



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
“MARCO FANNO”

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

**“Sviluppo sostenibile, economia sociale e misurazione di
impatto.**

Il caso Cooperativa Sociale Insieme”

RELATORE:

CH.MO PROF. Lanzavecchia Alberto

LAUREANDA: Biasin Anna

MATRICOLA N. 1180046

ANNO ACCADEMICO 2018-2019

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

INDICE

SOMMARIO	1
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I: ECONOMIA SOCIALE ED IMPRESE SOCIALI	11
1. IL CONCETTO DI ECONOMIA SOCIALE	11
2. ORIGINI ED EVOLUZIONE DELL’ECONOMIA SOCIALE	12
2.1 Uno sguardo europeo.....	12
2.2 L’economia sociale in Italia.....	17
3. L’IMPRESA SOCIALE.....	20
3.1 Interpretazioni e definizione di impresa sociale.....	20
3.2 Il contesto europeo.....	25
3.3 Il contributo dell’impresa sociale allo sviluppo sostenibile	29
3.4 Il contesto normativo italiano.....	31
3.4.1 I principi guida della Riforma del Terzo Settore.....	31
3.4.2 La disciplina dell’impresa sociale in Italia.....	33
4.LA COOPERATIVA SOCIALE	42
5. LA SOCIETA’ BENEFIT	47
CAPITOLO II: LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE	51
1. LA VALUTAZIONE D’IMPATTO SOCIALE SI FA LEGGE.....	51
1.1 Il decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23 Luglio 2019.....	56
1.2 Sinergie e differenze tra Bilancio Sociale e valutazione di impatto sociale.....	58
2. LE FUNZIONI DELLA MISURAZIONE DI IMPATTO SOCIALE.....	61
3. LA DEFINIZIONE DI IMPATTO SOCIALE.....	64
4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE DI IMPATTO SOCIALE	65
4.1 <i>Fase 1</i> : Definizione del contesto e degli obiettivi	66
4.2 <i>Fase 2</i> : Analisi e coinvolgimento degli stakeholder	69
4.3 <i>Fase 3</i> : Definizione degli strumenti di misurazione e applicazione.....	70
4.3.1 Definizione degli indicatori.....	70
<i>SDGs (Sustainable Development Goals)</i>	77
<i>BACO ratio (Best Available Charitable Option)</i>	79
<i>Cost-Benefit Analysis (CBA)</i>	79
<i>Social Return on Investment (SROI)</i>	80
<i>Balanced Scorecard</i>	81
<i>SIA (Social Impact Assessment)</i>	82
<i>GRI Sustainability Reporting Framework</i>	83
<i>Randomized Controlled Trials (RCT)</i>	83
<i>Outcomes star</i>	83
<i>IRIS (Impact Reporting Investment Standards)</i>	84
<i>B Rating System (B Lab)</i>	84

<i>Social Rating</i>	85
<i>Carbon Footprint</i>	85
<i>Water Footprint</i>	86
<i>Ecological Footprint</i>	86
Criticità applicative	87
4.3.2 Definizione delle fonti dei dati	88
4.3.3 Misurazione	89
4.4 Fase 4: Verifica e valutazione dei risultati	90
4.5 Fase 5: Monitoring, reporting e miglioramento	91
5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E SUGGERIMENTI METODOLOGICI	93
CAPITOLO III: IL CASO: Cooperativa sociale Insieme	96
1. PRESENTAZIONE	96
2. AMBITO SOCIALE	99
3. AMBITO AMBIENTALE	102
3.1 Il contesto di sviluppo dei progetti europei	103
3.1.2 Il progetto Prisca	104
3.1.3 Il progetto Surface	105
5. DATI ECONOMICI	115
6. ANALISI D'IMPATTO SOCIALE DI COOPERATIVA SOCIALE INSIEME	119
6.1 Fase 1: Definizione del contesto e degli obiettivi	119
6.2 Fase 2: Analisi e coinvolgimento degli stakeholder	124
6.3 Fase 3: Definizione degli strumenti di misurazione e applicazione	131
6.3.1 Selezione degli indicatori	131
6.3.2 Misurazione	144
6.4 Fase 4: Verifica e valutazione dei risultati	151
6.5 Fase 5: Monitoring, reporting e miglioramento	152
7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE	153
CONCLUSIONI	156
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	158
<i>Appendice 1</i>	166
<i>Appendice 2</i>	170
<i>Appendice 3</i>	174
<i>Appendice 4</i>	175

SOMMARIO

La crescente crisi sociale ed ambientale a livello globale e la perdurante crisi economica a livello nazionale, rendono necessario un intervento tempestivo e coordinato da parte di tutti gli attori sociali (Stato, enti profit e Terzo Settore), per il perseguimento di uno sviluppo che sia realmente sostenibile, volto a crescita nel rispetto di equità sociale e tutela ecologica.

In tale contesto assume sempre più rilevanza e potenziale di sviluppo il settore dell'economia sociale, i cui enti per loro *mission* sono orientati al perseguimento di obiettivi coerenti con i principi dello sviluppo sostenibile e alla generazione intenzionale di valore sociale. Il loro ruolo sembra finalmente riconosciuto anche a livello istituzionale e normativo, con la c.d. "Riforma del Terzo Settore". Di rilevante importanza sono infatti le modifiche apportate alla disciplina dell'impresa sociale, volte ad incentivarne lo sviluppo, quale modello in grado di generare impatto sociale rilevante e condiviso da tutta la società (*shared value*).

È allora necessario che detti enti, anche a fronte del sempre maggior interesse da parte di finanziatori e investitori, sviluppino strumenti e indicatori in grado di misurare oggettivamente l'impatto generato, al pari di quelli che analizzano la dimensione finanziaria. Lo scopo del presente elaborato è proprio quella di inserirsi nell'attuale viva discussione accademica, che ha coinvolto anche l'ambito normativo, riguardante la misurazione scientifica dell'impatto sociale e ambientale delle imprese sociali, atta a definire processi ed indicatori condivisi e oggettivi, arrivando anche a trattarne un caso concreto.

Il lavoro è dunque così strutturato: nel capitolo introduttivo è illustrato il concetto di sviluppo sostenibile nella sua triplice dimensione (economica, sociale ed ambientale), per soffermarsi poi nel primo capitolo sul settore dell'economia sociale e in particolare sull'analisi della definizione, diffusione e disciplina, alla luce della recente Riforma del Terzo Settore, dell'impresa sociale, quale modello che svolge un'attività ad elevato orientamento sociale/ambientale, ma in logica di business, riuscendo quindi potenzialmente a perseguire gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Il secondo capitolo approfondisce il tema della valutazione e la misurazione di impatto sociale generato dalle imprese sociali, anche alla luce del recente D.M. 23 Luglio 2019, sui beneficiari e la comunità di riferimento, illustrandone un modello e fornendo una panoramica degli strumenti e indicatori più diffusi internazionalmente.

Infine nell'ultimo capitolo il modello di misurazione precedentemente esposto viene applicato a un caso aziendale: la Cooperativa sociale Insieme, che si occupa di inserimento di soggetti svantaggiati in attività lavorativa legate al riuso e riciclo, attiva quindi sia sul fronte ambientale che sociale.

INTRODUZIONE

Le tre dimensioni dello Sviluppo Sostenibile

Già nel 1972 la pubblicazione del report “*The limits to growth*” (Meadows et al., 1972) aveva preannunciato le conseguenze critiche del mantenimento dell’allora vigente tasso di crescita di industrializzazione, inquinamento, popolazione e sfruttamento delle risorse. In particolare gli autori avevano predetto il raggiungimento del limite di carico sul pianeta entro i successivi cento anni a cui sarebbe conseguito un declino improvviso ed incontrollabile di popolazione e capacità industriale. Da qui nacque l’idea secondo cui fosse necessario adeguare i tassi di sviluppo in modo da rispettare una situazione di stabilità ecologica ed economica, tale da mantenere la sostenibilità anche in futuro e garantire pari ed eque opportunità per tutti.

Dopo trent’anni è stato pubblicato un volume di aggiornamento in cui il sistema di analisi è stato affinato, ma che riconferma le conclusioni precedenti, spostando maggiormente l’accento dall’esaurimento delle risorse alla degradazione ambientale e le alterazioni climatiche dovute all’inquinamento e arricchendosi anche dei concetti nel frattempo sviluppati di impronta ecologica¹ e di Sviluppo Sostenibile, termine che venne per la prima volta introdotto nel 1987 nel Rapporto Brundtland² dalla Commissione mondiale sull’ambiente e lo sviluppo e definito come: “*uno sviluppo che soddisfi i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere le possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri, che garantisca quindi equità intergenerazionale ed intragenerazionale*” (WCED, 1987). Gli autori affermano inoltre che una società sostenibile debba essere anche solidale e minimizzare le disuguaglianze.

Il Rapporto pubblicato nel 1972 ha suscitato fin da subito pesanti critiche³ da parte di accademici, economisti e imprenditori soprattutto con riferimento alla correttezza della

¹ Un indicatore complesso che permette di valutare il consumo umano di risorse naturali rispetto alla capacità della Terra di rigenerarle introdotto da M. Wackernagel e W. Rees nel 1996, in *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*.

² Il Rapporto Brundtland è un documento pubblicato nel 1987 con il titolo di *Our common future* e presentato da Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (WCED) istituita nel 1983

³ Si veda a tal proposito: Cole H.S.D., Freeman C., Jahoda M, Pavitt K.L.R., 1973. *Models of Doom: A Critique of the Limits to Growth* (1st, hardcover ed.). Universe Publishing. Simon J., 1981. *The Ultimate Resource* (Hardcover ed.). Princeton: Princeton University Press ed inoltre le critiche mosse da Robert Solow del MIT e da Kneese A e Riker R. di *Resource for the Future* (RFF).

metodologia seguita e del modello computeristico utilizzato, alle assunzioni di base considerate troppo semplicistiche, dei dati presi a riferimento e delle conclusioni troppo pessimistiche, nonché persino delle persone che seguivano il progetto. All'inizio del XXI secolo però le opinioni sul Report cominciano a cambiare, quando più studiosi confermarono la veridicità delle stime che gli autori avevano elaborato⁴. In particolare nel 2008 Graham Turner (Turner, 2008) effettuò un confronto tra i dati degli ultimi trent'anni con le previsioni elaborate nel 1972 concludendone la coerenza con la previsione di un collasso economico nel XXI secolo. Infine nel 2012 uno degli stessi autori del Rapporto, Jørgen Randers, pubblicò: *"2052: A Global Forecast for the Next Forty Years"*, che riprende i modelli precedenti con modificazioni importanti in merito alle eventuali decisioni che si sarebbero potute prendere in futuro e arricchendolo dei contributi di molti scienziati, economisti ed esperti di sostenibilità nel prospettare la visione di ciò che potrà essere il nostro mondo nel 2052.

A fianco ai sostenitori della necessità di attribuire maggiore attenzione alla questione ambientale, molti studiosi pongono nel frattempo l'accento sulla sempre crescente ingiustizia sociale dovuta alla disparità nella distribuzione e possibilità di accesso alle risorse. Emblematico a tal proposito è *"Una teoria della Giustizia"* (Rawls, 1972), che sostiene l'idea secondo cui una società, per essere definita "giusta" debba garantire la distribuzione in egual modo dei principali beni sociali e essere in grado di permettere una situazione di maggior benessere possibile per il maggior numero di persone, condannando così la visione utilitaristica prevalente che tende a sacrificare gli interessi della minoranza.

