono infatti solo i riflessi di una realtà ben più profonda e sfumata che deve essere catturata e espressa attraverso un resoconto puntuale del complessivo processo di misurazione. In una misurazione, non è pertanto possibile prescindere da una spiegazione del modo in cui il processo è stato applicato. Tutte le assunzioni e ipotesi alla base dell'ottenimento dei risultati devono essere opportunamente definite per garantire l'oggettività e l'attendibilità della misurazione. Essere trasparenti vuol dire infatti spiegare chiaramente come si è giunti alla risposta, rivelando anche incertezze riguardanti le prove o le supposizioni adottate.

**Condividere il tutto con gli stakeholder.** A prescindere dal tipo di impatto, è sempre indispensabile identificare i soggetti interessati dall'impatto, di cui sono misurati gli interessi e la natura del loro guadagno, e suddividerli opportunamente in categorie; gli stakeholder maggiormente interessati dall'intervento, classificati sulla base di una scala di priorità, devono essere coinvolti durante l'intero processo di valutazione attraverso tempestivi momenti di ascolto. A fine processo, sarà opportuno inoltre verificare con i soggetti coinvolti che il cambiamento generato e i risultati ottenuti siano corretti e in linea con il loro punto di vista. Non ultimo, è da tenere in mente che la misurazione ha un impatto sui comportamenti dei soggetti interessati: effettuare una misurazione e pubblicarla, condiziona i comportamenti degli stakeholder, determinando al tempo stesso il loro grado di apprendimento e la misura del loro cambiamento.





## FOCUS. Criteri per una misurazione efficace

Secondo la Commissione europea (2012), affinché **una misurazione di impatto sociale sia efficace** essa deve essere:

- ***pertinente***: relativa a, e derivante dai risultati che sta misurando;
- ***utile***: nel soddisfare le esigenze dei soggetti interessati, sia interni che esterni;
- ***semplice***: per come la misurazione viene condotta e presentata;
- ***naturale***: derivante dal normale flusso di attività in direzione del risultato;
- ***certa***: per come la misurazione è ottenuta e per come è presentata;
- ***compresa e accettata***: da tutte le parti interessate coinvolte;
- ***trasparente e ben enunciata***: in modo tale che il metodo con cui la misurazione viene condotta e il modo in cui essa si riferisce ai servizi e risultati interessati siano chiari;
- ***basata su delle prove***: in modo che possa essere verificata, convalidata e sia da base per un continuo miglioramento.





# LE METODOLOGIE ESISTENTI

## 5.1 Una classificazione delle metodologie

Esistono **numeroso metodologie e strumenti per la misurazione dell'impatto sociale**, molte delle quali realizzate su misura per il tipo di organizzazione che le utilizza, a seconda delle attività, degli obiettivi e degli aspetti dell'impatto che si intende misurare. L'eterogeneità delle declinazioni dell'impatto sociale, e la conseguente assenza di una definizione comune, ha difatti impedito l'adozione di un unico sistema di misurazione condiviso, portando invece all'elaborazione di una moltitudine di strumenti di misurazione.

L'elevato numero di strumenti di misurazione d'impatto sociale esistenti non solo **genera confusione** nei decisori aziendali quando devono selezionare una metodologia da adottare, ma anche tra le agenzie specializzate e gli accademici che si trovano ad analizzare o confrontare il progresso sociale frutto di percorsi di misurazione distinti. Ad oggi, le metodologie esistenti non sembrano trovare un'intesa comune su cosa, perché, per chi e come misurare un impatto sociale.

Per **favorire una migliore comprensione**, la **classificazione** sottostante, elaborata da Clark et al. (2004), fornisce una panoramica delle metodologie esistenti, raggruppandole in tre macro categorie in base al tipo di approccio adottato. Dalla tassonomia è possibile cogliere come il focus dell'analisi vari a seconda della diversa fase del processo di misurazione su cui si vuole concentrare l'attenzione:

- **I metodi di processo**, che identificano tutte le variabili e i fattori che portano alla creazione degli output;
- **I metodi di impatto**, che identificano gli outcome del progetto oggetto di analisi;
- **I metodi di monetizzazione**, che assegnano un valore monetario agli outcome.

## 5.2 Metodi di processo

Sono i metodi che monitorano **l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi**, andando a misurare e confrontare input, attività e output. Non sono in grado invece di fornire una misura assoluta del ritorno sociale, ossia dell'outcome (beneficio) finale desiderato. Tuttavia dagli output è possibile tracciare una stima degli outcome, calcolando in che misura i primi sono correlati ai secondi.

Alcuni metodi di processo sono: *Best Available Charitable Option (BACO)*; *Global Reporting Initiative (GRI)*; *B rating System*; *Endeavor's Impact Assessment dashboard*; *Global Impact Investing Rating System (GIIRS)*; *Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)*.

Example

### BACO (Acumen Fund)

*Acumen Fund* ha erogato un prestito di 325.000 \$ alla *A to Z Textile Mills* - azienda di zanzariere - in Tanzania. Per stimare il rapporto costi/efficacia dell'operazione *Acumen Fund* utilizza il metodo BACO (*Best Alternative Charitable Option*) che quantifica l'output generato dall'attività supportata e lo compara con quello di altre organizzazioni (alternativamente finanziabili) che affrontano lo stesso problema sociale. Rispetto all'alternativa di finanziamento - sostegno economico a favore di una ONG che distribuisce zanzariere, il finanziamento alla *A to Z Textile Mills* risulta essere 52 volte più conveniente da un punto di vista economico.

