

ERICA GASPEROTTI

LA TEORIA DEL
CAMBIAMENTO PER LA
VALUTAZIONE
DELL'IMPATTO
SOCIALE:

IL CASO DI KILOWATT
SOC.COOP.

UN BILANCIO DI CINQUE ANNI

Fondazione Finanza Etica

LA COLLANA "ANTONIO GENOVESI"

06

Erica Gasperotti

LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO
PER LA
VALUTAZIONE DELL'IMPATTO
SOCIALE:

IL CASO DI KILOWATT SOC.COOP.
UN BILANCIO DI CINQUE ANNI

Tesi di laurea in DIREZIONE AZIENDALE

Università Alma Mater Studiorum di Bologna

Relatrice: Prof.ssa Sabrina Gigli

Premio tesi di Laurea “Luisa Genovesi” 2020



INDICE

Introduzione	10
1. Responsabilità sociale d'impresa e analisi di contesto	16
1.1. Definire la RSI, Stakeholder Theory ed evoluzione nel tempo	24
1.2 Il concetto di business ethics	29
1.3 Limiti delle politiche di RSI e del bilancio sociale	30
Conclusioni	32
2. La responsabilità sociale d'impresa in italia	33
2.1 La RSI nel contesto italiano	34
2.2 L'Economia Civile	37
2.3 Il Bilancio Sociale - Decreto 4 Luglio 2019	39
2.3.1 Finalità della redazione del bilancio sociale	39
2.3.2 Soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale e i destinatari	40
2.3.3 I principi di redazione del bilancio sociale	40
2.3.4 La struttura e il contenuto del bilancio sociale da indicare	41
2.3.5 Approvazione, deposizione e pubblicazione	42
2.4 La Valutazione i Impatto Sociale - Decreto 23 Luglio 2019	43
2.4.1 Finalità delle linee guida sulla valutazione di impatto sociale	44

2.4.2 Soggetti tenuti alla realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale	45
2.4.3 I destinatari del sistema di valutazione d'impatto sociale	45
2.4.4 I principi della valutazione d'impatto sociale	46
2.4.5 I contenuti minimi da inserire	47
2.4.6 Pubblicità e diffusione	48
Conclusioni	48
3. VIS - Valutazione d'Impatto Sociale	50
3.1 La VIS secondo la Teoria del Cambiamento (ToC)	53
Conclusioni	67
4. Il caso di studio – Kilowatt soc. coop	68
4.1 Kilowatt soc. coop. in breve: storia e caratteristiche	69
4.2 La Valutazione di Impatto: un bilancio di 5 anni	73
4.2.1 Premessa	73
4.2.2 La matrice di sintesi 2016-2018	76
4.2.3 Catena del Valore dell'Impatto dei 5 anni e selezione KPI	77
4.2.4 Il bilancio di impatto dei 5 anni	104
Conclusioni	105
5. A Kilowatt - Proposta per il futuro	111
Conclusioni	112
Appendice	115
Capitolo 1. Responsabilità Sociale d'Impresa e Analisi di Contesto	115
Capitolo 3. Vis - Valutazione d'Impatto Sociale	116
Capitolo 4. Caso di Studio: Kilowatt Coop	117
Bibliografia & sitografia	125
Bibliografia	125
Sitografia	125

Introduzione

“Si vanta sempre l’importanza di quelle virtù che non si è tenuti ad osservare”

- Oscar Wilde, il Ritratto di Dorian Gray

In questa tesi si è scelto di affrontare la responsabilità sociale d’impresa attraverso la valutazione d’impatto sociale. Si tratta di uno strumento di analisi innovativo che supera le logiche del bilancio sociale, spingendosi oltre i risultati e ponendo l’attenzione sugli effetti di lungo periodo che ciascuna attività genera.

Insomma, non è tanto importante a *quanti* corsi di formazione si prende parte, oppure *quanti lavoratori* si assumono, bensì *quali conseguenze* hanno tali decisioni. Questa logica consente ad imprese - *for profit, not-for profit* - e non solo, di ragionare con strategia lungimirante e attenta alle conseguenze delle proprie azioni, ovvero ciò che dovrebbe fare ciascuna organizzazione propriamente detta “socialmente responsabile”.

Il tema della responsabilità sociale d’impresa non è affatto nuovo e già nel Duecento se ne definiva l’essenza. Tuttavia, essa è stata definita propriamente nel 1953 da H. R. Bowen come “il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società¹”, ed è stata poi ripresa e adattata successivamente al contesto socio-culturale ed economico di riferimento. Nonostante non si tratti di un tema recente, i risultati catastrofici della mancanza di efficacia nell’attuazione della RSI sono ben visibili non solo su ambiente e società, ma anche sull’economia mondiale; urge dunque trovare

¹ Originale: “*industry’s obligation to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of society*”, da Gestire la Responsabilità Sociale dell’Impresa, Luciano Hinna, Sole24Ore, 2005

una soluzione.

Nell'ultima definizione del 2011, la Commissione Europea fa riferimento all'impatto che un'impresa ha rispetto al contesto di riferimento, cioè RSI come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società"². Al fine di prendere piena consapevolezza degli effetti delle proprie attività è dunque necessario ragionare su uno strumento valido, flessibile e chiaro, in grado di misurarli, valutarli e monitorarli nel tempo attraverso indicatori quantitativi e qualitativi.

Il Capitolo 1 - "Responsabilità Sociale d'Impresa e Analisi di Contesto" - fornisce una panoramica generale su ciò che è la responsabilità sociale d'impresa e come si è evoluta nel tempo, con un focus sulle azioni intraprese dall'Unione Europea e dalle Nazioni Unite, come l'Agenda 2030, contenente 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs).

L'introduzione della stakeholder theory degli anni '80 ha dato un contributo importante, ponendo l'attenzione non più sull'impresa come protagonista, bensì sulla comunità - di cui essa fa parte - dei portatori di interesse, con cui si interfaccia e dialoga all'interno dei processi decisionali, non solo attraverso il bilancio d'esercizio, ma anche attraverso il bilancio sociale.

Assieme alla RSI, si sviluppa il concetto di business ethics, impreciso nel definire il tipo di etica che promuove: si tratta di etica utilitaristica, contrattualista oppure delle virtù? Nel primo caso, l'impresa sarà "etica" finché conviene, in base ad una convenienza di mercato; nel secondo caso, l'impresa si limiterà a redigere contratti sociali con gli stakeholder, con il rischio che essi vengano disattesi per mancanza di strategia; nel terzo caso, l'etica è intrinsecamente presente nel business mindset, dunque nei

² Commissione Europea, "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese", 2011

processi decisionali e produttivi. Capire ciò è determinante per poter distinguere le imprese *realmente* responsabili da imprese che sfruttano la RSI esclusivamente per migliorare la propria reputazione. La mancata chiarezza verso la declinazione della business ethics apre a forme distorte di RSI, usate come maschera per nascondere comportamenti irresponsabili. Il recente caso di greenwashing da parte dell'azienda Volkswagen³, che nel 2014 aveva truccato i test anti-smog, è solo uno tra tanti. Basti pensare agli scandali che circondano il mondo della moda, come il disastroso crollo del Rana Plaza, in Bangladesh nel 2013, dove sono morte almeno 1.130 persone e ferite oltre 2.500, per la maggior parte lavoratrici nel tessile⁴, oppure le miniere del Congo, dove i bambini lavorano in schiavitù per estrarre il coltan, componente fondamentale per tanti oggetti tecnologici, tra cui gli smartphone⁵.

Nonostante i limiti evidenti della RSI, essa ha messo in luce come le problematiche ambientali e sociali siano strettamente legate al modo di fare impresa e ha contribuito a creare un dialogo attorno a tali temi.

Il “*Documento di riflessione verso un’Europa sostenibile entro il 2030*” della Commissione Europea, 2019, si sofferma sulla necessità di alcuni provvedimenti:

- Nel settore finanziario, affinché la finanza sia sostenibile e promuova investimenti socialmente responsabili;
- Nel sistema fiscale, affinché la tassazione sia volta a risolvere

³ Enrique Dans, “Volkswagen and the failure of corporate social responsibility”, Forbes, 2015:
<https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/>

⁴ “The Rana Plaza Accident and its aftermath”, ILO:
https://www.ilo.org/global/topics/geip/WCMS_614394/lang--en/index.htm

⁵ Nicastro, A., “Congo, l’inferno del Coltan e la manodopera della disperazione”, Corriere della Sera online, 2017:
https://www.corriere.it/esteri/17_aprile_13/inferno-coltan-2adccda8-2218-11e7-807d-a69c30112ddd.shtml

i principali problemi sociali ed ambientali ed incentivi comportamenti virtuosi;

- Nel sistema dei prezzi, affinché le esternalità siano internalizzate e considerate nel costo di produzione;
- Nel modello economico, affinché le pratiche commerciali ed i modelli di consumo non contribuiscano per via indiretta alla violazione dei diritti umani e al degrado ambientale in altre parti del mondo.

Il Capitolo 2 - “Responsabilità Sociale d’Impresa in Italia” - fornisce una panoramica su come sia stata recepita la RSI in un paese peculiare per il suo tessuto formato da micro-imprese e PMI, banche popolari e cooperative ed un Terzo Settore attivo e radicato. In un contesto così caratterizzato, è importante creare consapevolezza delle potenzialità della valutazione d’impatto, anche alla luce del progressivo indebolimento del welfare state. Il dualismo Stato-Mercato non è efficace in un periodo storico di grandi mutamenti demografici, sociali, culturali ed economici, basti pensare al calo di natalità in Italia, all’aumento dell’età media e alla globalizzazione che allunga la catena delle responsabilità e riduce il potere degli Stati.

L’Economia Civile è un’economia di mercato teorizzata nel XVIII secolo da Antonio Genovesi, con Giacinto Dragonetti e Gaetano Filangieri ed oggi fortemente promossa dal Professor Stefano Zamagni⁶. Essa si basa sul continuo dialogo tra le tre sfere che costituiscono una società: lo Stato, il Mercato e la Società Civile Organizzata. La condivisione delle sfide sociali e l’eterogeneità delle competenze permette di intraprendere politiche necessarie alla comunità, in maniera efficace. Il mercato si fa *civile*, in quanto l’etica delle virtù fa parte della vita quotidiana del fare impresa, così come il Terzo Settore è responsabile della produzione di beni e servizi, che deve avvenire con coscienza e senza spreco di

⁶ Economista italiano, ha insegnato per anni all’Università di Bologna. Esperto di Economia Civile e Terzo Settore. Dal 2019 è presidente della Pontificia accademia delle scienze sociali.

denaro. Infine, lo Stato monitora che i valori fondamentali della società vengano rispettati e promossi nell'agire imprenditoriale.

Il Capitolo 3 - “VIS - Valutazione d’Impatto Sociale” - si sofferma sul quadro logico della Catena del Valore dell’Impatto (CVI), che si basa sulla Teoria del Cambiamento (ToC). Il processo prevede l’identificazione degli obiettivi di lungo termine e procede a ritroso per capire ciò che è necessario fare nel presente per poterli raggiungere. La CVI è composta da cinque elementi: input, ovvero le risorse a disposizione (sia finanziarie che non); attività, cioè azioni poste in essere; output, ovvero i risultati derivanti da tali azioni, outcome, ovvero effetti nel medio-lungo termine derivanti dalle attività; impatto, cioè la parte di outcome che è possibile imputare direttamente alle attività svolte. La misurazione di output, outcome ed impatto avviene tramite appositi indicatori, definiti dall’organizzazione, sia quantitativi che qualitativi. Poiché è difficile misurare l’impatto vero e proprio con il metodo scientifico (o controfattuale), soprattutto nella realtà, per motivi economici e di tempo, si preferisce mantenere il focus sugli outcome e stimare l’impatto attraverso osservazione ed interviste in profondità o focus group.

Il Capitolo 4 - “Il Caso di Studio - Kilowatt Soc. Coop.” - presenta la realtà di Kilowatt, cooperativa di lavoro di Bologna, e la sua storia, evidenziandone le peculiarità.

Innanzitutto, la governance, che è ibrida: la cooperativa possiede al 100% Kilowatt S.r.l. e questo permette flessibilità e velocità, ma anche mutualità ed innovazione sociale. In secondo luogo, Kilowatt ha in concessione Le Serre dei Giardini Margherita da cinque anni, uno spazio pubblico che ha completamente rigenerato. Qui svolge numerose attività e fornisce molti servizi, tra cui consulenza, agenzia di comunicazione, ristorazione, asilo sperimentale.

Poiché Kilowatt redige il bilancio d’impatto sociale dal 2016, si è scelto di svolgere il tirocinio in questa sede per comprendere al meglio le tecniche utilizzate nel processo di VIS. In particolare, si è lavorato alla sintesi degli indicatori degli anni precedenti, in modo da redigere un bilancio d’impatto quinquennale, da unire al company profile in un unico documento. Tale scelta è significativa: se la responsabilità sociale d’impresa non è solo strumento di marketing, bensì strumento strategico, allora la VIS è l’essenza stessa del company profile.

Nel capitolo 5 - “A Kilowatt - Proposta per il Futuro” - si provvede brevemente ad indicare alcuni limiti del processo di VIS adottato da Kilowatt e alcuni spunti per le valutazioni future. In particolare, al fine di ottenere indicatori S.M.A.R.T. e un riscontro dell’impatto più chiaro, si propone l’uso di uno strumento originale ed innovativo - l’Ameba, ideato dalla Dott.ssa Veronica Magli e dalla Dott.ssa Ginevra Sarafatti⁷ - che potrebbe facilitare la misurazione e la rappresentazione grafica dell’impatto vero e proprio nel bilancio dei prossimi cinque anni.

⁷ Ex studentesse Master Universitario – “Rigenerazione Urbana e Innovazione Sociale”, IUAV, Venezia, AA. 2017/2018

1. Responsabilità sociale d'impresa e analisi di contesto

“Il profitto o il vantaggio deve essere onesto e non turpe, deve essere moderato e non contro natura. E' equo che nessuno si faccia più ricco con nocumento altrui”

Albertano, filosofo e notaio di Brescia, 1243

La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR), è un concetto teorizzato per la prima volta da H. Bowen nel 1953, nel suo *Social Responsibility of the Businessman*, definito come “il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società⁸”.

Nonostante le origini antiche - già Albertano, filosofo e notaio di Brescia, ne scriveva l'essenza nel 1243 - tale pensiero ha preso forma solamente verso la metà del '900, nell'intento di gestire in modo efficace le problematiche legate all'impatto sociale ed ambientale delle industrie e di garantire riconoscibilità della qualità delle imprese all'interno di un contesto sempre più globale [Hinna, 2005]. Nel giugno del 1972 si teneva la prima conferenza ONU sull'Ambiente Umano, a seguito di una pubblicazione di alcuni studiosi del Massachusetts Institute of Technology - il “Rapporto sui Limiti dello Sviluppo” - commissionato dal Club di Roma, in cui si mettevano in luce i rischi di un'economia inconsapevole del proprio impatto ambientale e si iniziava a

⁸ Originale: “industry's obligation to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of society”, Luciano Hinna, “Gestire la Responsabilità Sociale dell'Impresa”, Sole24Ore, 2005

discutere di un modello in grado di mantenere intatte le risorse naturali per le generazioni future [CE, 2019].

Nel marzo 2000, a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona, il concetto di RSI viene inserito formalmente nell'agenda dell'Unione Europea, con lo scopo di raggiungere obiettivi strategici di competitività, occupazione, coesione sociale, sostenibilità ambientale e sviluppo di forme di governance migliori⁹. Dello stesso anno è il Global Compact, l'iniziativa promossa dalle Nazioni Unite al fine di favorire lo sviluppo sostenibile, l'osservazione dei diritti umani, il lavoro e la lotta alla corruzione, attraverso la diffusione di best practice aziendali. Si tratta di un accordo volontario, non vincolante, a cui i paesi possono aderire liberamente. Non sono previsti controlli, monitoraggi o sanzioni in quanto l'unico scopo del Global Compact - Business as a force for good¹⁰ - è quello di favorire la diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, a partire da 10 principi fondamentali¹¹:

Diritti Umani

1. Le imprese devono sostenere e rispettare la protezione dei diritti umani internazionali;
2. Le imprese devono assicurare di non essere complici di abuso dei diritti umani;

Lavoro

3. Le imprese devono incoraggiare la libertà di associazione e riconoscere effettivamente il diritto alla contrattazione collettiva;
4. [Le imprese devono supportare] l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorio;

⁹ Gestire la Responsabilità Sociale dell'Impresa, Luciano Hinna, Sole24Ore, 2005

¹⁰ Mission Global Compact, ONU: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>

¹¹ Si riportano in forma integrale i 10 principi del Global Compact, ONU: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

5. [Le imprese devono supportare] l'abolizione effettiva del lavoro minorile;

6. [Le imprese devono supportare] l'eliminazione della discriminazione nell'impiego e nell'occupazione.

Ambiente

7. Le imprese devono applicare il principio precauzionale alle sfide ambientali;

8. [Le imprese devono] portare avanti iniziative per promuovere la responsabilità ambientale;

9. [Le imprese devono] incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie favorevoli all'ambiente.

Anti-corrruzione

10. Le aziende devono agire contro la corruzione in ogni sua forma, comprese estorsioni e tangenti.

Nel 2001, il Libro Verde - *“Promuovere un quadro per la responsabilità sociale delle imprese”* - della Commissione Europea definisce la RSI come *“l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate¹²”* e ne discute le potenzialità.

Nel 2011, la Commissione Europea redige il documento *“Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese”* con lo scopo di esaminare i risultati raggiunti fino a quel momento, modificare la precedente definizione di RSI e incentivare nuovamente il cambiamento. Nonostante l’ampia produzione di documenti ed iniziative, gli obiettivi prefissati dal Libro Verde e dal Global Compact non erano soddisfacenti, poiché la RSI veniva utilizzata principalmente come strumento reputazionale. La concomitanza inoltre con le crisi

¹² Libro Verde - Promuovere un quadro per la responsabilità sociale delle imprese, Commissione Europea, 2001

economiche di quegli anni - la crisi finanziaria (2007-2009) e del debito sovrano (2010-2011) - aveva contribuito ad alimentare la sfiducia che i cittadini europei – e non solo - provavano nei confronti delle imprese e del settore finanziario. La nuova definizione di RSI del 2011, “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”¹³, ha lo scopo di rendere le imprese protagoniste nella promozione del cambiamento. Ciò è possibile solamente attraverso un costante dialogo con ogni parte sociale, con l’obiettivo di creare un valore condiviso tra proprietari e stakeholder, diretti e indiretti, e identificare, prevenire e mitigare possibili conseguenze negative derivanti dalle azioni dell’impresa [CE, 2011]. Tutte le preoccupazioni, che in precedenza erano demandate allo Stato, sono ora integrate nella strategia di impresa, mentre l’intervento pubblico deve essere ridotto al minimo. Il report “*How companies influence our society: citizens’ view*” del 2013¹⁴ dell’Eurobarometer 363 è stato promosso dalla Commissione Europea allo scopo di analizzare le percezioni e i desideri dei cittadini europei rispetto ai comportamenti delle imprese, in relazione anche alle percezioni dei paesi non europei.

Il report dà un’idea dell’atmosfera di sfiducia verso le imprese ed il settore finanziario dell’Europa di quegli anni: 4 persone su 10 ritenevano che le imprese avessero un impatto negativo sulla società. In particolare, in Italia solo il 36% si esprimeva a favore di un’influenza positiva, contro il 79% dei rispondenti brasiliani. Solamente il 40% della popolazione europea riteneva che le imprese fossero più attente alla loro influenza sulla società rispetto a quanto avvenisse nel 1993¹⁵, contro il 74% del Brasile, il 65% della Cina ed il 62% dell’India. Nello specifico, il settore finanziario, di gas e petrolio e quello delle banche venivano percepiti in modo più negativo: complessivamente raggiungevano il 34% del consenso,

¹³ Commissione Europea, “Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese”, 2011

¹⁴ Periodo di riferimento: ottobre-novembre 2012, totale rispondenti: 32.000 di ogni estrazione sociale e caratteristiche demografiche provenienti da 27 paesi membri UE più Croazia, Turchia, Brasile, Cina, USA, India, Israele.

¹⁵ 12% riteneva non fosse cambiato nulla, 8% non sapeva, 1% non disponibile

mentre in Italia solo il 18% riteneva che promuovessero politiche di miglioramento.

Le recenti crisi economiche non solo hanno alimentato il clima di sfiducia generale, ma hanno portato alla luce l'estrema interconnessione globale dei mercati e quanto forti - e potenzialmente pericolosi - siano tali legami, sia da un punto di vista economico, che ambientale e sociale. Con il crescere della globalizzazione si allungano le catene causali e gli Stati si ritrovano impotenti nell'attuare politiche efficaci per contrastare comportamenti irresponsabili. Mentre essi, infatti, hanno potere a livello nazionale, i mercati agiscono a livello mondiale [Zamagni, 2019].

Il 20 marzo 2019, la Commissione Europea redige il documento *“Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress”* allo scopo di monitorare i progressi fatti nell'ambito RSI dal precedente documento del 2011 e di incentivarne il miglioramento. L'Unione Europea è intervenuta rispetto a tre fronti strettamente interconnessi: la diffusione di buone pratiche di RSI - anche al di fuori dell'UE - nell'ambito privato, finanziario e in tema di partnership pubblico-privato; il pieno riconoscimento dei diritti umani, con particolare attenzione alla catena di fornitura e produzione delle aziende, nonché a rimedi da attuare per la risoluzione di qualsiasi problema legato alla presenza dell'azienda; l'implementazione ed il sostegno dell'Agenda per lo sviluppo sostenibile 2030 dell'ONU, redatta nel 2015. Essa identifica 17 obiettivi di sviluppo sostenibile¹⁶ con lo scopo di definire gli standard da raggiungere entro il 2030 relativi ad interventi

a sostegno delle Persone, del Pianeta, della Prosperità, della Pace e delle Partnership relazionali (le cd. “5 P”). Si tratta di un

¹⁶ vedi appendice, figura 1

documento molto importante, in quanto promuove ufficialmente l'integrazione della RSI all'interno del lavoro nel settore privato, nel pubblico e nel mondo della finanza¹⁷.

L'Impact Investing - finanza ad impatto sociale - è la pratica di finanziamento in cui l'investitore alloca le risorse in progetti, imprese e fondi che hanno l'obiettivo di generare benefici sociali a fronte di rendimento economico [Social Impact Investment Task Force per il G8, 2014]. Essa si diffonde durante i primi anni 2000 nei paesi anglosassoni, in particolare nel Regno Unito con la costituzione dell'intermediario finanziario Big Society Capital, mentre negli USA con la riconversione strategica di alcuni enti filantropici durante la crisi del 2008 [Social Impact Investment Task Force per il G8, 2014]. Chi fa impact investing ha un atteggiamento proattivo e considera la misurazione dell'impatto al pari della valutazione del rischio e del rendimento. Gli investimenti ad impatto sociale si distinguono per 5 dimensioni: intenzionalità dell'investitore nel creare un impatto sociale; aspettativa di rendimento positivo; flessibilità del tasso di rendimento atteso (che può posizionarsi anche al di sotto dei livelli di mercato); varietà degli strumenti finanziari a disposizione e misurabilità dell'impatto [PwC, Human Foundation, 2018], di cui si parlerà nei prossimi capitoli.

Esistono numerosi strumenti nella finanza ad impatto sociale, più o meno sviluppati, di seguito riportati brevemente, per completezza:

- finanziamenti debt-oriented: credito mutualistico, microcredito, social bond, lending crowdfunding, prestito peer-to-peer;
- finanziamenti equity-oriented: venture philanthropy, social impact funds, social stock, equity crowdfunding

¹⁷ ONU, SDGs: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

I numeri dimostrano il crescente interesse di creare impatto anche in questo settore: nel 2015 sono stati investiti 15,5 miliardi di dollari in transazioni ad impatto sociale e nel 2016 circa 21 miliardi [PwC, Human Foundation, 2018]. Nel 2018 sono stati oltre 33 miliardi e si stima che per l'anno 2019 si conteranno 37 miliardi di dollari [The GIIN, 2019]. Al fine di promuovere gli investimenti ad impatto, l'UE definisce un elenco di provvedimenti per consentire il pieno sviluppo di ambiti socialmente responsabili e che promuovano la sostenibilità, nelle sue tre forme (economica, ambientale, sociale). Essi sono [CE, 2019]:

- La definizione di un linguaggio comune, al fine di identificare in maniera univoca le attività economiche sostenibili e i settori in cui gli investimenti possano generare maggiore impatto;
- Le azioni contro il greenwashing, identificando standard ed etichette per consentire agli investitori di riconoscere le attività che rispettano effettivamente i criteri di sostenibilità;
- L'integrazione della sostenibilità nella consulenza, affinché le imprese di assicurazione e di investimento siano obbligate a consigliare i clienti considerando i loro desideri su tali tematiche;
- Lo sviluppo di indici di riferimento e di promozione della trasparenza nell'ambito della sostenibilità;
- La promozione della sostenibilità a livello decisionale negli investitori istituzionali e nei gestori di attivi;
- Il miglioramento della trasparenza nell'ambito delle comunicazioni societarie, revisionando le linee guida relative alle informazioni di tipo non finanziario;
- L'integrazione del fattore "sostenibilità" tra i requisiti prudenziali, da considerare nella valutazione dei rischi.

Oltre alle evidenti necessità di carattere socio-ambientale ed alla grande spinta politica, vi sono almeno altri due elementi che dovrebbero incentivare le imprese e le organizzazioni ad integrare

la RSI nella propria strategia: incontrare le richieste del consumatore [F. Brulhart, S. Gherra, B. Quelin, 2019] e attrarre giovani talenti, sempre più sensibili alle tematiche ambientali e sociali¹⁸. Uno studio del 2016 di Cone Communication rivela che il 75% dei Millennials¹⁹ sarebbe disposto ad avere uno stipendio inferiore a fronte di un lavoro in un'impresa socialmente responsabile, il 76% prende in considerazione la RSI nella scelta del luogo di lavoro e il 64% afferma che non accetterebbe il posto di lavoro qualora l'azienda non fosse impegnata in RSI²⁰.

Infine, secondo Nielsen, l'85% dei Millennials e l'80% della Generazione Z²¹ ritiene che sia molto importante che le imprese adottino programmi per migliorare le condizioni ambientali²².

¹⁸ Casadei, M., "Sostenibilità, Millennials e Generazione Z in prima linea per acquisti e investimenti", Sole24Ore, 2018:
<https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-millennials-egenerazione-z-prima-linea-acquisti-e-investimenti--AERNkDOG>

¹⁹ nati tra gli anni 1980-1994

²⁰ Pelosi, P., "Millennials want workplaces with social purpose. How does your company measure up?", Talent Economy, 2018:
<https://www.chieflearningofficer.com/2018/02/20/millennials-want-workplaces-socialpurpose-company-measure/>

²¹ nati tra gli anni 1995-2012

²² Nielsen, "Global consumers seek Companies that care about environmental issues", 2018:
<https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2018/global-consumers-seek-companies-that-care-about-environmental-issues/>

1.1. Definire la RSI, Stakeholder Theory ed evoluzione nel tempo

Definire la RSI non è affatto facile, in quanto si tratta di un pensiero strettamente legato al contesto di riferimento. Tenuto conto delle variabili che contribuiscono concretamente alla realizzazione della RSI, siano esse economiche, giuridiche, socio-culturali, di governance ed istituzionali [Hinna, 2005], si riporta di seguito l'evoluzione delle sue definizioni, a partire dal 1953. Se ne mostrano solamente alcune, allo scopo di evidenziare quanto sia di fatto difficoltoso promuovere tali politiche, il cui riscontro pratico è strettamente legato all'ambiente circostante.

anno	autore e fonte	definizione di RSI
1953	H. Bowen <i>Social Responsibility of the businessman</i> , Harper&Row, New York, 1953	<i>“Il dovere di perseguire quelle politiche, di prendere quelle decisioni, di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in funzione degli obiettivi e dei valori riconosciuti dalla società”</i>
1997	World Business Council for Sustainable Development www.wbcsd.com	<i>“È il continuo impegno dell'azienda a comportarsi in maniera etica e a contribuire allo sviluppo economico, migliorando la qualità della vita dei dipendenti, delle loro famiglie, della comunità locale e più in generale della società”</i>
2001	Business for Social Responsibility www.bsr.org	<i>“Capacità di gestire un'azienda in maniera tale da soddisfare o superare costantemente le aspettative etiche, legali, commerciali e pubbliche che la società ha nei confronti delle aziende”</i>
2001	Commissione Europea <i>Libro Verde:</i>	<i>"L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni"</i>

	<i>promuovere un quadro europeo per la RSI, Bruxelles, 2001</i>	commerciali e nei rapporti con le parti interessate"
2005	Professor Lorenzo Sacconi <i>Csr: governance allargata, autoregolamentazione e sistemi di gestione per attuarla</i> , in "Bancaria n.3/2005", Bancaria Editrice, Roma, 2005	"Si intende un <i>modello di governance</i> allargata dell'impresa in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad <i>analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder</i> "
2011	Commissione Europea <i>"Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese"</i>	"responsabilità delle imprese per il loro <i>impatto sulla società</i> "

L'evoluzione di tali definizioni mostra, come si è descritto anche nel paragrafo precedente, il cambiamento della percezione della RSI: mentre inizialmente si tratta di una promessa di impegno, con il tempo diviene una politica integrata nel core business che porta alla riflessione sul proprio impatto, cioè sulle conseguenze che le proprie azioni riversano sulla società e l'ambiente circostante.