Le problematiche, ambientali sociali ed economiche, non hanno fatto che intensificarsi nel tempo fino a raggiungere l'attuale scenario di crisi integrata che stanno fronteggiando i diversi paesi a livello mondiale (Sebastiani, 2013). Le analisi dell'evoluzione dell'economia globale evidenziano infatti l'esistenza in particolare di tre importanti divari interdipendenti e in crescita che stanno interessando il mondo contemporaneo e che intimano ai diversi operatori, istituzioni e imprese di agire immediatamente con un'azione rapida e coordinata che li consideri congiuntamente (Scott, 2003):

⁴ Si veda a tal proposito: Simmons M. R., 2000. *Revisiting The Limits to Growth: Could the Club of Rome Have Been Correct After All?* Mud City Press.
"Nørgård J.S., Peet, J., Ragnarsdótti, K. V., 2010. *The History of The Limits to Growth*. The Solutions Journal. 1 (2): 59–63. Retrieved 1 July 2014.,
Parenti C., 2012.. *The Limits to Growth': A Book That Launched a Movement*. The Nation (24–31 December 2012 issue). Retrieved 30 November 2017

- Divario ecologico: tra il livello di utilizzo delle risorse fisiche e naturali e la loro disponibilità⁵
- Divario di qualità della vita: tra il soddisfacimento dei bisogni individuali e quelli collettivi
- Divario sociale, politico e strategico: il divario tra “ricchi” e “poveri” nonché la mancanza di equità nella distribuzione e concentrazione delle risorse

In tempi più recenti la necessità della considerazione coordinata delle tre dimensioni (ambientale, economica e sociale) è stata ribadita anche nell'enciclica *Laudato si* (2015) di Papa Francesco, secondo cui ambiente naturale e umano sono soggetti a una degradazione congiunta, pertanto se non poniamo attenzione alle problematiche relative alla prima dimensione, non possiamo neanche sperare di risolvere quelle relative alla seconda. Egli invita la famiglia umana a unirsi nel perseguire uno sviluppo sostenibile e integrale: per proteggere la natura (“nostra casa comune”) e anche per agire contro il deterioramento della qualità della vita umana e la degradazione sociale (disoccupazione, esclusione sociale, disuguaglianza nell'accesso ai servizi e energia, aumento della violenza e di nuove forme di aggressività sociale, narcotraffico, perdita di identità).

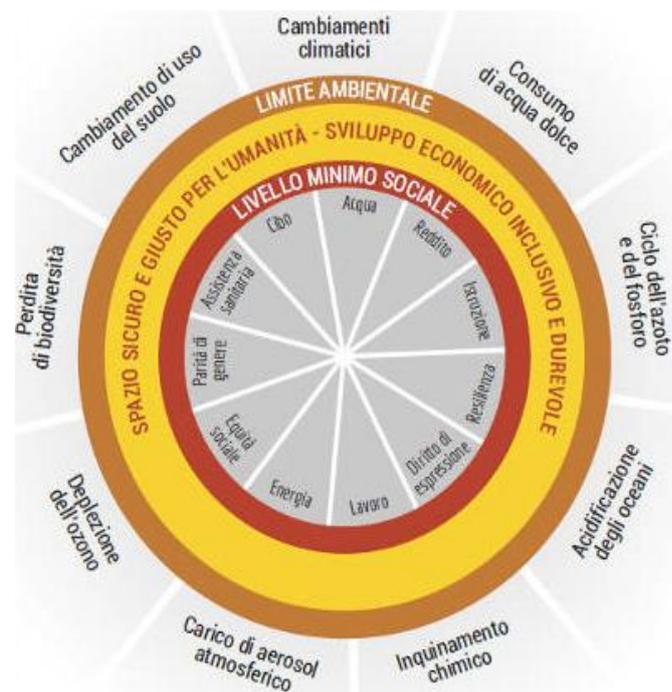
Questo pensiero viene inoltre perfettamente espresso anche da Kate Raworth (2017), nel suo brillante libro *“L'economia della “ciambella”, sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo”*, che spiega le basi per conseguire uno sviluppo che sia sostenibile. Il suo modello afferma l'esistenza di due confini:

- uno interno (*inner boundary*) che riguarda la dimensione sociale: una società stabile dovrebbe essere in grado di garantire a tutti l'accesso alle risorse di base (cibo, acqua, assistenza sanitaria ed energia) in modo da garantire il pieno rispetto dei diritti umani e al di sotto di questo si sviluppano le condizioni per la privazione umana;
- uno esterno (*outer boundary*) relativo alla dimensione ambientale oltre il quale i processi naturali vengono posti sotto stress con le relative conseguenze (cambiamento climatico, perdita di biodiversità ecc.)

⁵ Si veda a tal proposito il concetto di “*Earth over shoot day*”

Tra questi due confini è compresa un'area, che assume la forma di una “ciambella” in cui è possibile perseguire lo sviluppo sostenibile in quanto considerata sicura per l'ambiente e socialmente giusta per l'umanità. Vengono identificate in particolare undici priorità sociali incrociate con i confini planetari (disponibilità di: cibo, acqua, assistenza sanitaria, reddito, istruzione, energia, lavoro, diritto di espressione, parità di genere, equità sociale e resilienza agli shock), individuati cinque fattori che determinano il funzionamento della “ciambella” (popolazione,

Figura 1- I limiti sociali e planetari



Fonte: Raworth, 2017

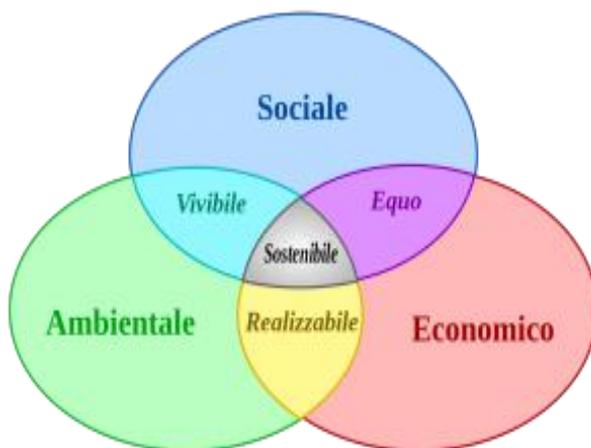
distribuzione, aspirazione, tecnologia e governante) ed infine vengono fornite una serie di cambiamenti di tendenza e comportamenti per poter portare tutta l'umanità nello spazio sicuro tra i due confini.

In conclusione quindi possiamo affermare che, in questa sede, con il concetto di “sostenibilità” non si fa riferimento solo, come spesso accade, alla sfera ambientale, né al concetto di “sviluppo” viene attribuito meramente il significato di crescita economica, tradizionalmente associata all'incremento del PIL (da cui deriva la consueta distinzione tra paesi “sviluppati” e paesi “in via di sviluppo” o “sottosviluppati”), ma lo sviluppo sostenibile arriva a considerare un'integrazione tra parametri ambientali, economici, sociali e umani all'insegna della prosperità (Jackson, 2009), superando finalmente l'idea secondo cui per permettere lo sviluppo economico sia necessario il sacrificio della tutela ambientale e della dimensione sociale del benessere umano.

Se infatti la Conferenza della Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo di Rio de Janeiro (1992) ha consentito un passo avanti decisivo nella consapevolezza del problema ambientale mondiale portando lo sviluppo sostenibile all'attenzione del mondo, è infine il World Summit on Sustainable Development (WSSD) di Johannesburg (2002) che ha ampliato definitivamente il concetto di sviluppo sostenibile, oggi riassumibile nella “regola delle tre E” (*environment, economics, equity*) spiegandolo come integrazione tra tre dimensioni strettamente interconnesse, che devono ricercare un equilibrio dinamico:

- **Sostenibilità Economica:** atta a garantire generazione di reddito e lavoro sostenendo nel tempo la popolazione e allocando efficientemente le risorse. Essa richiede però consapevolezza di limiti e potenzialità della crescita economica considerandone impatto su società e ambiente ed uso razionale ed efficiente delle risorse, prediligendo quelle rinnovabili.
- **Sostenibilità Sociale:** comprensione del ruolo delle istituzioni nel cambiamento e sviluppo di sistemi democratici e partecipativi volti a permettere parità di accesso alle opportunità (sicurezza, salute, istruzione, socialità e tempo libero) e distribuzione delle risorse tali da garantire equità tra strati sociali, età, genere e tra le generazioni presenti e future (“equità intergenerazionale”).
- **Sostenibilità ambientale o ecologica:** rispetto e tutela del capitale naturale, azioni di conservazione dell’ecosistema e della biodiversità.

Figura 2 - Le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile



Fonte: EcologicaCup, 2016

Dallo sviluppo sostenibile alla sostenibilità d’impresa

La tematica della sostenibilità nel corso degli anni ha assunto rilevanza ed è divenuta elemento ormai imprescindibile di orientamento delle strategie delle imprese grazie ad alcuni fattori determinanti individuati dall’OECD:

- Globalizzazione dell'economia mondiale e integrazione dei mercati finanziari, che hanno influenzato percezioni e aspettative dei cittadini, consumatori e istituzioni verso gli attori economici e in primis le imprese;
- L'importanza maggiore che hanno assunto criteri etici e sociali nell'indirizzare decisioni di investimento e scelte di consumo dei singoli individui e istituzioni;
- La maggiore preoccupazione per l'impatto negativo delle attività economiche sulle risorse ambientali e la situazione del pianeta attuale e futura;
- La richiesta di una maggiore trasparenza nelle attività d'impresa, che è possibile grazie a progressi informatici e tecnologici e che è aumentata in seguito a scandali su condotte di alcune imprese e alle crisi finanziarie degli ultimi anni

Il concetto di sviluppo sostenibile applicato alle realtà organizzative è stato definito in letteratura in termini di *“corporate sustainability”* o sostenibilità d'impresa (Van Marrewijk 2003) passando quindi da una dimensione macro a una micro in cui gli aspetti legati alla normativa, tecnologia e dinamica di mercato riescono, insieme all'aspetto sociale, culturale e ambientale a influenzare l'orientamento di business che l'impresa assume in vista di una maggiore sostenibilità nel senso di maggiore impegno a ridurre o eliminare l'impatto delle sue attività sull'ambiente e a soddisfare le richieste degli stakeholder attuali senza compromettere quelle future, creando valore in prospettiva di lungo termine (Dyllick, Hockerts, 2002).

È quindi un “paradigma manageriale” innanzitutto etico, implicante che le dinamiche economiche e sociali sono compatibili con il miglioramento del benessere degli individui e dell'ambiente e che funge da alternativa al tradizionale modello di massimizzazione del profitto (Wilson, 2003). Esso si è sviluppato a partire dagli anni Settanta del secolo scorso, quando si è iniziato a capire che il modello di produzione fordista caratteristico delle società industrializzate contava chiari limiti soprattutto per quanto riguarda le modalità di sfruttamento delle risorse naturali e si è diffuso poi negli anni Ottanta quando la discussione sulle relazioni vigenti tra questioni ambientali, problematiche economiche, finanziarie e sociali, come povertà e sviluppo, è divenuta sempre più urgente.

Le tre dimensioni correlate della sostenibilità, il cui sviluppo integrato è essenziale, sono state quindi tradotte in approccio *“triple bottom line”*, con la conseguenza che la valutazione dei risultati raggiunti dalle imprese non dovrebbe più avvenire solo con riferimento alla dimensione economica, ma anche a quella ambientale e sociale, utilizzando appositi indicatori e le aziende leader di tutto il mondo stanno diventando sempre più ricettive alle implicazioni della sostenibilità con riferimento al proprio business.

Ci sono diverse strategie grazie alle quali le imprese possono interiorizzare logiche di *corporate sustainability*, a cui corrispondono diverse modalità di competizione sul mercato, e che si concentrano su diversi aspetti a seconda delle peculiarità dell'impresa, attività, obiettivi, settore di riferimento e dinamiche competitive.

Gli aspetti economici possono essere legati soprattutto alle attività relative all'esplorazione di nuove opportunità innovative di tipo *hard* o *soft* e in caso di condivisione di conoscenza tramite le reti di network collaborative con i principali stakeholder. Inoltre fondamentale nel perseguire obiettivi sostenibili è la redazione di bilanci di sostenibilità con i quali è possibile rendicontare e monitorare le attività poste in essere dall'impresa e valutarne i risultati raggiunti.

Gli aspetti sociali in particolare si possono classificare tra quelli che fanno riferimento all'organizzazione stessa e quelli che invece si riferiscono all'interazione tra impresa e contesto in cui essa è inserita. Tra i primi molto importanti sono l'assunzione di un codice etico o di condotta, vi si aggiungono sistemi di motivazione, incentivazione, azioni che permettano lo sviluppo delle risorse umane, meccanismi e strumenti per garantire sicurezza e salute dei soggetti che operano all'interno dell'impresa. Mentre per quanto riguarda gli aspetti sociali riferiti alle relazioni esterne vi sono: l'attivazione di comportamenti coerenti con i principi di sostenibilità dell'impresa nella competizione sul mercato e l'adozione di logiche di cittadinanza d'impresa.