## 5.3 Metodi di impatto

Sono i metodi che identificano e misurano sia i risultati operativi (output) di un intervento sia il **beneficio sociale che ne deriva (outcome)**. La misurazione porta quindi all'identificazione degli **impatti prodotti da un'iniziativa**. Tali strumenti risultano indispensabili per cogliere i ritorni sociali o ambientali di un progetto o di un investimento, difficilmente descrivibili negli indicatori economici.

Alcuni metodi di impatto sono: *Measuring Impact Framework*; *Participatory Impact Assessment*; *Social Impact Assessment*; *Ongoing Assessment of Social Impacts (OASIS)*; *Theory of change*.

Example

### Measuring Impact Framework (WBCSD)

Negli ultimi anni, diverse imprese del settore profit hanno adottato il *Measuring Impact Framework*, metodologia di misurazione dell'impatto realizzata nel 2008 dal World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) al fine di aiutare le imprese a comprendere la dimensione del loro contributo sociale. La metodologia si articola in 4 fasi: definizione dei confini dell'analisi, misurazione degli impatti diretti e indiretti, valutazione del contributo effettivo, implementazione di azioni di risposta e mitigazione. Dal momento che il framework è un modello di riferimento ma non uno standard di misurazione, le imprese sono incoraggiate a rendere la valutazione il più partecipativa possibile, consultando soggetti interni e esterni all'azienda, per poter adattare tale metodologia al business specifico dell'impresa.

## 5.4 Metodi di monetizzazione

Sono i metodi che prevedono una fase finale di **monetizzazione degli impatti generati**. Questi metodi, assegnando un valore monetario ai benefici generati, sono tra i più accreditati per la loro facile applicazione nei contesti aziendali e finanziari. Le metodologie quantificano infatti i benefici sociali e li rapportano a misure economiche quali i costi operativi e gli investimenti sostenuti.

Se il vantaggio di tali metodi è dato dall'elevata confrontabilità dei risultati dell'analisi con gli altri indicatori finanziari tradizionali, di contro l'operazione di selezione delle *proxy finanziarie*, che serve per approssimare il valore finanziario di un bene o servizio privo di valore monetario (es. beneficio sociale) è un'operazione molto complessa.

Example

Alcuni metodi di monetizzazione sono: *Cost benefit analysis*, *Social Return on Investment (SROI)*; *Social Capital Partners' Socially Adjusted Interest Rate*.

### Social Return on Investment (SROI Network)

La City of Calgary's Family and Community Support Services (FCSS) ha intrapreso, a partire dal 2008, un processo di identificazione degli indicatori di creazione del valore sociale. Questo progetto è stato ampliato attraverso un'analisi SROI sulle attività dell'organizzazione. Lo SROI è un framework per la misurazione dell'impatto extra finanziario di un investimento, che arriva a calcolare un indice di ritorno sugli investimenti sociali (SROI ratio) - dato dal rapporto tra i flussi di cassa sociali attualizzati e il costo dell'investimento. Lo SROI ha consentito a FCSS di progettare azioni, valutare risultati e dimostrare all'esterno la propria capacità di creare valore.

L'applicazione pratica delle varie metodologie di misurazione dell'impatto sociale ha tuttavia incontrato alcuni ostacoli che ne hanno limitato la diffusione. Di seguito pertanto si riportano le principali limitazioni esistenti:

- La *scarsa regolamentazione* a livello nazionale ed internazionale non facilita un'applicazione sistemica della valutazione e ne impedisce così una maturazione metodologica.
- Qualsiasi valutazione risente, per assiomi alla base del modello, della necessità di effettuare una *valutazione soggettiva* in fase preliminare, ad esempio nella definizione del perimetro di analisi, e nella fase di valutazione del valore sociale.
- L'applicazione dei modelli, ideati a livello teorico, genera numerose difficoltà nella realtà quando bisogna *tradurre* l'impatto in *indicatori quantitativi* sintetici.
- Per la determinazione dell'impatto, in fase di misurazione, spesso si richiedono dati *non facilmente reperibili o individuabili*. Tale criticità emerge in particolar modo quando la valutazione viene effettuata ex-ante su un nuovo progetto.

## 5.5 Le principali limitazioni



### FOCUS. “SCS Materiality Impact Matrix” (by SCS Consulting)

Il *Materiality Impact* è lo **strumento strategico** elaborato da SCS Consulting che integra la **valutazione degli impatti** di un'organizzazione, siano essi di natura sociale, economica o ambientale, con l'**analisi di Materialità**. Collegare il concetto di impatto a quello di Materialità permette, oltre a comprendere cosa includere nel perimetro di una misurazione, di assegnare una priorità ai diversi impatti, andando a definire così gli ambiti di intervento prioritari e le azioni da adottare.

Le imprese e organizzazioni possono utilizzare il *Materiality Impact* per le seguenti finalità:

- Comunicare ai propri stakeholder il valore sociale generato, rafforzando così le relazioni con i diversi portatori di interesse;
- Intercettare opportunità in termini di bisogni insoddisfatti, che offrono uno stimolo alla creazione di nuove idee per prodotti, servizi o modelli di business;
- Minimizzare i rischi e rafforzando l'organizzazione verso potenziali vulnerabilità;
- Riconoscere gli ambiti prioritari di intervento, sia per definire adeguate azioni migliorative sia per incrementare il potenziale dell'impatto, eventualmente in collaborazione con altre organizzazioni.