Un importante contributo verso questa concezione della RSI è la stakeholder theory, degli anni '80. Essa porta alla luce l'esistenza dei portatori di interesse, ovvero soggetti/enti giuridici che in qualche modo influenzano e sono influenzati dalle politiche aziendali. In sostanza, coloro verso cui le imprese devono sentirsi responsabili.

Il concetto di "stakeholder" subisce anch'esso un'evoluzione nel tempo. Anche in questo caso, al fine di mostrarne l'evoluzione nel

tempo, strettamente legata al contesto socio-culturale e storico di riferimento, si riportano alcune definizioni [L. Hinna, 2005].

relazione stakeholder - impresa	anno	autore	definizione
rapporto monodirezionale, gli stakeholder subiscono passivamente	1964	E. Rhenman	<i>“Dipendono dall’azienda per il raggiungimento dei loro obiettivi personali e da essi dipende l’esistenza dell’azienda”</i>
rapporto di reciproca influenza	1984	R.E. Freeman	<i>“Possono incidere su o essere condizionati dal conseguimento degli obiettivi aziendali”</i>
rapporto giuridico	1995	M. Clarkson	<i>“Hanno o rivendicano proprietà, diritti o interessi in un’azienda e sulle sue attività”</i>
rapporto di relazione stretta	1995	J. Nasi	<i>“Interagiscono con un’azienda e ne rendono possibile il funzionamento”</i>
rapporto partecipativo, di co-creazione di valore condiviso	1994	R.E. Freeman	<i>“Coloro che partecipano al processo di creazione del valore comune”</i>

Il crescente coinvolgimento riconosciuto agli stakeholder rappresenta in qualche modo la mutazione nel tempo del concetto stesso di RSI e dalla metà degli anni '90 si inizia a parlare di valore condiviso creato insieme, non più esclusivamente di accountability reputazionale.

La tendenza alla co-creazione, in realtà, è una propensione trasversale che modifica in generale il rapporto tra azienda e stakeholder. In un articolo del 2014, *“Understanding “New*

Power”” Jeremy Heimans e Henry Timms si concentrano sul rapporto impresa-consumatore ed evidenziano come tale relazione si trasformi nel tempo. In appendice, la grafica della participation scale²³, in cui si mostra l’evoluzione che porta il consumatore da spettatore di contenuti a proprietario di essi: il rapporto azienda-cliente che, in un primo momento si basa sulla necessità di consumo, si rafforza in seguito in base alla condivisione di valori ed idee che avvicinano il brand alle persone, fino a deciderne il finanziamento – così come avviene nel crowdfunding; infine, il cliente diviene il vero e proprio proprietario della produzione dei contenuti, assumendosene la responsabilità [Heimans, Timms, 2014].

Dunque, se un tempo l’impresa era posta al centro ed entrava in relazione con fornitori, capitali e lavoro tramite gli strumenti della pubblicità e del bilancio contabile, con la stakeholder theory essa è più fortemente legata alla comunità di riferimento, interna ed esterna, ad esempio lavoratori, fornitori, politica ed istituzioni. L’impresa non si limita ad avere un rapporto monodirezionale, così come la RSI non assolve unicamente la funzione reputazionale. L’impresa è protagonista assieme a tutti gli stakeholder più o meno diretti; la RSI si deve trasformare in strumento di gestione del business per rispondere al meglio ad ogni bisogno e aspettativa.

Dialogo e confronto fanno parte di un processo iterativo, che permette di dare risposte efficaci a bisogni reali, grazie alla creazione di momenti di condivisione tra impresa ed ogni portatore di interesse. Date la necessità di risorse, sia economiche che di tempo, richieste da tale processo, è necessario che esso sia frutto di una scelta condivisa all’interno dell’azienda, che nel tempo dovrà dotarsi di una struttura organizzativa coerente e stakeholder oriented, che promuova la misurazione degli obiettivi ed il loro

²³ Heimans, J., Timms H., “Understanding “New Power””, HBR, 2014, vedi appendice, figura 2

monitoraggio attraverso i KPI - Key Performance Indicators [Hinna, 2005].

Scelte condivise intrinsecamente, obiettivi comuni, misurazione e monitoraggio dei risultati sono elementi che caratterizzano la redazione del bilancio sociale, come si approfondirà nel capitolo successivo.

La RSI si articola sia internamente che esternamente all'azienda e presenta framework di riferimento peculiari. Per quanto riguarda le pratiche relative alla dimensione interna, la RSI si inserisce nella gestione delle risorse umane, di tutela della salute e della sicurezza sul lavoro, di gestione delle trasformazioni industriali e l'impatto ambientale [Pantrini, 2015]. Gli strumenti che permettono di identificare tale integrazione sono di carattere strategico, come la mission aziendale attraverso cui si dichiarano i mezzi per il raggiungimento della vision; il manifesto dei valori, attraverso cui l'ente sintetizza le motivazioni sottostanti il proprio operato; il codice etico, che riassume diritti e doveri morali e definisce le responsabilità etico-sociali degli individui facenti parte dell'impresa; operativi di relazione, come il bilancio sociale, che rendiconta gli obiettivi di RSI raggiunti dall'impresa. Infine, la RSI si può sviluppare internamente anche attraverso gli strumenti di supporto, come le formazioni interne del personale ed i corsi di aggiornamento e la presenza di un manager e di un'area RSI. Per quanto riguarda gli strumenti esterni, essi hanno lo scopo di comunicare a parti terze i valori in cui crede l'azienda e come essa li mette in pratica. Tale dimensione comprende il rapporto con la comunità locale, con i partner commerciali, i fornitori, i consumatori, la promozione dei diritti umani e dell'ambiente a livello generale [Pantarini, 2015]. Gli strumenti a disposizione sono etichette o certificazioni create da enti indipendenti e rilasciate al raggiungimento di determinati standard che attestano la conformità dell'organizzazione ai requisiti previsti. Ciascuna etichetta si riferisce ad uno o più ambiti, come ad esempio i Social

Accountability 8000 - SA8000 - che hanno focus specifico su lavoro e diritti umani e Accountability 1000 - AA1000 - con focus su standard di processo, sostenibilità e coinvolgimento dei portatori di interesse. Gli standard rappresentano sicuramente un'opportunità per le imprese che possono fare affidamento su indicatori condivisi e riconosciuti a livello internazionale, anche se l'utilizzo eccessivo di indicatori standardizzati rischia di ridurre l'organizzazione ad una mera applicazione meccanica degli stessi, senza mettere in atto un rigoroso ed onesto processo di responsabilizzazione.

1.2 Il concetto di business ethics

Il dizionario Treccani definisce “etica” il “[...] complesso di norme morali e di costume che identificano un preciso comportamento nella vita di relazione con riferimento a particolari situazioni storiche [...]”²⁴. Il termine “business ethics”, dunque, è l'insieme dei principi che regolano il comportamento e le interazioni dell'impresa, secondo ciò che è considerato giusto nel contesto di riferimento, nel rispetto della normativa. Si accenna brevemente a tale concetto in quanto strettamente legato alla responsabilità sociale d'impresa, poiché è uso comune declinare come “etica” un'impresa che adotta un comportamento responsabile. Appare però necessario soffermarsi in primo luogo sul termine e declinarlo secondo tre sfaccettature. L'etica può essere utilitaristica, contrattualista o delle virtù [Zamagni, 2016]. L'etica utilitaristica considera “giusto” il comportamento che massimizza la propria utilità; l'etica contrattualista si basa sui contratti sociali che l'impresa deve stipulare con la società di cui è parte, nei quali si impegna a rispettare certi canoni; l'etica delle virtù afferma che le azioni si intraprendono in quanto soddisfano un criterio di valore

²⁴ “Etica”, Dizionario Treccani: <http://www.treccani.it/vocabolario/etica/>

che il soggetto riconosce come “vero” e come “apportatore di felicità”²⁵.

Si osservi ora con lenti diverse il termine “business ethics”, rispetto alle tre dimensioni. Secondo l'utilitarista, il comportamento etico è da perseguire finché conviene; secondo il contrattualista, sono sufficienti i contratti sociali, in cui l'impresa mostra entro quali canoni sta operando; secondo il virtuoso, al contrario, l'imprenditore compie determinate azioni perché ci crede e ne è convinto. Questa ultima matrice sarà quindi quella più longeva, ovvero sostenibile nel lungo periodo [Zamagni, 2016].

1.3 Limiti delle politiche di RSI e del bilancio sociale

Nonostante si parli da tempo di responsabilità sociale d'impresa, le attuali incongruenze e problematiche lasciano emergere i limiti di tali politiche. Bilancio sociale, codice etico, codice di missione, sono alcuni dei documenti che raccontano all'esterno le proprie politiche ed iniziative, rendicontando a livello di risultati quanto affermato o stilando un elenco di valori cui si fa riferimento nella quotidianità. Tuttavia si tratta di tipologie di “contratto sociale”, quindi di etica contrattualista, che ormai non sono più sufficienti. È possibile evidenziare alcuni limiti della RSI innanzitutto nell'applicabilità e nella trasparenza di tali politiche: da un lato, i codici societari sono spesso stati utilizzati da imprese di settori nei quali sono importanti la reputazione del marchio e l'orientamento all'esportazione, tipicamente abbigliamento, articoli sportivi e prodotti alimentari [Gallino, 2005]; dall'altro, sono emersi nel tempo casi di greenwashing, cioè l'utilizzo della rendicontazione sociale esclusivamente come maschera per nascondere pratiche

²⁵ S. Zamagni, “E tu cosa fai? Intervento di Stefano Zamagni”, 2016: <https://www.youtube.com/watch?v=UiUoMyhN2U&t=2s>

irresponsabili²⁶. Se il contratto sociale si traduce in mero strumento reputazionale, esso non è sostenibile nel tempo, perché non è integrato nel mindset aziendale. In questo senso, infatti, l'imprenditore virtuoso - etica delle virtù - non separa la reputazione dalla produzione di beni e/o servizi, perché i propri principi valoriali si traspongono nei mezzi e nelle modalità. Esiste infine un limite intrinseco nel bilancio sociale, lo strumento solitamente usato per raccontare la RSI: per sua natura esso deve rendicontare i risultati, ciò significa che la rendicontazione termina nel momento in cui l'organizzazione intraprende un'attività e non le impone una riflessione sugli effetti prodotti da tale attività. Questo è ciò che il bilancio d'impatto sociale vuole stimolare, andando oltre e riflettendo sugli effetti prodotti nel lungo periodo.

Si precisa che non necessariamente si fa riferimento ad impresa sociale o cooperativa sociale quando si parla di RSI, bensì ad un *modus operandi* che prescinde dall'oggetto sociale. Basti pensare che anche il mondo delle big corporation, rappresentato negli USA dai 181 membri del *Business Roundtable*, si è riunito il 19 agosto 2019 per ridefinire i propri obiettivi verso un cambio di prospettiva e per creare un'economia "che serva a tutti gli Americani"²⁷, in cui ci si impegna non solo a generare profitto, ma anche benessere dei propri interlocutori, interni ed esterni, attuando strategie lungimiranti e non finalizzate al breve periodo. Altro esempio virtuoso di grande azienda responsabile è la multinazionale Patagonia²⁸, leader nel vestiario ed attrezzatura outdoor, che fonda da sempre la sua esistenza sulla responsabilità sociale dell'impresa

²⁶ Si pensi caso Volkswagen (2014) ed in generale a tutti i casi in cui, nonostante i perfetti bilanci sociali, le imprese vengono denunciate per sfruttamenti o negazione di diritti fondamentali.

²⁷ Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to promote "An Economy that Serves All Americans":

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefinesthe-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

²⁸ Patagonia, website: <https://www.patagonia.com/home/>

e per ogni area aziendale ha definito una filosofia precisa da seguire.

Conclusioni

La RSI - con il bilancio sociale - si è rivelata nel tempo uno strumento principalmente comunicativo e non strategico, nonostante la fiorente documentazione a partire dalla metà degli anni '50 ne incentivasse più concreta attuazione.

L'introduzione della stakeholder theory aveva posto le basi per la condivisione dei processi decisionali e dei risultati con i portatori di interesse, tuttavia scarsamente integrata nei modelli di business. Nel 2011, la Commissione Europea definisce nuovamente la RSI come la responsabilità delle imprese rispetto al proprio impatto sociale, lasciando spazio a nuovi punti di riflessione per implementare strategie lungimiranti ed efficaci. Inoltre, l'UE promuove da tempo lo sviluppo di un'economia sostenibile, incentivando le imprese a seguire un modello virtuoso e rendendo più attraenti gli investimenti ad impatto sociale. Il bilancio sociale rimane, comunque, uno strumento utile per rendicontare i risultati, ma non è più sufficiente: il bilancio d'impatto sociale riprende i principi della stakeholder theory e della responsabilità sociale d'impresa e pone il focus sugli effetti prodotti nel lungo periodo. Valutare il proprio impatto significa dotarsi di strumenti che permettano una riflessione profonda e sincera rispetto alla propria vision e mission, rispetto alle proprie capacità, intenzioni ed al proprio potenziale.

2. La responsabilità sociale d'impresa in Italia

“[...] l'imprenditoria può anche produrre cibo, curare malattie, controllare la crescita demografica, dare lavoro e in generale arricchire le nostre vite [...] guadagnandoci e senza rinunciare alla propria anima”

Yvon Chouinard, fondatore di Patagonia

È imprenditore chiunque decida di sviluppare una soluzione innovativa rispetto ad un problema - spesso non riconosciuto dalla maggior parte degli individui - e agisca per generare un cambiamento [S. Ferriani, 2019]²⁹. L'imprenditorialità è dunque motore di innovazione - tecnologica, sociale, ambientale - ed è volta a trasformare il contesto di riferimento. La Treccani definisce l'impresa come “ciò che si impegna a fare o che si ha in animo di fare”³⁰. Elementi chiave sono quindi intraprendenza, proattività, desiderio. Secondo la classifica di GEM - Global Entrepreneurship Monitor, l'Italia è al quartultimo posto su 54 paesi analizzati per tasso di imprenditorialità nel 2018³¹; in particolar modo, questo è dovuto ad una scarsa attitudine imprenditoriale. GEM riporta che solo il 30% degli intervistati si ritiene all'altezza di avviare una propria attività, solo il 28% percepisce delle opportunità ed il 50% manifesta paura di fallire [GEM, 2018]. In un contesto, quello italiano, in cui lo Stato fatica ad elargire servizi pubblici di qualità ai propri cittadini e dove la disoccupazione raggiunge il 18% nella

²⁹ Nell'ambito del corso “Entrepreneurship” tenuto dal Prof. Ferriani, CLAMDA, 2019

³⁰ Treccani, “impresa”: <http://www.treccani.it/vocabolario/impresa/>

³¹ Italia quartultima al mondo per tasso di imprenditorialità, I. Vesentini, Sole24Ore (2018): <https://www.ilsole24ore.com/art/italia-quart-ultima-mondo-tasso-imprenditorialita-AEQUFi>
[u](#)

fascia 15-34 anni [Istat, giugno 2019]³², l'imprenditorialità non viene percepita come un'opzione valida.

Eppure, per poter uscire da questa crisi - che non è esclusivamente economica - serve una società ad alta attitudine imprenditoriale, con prospettive verso il futuro, in grado di pianificare in modo strategico i propri obiettivi sul lungo periodo [Zamagni, Venturi, Rago, 2018]. Le politiche di sviluppo sostenibile e le prospettive dell'impresa socialmente responsabile potranno forse ridare fiducia e attrarre nuovamente i giovani nel mondo del business?

2.1 La RSI nel contesto italiano

Riprendendo quanto scritto da Luciano Hinna, nel suo "Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa", Sole24Ore, 2005, la comprensione pratica della responsabilità sociale d'impresa include una visione economica, una giuridica, una sociologico-culturale, una di governance e, infine, una istituzionale.

Visione economica: la RSI dipende dalla struttura e dalla storia economica del paese di riferimento. Ad esempio, la struttura economica italiana si basa da un lato, sulle piccole medie imprese, che costituiscono circa il 92% del patrimonio imprenditoriale del paese e occupano l'82% dei lavoratori³³, tipicamente a conduzione familiare e legate al contesto sociale ed ambientale su cui insistono; dall'altro, su un sistema fortemente bancocentrico, caratterizzato da una presenza capillare di banche cooperative nate per sostenere i piccoli risparmiatori ed il territorio; infine, un contributo importante deriva dal mondo del Terzo Settore, cioè associazioni,

³² Tasso di disoccupazione - dati mensili, Istat:

http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXDISOCCUMENS1

³³ Infodata, Sole24Ore, luglio 2019:

<https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/07/10/40229/>

volontariato, cooperative sociali e fondazioni, che nel 2015 incideva per il 3,4% sul PIL nazionale³⁴.

Visione giuridica: Tale dimensione evidenzia il limite tra ciò che è concesso per legge e ciò che è eticamente accettabile, ovvero mentre nel primo caso tutte le organizzazioni devono essere uguali rispetto alla frontiera giuridica, non allo stesso modo accade per quanto riguarda il confine del comportamento etico. Rispetto a tale tematica, si approfondiranno a breve i recenti decreti ministeriali 4 luglio 2019 e 23 luglio 2019 riferiti alle linee guida per la redazione, rispettivamente, di bilancio sociale e bilancio di impatto sociale.

Visione sociologica-culturale: Il confine etico di cui sopra, è determinato da influenze di carattere sociale e culturale che portano l'individuo e l'impresa - in quanto insieme di individui - a prendere posizione rispetto a ciò che è considerato "bene" o "male". L'antropologa americana Ruth Benedict, distingue tra società della colpa (guilt culture) e società della vergogna (shame culture)³⁵. La società della colpa è basata sulla cultura che teme l'ammenda, cioè la punizione, cosicché le azioni degli individui sono guidate da ciò che è "buono" rispetto alla normativa, ed è la dimensione che caratterizza l'Italia. La società della vergogna, al contrario, si basa sulla cultura che tiene alla reputazione e teme l'infamia [Benedict, 2009]. Nel contesto della responsabilità sociale d'impresa, quest'ultima tipologia culturale è considerata "più evoluta", in quanto gli agenti vanno naturalmente oltre ciò che la normativa impone loro in base alla propria sensibilità rispetto all'interesse generale [Hinna, 2005]. In questo senso, è interessante che la Commissione Europea abbia lasciato volontaria l'applicazione della RSI: poiché il senso comune è più forte della normativa, concedere

³⁴ "Il Terzo settore e le imprese trainano l'economia italiana, lo dicono i numeri", La Repubblica, Marta Rizzo, 2015:
https://www.repubblica.it/solidarieta/cooperazione/2015/07/18/news/terzo_settore-119352619/

³⁵ Per approfondimenti: Benedict, R., "Il cristianesimo e la spada. Modelli di cultura giapponese", Laterza, 2009 (ed or. 1946)

facoltà di scelta alle organizzazioni potrebbe portare ad un innalzamento del livello di consapevolezza sincero, attraverso una politica di diffusione di best practice e condivisione di esperienze, accanto ad una spinta dal basso da parte di consumatori e stakeholder.

Visione di governance: Si classifica la governance secondo due modalità, l'una focalizzata sugli shareholder, cioè gli azionisti, l'altra sugli stakeholder, cioè tutti i portatori di interesse rispetto alle decisioni aziendali. Nel modello shareholder governance, l'obiettivo è massimizzare la ricchezza degli investitori e ci si dota di un sistema formale di accountability come garanzia di trasparenza; nel modello stakeholder governance, l'approccio di azione è collaborativo e partecipativo, dunque la trasparenza passa anche attraverso il reale coinvolgimento di tali soggetti:

Visione istituzionale: La responsabilità sociale d'impresa pone una questione anche rispetto al ruolo delle istituzioni che dovrebbero essere preposte al controllo e alla garanzia di pratiche realmente responsabili. A seguito delle crisi economiche è emersa anche la fragilità del modello del welfare state. Al fine di rinforzarlo, molti credono nella presenza della RSI come un surrogato dello Stato, anche se tale pratica risulta poco sostenibile nel lungo periodo date le crescenti sfide sociali, demografiche, ambientali che non possono più essere risolte esclusivamente con l'aiuto statale. La RSI è intrinsecamente presente negli ETS - Enti del Terzo Settore - a cui la Riforma del Terzo Settore del 2016 ha dato dignità di produzione di beni e servizi. Gli ETS e le imprese for profit devono collaborare e dialogare con la Pubblica Amministrazione in maniera strutturata ed è compito delle istituzioni diffondere la cultura della responsabilità come approccio all'azione.

La triade Stato-mercato-società civile organizzata è alla base dell'Economia Civile, un'economia di mercato italiana, formalizzata nel 1700, nel periodo dell'Illuminismo milanese e napoletano.

2.2 L'Economia Civile

Per l'Economia Civile, l'impresa è agente di trasformazione, in quanto soggetto giuridico che insiste sul territorio, lo influenza con le sue politiche e strategie, pertanto si deve sentire responsabile di ciò che produce e di come promuove l'organizzazione dei processi. Per l'economista civile, l'imprenditore è un virtuoso che agisce secondo il proprio credo e mosso dalla passione³⁶ [Zamagni, 2017].

L' "Economia Civile" [Genovesi, XVIII secolo] è un'economia di mercato che promuove il dialogo tra le tre sfere fondamentali presenti all'interno di una società: l'ente pubblico, la comunità imprenditoriale e la società civile organizzata. Esse si posizionano sullo stesso livello ed interagiscono, integrandosi l'una con l'altra ed influenzandosi con esperienze e modelli che dinamicamente si rinnovano ed innovano la società circostante [Zamagni, 2011]. Nasce in Italia nel Quattrocento, ma si sviluppa soprattutto durante il periodo dell'Illuminismo milanese e napoletano ed i principali esponenti furono Antonio Genovesi, con il testo *Lezioni di economia civile* (1765-1767), Giacinto Dragonetti e Gaetano Filangieri.

La triade proposta potrebbe risultare vincente nel contesto attuale, in cui il welfare state si indebolisce e i bisogni sociali si moltiplicano e si diversificano a seguito della globalizzazione.

Il welfare state è l'insieme delle politiche messe in atto dallo Stato nel momento in cui si fa carico dei bisogni del cittadino, al fine di garantire benessere e assistenza. I suoi obiettivi si possono sintetizzare in tre punti: assicurare livelli minimi di qualità della vita a tutti i cittadini, sostenere individui e famiglie in occasione di eventi naturali ed economici sfavorevoli e permettere a tutti di usufruire di determinati servizi fondamentali, come sanità ed

³⁶ S. Zamagni, "Verso un'economia civile...Sogno o realtà? Stefano Zamagni" (2017): <https://www.youtube.com/watch?v=ti4ksfaTNEo&t=1s>

istruzione. Gli strumenti delle politiche di welfare sono di tipo assistenzialista come, ad esempio, le corresponsioni in denaro, l'erogazione di servizi, la concessione di benefici fiscali ed interventi in alcuni aspetti dell'attività economica [Treccani]³⁷. Alla luce di tale definizione, si ritiene che non sia più sostenibile affidarsi al dualismo Stato-Mercato sia per una questione di spesa pubblica³⁸, sia perché viene meno il controllo dello Stato sul mercato - che è più potente e deresponsabilizzato. Inoltre con la globalizzazione è venuta meno la connessione ricchezza-territorio, cosa che ha destabilizzato la logica redistributiva tipica del concetto di welfare state, per cui prima le imprese producono e poi lo Stato redistribuisce la ricchezza [Zamagni, 2014].

Ecco allora che l'Homo Oeconomicus non ha gli strumenti adatti per affrontare questo nuovo contesto. Accanto ai principi di scambio di beni e servizi sul mercato e di redistribuzione della ricchezza, si inserisce il principio di reciprocità che riconosce il valore delle relazioni interpersonali, considerate quindi meritevoli di attenzione da parte del mercato. L'esperienza della socialità umana dell'Homo Reciprocans è all'interno della vita economica, non a lato, non prima, non dopo [Zamagni, 2010].

A seguito della Riforma del Terzo Settore - L. n.106/2016 - sono stati emanati i decreti attuativi in cui si delineano i principi e linee guida per la redazione di bilancio sociale e bilancio di impatto sociale. Quest'ultimo, analogamente al primo, è un bilancio che racchiude informazioni non-finanziarie, ovvero la sintesi degli esiti derivanti dalla valutazione dell'impatto sociale. Si tratta di un grande passo avanti, dal conferimento di dignità produttiva al

³⁷ Enciclopedia Treccani, "Welfare State": <http://www.treccani.it/enciclopedia/welfare-state/>

³⁸ Riferito all'Italia: 21,1% over 65, rispetto ad una media europea 13,3%; spesa pubblica 29,7% PIL rispetto ad una media europea 28,2% EU, di cui 31,1% per malattia, 48,7% vecchiaia, 6,3% famiglia, maternità ed infanzia e 7,1% disoccupazione ed esclusione sociale. Maino, F., Bandera, L., "Secondo Welfare: ci possiamo fidare?", Vita, 2019: <http://www.vita.it/it/article/2019/05/08/secondo-welfare-ci-possiamo-fidare/151484/>

Terzo Settore, alla necessità di misurarne il valore sociale attraverso indicatori e metodologie adeguate.

2.3 Il Bilancio Sociale - Decreto 4 Luglio 2019

Il bilancio sociale, anche chiamato “bilancio di sostenibilità” o “report di CSR”, è il frutto di un processo con cui l’impresa rendiconta le proprie scelte, le attività, i risultati e l’impiego di risorse di un dato periodo temporale, per permettere ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio sulle modalità con cui essa interpreta e realizza la propria mission aziendale. Si tratta di uno strumento volontario di comunicazione e dialogo con tutti i portatori di interesse, ad integrazione del bilancio di esercizio, in cui si mostrano i risultati raggiunti da attività non finanziarie o contabili.

Il Decreto 4 luglio 2019, “Adozione e linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo Settore”, contiene i punti in cui esplicita nel dettaglio i soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale, le motivazioni sottostanti, il processo e le modalità di pubblicazione e diffusione dello stesso.

2.3.1 Finalità della redazione del bilancio sociale

Il bilancio sociale è uno “strumento di rendicontazione delle responsabilità dei comportamenti e dei risultati sociali, ambientali ed economici”³⁹. Esso presenta una doppia valenza: non deve essere considerato solamente nella sua dimensione finale, bensì soprattutto nella sua evoluzione nel tempo, come processo di maturazione nel coinvolgimento degli stakeholder e nella redazione precisa del documento. Il bilancio sociale ha una funzione prettamente narrativa: esso deve fornire a tutti gli interlocutori -

³⁹ Decreto 4 luglio 2019, “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore” – 2. Le finalità delle linee guida

destinatari diretti ed indiretti - un quadro complessivo delle attività, della loro natura e dei risultati raggiunti; inoltre deve riportare le informazioni utili sulla qualità di tali iniziative, rendere conto degli impegni assunti verso gli stakeholder e mostrare quali obiettivi di miglioramento l'ente si impegna a perseguire. È, infine, un'occasione per condividere con il pubblico l'identità valoriale alla base di tali interventi, il tipo di influenza che l'ente ha sull'ambiente circostante ed il valore aggiunto che genera.