Infine l'aspetto ambientale fa riferimento all'uso ottimo di risorse, al monitoraggio delle emissioni ai diversi livelli in modo da minimizzare l'impatto dell'azienda sull'ambiente dei prodotti nell'intero ciclo di vita e alla produzione di rifiuti. Rilevante in tal senso sono le certificazioni che l'impresa può acquisire a garanzia di sostenibilità dei propri prodotti, processi e sistemi di governance.

Appurata e ribadita più volte la necessità di una azione coordinata tra tutti gli attori economici al fine del perseguimento di obiettivi di sostenibilità attraverso l'introduzione di pratiche e strumenti orientate a questo scopo, in questa sede si è deciso di discostare l'attenzione dai soggetti, generalmente di tipo lucrativo, che si limitano a intraprendere azioni strategiche di minimizzazioni dei danni che provocherebbero con lo svolgimento della propria attività, per concentrarci invece su quei soggetti che concretamente e intenzionalmente, secondo quanto viene anche per la maggior parte di loro sancito per vincoli giuridici, mirano a generare valore sociale per i beneficiari della loro attività e la comunità di riferimento.

Alludo nello specifico al settore dell'Economia sociale e in particolare ai soggetti più rappresentativi che in essa operano (Enti del Terzo Settore), i quali per loro intrinseca natura, come gli studi confermano e verrà successivamente illustrato, sono orientati per eccellenza al perseguimento di finalità di utilità sociale nel rispetto dei principi dello sviluppo sostenibile e possono rappresentare un ottimo strumento per il superamento di quelle questioni sociali che si pongono anche alla base della crisi del tradizionale modello nazionale di welfare state.

Inoltre grazie al sempre maggiore spazio di azione che gli sviluppi normativi attuali (c.d. "Riforma del Terzo Settore") hanno concesso alle imprese sociali, che saranno poi principale oggetto di approfondimento, esse hanno la possibilità di intervenire in ambiti sempre più vasti differenziando quindi i servizi offerti e non occupandosi più meramente, come previsto all'origine del loro sviluppo, di azioni di utilità sociale in senso stretto, nel senso di servizi rivolti alla persona, ma, coerentemente con la crescita dei bisogni espressi dalla società, possono ora anche indirizzare le proprie azioni verso questioni ambientali, il cui degrado ha comunque in primis un impatto anche sul benessere umano e che quindi diviene per definizione una problematica sociale.

Per definizione di "impatto sociale" si assume quindi un'accezione ampia, perché ci si riferisce ad aspetti: sociali, nel senso specifico di ciò che concerne la vita dell'uomo in quanto membro di una comunità di individui (promozione di relazioni interpersonali, inclusione, integrazione ecc.); economici, come ad esempio l'aumento e la migliore distribuzione delle risorse a disposizione; ambientali, inteso come miglioramento della qualità e dell'accesso alle risorse naturali quali acqua, aria, suolo, salvaguardia e promozione della biodiversità, produzione di energia da fonti rinnovabili e riqualificazione ambientale e infine culturali, come il miglioramento della qualità e dell'accesso a conoscenze, competenze e istruzione.

CAPITOLO I: ECONOMIA SOCIALE ED IMPRESE SOCIALI

1. IL CONCETTO DI ECONOMIA SOCIALE

Nei documenti ufficiali della Commissione Europea (2013) e del Parlamento Europeo, l'Economia sociale viene definita come l'insieme di soggetti socio-economici la cui attività è volta all'offerta di beni e servizi ai propri membri o alla comunità di riferimento perseguendo obiettivi di interesse generale e promuovendo lo sviluppo sociale ed economico. Da qui l'esigenza di attribuire al concetto di sviluppo un ruolo più importante della dimensione sociale seguendo i principi di reciprocità e democrazia per bilanciare le misure di austerità che hanno caratterizzato le reazioni alla crisi dei paesi europei.

Tuttavia pur essendo il termine "economia sociale" ampiamente diffuso nell'Unione Europea, non è ancora presente una definizione condivisa, variando rispetto al contesto di riferimento e coesistendo con altri concetti analoghi.

Si veda a tal proposito l'indagine condotta da CESE (2012), che ha suddiviso i paesi europei in tre gruppi rispetto al loro grado di conoscenza di questo concetto: paesi in cui il concetto è largamente accettato (Spagna, Francia, Portogallo, Belgio, Irlanda e Grecia), paesi in cui ha un livello moderato di riconoscimento (Italia, Cipro, Danimarca, Finlandia, Lussemburgo, Svezia, Lettonia, Malta, Polonia, Regno Unito, Bulgaria e Islanda) e paesi dove non è conosciuto (Austria, Repubblica ceca, Estonia, Germania, Ungheria, Lituania, Paesi Bassi, Slovacchia, Romania, Croazia e Slovenia).

La mancanza di una nozione unitaria ha introdotto una serie di ambiguità e ha rappresentato un importante ostacolo allo sviluppo di questo settore contribuendo per lungo tempo all'invisibilità istituzionale dello stesso.

Complice anche, in particolare in Italia, la coesistenza e confusione per lungo tempo tra diversi concetti, quali "terzo settore", "settore no profit" ed "economia sociale" come sinonimi riferiti alle organizzazioni della società civile che vengono distinte dal primo settore (di cui fanno parte Stato e Pubblica Amministrazione) e dal secondo settore (società commerciali che perseguono scopi di lucro). Ma mentre prima gli enti no profit potevano considerarsi come un sottoinsieme degli Enti del Terzo Settore, oggi, grazie alla Riforma, la nuova disciplina sostituisce le vecchie normative, raggruppando in un solo testo tutte le

tipologie di quelli che da ora in poi si dovranno chiamare Enti del Terzo settore⁶. Tuttavia, sebbene organizzazioni dell'economia sociale ed Enti del Terzo Settore possano essere orientati sostanzialmente a medesimi valori: utilità sociale, solidarietà, governance democratica e partecipativa e lucro limitato, l'economia sociale, che non è un gruppo delimitato giuridicamente, è più ampio perché comprende anche le Società Benefit (si veda il paragrafo 5), ma anche qualunque altra impresa commerciale tradizionale, purchè sia disposta a perseguire degli obiettivi sociali e/o ambientali e soprattutto ad investire i propri profitti nella causa (per esempio quelle c.d. "a movente ideale") ecco che vengono a configurarsi sempre maggiormente delle categorie di imprese "ibride".

Nell'azione di creazione di valore economico da parte degli attori dell'economia sociale è centrale l'alleanza che avviene con il sociale, che comporta il porre al centro del proprio progetto la condizione dell'essere umano. Le imprese dell'economia sociale derivano la loro produttività non tanto dalla loro specifica attività produttiva ma dalla loro organizzazione e valori, che vedono il prevalere dei diritti delle persone su quelli del capitale e si caratterizzano da meccanismi che permettono una equa distribuzione del reddito e della ricchezza che esse generano (CESE, 2012).

2. ORIGINI ED EVOLUZIONE DELL'ECONOMIA SOCIALE

2.1 Uno sguardo europeo

Sebbene già nel Medioevo le organizzazioni di beneficenza (fondazioni caritative, confraternite e ospedali) e di mutuo soccorso furono caratterizzate da forte sviluppo, è nel XIX secolo che si assiste a una crescita straordinaria di associazioni popolari, cooperative e mutue, in particolare per merito delle iniziative poste in essere dalle classi lavoratrici.

Nel 1830 l'economista libera francese Charles Dunoyer introdusse per la prima volta il termine "economia sociale" nella sua opera (*Nuovo Trattato di Economia sociale*, 1830), sottolineando la dimensione morale dell'economia. Nello stesso periodo (1820-1860) si

⁶ Sono Enti del Terzo Settore: organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, imprese sociali, enti filantropici, reti associative, società di mutuo soccorso e altri enti (associazioni riconosciute e non, fondazioni, enti di carattere privato senza scopo di lucro diversi dalle società).

sviluppo in Francia una corrente di pensiero i cui esponenti vennero definiti “economisti sociali”, influenzati dalle teorie di T.R Malthus e S. De Sismondi, che sostenevano una rinnovata importanza dell’uomo, piuttosto che del profitto, quale oggetto delle scienze economiche, al fine di creare una riconciliazione tra etica ed economia, il cui fine ultimo non si configura con ricchezza e benessere, ma con la pace sociale.

Nel corso della seconda metà del XIX le teorie e l’orientamento dell’economia sociale vengono fortemente influenzate da due grandi economisti: John Stuart Mill e Léon Walras. Il primo promosse, evidenziandone i benefici sociali e morali, le forme di associazionismo dei lavoratori sotto forma di cooperative o mutue quali alternative rispetto alle tradizionali imprese capitalistiche. Il secondo sottolineò l’importanza del ruolo di queste forme quali risoltrici di conflitti sociali in grado di svolgere sia una funzione economica (dimensione capitalistica), che morale (dimensione democratica di processi di produzione).

Iniziò così a delinarsi la definizione di economia sociale come scienza che si occupa di studiare l’attività umana nella dimensione dei rapporti economici arrivando alla fine del XIX secolo a definire i principali tratti che ne caratterizzano anche il concetto moderno: associazionismo democratico, movimento mutualistico e cooperativismo.

In tal senso la *Carta dell’Economia sociale* (1980) è stato un riferimento importante per la definizione dell’economia sociale, che viene identificata come: *“insieme di organizzazioni non appartenenti al settore pubblico composto da tre tipologie di enti, ovvero dalle cooperative, dalle mutue e dalle associazioni (a cui sono state aggiunte le fondazioni), accomunate dalla medesima vocazione per il sociale e dallo statuto che ne definisce le caratteristiche giuridiche”*.

Tra il 1945 ed il 1975 i modelli di crescita dell’Europa occidentale prevedevano uno Stato sociale (*welfare state*) in cui il soggetto Pubblico veniva affiancato unicamente da soggetti del settore privato per far fronte ai disequilibri causati dai “fallimenti di mercato” con misure di redistribuzione dei redditi, allocazione delle risorse e politiche anticicliche, che lasciavano ben poco spazio agli attori privati dell’economia sociale. Con la crisi del welfare state le organizzazioni dell’economia sociale, quali soggetti in grado di rispondere alle nuove esigenze sociali che né l’attore pubblico, né i meccanismi di mercato riuscivano a soddisfare, hanno acquisito sempre maggiore importanza e conosciuto un crescente sviluppo. In particolare quelle in grado di produrre modelli imprenditoriali alternativi a quelli capitalistici e pubblici (cooperative e mutue). Molti stati hanno agito quindi decentrando i servizi sociali per ridurre l’impatto sul bilancio pubblico e incontrare

maggiormente le esigenze degli utenti, con l'introduzione di prezzi e tariffe, privatizzazione di servizi e passaggio da politiche passive a attive del lavoro.

In tal contesto l'economia sociale ha cominciato a essere considerata quale istituzione in grado di conferire stabilità e sostenibilità alla crescita economica permettendo una più equa distribuzione del reddito, attribuendo valore alle esigenze sociali, correggendo squilibri di mercato e rinforzando la democrazia economica e questo riconosciuto valore è andato aumentando negli anni '80 e '90 del secolo scorso.

Il ruolo dell'economia sociale poi nel contesto della recente crisi finanziaria è stato rilevante. La crisi che molteplici paesi europei stanno ancora attraversando, conseguenza dell'influenza di più fattori politici, sociali ed economici, sia di natura strutturale che congiunturale⁷ e che ha impattato fortemente su finanze pubbliche e welfare facendo riemergere problematiche quali disoccupazione, insicurezza sul lavoro, tagli sulla garanzia di servizi sociali, a danno soprattutto delle fasce più deboli della popolazione, ha colpito inizialmente in misura minore il settore dell'economia sociale rispetto alle imprese tradizionali. Nonostante poi la lunghezza della crisi e il razionamento del credito abbiano inciso anche sul settore dell'Economia sociale, gli enti rappresentativi hanno dimostrato una capacità di resistenza e di innovazione sociale elevate. Hanno mantenuto bilanci generalmente positivi, continuato ad assicurare inclusione finanziaria e hanno sviluppato anche forme alternative di finanziamento solidale, generando in tal modo fiducia nei propri servizi finanziari⁸ e riuscendo a integrare nei mercati finanziari fasce di soggetti che appaiono esclusi dal tradizionale settore bancario.