Il *Materiality Impact* è un processo integrato di valutazione dei diversi impatti generati da un'organizzazione, articolato in 3 macro-fasi (figura 9):

- I. *Value Chain Mapping & Impact Evaluation* – identificazione e valutazione di tutti gli impatti generati dall'organizzazione lungo la catena del valore
- II. *Strategic Impact Assessment & Identification of Areas of Action* – valutazione degli impatti in termini strategici e identificazione delle aree di intervento prioritarie
- III. *Action Planning* – selezione delle azioni di risposta più opportune al fine di minimizzare gli impatti negativi e massimizzare quelli positivi



Figura 9: Il Materiality Impact Process (fonte: SCS Consulting)

All'interno di ogni macro-fase, si sviluppano delle sotto-fasi che permettono ad un'organizzazione di valutare i propri impatti sul territorio di riferimento e arrivare a definire opportune azioni di risposta. Di seguito si riportano sinteticamente queste sette tappe che compongono il *Materiality Impact Process*:

1. *Purpose and scope of the analysis*. La prima fase del processo prevede la definizione dell'obiettivo e dell'oggetto dell'analisi. Perché viene svolta l'analisi di impatto (decidere, apprendere o informare) e quale è l'oggetto della valutazione - in termini di unità organizzativa, fase della catena del valore e area geografica - sono i punti chiave da definire con chiarezza in fase di analisi preliminare.

2. *Impact identification*. Si passa poi all'identificazione degli impatti, non solo sociali, ma anche economici e ambientali, generati dall'organizzazione all'interno del perimetro delimitato di analisi. Tutti i diversi tipi di impatti elencati vengono descritti qualitativamente e categorizzati in base alla tipologia (economico, ambientale e sociale), natura (positivo o negativo), causa dell'impatto e tipo di impatto (diretto, indiretto o indotto).

3. *Impact assessment*. Successivamente si prosegue con la fase di valutazione dell'impatto, che consente di misurare l'impatto utilizzando la modalità che si ritiene più adatta ai fini dell'analisi e sulla base dei dati a disposizione. L'impatto individuato può essere valutato in termini qualitativi (attraverso la magnitudine dell'impatto, data dalla combinazione di estensione e durata dell'impatto), quantitativi (attraverso l'utilizzo di Key Performance Indicators) o monetari (attraverso l'utilizzo di proxy finanziarie per la monetizzazione).

4. *Issue identification & evaluation*. A seguito della misurazione, ogni impatto deve essere ricondotto ad un tema presente nella Matrice di Materialità emerso come rilevante per l'organizzazione e per gli stakeholder (es. l'impatto "creazione di 100 posti di lavoro nell'area X nel periodo Y" verrà collegata al tema *material* "tutela dell'occupazione"). I temi che presentano valori alti sia sull'asse X (rilevanza per gli stakeholder) che sull'asse Y (rilevanza per l'organizzazione) sono i più rilevanti in termini di rischi e opportunità per l'organizzazione.

5. *Impact contribution to issue*. A questo punto si determina il livello di contribuzione dell'impatto rispetto alla relativa tematica di riferimento (es. quanto contribuisce l'impatto "creazione di 100 posti di lavoro nell'area X nel periodo Y" al tema "tutela dell'occupazione"). Il risultato, cioè il livello di contribuzione dell'impatto sul tema, verrà anch'esso proiettato all'interno della Matrice lungo l'asse Z (dimensione del cerchio, figura 10).

6. *Identification of priority areas*. L'ottenimento della Matrice, anche detta *Materiality Impact Matrix*, offre così una rappresentazione grafica della misura e della rilevanza dei diversi impatti (non solo sociali ma anche economici e ambientali) generati da un'organizzazione nello svolgimento delle sue attività. Ciò permetterà l'individuazione

zione delle aree di prioritizzazione, cioè le aree in cui la dimensione dell'impatto e la rilevanza del relativo tema sono più elevate, e che rappresentano quindi gli ambiti di intervento principali su cui l'organizzazione dovrà concentrare le proprie strategie future.

7. *Management response evaluation.* A seconda della natura dell'impatto (positiva o negativa), dell'effettivo livello di controllo dell'organizzazione sull'impatto, ma anche della percezione degli stakeholder sull'effettiva responsabilità dell'organizzazione, vengono individuate delle specifiche azioni di risposta (mitigazione, scale-up o comunicazione) e viene stabilito il relativo livello di urgenza. Per selezionare la più opportuna tra le possibili alternative individuate, è possibile condurre un'analisi costi-benefici, che metta a confronto i costi da sostenere con i potenziali benefici per l'organizzazione e per gli stakeholder interessati.

Di seguito si presenta la *Materiality Impact Matrix*, matrice che permette di riassumere graficamente i risultati del processo fin qui descritto.