2.3.2 Soggetti tenuti alla redazione del bilancio sociale e i destinatari

Generalmente la stesura del documento è volontaria, eccetto per tutti gli enti del Terzo Settore (ETS) con ricavi, rendite, entrate superiori ad 1 milione di euro, i Centri di Servizio per il Volontariato a prescindere dalle dimensioni economiche, le imprese sociali - comprese le cooperative sociali - e i gruppi di imprese sociali che hanno l'obbligo di redigerlo in forma consolidata.

Il bilancio sociale è un documento pubblico, aperto a tutti coloro che siano interessati a raccogliere informazioni sull'ente che lo redige.

2.3.3 I principi di redazione del bilancio sociale

Essi sono dieci, di seguito elencati:

1. Rilevanza: riportare tutte le informazioni utili alla comprensione della situazione e dell'andamento dell'ente e che potrebbero influenzare le valutazioni e le decisioni degli stakeholder;
2. Completezza: identificare i principali stakeholder e inserire tutte le informazioni che consentano loro di valutare i risultati sociali, economici e ambientali dell'ente;

3. Trasparenza: chiarire il procedimento logico sottostante utilizzato per rilevare e classificare le informazioni;
4. Neutralità: imparzialità nella rappresentazione delle informazioni;
5. Competenza di periodo: si rendiconta ciò che è accaduto nell'anno di riferimento;
6. Comparabilità: sono da inserire i dati che rendono possibile il confronto sia temporale (dello stesso ente) sia - per quanto possibile - spaziale (verso altri enti);
7. Chiarezza: le informazioni vanno descritte in linguaggio accessibile anche ai non esperti e ai lettori privi di competenza tecnica;
8. Veridicità e verificabilità: è necessario esplicitare le fonti informative utilizzate;
9. Attendibilità: evitare sovrastime e sottostime dei dati per favorirsi, così come prestare attenzione a non trasformare in certezza ciò che non lo è;
10. Autonomia delle terze parti: nel caso in cui esse siano incaricate di valutare e/o garantire i processi, deve essere garantita la loro indipendenza.

2.3.4 La struttura e il contenuto del bilancio sociale da indicare

In sintesi, per completezza:

- La metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale, esplicitando eventuali standard usati ed ogni cambiamento significativo avvenuto rispetto ai precedenti periodi di rendicontazione;

- Le informazioni generali sull'ente, ovvero riferite ad anagrafica, territorio, ambito di attività, mission, relazione con altri enti e contesto di riferimento;
- La struttura, governo e amministrazione, ovvero informazioni relative alla base sociale/associativa, al sistema di governo e controllo, agli aspetti di democraticità interna e di partecipazione degli associati, nonché mappatura e modalità di coinvolgimento dei principali stakeholder;
- Tutti coloro che operano per l'ente, affinché sia chiaro nel dettaglio tutto ciò che riguarda il personale e i soggetti lavoratori e volontari;
- Gli obiettivi e attività, ovvero informazioni qualitative e quantitative rispetto alle iniziative e ai progetti posti in essere, agli interlocutori che ne hanno beneficiato, sia direttamente che indirettamente, e ai risultati conseguiti. Per quanto possibile, fare riferimento agli effetti prodotti sui principali stakeholder.
- La situazione economico-finanziaria, chiarendo la provenienza delle risorse e specificando le informazioni rispetto ad attività di raccolta fondi. È importante segnalare i rischi e le criticità e le azioni poste in atto per mitigarli.
- Altre informazioni, ovvero tutto ciò che potrebbe essere rilevante condividere all'esterno, ad esempio eventuali contenziosi/controversie in corso, impatto ambientale delle attività svolte e modalità di gestione dello stesso, le politiche relative a parità di genere e/o lotta alla corruzione, ecc.
- Il rispetto delle prescrizioni relative ai volontari.

2.3.5 Approvazione, deposizione e pubblicazione

Il bilancio sociale deve essere approvato dall'organo statutariamente competente, dopo le dovute verifiche da parte dell'organo di controllo che ne attesta la conformità alle linee guida. Il deposito presso il registro unico nazionale del Terzo

Settore/registro delle imprese (se impresa sociale) deve avvenire entro il 30 giugno.

Si propone di seguito, in sintesi, il testo del Decreto ministeriale del 23 luglio 2019 - *“Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore”*. Si tratta in un passo avanti, anticipato nella Riforma del Terzo Settore - L. n.106/2016 - che fa luce su un importante strumento integrativo – se non, in futuro, sostitutivo - del bilancio sociale. Comparando i testi dei decreti, emergono numerose sovrapposizioni, che rendono importante una lettura congiunta per redigere un bilancio d’impatto sociale efficace. A livello normativo in Italia, la valutazione dell’impatto sociale (VIS) è volontaria e destinata al Terzo Settore, in particolare alla relazione tra ETS e Pubblica Amministrazione. Nei prossimi paragrafi e capitoli si cercherà di dare una visione più completa di ciò che comporta la VIS e delle sue potenzialità, anche nel privato.

2.4 La Valutazione i Impatto Sociale - Decreto 23 Luglio 2019

La Riforma del Terzo Settore già definiva la valutazione d’impatto sociale (VIS) come “[...] la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all’obiettivo individuato”⁴⁰. All’art. 4 si demandava al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali la redazione di linee guida per la stesura del bilancio d’impatto sociale, che oggi si ritrovano nel decreto ministeriale 23 luglio 2019 - *“Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo*

⁴⁰ Riforma del Terzo Settore, L. n.106/2016, all’art. 7, c.3

settore". Tali linee guida svolgono un ruolo "promozionale"⁴¹ - come cita il testo sulla GU - e hanno lo scopo di facilitare la concreta realizzazione della valutazione d'impatto sociale per gli enti che vorranno adottarla. Il legislatore identifica nella VIS lo strumento grazie al quale gli ETS comunicano a tutti gli stakeholder la propria efficacia nel creare valore sociale ed economico, attraverso l'allineamento dei proprio obiettivi operativi rispetto alle aspettative e ai bisogni dei propri interlocutori.

La VIS diviene dunque uno strumento strategico in grado anche di migliorare l'attrattività dell'ente rispetto a finanziatori esterni. Secondo il legislatore l'impatto sociale è l'effetto verificabile nel breve, nel medio e nel lungo periodo, dunque si tratta di ricadute dirette rispetto alle attività intraprese, ma anche indirette, cioè i cambiamenti indotti sulla comunità di riferimento. La prospettiva per il legislatore è contribuire a creare comunità più inclusive, sostenibili e coese.

2.4.1 Finalità delle linee guida sulla valutazione di impatto sociale

La VIS, riferita agli ETS, ha per oggetto gli effetti conseguenti dalle attività di interesse generale che svolgono. La finalità delle linee guida è definire criteri e metodologie condivisi in modo da fornire un quadro di riferimento da seguire per gli ETS. Tali criteri e metodologie devono consentire la valutazione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati, in base a dati oggettivi e verificabili. La valutazione viene realizzata sia attraverso metodi qualitativi che quantitativi, utilizzando indici ed indicatori di impatto. Eventualmente è possibile coordinare il bilancio d'impatto al fine di completare le informazioni riportate nel bilancio sociale. La valutazione dovrà essere pubblica e condivisa con tutti i portatori di

⁴¹ Gazzetta Ufficiale, decreto 23 luglio 2019 - "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore", 1- introduzione e riferimenti normativi

interesse. Il legislatore definisce tali linee guida come “strumento sperimentale di valutazione”⁴², che ha il fine di generare un processo concettuale e misurabile nel medio-lungo periodo.

2.4.2 Soggetti tenuti alla realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale

La redazione della VIS è volontaria. Il legislatore indica la possibilità per le pubbliche amministrazioni di prevedere sistemi per gli ETS con cui intrattengono rapporti, a cui sono affidati servizi di interesse generale. In questo ambito, la VIS è applicabile ad interventi ed azioni in contesto nazionale di durata di almeno 18 mesi e di entità economica superiore a €1.000.000. I costi della valutazione devono essere proporzionati alla tipologia di intervento e compresi nel complesso del finanziamento.

2.4.3 I destinatari del sistema di valutazione d'impatto sociale

Gli ETS rendicontano e comunicano il loro impegno per migliorare, tramite loro intervento, le condizioni del territorio e della comunità. In particolare i portatori di interesse destinatari della VIS sono:

- Finanziatori e donatori, presenti e potenziali, che utilizzano la VIS per monitorare l'efficacia del proprio investimento e/o per valutarne altri;
- Beneficiari ultimi di un intervento ed in generale tutti coloro che sono interessati a comprendere le ricadute sociali ed ambientali di tali azioni;

⁴² Gazzetta Ufficiale, Decreto 23 luglio 2019 - “Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore”, 2- finalità delle linee guida.

- Lavoratori, collaboratori, soci e volontari, affinché aumenti la loro consapevolezza rispetto al valore prodotto dall'organizzazione in cui sono;
- Cittadini, i quali possono comprendere come e con quali risultati vengono impiegati i soldi pubblici;
- Soggetti pubblici, affinché capiscano quali benefici sociali sono stati generati.

2.4.4 I principi della valutazione d'impatto sociale

Il legislatore lascia grande autonomia agli enti per quanto riguarda la scelta dell'approccio di misurazione, nel rispetto di alcuni principi e contenuti minimi.

I principi:

1. Intenzionalità: la valutazione deve essere relativa ad obiettivi strategici per l'organizzazione;
2. Rilevanza: è necessario includere qualsiasi informazione utile ad evidenziare il perseguimento di interessi generali e la dimensione comunitaria dell'intervento;
3. Affidabilità: tali informazioni devono essere precise, veritiere ed eque, facendo sempre riferimento alla fonte specifica dei dati;
4. Misurabilità: ogni attività che può essere ricondotta a parametri quantitativi deve essere misurata;
5. Comparabilità: la valutazione deve restituire dati comparabili nel tempo;
6. Trasparenza e comunicazione: è importante rendere pubbliche la valutazione dell'impatto ed il processo tramite il quale sono stati coinvolti gli stakeholder.

2.4.5 I contenuti minimi da inserire

In generale, dalla VIS deve emergere quale valore aggiunto è stato generato dagli interventi e quali cambiamenti sociali essi hanno prodotto, nonché la sostenibilità degli stessi nel tempo. È previsto che gli ETS debbano provvedere ad un sistema di valutazione basato su dati sia quantitativi che qualitativi, considerando indici ed indicatori coerenti ed appropriati, siano essi monetari oppure non. Le dimensioni di analisi sono le seguenti:

- Le modalità con cui è avvenuto il coinvolgimento degli stakeholder, specificando le classi e le tipologie degli stessi;
- Le attività poste in essere per dare risposta ai bisogni del territorio in base alla propria mission sociale;
- I servizi offerti, ovvero quelle attività che nel tempo sono state codificate e standardizzate;
- I progetti, ovvero quei processi di durata temporanea con l'obiettivo di individuare nuove soluzioni in grado di aumentare il grado qualitativo di attività e servizi proposti;
- Gli input, ovvero elementi di cui ci si dota inizialmente, siano essi fattori produttivi, risorse umane, finanziarie, ...;
- Gli output, cioè i prodotti/servizi risultanti dalle attività intraprese;
- Gli outcome, cioè i risultati indiretti delle proprie iniziative, gli effetti e i cambiamenti realizzati nella vita degli individui e della comunità.

Le fasi previste sono:

- Analisi del contesto e dei bisogni, in condivisione con i portatori di interesse;
- Organizzazione degli obiettivi di impatto;
- Analisi delle attività e scelta metodologica, inclusi gli strumenti e le tempistiche di misurazione, tenuto conto degli obiettivi e delle attività predisposte;

- Valutazione, cioè dare significato ai risultati conseguiti dal processo di misurazione;
- Comunicazione degli esiti della VIS che diverranno base informativa per la riformulazione di strategie e obiettivi futuri.

2.4.6 Pubblicità e diffusione

Essa avviene tramite canali di comunicazione digitali e/o reti associative degli ETS. Si prevede che i Centri di Servizio per il Volontariato forniscano supporto per identificare e realizzare opportuni strumenti di VIS.

Conclusioni

Il periodo di fragilità che sta vivendo il welfare state ed il processo di transizione che si sta affrontando verso un'economia più partecipata da parte della sfera civile, anche grazie al riconoscimento del Terzo Settore a seguito della Riforma del 2016, mette in discussione le certezze e gli elementi sui cui si faceva affidamento fino ad oggi. Da un lato, si riscopre il ruolo sociale dell'impresa, in quanto ente insistente sul territorio circostante e sulle persone, dall'altro si riconosce il contributo attivo del non profit italiano, che acquista dignità e alleggerisce lo Stato nell'erogazione dei servizi. In questo senso l'economia si fa civile, poiché le tre sfere - Stato, Mercato, Società Civile Organizzata – si intersecano e collaborano. In tale contesto è, dunque, importante riflettere su metodologie pratiche e chiare che permettano la misurazione di comportamenti responsabili ed inclusivi, generativi di percorsi di sviluppo nuovi ed innovativi per le comunità ed i territori [Zamagni, Venturi, Rago, 2018].

Il Decreto ministeriale 4 luglio 2019 - “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore” interviene delineando i passaggi da seguire per essere efficaci e completi nell’espore i risultati raggiunti in ambito non finanziario. Il Decreto 23 luglio 2019 - “Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore” completa la visione output-oriented del primo, delineando i principi ed i contenuti per realizzare la propria valutazione d’impatto sociale.

La VIS si prospetta pertanto una metodologia integrativa interessante per la programmazione strategica delle imprese e organizzazioni civilmente responsabili.

3. VIS - Valutazione d'Impatto Sociale

“Nessun vento è favorevole per chi non sa a quale porto vuole approdare”

Seneca

Per comprendere pienamente la valutazione di impatto la chiave è passare da un approccio rendicontativo dei risultati ottenuti ad un approccio descrittivo dei cambiamenti generati. Come scrivono Zamagni, Venturi, Rago (2018) “valutare” significa “attribuire valore”, cioè senso ai risultati conseguiti dal processo di misurazione⁴³, mentre l’impatto sociale è “l’attribuzione delle attività di un’organizzazione ai risultati sociali complessivi di più lungo termine”⁴⁴. Esistono numerosi approcci per misurare e valutare ed altrettante distinte metodologie che possono essere considerate come linee guida durante il processo di misurazione [Fiorentini, Bufali, Ricciuti, 2016]. In particolare si menzionano quelle considerate più rilevanti, sia per fama che per utilizzo:

- Modelli Logici (Logframe, Catena del Valore dell’Impatto, Teoria del Cambiamento): si tratta di modelli di approccio prevalentemente qualitativo che consentono di sviluppare una riflessione onesta e profonda sugli obiettivi di lungo termine e quelli intermedi, evidenziando, anche graficamente, i nessi causali.
- Cost-effectiveness Analysis (CEA): è un metodo tipicamente utilizzato in ambito sanitario ed esprime gli outcome sociali in unità naturali (es: numero di anni di vita guadagnati e

⁴³ Zamagni, S., Venturi, P., Rago, S, “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali”, Rivista impresa sociale, 2018:

<http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale/141-misurazione-impatto-sociale.html?limitstart=0>

⁴⁴ EVPA, “Measuring and managing impact. A practical guide”, 2013:

<https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>

decessi evitati); consente un'agile misurazione del cambiamento apportato a fronte di un determinato investimento di risorse economiche.

- Metodi sperimentali, quasi-sperimentali ed approccio controfattuale: si tratta di metodi che consentono in maniera pressoché scientifica di identificare la generazione dell'impatto propriamente detto tramite l'esecuzione di test ed esperimenti in cui si confrontano il “prima” e il “dopo” rispetto ad un intervento⁴⁵.
- Social Return On Investment (SROI): calcolato solitamente come rapporto tra valori attuali di costi-benefici, cioè $VA(\text{benefici})/VA(\text{costi})$, è un indicatore di sintesi molto utilizzato per valutare, in termini monetari, i costi e i benefici, appunto, di un'attività. Esistono sette principi alla base di un'applicazione corretta dello SROI [Zamagni, Venturi, Rago, 2018]:
 1. Coinvolgere i portatori di interesse;
 2. Misurare qualsiasi cambiamento avvenuto, sia previsto che imprevisto, sia positivo che negativo;
 3. Valutare tale cambiamento con strumenti adeguati;
 4. Valutare solamente ciò che è rilevante;
 5. Evitare di sovrastimare gli outcome;
 6. Essere trasparenti nella misurazione;
 7. Verificare i risultati, evitando di essere autoreferenziali

Poiché si tratta di un metodo comunemente utilizzato e data la sua complessità, è necessario prestare attenzione al cosiddetto “riduzionismo dei metodi e dei processi di valutazione”, ovvero “la tendenza alla riduzione della complessità del processo di valutazione in un'unica dimensione, quella monetaria”⁴⁶.

⁴⁵ Fiorentini, G., Bufali, M.V., Ricciuti, E., “Misurazione dell'impatto sociale: i 4 modelli”, Vita, 2016:

<http://www.vita.it/it/article/2016/10/04/misurazione-dellimpatto-sociale-i-4-modelli/141019/>

⁴⁶ Montesi, F., “Valutazione d'Impatto: i 7 principi dello SROI”, 2017:

<http://www.vita.it/it/article/2017/04/12/valutazione-dimpatto-i-7-principi-dello-sroi/143041/>

- IRIS (Impact Reporting and Investment Standards): è uno strumento sviluppato da GIIN (Global Impact Investing Network), ente non profit che lavora principalmente per diffondere la pratica e migliorare l'efficacia dell'impact investing. IRIS è concretamente un catalogo dove sono raccolti i principali indicatori utilizzati per misurare l'impatto nelle sue tre forme: sociale, ambientale ed economico. Il tentativo è quello di sviluppare un tipo di reporting che permetta la comparabilità tra vari enti. Tale documento è strutturato secondo un elenco ordinato di fattori: dalla descrizione dell'organizzazione, al prodotto finito, alle performance finanziarie, fino all'impatto di attività e prodotti ⁴⁷. Questa procedura è molto diffusa data la sua semplicità di applicazione e il basso costo di implementazione, sia in termini monetari che di tempo. Tuttavia, come sottolineato nella descrizione, essa ha come scopo quello di comunicare con i finanziatori: pertanto, i livelli di standardizzazione sono elevati e ciò rischia di non coinvolgere attivamente tutti gli stakeholder [Zamagni, Venturi, Rigo, 2018].

Queste sono alcune modalità di approccio alla valutazione d'impatto, alcune più quantitative, altre più qualitative. Data la complessità delle sfide sociali che le imprese e gli enti del Terzo Settore - e non solo - sono chiamati ad affrontare, si ritiene che la metodologia più completa sia la Teoria del Cambiamento (Theory of Change). Essa - da ora in poi ToC - permette infatti di riflettere profondamente sugli obiettivi di lungo periodo e di come raggiungerli attraverso interventi concreti, senza limitarsi alla sola sintesi monetaria. Si tratta di uno strumento assai pratico ed interessante, ancor più se associato ai quadri logici, il più comune è la Catena del Valore dell'Impatto (impact value chain). Infine la ToC, con implementazione tramite Catena del Valore dell'Impatto,

⁴⁷ IRIS+, The GIIN: <https://iris.thegiin.org>

è l'approccio scelto da Kilowatt Soc.Coop., la cooperativa oggetto di studio nel capitolo successivo.

Di seguito si illustrano dapprima le fondamenta della ToC come strumento di riflessione strategica; poi la si inserirà all'interno del quadro logico, mostrando i passaggi ed i principi alla base della valutazione di impatto.

3.1 La VIS secondo la Teoria del Cambiamento (ToC)

La ToC è “la rappresentazione di come e perché un processo complesso di cambiamento avrà successo, in determinate circostanze”⁴⁸; è una sorta di mappa che serve ad orientarsi verso gli obiettivi finali, grazie ad indicatori funzionali al raggiungimento degli stessi. La ToC promuove un percorso rigoroso e partecipativo, dove i diversi interlocutori definiscono gli obiettivi di lungo termine e le condizioni che reputano debbano verificarsi, affinché tali obiettivi siano raggiunti. Condizioni ed obiettivi sono organizzati graficamente in una struttura causale [ChangeLab, 2019]. A livello pratico, la ToC consiste nel procedere a ritroso ed identificare ciò che si interpone tra quello che un progetto/ente fa per generare un cambiamento e l'effettivo cambiamento. Innanzitutto si definisce l'obiettivo di lungo termine, dal quale, procedendo tramite backward mapping, si identificano tutte le condizioni - gli outcome e le assumption - che devono verificarsi per raggiungere tale obiettivo. Si individuano gli indicatori per ogni passaggio rilevante, si procede con la misurazione ed infine si conclude con una narrativa completa ed appropriata di quanto sviluppato [ChangeLab, 2019].

⁴⁸ Originale: “Theory of Change is essentially a comprehensive description and illustration of how and why a desired change is expected to happen in a particular context”, Theory of Change:

<https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

La Toc si compone di cinque fasi fondamentali:

1. Identificare gli outcome e le assumption: è necessario definire l'obiettivo di lungo termine, ovvero individuare il grande cambiamento finale cui si vuole arrivare. In quale caso si potrebbe affermare di aver avuto successo? [ChangeLab, 2019].

Le assumption, invece, sono le fonti, siano esse derivanti da conoscenze, ipotesi e affermazioni, che sottostanno ai motivi per cui si ritiene che una precisa strategia di azione porterà a raggiungere determinati outcome [ChangeLab, 2019].

2. Backward mapping e connessione degli outcome: è la fase più complessa ed interessante. Si definisce “outcome” il “cambiamento nel medio periodo che l'organizzazione vuole generare a livello di atteggiamenti, comportamenti, processi decisionali, politiche, sistemi sociali [...]”⁴⁹. Attraverso un ragionamento a ritroso, appunto backward mapping, si definiscono le condizioni necessarie e sufficienti, cioè gli outcome, che devono essere realizzate per raggiungere l'impatto. Tale passaggio è fondamentale ed è l'essenza della Toc: il focus è individuare i presupposti per generare il cambiamento, non le attività da fare per raggiungere l'obiettivo [ChangeLab, 2019].

Il processo a ritroso produce una sorta di mappa di outcome collegati tra loro da frecce mono e bi-direzionali in base alla generazione del cambiamento. Le frecce si distinguono in base a come sono disegnate, a seconda della solidità (tratto continuo) o meno (tratteggiate) della relazione [ChangeLab, 2019].

In questa fase è importante fare attenzione a come vengono descritti gli outcome [ChangeLab, 2019]:

⁴⁹ Progettare con la Teoria del Cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale, ChangeLab, 38, 2019.

- specificare a inizio frase chi è il portatore di interesse che deve cambiare;
- descrivere con voci verbali attive in che modo cambieranno alcune condizioni di vita dell'interlocutore quando l'impatto desiderato sarà raggiunto, utilizzando i verbi al presente (utilizzare un unico verbo per outcome per evitare sovrapposizioni e ricordare che il verbo al passivo fa riferimento all'output);
- esprimere in positivo gli obiettivi, evitando le negazioni, in quanto l'interesse è nel promuovere un livello di cambiamento da generare.

Mentre si procede ordinatamente nel processo di backward mapping, è importante esplicitare le assumption, ovvero le condizioni che sottostanno alle ragioni per cui una strategia è in grado di raggiungere i risultati previsti. In altre parole, è necessario individuare tutto ciò che si dà per scontato: “cosa deve succedere affinché la ToC funzioni? Quali ipotesi non è necessario modificare per raggiungere il risultato? Su quali, al contrario, è importante intervenire? Esistono report o ricerche che dimostrino quanto si sta affermando?” [ChangeLab, 2019].

3. Indicatori: esprimono le variabili qualitative o quantitative che forniscono un'evidenza chiara e misurabile del raggiungimento dei risultati [ChangeLab, 2019]. Nella ToC “pura” si hanno prevalentemente indicatori di outcome mentre, come si vedrà in seguito, nella pratica si utilizzano anche indicatori di output e di impatto.
4. Identificare gli interventi: date le linee di connessione tra outcome, si ragiona per intervenire su quelle tratteggiate. Identificando le azioni, l'ente spiega come il lavoro andrà ad influenzare la comunità [Theory of Change, 2003].
5. Raccontare in modo completo tutto il percorso fatto: ciò comprende il riferimento a contesto e bisogno, l'obiettivo di lungo termine, gli obiettivi intermedi ed il loro contributo nel

perseguire quelli finali, le condizioni e giustificazioni, gli interventi e la logica dell'intero programma [Theory of Change, 2003].

In appendice, un esempio di mappatura della ToC tratto dal documento *Guided Example: Project Superwomen a cura di Theory of Change (2003)*⁵⁰.

La ToC nasce prima come processo strategico partecipativo e poi come prodotto. Essa permette di creare framework organizzativi estremamente forti se i principali portatori di interesse, sia interni che esterni, sono messi nelle condizioni di discutere e scambiarsi opinioni ai vari livelli di processo. Per rendere il confronto arricchente è necessario essere aperti, valorizzare il pensiero critico, sfidare i modelli e le tradizioni, controllando però anche attraverso fonti valide ed affidabili quanto si afferma [ChangeLab, 2019].

Tuttavia, la ToC si sviluppa in modo assai complesso e non lineare, pertanto è difficilmente applicabile nel quotidiano. Per questo motivo nella pratica la si inserisce in strumenti più schematici, i quadri logici, come la Catena del Valore dell'Impatto (CVI). Tale strumento si sviluppa in un ragionamento linearmente, dove i diversi momenti si susseguono per causalità sequenziale. Mentre la ToC ammette potenzialmente un numero illimitato di frecce e relazioni, la CVI permette di concentrarsi al massimo su cinque: gli input, le attività, gli output, gli outcome e gli impatti.

⁵⁰ vedi appendice, figura 3

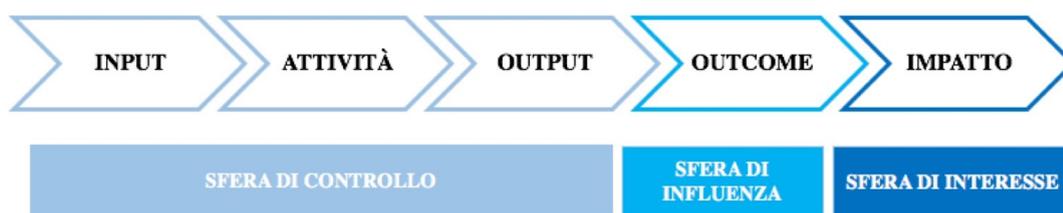


Figura 4 - Elaborazione propria, Catena del Valore dell'Impatto, da ChangeLab, 2019

Sfera di controllo: input, attività e output

Input: tale termine identifica le risorse, sia monetarie che umane, di cui dispone l'organizzazione;

Attività: sono le azioni che l'organizzazione promuove e mette in atto per ottenere dei risultati in un'ottica di raggiungimento degli obiettivi di lungo termine;

Output: è ciò che le attività messe in atto producono.

Sfera di influenza: outcome

“Gli outcome sono effetti, in termini di cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali, osservabili nel medio-lungo periodo (3-10 anni), raggiunti o presumibili dagli output dell'azione intrapresa”⁵¹. Gli indicatori di outcome misurano i risultati intermedi, conseguenza non solo dell'intervento, ma anche di fattori esterni che devono essere considerati, ad esempio la situazione economica e sociale dei beneficiari [Zamagni, Venturi, Rago, 2018].