L'economia sociale può rivestire pertanto non solo una importante funzione anticiclica mitigando gli effetti della crisi nel breve periodo, ma se sfruttata al meglio, può permettere l'uscita strutturale dallo squilibrio nel lungo periodo permettendo la creazione di una nuova forma più cooperativa di regolazione socioeconomica in cui vi è un nuovo e migliore rapporto di interdipendenza tra individui, imprese e soggetto pubblico grazie a una serie di caratteristiche che gli attori dell'economia sociale possiedono: la difficile delocalizzazione in quanto i gruppi di beneficiari risultano generalmente radicati sul territorio di riferimento, la maggiore capacità di resistenza alla crisi anche grazie alle riserve finanziarie che non possono

⁷ Si pensi alla fine del sistema fordista verso il termine degli anni '70, la serie di shock che hanno interessato il periodo 1975-2012, i quali non sono stati risolti né dalla *deregulation* liberista degli anni Ottanta, né dal sostegno Keynesiano dei governi nazionali (2007-2008) e gli effetti della globalizzazione sui modelli capitalistici.

⁸ Ne sono un esempio gli istituti di microcredito concepiti dall'economista del Bangladesh Mohammed Yunus, premio Nobel per la pace 2006, che hanno permesso l'inclusione finanziaria a quei soggetti, anche nei paesi in via di sviluppo, che difficilmente avevano precedentemente potere d'acquisto e capacità negoziale.

essere distribuite ai soci e il perseguimento di strategie ed obiettivi sociali di lungo termine. Inoltre il sistema di governance democratico che le caratterizza permette loro di ottenere consensi nelle fasi di crisi consentendone flessibilità, una certa stabilità lavorativa e continuando a poter contare su donazioni e prestazione di lavoro volontario attenuando così gli effetti di un mercato in recessione e di restrizioni nel finanziamento pubblico.

Inoltre il coinvolgimento dell'economia sociale nel processo politico ed economico permette allo Stato di beneficiare delle sue competenze: maggiore democraticità, politica economica più efficiente per la sua intrinseca capacità di rilevare e comprendere meglio i bisogni sociali e di trovare e mettere in atto più velocemente le adeguate soluzioni anche mediando l'intervento dello Stato in quegli ambiti in cui esso presenta delle difficoltà⁹, permettendogli così di allocare in modo più efficiente le risorse di quanto altrimenti potrebbe intervenendo da solo e al contempo garantendo che tali risorse non siano sviate da interessi privati.

La dimostrazione più evidente dell'importante contributo dell'economia sociale alla crisi è data dalla capacità di agire sugli squilibri del mercato del lavoro creando nuovi posti, garantendo quelli esistenti, favorendo l'entrata di soggetti che altrimenti ne resterebbero esclusi o difficilmente ne avrebbero accesso (disabili fisici, psichici o "sociali", che sono stati a lungo esclusi dal mercato del lavoro finendo spesso emarginati) e favorendo operazioni di *workers buy out* in cui i lavoratori trasformano le imprese di cui sono dipendenti in cooperative al fine di mantenere il loro impiego. È stato infatti dimostrato che, in situazione di crisi, l'occupazione nell'economia sociale è sottoposta a minore fluttuazione di domanda globale e settoriale rispetto al settore privato a scopo di lucro (Carpi, 1997).

L'economia sociale contribuisce pertanto ad alleviare la sfida dell'integrazione lavorativa e quindi sociale di persone e aree geografiche svantaggiate riducendo i livelli di povertà in un contesto di crescente esclusione (Spear et al., 2001), eliminando le disuguaglianze e distinguendo quattro dimensioni del benessere: equità di accesso, dignità e riconoscimento, libertà e sviluppo della personalità, partecipazione e coinvolgimento. Inoltre in un contesto di crescente globalizzazione, la capacità di potenziale economico endogeno e attrazione di imprese straniere e di consolidamento di un tessuto imprenditoriale territoriale rilanciando aree locali assume rilevanza strategica e l'economia sociale ha un grande potenziale di intervento in questo senso nello sviluppo di aree rurali, rigenerazione di zone in declino

⁹ Si pensi ad esempio a servizi sanitari e di istruzione rivolti ad immigrati clandestini che non possono essere serviti dal settore pubblico senza modificare le relative norme, ma che hanno consenso sociale o all'azione economica statale diretta non accettata perché il potere statale viene considerato illegittimo.

industriale e urbana contribuendo allo sviluppo endogeno e competitivo di vaste aree e correggendo squilibri geografici.

Mentre storicamente in Europa le forme più diffuse di economia sociale hanno riguardato il settore dell'agricoltura (gruppi cooperativi in Olanda e consorzi di piccoli produttori ortofrutticoli in Italia e Spagna), del consumo, dell'housing sociale (come le *building societies* britanniche) del credito e delle assicurazioni e infine più recentemente dei servizi sociali, oggi si assiste a un ampliamento dei settori di intervento - complici anche gli sviluppi normativi - ed essa sta cominciando a spaziare in una molteplicità di settori ed è in continua evoluzione sviluppandosi attorno ai concetti di innovazione sociale, ambientale e tecnologica. Essa è un'economia che crea una responsabilità individuale e collettiva costituendo quello che talora viene indicato come "quarto settore" e ponendosi quale fonte di conoscenza e innovazione, caratterizzata da apprendimento collettivo, è economia di servizi relazionali per l'accento che pone sullo sviluppo di relazioni¹⁰ e funzionale per l'importanza che pone generalmente non tanto sul prodotto quanto sulla funzione dando maggior valore aggiunto e trasversalità ai beni¹¹. È un'economia circolare, pioniera in azioni di riciclaggio, recupero e reimpiego di materiali, di investimenti in efficienza energetica ed alternativa (si pensi ad esempio alle centrali eoliche cooperative in Danimarca, a Enercoop in Francia) e di costruzione ecosostenibile in ottica di sviluppo sostenibile.

Il contributo delle organizzazioni dell'economia sociale alla storia politica, economica e sociale europea è quindi di lunga data, ma solo recentemente ne è stato finalmente riconosciuto il valore aggiunto rispetto agli enti tradizionali in termini di massimizzazione del risultato sociale raggiungibile con la vendita/erogazione di beni/servizi ai membri o alla comunità di riferimento nel perseguimento dell'interesse generale (CIRIEC, 2016). Per un'analisi maggiormente dettagliata della nascita e degli sviluppi dell'economia sociale in Europa, nonché delle politiche europee volte alla sua promozione si veda l'Appendice 1.

L'incentivazione dell'economia sociale è inoltre stata posta tra gli obiettivi di sviluppo e di crescita sostenibile, intelligente e solidale per favorire occupazione e coesione sociale nella strategia Europa 2020 e ribadita nell'Agenda 2030.

¹⁰ cfr. J. Gadrey

¹¹ cfr. Du Tertre

2.2 L'economia sociale in Italia

In Italia il primo riferimento agli attori dell'economia sociale si incontra nel co.1, dell'art.45 della Costituzione, che recita: *“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a caratteri di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità”* indicando il fenomeno cooperativo quale strumento utile per la realizzazione della finalità democratico-sociale secondo principi di solidarietà che l'ordinamento intende perseguire, assieme al riconoscimento della libertà di associazione (art. 18 della Costituzione).

La nascita dell'economia sociale fa riferimento inizialmente alle organizzazioni di volontariato e cooperazione. Gli anni '70 hanno visto la crisi economica e del modello di welfare sociale, caratterizzato da forte centralizzazione, basato principalmente su trasferimenti monetari, dove i servizi sociali erogati riguardavano principalmente istruzione e sanità gestita per lo più da Ipub e da enti religiosi e gli altri bisogni rimanevano a carico della famiglia, di tipo patriarcale, in cui l'uomo era l'unico lavoratore. Infatti questi servizi fortemente istituzionalizzati e standardizzati si sono ben presto scontrati con i nuovi e differenziati bisogni emergenti della società. A tal proposito nascono gruppi di volontariato, che sperimentano servizi innovativi di inserimento lavorativo e servizi sociali rivolti alle nuove classi di soggetti svantaggiati (comunità per tossicodipendenti, accoglienza di immigrati e persone senza fissa dimora, case-famiglia per minori, assistenza domiciliare).

Negli anni '90 si è assistito quindi a un profondo mutamento delle Pubbliche Amministrazioni dato dalla necessità di garantire un'offerta di servizi sociali che potesse legittimare il modello di welfare mix e vennero inserite delle importanti innovazioni grazie alla L. 142/1990, la L. 241/1990 e infine la piena legittimazione delle organizzazioni dell'economia sociale arrivò con la Legge quadro 328/2000 con cui enti locali, regionali e Stato vengono intimati a riconoscere e agevolare l'azione degli organismi non lucrativi di utilità sociale.

In tale contesto l'ingresso del Terzo Settore è rilevante ma introduce anche la necessità di coordinamento dei soggetti coinvolti e di valutazione da parte dello Stato dei servizi offerti dal momento che l'operatività degli interventi è in tale situazione affidata a un soggetto esterno. Ciò è da superarsi con l'attuazione del welfare community, che rappresenta la naturale evoluzione della Legge 328/2000 attraverso la definizione di ruoli pubblici e privati, dove il pubblico ha la funzione di regolazione dei meccanismi di affidamento e al privato si

permette invece uno spazio di azione in grado di promuovere processi virtuosi di collaborazione.

Queste organizzazioni assunsero poi con il tempo sempre più forma imprenditoriale, assumendo lavoratori dipendenti, per mezzo anche dei contributi da parte degli enti locali, ma inizialmente risentirono delle imposizioni secondo cui le attività di prestazioni di servizi dovessero essere per forza costituite sotto forma di Ipab ed essere riconosciute dal Ministero degli Interni, inoltre veniva richiesta una forma giuridica privata con cui stabilizzare le nuove attività: fondazioni e associazioni (del libro I del Codice Civile) non potevano svolgere attività commerciali prevalentemente in forma d'impresa, le cooperative dovevano avere carattere di mutualità e le società commerciali dovevano mantenere uno scopo puramente lucrativo. Molti decisero quindi di utilizzare una forma cooperativa adattandola alle proprie esigenze, non solo mutualistiche e si vennero così a creare: Cooperative di lavoro integrato, Cooperative di lavoro sociale e Cooperative di solidarietà sociale regolate dalla legge 381/1991 (Borzaga, Zandonai, 2009).

L'interesse verso l'utilizzo di forme di gestione tipiche dell'imprenditoria, con maggiore attenzione anche verso l'aspetto di profitto, lavoro, competitività, governance democratica, sostenibilità economica coniugate alla possibilità di dare una risposta ai bisogni sociali più efficace ed efficiente rispetto alle amministrazioni pubbliche ha portato all'introduzione del settore dell'economia sociale di forme prima escluse, quali le imprese sociali anche sottoforma di società commerciali, come Spa o Srl, con limitazioni alla distribuzione degli utili. Le cifre dimostrano che in Italia l'economia sociale è un settore in costante crescita e si conferma come un mercato emergente dal potenziale elevato (conta più di 300.000 organizzazioni in tutta Italia) occupando più di 957 mila lavoratori e riuscendo a intercettare i bisogni sempre più differenziati degli utenti contribuendo alla creazione di innovazione, capitale sociale, occupazione e inclusione.

Nonostante in Italia non sia presente una norma che riconosca l'economia sociale, in tal senso sono decisive la legge sulla cooperazione sociale 381/1991 e dell'impresa sociale inizialmente introdotta con Legge delega sull'impresa sociale 118/2005 e modificata con successivo decreto legislativo n. 155 del 24 Marzo 2006, ora abrogato dal d.lgs 112/2017 attuativo della Riforma del Terzo Settore.