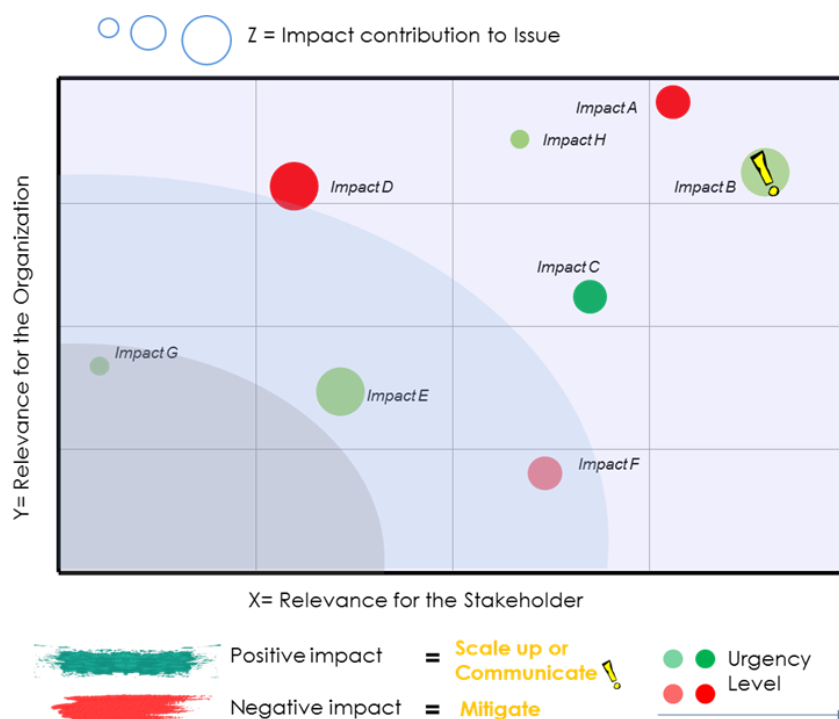


Figura 10: Materiality Impact Matrix (fonte: SCS Consulting)



# CASI AZIENDALI



Nel presente capitolo si riportano di seguito alcuni casi aziendali di imprese socie di Impronta Etica (Gruppo Hera ed IGD SiiQ) e non socie (Coop for B, Banca Etica). L'approfondimento di casi aziendali aiuta a comprendere quanto, nella pratica, la misurazione degli impatti sociali possa avere obiettivi, struttura/metodologia, e risultati differenti. Per ciascuna impresa infatti, la misurazione degli impatti sociali assume un significato profondamente diverso e si inserisce all'interno di un framework che può essere più o meno strategico.



1

## Banca Etica – La Valutazione Sociale dei clienti come strumento di misurazione degli impatti indiretti della Banca

### Il progetto

La policy di Valutazione Sociale di Banca Etica, denominata come Istruttoria Socio-ambientale, rappresenta uno dei principali strumenti che da sempre contraddistingue l'agire della Banca.

### Obiettivo della valutazione

Il processo di Valutazione Sociale è finalizzato a **valutare il profilo di responsabilità socio-ambientale delle persone giuridiche clienti** e il loro grado di conoscenza e vicinanza ai valori promossi da Banca Etica; è volto ad **evitare i rischi reputazionali** derivanti da clienti che mettano in atto comportamenti contrari ai valori che la Banca promuove e a rafforzare la cultura della responsabilità sociale al loro interno; è finalizzato inoltre al **coinvolgimento ed alla valorizzazione della base sociale della Banca**. I risultati che emergono dall'analisi socio-ambientale integrano quelli dell'analisi economico-finanziaria e patrimoniale.

L'obiettivo ultimo del processo di Valutazione di Banca Etica è quello di **misurare gli impatti indiretti derivanti dall'attività caratteristica della Banca, ovvero gli impatti sociali generati dai finanziamenti erogati**.

### Il processo di valutazione

Il processo di Valutazione Sociale di Banca Etica si articola in tre principali momenti di approfondimento:

- Questionario socio-ambientale, compilato dai clienti richiedenti fido, i quali devono rispondere ad un set di domande raggruppate in diverse categorie di analisi (tra le quali governance, relazioni con i dipendenti, rapporti con le comunità, ambiente, legalità). All'interno delle categorie di analisi vi sono circa 70 indicatori i quali compongono, tramite le opportune ponderazioni, un punteggio socio-ambientale.

- Analisi sociale del bilancio: gli addetti fidi di Banca Etica analizzano i bilanci delle organizzazioni richiedenti fido, rilevando possibili elementi di criticità rispetto ad una gestione responsabile sia sul piano economico che sociale. Sulla base di questa analisi forniscono supporto al Valutatore Sociale.

- Valutazione socio-ambientale, si basa su un'intervista all'organizzazione cliente relativamente agli aspetti socio-ambientali più rilevanti della sua attività. L'intervista viene svolta dai Valutatori Sociali, i quali sono soci volontari, debitamente formati ed iscritti ad un apposito Albo. Il Valutatore Sociale approfondisce le questioni più rilevanti inserite all'interno del Questionario Socio-Ambientale e ricerca ulteriori informazioni presso il territorio di riferimento. A seguito dell'intervista il Valutatore Sociale redige un report completo di giudizio finale che viene inviato alla filiale di riferimento.

Nel 2015, il processo di Valutazione Sociale sopra descritto è stato consolidato e ulteriormente sviluppato dal Servizio Strategie e con la supervisione di un Gruppo di Lavoro composto da rappresentanti della Direzione Generale, del CdA, dell'Ufficio Crediti, dell'Area Relazioni Associate e dell'Area Commerciale. Lo sviluppo ha perseguito quattro obiettivi specifici:

- aumento qualitativo delle Valutazioni Sociali;
- aumento della copertura delle Valutazioni Sociali sul totale delle pratiche;
- maggior integrazione tra la rete commerciale e i Valutatori Sociali;
- standardizzazione ed efficientamento del processo.