La distinzione tra output ed outcome, in sede di definizione degli indicatori, è la linea

⁵¹ Zamagni, S., Venturi, P., Rago, S., “Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali”, Impresa sociale, 2018: <http://rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141/141.html?limitstart=0>

di demarcazione tra responsabilità diretta di un intervento ed una meno diretta. Ovvero: mentre l'output è sotto controllo del progetto/organizzazione, l'outcome è ciò che dovrebbe avvenire se le assumption esplicitate sono corrette [ChangeLab, 2019].

Questa precisazione è importante perché permette di ragionare attorno alla bontà della teoria o dell'attività promossa, come si nota nella tabella:

	Situazione A	Situazione B	Situazione C	Situazione D
Esito	non si genera un cambiamento	non si genera un cambiamento	si genera un cambiamento	si genera un cambiamento
Evidenza	l'attività non raggiunge il target secondo gli standard previsti	il target informato non modifica il proprio comportamento	l'attività raggiunge target secondo gli standard previsti	l'attività non raggiunge il target secondo gli standard previsti
Successo/ Fallimento	fallimento dell'iniziativa	fallimento della teoria	successo dell'iniziativa	successo non attribuibile all'iniziativa

Figura 5 - Elaborazione propria, Fallimento e successo di un progetto, ChangeLab 2019

Sfera di interesse: impatto

L'impatto è il cambiamento sostenibile che si verifica nel lungo periodo a livello economico, ambientale e sociale direttamente attribuibile ad un'attività o ad un progetto posto in essere [ChangeLab, 2019]. L'impatto, cioè l'effetto generato, può essere positivo, negativo o nullo e la sua misurazione è molto complessa [ChangeLab, 2019]. Poiché esso è la parte di outcome direttamente attribuibile all'intervento, le metodologie sperimentali sono le più indicate per una rilevazione precisa.

In generale è utile tenere conto di alcune questioni per riconoscerlo [Sottogruppo GECES, 2015]:

- **Attribuzione:** in quale misura il progetto/ente è responsabile del risultato rispetto all'intervento di altri enti/progetti?
- **Effetto inerziale:** il risultato prodotto si sarebbe raggiunto in ogni caso a prescindere dall'intervento?
- **Esaurimento:** qual è la durata dell'effetto prodotto e la sua intensità nel tempo?
- **Displacement:** quanto gli outcome positivi di un gruppo di beneficiari vengono annullati da outcome negativi di altri gruppi?
- **Conseguenze non intenzionali:** esistono delle conseguenze che non erano state previste, sia positive che negative?

Gli indicatori di impatto sono responsabili della misurazione qualitativa e quantitativa degli effetti dell'intervento nel lungo periodo. Essi descrivono i cambiamenti generati nella vita delle persone e della comunità e della politica in senso ampio [Zamagni, Venturi, Rago, 2018].

Si inserisce ora lo strumento della CVI all'interno della logica della misurazione e valutazione, al fine di dare un più ampio frame di riferimento per meglio comprendere l'applicazione al caso di studio nel prossimo capitolo.

Gestire l'impatto significa procedere in modo ordinato rispetto ad una scaletta di punti.

Si individuano innanzitutto cinque fasi di processo [Sottogruppo GECES, 2015]: definire gli obiettivi, analisi degli stakeholder, misurazione dei risultati, verifica e valutazione d'impatto, monitoraggio e reporting.



Figura 6 –Gestire l'impatto, da “Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale”, Sottogruppo GECES, 2015

1. Definire gli obiettivi della misurazione: più sono precisi, più sarà semplice procedere. In particolare:

Quali sono i motivi per cui si vuole misurare l'impatto?

Innanzitutto, è necessario stabilire se si intende svolgere analisi di impatto di tipo previsionale (ex-ante), oppure di tipo valutativo (in itinere o ex post). Per la ToC, l'analisi adotta un approccio lean, cioè iterativo, dunque tali passaggi sono allo stesso modo considerati. In generale, è possibile poi riassumere gli obiettivi della misurazione in tre tipologie:

- decidere: se intraprendere o meno un'azione, ad esempio valutare se candidarsi ad un bando, se ampliare un progetto già realizzato o in fase di realizzazione, ...
- apprendere: come replicare o scalare un progetto, come adattare un programma di successo a contesti diversi, valutare il progresso delle proprie azioni, riallineare il sistema valoriale interno, ...

- informare: comunicare all'esterno con i propri stakeholder, i donatori e finanziatori che hanno investito nel progetto, ...

Qual è l'oggetto della valutazione e quali risorse è possibile dedicare alla misurazione?

In questo caso, può essere utile partire dalla missione di cui si è dotata l'organizzazione, ovvero lo scopo per cui essa si è costituita. Capire quali sono i motivi della sua esistenza è importante per capire quali azioni intraprendere - e quali impatti aspettarsi ragionevolmente - in linea con i suoi fini ultimi.

Un'analisi può essere svolta a diversi livelli, cioè macro, meso o micro [Impronta Etica, SCS Consulting, 2016]. Il livello più ampio e generale di impatto è il primo, macro, in cui si coinvolge l'intera società (popolazione, governo, settore); a seguire il meso che si limita alla comunità o all'organizzazione in sé (cambiamento di persone, impresa sociale, ente no profit); infine, micro si riferisce ad uno specifico progetto (cambiamento individuale, iniziative, programmi) [Impronta Etica, SCS Consulting, 2016]. I maggiori limiti della misurazione sono costituiti da risorse umane, economiche e di tempo, per questo è consigliabile preparare ex ante un budget e definire le scadenze e proporzionare l'oggetto della valutazione in base a tali disponibilità [Impronta Etica, SCS Consulting, 2016]. La misurazione sarà tanto più rigorosa quanto più sarà richiesto dettaglio dall'ente erogatore, se si entra in contatto con terzi durante il progetto.

Chi svolge l'analisi?

Essa può essere svolta sia internamente che esternamente, in base alle peculiarità dell'organizzazione. Il dibattito sull'opportunità di esternalizzare la certificazione è aperto e presenta vantaggi e svantaggi. Per quanto riguarda l'applicazione della ToC e il contesto peculiare italiano, caratterizzato da PMI ed un vasto Terzo Settore poco strutturato, si ritiene più adatto provvedere internamente alla misurazione sia per necessità strategiche di riflessione e

riallineamento valoriale, sia per evitare l'imposizione di standard valutativi poco coerenti con la vision aziendale.

Qual è il periodo di riferimento per misurare l'impatto?

Si tratta di mesi o anni? Intuitivamente, essendo l'impatto un effetto nel lungo periodo, sarà più difficile identificarlo se il periodo di riferimento è inferiore all'anno, ma ciò dipende anche dalle caratteristiche dell'intervento e del contesto [Sottogruppo GECES, 2015].

2. Analisi degli stakeholder

Una volta stabilito il campo di analisi, si procede identificando e coinvolgendo gli stakeholder. Questo passaggio è fondamentale, non solo per definire un ambito preciso e misurabile, ma anche per raggiungere dei risultati e degli impatti congrui alle loro aspettative e bisogni. Vi sono tre passi chiave per permettere l'inclusione degli stakeholder nel processo di misurazione [Impronta Etica, SCS Consulting, 2016]:

1. **Identificazione e mappatura:** l'obiettivo è individuare qualsiasi soggetto che abbia un interesse nelle attività e capire quali relazioni intercorrano con l'organizzazione. L'analisi degli stakeholder parte da una prima mappatura degli stessi e delle loro istanze [Impronta Etica, SCS Consulting, 2016]. Esistono diverse modalità a supporto, dalle più quantitative, come la somministrazione di questionari, alle più qualitative, come interviste in profondità e focus group o l'osservazione. La modalità è diversa rispetto alla tipologia di portatore d'interesse [Sottogruppo GECES, 2015].
2. **Ordinamento degli stakeholder:** per identificare quali sono gli interlocutori più interessati ed interessanti rispetto al progetto/ente, è utile lo strumento della Matrice di Addizionalità/Rilevanza. Essa è composta da due assi cartesiani, quello delle x è chiamato "rilevanza", ovvero

quanto è rilevante quel soggetto per il raggiungimento della impact vision, mentre quello delle y è chiamato “addizionalità”, ovvero quanto il contributo dell’intervento concorre a cambiare la condizione del soggetto. Gli stakeholder individuati nel quadrante in alto a destra sono i “beneficiari”, ai quali il progetto/ente dovrà prestare particolare cura⁵² [Funder35, 2019].

3. Coinvolgimento degli stakeholder: è molto importante pianificare gli obiettivi assieme ai principali portatori di interesse per poter generare cambiamenti rilevanti e necessari per la comunità di riferimento. In fase di pianificazione di un’iniziativa si raccolgono le percezioni, i bisogni e le preferenze dei soggetti e si stima il cambiamento che si vuole generare [Impronta Etica, SCS Consulting, 2016]; durante lo svolgimento dell’iniziativa si mantiene costante il dialogo e nella fase di valutazione si interrogano gli attori coinvolti, sia per raccogliere feedback che per capire se e quali cambiamenti sono stati generati [Impronta Etica, SCS Consulting, 2016].

3. Misurare i risultati

In questa fase si utilizza la Catena del Valore dell’Impatto per associare gli outcome agli output di riferimento; essi si misurano attraverso gli indicatori, che possono essere descritti sia partendo dai suggerimenti scritti sopra, sia prendendo spunto da indicatori utilizzati per altri progetti/enti o benchmark. Per essere efficace, la misurazione deve essere [Sottogruppo GECES, 2015]:

- pertinente, ovvero derivante dai risultati che sta misurando;
- utile nel soddisfare i bisogni degli stakeholder (principio di rilevanza);
- semplice nella sua implementazione e narrazione;

⁵² Formazione nell’ambito del progetto Funder35, promosso dalla Fondazione Fitzcarraldo, 2019.

- naturale, ovvero conseguente al flusso di attività intraprese per raggiungere l'obiettivo;
- certa per come è ottenuta e presentata;
- compresa e accettata da tutti i soggetti interessati coinvolti;
- trasparente e ben enunciata, comprensibile nel suo sviluppo (principio di trasparenza e comunicazione);
- basata su prove (le assumption), per essere convalidata e migliorata (principio di affidabilità);
- comparabile nel processo rispetto alla struttura e al tempo di riferimento.

Attenzione: la misurazione dell'impatto avviene rispetto alle attività messe in atto, non rispetto agli stakeholder.

Un passaggio ulteriore, facoltativo e che non si utilizzerà nel caso di studio, è la monetizzazione degli outcome e l'utilizzo delle proxy finanziarie. Lo scopo di questa pratica è ricondurre a numero (valuta) i benefici generati dalle azioni intraprese, permettendo, ad esempio, l'inclusione di tali attività nelle analisi di costi-benefici. L'utilizzo di proxy finanziarie è strumentale alla monetizzazione, dato che i benefici derivanti da tali pratiche non sono definiti da prezzi di mercato. Per necessità di aderenza al caso studio, si riportano solo in sintesi i tre gruppi di metodologie applicabili: metodi basati sul risparmio o sulla perdita conseguita, ovvero si stima il valore monetario rispetto al costo o guadagno che esso comporta per gli stakeholder; metodi basati sulle preferenze dichiarate, ovvero si cerca di identificare il comportamento degli individui in un ipotetico mercato in cui tali beni privi di prezzo vengono scambiati; metodi basati sulle preferenze rivelate, ovvero si cerca di stimare il valore di tali beni creando in qualche modo relazioni con beni esistenti a prezzo di mercato [Impronta Etica, SCS Consulting, 2016].

4. Verificare e valutare l'impatto

In questa fase, la Catena del Valore dell’Impatto consente di visualizzare graficamente il nesso causale tra output, outcome ed impatto, evidenziando i contributi specifici del programma/ente rispetto al cambiamento da generare. Tali esiti diverranno la base informativa per orientare le strategie di sviluppo future, per rispondere sempre più puntualmente ai bisogni insoddisfatti della comunità di riferimento [Zamagni, Venturi, Rago, 2018]. Anche in questo caso la valutazione avviene in maniera quali-quantitativa attraverso questionari, interviste, focus group oppure semplice osservazione.

In generale, non solo in questa specifica fase, dovrebbero essere S.M.A.R.T: ovvero Specific, Misurable, Achievable, Relevant, Time-bound [ChangeLab, 2019].

5. Monitoraggio e relazione

Il monitoraggio permette di tracciare il progresso (o regresso) rispetto agli obiettivi finali. Affinché sia efficace, è necessario sistematizzare la raccolta dati e dotarsi di un framework di indicatori di riferimento peculiare per la propria organizzazione. La relazione (o reporting) ha il ruolo di comunicazione, narrazione e trasparenza. Ciò consente innanzitutto un pieno coinvolgimento dei portatori di interesse, oltre che una panoramica completa del progetto/organizzazione, da associare al bilancio di esercizio o a riferimenti prettamente economico-contabili. Secondo il GRI - Global Reporting Initiative⁵³ - vi sono sei principi per un buon reporting bilanciato:

1. Non essere autoreferenziali: evidenziare sia aspetti positivi che negativi delle performance;
2. Permettere la comparabilità nel tempo delle informazioni riportate;
3. Essere accurati nella descrizione delle performance;
4. Essere valido nel lungo periodo;

⁵³ GRI, website: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

5. Presentare con chiarezza le informazioni;
6. Essere affidabile nelle informazioni e nel processo.

Un altro aspetto importante da sottolineare nel report è il rischio dell'intervento, sia esso finanziario oppure operativo, cioè che non generi alcun risultato/cambiamento atteso o che ne generi uno negativo. Sottolineare i rischi dimostra maturità e consapevolezza dell'ente che interviene [Sottogruppo GECES, 2015] e permette un monitoraggio più accurato.

Come più volte ribadito, è importante che le fasi del processo siano co-progettate con i principali beneficiari, per coinvolgerli e creare una CVI peculiare di ogni progetto/organizzazione. Vi sono alcune linee guida da osservare, tuttavia, che non mirano a standardizzare gli indicatori o i contenuti, bensì a rendere i processi di valutazione comparabili, al fine di stimolare la contaminazione positiva e diffondere le best practice. È necessario prestare attenzione, come ricorda anche Carlo Borgomeo, Presidente della Fondazione CON il Sud, a due principali pericoli: “che la valutazione diventi una moda e che si trasformi solamente in un percorso formale”⁵⁴. L'eccessiva burocratizzazione di tali pratiche, che predilige la forma alla sostanza, rischia di soffocare il processo decisionale e di rendere vana la valutazione di impatto. Essa, infatti, è un procedimento da interiorizzare ed integrare nella pratica manageriale di progetti ed organizzazioni, siano esse not-for/for profit.

Nell'applicare la valutazione di impatto è necessario bilanciare il bisogno di ottenere una rendicontazione precisa e l'ammontare di risorse monetarie e di tempo a disposizione, è necessario quindi considerare il principio di proporzionalità: dato che la valutazione d'impatto deve essere un processo a sostegno del procedimento

⁵⁴ Casini, E., “Nel labirinto della valutazione: come misurare l'impatto sociale”, Vita, 2017: <http://www.vita.it/it/article/2017/10/27/nel-labirinto-della-valutazione-come-misurarelimpatto-sociale/144921/>

decisionale, è importante che sia di aiuto e non pesi negativamente sull'andamento quotidiano delle attività dell'organizzazione. In appendice [Figura 7] uno schema per aiutare a capire quando è bene procedere a misurazione e quando no, in base alla rilevanza per gli stakeholder.

Conclusioni

Quando si parla di VIS, si fa spesso riferimento al mondo del Terzo Settore o al settore pubblico, dove solitamente esistono numerose realtà poco strutturate per cui l'integrazione della valutazione di impatto è funzionale al riallineamento strategico e alla coerenza di operatività. Tuttavia, la filosofia della ToC e il quadro logico della CVI trovano potenziale applicabilità anche nel for profit, per cui è possibile adottare questi strumenti in un'ottica strategica e narrativa. Un'impresa dovrebbe essere attenta al proprio impatto sociale in quanto in primo luogo la produzione di valore aggiunto sociale ne migliora la reputazione; in secondo luogo esiste una correlazione tra valore sociale prodotto nei confronti dei propri dipendenti ed aumento della loro produttività lavorativa, e tale consapevolezza aumenta la competitività dell'impresa ed il benessere dei lavoratori, stimato tra il 10-12% [Zamagni, Venturi, Rago, 2018]. Inoltre, esiste una motivazione pedagogica: quando le persone si autovalutano, tendenzialmente ne escono migliorate [Zamagni, 2017]. Infine la misurazione e valutazione dell'impatto sono un vero e proprio strumento di negoziazione e di dialogo con le istituzioni locali.

L'impresa diventa, quindi, una realtà civile, politica ed educante.

4. Il caso di studio – Kilowatt soc. coop

“Sapere e non fare è non sapere”

Wang Yang Ming

Il tema della VIS è ancora poco esplorato a livello accademico. Esistono però documenti ed esperienze istituzionali, provenienti sia da enti pubblici che privati, che tentano di fornire modelli e linee guida generali sui processi da seguire. Poiché si tratta di un argomento complesso ed in divenire, si è voluto affrontare un'esperienza di tirocinio, in un contesto in cui tale tematica è affrontata quotidianamente, in modo pressoché consolidato. Il lavoro quotidiano con Kilowatt ha aiutato a rendere comprensibili le peculiarità e le difficoltà che un'organizzazione incontra nel valutare il proprio impatto sociale, nonché di conoscere e sperimentare nuovi approcci al mondo del business.

Così come dichiarato all'interno del Decreto ministeriale 23 luglio 2019 *“Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore”*, dati i principi da seguire ed in contenuti minimi da inserire, Kilowatt si è dotata di un modello di VIS proprio, adeguato alla realtà imprenditoriale di start up innovativa e di organizzazione ibrida. Come spesso accade confrontando teoria e pratica, anche in questo caso sussiste una discrepanza tra le metodologie: tuttavia, proprio per questo è interessante analizzare una realtà che ha cucito su di sé uno strumento solido e coerente per misurare la propria strategia aziendale e per raccontarsi al pubblico.

L'interazione continua tra ricercatrice e oggetto studiato è stata fondamentale per la piena comprensione della teoria e dell'applicazione pratica, non al fine di stilare uno schema

completo, scientifico e replicabile, bensì di metterne in luce le peculiarità.

La personalizzazione della metodologia VIS deriva dalla completa integrazione della stessa all'interno del modello di business, tant'è che il documento finale che verrà presentato è dato dall'unione del bilancio d'impatto sociale ed il company profile.

Kilowatt è, dunque, un'impresa socialmente - civilmente - responsabile, in quanto consapevole del proprio impatto sulla comunità ed il territorio di riferimento ed agisce promuovendone il cambiamento positivo attraverso le proprie attività ed i propri servizi.

4.1 Kilowatt soc. coop. in breve: storia e caratteristiche

Kilowatt Soc.Coop. è una cooperativa di lavoro di Bologna che gestisce lo spazio pubblico de Le Serre dei Giardini Margherita dal 2014, ottenuto in concessione dal Comune tramite il bando Incredibol⁵⁵, per 15 anni. Dopo 5 anni, da spazio abbandonato è oggi completamente riqualificato ed è uno dei punti di riferimento della città riguardo a tematiche di rigenerazione urbana, innovazione sociale, creatività ed educazione sperimentale, ma anche per rilassarsi nel tempo libero. Kilowatt è un hub metropolitano, “un modello, un luogo, un approccio”⁵⁶, un'organizzazione bossless - “senza capo” - in cui le persone possono sperimentare nuovi modi di fare e di essere impresa senza tralasciare la sostenibilità economica. All'interno si integrano diverse aree operative che si sviluppano e lavorano insieme:

- Area Consulenza: Kilowatt Consulting fornisce consulenza e formazione a realtà pubbliche, di terzo settore e private utilizzando il design dei servizi come metodo di riflessione sui

⁵⁵ Incredibol, Innovazione Creativa di Bologna: <https://www.incredibol.net/cose-incredibol/>

⁵⁶ Kilowatt, website: <https://kilowatt.bo.it>

bisogni, gli strumenti di community engagement per fare rigenerazione urbana e gli strumenti di misurazione di impatto per redigere il proprio bilancio di impatto sociale come tool strategico e di riflessione. Si occupa anche di accompagnamento e facilitazione a start up ad impatto sociale ed idee di innovazione sociale, attraverso bandi e progetti ad hoc;

- Comunicazione: K2 è un'agenzia di comunicazione e si occupa di brand strategy, produzione video, grafica sperimentale, tecnica mista. Lavora sia per Kilowatt che per terzi;
- Area Educazione: KWBaby è un servizio educativo sperimentale 0-6 anni, convenzionato con il Comune di Bologna e nato per sperimentare modelli educativi e di welfare stimolanti, che rispondano ai nuovi bisogni in maniera inclusiva.

L'idea di dare vita ad uno spazio per bambini nasce da un'esigenza personale, figli in arrivo dei soci e un'offerta che non soddisfaceva a pieno i bisogni delle nuove famiglie, le quali richiedevano più flessibilità e innovazione della proposta educativa. L'asilo è frutto di un processo di co-progettazione tra coworker già genitori, prendendo spunto da cobaby esistenti⁵⁷, su cui si ragiona e si integra con la progettualità pedagogica sperimentale, tra cui, appunto, il servizio 0-6 e l'outdoor education.

- Ristorazione: Bistrot Vetro, il ristorante vegetariano che offre solo cibo di alta qualità, kmo, biologico, prodotto da contadini locali - sfruttando anche l'orto de Le Serre - nel rispetto della filiera corta. Alcune delle aziende con cui

⁵⁷ ad esempio Piano C a Milano, website: <http://www.pianoc.it/cobaby/>

collabora sono Alce Nero⁵⁸, Floema⁵⁹, Forno Brisa⁶⁰, Gustonudo⁶¹.

Kilowatt nasce nel 2012 come associazione di co-worker, per volontà di alcuni amici liberi professionisti di condividere lo spazio di lavoro, un ufficio in Via del Borgo. Con il tempo si inizia a collaborare su progetti comuni, nasce l'idea di creare un luogo di lavoro e relazione in cui sperimentare e si costituisce la cooperativa. Una delle prime idee di progetto, da cui deriva il nome Kilowatt, è di riqualificare una ex cabina Enel. A seguito della candidatura al bando Incredibol con il progetto "Social Innovation Factory", si ottiene la concessione dello spazio. Secondo le modalità previste dal bando, era possibile chiedere o denaro o spazi e questo ha portato a ragionare su nuovi modelli di business che unissero le finalità sociali e culturali e la necessaria sostenibilità economica. Inizialmente si è cominciato con l'attività estiva e la somministrazione di alimenti e bevande da parte di terzi per sostenere progetti che inizialmente sono a fallimento di mercato, come KWBaby. In seguito si è deciso di costituire Kilowatt S.r.l. per gestire in modo ottimale sia la ristorazione e la mutualità prevalente prevista dalla forma cooperativa, potendo al tempo stesso assumere dipendenti e stagionali. Infine, una volta richiesto ed ottenuto lo status di start up innovativa, sono state aperte le porte a soci finanziatori, che investivano in Kilowatt, incentivati anche dagli sgravi fiscali previsti dalla normativa⁶². Kilowatt S.r.l. è controllata al 100% da Kilowatt Soc.Coop.: questo è un modello per "blindare gli utili"⁶³, perché le risorse sono destinate alla cooperativa che, per legge, non può redistribuirle, ma solo

⁵⁸ Alce Nero, website: <https://www.alcenero.com>

⁵⁹ Azienda agricola Floema, website: <https://www.agricolafloema.it>

⁶⁰ Forno Brisa, website: <http://www.fornobrisa.it>

⁶¹ Gustonudo, website: <https://www.gustonudo.net>

⁶² IPSOA, "Start up innovative: incentivi fiscali per chi investe anche nel 2016", 2016: <http://www.ipsoa.it/documents/finanziamenti/imprenditoria/quotidiano/2016/02/17/start-upinnovative-incentivi-fiscali-per-chi-investe-anche-nel-2016>

⁶³ Ns intervista a Gaspare Caliri, socio Kilowatt

reinvestirle in attività culturali e progetti. Kilowatt Associazione, infine, è autonoma e si occupa delle attività educative e culturali non profit.

Ad oggi Kilowatt Soc.Coop. è composta da 13 persone, di cui 7 soci, Kilowatt S.r.l. da 30 dipendenti, compresi gli stagionali. La peculiare governance adottata è funzionale alla molteplicità di proposte che l'organizzazione fornisce in risposta ai bisogni complessi del territorio. I modelli ibridi sono una tipologia organizzativa che non si riconosce in una forma giuridica precisa, ma tenta di crearne una ibridando quelle esistenti. Questa integrazione genera modelli interessanti che permettono alle imprese di perseguire sia obiettivi di profitto che obiettivi sociali [Venturi, 2014]. In questo caso, gli spazi appartengono al Comune di Bologna, ma il modello di business adottato permette a Kilowatt di essere indipendente finanziariamente dalla Pubblica Amministrazione. Secondo l'ultimo censimento dell'Istat sulle cooperative sociali, risalente a dicembre 2015, il 52,97%⁶⁴ del totale fa uso in prevalenza di finanziamento pubblico⁶⁵ [Istat, 2015]. Nel 2018 Kilowatt Soc.Coop. raggiunge un valore della produzione di €579.142, di cui 72,18% ricavi delle vendite e delle prestazioni⁶⁶.

Kilowatt, in sostanza, è un progetto modulare, in continuo divenire, che lascia spazio alla creatività della sperimentazione puntando alla crescita occupazionale, alla collaborazione che crea innovazione e alle relazioni sociali. Lo spazio in cui si inserisce è abilitante e funzionale alle sue attività, perché permette l'integrazione effettiva tra le aree e con il pubblico, grazie ad uffici aperti e la prossimità con i Giardini Margherita, e contemporaneamente si riqualifica. La

⁶⁴ Istat, censimento permanente delle istituzioni non profit, 2015:

<https://www.istat.it/it/archivio/229719>

⁶⁵ Istat, glossario: Il finanziamento pubblico è prevalente se la somma delle entrate derivanti da: a) sussidi e contributi a titolo gratuito da e/o enti pubblici nazionali e internazionali; b) ricavi derivanti da contratti e/o convenzioni con istituzioni e/o enti nazionali e internazionali, è superiore al 50 per cento delle entrate totali: <https://www.istat.it/it/metodi-strumenti/glossario>.

⁶⁶ Estrapolazione da Conto Economico e Stato Patrimoniale 2017/2018 di Kilowatt Soc.Coop. L'utile di esercizio di Kilowatt Soc.Coop. aumenta da €39.729 a €40.977 (+3,14%), con un valore della produzione che passa da €412.882 a €579.142, di cui ricavi delle vendite e delle prestazioni da €322.426 a €418.039.

rigenerazione urbana passa attraverso la bellezza del luogo - lo spazio che si riempie di attività [Venturi, Zandonai, 2019], che “era un posto abbandonato, ora è utile e bello”⁶⁷.

Si può quindi cogliere la complessità di Kilowatt: lo spazio in sé genera valore condiviso, ancor più se si promuovono attività e si forniscono servizi che generano cambiamento positivo. Tutto questo deve essere misurato tramite la VIS.

4.2 La Valutazione di Impatto: un bilancio di 5 anni

4.2.1 Premessa

Kilowatt Soc.Coop. non è obbligata a redigere né il bilancio sociale, né il bilancio d’impatto.

Il primo documento pubblicato è il bilancio sociale, nel 2015⁶⁸.

A partire dal 2016 Kilowatt decide di dotarsi di una rendicontazione ad impatto⁶⁹, di riferimento per qualsiasi decisione strategica, sia come monitoraggio interno che come strumento di narrazione esterna. Si tratta di prime sperimentazioni che, nel corso dei tre anni successivi, subiscono un’evoluzione sia contenutistica che grafica in base alla maturità dell’organizzazione. Il lavoro svolto durante il tirocinio è stato strutturare il bilancio di impatto dei primi cinque anni di vita di Kilowatt in occasione di due eventi importanti: il passaggio da start up innovativa ad impresa consolidata e la conclusione di un terzo del contratto di concessione dello spazio pubblico de Le Serre. Tali eventi sono il pretesto per fornire una visione d’insieme del percorso, mettendo in evidenza gli avvenimenti salienti tramite gli indicatori più

⁶⁷ Ns intervista ad un funzionario pubblico del Comune di Bologna.