A oggi nell'emergente panorama dell'economia sociale, basata proprio sull'introduzione della dimensione imprenditoriale nella produzione di beni e servizi di natura sociale, spiccano le imprese sociali, complice anche la recente riforma del Terzo Settore e sta crescendo anche il

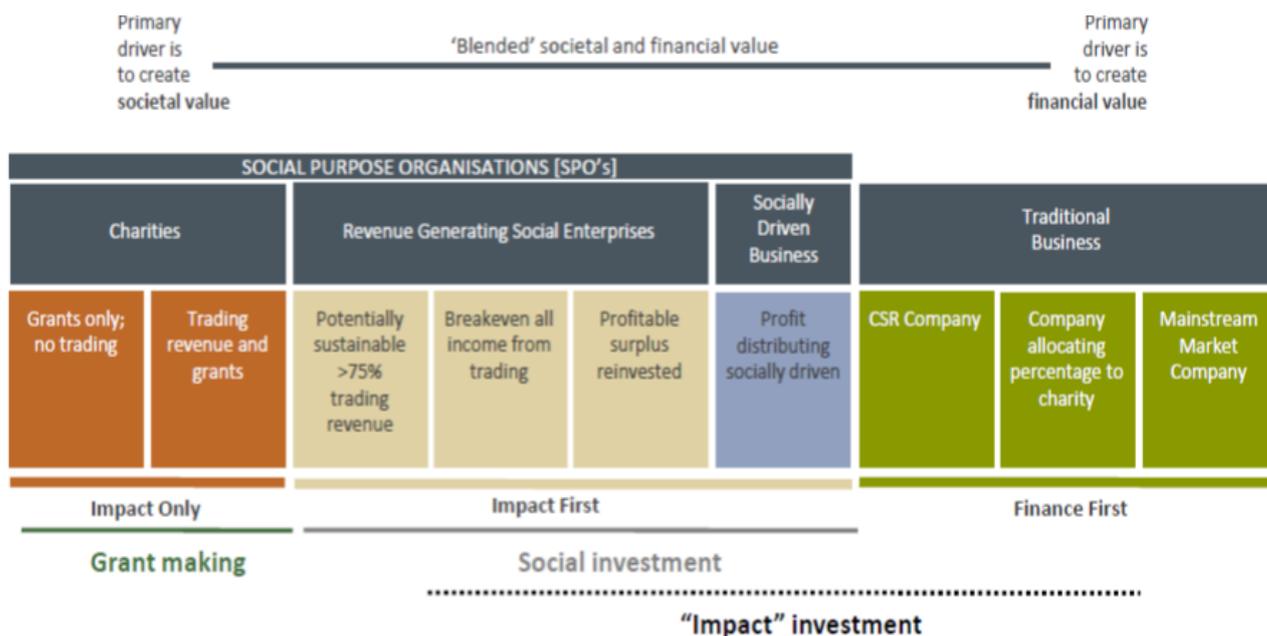
numero delle Società Benefit. Inoltre il campo di azione si è notevolmente ampliato e le attività di questi enti si sono fortemente differenziate: fornitura dell'energia acqua, trasporti, gestione dei rifiuti, valorizzazione del territorio ambiente e turismo, educazione, tempo libero, salute e cura della persona a beneficio non più solo dei soci o delle fasce più povere, ma dell'intera comunità generando valore sociale condiviso e misurabile nel lungo periodo.

Proprio a fronte della vastità di attori che possono potenzialmente operare nel settore dell'economia sociale, ossia *Impact oriented* (si faccia riferimento alla Fig. 4), mantenendo una logica di sostenibilità sia dal punto di vista sociale/ambientale, che finanziario, tralascieremo in questo contesto l'analisi delle organizzazioni che perseguono una logica *Impact only*, tipicamente gli enti no profit, che basano il loro sostentamento unicamente su donazioni e contributi per concentrarci invece su quelle *Impact first*, dove quindi l'orientamento all'impatto sociale e/o ambientale è centrale, ma supportato da una potenziale auto-sostenibilità finanziaria. Tra questi ultimi assumono appunto sempre più importanza a livello nazionale ed europeo le imprese sociali, qualifica che giuridicamente può essere assunta da soggetti che conducono attività d'impresa e rappresentate per la maggior parte da cooperative sociali (si veda il paragrafo 4), ma possiamo ricomprendere anche nella categoria delle "*socially driven business*" le Società Benefit, a cui verrà dedicato successivamente un breve approfondimento (si veda il paragrafo 5), in virtù dello sviluppo che stanno conoscendo in questi anni.

La loro rilevanza è data anche dal fatto che le imprese sociali, costituite nelle forme giuridiche che permettono di emettere strumenti di tipo finanziario e quindi avere accesso al mercato del capitale di debito e di rischio, sono i soggetti target prediletti del crescente mercato dell'*impact investing*¹². Seguendo tale strategia gli investitori compiono una valutazione di allocazione delle proprie risorse non solo considerando il rendimento di tipo economico garantito dall'investimento, ma anche l'impatto sociale che queste realtà generano ed è a tal fine che si stanno sviluppando importanti strumenti che siano in grado di misurarlo oggettivamente. Proprio questa questione verrà affrontata nel Secondo capitolo, si procede però prima con un'analisi della definizione, sviluppo e quadro normativo dell'impresa sociale, considerandone le recenti modifiche.

¹² Il GIIN (Global Impact Investing Network) definisce l'impact investing come: "*investimenti fatti in società, organizzazioni e fondi con l'intento di generare un impatto sociale o ambientale misurabile e favorevole a fianco o in sostituzione di un rendimento finanziario*".

Figura 4 - Orientamento sociale delle organizzazioni



Fonte: EVPA, 2013

3. L'IMPRESA SOCIALE

3.1 Interpretazioni e definizione di impresa sociale

Molti autori nel tempo hanno sottolineato la rilevanza delle azioni compiute dalle imprese sociali e hanno cercato di attribuire un'interpretazione alla loro nascita, attività e sviluppo. Per primo Kramer (1981) cercò di definire questi enti riscontrando alcune caratteristiche peculiari del loro agire: salvaguardia e promozione di bisogni e interessi della comunità o di specifici gruppi, produzione di beni e servizi di utilità sociale, in forma stabile o occasionale e redistribuzione sociale delle risorse. Weisbrod (1988) ne ha sottolineato l'importanza nel contesto di difficoltà dello Stato a soddisfare tutta la domanda di beni e servizi pubblici: l'offerta mediana di beni e servizi tende a lasciare insoddisfatti tutti coloro che hanno richieste che si discostano dalla media e come risultato la domanda non soddisfatta dalle imprese profit o dallo Stato può essere intercettata dagli enti del Terzo Settore. Altri autori le qualificano come il prodotto della volontà di imprenditori di accrescere la propria reputazione, immagine o influenza, gruppi religiosi e non, reinvestimento di utili non erogati e progetti di multinazionali (Young 1997). Infine con il tempo e grazie a comparazioni tra le esperienze di impresa sociale sviluppatesi nel mondo è stato possibile trovare alcuni fattori peculiari

(Defourny et al., 2006) che accomunano le imprese sociali: lo svolgimento di attività stabile volte a produrre benefici alla comunità o a gruppi specifici di cittadini, un modello di *governance* fortemente autonomo rispetto ad altre organizzazioni o autorità pubbliche, processi deliberativi partecipativi e democratici, la sempre maggiore tendenza a sopperire il volontariato con il lavoro retribuito, che è espressione di come le imprese stiano adottando una logica di business maggiormente sviluppata e complessa e infine, la difficoltà ad accedere a fonti a prestito e sottoforma di investimento finanziando l'attività principalmente con sussidi e risorse di provenienza pubblica o donazioni private, oltre che con vendita dei propri prodotti e servizi. Tuttavia anche grazie ai recenti sviluppi normativi e al cambiamento degli interessi degli investitori, questa problematica si sta riducendo.

Le imprese sociali, apparse quindi preminentemente nella dimensione europea solo di recente sono definite dalla Commissione Europea come attori dell'economia sociale che hanno come obiettivo principale non quello di generazione di utili per proprietari e azionisti, ma la generazione di un impatto sociale, producendo beni e servizi in modo imprenditoriale e innovativo, destinando i propri utili per la realizzazione di obiettivi sociali e caratterizzati da una gestione trasparente e partecipata da parte di dipendenti, clienti e soggetti interessati alle loro attività commerciali.

In tale definizione vengono comprese sia le imprese che forniscono servizi sociali a soggetti "vulnerabili" (come ad esempio: accesso all'alloggio, inclusione di gruppi svantaggiati, cura e assistenza di persone anziane o disabili, infanti, accesso all'impiego e alla formazione) sia quelle che, pur non producendo beni o servizi che di per sé hanno natura sociale, lo fanno con modalità che perseguono obiettivi di natura sociale (inserimento lavorativo e integrazione sociale di soggetti svantaggiati o emarginati).

Coerentemente con una concezione ristretta l'impresa sociale si manifesta con la mera traslazione di competenze manageriale e orientamento al mercato che caratterizzano gli enti profit all'interno del Terzo Settore con lo scopo di aumentare efficienza ed efficacia nella produzione di beni e servizi sociali rispondendo ai problemi complessivi dello scenario attuale, quali insufficienza di risorse disponibili a causa del taglio dei finanziamenti pubblici e aumento di costi e competizione, tutto a fronte di una domanda di servizi in crescita, sostenuta dall'ondata di privatizzazione dei servizi pubblici che segue alla crisi dei sistemi di welfare tradizionale. Le imprese sociali nel tentativo di colmare i servizi lasciati scoperti dalla pubblica amministrazione hanno finito col riorganizzare i propri modelli di gestione assumendo forme ibride tra profit e non.

Ma alcuni autori¹³ affermano che non ci si deve limitare a questa visione ristretta secondo cui l'impresa sociale funge solo da surrogato di alcune funzioni statali, ma approdare a un'interpretazione più estesa che si focalizzi sul contesto dell'attività svolta, considerando il fenomeno in modo intersettoriale e sottolineando il carattere di creatività e innovazione che contraddistinguono il percorso di creazione di valore, che consente un cambiamento sociale. Ci si aspetta quindi che l'impresa sociale sia capace di migliorare la qualità sociale abbracciando temi vasti quali l'inclusione e la giustizia sociale, la creazione dell'occupazione, lo sviluppo locale anche all'insegna della sostenibilità.

L'autonomia alla disciplina sull'impresa sociale viene attribuita in particolare in seguito a due macrodinamiche che hanno aiutato a raggiungere la consapevolezza della possibile esistenza di attività sociale nell'attività economica. Il primo elemento fa riferimento, come anche precedentemente affermato, alla crisi del sistema di welfare tradizionale: la letteratura fa risalire la nascita delle imprese sociali alla fine degli anni Settanta parallelamente al peggioramento della situazione economica nazionale e all'aumento della disoccupazione (Borzaga et al. 2004), che hanno portato a una rielaborazione delle strategie sociali e in particolare all'ondata di decentralizzazione e privatizzazione dei servizi tipica delle politiche pubbliche degli anni '80. Questo passaggio a un approccio neoliberale che lascia al mercato la funzione di distribuzione e redistribuzione di risorse non è riuscito a soddisfare il numero sempre maggiore di bisogni sociali, ma dall'altro ha anche incentivato fornitori privati a offrire tali servizi con maggiore efficienza ed efficacia.

L'altro fattore fa riferimento alla crescita della pressione competitiva nel settore no profit e, conseguentemente alla diminuzione dei trasferimenti pubblici, le organizzazioni senza scopo di lucro hanno dovuto: riorganizzare i propri modelli di gestione per far fronte alle risorse esterne sempre più scarse e rivedere la strategia di funding, ponendo attenzione non più solo all'azione filantropica, ma cercando strumenti finanziari alternativi e innovativi rispetto ai mercati tradizionali nonché alla necessità di misurare oggettivamente e quindi comunicare i risultati raggiunti.

Facendo un confronto con l'imprenditoria commerciale, l'impresa sociale condivide aspetti di innovazione e capacità di cogliere opportunità imprenditoriali laddove ravvisa bisogni insoddisfatti, ma si distingue in termini di obiettivi perchè attribuisce un peso relativo al valore economico inferiore rispetto a quello sociale. Non si limita comunque solo a seguire una logica *double bottom line* bilanciando l'obiettivo del profitto con qualche forma di

¹³ Si veda Grenier 2002, Henton, Melville e Walesh, 1997; Hockerts, 2006; Johson, 2000; Mair e Martì, 2004; Perrini, 2006; Perrini e Vurro, 2005; 2006; Thompson, Alvy e Lees, 2000

responsabilità sociale, ma l'interesse dei proprietari viene subordinato a quello di impatto sociale, usando il capitale in modo strumentale a questo e ponendosi come strumento fondamentale per il perseguimento di equilibri sostenibili nel lungo periodo e di bilanciamento tra logiche no profit ed imprenditoria business.