Per raggiungere gli obiettivi sopra citati, la Banca ha lavorato in particolare con i seguenti strumenti:

- Piattaforma della Valutazione Sociale Ambientale: Banca Etica ha lanciato la Piattaforma della VSA permettendo la sostituzione della compilazione cartacea dei report socio-ambientali da parte dei Valutatori Sociali con una procedura web;
- Formazione sulla Valutazione Sociale Ambientale: Banca Etica ha organizzato diverse iniziative per garantire il necessario livello di formazione dei Valutatori Sociali;
- Aggiornamento dei Questionari Socio-ambientali: i questionari sono stati aggiornati in particolare tramite l'inserimento di una nuova sezione di indicatori specifica sull'adozione da parte delle organizzazioni clienti di politiche inerenti ai temi della legalità e dell'anti-corruzione. È stata inoltre ufficializzata ed inserita in procedura la Nota Integrativa specifica per organizzazioni operanti nel settore dell'accoglienza dei migranti contenente un set di indicatori aggiuntivo che queste tipologie di organizzazioni devono soddisfare per conseguire una Valutazione Sociale positiva.
- Azioni di supporto al processo: la Banca ha redatto una guida per supportare i Valutatori Sociali nell'ambito della fase di condivisione del giudizio sulle organizzazioni valutate con i Soci attivi. Ha promosso un maggior confronto con i Valutatori Sociali e un supporto al lavoro delle filiali. A livello amministrativo il processo è stato razionalizzato ed efficientato con un rilevante risparmio dei costi sostenuti in termini di risultato. Dal punto di vista culturale, la Valutazione Sociale è stata promossa all'interno della Banca in diverse funzioni, tramite in particolare momenti di formazione e di confronto. In ultimo si è data più valorizzazione alla VSA negli strumenti di rendicontazione sociale, in particolare nel Bilancio Sociale 2.0.

Banca Etica integra la Valutazione Sociale Ambientale in tutte le pratiche di fido per i clienti "persone giuridiche". Quando la Valutazione risulta negativa, ovvero gli impatti sociali e ambientali sul territorio vengono identificati come negativi, la Banca non eroga il credito.

**Considerazioni finali (valenza strategica del processo; criticità ed opportunità riscontrate nel processo; sviluppi futuri)**

La Valutazione Sociale consente a Banca Etica di identificare il proprio impatto sociale indiretto, in termini di cambiamento che i soggetti finanziati dalla banca hanno prodotto grazie al finanziamento erogato.

Il processo risulta per la Banca un insostituibile strumento per il raggiungimento degli obiettivi previsti dallo Statuto. In particolare: accresce la garanzia di finanziarie progetti coerenti con la Mission della Banca; tutela il profilo reputazionale; promuove indirettamente una formazione sulla Responsabilità Sociale d'Impresa verso i propri clienti e il coinvolgimento dei propri soci.

Banca Etica inoltre riconosce alla Valutazione Sociale Ambientale la capacità di portare a delle ripercussioni positive sul rischio finanziario dei propri clienti: questi infatti vanno in default con tassi inferiori rispetto alle altre banche. La Banca imputa una buona parte di questo minor rischio finanziario proprio dal fatto di conoscere i propri clienti anche dal punto di vista sociale e ambientale (e reputazionale).

Il processo della Valutazione Sociale Ambientale in alcuni casi presenta la criticità di allungare i tempi del progetto, soprattutto tenendo conto che viene effettuata da soci volontari, i quali, pur dando la massima disponibilità, non sempre riescono a soddisfare le richieste delle filiali in tempi brevi. Inoltre, non essendoci una presenza omogenea di Valutatori Sociali nel territorio nazionale, in alcune zone le pratiche di Banca Etica non hanno la Valutazione Sociale (che viene fatta tramite uno strumento più semplificato dall'addeito fidi); in altre zone invece (come le grandi città), vi è un numero quasi eccessivo di Valutatori in rapporto al numero di richieste che si registrano. Infine, un'ulteriore difficoltà è legata alla compilazione del Questionario Socio-Ambientale da parte dei clienti, che nonostante lo sforzo della Banca di rendere il documento semplice, in alcuni casi trovano difficoltà.

**Fonti**

Bilancio Sociale 2015 di Banca Etica:  
<http://bilanciosociale.bancaetica.it/bilancio-sociale-2015/>

**Contatti**

Cesare Vitali, Servizio Strategie Banca Popolare Etica  
[cvitali@bancaetica.com](mailto:cvitali@bancaetica.com)



## Coop For B - Social Impact Report

### Analisi dell'impatto creato dalla Cooperativa nell'ambito Economico-Sociale e Territoriale-Comunitario.

#### Il progetto

La realizzazione dell'analisi dell'impatto creato dalla Cooperativa nasce dalla volontà e dall'esigenza dell'organizzazione di dare evidenza dell'impatto generato sul territorio dal proprio operato e di assumere una prospettiva più imprenditoriale.

#### Obiettivo della valutazione

L'obiettivo della valutazione è stato quello di presentare e comunicare la teoria del cambiamento della Cooperativa sociale For.B attraverso la realizzazione di un Social Impact Report.

Il percorso di valutazione dell'impatto sociale ed economico creato sul territorio e sulla comunità dalla Cooperativa sociale For.B è stato intrapreso con il supporto scientifico di Aiccon.