⁶⁸ Bilancio Sociale 2015: <https://kilowatt.bo.it/bilancio-impatto-kilowatt/>

⁶⁹ Bilanci di Impatto 2016, 2017, 2018: <https://kilowatt.bo.it/bilancio-impatto-kilowatt/>

significativi. Essendo un documento anche comunicativo, la grafica gioca un ruolo importante: viene prodotta sia una copia cartacea che una digitale, utilizzando le linee e le fotografie per mostrare l'ibridazione aziendale e la trasformazione degli spazi. Oltre che raccontare l'impatto dell'organizzazione, questo documento verrà utilizzato anche come company profile.

Tale scelta è coerente con la logica sottesa: l'impresa non può prescindere dal territorio e dalle persone, perché essi stessi sono l'essenza dell'impresa; l'impact vision deve dunque tradursi nell'operatività quotidiana e gli indicatori sono necessari per presentare l'azienda nella sua interezza: si può affermare che questa scelta corrisponde agli obiettivi UE in merito all'adozione della responsabilità sociale d'impresa.

La prima parte del paragrafo "*La matrice di sintesi 2016-2018*" si concentra sull'analisi dei bilanci d'impatto precedenti, che vengono sintetizzati all'interno di un unico documento. La seconda parte, "*CVI dei 5 anni e selezione dei KPI*", ricostruisce i passaggi logici adottati da Kilowatt durante il processo di valutazione dell'impatto, a partire da una matrice di sintesi, ed evidenzia come sono stati raccolti gli indicatori di output e di impatto. Infine, "*Il bilancio di impatto dei 5 anni*" riporta il risultato finale.

Kilowatt procede alla VIS utilizzando la ToC e adottando il quadro logico della Catena del Valore dell'Impatto. Vi sono sei meccanismi peculiari alla base del processo messo in atto:

1. La progettazione di un'attività parte dal bisogno e non dalla soluzione.

Si tratta del principio alla base del service design, un pensiero progettuale che permette di pianificare ed organizzare le interazioni che avvengono tra il fornitore ed il consumatore del servizio⁷⁰. Questo approccio permette al service designer

⁷⁰ Design kit, website: <http://www.designkit.org/mindsets>

di entrare in empatia con i potenziali fruitori del servizio, sia tramite l'osservazione, che attraverso metodologie di raccolta dati quantitativi (es: questionari) e qualitativi (es: interviste in profondità e focus group). A seguito di un primo prototipo, si prosegue verso la fase di validazione e di messa in discussione del lavoro, per poi convergere verso una soluzione finale. L'interazione con i clienti è di estrema importanza perché permette di testare continuamente le ipotesi e di ottenere il servizio che al meglio risponde al bisogno evidenziato. Graficamente è possibile illustrare il processo di design thinking attraverso lo schema del doppio-diamante, in cui si susseguono alternate le fasi di divergenza e convergenza:

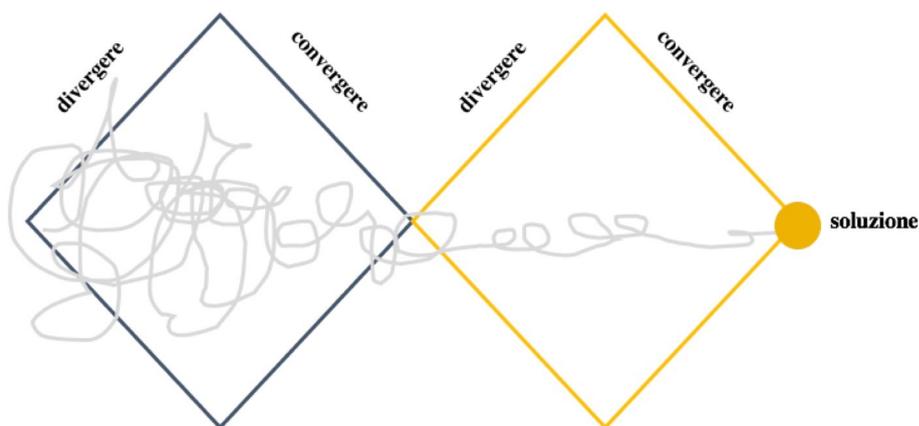


Figura 8. Elaborazione propria Double Diamond, Social Seed, 2019

2. Coinvolgere la community (co-creazione)

È importante coinvolgere la comunità di riferimento durante la creazione di progetti ed attività. La metodologia della co-creazione aiuta ad integrare input ed elementi che emergono durante il processo di design thinking.

3. Ibridare i target e i modelli

Come già descritto prima, tali modelli imprenditoriali nascono per unire la mission sociale e le loro attività commerciali. In questo senso il sociale diventa un asset strategico che mette in relazione spazio, ambiente e comunità, generando valore condiviso.

4. Chiara distinzione tra beneficiari e clienti

Si tratta dell'essenza del modello ibrido, ovvero nel creare valore sociale non è sufficiente "fare del bene" per essere sostenibili.

5. Adottare un approccio impact-oriented

L'impatto che si vuole generare è intrinseco nel lavoro dell'organizzazione, che dunque non è orientata al risultato, bensì al cambiamento di lungo periodo.

6. Declinare in modo chiaro la propria impact vision e la propria social mission

Tali proposizioni sono il punto di partenza per ragionare a ritroso con la ToC.

Questi elementi sono alla base del processo di VIS che Kilowatt utilizza nel proprio quotidiano durante le sue attività e nel fornire i suoi servizi. Di seguito, si procede con la descrizione dell'esperienza di tirocinio e si entra nel merito più tecnico della VIS.

4.2.2 La matrice di sintesi 2016-2018

In primo luogo si è proceduto a sintetizzare in un unico documento excel i dati dei bilanci di impatto precedenti, dal 2016 al 2018. Per ogni anno sono state riportate le impact vision per ciascun pubblico, gli indicatori di output e di impatto. Partire da un unico documento è stato molto utile per prendere consapevolezza sia del lavoro che delle modifiche apportate negli ultimi anni. Questo consente di evidenziare come la valutazione di impatto sia il frutto

di un processo continuo di apprendimento, soprattutto all'inizio, e, pertanto, si sottolinea l'importanza di affrontarla con un approccio lean, cioè snello, basato sulla sperimentazione sul campo minimizzando l'uso delle risorse.

Una volta completato, si è proceduto ad evidenziare gli indicatori più interessanti ed a proporre di nuovi, da riportare nella matrice di bilancio di impatto dei cinque anni ("matrice BDI 5 anni", in appendice figure 9-16). Nella matrice di sintesi sono espressi anche quattro dimensioni trasversali che sono Spazio (S), Lavoro (L), Qualità della vita (Q), Cultura (C). Essi comprendono al loro interno tutti gli indicatori individuati allo scopo di agevolare la lettura del bilancio.

Nel capitolo successivo si proporrà un modello di aggregazione dei dati allo scopo di monitorare al meglio l'impatto generato.

Si rimanda all'appendice per i fogli excel di dettaglio, per i tre anni (2016-2018) in cui è stata effettuata la raccolta dati per il bilancio di impatto.

4.2.3 Catena del Valore dell'Impatto dei 5 anni e selezione KPI

Gli strumenti di utile riferimento per affrontare i passaggi logici sono⁷¹:

1. Dotarsi di una solida e condivisa impact vision (e mission);
2. Disegnare la propria mappa dei pubblici attuali e potenziali, identificando la propria value proposition e gli impatti da generare per ogni pubblico;
3. Definire la Catena del Valore dell'Impatto, identificando la sequenza e i nessi causali e pianificando le attività di community engagement;

⁷¹ Formazione Nicoletta Tranquillo, Gaspare Caliri - Kilowatt Soc.Coop, 2017

4. Definire i KPI quantitativi e qualitativi e gli strumenti di raccolta dati.

Da notare come in questo caso non venga utilizzato il termine “stakeholder”, bensì “pubblico”. Mentre il primo identifica un individuo o un ente attivamente coinvolto nell’iniziativa economica del progetto/azienda, il cui interesse è influenzato dal risultato/andamento dell’esecuzione dell’intervento e la cui azione/reazione influenza a sua volta il progetto/azienda⁷², mentre con “pubblico” identifica “la gente, il complesso totale di un numero indefinito di persone⁷³”, ma anche, se inteso come aggettivo, ciò “che riguarda la collettività, [...]”⁷⁴. Nel community organizing si preferisce utilizzare questa parola con l’accezione di portato collettivo, anche se il primo significato è altrettanto caratterizzante: Kilowatt costruisce il proprio processo di valutazione basandosi sulle esigenze di “un’impresa in costruzione”, cioè che deve strutturarsi e concentrarsi su se stessa, prima che preoccuparsi di coinvolgere fin da subito la comunità di riferimento come attore partecipante.

1. Dotarsi di una solida e condivisa impact vision (e mission)

Vision e mission hanno il compito di riassumere i valori e gli obiettivi di lungo periodo dell’organizzazione, nonché le modalità e la strategia di perseguimento.

Vision: “Dare al lavoro la stessa qualità del tempo libero, progettando gli spazi perché siano inclusivi, generativi, stimolanti, curando le relazioni perché siano al centro della creazione del valore e pensando l’organizzazione del lavoro perché sia occasione di incontro e scambio, apprendimento e innovazione, dignità e opportunità per le persone”⁷⁵.

⁷² Dizionario Treccani, Stakeholder def: <http://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>

⁷³ Dizionario Treccani, Pubblico s.m: <http://www.treccani.it/vocabolario/pubblico2/>

⁷⁴ Dizionario Treccani, Pubblico agg: <http://www.treccani.it/vocabolario/pubblico1/>

⁷⁵ Bilancio d’impatto di Kilowatt, website: <https://kilowatt.bo.it/bilancio-impatto-kilowatt/>

Mission: “Ci impegniamo per sperimentare soluzioni e modelli innovativi che rispondano ai grandi bisogni emergenti della società, del mercato, e dell’ambiente che ci circonda, attraverso un approccio collaborativo, in grado di ibridare saperi e conoscenze, con l’obiettivo di generare un impatto positivo nelle comunità e nei gruppi di lavoro creando le condizioni affinché ognuno possa contribuire alla co-creazione del valore e dell’impatto”⁷⁶.

2. Disegnare la propria mappa dei pubblici attuali e potenziali

La “mappa dei pubblici” è uno strumento in cui vengono inseriti i pubblici di riferimento ed i relativi livelli di coinvolgimento rispetto agli interventi di Kilowatt. Si può ipotizzare che tali livelli siano assimilabili alle posizioni degli stessi pubblici all’interno di una matrice di addizionalità/rilevanza, anche se l’organizzazione non ha mai provveduto a redigerne una. Graficamente la mappa di Kilowatt si presenta come una spirale in cui sono inseriti i pubblici in ogni curva, in base al loro livello di coinvolgimento. Lo strumento originale prevede, in realtà, un’illustrazione a cerchi concentrici: la spirale è stata scelta per la sua peculiarità grafica e la sua metafora, perché i pubblici sono liberi di muoversi all’interno del percorso e di incontrarsi⁷⁷. Il punto centrale da cui parte la curva sono i Soci KW, il nucleo solido e sicuro che genera idee e promuove il cambiamento per tutti i pubblici, anche per se stesso. Per ciascun pubblico vengono individuate precise impact vision che riassumono gli obiettivi di cambiamento di lungo periodo che Kilowatt si propone di generare per quella categoria di soggetti/enti.

⁷⁶ Bilancio d’impatto di Kilowatt, website: <https://kilowatt.bo.it/bilancio-impatto-kilowatt/>

⁷⁷ Ns intervista a Gaspare Caliri, socio Kilowatt

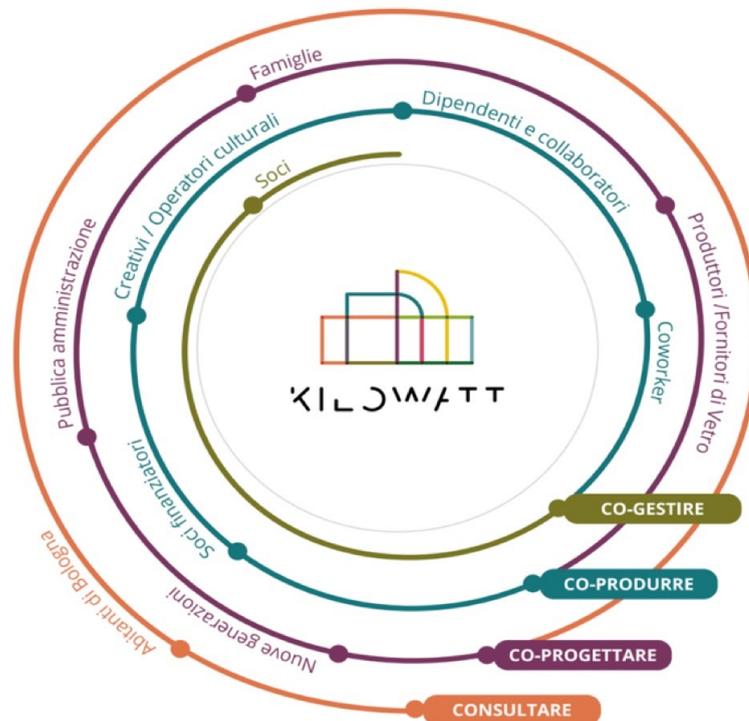


Figura 17 - Kilowatt, Bilancio d'Impatto quinquennale, mappa dei pubblici, 2019

3. Definire la Catena del Valore dell'Impatto

Kilowatt sviluppa la propria catena dell'impatto non per attività, bensì per pubblico e relativo livello di coinvolgimento. Tale punto di vista da un lato risulta funzionale alle esigenze di strutturazione interna dell'organizzazione, perché permette di comprendere dove si posiziona all'interno di una comunità dinamica e diversificata e in che modo

può generare impatto per ogni categoria fruente; dall'altro, tuttavia, la narrazione

derivante rischia di risultare frammentata e inadatta ad offrire una visione d'insieme

del fenomeno trasformativo che mette in campo l'organizzazione. Di seguito si propone

un'elaborazione della CVI per alcuni pubblici: la versione originaria risale al 2016, pertanto è stata integrata ex post in alcuni suoi elementi, in quanto la mappa dei pubblici è variata nel tempo. Si specifica che, per comodità narrativa e per esigenze legate alle risorse economiche e di tempo, Kilowatt ha scelto di non distinguere tra outcome e impatto. Si consideri, inoltre, che gli output sono già stati specificati come indicatori per semplicità e coerenza con il caso di studio.

PUBBLICO	INPUT	ATTIVITÀ	OUTPUT	IMPATTO
Abitanti di Bologna	spazio rigenerato con zona ristoro, eventi e orto; cibo e bevande; sedute e tavoli e Wi-Fi libero	festival e rassegne culturali; eventi aperti al pubblico su tematiche care a Le Serre; ristorazione e bar	format e festival co-prodotti; numero di concerti gratuiti; sperimentazioni sonore; numero di incontri pubblici negli spazi de Le Serre; proiezioni; programmazione kinder wonder: laboratori e letture gratuiti; giorni di apertura dello spazio dal 2015	<i>diffusione di un nuovo modo di vivere gli spazi pubblici, di maggiore consapevolezza dell'impatto ambientale e creazione di relazioni intergenerazionali tra fruitori.</i>
Imprese e idee di impresa	Competenze di ricerca su temi sviluppo impresa, business model innovativi, competenze imprenditoriali; consulenza personalizzata; supporto finanziario	Networking con professionisti/aziende consolidate/startup, incubazione di ecosistema, occasioni di open innovation, occasioni di lavoro; Progettazione e realizzazione percorsi formativi e seminari sui temi come economia circolare, innovazione sociale, sostenibilità, gestione e misurazione dell'impatto sociale	realtà (cooperative, startup e idee d'impresa) a cui abbiamo fornito strumenti di imprenditorialità collaborativa e a impatto; aziende che ci hanno scelto dal 2016 (cons+k2); numero di realtà che hanno seguito i nostri corsi/moduli sull'impatto	<i>Diffusione di una nuova cultura del fare impresa, soprattutto tra i più giovani. Sensibilizzazione delle aziende più consolidate verso questi temi e creazione di occasioni di contaminazione fra startup e PMI. Affermazione di un sistema di incubazione comunitario, in cui la collaborazione prevale sulla competizione. Creazione di una community che si riconosce in questo modo di intendere l'impresa e la sostenibilità sul mercato.</i>

Figura 18 - Elaborazione propria, CVI Kilowatt, livello di coinvolgimento: consultare

PUBBLICO	INPUT	ATTIVITÀ	OUTPUT	IMPATTO
Nuove Generazioni	Tavoli per studiare all'aperto durante il giorno, free wifi, punto ristoro con cibo di qualità, orto, percorsi di alternanza scuola-lavoro, spazio asilo	incontri approfondimento temi innovazione; moduli sull'innovazione all'interno di Master Universitari; attivazione esperienze di tirocinio	numero di ragazzi/e che abbiamo seguito in moduli formativi su imprenditorialità e impatto; % di cibo biologico utilizzato nei pasti di Kwbaby; tirocini attivati (curricolare, formativi, di inserimento)	<i>Vogliamo che le Serre siano un luogo dove formazione, studio, tempo libero e cultura si incontrano favorendo un contesto stimolante, creativo e appropriabile da parte dei più giovani*</i>
Famiglie	Spazi all'aperto dove stare con i bambini (anche durante aperitivo), comunità sensibile ai temi dell'infanzia, servizi igienici con fasciatoio; educatrici	Laboratori e attività ludico-ricreative per bambini/e, CoBaby, approfondimento tematiche genitorialità, Creazione di un ambiente family-friendly in cui i bambini possono giocare all'aria aperta mentre i genitori assistono a concerti, proiezioni o semplicemente cenano o bevono un aperitivo, offerta menù baby con prodotti Alce Nero	incontri di coprogettazione e momenti di cura e approfondimento sulla genitorialità; bambini che hanno partecipato ai nostri summer/winter camp	<i>Sensibilizzazione sui temi della genitorialità e creazione di uno spazio aperto, modulabile e flessibile, dove anche chi ha dei figli può trovare uno ristoro e svago e la certezza di poter accedere a una programmazione per bambini gratuita e di qualità. Spazio di ascolto e supporto alla co-progettazione per rispondere ad un bisogno personale</i>

Figura 19 - Elaborazione propria, CVI Kilowatt, livello di coinvolgimento: co-progettare [pt.1]

PUBBLICO	INPUT	ATTIVITÀ	OUTPUT	IMPATTO
Produttori/ Fornitori di Vetro	spazio rigenerato che comprende zona bistrot e bar; investimenti	acquisto prodotti e diffusione brand; sviluppo progetti	Fornitori sostenibili, rispetto agli euro di acquisti; tempi medi di pagamento fornitori (giorni) e valore complessivo delle transazioni i cui tempi di pagamento abbiano ecceduto i termini massimi in %; euro che rimangono sul territorio come acquisti locali	<i>riduzione della consumazione di carne in città; minor impatto ambientale packaging</i>
Pubblica Amministrazione	spazio pubblico da rigenerare, gruppo di persone con idee innovative	presidio spazio attività 12 mesi	investimenti per la rigenerazione degli spazi pubblici delle Serre (€); Articoli ed editoriali sulle Serre dei Giardini (italiani e stranieri); n° campagne realizzate per informare/sensibilizzare i cittadini su comportamenti sostenibili	<i>collaborazione basata sulla fiducia reciproca e riconoscimento dei ruoli replicazione del modello modello per dibattito nazionale riappropriazione dello spazio/spazio di aggregazione alzare la qualità attesa dello spazio pubblico anche in termini di servizio aumento dell'offerta culturale estiva (agosto) in tutta la città</i>

Figura 20 - Elaborazione propria, CVI Kilowatt, livello di coinvolgimento: co-progettare [pt.2]

PUBBLICO	INPUT	ATTIVITÀ	OUTPUT	IMPATTO
Co-workers	spazi di lavoro nel verde, connessione internet, cucina comune, cobaby, spazio riunioni, prossimità con spazi di non lavoro	occasioni di lavoro con e tra coworker, possibilità di entrare in contatto con professionalità diverse	giornate di yoga in ufficio; Periodo medio di permanenza come coworker;	<i>turnover coworking, creazione di una community di coworker che si autogestisce e che si pensa come tale mettendo a valore le competenze interne (Coworking del sè)</i>
Collaboratori e dipendenti	spazi di lavoro nel verde, prossimità con spazi di non lavoro, possibilità di entrare in contatto con professionalità diverse	formazione continua, contaminazione delle attività (es. cibo, musica, cultura), possibilità di entrare in contatto con professionalità diverse	differenza tra lo stipendio dei soci e lo stipendio più basso*; Nazionalità che hanno lavorato con noi; Ore di formazione/R&S; Numero di posti di lavoro stagionali	<i>opportunità di un lavoro di qualità che valorizza i talenti e motivazione crescita del personale, creatività e fiducia in se stessi progetti che nascono dalla multiculturalità (coltivazione nell'orto)</i>

Figura 21- Elaborazione propria, CVI Kilowatt, livello di coinvolgimento: co-produrre [pt.1]

PUBBLICO	INPUT	ATTIVITÀ	OUTPUT	IMPATTO
Soci finanziatori	persone intraprendenti e tante idee	creazione di percorsi assieme per diffondere l'imprenditoria sostenibile; supporto trasversale alle attività di Kilowatt	numero di soggetti che hanno partecipato ad aumenti di capitale (divisi per persone giuridiche e fisiche); capitale sociale sottoscritto	<i>sviluppare fiducia negli investitori per questo tipo di modello di business; adottare un modello di partnership basato sulla co-produzione di valore e non esclusivamente su dinamiche commerciali</i>
Artisti/creativi/operatori culturali	Spazi per esposizioni e workshop, spazio di creazione, concerti, mercato delle produzioni artigianali (Capsula), spazio coworking, ambiente lavorativo alto tasso networking, eventi/rassegne culturali,	Da giugno a settembre Kilowatt ospita Capsula, il design market delle Serre, che offre la possibilità ad artigiani, artisti e fashion designer di esporre e vendere i propri oggetti autoprodotti. Rassegna culturale estiva che propone ascolti e visioni di qualità	Artisti coinvolti nella rassegna estiva; investimenti per la rassegna culturale estiva; Organizzazioni culturali coinvolte nella programmazione culturale	<i>Kilowatt e le Serre - anche grazie alla rassegna estiva - vogliono essere un punto di riferimento, una piattaforma di visibilità e in un motore creativo per artisti, artigiani e creativi locali e non, contribuendo a creare occasioni di lavoro nel settore, generando allo stesso tempo un'offerta di intrattenimento di qualità per tutti</i>

Figura 22 - Elaborazione propria, CVI Kilowatt, livello di coinvolgimento: co-produrre [pt.2]

PUBBLICO	INPUT	ATTIVITÀ	OUTPUT	IMPATTO
Soci KW	spazio in concessione per 15 anni del Comune di Bologna; gruppo di amici intraprendenti; tante idee e valori in comune	gestione de Le Serre, creazione di 4 aree operative, organizzazione giornate di condivisione e a llineamento	Incremento % del fatturato KW Coop (dato aggiornato al 2018); Giorni di Buen Ritiro fatti	<i>aumento di modelli di business ispirati a Kilowatt</i>

Figura 23 - Elaborazione propria, CVI Kilowatt, livello di coinvolgimento: co-gestire

4. Definire i KPI quantitativi e qualitativi e gli strumenti di raccolta dati

Una volta ottenuta la CVI e completata dei potenziali impatti ex ante, si identificano i KPI di impatto che serviranno a valutare i cambiamenti effettivamente avvenuti nel corso del periodo di misurazione. Essi possono essere quantitativi e qualitativi e vengono riportati a priori, per poi essere integrati in un secondo momento. È importante che vi sia un riscontro numerico oltre che di sintesi linguistica per poter cogliere pienamente la complessità del fenomeno. Vi sono dei soggetti responsabili preposti alla raccolta dei dati, in base all'ambito di competenza. I KPI possono derivare sia da questionari⁷⁸, che da interviste e focus group, oppure dalla semplice osservazione sul campo. Nel creare gli indicatori è necessario riflettere su due dimensioni dell'impatto: l'ampiezza, ovvero quante persone vengono influenzate dalle azioni intraprese, e la profondità, ovvero quando duraturo e interiorizzato è l'impatto nei singoli individui [Kilowatt, 2017].

In ordine, di seguito, si specificano livello di coinvolgimento, impact vision e indicatori ed informazioni integrative. Inoltre, vengono riportati alcuni estratti delle interviste condotte per ogni pubblico. Per ridurre il rischio di autoreferenzialità, si è scelto di

⁷⁸ Questionari di riferimento: "Le Serre tutto l'anno", N= 197, 2019, "Il cambiamento che vorremmo generare", N=263, 2018, "La tua esperienza in Kilowatt", N=6, 2019.

inserire anche aspetti “negativi”, i cd. “scheletri nell’armadio”, che saranno messi ad ogni livello di coinvolgimento. Infine, per praticità, si inserisce il simbolo “>>” qualora sussista una relazione tra output ed impatto indicati. In appendice è possibile visualizzare la matrice completa utilizzata per la costruzione del bilancio di impatto [Matrice BDI 5 anni]. Si specifica che le tabelle mostrano esclusivamente gli indicatori e i risultati. Per completezza, si inseriscono anche le grafiche progettate per ciascun pubblico, suscettibili di modifiche.

Livello di Coinvolgimento: CONSULTARE

Pubblico: ABITANTI DI BOLOGNA: “Riempire di qualità il tempo delle persone, puntando su relazioni, cultura, sostenibilità, cibo e contaminazione sociale, tenendo sempre standard qualitativi alti ma accessibili”.

KPI di output	KPI di impatto
Eventi di programmazione culturale gratuita (festival, rassegne, proiezioni di film, incontri, laboratori e letture per bambini, concerti e performance)	Tonnellate di plastica evitate
Kg di frutta e verdura biologica acquistata e consumata	>> % persone che hanno risposto al questionario dicono di aver cambiato abitudini alimentari grazie all’offerta di Vetro
% frequentatori riconoscono le Serre come luogo attento alla sostenibilità	>> Realtà esterne che hanno scelto Kilowatt come sede di eventi legati ai temi della sostenibilità
Dal 2019 solo prodotti per le pulizie con certificazione Ecolabel	

→ Alcune precisazioni di calcolo dei KPI di output:

“Kg di frutta e verdura biologica acquistata e consumata dal 2017” viene calcolato a partire dal 2017, poiché Vetro, il bistrot vegetariano de Le Serre, viene aperto a fine 2016. I dati sono stati raccolti a partire dalle fatture di tutti i fornitori biologici locali. Il totale dei tre anni è 63.879 Kg.

→ Alcune precisazioni di calcolo dei KPI di impatto:

“Realtà esterne che hanno scelto Kilowatt come sede di eventi legati ai temi della sostenibilità” è stato calcolato contando le e-mail di richiesta spazio per eventi relativi a temi sensibili a Le Serre.

“Tonnellate di plastica evitate” è calcolato come la moltiplicazione tra tutti i drink venduti ed il peso specifico del bicchiere, che è 0,009kg. Il totale negli anni 2017-2019 è 3,7 t.

Interviste associate:

“Frequento Le Serre da quando sono state aperte perché trovo che sia un ambiente favorevole anche agli incontri, socializzante, un ambiente pulito e sano dove i bambini possono giocare, ma possono giocare anche gli anziani ... mio marito ed io abbiamo giocato e ballato qua ... e una sera, con la swing dance society, ci siamo fatti prendere la mano - anzi, ci siamo presi la mano - e abbiamo cominciato a ballare”⁷⁹.