Coerentemente con questo e la più articolata definizione fornita da *EMES – International Research Network*, centro di ricerca sui temi dell'imprenditoria sociale che ha condotto un'analisi evidenziando che c'è un rapporto di diretta proporzionalità tra diffusione di imprese sociali nazionali e sviluppo economico e sociale nazionale, si possono individuare caratteristiche specifiche delle imprese sociali in tre rilevanti dimensioni (Defourny e Nyssens, 2013):

-Economico-imprenditoriale: produzione di beni o servizi con continuità, sostenibilità e qualità, dotazione di capitale sufficiente e gestione contabile trasparente. Si differenzia perciò dalle più tradizionali organizzazioni non profit, che si dedicano ad attività di advocacy e partecipazione civile e come per le altre imprese le entrate devono essere generate da vendita di beni e servizi a controparte privata o pubblica, su base contrattuale, anche previa partecipazione a gare competitive al fine di avere capacità di produrre un flusso di risorse sostenibile nel tempo e creare valore economico, infine deve contare nel suo organico risorse umane dotate di abilità e capacità gestionali che assicurano strategie efficaci ed efficienti.

-Sociale: un'impresa sociale deve definire esplicitamente a livello statutario e/o legislativo un obiettivo sociale non in termini generali o solo sulla base delle preferenze dell'imprenditore, ma anche che sia riconosciuto come di interesse generale in base a legislazione e dalla collettività. Sono previste limitazioni alla distribuzione degli utili e sono quindi escluse le cooperative che perseguono esclusivamente l'interesse dei soci. Inoltre devono essere adottate forme di allocazione dei beni e servizi senza escludere la possibilità di accesso a soggetti che non risultano in grado di far fronte al pagamento, limitatamente alle risorse a disposizione dell'organizzazione.

-Di governance inclusiva: comporta che esse assumano strumenti che permettano agli stakeholder rilevanti di influenzare i processi decisionali conseguendo una strategia

win-win per tutti. Vi sono casi in cui la natura inclusiva si concretizza in forme di multistakeholder, che prevedono l'attribuzione di diritti di proprietà o di intervento ai più importanti stakeholder interessati all'attività d'impresa, soprattutto utenti o rappresentanti, lavoratori remunerati e se previsti,

portatori di capitale. In caso di imprese sociali strutturate come imprese di capitali la legge impone limiti al potere esercitabile dagli investitori.

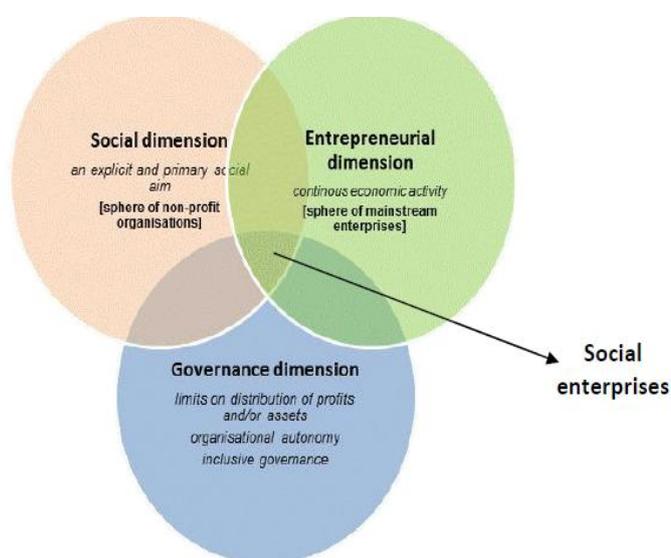
Anche Zamagni et al. (2015) contribuisce a individuare gli elementi che contraddistinguono le imprese sociali e che confermano la loro centralità nella promozione in uno sviluppo sostenibile nonché la loro forte capacità di agire da "incubatori" rispetto alla nascita di nuove

imprese sociali con un'attività di promozione dell'imprenditorialità nei territori di riferimento (Venturi, Zandonai, 2014). Queste sono inoltre le dimensioni che secondo l'autore dovrebbero essere oggetto di misurazione nella valutazione di impatto sociale.

1) Democraticità e inclusività della governance, fattore che storicamente è alla base dell'agire delle imprese sociali e contribuisce a creare valore aggiunto in termini di maggiore efficienza nell'uso delle risorse, migliore capacità di soddisfare le finalità istituzionali e flussi distributivi di informazioni più efficaci dal punto di vista quantitativo e qualitativo permettendo occasioni di confronto e scambi, che riducono le asimmetrie informative ed evitano il rischio di comportamenti opportunistici. Infine una governance di tipo multistakeholder garantisce di cogliere le aspettative dei diversi portatori di interessi mantenendo un contatto diretto e costante con la comunità e il territorio di riferimento.

2) Partecipazione dei lavoratori: le modalità di coinvolgimento dei propri dipendenti sono un ambito che dovrebbe essere oggetto di misurazione e valutazione di impatto generato essendo tanto importante il valore creato internamente quanto quello generato per gli stakeholder esterni. Gli stessi lavoratori possono infatti intervenire influenzando le decisioni da adottare e la qualità di beni e servizi prodotti, essere beneficiari di servizi di welfare aziendale, o ancora svolgere attività formative su tematiche identitarie, essere sottoposti a indagini e ricerche atte

Figura 5 – Le tre dimensioni delle imprese sociali



Fonte: CE, 2014

a comprenderne motivazioni, soddisfazione, punti di forza e debolezza nel rapporto tra lavoratori e l'impresa in cui lavorano.

3) Resilienza occupazionale: uno degli aspetti da misurare per valutare l'impatto sociale dell'impresa è la sua capacità di generare occupazione (Pace, 2004) sia dal punto di vista quantitativo (numero di occupati), che qualitativo (condizioni occupazionali) e che si è mantenuta stabile anche durante la crisi continuando a permettere l'occupazione di categorie svantaggiate.

4) Relazioni con la comunità e il territorio: lo sviluppo di un forte legame con il territorio e la diffusione della cultura sociale è fondamentale per una crescita che sia equilibrata e duratura, è proprio nell'ecosistema in cui si inserisce che l'impresa sociale incentiva percorsi di innovazione sociali tali da poter garantire impatto nel lungo periodo per generare una modificazione stabile e positiva della qualità di una comunità e influenzando anche sulla competitività e la sostenibilità.

5) Conseguenze sulle politiche pubbliche: l'azione delle imprese sociali è senz'altro positiva per le politiche pubbliche, visto che è per definizione volta a conseguire finalità di interesse generale soprattutto con riferimento a quei settori in cui la pubblica amministrazione definisce le politiche per orientarne le attività: sanità, servizi socio-assistenziali, inserimento lavorativo. Le imprese sociali garantiscono risparmio per la pubblica amministrazione, maggiore qualità dei servizi erogati, incremento dei beneficiari raggiunti e sviluppo di progetti pubblico-privati all'interno del modello definito "economia della conoscenza" soprattutto con riferimento ai soggetti che compongono il "modello della tripla elica" (Leydesdorff, 2000): istituzioni pubbliche, imprese for profit e sistema universitario.

3.2 Il contesto europeo

Nonostante il crescente interesse per queste nuove forme d'impresa non si è riusciti ancora a raggiungere una definizione univoca e formale a livello europeo con traduzione giuridica unitaria dell'impresa sociale, ma piuttosto si assiste a diverse esperienze a livello nazionale e locale, alcuni paesi europei hanno normato il concetto di impresa sociale con una disciplina ad hoc e/o status legali trasversali. Inoltre anche se crescenti nel numero le forme di impresa sociale legalmente o istituzionalmente riconosciute non restituiscono una reale immagine del panorama delle imprese sociali, in quanto queste sono spesso "nascoste" in altre forme giuridiche e soprattutto come cooperative, che è la forma più adatta per la gestione di attività

d'impresa sociali allargando la sfera dei beneficiari a tutta la comunità o un gruppo di soggetti invece di limitarsi alla compagine associativa (EC, 2013)

Questo comporta notevoli difficoltà anche per coloro che cercano di valutare dimensione e rilevanza del fenomeno. Infatti al momento, nonostante sforzi da parte di studiosi e della Commissione Europea sono disponibili solo informazioni e stime limitate a particolari sottopopolazioni di imprese sociali giuridicamente riconosciute.

Una problematica che coinvolge anche l'Italia in cui, sebbene a livello normativo le leggi definiscano ormai il fenomeno, vi sono ancora molti Enti del Terzo Settore (ex enti no profit) che pur essendo di fatto imprese sociali non ne hanno ancora assunto la qualifica giuridica o non si dichiarano tali¹⁴.

Da alcune ricerche sui dati più attuali di cui si dispone (Terjesen *et al.*,2011), emerge che la quota di popolazione europea attiva nell'imprenditoria sociale sia pari a: 4,1% in Belgio, al 7,5% in Finlandia, al 3,1% in Francia, al 3,3% in Italia, al 5,4% in Slovenia e al 5,7% nel Regno Unito.

Delle imprese create in Europa, una su quattro circa risulta essere un'impresa sociale e i principali settori di attività risultano essere: i servizi sociali (16,7%), l'occupazione e la formazione (14,9%) e l'ambiente (Fig.6).

Figura 6 – Aree di attività delle imprese sociali in Europa

Aree di attività	%
Servizi sociali	16,7%
Occupazione e formazione	14,9%
Ambiente	14,5%
Educazione	14,5%
Sviluppo economico, sociale e della comunità	14,3%
Cultura, arte e attività ricreative	7,1%
Salute	6,9%
Housing	2,7%
Associazioni d'impresa	2,0%
Advocacy, politica e giurisprudenza	1,6%
Altro	4,8%
Totale	100%

Fonte: Terjesen *et al.*,2011

Sono state svolte delle analisi più approfondite in merito alla diffusione dell'impresa sociale in alcuni paesi europei (Italia, Belgio, Francia, Regno Unito, Spagna, Lituania e Grecia) che

¹⁴ Dal 2016 l'ISTAT svolge censimenti permanenti del settore no profit italiano, a cadenza triennale e fornendo dati relativi alla struttura, consistenza, organizzazione e dimensioni economiche e sociali del settore.

considerano sia le imprese sociali istituzionali che quelle emergenti, ossia che presentano nella pratica caratteristica di impresa sociale pur senza averne riconoscimento giuridico¹⁵.

Tuttavia il quadro conoscitivo che si rileva in ambito europeo appare frammentario e incapace di fornire dati effettivamente comparabili, sebbene la presenza di una legge aiuti a definirne il fenomeno, il criterio normativo ne intercetta una minima parte.

Le componenti dell'ecosistema delle imprese sociali a livello europeo

La costruzione di un ambiente favorevole è sicuramente una condizione imprescindibile per permettere lo sviluppo delle imprese sociali considerando che la maggior parte dei paesi europei è ancora a uno stadio iniziale. Dallo studio a livello europeo emerge che 22 paesi su 29 osservati (viene compresa anche la Svizzera) non hanno definito un quadro politico specifico per incentivare lo sviluppo delle imprese sociali, anche se sempre di più ne stanno avviando uno. Nello studio della Commissione sono state in particolare identificate sei componenti dell'ecosistema delle imprese sociali europee oggetto di analisi:

1) Quadro normativo a livello nazionale: emerge che 16 paesi europei hanno una forma di legislazione che riconosce e regola l'attività d'impresa sociale e in particolare 5 paesi hanno creato nuove forme giuridiche di impresa sociale, 5 uno status di impresa sociale adattando la forma giuridica cooperativa mentre una ha ideato una forma giuridica specifica (*Community Interest Company*) adattando quella delle società di capitali. Altri 7 paesi (Belgio, Danimarca, Italia, Finlandia, Slovacchia, Slovenia e Lituania) hanno invece inserito una qualifica "trasversale" che può applicarsi a diverse forme giuridiche che rispettino requisiti definiti. Infine altri paesi (Lettonia, Lussemburgo, Malta, Polonia e Repubblica Ceca) stanno mettendo in atto lavori per l'introduzione della qualifica.