Sebbene la Teoria del Cambiamento sia normalmente costituita da 5 elementi (input, attività, output, outcome e impatto), il processo di valutazione è stato ridotto a 3, Input – Attività – Impatto, al fine di semplificare il processo che permette di osservare l'impatto generato dalla Cooperativa sociale For.B.

L'analisi si è sviluppata focalizzandosi su 4 aree principali dell'attività della Cooperativa: inclusione sociale, comunità e benessere, rigenerazione degli asset comunitari, innovazione sociale e sviluppo.

Per ognuna di queste aree è stato indagato ed identificato gli input e le attività che permettono di osservare come For.B sia in grado di generare un impatto (economico, sociale, territoriale/comunitario).

Rispetto agli interlocutori esterni, il SIR ha consentito di ottenere una maggiore visibilità e conseguente richiesta da parte di nuovi investitori di poter partecipare alla mission e al capitale di rischio di For.B.

Relativamente a quelli interni, il SIR ha consentito di coinvolgere attivamente tutte le persone operanti all'interno della cooperativa nel piano di sviluppo aziendale avviato, dando loro un feedback diretto relativamente alla valorizzazione dell'impatto del loro operato quotidiano.

Criticità - individuazione di parametri economici su dei processi prettamente relazionali.

Sviluppi futuri: necessità di individuare parametri e indicatori condivisi su scala nazionale e comunitaria per la misurazione di quei beni relazionali e intangibili, oggetto dello studio.

#### Considerazioni finali (valenza strategica del processo; criticità ed opportunità riscontrate nel processo; sviluppi futuri)

#### Il processo di valutazione

## Fonti

Sito di Coop For.B:

<http://for-b.com/>

“Social Impact Report 2015” di Coop For.B:

[http://for-b.com/wp-content/uploads/2016/02/SIR\\_AnnualReport\\_WEB.pdf](http://for-b.com/wp-content/uploads/2016/02/SIR_AnnualReport_WEB.pdf)

## Contatti

Alice Cubeddu

Direttore Produzione e Innovazione

[alice@for-b.com](mailto:alice@for-b.com)





3

## Gruppo Hera - La misurazione dell'impatto sociale sul territorio: il progetto «Cambia il finale»

### Il progetto

Il progetto «Cambia il finale» nasce con l'obiettivo di prevenire la formazione di rifiuti ingombranti e facilitare il riutilizzo di beni ancora utili, in collaborazione con Enti no profit che si occupano di assistenza a persone in difficoltà sul territorio regionale o di progetti di cooperazione decentrata.

In collaborazione con Last Minute Market e 18 Enti no profit locali, questa iniziativa di responsabilità sociale prevede dal marzo 2014 la possibilità, che gli ingombranti ritirati contattando il servizio clienti di Hera siano presi in carico da queste organizzazioni e riutilizzati: il servizio è attivo in 82 comuni dell'Emilia Romagna. Con Cambia il finale nel 2015 sono state raccolte 714 tonnellate di ingombranti ed effettuati 4.560 ritiri a domicilio (3.400 gratuiti). Nello stesso periodo, i 18 partner del progetto hanno coinvolto nella raccolta oltre 1.100 volontari ed effettuato 227 inserimenti sociali, di cui 72 direttamente nel progetto.

### Obiettivo della valutazione

L'obiettivo è stato quello di comprendere, anche alla luce dell'adesione al progetto da parte dei cittadini, quali benefici dal punto sociale possono essere generati dall'iniziativa, così come da altri progetti di responsabilità sociale, che il Gruppo Hera svolge.

### Il processo di valutazione

Il processo di valutazione dell'impatto del progetto ha seguito lo schema di analisi SROI prevedendo le seguenti fasi:

- definizione del campo d'analisi e identificazione degli stakeholder coinvolti;
- definizione degli input e mappatura degli outcome;
- stima e valorizzazione di input e outcome;
- definizione dell'impatto e calcolo dello SROI.

Per ciascuna fase l'azienda ha raccolto e indentificato le informazioni necessarie all'analisi e ne ha definito i contenuti specifici.

Dal processo è emerso un indice SROI associato all'iniziativa, considerate le ipotesi alla base del modello, pari a 1,38. Ciò equivale a un ritorno sociale dell'investimento annuo pari al 19%.

**Considerazioni finali (valenza strategica del processo; criticità ed opportunità riscontrate nel processo; sviluppi futuri)**

L'attività svolta ha validato l'efficacia dell'iniziativa: numero di pezzi ritirati nel periodo considerato 56.139. Nel 2015 sono stati effettuati 4.560 ritiri per un totale di tonnellate di ingombranti pari a 714.

L'analisi ha permesso di individuare gli stakeholder coinvolti a qualsiasi titolo dal progetto, favorendo riflessioni su «esternalità» positive e negative generate.

La quantificazione monetaria degli impatti, rappresentando meglio gli effetti del progetto sui vari stakeholder ha contribuito ad un miglioramento della comprensione interna delle attività.