“Le Serre espongono il fruitore a forme artistiche e di aggregazione sociale diversificate che mettono in discussione le consuete modalità con cui si intende il consumo e la capitalizzazione del tempo. Emanano un messaggio forte e limpido sulla possibilità di progettare in maniera sostenibile e inclusiva gli spazi urbani, valorizzando compenetrazione specificità e l'ascolto come risorsa”⁸⁰

⁷⁹ Ns intervista a sig.ra Lauretta F. – Abitanti di Bologna, 2019

⁸⁰ Ns intervista a sig. Enrico M. – Abitanti di Bologna, 2019

Grafica:

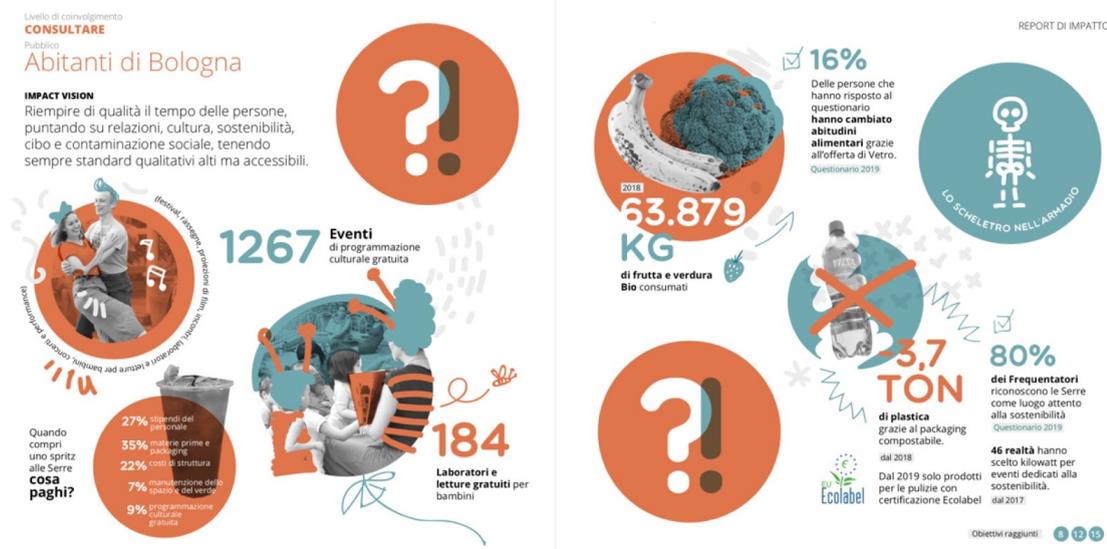


Figura 24 - Abitanti di Bologna, bozza grafica per bilancio di impatto 5 anni, Kilowatt

Pubblico: IMPRESE & IDEE di IMPRESA: “Diffondere una cultura imprenditoriale di ecosistema e basata su una leadership diffusa, che crede nelle competenze morbide, nella collaborazione e nel generare impatto partendo dalla sostenibilità, dall'innovazione, dalla creatività”.

KPI di output	KPI di impatto
Idee di Impresa hanno partecipato ai nostri percorsi d'incubazione a impatto	>> num. di realtà che si sono costituite come imprese
Aziende hanno scelto i servizi di KWConsulting e K2 (dal 2016)	>> aziende che ci hanno scelto per la seconda volta
Numero di realtà che hanno seguito i nostri corsi/moduli sull'impatto	

Interviste associate:

“Kilowatt ci consente di tenere aperta una finestra sull’innovazione culturale e sociale, sull’importanza e la bellezza di fare le cose insieme. Kilowatt è un motore di relazioni vere che mirano allo stare bene, questo è sicuramente un contributo fondamentale che Kilowatt porta non solo a questa città”⁸¹.

Scheletri nell’armadio:

“[...] un consiglio: essere ulteriormente più aperti, quindi non dare l’idea che il vostro sistema sia il sistema perfetto [...] perché il rischio che intravedo in alcuni momenti è che vi chiudiate nel vostro modo di fare e quindi il rischio è di essere esclusivi in un posto che deve essere inclusivo per natura”⁸².

Grafica:



Figura 25 - Imprese e idee d'impresa, bozza grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowatt

⁸¹ Ns intervista a Chiara, Alce Nero, 2019

⁸² Ns intervista ad Alberto, EmilBanca, 2019

Livello di Coinvolgimento: CO - PROGETTARE

Pubblico: NUOVE GENERAZIONI: “Diffondere, attraverso la formazione e l'apprendimento informale, i valori della condivisione e della collaborazione del rispetto per le persone e per l'ambiente, su cui si fonda il modello di Kilowatt”.

KPI di output	KPI di impatto
Numero di ragazzi che hanno seguito in moduli formativi su imprenditorialità e impatto (dal 2016)	
Ragazzi hanno intrapreso progetti di tirocinio	

→ Alcune precisazioni sui KPI di impatto:

È stato inviato un questionario, “La tua esperienza in Kilowatt”, a tutti gli ex tirocinanti - curricolari e non - in cui si erano presenti domande aperte volte a capire se il periodo trascorso in tirocinio avesse stimolato qualche cambiamento significativo.

Interviste associate:

“Questo luogo mi piace perché mi fa sperare che la mia vocazione possa trovare realmente concretezza. Qui viene accolto chiunque, con le proprie differenze e difficoltà, perché non ci sono barriere architettoniche, non si entra in auto ma solo in bicicletta, c'è tanta cordialità! Qui ho imparato la collaborazione, lo stare assieme e perseguire un obiettivo e raggiungerlo insieme”⁸³.

“A Kilowatt ho imparato un approccio: ad analizzare il dato per scontato, a modificare il punto di vista con cui osservare delle situazioni/questioni ed è una cosa che utilizzo quotidianamente, anche della vita privata”⁸⁴.

⁸³ Ns intervista a Irene E. 2019

⁸⁴ Da questionario “La tua esperienza in Kilowatt”, inviato ad ex tirocinanti curricolari/extra

“Kilowatt mi ha insegnato ad essere più flessibile e più orientata al cambiamento, la capacità di guardarmi dentro e di ascoltare in modo qualitativo i bambini”⁸⁵.

Scheletri nell’armadio:

“Consiglio: investire più tempo nella presentazione di concetti inizialmente non scontati per una persona esterna”⁸⁶.

Grafica:



Figura 26 – Nuove Generazioni, bozza grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowatt

Pubblico: FAMIGLIE: “Lavoro, genitorialità e relazioni come parti fondamentali e integrate di un benessere umano e familiare”.

curricolari, N=6, 2019

⁸⁵ Da questionario “La tua esperienza in Kilowatt”, inviato ad ex tirocinanti curricolari/extra curricolari, N=6, 2019

⁸⁶ Da questionario “La tua esperienza in Kilowatt”, inviato ad ex tirocinanti curricolari ed extra curricolari, N=6, 2019

KPI di output	KPI di impatto
Bambini cresciuti nel nido Kwbaby	Numero di richieste di replicare il modello
Richieste di iscrizione a Kwbaby	citazione da questionario
Incontri di co-progettazione e formazione sulla genitorialità	Kwbaby diventa una scuola itinerante. In un anno sono state fatte <i>n</i> gite
Bambini hanno giocato e imparato con i nostri Summer/Winter Camp	
% dei prodotti utilizzati per la preparazione dei pasti dedicati ai bambini biologici	

Interviste associate:

“Questo posto è casa, perché veniamo qui dal 2016, quando Filippo aveva 10 mesi, ora ha 4 anni e mezzo! Ci siamo trovati a festeggiare i compleanni qua, abbiamo scoperto le cargo bike, abbiamo conosciuto un modo di mangiare e far mangiare i bambini, ci ha aiutato molto la programmazione di menù vegetariani, e i molti incontri sono stati utili a livello di genitorialità”⁸⁷.

Scheletri nell’armadio:

“È molto bella la co-progettazione con le famiglie, però in questo processo c’è anche variabilità e imprevedibilità fatte sempre all’ultimo che possono sembrare provvisorie e questa cosa nella programmazione familiare dà anche incertezza”⁸⁸.

Grafica:

⁸⁷ Ns intervista a sig.ra Marina D. 2019

⁸⁸ Ns intervista a sig.ra Marina D. 2019

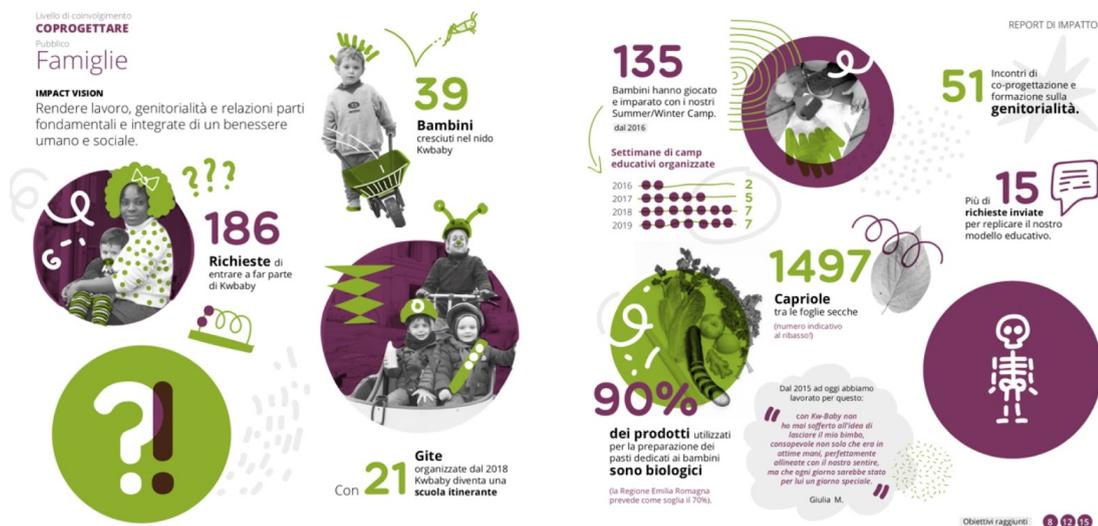


Figura 27 - Famiglie, bozza grafica per bilancio d'impatto, Kilowatt

Pubblico: PRODUTTORI & FORNITORI DI VETRO:

“La condivisione e la qualità della vita passano anche attraverso il cibo e chi produce con cura le materie prime, rispettando l'ambiente, le stagioni e le persone. Cibo come veicolo di relazioni, socialità e integrazione culturale. Cibo come cura, del pianeta e delle persone”.

KPI di output	KPI di impatto
Fornitori sostenibili rispetto al totale in € di acquisti	Nomi di realtà sostenibili con cui collaboriamo e con cui abbiamo costruito una collaborazione basata su sostenibilità e qualità nell'alimentazione
Tempi medi di pagamento fornitori	
Euro che rimangono sul territorio come acquisti locali	

→ Alcune precisazioni sui KPI di impatto:

“Fornitori sostenibili rispetto al totale in € di acquisti”, si intendono i fornitori certificati biologico che producono con una spiccata attenzione all'ambiente e alla società.

“Euro che rimangono sul territorio come acquisti locali”, ovvero acquisti effettuati entro 100 km da Bologna.

Interviste associate:

“Vetro per noi è una sinergia. Inoltre, ci lasciate sempre spazio per le nostre iniziative. Voi avete un’energia spettacolare e siete coinvolgenti in quello che fate”⁸⁹.

Scheletri nell’armadio:

Non siamo ancora riusciti a eliminare dalla nostra carta il Prosecco: una delle monoculture più inquinanti del Nord-Est.

Grafica:

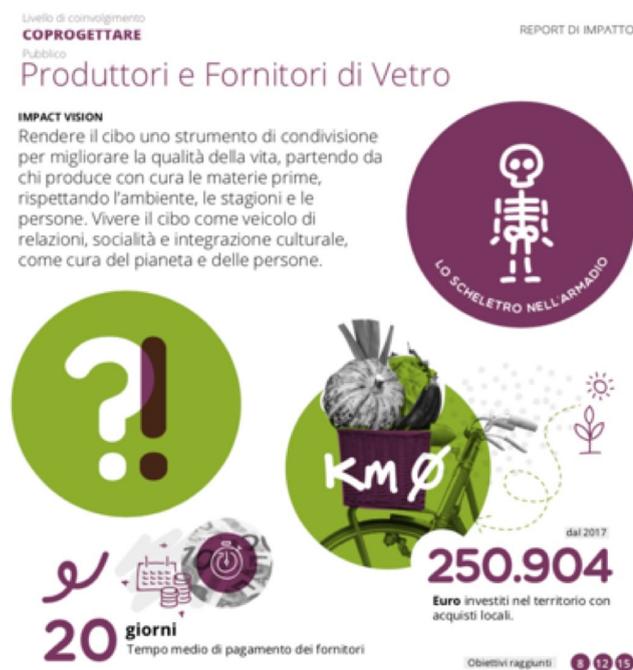


Figura 28 - Produttori e Fornitori di Vetro, bozza grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowat

⁸⁹ Ns intervista a Pierre – Floema, 2019

Pubblico: PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: “Alzare la qualità attesa dello spazio pubblico, diffondendo un modello virtuoso di collaborazione pubblico/privato, basato sulla cura, la fiducia reciproca e sul riconoscimento dei rispettivi ruoli e competenze, e rendendolo luogo di opportunità e relazioni”.

KPI di output	KPI di impatto
Articoli italiani e stranieri che parlano delle Serre (dal 2016)	Dal 2018 siamo tra le top location di Bologna sulla guida Lonely Planet
Euro che abbiamo investito nella rigenerazione degli spazi pubblici delle Serre	Persone si sono incontrate alle Serre
Campagne di sensibilizzazione su tematiche come sostenibilità e impatto ambientale	Num. visite di delegazioni nazionali ed internazionali
Media dei giorni di apertura delle Serre dal 2015	percorsi di rigenerazione urbana attivati
	KWBaby diventa un punto di riferimento nel campo dell'outdoor education e dei servizi educativi sperimentali

→ Alcune precisazioni sui KPI di impatto:

“Euro che abbiamo investito nella rigenerazione degli spazi pubblici delle Serre” è inserito come risultato, in quanto per Kilowatt non era scontato il fatto di riuscire a trovare il denaro sufficiente, oltre a quello previsto dal bando, per rigenerare completamente la zona. Pertanto, l'ammontare totale è il risultato dello sforzo dei soci nel recuperare le risorse. Il totale è 550.000€.

→ Alcune precisazioni sui KPI di impatto:

“Persone che si sono incontrate alle Serre” è calcolato come il numero totale di drink venduto ogni anno diviso per un indice di correzione di 1,5. Il totale è 460.000 persone.

Interviste associate:

“Mi piace molto, nel vostro rapporto con il Comune, che abbiate esercitato un ruolo di “sveglia”, l’ho trovato molto positivo anzi mi dispiacerebbe se perdeste questa spinta non convenzionale. Non diventate allineati, continuate a forzare il sistema, perché se non lo fate voi, noi non possiamo farlo!”⁹⁰.

Scheletro nell’armadio:

il 40% di chi ha risposto al questionario 2019 continua a pensare che l’investimento per la rigenerazione delle Serre sia stato sostenuto in maniera prevalente dalla Pubblica Amministrazione!⁹¹

Grafica:

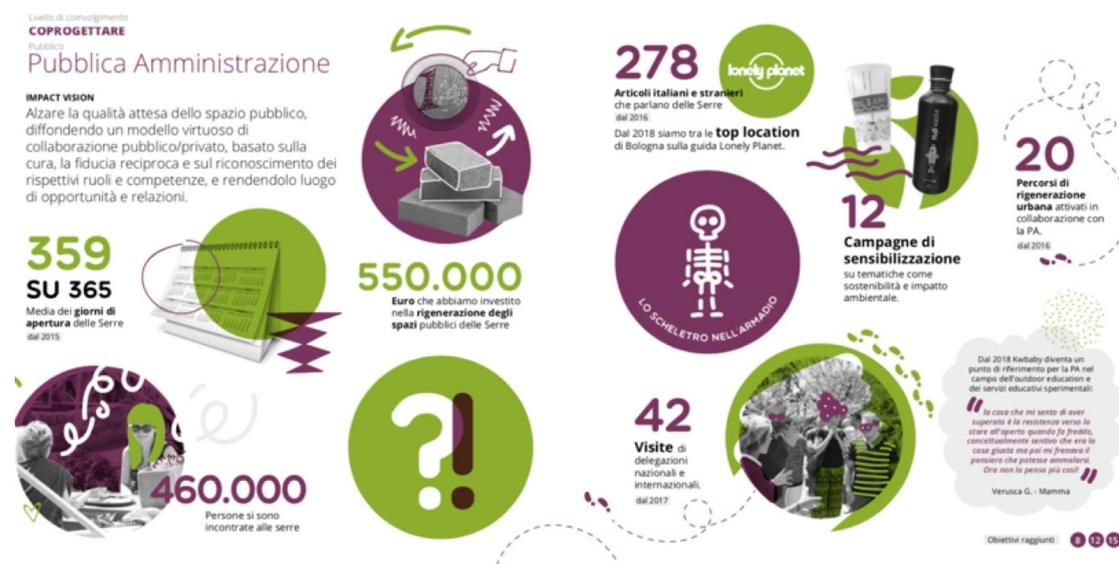


Figura 29 - Pubblica Amministrazione, bozza grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowatt

⁹⁰ Ns intervista ad un funzionario pubblico, 2019

⁹¹ Dal questionario “Le Serre tutto l’anno”, N=197, 2018

Livello di Coinvolgimento: CO-PRODURRE

Pubblico: CO-WORKER: “Creazione di una community di co-worker che si pensa come tale e che si autogestisce mettendo a valore le competenze e i talenti interni, facendo nascere progetti che coinvolgono Kilowatt pur mantenendo una propria autonomia”.

KPI di output	KPI di impatto
Giornate di yoga in ufficio	Elementi di autogestione e coinvolgimento
Periodo medio di permanenza come coworker	% di co-worker che dice di stare bene in questo posto

→ Alcune precisazioni sui KPI di impatto:

“Elementi di autogestione e coinvolgimento” viene inserito come l’anno in cui i coworker si organizzano per pranzare assieme nello spazio.

Interviste associate:

“Noi co-worker ci sentiamo appartenenti a questa realtà in maniera forte, abbiamo creato grandi legami e venire a lavorare non è un peso ma è soprattutto un piacere. Io personalmente non mi sento un inquilino! E sono rimasto fino ad ora perché questa è una realtà impagabile da tutti i punti di vista. Ho rifiutato offerte di lavoro con compenso più alto perché per me la qualità della vita è importante per cui faccio fatica a rinunciare a tutto questo”⁹².

Scheletri nell’armadio:

⁹² Ns. intervista a Michele M., co-worker da 5 anni.

“I tavoli in ferro sono freddi e fanno prendere le scosse, potrebbero essere più grandi. Si potrebbe aumentare lo spazio per conservare cose nel luogo di lavoro. Mancano ganci per giacche e cappotti: d'inverno è piuttosto scomodo”⁹³.

Grafica:



Figura 30 - Co-worker, bozza grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowatt

Pubblico: COLLABORATORI e DIPENDENTI: “Creare opportunità di lavoro di qualità, valorizzando i talenti, la motivazione, la creatività e la crescita personale dei propri collaboratori, diffondendo una struttura organizzativa collaborativa e bossless, incentrata su una leadership diffusa”

KPI di output	KPI di impatto
Differenza tra lo stipendio dei soci e lo stipendio più basso	Numero di collaboratori e dipendenti con contratto stabile; età media
Nazionalità che hanno lavorato con noi	>> KW vince il premio WELCOMERWorking for refugees

⁹³ Dal questionario “Il cambiamento che vogliamo generare”, Coworker

	integration delle nazioni unite
Ore di formazione/R&S	% dei dipendenti dice che grazie a Le Serre ha adottato uno stile di vita più sostenibile
Lavoratori stagionali che hanno collaborato con noi	
L'80% dei dipendenti di Kilowatt viene al lavoro in bici	
Ore di formazione effettuate	>> Più del 50% dei dipendenti dichiara che sente i propri talenti valorizzati

→ Alcune precisazioni sui KPI di impatto:

“Differenza tra lo stipendio dei soci e lo stipendio più basso” è confrontato con la normativa vigente sulle imprese sociali in cui si prevede che questa percentuale non debba superare il rapporto di 1:8. In Kilowatt è 1:1,2.

Interviste:

“Per me Kilowatt è proprio il rovesciamento del punto di vista, perché ho sempre pensato che la quotidianità e il dovere fossero un sacrificio, poi a Kilowatt invece ho capito che le cose che fanno bene al territorio possono anche essere la tua fonte di reddito! Quindi per me KW è questo: si può, è giusto!” Giulia C.

“KwBaby parla di noi perché abbiamo avuto la fortuna di crearlo come meglio ci piaceva assieme alle famiglie. È intriso del nostro talento e della nostra passione, che occupa il 90% della nostra vita.” Elèna C.

Scheletri nell'armadio:

D: Cosa apprezzi di meno del fatto di lavorare a Kilowatt e alle Serre: “Probabilmente l'open space di fianco ad un asilo nido e il sovraffollamento delle postazioni non è il massimo in termini di concentrazione, quindi un punto è sicuramente lo spazio”⁹⁴.

Grafica:

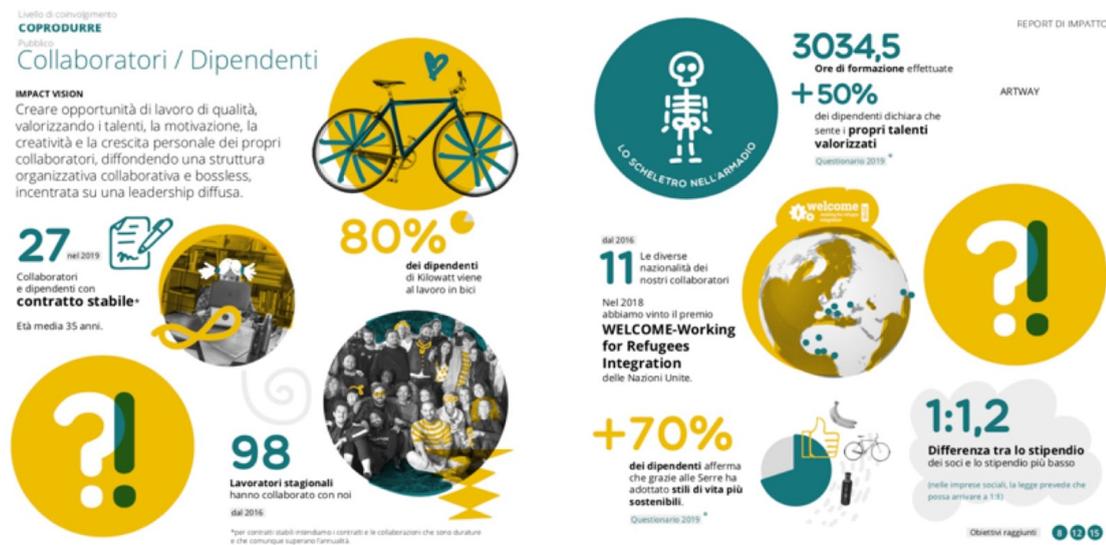


Figura 31 - Collaboratori e dipendenti, bozza grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowatt

Pubblico: SOCI FINANZIATORI: “Unire competenze e asset per raggiungere un impatto condiviso”

KPI di output	KPI di impatto
Soggetti fisici/giuridici hanno partecipato ad aumenti di capitale su Kilowatt	>> progetti svolti come partner con Kilowatt
Capitale sociale sottoscritto	

Interviste associate:

⁹⁴ Dal questionario Lavorare in Kilowatt e alle Serre, 2018

“Adottare le vostre modalità di ibridazione e collaborazione ci ha aiutato tantissimo, ci ha messo nelle condizioni di creare dei gruppi di lavoro eterogenei e orizzontali, cosa molto difficile da noi data la struttura gerarchica. Questa ora è una modalità che tendiamo ad adottare sempre e con voi è diventata parte di un processo. Siamo entrati nel capitale di Kilowatt perché rappresentate i valori cooperativi nel senso più nobile del termine, diciamo che in un mondo ideale il mutualismo si dovrebbe fare così”⁹⁵.

Scheletri nell’armadio:

Nessun socio finanziatore vedrà rivalutarsi la quota investita, perché hanno sottoscritto di riaverla al valore nominale.

Grafica:



Figura 32 - Soci finanziatori, bozza grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowatt

Pubblico: ARTISTI/CREATIVI/OPERATORI CULTURALI:

“Diventare un punto di riferimento, una piattaforma di visibilità e

⁹⁵ Ns intervista ad Alberto – Emil Banca, 2019

un motore creativo per artisti, artigiani, creativi e operatori culturali locali e non. Contribuire a creare occasioni di lavoro e di espressione di qualità nel settore di riferimento”.

KPI di output	KPI di impatto
Artisti coinvolti nella rassegna estiva	Proposte creative ricevute
Investimenti per la rassegna culturale estiva	
Organizzazioni culturali coinvolte nella programmazione culturale	

Interviste associate:

“Un rapporto che è nato professionalmente ma che è diventata una collaborazione a tutti gli effetti creando una piccola rete, un piccolo doppio feedback. È stata una cosa unica, solo con KW siamo riusciti ad avercela! Grazie a KW abbiamo conosciuto altre realtà e altri interlocutori con cui abbiamo iniziato a collaborare su un tema a noi molto caro che è quello della rigenerazione urbana”⁹⁶.

“A noi, come operatori, avere una sede in cui sperimentare ci fa crescere, senza questa possibilità di esibirci non faremmo ricerca e sicuramente non arriveremmo a un pubblico non abituato a sentire queste cose ma a cui, a volte, piacciono tantissimo. E poi di Kilowatt piace la capacità di assorbire input sia dall’interno che dall’esterno e il senso di community che ha, cioè di dare spazio”⁹⁷.

Scheletri nell’armadio:

“Alcuni concerti li ho trovati molto forse troppo di nicchia. Musiche davvero particolari che dopo 10 minuti anche basta”⁹⁸.

⁹⁶ Ns intervista a Davide, La Prima Stanza, 2019

⁹⁷ Ns intervista a Gianluca e Mattia, Quarto Mondo, 2019

⁹⁸ Questionario “Le Serre tutto l’anno”, 2019

“Quello che non mi piace di KW è che la sua estrema bellezza l’ha trasformato in un posto potenzialmente inclusivo ma nella mera giornata lo trasforma e diventa esclusivo”⁹⁹.

Grafica:

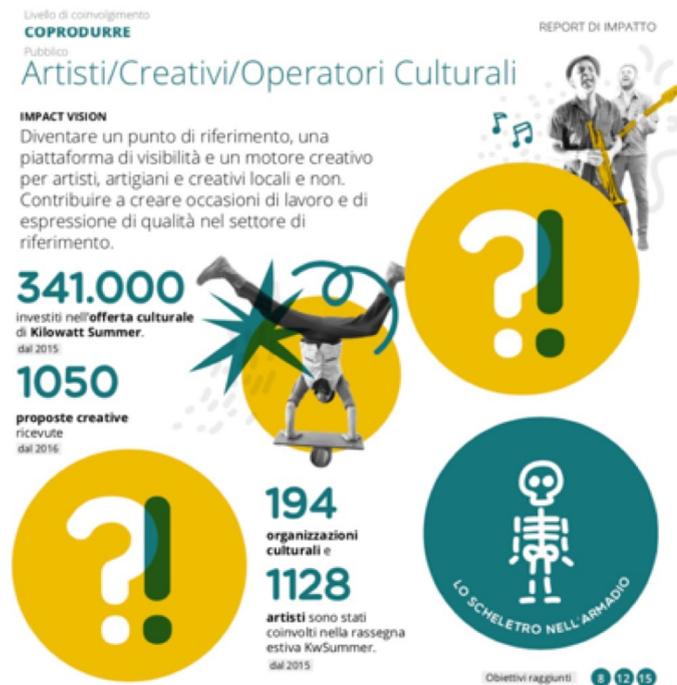


Figura 33 - Artisti/Creativi/Operatori Culturali, bozza grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowatt

Pubblico: SOCI KILOWATT: “Kilowatt vuole essere un'organizzazione bossless, dove la qualità del lavoro passa attraverso la qualità del trattamento lavorativo, delle relazioni, dei servizi goduti; uno spazio protetto, di emersione dei talenti dove provare, sbagliare e imparare. Kilowatt vuole essere il luogo e la community che garantisce ai suoi soci una continua sperimentazione e innovazione sia nei modelli che nell’offerta, e

⁹⁹ Ns intervista a Gianluca e Mattia, Quarto Mondo, 2019

una sostenibilità economica non basata sulla conservazione ma sulla risposta continua ai bisogni”

KPI di output	KPI di impatto
Incremento % del fatturato KW Coop	Data evento di introduzione di un modello di distribuzione degli utili basato su indicatori valoriali condivisi e una peer review tra i soci-lavoratori
Giorni di Buen Ritiro fatti	Soci con contratto a tempo indeterminato

Scheletri nell’armadio:

“L'uso di un linguaggio poco inclusivo e non sempre in grado di "accogliere"; “trovo che il contesto/lo spazio creato da Le Serre non sia inclusivo, invece abbastanza selettivo di alcuni target specifici”; “a meno che si approfondisca l’offerta che proponete partecipando a eventi etc, se si visitano le serre sfruttandone solo gli spazi o utilizzando Vetro non passano i vostri valori”; “la vostra visione non viene percepita da chi come me frequenta saltuariamente il posto d'estate. Sicuramente la riqualificazione e l'impatto ambientale si avverte, ma l'inclusione sociale e la valorizzazione delle diversità in termini di proposte a mio avviso no”¹⁰⁰.