2) Servizi di sviluppo imprenditoriale e strumenti di supporto specifici per le imprese sociali: La maggioranza dei paesi (Belgio, Croazia, Danimarca, Germania, Francia, Italia, Lussemburgo, Polonia, Portogallo, Slovenia, Spagna, Svezia, Svizzera e Regno Unito) ha elaborato servizi pubblici atti a supportare lo sviluppo delle imprese sociali e degli attori dell'economia sociale, che sebbene varino si possono raggruppare in: a) sensibilizzazione, condivisione della conoscenza e apprendimento reciproco; b) servizi specifici di sviluppo aziendale; c) supporto agli investimenti; d) strumenti finanziari dedicati (ad esempio fondi di

¹⁵ Si veda: G. P. Barbetta, G. Ecchia, Nereo Zamaro, 2016. *Le istituzioni nonprofit in Italia: Dieci anni dopo*. Il Mulino. Inoltre i dati più recenti disponibili in merito alle imprese sociali sono ravvisabili nella ricerca di Euricse condotta sui dati raccolti dall'Istat relativamente al 2011 e opportunamente rielaborati.

investimento sociale); e) infrastrutture fisiche (ad esempio, spazi di lavoro condiviso); f) collaborazioni e accesso ai mercati.

3) Reti e strumenti di supporto mutualistici: essi sono presenti in più o meno tutti i paesi, maggiormente diffusi in modelli tradizionali come quello consortile in Italia, rilevante per lo sviluppo del settore, mentre stanno acquisendo sempre maggiore diffusione gli incubatori di imprese sociali e i servizi di investimento in questo settore.

4) Mercati di investimenti ad impatto sociale: un problema che per lungo tempo le imprese sociali hanno incontrato è la difficoltà di accedere ai finanziamenti e ciò dipende comunque molto dal modello giuridico e di business adottato dalle imprese sociali, più sono orientate al conseguimento di ricavi più elevata è la potenzialità soprattutto per fronteggiare la fase di start up e poi “scalare” l’attività.

Con riferimento al modello di governance adottato può essere difficoltoso accedere a fonti di finanziamento tradizionali, due sono le strategie adottate per ovviare a questi problemi: elaborazione di strumenti finanziari dedicati (diffusi soprattutto in Belgio, Danimarca, Francia, Germania, Polonia e Regno Unito) e lo sviluppo di mercati di investimento che perseguono una strategia di impact investing, che prevedono il finanziamento ad enti che assicurano un ritorno sociale oltre che finanziario e che utilizzano metodologie per la misurazione dei risultati attesi. Il Comitato Economico e Sociale Europeo¹⁶ ha affermato recentemente che gli investimenti ad impatto sociale devono essere sostenuti sia dai singoli stati che dalla Commissione Europea perché remunerano le imprese per il servizio reso, ma anche per il valore sociale in più che hanno generato. In particolare dovrebbero essere promosse sempre più le forme ibride di finanziamento, che comprendono un mix tra le risorse di proprietà dell’impresa e strumenti che consentano la condivisione del debito o del rischio, cui si affianca una componente di sovvenzioni (contributi pubblici, fondi filantropici e donazioni) e forme di capitale paziente ossia strumenti di equity o debito disposti a conseguire rendimenti tendenzialmente inferiori rispetto a quelli di mercato e a più lungo termine (oltre i sette anni), in coerenza con la strategia di continuità del servizio e creazione di valore nel lungo periodo assunta dalle imprese sociali.

5) Reportistica sociale e strumenti di misurazione dell’impatto: sono pochi i paesi che hanno elaborato sistemi implementati a livello nazionale o metodi di rendicontazione annuale

delle proprie attività e ancora meno di misurazione dell'impatto sociale generato. Inoltre nei casi in cui questi esistano non sono sempre obbligatori, questo insieme alla loro onerosità, difficoltà di applicazione e spesso la mancata comprensione della loro utilità ne riduce l'utilizzo.

6) Marchi e certificazioni: non sono particolarmente diffusi a livello europeo i sistemi di marchi e certificazioni per le imprese sociali, attualmente sono stati implementati nei seguenti paesi: Finlandia (*Social Enterprise Mark*), Regno Unito (*Social Enterprise Mark*), Germania (*Wirkt Stamp – It Works*), Polonia (*[eS] Certificate – Social Economy Enterprise*).

3.3 Il contributo dell'impresa sociale allo sviluppo sostenibile

In questo contesto assume un ruolo sempre più rilevante l'impresa sociale come strumento di sviluppo e sembra finalmente affermarlo anche la Riforma del Terzo Settore con un ampliamento del suo riconoscimento. Essa può ora contribuire alla crescita economica di attività produttive prima confinate in spazi troppo angusti e poco incentivati da una legislazione che non riconosceva in modo adeguato la possibilità di organizzare imprese con obiettivi diversi dal profitto e orientare i processi di crescita della produzione verso uno sviluppo attento al benessere umano e a modelli di economia circolare volti alla salvaguardia della dimensione ecologica e dell'ambiente.

Musella (2018) sostiene che l'impresa sociale possa considerarsi come antidoto allo sviluppo del capitalismo del XXI secolo e alle sue tre principali problematiche:

1) Crescita delle disuguaglianze: Molteplici studi e rapporti¹⁷, sia a livello nazionale che internazionale, evidenziano come la disuguaglianza sia aumentata enormemente negli ultimi anni e le interpretazioni a spiegazione di questo fenomeno sono molte. Facendo in particolare riferimento a quella proposta da Acemoglu e Robinson (2012), compatibile con quanto suggerito da altri economisti e sociologi, le regole e le istituzioni tendono a incentivare l'accumulo di ricchezza nelle mani di pochi e a motivare circoli viziosi per cui chi è povero lo diventa sempre di più e chi è ricco continua a guadagnare. In Italia né il sistema fiscale, né scuola e università sembrano riuscire a invertire questa tendenza e la disuguaglianza ha effetti

¹⁷ Per citarne alcuni: il Rapporto Oxfam, 2015. *Grandi Diseguaglianze crescono*. Disponibile al link: https://www.oxfamitalia.org/wp-content/uploads/2015/01/Paper-Davos-2015_finale.pdf e il Rapporto 2016, *Poverty e Shared Prosperity. Taking on inequality* della Banca Mondiale. Disponibile al link: <https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-and-shared-prosperity> e per quanto riguarda la situazione italiana l'attenzione posta dall'Istat a questo tema

molto negativi su molteplici aspetti della vita economica e sociale, come hanno dimostrato diverse ricerche¹⁸. In tal contesto per un intervento efficace si necessiterebbe di un'azione dello Stato atto a modificare radicalmente le norme che regolano l'attività economica e finanziaria nel senso di ritrovare la concreta salvaguardia dell'articolo 3 della Costituzione, che sancisce l'eguaglianza formale e sostanziale. In tal senso le imprese sociali possono dare un contributo rilevante non solo a riparare i danni che la disuguaglianza produce, ma anche perché possono ispirare l'intervento attivo delle istituzioni. Si pensi ad esempio all'importante contributo che le imprese sociali e gli altri enti dell'economia sociale svolgono sul fronte educativo e del contrasto alla dispersione scolastica con lo scopo di combattere degrado e sottosviluppo, dimostrando la reale possibilità di percorsi differenti per gruppi e persone, o le azioni contro la povertà alimentare (mense, empori sociali, frigoriferi solidali), in un mondo che spreca ogni anno tonnellate di cibo, o ancora le attività di inserimento lavorativo di soggetti che altrimenti avrebbero difficile accesso al mercato del lavoro.

2) Aumento dell'inquinamento globale e della devastazione ambientale

È indubbiamente avvertita in modo sempre più urgente la necessità di porre attenzione alla dimensione di tutela ambientale dello sviluppo sostenibile. Le imprese sociali si muovono sempre di più nella logica del contrasto allo spreco, della minimizzazione dei rifiuti e verso una visione orientata all'eco-sostenibilità dei processi produttivi e alla valorizzazione piena delle risorse. Così come è in aumento una sensibilità delle imprese tradizionali su questi fronti, stanno aumentando le imprese sociali che si occupano di: gestione diversa dei beni comuni, riutilizzo di beni confiscati alla mafia per progetti sociali, produzione agricola biologica sociale, commercio equo e solidale, azioni di contrasto allo spreco alimentare, riduzione della produzione di rifiuti con conseguente miglioramento dell'impronta ecologica orientando l'innovazione dei processi produttivi in chiave circolare.

3) Trasformazioni tecnologiche che preannunciano evoluzioni nei modi di produrre, lavorare, consumare, in una direzione che aumenta squilibri, alienazione e sofferenze sociali.

Lo sviluppo delle tecnologia ha sempre più un maggiore impatto sull'assetto economico e culturale della società generando un'inevitabile disoccupazione tecnologica di massa, perché essa porta alla diminuzione dei coefficienti lavoro/prodotto in molteplici ambiti,

¹⁸ Si faccia riferimento ad esempio a: Pickett K. e Wilkinson R., 2012. *La misura dell'anima. Perché le disuguaglianze rendono le società più infelici*. Ed: Feltrinelli

dall'agricoltura, alla manifattura, dai servizi del terziario tradizionale fino ai servizi di cura, un settore nel quale fino ad oggi non si era discusso della sostituibilità umana e lo strumento tecnologico era sempre stato considerato come mezzo per il miglioramento dell'output che per la sostituzione del lavoro umano con capitale. Si tratta di fattori che incideranno profondamente sui meccanismi distributivi e porteranno ad incrementare la polarizzazione della società in "ricchi" e "poveri". Non si tratta certamente di condannare lo sviluppo della scienza, quanto piuttosto di capire come le nuove tecnologia potrebbero aiutare la condizione umana e quei fattori che la danneggiano: miseria e ignoranza, alienazione del lavoro, conflitti e guerre e proprio le imprese sociali, che sono già naturalmente indirizzate al benessere delle persone e delle comunità, svincolandosi dalla mera logica del profitto possono avere in questo una posizione importante, mostrando che un altro uso della tecnologia è possibile.

Se la Riforma del Terzo Settore raggiungerà davvero lo scopo di dare maggiore spazio alle iniziative con "finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale" nascenti dalla volontà dei singoli e delle organizzazioni private si potranno realmente generare quegli strumenti validi a contrastare disuguaglianze eccessive, salvaguardare l'ambiente e sfruttare le potenzialità che derivano dal progresso tecnico allo sviluppo umano e non all'aumento dei profitti di pochi. Ovviamente per permettere questo si renderà necessario un salto di qualità del Terzo Settore e delle singole componenti che ne fanno parte, prime tra tutte le imprese sociali, in modo da rivitalizzare la funzione economica, sociale e culturale che esso con le sue peculiarità può svolgere.

3.4 Il contesto normativo italiano

3.4.1 I principi guida della Riforma del Terzo Settore

Il 18 Giugno 2016 è stata pubblicata in Gazzetta Ufficiale la Legge di delega al Governo per la Riforma del Terzo Settore (Legge 106/2016), con cui è iniziato il lungo iter di riforma dell'intera disciplina dei soggetti no profit, che è sempre stata contraddistinta da forte disomogeneità e stratificazione normativa portando ai tre decreti attuativi riguardanti: l'istituto del cinque per mille (D.Lgs. 111/2017), la revisione della disciplina dell'impresa sociale (D.Lgs. 112/2017) e il Codice Unico del Terzo settore (D.Lgs. 117/2017). Quest'ultimo in particolare, composto da XII Titoli e 104 articoli si caratterizza come l'intervento maggiore per l'armonizzazione dell'intera materia.

Si possono ravvisare tre principi fondativi che sorreggono l'intero impianto della Riforma del codice del Terzo Settore (D. Lgs 117/2017) e i successivi decreti attuativi:

1) Il primo principio riguarda il raggiungimento del regime di riconoscimento di questi enti tale per cui l'autorità pubblica non deve più concedere l'autorizzazione al soggetto del Terzo Settore che intenda perseguire “senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale” (art. 4, c.1), ma è stata finalmente normata questa volontà e realtà, che deve ora rispettare determinate regole. Questo passaggio permetterà di sviluppare le potenzialità che la società civile italiana è in grado di esprimere, fino ad ora infatti è sempre prevalsa una struttura burocratica e vincoli normativi privi di una motivazione razionale e dettate più dalla cultura del sospetto orientata alla prevenzione più che alla nascita del nuovo. Eppure sono proprio gli enti del Terzo settore che possono aumentare la solidità del tessuto sociale al fine di ridurre il fenomeno della “società liquida” discusso da Bauman¹⁹.