**Fonti**

Bilancio di Sostenibilità 2015 del Gruppo Hera:

[http://www.gruppohera.it/gruppo/responsabilita\\_sociale/bilancio\\_sostenibilita/](http://www.gruppohera.it/gruppo/responsabilita_sociale/bilancio_sostenibilita/)

**Contatti**

Giuseppe Milici

Direzione Corporate Social Responsibility

[Giuseppe.Milici@gruppohera.it](mailto:Giuseppe.Milici@gruppohera.it)



## IGD SiiQ - Valutazione SROI previsionale e consuntiva del progetto

### “Happy Hand in tour”

#### Il progetto

Il progetto “Happy Hand in tour” ha previsto, nel corso del 2015 - 2016, l'organizzazione, nei Centri Commerciali IGD, di occasioni di incontro fra normodotati e disabili su campi comuni, sia sportivi che artistici.

Il progetto è stato promosso da IGD in collaborazione con Federazione Italiana Superamento Handicap (FISH) e Willy The King Group (WTKG), con il supporto del Comitato Italiano Paralimpico (CIP) e Coop

#### Obiettivo della valutazione

IGD ha scelto di utilizzare il metodo della misurazione SROI in modo da avere una metrica sia previsionale che consuntiva dell'impatto dell'iniziativa sugli stakeholder interessati. L'azienda ha scelto, in un primo momento, di realizzare un'analisi previsionale per poter seguire una metodologia qua-li-quantitativa volta a prevedere il valore sociale creato associato al progetto, se le attività re-alizzate raggiungessero gli *outcome* attesi; in un secondo momento ha confrontato i risultati emersi a preventivo con quanto effettivamente emerso a consuntivo.

#### Il processo di valutazione

Partendo dall'identificazione degli stakeholder principali (IGD, Coop, FISH, i visitatori dei Centri e i disabili e le loro famiglie), il processo di valutazione degli impatti dell'iniziativa sul territorio ha seguito lo schema di analisi SROI attraverso le seguenti fasi:

- identificazione dei cambiamenti previsti per ciascuno stakeholder;
- analisi anche quantitativa laddove possibile degli input e definizione degli output;
- definizione degli outcome ed attribuzione di un valore attraverso lo sviluppo di indicatori rilevanti;
- calcolo dell'impatto tenendo conto di appositi fattori correttivi;
- attualizzazione dei costi e dei guadagni comparabili.

Definita la mappa SROI a preventivo utilizzando i precedenti punti, ciò che è emerso è stato confrontato con quanto effettivamente accaduto a consuntivo.

La mappa SROI emersa al termine dell'analisi a preventivo ha suggerito un valore dello SROI di 1,86, il che significa che 1 € investito nel progetto produrrebbe un risultato in termini di benessere sociale pari a 1,86 €. L'approccio utilizzato è stato prudenziale: trattandosi del primo studio SROI per IGD, si è scelto di attribuire valore alle attività per cui le informazioni erano maggiormente disponibili ed utilizzare le eventuali stime più attendibili. A consuntivo tale valore è stato di 1,61. La differenza è dovuta ad alcuni processi non previsti ma accaduti, così come ad altri previsti ma che non si sono verificati.



**Considerazioni finali (valenza strategica del processo; criticità ed opportunità riscontrate nel processo; sviluppi futuri)**

Grazie al confronto fra l'analisi quali-quantitativa realizzata a preventivo con quella del consuntivo, è stato possibile avere una misurazione dell'impatto di una manifestazione nuova per IGD, dalla forte valenza valoriale. Grazie allo SROI è stato possibile intercettare molteplici sfumature che, altrimenti, rischiavano di non essere adeguatamente percepite da sistemi di misurazione tradizionali. Il confronto preventivo/consuntivo ha inoltre reso possibile una valutazione sul perché *output* o *outcome* previsti si sono/non si sono realizzati. Queste valutazioni sono necessarie per evitare di ripetere eventuali errori nel futuro, sia su questo che su altri progetti similari.

**Fonti**

Bilancio di Sostenibilità 2014 di IGD SiiQ:

[http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2015/04/IGD\\_BILANCIO\\_ITA\\_2014\\_OK\\_high\\_1-1.pdf](http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2015/04/IGD_BILANCIO_ITA_2014_OK_high_1-1.pdf)

Video "Happy Hand in Tour":

[https://www.youtube.com/watch?v=8tOcF\\_EmiKg](https://www.youtube.com/watch?v=8tOcF_EmiKg)

**Contatti**

Francesco Soldi

Analisi Marketing e Responsabilità Sociale

[francesco.soldi@gruppoigd.it](mailto:francesco.soldi@gruppoigd.it)