Grafica:

¹⁰⁰ Da questionario “Il cambiamento che vorremmo generare”, N =263, 2018

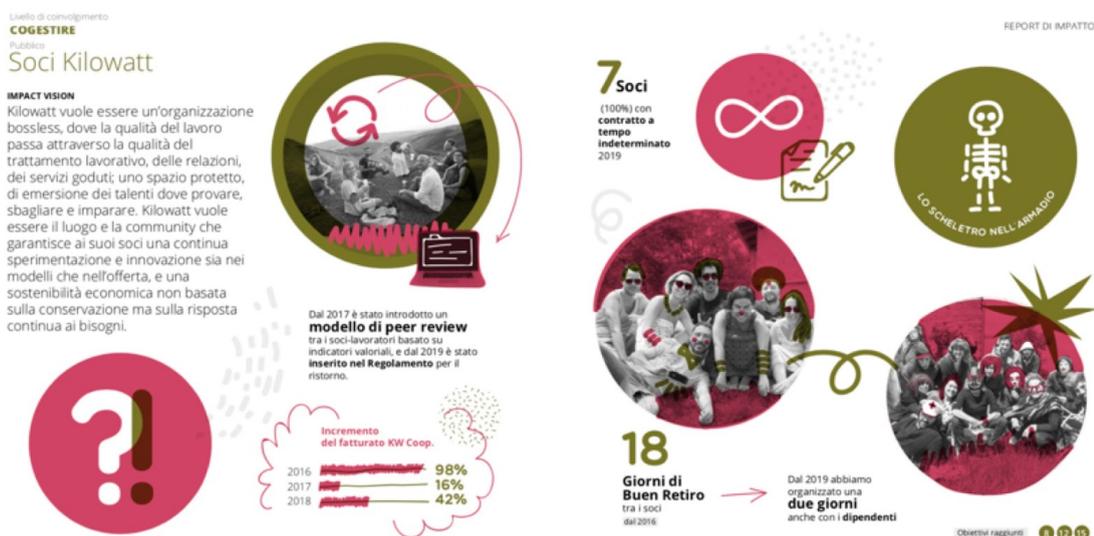


Figura 34 - Soci Kilowatt, bozza di grafica per bilancio d'impatto 5 anni, Kilowatt

4.2.4 Il bilancio di impatto dei 5 anni

Come già scritto, il documento finale è l'unione di company profile e bilancio d'impatto quinquennale. Il report verrà preparato sia in versione cartacea che in versione digitale. Esso si compone di due parti: il company profile ed il report di impatto sociale quinquennale. Il primo contiene una breve spiegazione delle motivazioni legate alla redazione del documento, qualche accenno sul passato di Kilowatt, gli eventi significativi degli ultimi cinque anni e la presentazione delle aree interne; il secondo contiene la nota metodologica, la mappa dei pubblici attuale e gli indicatori per ciascun pubblico, alcune riflessioni sul futuro e la futura mappa dei pubblici.

Conclusioni

Kilowatt Soc.Coop. è un'organizzazione ibrida che lavora con creatività su soluzioni di innovazione sociale, guidata dall'obiettivo di cambiamento ultimo che vuole generare, cioè dare al lavoro la stessa qualità del tempo libero. Lo fa rigenerando uno spazio abbandonato, riempiendolo di attività e fornendo servizi alla comunità, dalla consulenza, alla comunicazione, alla ristorazione, all'asilo sperimentale. Il tutto è interconnesso e fa parte di una grande complessità che si tenta di raccontare attraverso la valutazione d'impatto sociale. La visione Kilowattcentrica che caratterizza questa VIS è coerente con la storia, i bisogni e le modalità in cui si è sviluppata l'organizzazione. Kilowatt nasce da una necessità interna dei soci di avere un lavoro di qualità: essi stessi sono il motore che genera questo cambiamento per sé e per i pubblici.

Il livello di maturità corrisponde allo stato di pura sperimentazione che sta vivendo ed è proprio grazie a questa costante sperimentazione, secondo l'autrice di questa tesi, che Kilowatt è un esempio virtuoso, da cui lasciarsi ispirare, non solo per appartenenti al Terzo Settore, ma anche per imprese for profit consolidate.

5. A Kilowatt - Proposta per il futuro

Tale capitolo presenta un'ipotesi per la futura valutazione di impatto sociale di Kilowatt. Questa proposta nasce dal desiderio condiviso di apportare alcune revisioni, nell'ottica di redigere nuovamente un bilancio di impatto di sintesi dei prossimi cinque anni.

In particolare, gli obiettivi sono:

1. Trovare indicatori S.M.A.R.T. che siano specifici, misurabili, attendibili, rilevanti e, soprattutto, durevoli nel tempo. Quest'ultimo aggettivo rende comparabile l'organizzazione nel corso degli anni e, dunque, permette di monitorare al meglio il progresso o il grado di raggiungimento dell'obiettivo di impatto negli anni;
2. Dare maggiore percezione della complessità di Kilowatt, spostando il focus dai pubblici alle attività;
3. Distinguere maggiormente gli outcome dagli impatti, sfruttando la lunghezza temporale che, al momento del prossimo bilancio quinquennale, sarà di 10 anni.

Premessa

Dati i limiti di tempo imposti sia dal tirocinio curricolare sia dalla stesura della tesi, non si entrerà nella specificità del modello proposto, né si procederà a testarlo. Tuttavia, quanto riportato è la sintesi di un confronto con la ricercatrice, i collaboratori ed i soci di Kilowatt, pertanto è il risultato di un lavoro condiviso.

Procedimento

Al fine di elaborare una strategia metodologicamente affine alla letteratura, si definisce di seguito la sintesi dei passaggi con ordine:

a. Definizione degli obiettivi: soci, dipendenti e collaboratori devono confrontarsi apertamente, definire le linee guida ed allinearsi sulla impact vision da perseguire; essa può cambiare rispetto a quella passata, in linea con il diverso grado di maturità dell'organizzazione;

b. Analisi degli stakeholder: riprendendo i pubblici passati, è necessario riflettere nuovamente sul coinvolgimento degli stessi; a tal proposito, si ritiene opportuno costruire la matrice di addizionalità/rilevanza, cercando di individuare al massimo cinque stakeholder al fine di rendere più approfondita l'analisi e creare maggiore coinvolgimento nelle attività di valutazione. Di seguito un'ipotesi di matrice di addizionalità/rilevanza, costruita in base all'attuale mappa dei pubblici e relativi indicatori. I beneficiari, cioè coloro che sono posizionati nel quadrante in alto a destra [Figura 35], sono coloro verso cui è necessario porre maggiore attenzione. Eventualmente, è possibile creare dei cluster per ottenere dei "macro pubblici", ad esempio il cluster "lavoratori" che contiene "Collaboratori & Dipendenti, Soci KW", oppure il cluster "Imprese" che contiene "Imprese, Produttori e Fornitori di Vetro", oppure il cluster "Bologna" che contiene "Abitanti di Bologna, Pubblica Amministrazione". Naturalmente, la costruzione di tali macro pubblici dipende dalla sovrapposibilità tra le impact vision che Kilowatt ha - o avrà per ciascuno, se si modificheranno.

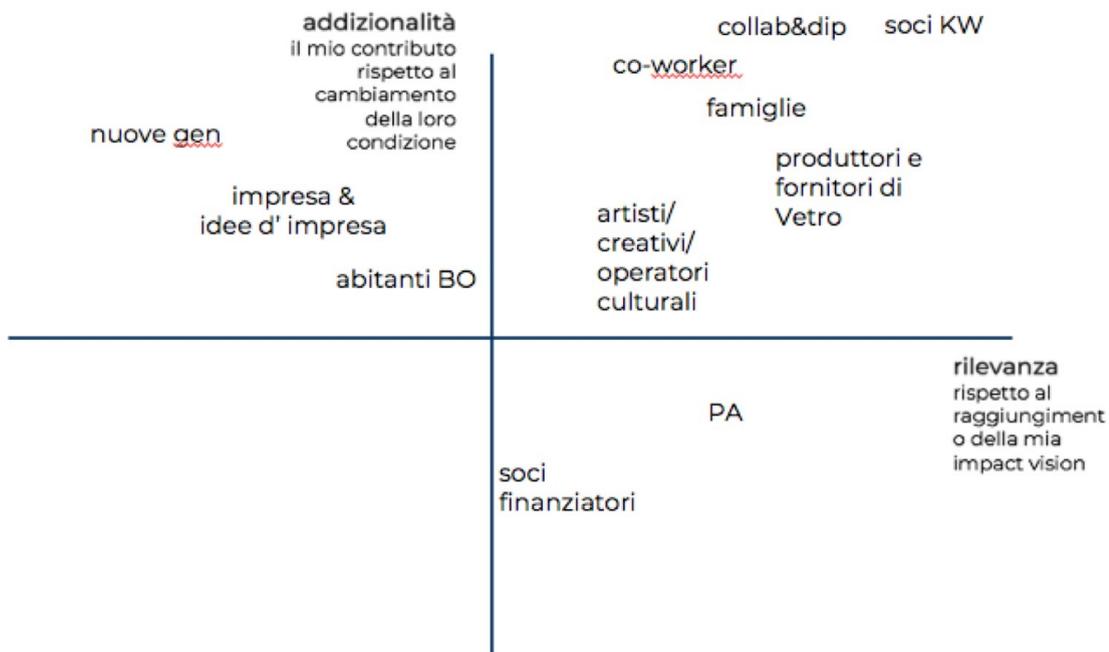


Figura 35 - Elaborazione propria, mappa rilevanza/addizionalità di Kilowatt

c. Misurazione i risultati: a questo proposito si ritiene interessante approfondire le quattro dimensioni trasversali che Kilowatt già aveva indicato nel Bilancio di Impatto del 2018, ovvero Spazio, Lavoro, Qualità della Vita, Cultura. Al fine di avere una visione più ampia della complessità dell'organizzazione, sarà importante in futuro individuarne un quinto, anche un sesto, ad esempio "Sostenibilità ambientale" ed "Empowerment/Leadership". Ciascuna dimensione ha la propria impact vision. Si riportano di seguito le definizioni in vigore attualmente.

- Spazio: miglioramento nella qualità e nella funzionalità degli spazi delle serre intese come spazio pubblico e servizio alla città;
- Lavoro: creazione di lavoro e miglioramento della qualità di lavoro dei soci, collaboratori e dipendenti di Kilowatt e del pubblico di riferimento;

- Cultura: offerta eventi artistici e culturali proposti durante l'anno, ma anche la creazione di discorso pubblico intorno a temi vicini alle strategie di Kilowatt;
- Qualità della vita: sviluppo di progetti e iniziative orientati ad aumentare il benessere interno ed esterno dell'organizzazione.

Di tali dimensioni è bene discuterne con gli stakeholder beneficiari e procedere a ritroso con la mappa delle keywords. A questo proposito, interessante è il lavoro di tesi di master della Dott.ssa Veronica Magli, “La forma della città”¹⁰¹, in cui si propone lo strumento dell’Ameba allargata per visualizzare meglio tutto ciò che rientra nella complessità di un luogo. Si tratta di un processo grafico che consente di partire dalle dimensioni principali e associare a ciascuna parole chiave derivanti dalle percezioni di connessione. Al crescere dell’Ameba, crescono i collegamenti tra gli elementi e si visualizza la realtà nel suo complesso. Un esempio tratto dal lavoro di tesi della Dott.ssa Magli è disponibile in appendice. Una volta ottenuta l’illustrazione grafica della complessità, è il momento di individuare alcuni indicatori di outcome.

d. Verificare e valutare l’impatto: allo scopo di considerare Kilowatt come entità fluida ed interdipendente, si ipotizza una matrice dell’impatto, che integra le dimensioni trasversali con la CVI e che pone in relazione le parole chiave derivanti dai collegamenti dell’Ameba allargata, da leggersi orizzontalmente.

Di seguito un’ipotesi a titolo di esempio (in corsivo gli indicatori ipotizzati, partendo da quelli attuali):

¹⁰¹ Magli, V., “La Forma della Città”, Tesi di Master Universitario “Rigenerazione Urbana e Innovazione Sociale” IUAV, 2017/18

spazio	cultura	qualità della vita	lavoro	
<i>Bologna ha uno spazio in più per sperimentare, incontrarsi, rilassarsi</i>	<i>meno rifiuti gettati a terra ai Giardini Margherita</i>	<i>più papà partecipano attivamente alla vita genitoriale</i>	<i>tirocinanti che proseguono la propria formazione su temi cari a Kilowatt</i>	outcome
Le Serre aperte tutto l'anno	num. di campagne di sensibilizzazione su tematiche care a Kilowatt	num. incontri in coprogettazione per formazioni su genitorialità	num. tirocini attivati	output
<i>bistrot ed eventi summer/ winter</i>	<i>promozione/ ideazione campagne di sensibilizzazione</i>	<i>co-progettare con le famiglie le formazioni</i>	<i>aprire più posizioni di tirocinio possibili</i>	attività
num. nuove assunzioni	tempo dedicato	tempo dedicato, investimenti di denaro	tempo, risorse umane	input

Al termine dei cinque anni, è possibile fare una valutazione del progresso (o regresso) complessivo per ogni dimensione, che è l'insieme degli indicatori di outcome sottostanti, assegnando un punteggio da 1-10 in base al livello raggiunto rispetto alla impact vision di ciascuna dimensione trasversale. L'impatto è misurabile dopo i cinque anni quando si redigerà il bilancio d'impatto quinquennale, tramite osservazione dei cambiamenti, interviste e focus group per ciascun pubblico.

In appendice, l'illustrazione dell'Ameba per la valutazione degli outcome [figura 36].

Conclusioni

In questo elaborato, si è cercato di far emergere l'utilità della VIS per riflettere internamente sul proprio posizionamento, sui propri valori e sui propri obiettivi, ma anche all'esterno, per comunicare ai portatori di interesse il cambiamento generato dalle attività poste in atto. Misurare gli effetti, piuttosto che i risultati, consente di avere una visione più completa del proprio agire. La VIS è pertanto uno strumento strategico sia per le imprese for profit che per gli ETS. Se questi ultimi saranno in grado di misurare il proprio valore sociale e se le imprese riusciranno ad attuare comportamenti socialmente responsabili, allora si potrà contare su un tessuto solido e superare il dualismo Stato-Mercato, a favore della triade virtuosa dell'Economia Civile, cioè Stato-Mercato-Società Civile Organizzata. Questo modello è il presupposto per uno sviluppo sostenibile, come da definizione "che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri"¹⁰². La misurazione non deve essere intesa come puro strumento narrativo, bensì deve diventare il modo con cui un'organizzazione decide di autovalutarsi e di monitorarsi: rendicontare i risultati non basta, è necessario essere consapevoli dell'impatto che si genera nel lungo periodo per essere virtuosi e migliorare la propria performance organizzativa.

Questo elaborato dunque fornisce una panoramica generale delle politiche in atto, della normativa italiana e della letteratura esistente sul tema della valutazione d'impatto, nonché un contributo concreto alla teoria, grazie all'esperienza di tirocinio svolta presso Kilowatt Soc. Coop. da giugno a settembre 2019, a Bologna. In particolare, Kilowatt adotta la Teoria del Cambiamento - esplicitata nel quadro logico della Catena del Valore dell'Impatto.

¹⁰² Gro Harlem Brundtland, Rapporto Brundtland, "Our Common Future" 1987

Le peculiarità di questa realtà impongono la creazione di un processo di valutazione ad hoc, che misura l'impatto rispetto ai propri pubblici e i relativi livelli di coinvolgimento. Kilowatt è un luogo di sperimentazione, di gioco e di incontri nel cuore di Bologna, che gestisce uno spazio abbandonato ed oggi completamente rigenerato, visitato quotidianamente da persone di età, provenienze ed interessi diversi. Nel misurare l'impatto sociale dei primi cinque anni di vita, si è cercato di dare voce a questa complessità: la valutazione d'impatto diventa quindi uno strumento di innovazione sociale, in quanto genera creatività attraverso la riflessione e la condivisione. Quando un'impresa è mossa da motivazioni intrinseche, dalla passione per il cambiamento positivo e dal comportamento virtuoso, allora essa sta adottando la business ethics delle virtù ed è un'impresa socialmente - *civilmente* - responsabile.

I limiti di questa tesi sono da ricercarsi prevalentemente nella scarsa documentazione accademica rinvenuta, a causa principalmente della novità dell'argomento. Inoltre, per lo stesso motivo, è risultato difficile trovare esempi di applicazione pratica della VIS, in particolare della ToC – CVI. In questo senso, l'esperienza di tirocinio è stata fondamentale per l'approfondimento di tali strumenti. Per concludere, nonostante non siano stati rinvenuti esempi di VIS applicata ad imprese for profit, si ritiene ragionevole lo sviluppo di processi adatti anche per questo tipo di organizzazioni.

Ciononostante l'auspicio è di poter contribuire alla diffusione di best practice della misurazione e della valutazione di impatto sociale, sperando che presto tali pratiche possano essere applicate ad un numero rilevante di organizzazioni e imprese. Si ritiene importante creare una community di scambio e contaminazione positiva, affinché ciascuna realtà possa essere in grado di

comprendere in autonomia quali siano i procedimenti compatibili con la propria entità. Inoltre è consigliabile evitare il più possibile le standardizzazioni degli indicatori e l'esternalizzazione della VIS ad enti terzi, per non rischiare di perdere il valore fondamentale dell'autovalutazione strategica ed il riallineamento valoriale interno.

Che la valutazione d'impatto sociale e l'esperienza di Kilowatt possano essere d'ispirazione per la creazione di benessere e innovazione sociale consapevoli.

Appendice

Capitolo 1. Responsabilità Sociale d'Impresa e Analisi di Contesto

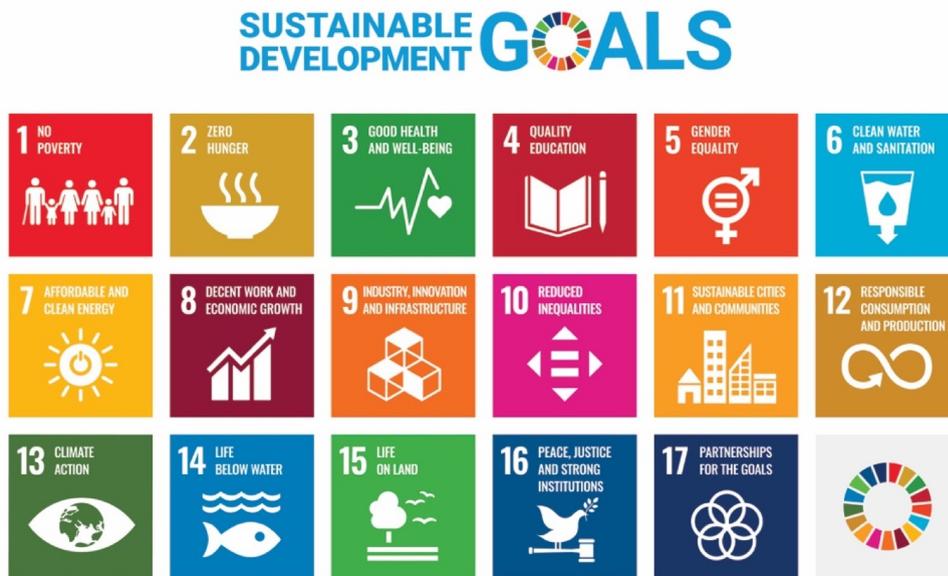


Figura 1 - 17 SDGs: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>

The Participation Scale

New power gains its force from people's growing capacity—and desire—to go far beyond passive consumption of ideas and goods.

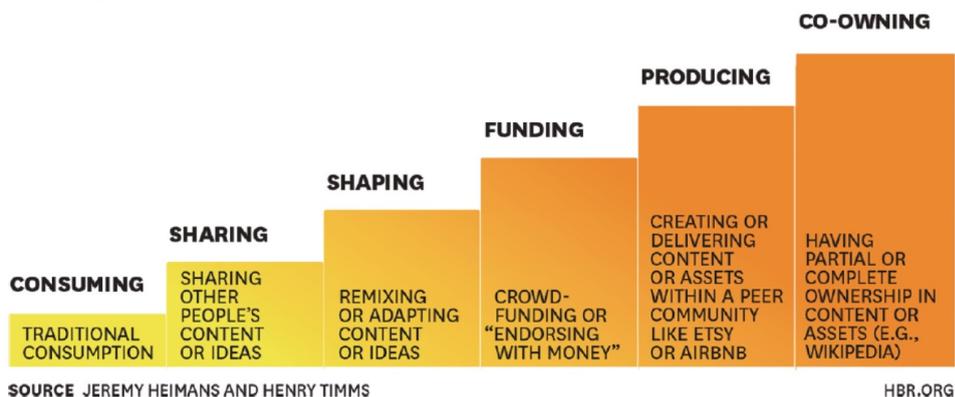


Figura 2 - Participation Scale, J. Heimans, H. Timms, Harvard Business Review, 2014

Capitolo 3. Vis - Valutazione d'Impatto Sociale

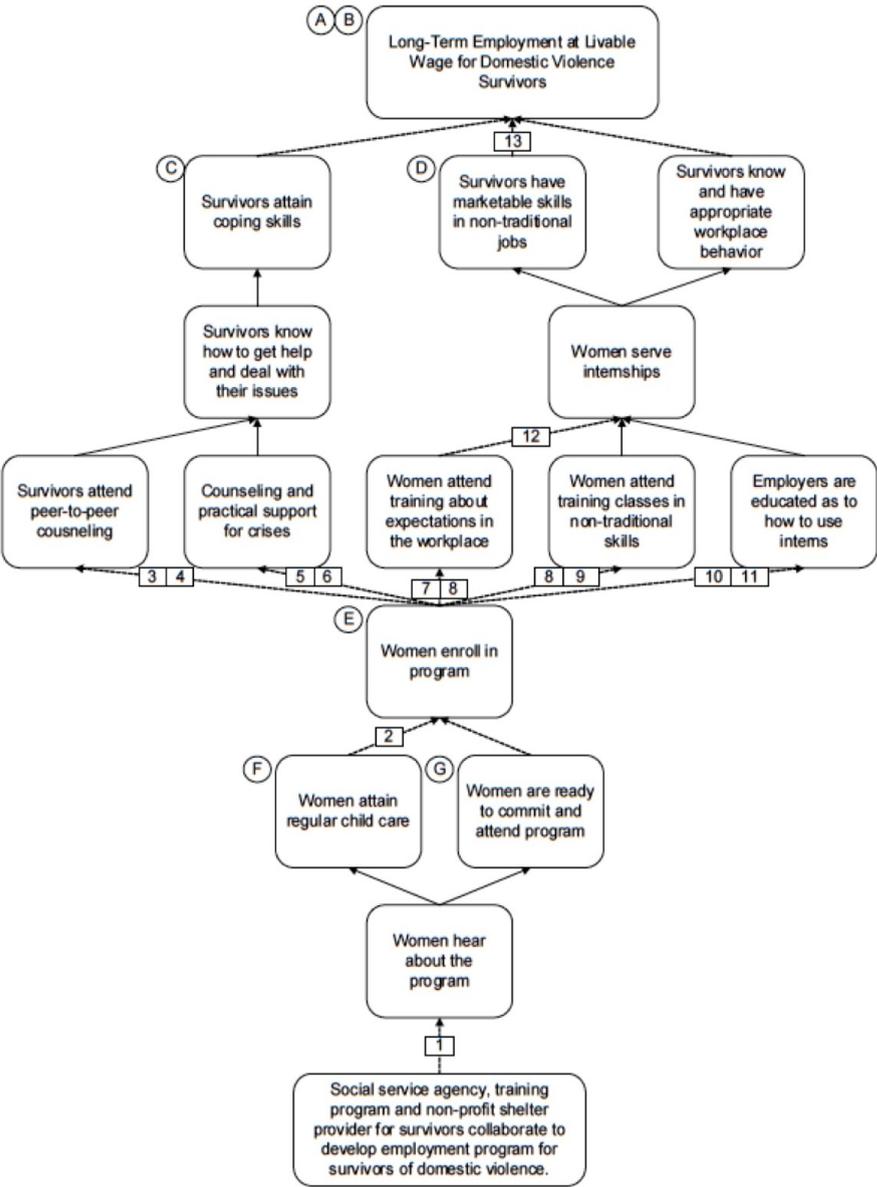


Figura 3 - Elaborazione propria di Esempio Superwomen - ToC, 2003



Figura 7 - Elaborazione propria di Albero decisionale per la proporzionalità, “Approcci proposti per la misurazione dell’impatto sociale”, Sottogruppo GECES, 2015

Capitolo 4. Caso di Studio: Kilowatt Coop

Matrice BDI 5 anni

Di seguito si riportano le elaborazioni proprie rispetto alla matrice originale. Le colonne sono suddivise in: pubblici, livello di coinvolgimento, impact vision, output e impatto. Questi ultimi si suddividono ulteriormente in: indicatore, tipologia di indicatore, responsabile del dato, tipo di rappresentazione del dato, anni di raccolta (2015-2019), delta/totale da considerare come valore finale. Si precisa che il lavoro complessivo si svolge dopo 5 anni di attività di Kilowatt, ma non sempre è stato possibile reperire i dati dall’anno 2015.