# BIBLIOGRAFIA

- Arena M., Azzone G., Bengo I., Calderini M., “Measuring social impact: the governance issue”, 2015
- Best H., Harji K., “Guidebook for impact Investors: Impact Measurement”, 2013
- Best H., Harji K., “Social Impact Measurement Use Among Canadian Impact Investors”, 2013
- Chiaf E., “Un’analisi degli indicatori di impatto sociale”
- Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S., “Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures”, 2004
- Commissione Europea, “Policy Brief on social impact measurement for social enterprises”, 2015
- Commissione Europea Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione Unità C2, “Approcci proposti per la misurazione dell’impatto sociale”, 2014
- Commissione Europea Cooperazione internazionale e sviluppo (DEVCO), “Methodological bases and approach”, 2014
- Dupon A., Sibieude T., Sibille H., “Petit précis de l’évaluation de l’impact social”, 2013
- Emerson J., Wachowics J., & Chun S., (2000). Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the non-profit sector. The Roberts Foundation, San Francisco.
- Epstein M. J., & Yuthas K. (2014). Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Non-profits, Companies, and Impact Investors; BK Business
- EVPA, “A Practical Guide to Measuring and Managing Impact final”, 2013
- European Union, Direttiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo e e del Consiglio
- Florman M., Klingler R., Facada M. J., “A critical evaluation of social impact assessment methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the External Rate of Return platform”, 2016
- Fondazione Sodalitas, “Introduzione alla finanza sociale”
- Hehenberger L., Harling A. M., Scholten P., “A Practical Guide to Impact Measurement”, 2012
- Hehenberger L., Harling A. M., Scholten P., “A Practical Guide to Measuring and Managing Impact”, 2013
- Human Foundation, “Misurare o non misurare, questo è il dilemma! La valutazione dell’impatto sociale sul territorio”, 2015
- London School of Economics (LSE) “A critical evaluation of social impact assessment methodologies and a call to measure economic and social impact holistically through the External Rate of Return platform”, Enterprise Working Paper # 1602, 2016
- Maas K., “Classifying Social Impact Measurement Frameworks”, 2014
- Matthews J., Sternlicht D., Bouri A., Mudaliar A., Schiff H., “Introducing the Impact Investing Benchmark”, 2015
- McCarthy K., Rotheroe A., Dorvelus N., “Measuring impact – Subject paper of the Impact Measurement Working Group. Social impact investment taskforce. Established under the UK’s presidency of the G8”, 2014

Montesi F., “Dentro la scatola nera: modelli innovativi di valutazione dell’impatto per gli investimenti sociali”

MSCI ESG, “Sustainable impact metrics – incorporating sustainable impact in your investment process”

Muir K., Bennett S., “The Compass: your guide to social impact measurement”, 2014

Mulgan G., “Measuring Social Value”, 2010

Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., Goodspeed T., “Guida al Ritorno Sociale sull’Investimento”, 2009

Olsen S., Dougherty W., Rogalski E., Teo K., “A Blueprint for Impact Measurement for Venture Philanthropists and Social Investors in Asia”, 2013

Porter M., Kramer M., "Strategia e Società: il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, edizione italiana, gennaio-febbraio 2007,

Rauscher O., Schober C., Millner R., “Social Impact Measurement und Social Return on Investment (SROI)-Analysis. New methods of economic evaluation?”, 2012

Rinaldo H., “Getting started in social impact measurement: a guide to choosing how to measure social impact”, 2010

Sipkens A., De Groot B., Drost R., Aerts M.C., Van Der Laan R., Midgley L., Beeren D., De Groot Ruiz A., Grosscurt C., “The Business Case for True Pricing Why you will benefit from measuring, monetizing and improving your impact”

Social Impact Investment Task Force, istituita in ambito G8”, 2014 “La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia.

Strada G., Martini A., “L’approccio controfattuale alla valutazione degli effetti delle politiche pubbliche”

The Social Investment Business Group, “How to Measure and Report Social Impact: a guide for investors”, 2014

Tuan T. M., “Measuring and/or estimating social value creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches”, 2008

Wilson K., Silva F., “Social Impact Investment. Building the evidence base”, 2015

Zamagni S., Venturi P., Rago S., “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali”, 2015

Zappalà G., Lyons M., “Recent approaches to measuring social impact in the Third sector: An overview”, 2009

## Giugno 2016

**Impronta Etica** è un'associazione senza scopo di lucro nata nel 2001 per la promozione e lo sviluppo della sostenibilità e della responsabilità sociale d'impresa (RSI). L'associazione mira a favorire in Italia e in Europa processi orientati alla sostenibilità, fungendo da stimolo per le imprese associate a tradurre la propria tensione all'innovazione verso esperienze di leadership di competitività sostenibile.

Obiettivo primario è mettere in rete i soci fra loro e con analoghe istituzioni nazionali, farli partecipare attivamente ai network internazionali che trattano di sostenibilità e RSI.

L'associazione si pone, inoltre, la finalità di rafforzare la presenza italiana nel panorama europeo, essendo National Partner Organization del CSR Europe ([www.csreurope.org](http://www.csreurope.org)).

**SCS Consulting** è una società di consulenza di direzione, nata a Bologna nel 2001 dalla fusione di tre società presenti sul mercato da oltre 20 anni nel campo dei servizi professionali di consulenza, formazione e valorizzazione delle risorse umane.

La società nasce con l'obiettivo di supportare imprese e territori offrendo servizi e soluzioni per la creazione di valore e la realizzazione di una crescita sostenibile, aiutando le Imprese clienti a condurre in modo più profittevole il proprio business, a incrementare il valore del capitale umano, a sviluppare innovazione sostenibile.

SCS Consulting ha iniziato a occuparsi di responsabilità d'impresa a metà degli anni '90, tra le prime società di consulenza in Italia a impegnarsi in questo ambito, anche grazie alla collaborazione con alcune imprese del territorio emiliano che sono state pioniere sul tema. Da allora l'Area Sostenibilità ha saputo anticipare e sostenere le imprese nell'individuare forme sempre più innovative ed efficienti per integrare la sostenibilità nel proprio modo di fare business, fino a renderla leva competitiva e fonte di differenziazione sul mercato. ([www.scsconsulting.it](http://www.scsconsulting.it))





IMPRONTA ETICA  
via Toscana 19/a  
40069 Zola Predosa (Bo)  
tel. +39 051 31 60 311  
fax +39 051 31 60 399  
[info@improntaetica.org](mailto:info@improntaetica.org)  
[www.improntaetica.org](http://www.improntaetica.org)