PUBBLICO	COINVOLGIMENTO	IMPACT VISION	OUTPUT											
			indicatore	QL/QNT	RESPONSABILE	tipo rappresentazione dato	2015	2016	2017	2018	2019	DELTA // TOT		
ABITANTI DI BOLO	Consultare	Riempire di qualità il tempo delle persone, puntando su relazioni, cultura, sostenibilità, cibo e contaminazione sociale, tenendo sempre standard qualitativi alti ma accessibili.	format e festival prodotti e co-prodotti	QNT	LORENZO	TOTALE	8	11	18	14	15	66		
			numero di concerti gratuiti (sonorizzazioni + concerti - dj set)	QNT	LORENZO	TOTALE	93	80	70	75	70	388		
			sperimentazioni sonore	QNT	GASPARE	TOTALE	/	13	24	30	23	90		
			numero di incontri pubblici negli spazi de Le Serre	QNT	LORENZO	TOTALE	68	84	107	56	64	379		
			proiezioni	QNT	LORENZO	TOTALE	19	30	36	40	35	160		
			programmazione kinder wonder laboratori e letture gratuiti	QNT	LORENZO	TOTALE	61	30	43	30	20	184		
			Accesso pubblico alla cultura	-->			249	248	298	245	227	1267		
			giorni di apertura dello spazio dal 2015	QNT	NICO	TOTALE	362	361	357	357	357	1794		
			63.897 Kg di frutta e verdura biologica acquistata e consumata dal 2017											
			nel 2019 l'80% di chi ha risposto al questionario riconosce Le Serre come luogo molto attento alla sostenibilità ambientale											
dal 2018 sostituzione totale del packaging tradizionale con packaging compostabile														
nel 2019 sostituiamo tutti i nostri prodotti delle pulizie con prodotti certificati Ecolabel prodotti con materie prime di origine vegetale prodotti da fonti rinnovabili														
IMPRES&IDE E DI IMPRESA	Consultare	Diffondere una cultura imprenditoriale di ecosistema e basata su una leadership diffusa, che crede nelle competenze morbide, nella collaborazione e nel generare impatto partendo dalla sostenibilità, dall'innovazione, dalla creatività.	realità (cooperative, startup e idee d'impresa) a cui abbiamo fornito strumenti di imprenditorialità collaborativa e a impatto	QNT	ANNA	TOTALE	12	24	15	26	10	87		
			aziende che ci hanno scelto dal 2016 (cons+K2)	QNT	SAMI	TOTALE	/	37	53	66	48	204		
			numero di realtà che hanno seguito i nostri consigli/moduli sull'impatto	QNT	NICO	TOTALE	/			50	80	130		

Figura 9 - Elaborazione propria di matrice BDI 5 anni, livello di coinvolgimento: consultare, output

Figura 9 - Elaborazione propria di matrice BDI 5 anni, livello di coinvolgimento: consultare, output

PUBBLICO	OUTPUT	CORR	IMPATTI									
	indicatore		indicatore	RESPONSA BILE	QN/QL	tipo rappresen- tazione dato	2015	2016	2017	2018	2019	DELTA - TOTALE
ABITANTI DI BOLO	format e festival prodotti e co- prodotti	>>	Aumento dell'offerta culturale a Bologna d'estate, in particolare nel mese di agosto									
	numero di concerti gratuiti (sonorizzazioni + concerti + dj set)											
	sperimentazioni sonore											
	numero di incontri pubblici negli spazi de Le Serre											
	proiezioni											
	programmazione kinder wonder laboratori e letture gratuiti											
	<i>Accesso pubblico alla cultura</i>											
	giorni di apertura dello spazio dal 2015											
	63.897 Kg di frutta e verdura biologica acquistata e consumata dal 2017		nel 2019 il 16% delle persone che hanno risposto al questionario dicono di aver cambiato le loro abitudini alimentari grazie all'offerta gastronomica di vetro (*dal questionario)									
	nel 2019 l'80% di chi ha risposto al questionario riconosce Le Serre come luogo molto attento alla sostenibilità ambientale	>>	<i>Realtà esterne che hanno scelto Kilowatt come sede di eventi legati ai temi della sostenibilità</i>	LETI	QN	TOTALE	/	4	6	13	23	46
dal 2018 sostituzione totale del packaging tradizionale con packaging compostabile	>>	<i>Tonnellate di plastica evitate</i>	NICO	QN	TOTALE	/	/	/	2	1,7	3,7	
nel 2019 sostituiamo tutti i nostri prodotti delle pulizie con prodotti certificati Ecolabel prodotti con materie prime di origine vegetale prodotti da fonti rinnovabili												
IMPRESE&IDE E DI IMPRESA	realtà (cooperative, startup e idee d'impresa) a cui abbiamo fornito strumenti di imprenditorialità collaborativa e a impatto	>>	numero di realtà che si sono costituite come imprese	ANNA	QNT	TOTALE	/	/	/	9	2	11
	aziende che ci hanno scelto dal 2016 (cons+k2)		Creazione di rete di imprese: 59 realtà coinvolte									
	numero di realtà che hanno seguito i nostri corsi/moduli sull'impatto											

Figura 10 - Elaborazione propria di matrice BDI 5 anni, livello di coinvolgimento: consultare, impatto

PUBBLICO	COINVOLGIMENTO	IMPACT VISION	OUTPUT											
			Indicatore	QU/QNT	RESPONSABILE	tipo rappresentazione dato	2015	2016	2017	2018	2019	DELTA//TOT		
NUOVE GENERAZIONI	Co-progettare	Diffondere, attraverso la formazione e l'apprendimento informale, i valori della condivisione e della collaborazione del rispetto per le persone e per l'ambiente, su cui si fonda il modello di Kilowatt.	numero di ragazzi/e che abbiamo seguito in moduli formativi su imprenditorialità e impatto	QNT	GASPARE/ANNA	TOTALE	/	20	30	45	75	170		
			tirocini attivati (curricolare, formativi, di inserimento)	QNT	SIMO	TOTALE	/	6	22	10	18	56		
FAMIGLIE	Co-progettare	Lavoro, genitorialità e relazioni come parti fondamentali e integrate di un benessere umano e familiare	bambini accolti da kwbaby	QNT	SAMI	TOTALE	5	10	8	8	8	39		
			Richieste di iscrizione a Kwbaby	QNT	SAMI	TOTALE	10	55	35	56	30	186		
			incontri di coprogettazione e momenti di cura e approfondimento sulla genitorialità	QNT	SAMI	TOTALE	20	8	11	7	5	51		
			90% di cibo biologico utilizzato nei pasti di Kwbaby											
			settimane di camp educativi organizzate	QNT	SAMI	TREND 2016-2019		2	5	7	7	/		
			bambini che hanno partecipato ai nostri summer/winter camp	QNT	SAMI	TOTALE	0	2	39	46	48	135		
PRODUTTORI & FORNITORI DI VETRO	Co-progettare	La condivisione e la qualità della vita passano anche attraverso il cibo e chi produce con cura le materie prime, rispettando l'ambiente, le stagioni e le persone. Cibo come veicolo di relazioni, socialità e integrazione culturale. Cibo come cura, del pianeta e delle persone.	Fornitori sostenibili, rispetto agli euro di acquisti	QNT	NICO	trend 2017-2019	/	/	52%	76%	75%			
			20 gg tempo medi di pagamento fornitori e 0,2% valore complessivo delle transazioni i cui tempi di pagamento eccedono i termini max											
			euro che rimangono sul territorio come acquisti locali	QNT	NICO	TOTALE			€ 64.400,0	#####	€ 92.504,0	€ 250.904,0		

Figura 11 - Elaborazione propria di matrice BDI 5 anni, livello di coinvolgimento: co-progettare, output

PUBBLICO	OUTPUT	CORR	IMPATTI									
	Indicatore		>>	Indicatore	RESPONSABILE	QN/QL	tipo rappresentazione dato	2015	2016	2017	2018	2019
NUOVE GENERAZIONI	numero di ragazzi/e che abbiamo seguito in moduli formativi su imprenditorialità e impatto											
	tirocini attivati (curricolare, formativi, di inserimento)											
FAMIGLIE	bambini accolti da kwbaby		<i>Più di 15 di richieste di replicare il modello</i>									
	Richieste di iscrizione a Kwbaby											
	incontri di coprogettazione e momenti di cura e approfondimento sulla genitorialità		dal 2018 Kwbaby diventa una scuola itinerante. In un anno sono state fatte 21 gite									
	90% di cibo biologico utilizzato nei pasti di Kwbaby		"con Kw-Baby non ho mai sofferto all'idea di lasciare il mio bimbo, consapevole non solo che era in ottime mani, perfettamente allineate con il nostro sentire, ma che ogni giorno sarebbe stato per lui un giorno speciale" Giulia M.									
	settimane di camp educativi organizzate											
	bambini che hanno partecipato ai nostri summer/winter camp		<i>Dal 2016 le serre e i suoi abitanti diventano e sono percepiti come comunità educante</i>									
PRODUTTORI & FORNITORI DI VETRO	Fornitori sostenibili, rispetto agli euro di acquisti											
	20 gg tempo medi di pagamento fornitori e 0,2% valore complessivo delle transazioni i cui tempi di	>>	<i>Rete di fornitura di Vetro stabile e sostenibile (imprese)</i>	LETI / NICO	QL	NON ESISTEVA ANCORA VETRO	alce nero, Local te You, gusto	alce nero, brisa, floema, gusto	alce nero, brisa, floema, gusto	/		
	euro che rimangono sul territorio come acquisti locali											

Figura 12 - Elaborazione propria di matrice BDI 5, livello di coinvolgimento: co-produrre, impatto

PUBBLICO	COINVOLGIMENTO	IMPACT VISION	OUTPUT									
			indicatore	QU/QNT	RESPONSABILE	tipo rappresentazione dato	2015	2016	2017	2018	2019	DELTA // TOT
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	Co-Progettare	Alzare la qualità stessa dello spazio pubblico, diffondendo un modello virtuoso di collaborazione pubblico/privato, basato sulla cura, la fiducia reciproca e sul riconoscimento dei rispettivi ruoli e competenze, e rendendolo luogo di opportunità e relazioni.	550000 € investiti per la rigenerazione degli spazi pubblici delle Serre									
			Articoli ed editoriali sulle Serre dei Giardini (italiani e stranieri)	QNT	GIUNTOLI	TOTALE	/	15	101	70	92	278
			n° campagne realizzate per informare/sensibilizzare i cittadini su comportamenti sostenibili	QNT	LETIZIA / NICOLETTA	TOTALE + link al sito	/	shopper, piatti di vetro, ristorante vegetariano	avance, campagna per arrivare in bici alle serre,	different, borracce per i dipendenti	borracce con hera, acquaponica, prodotti pulizie	/
CO-WORKER	Co-produrre	Creazione di una community di coworker che si pensa come tale e che si autogestisce mettendo a valore le competenze e i talenti interni, facendo nascere progetti che coinvolgono Kikowatt pur mantenendo una propria autonomia	giornate di yoga in ufficio	QNT	NICO	TOTALE	/	8	76	80	80	244
			17 mesi è il periodo medio di permanenza come coworker									
COLLABORATORI&DIP	Co-produrre	Creare opportunità di lavoro di qualità, valorizzando talenti, la motivazione, la creatività e la crescita personale dei propri collaboratori, diffondendo una struttura organizzativa collaborativa e bossless, incentrata su una leadership diffusa.	differenza tra lo stipendio dei soci e lo stipendio più basso "nelle imprese sociali la legge prevede che questa percentuale non debba superare il rapporto di 1/8"	QNT	SIMO	/	/	/	/	1/2	/	/
			Nazionalità che hanno lavorato con noi	QLT	SIMO	capire con Romi se ha senso	/	/	ITA GERM LIBANO BANGL BENIN GAMBIA	ITA GERM BANGL BENIN FILIPPINE	ITA FR GERM BANGL BENIN MALI GAMBIA CAMERUN	/
			Ore di formazione/R&S	QNT	SIMO	/	/	/	477,5	1857	700	3034,5
			più del 50% dei dipendenti di KW dice che il lavoro che fa valorizza i suoi talenti!									
Numero di posti di lavoro stagionali			QNT	SIMO	TOTALE	/	25	28	23	22	98	

Figura 13 - Elaborazione propria di matrice BDI 5 anni, livello di coinvolgimento: co-produrre, output

PUBBLICO	OUTPUT	CORR	IMPATTI										
	indicatore		>>	indicatore	RESPONSABILE	QN/QL	tipo rappresentazione dato	2015	2016	2017	2018	2019	DELTA - TOTALE
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	550000 € investiti per la rigenerazione degli spazi pubblici delle Serre		Persone che hanno vissuto lo spazio	NICO	QN	TOTALE	#### #	55.000	110.000	120.000	120.000	460.000	
	Articoli ed editoriali sulle Serre dei Giardini (italiani e stranieri)		nel 2018 Le Serre entrano tra le top location di Bologna sulla guida Lonely Planet										
	n° campagne realizzate per informare/sensibilizzare i cittadini su comportamenti sostenibili		Visite di delegazioni nazionali ed internazionali	NICO/SAM/ANNA	QNT	TOTALE	/	/	10	12	14	36	
			Dal 2018 KWBaby diventa un punto di riferimento nel campo dell'outdoor education e dei servizi educativi sperimentali										
			Kilowatt collabora con la PA per attivare altri percorsi di rigenerazione urbana	SAM	QNT	TOTALE		7	4	7	2	20	
CO-WORKER	giornate di yoga in ufficio		Dal 2018 nel coworking si fa la spesa e si pranza insieme										
	17 mesi è il periodo medio di permanenza come coworker		l'81% dei coworker intervistati dice che lavorare in questo spazio li fa star bene! (*questionario 2018)										
COLLABORATORI & DIP	differenza tra lo stipendio dei soci e lo stipendio più basso *nelle imprese sociali la legge prevede che questa percentuale non debba superare il rapporto di 1:8		Numero di collaboratori e dipendenti con contratto stabile	SIMO	QNT	TOTALE 2019	/	21	25	30	27		
	Nazionalità che hanno lavorato con noi		56% donne con collaborazioni stabili nel 2019										
	Ore di formazione/IR&S		nel 2019 più del 70% dei dipendenti dice che l'attenzione alla sostenibilità adottata alle Serre influisce sulle sue abitudini fuori dal posto di lavoro										
	più del 50% dei dipendenti di KW dice che il lavoro che fa		nel 2018 KW vince il premio WELCOME: Working for refugees integration delle nazioni unite										
	Numero di posti di lavoro stagionali												

Figura 14 - Elaborazione propria di matrice BDI 5 anni, livello di coinvolgimento: co-progettare, impatto

PUBBLICO	COINVOLGIMENTO	IMPACT VISION	OUTPUT									
			indicatore	QL/QNT	RESPONSABILE	tipo rappresentazione dato	2015	2016	2017	2018	2019	DELTA // TOT
SOCII FINANZIATORI	CO-PRODURRE	Unire competenze e asset per raggiungere un impatto condiviso	15 soggetti hanno partecipato ad aumenti di capitale (divisi per persone giuridiche e fisiche)									
			179449,99 capitale sociale sottoscritto									
ARTISTI/CREATIVI/OPERATORI CULTURALI	Co-produrre	Diventare un punto di riferimento, una piattaforma di visibilità e un motore creativo per artisti, artigiani, creativi e operatori culturali locali e non. Contribuire a creare occasioni di lavoro e di espressione di qualità nel settore di riferimento.	Artisti coinvolti nella rassegna estiva	QNT	LORENZO	TOTALE	140	300	250	225	213	1128
			investimenti per la rassegna culturale estiva	QNT	LORENZO	TOTALE	€ 50.000,00	€ 61.000,00	€ 84.000,00	81.000€	€ 65.000,00	€ 341.000,00
			Organizzazioni culturali coinvolte nella programmazione culturale	QNT	LORENZO	TOTALE	14	60	50	40	30	194
SOCII KILOWATT	Co-gestione	Kilowatt vuole essere un'organizzazione bossless, dove la qualità del lavoro passa attraverso la qualità del trattamento lavorativo, delle relazioni, dei servizi goduti, uno spazio protetto, di emersione dei talenti dove provare, sbagliare e imparare. Kilowatt vuole essere il luogo e la community che garantisce ai suoi soci una continua sperimentazione e innovazione sia nei modelli che nell'offerta, e una sostenibilità economica non basata sulla conservazione ma sulla risposta continua ai bisogni.	Incremento % del fatturato KW Coop (dato aggiornato al 2018)	QNT	STEFANO	% TREND	/	98%	10%	42%	proxy da stimare	/
			Ciorni di Buen Ritiro fatti	QNT	NICO	TOTALE	/	3	8	7	7	18

Figura 15 - Elaborazione propria di matrice BDI 5 anni, livello di coinvolgimento: co-gestire, output

PUBBLICO	OUTPUT	CORR	IMPATTI									
	indicatore		>>	indicatore	RESPONSA BILE	QN/QL	tipo rappresen- tazione dato	2015	2016	2017	2018	2019
SOCI FINANZIATORI	15 soggetti hanno partecipato ad aumenti di capitale (divisi per persone giuridiche e fisiche)											
	179449,99 capitale sociale sottoscritto											
ARTISTI/CREATI VI/OPERATORI CULTURALI	Artisti coinvolti nella rassegna estiva		Offerta culturale di KW Summer (numero)	LORE	QNT	TOTALE		500	200	150	200	1050
	investimenti per la rassegna culturale estiva											
	Organizzazioni culturali coinvolte nella programmazione culturale											
SOCI KILOWATT	Incremento % del fatturato KW Coop (dato aggiornato al 2018)		dal 2017 introduzione di un modello di distribuzione degli utili basato su indicatori valoriali condivisi e una peer review tra i soci-lavoratori									
	Giorni di Buen Ritiro fatti		dal 2019 è stato inserito nel Regolamento per il ritorno									
			Soci con contratto a tempo indeterminato	SIMO	QNT	TOTALE 2019	/	4	4	7	7	/

Figura 16 - Elaborato proprio di matrice BDI 5 anni, livello di coinvolgimento: co-gestire, impatto

Bibliografia & sitografia

Bibliografia

Brulhart, F., Gherra, S., Quelin, B. V., “Do Stakeholder Orientation and Environmental Proactivity Impact Firm Profitability?”, *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, Vol. 158, Fasc. 1, 2019

Chouinard, Y., *Let my people go surfing. La filosofia di un imprenditore ribelle*, Ediciclo Editore, New York, 2018 (ed or. 2016)

Gallino, L., *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino, 2005

Hinna, L., *Gestire la responsabilità sociale d'impresa. Manuale pratico-operativo. Processi, strumenti e modelli. La redazione del Bilancio Sociale*, Pirola - Sole24Ore, 2005

Magli, V., “La Forma della Città. Presentazione di uno strumento di valutazione in itinere del processo rigenerativo dell'Asilo Filangieri a Napoli”, Tesi di Master Universitario “Rigenerazione Urbana e Innovazione Sociale” IUAV, Venezia, 2017/2018

Raworth, K., *L'economia della ciambella. Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*, Edizioni Ambiente, Milano, 2017 (ed or. 2017)

Venturi, P., Zandonai F., *Dove. La dimensione di luogo che ricomponе impresa e società*, EGEA, 2019

Zamagni, S., *Responsabili. Come civilizzare il mercato*, IlMulino, Bologna, 2019

Sitografia

Bogliardi, R., “L'imperativo della sostenibilità. Sempre più italiani scelgono prodotti buoni per la propria salute e per l'ambiente”, Nielsen, 2015:

<https://www.nielsen.com/it/it/insights/report/2015/limperativo-della-sostenibilita-sempre-piu-italiani-scelgono-prodotti-buoni-per-la-propria-salute-e-perl-ambiente/>

Bridges Fund Management, Annual Impact Report – Capital that makes a difference, 2017, Londra, New York: <https://www.bridgesfundmanagement.com/wp-content/uploads/2017/12/Bridges-Annual-Impact-Report-2017-v1-web.pdf>

Casadei, M., “Sostenibilità, Millennials e Generazione Z in prima linea per acquisti e investimenti”, Sole24Ore, 2018: <https://www.ilsole24ore.com/art/sostenibilita-millennials-e-generazione-z-primalinea-acquisti-e-investimenti--AERNkDOG>

Cascina Roccafranca, VIS 2017 – Cascina Roccafranca verso l’impatto sociale 2017, Torino, 2017: <http://www.cascinaroccafranca.it/wp-content/uploads/2019/03/VIS2017-web-1.pdf>

ChangeLab, Progettare con la Teoria del Cambiamento. Una guida per il mondo della cooperazione internazionale, 2019 <https://www.info-cooperazione.it/wpcontent/uploads/2019/06/progettare-teoria-cambiamento-changelab-2019.pdf>

Commissione Europea, Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese, 1-17, Bruxelles, 2011: <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:IT:PDF>

Commissione Europea, Libro Verde, Promuovere un quadro per la responsabilità sociale delle imprese, 1-29, Bruxelles, 2001: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_it.pdf

Commissione Europea, Documento di riflessione verso un’Europa sostenibile entro il 2030, 10-29, Bruxelles, 2019. Scaricabile qui: https://ec.europa.eu/commission/publications/reflection-papertowards-sustainable-europe-2030_it

Commissione Europea Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: overview of progress, 1-61, Bruxelles, 2019

Commissione Europea, Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale, 5-52, GECES, Lussemburgo, 2015. Scaricabile qui:

<https://publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/ocob5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc/language-it>

Dans, E., "Volkswagen and the failure of corporate social responsibility", Forbes, 2015:

<https://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-socialresponsibility/#625263fb4405>

European Venture Philanthropy Association, A practical guide to measuring and managing impact, 18-123, Berlino, 2013. Scaricabile qui:

<https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>

Fiorentini, G., Bufali, M. V., Ricciuti, E., "Misurazione dell'impatto sociale: i 4 modelli", 2016:

<http://www.vita.it/it/article/2016/10/04/misurazione-dellimpatto-sociale-i-4-modelli/141019/>

Flash Eurobarometer 360, TNS Political&Social, How companies influence our society: citizens' View, 3-56, CE, 2012: https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_363_en.pdf

For.b., Social Impact Report 2015, Forlì (FC), 2015. Scaricabile qui: <http://for-b.com/reportsullimpatto-sociale/>

Gazzetta Ufficiale, Decreto 23 luglio 2019 "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore": https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettagli

[oAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2019-09-12&atto.codiceRedazionale=19A05601](https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2019-09-12&atto.codiceRedazionale=19A05601)

Gazzetta Ufficiale, Decreto 4 luglio 2019 “Adozione delle Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore”:

https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2019-08-09&atto.codiceRedazionale=19A05100

Harlem Brundtland, G., Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, United Nations, 1987. Scaricabile dal sito della Confederazione Svizzera: https://www.are.admin.ch/are/en/home/sustainable-development/internationalcooperation/2030agenda/un-_milestones-in-sustainable-development/1987--brundtland-report.html

ILO, “The Rana Plaza Accident and its aftermath”: https://www.ilo.org/global/topics/geip/WCMS_614394/lang--en/index.htm

Impact Hub Network, Impact Report 2018, 2018: <https://impacthub.net/impact-report-2018/>

Impronta Etica, SCS Consulting, Linee guida per la misurazione dell’impatto sociale, 8-45, Zola Predosa (BO), 2015: http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto_def.pdf

Infodata, “Pmi, quanto conta in Italia il 92% delle aziende attive sul territorio?”, Sole24Ore, 2019: <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2019/07/10/40229/>

ISTAT, Censimento permanente delle istituzioni non profit, 2015: <https://www.istat.it/it/archivio/229719>

ISTAT, Tasso di disoccupazione - dati mensili: http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXDISOCCUMENS1

ItaliaCamp, LUISS Governance&Sustainability, AS Roma. Bilancio d'Impatto 2016, Roma, 2016:

<https://res.cloudinary.com/asroma2-production/raw/upload/asroma2-prod/assets/as-roma-bilancioimpatto-2016-v-o-6-online.pdf>

Jeremy Heimans, Henry Timms, “Understanding New Power”, Harvard Business Review, 2014:

<https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power>

Kilowatt Soc. Coop, Bilancio Sociale 2015, Bologna, 2015:

<https://kilowatt.bo.it/bilancio-impattokilowatt/>

Id., *Bilancio di Impatto* 2016, Bologna, 2016

Id., *Bilancio di Impatto* 2017, Bologna, 2017

Id., *Bilancio di Impatto* 2018, Bologna, 2018

Maduro, M., Pasi, G., Misuraca, G., Social impact investment in the EU. Financing strategies and outcome oriented approaches for social policy innovation: narratives, experiences, and recommendations, EUR 29190 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2018, ISBN 978-92-79-81783-0, doi:10.2760/159402, JRC111373:

http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC111373/jrc111373_jrc-s4p_report_siieu_maduro-pasi-misuraca_def_12122018.pdf

Maino, F., Bandera, L., “Secondo Welfare: ci possiamo fidare?”, Vita, 2019:

<http://www.vita.it/it/article/2019/05/08/secondo-welfare-ci-possiamo-fidare/151484/>

Montesi, F., “Valutazione d'Impatto: i 7 principi dello SROI”, Vita, 2017:

<http://www.vita.it/it/article/2017/04/12/valutazione-dimpatto-i-7-principi-dello-sroi/143041/>

Nicastro, A., “Congo, l'inferno del Coltan e la manodopera della disperazione”, Corriere della Sera online, 2017:

https://www.corriere.it/esteri/17_aprile_13/inferno-coltan-2adccd_a8-2218-11e7-807da69c30112ddd.shtml

Nielsen, “Global consumers seek Companies that care about environmental issues”, 2018:

<https://www.nielsen.com/eu/en/insights/article/2018/global-consumers-seek-companies-that-careabout-environmental-issues/>

Pantrini, P., “Responsabilità Sociale di Impresa, tra definizioni e policy europee”, Secondo Welfare, 2015:

<https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa.html>

Pelosi, P., “Millennials want workplaces with social purpose. How does your company measure up?”, 2018:

<https://www.chieflearningofficer.com/2018/02/20/millennials-want-workplaces-social-purposecompany-measure/>

PwC, Human Foundation, Progettare l’innovazione sociale: Impact Investing e Fondi UE, 11-23, 2018:

<https://www.humanfoundation.it/wp-content/uploads/2019/07/Impact-Investing.pdf>

Rizzo, M., “Il Terzo settore e le imprese trainano l’economia italiana, lo dicono i numeri”, La Repubblica, 2015:

https://www.repubblica.it/solidarieta/cooperazione/2015/07/18/news/terzo_settore-119352619/

Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8, La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia, 7-78, Roma, 2014:

http://www.esteri.it/mae/approfondimenti/2014/102014rapporto_italiano_sii_con_copertina_definitivo.pdf

The GIIN, Annual Impact Investor Survey, 2019. Scaricabile qui:

<https://thegiin.org/research/publication/impinv-survey-2019>

Theory of Change, Guided Example: Project Superwomen, ActKnowledgem The Aspen Institute Roundtable on Community

Change, New York, 2003:

http://www.theoryofchange.org/pdf/Superwomen_Example.pdf

United Nations, The sustainable development goals report 2019, 2-21, 2019. Scaricabile qui:

<https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/>

Venturi, P., La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa", Aiccon, Forlì (FC), 2019. Scaricabile qui:

<https://www.aiccon.it/pubblicazione/valutazione-impatto-sociale-come-praticatrasformativa/>

Venturi, P., Rago, S., Teoria e modelli delle organizzazioni ibride, 3-35, Bologna, 2014 (da Ibridi organizzativi, Venturi, P., Zandonai, F., IlMulino, Bologna, 2014):

https://welfarecheimpresa.ideatre60.it/upl/ckuploads/files/Quaderni_dell_Economia_Civile_3.pdf

Vesentini, I., "Italia quartultima al mondo per tasso di imprenditorialità", Sole24Ore, 2018:

<https://www.ilsole24ore.com/art/italia-quart-ultima-mondo-tasso-imprenditorialita-AEQUFiuD>

Zamagni, S., "E tu cosa fai? Intervento di Stefano Zamagni", 2016:

<https://www.youtube.com/watch?v=UiUoMyhlN2U&t=2s>

Zamagni, S., "Verso un'economia civile...Sogno o realtà? Stefano Zamagni", 2017:

<https://www.youtube.com/watch?v=ti4ksfaTNEO&t=1s>

Zamagni, S., Venturi, P., Rago, S., "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali", 2018:
http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impattosociale/141-misurazione-impatto-sociale.html?limits_tart=0

Business Roundtable:

<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purposeof-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

Design Kit: <http://www.designkit.org>

Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org>

IRIS+, The GIIN: <https://iris.thegiin.org>

Kilowatt Soc. Coop: www.kilowatt.bo.it

Patagonia: <https://www.patagonia.com/home/>

SDGs, ONU: <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

Theory of Change:

<https://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/>

Treccani: <http://www.treccani.it>

Ns. intervista a (luglio – agosto 2019):

Lauretta, pubblico: Abitanti di Bologna, Chiara, Alce Nero, pubblico: Imprese&Idee d'Impresa;

Davide, La Prima Stanza, pubblico: Imprese&Idee d'Impresa; Luca, Baumhaus, pubblico: Imprese&Idee d'Impresa; Aria ed Eléna, pubblico: Dipendenti&Collaboratori;

Romina, pubblico: Dipendenti&Collaboratori; Giulia, pubblico: Nuove Generazioni; Irene, pubblico: Nuove Generazioni; Gianluca e Mattia, Quarto Mondo, pubblico: Artisti/Creativi/Operatori Culturali;

2019 Alberto, Emil Banca, pubblico: Soci Finanziatori, 2019; Marina, pubblico: Famiglie; Pierre, Floema, pubblico: Produttori e fornitori di Vetro; Michele, pubblico: Co-worker, Enrico, pubblico: Abitanti di Bologna; Gaspare Caliri, socio Kilowatt.