2) Il secondo principio fa riferimento al venir meno di quella convinzione secondo cui gli enti del Terzo Settore avessero la funzione di sopperire ai c.d. “fallimenti del Mercato e dello Stato”, con una concezione quindi di tipo “additivistica” degli ETS rispetto agli altri due, per arrivare ora invece a una concezione “emergentistica”, secondo cui questi enti permettono il controllo in senso equitativo dell'attività economica per accrescere la dotazione di capitale sociale (di tipo bridging), per rafforzare le azioni di advocacy (patrocinio) a tutela dei diritti di cittadinanza, configurandosi come una forma d'agire che modifica le relazioni già esistenti della società.

3) Il terzo principio fondativo e punto cruciale, fa riferimento all'accoglimento da parte del legislatore della cultura dell'impatto sociale (art.7, c.3 L. n.106/2016), la cui misurazione è un'attività espressiva della *evidence based policy*, che prenderà sempre maggiore rilevanza sulla scia di ciò che accade già in Europa e nel mondo anglosassone. Infatti non è più sufficiente limitarsi a manifestare l'output di un certo progetto, ma è necessario misurare l'outcome, ossia il cambiamento sulla comunità di riferimento provocato dall'intervento effettuato; quello “sviluppo” che nelle scienze sociali prende la definizione di passaggio da uno stato a uno più avanzato a cui si associa un incremento di valore da misurare. Il problema che si pone nella scena attuale è quello di arrivare a definire delle metriche di valutazione di impatto sociale che tengano conto dell'identità e della missione specifica dei diversi enti del Terzo Settore (proprio su questo tema si soffermerà il secondo capitolo).

¹⁹ Si veda Bauman Z., 2002. *Modernità liquida*, Roma-Bari: Laterza

La Riforma del Terzo Settore riconosce finalmente la rilevanza di questa realtà imprenditoriale, in particolare l'estensione della possibilità di fare impresa in ambiti sempre più estesi e l'istituzione di un fondo per il sostegno e lo sviluppo dell'impresa sociale sono due elementi che emergono chiari a testimonianza di un atteggiamento legislativo più positivo e coraggioso in merito ad una realtà che dieci anni fa era ancora considerata con scetticismo a causa del legame con i canoni classici del pensiero economico giuridico secondo cui un'impresa per definirsi tale debba essere orientata al profitto o è altrimenti destinata inevitabilmente al fallimento.

Il decreto D.lgs. 112/17 va infatti a ridefinire caratteristiche, requisiti e modello di funzionamento dell'impresa sociale posizionandola nel quadro politico culturale del Terzo settore, ma attribuisce alla dimensione dell'imprenditorialità un orizzonte orientato al benessere generale della comunità definendo la "produzione come fatto sociale" contribuendo allo sviluppo della "terra di mezzo" tra motivazioni pro sociali e speculative. Le imprese sociali sono in grado di perseguire allo stesso tempo l'obiettivo dello sviluppo e della coesione e comunicano le loro attività attraverso il Bilancio Sociale, che per le imprese sociali di dimensioni maggiori, deve anche comprendere la valutazione dell'impatto sociale, definito nella legge delega 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"* (art. 7, comma 3, l. 106/16).

Questi principi fondativi trovano la loro piena rilevanza in un contesto in cui il Ministero dell'Ambiente ha, nel Marzo 2017, reso pubblica la Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile 2017-2030, nelle sue tre dimensioni, per il raggiungimento del quale gli enti del Terzo Settore e in particolare le imprese sociali, per il loro peculiare modello di business possono avere un ruolo fondamentale. Non è un caso infatti che nei 17 obiettivi dell'Azienda 2030 delle Nazioni Unite si dia molta più importanza al ruolo e all'azione della società civile organizzata per dare concreta applicazione allo sviluppo di nuove relazioni collaborative tra Stato, mercato e comunità.

3.4.2 La disciplina dell'impresa sociale in Italia

L'idea che le imprese sociale diano un contributo economico e sociale importante si è affermata negli anni '90 del secolo scorso ed è infatti negli ultimi trent'anni che molteplici paesi e la Commissione Europea hanno adottato leggi o politiche orientate a definire e

regolarne il fenomeno (Galera e Borzaga, 2009) ed essa è divenuta oggetto di studio di molteplici discipline e studiosi.

Ne deriva una profonda modifica del ruolo conferito al settore no profit e degli enti che lo compongono dove da un mero ruolo di advocacy, promozione, pioneering e redistribuzione di risorse si è passati a quello di produzione in forma imprenditoriale di servizi di welfare e l'Italia si è posta tra i primi paesi a interessarsi, con un dibattito particolarmente intenso, a questa nuova forma d'impresa che andrebbe considerata distintamente sia dai più "tradizionali" enti no profit a carattere erogativo o donativo che hanno gli stessi obiettivi, ma non possono svolgere un'attività d'impresa, sia dai classici enti for profit (Borzaga e Fazzi, 2011).

L'impresa sociale, che non è un nuovo ente, ma una qualifica giuridica riconosciuta dall'ordinamento è stata inserita per la prima volta nell'ordinamento nazionale con la Legge sulla Cooperazione sociale (L. 381/1991) da considerarsi a tutti gli effetti la norma istitutiva della prima forma di impresa sociale.

Negli anni '90 infatti in seguito allo sviluppo delle cooperative sociali sono emersi i limiti sia della Legge 381/1991, che del contesto normativo del Codice Civile da cui questi enti erano regolati. I settori di intervento della Legge 381 erano infatti troppo limitati e la forma cooperativa sociale, che sarebbe potuto essere adottata anche per altre attività, non risultava la forma più adatta per condurre attività richiedenti alti investimenti in capitale o modelli di governance più complessi. Inoltre emersero resistenze da parte delle organizzazioni associative e di volontariato che per svolgere attività di impresa sociale erano costrette ad assumere la forma di cooperativa, con relativa forte modifica della struttura proprietaria e di governance.

A questo punto il Parlamento, sottoposto a molteplici pressioni, emanò la Legge delega sull'impresa sociale 118/2005, il decreto legislativo n. 155 del 24 Marzo 2006 che la recepì ed altri quattro decreti ministeriali susseguiti fino al 2010 che estesero la possibilità, non obbligatoria, di acquisire la qualifica di "impresa sociale" a tutte le forme giuridiche del Codice Civile (Fici e Galletti, 2007) nel rispetto di alcune condizioni:

- L'impossibilità per le imprese sociali di essere controllate da imprese for profit ed enti pubblici
- Libera scelta del settore di attività tra quelli compresi nella normativa e che sono stati estesi rispetto al 1991

- E' imposta la partecipazione a lavoratori e utenti e la pubblicazione di bilancio economico finanziario e sociale
- Le cooperative sociali non sono automaticamente riconosciute come imprese sociali (per il passaggio è necessario la modifica dello Statuto)
- Non sono previsti benefici fiscali a favore di queste imprese

Oggi il D.lgs n. 155/2006, che ebbe un sostanziale insuccesso, è stato esplicitamente abrogato e l'impresa sociale è regolata dal D.lgs n.112 del 3 luglio 2017 in attuazione della legge delega n.106 del 6 giugno 2016. Tale decreto, che si colloca nell'ambito della Riforma generale del Terzo Settore, punta a svolgere un importante intervento di chiarificazione e sistemazione della lacunosa normativa previgente introducendo delle importanti innovazioni di diversa natura allo scopo di rilanciare l'impresa sociale quale modello organizzativo.

Il nuovo decreto non comprende tutta la normativa riferibile all'impresa sociale, in quanto a questa si applicano, se compatibili, le disposizioni del d.lgs 3 luglio 2017 n.117 (CTS) e in mancanza, per gli aspetti che non sono ancora disciplinati, le disposizioni del Codice Civile riguardanti la forma giuridica in cui l'impresa sociale viene costituita (art. 1, comma 5, d.lgs 112/2017).

In una prospettiva comparativa la disciplina italiana dell'impresa sociale rappresenta il modello europeo - insieme a quello inglese della community interest companies - più avanzato di legislazione sull'impresa sociale con riferimento in particolare alla qualifica normativa in quanto è accessibile ad enti costituiti in differente forma giuridica, diversamente dagli ordinamenti in cui essa viene considerata come un particolare sottotipo di ente giuridico o più precisamente di società cooperativa (Fici, 2018).

Nozione e qualifica di impresa sociale

L'impresa sociale è la tipologia organizzativa compresa tra gli enti "tipici"²⁰ del Terzo Settore (art. 4, co.1 CTS) - insieme a organizzazioni di volontariato (ODV), associazioni di promozione sociale (APS), enti filantropici, reti associative e società di mutuo soccorso - che il legislatore ha specificamente teorizzato quale preposta all'attività economica d'impresa, sebbene tale esercizio non sia di base precluso agli altri enti del Terzo settore.

²⁰ Oltre agli enti "tipici" sussiste anche la possibilità di costituire ETS "atipici" in forma di associazione, fondazione o altro ente di carattere privato diverso dalle società (art. 1, co.1 CTS). Le imprese sociali sono l'unica fattispecie del terzo settore che può avere forma societaria (Fici, *Fonti della disciplina, nozione e governante degli Enti del Terzo settore*)

Tuttavia è bene ribadire che l'impresa sociale non è un nuovo ente operante nel Terzo Settore italiano, ma bensì una qualifica giuridica riconosciuta nell'ordinamento nazionale.

Secondo l'art.1, del D.lgs 112/17 la qualifica di impresa sociale può essere acquisita da tutti gli enti privati aventi qualsiasi forma giuridica (anche quelli costituiti nelle forme previste dal libro V del codice civile) e deve comunque avvenire per atto pubblico (art. 5, co.1).

Sono escluse le società costituite da un unico socio persona fisica (fatta eccezione però per Spa e Srl unipersonali), le amministrazioni pubbliche e le società sottoposte a direzione o controllo da parte di imprese for profit o della Pubblica Amministrazione.

Le cooperative sociali e i loro consorzi acquisiscono "di diritto" la qualifica di imprese sociali (art. 1, co. 4, D.lgs 112/2017), mentre gli enti religiosi civilmente riconosciuti possono assumerla se svolgono le attività elencate all'art. 2, per tali attività adottino un regolamento in forma di atto pubblico o scrittura privata autenticata e per il loro svolgimento costituiscano un patrimonio destinato e mantengano separate le scritture contabili.

Le condizioni da rispettare affinché sia possibile l'attribuzione di qualifica di impresa sociale sono sancite nel decreto oggetto d'analisi e comprendono:

1.L'esercizio in via stabile e principale di una o più attività d'impresa *"di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività"*²¹. Per "attività principale" si intende l'attività i cui ricavi siano superiori al 70% dei ricavi complessivi dell'impresa sociale e si considerano di "interesse generale" i settori di utilità normati da decreto legislativo, all'art. 2 D.lgs 112/2017. È di rilevante importanza sottolineare come la Riforma abbia ampliato notevolmente i settori in cui l'impresa sociale può operare, inserendone molti che precedentemente difficilmente erano sottratti dal dualismo Stato e Mercato lasciando alla terza via solo nicchie o ruoli di subfornitura. Ora invece si veda la Fig.4, per capire come le attività in cui le imprese sociali possono intervenire siano aumentate orientando il settore sociale anche ad attività quali rigenerazione di beni abbandonati, valorizzazione di luoghi e tradizioni dimenticate, innovazione dei servizi di terziario sociale, nascita di una nuova offerta di housing e di domiciliarità.

²¹ Art. 1, co.1, D.lgs 112/2017

Figura 7 – Settori in cui operano le imprese sociali (sviluppo normativo)

Settori in cui possono operare le cooperative sociali - 381/1991 (norma istitutiva delle imprese sociali)	Settori in cui possono operare le imprese sociali - 155/2006	Settori in cui possono operare le imprese sociali - 112/2017
a. servizi sociali, socio-sanitari ed educativi; b. lo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate	a. assistenza sociale; b. assistenza sanitaria; c. assistenza socio-sanitaria; d. educazione, istruzione e formazione; e. tutela dell'ambiente e dell'ecosistema; f. valorizzazione del patrimonio culturale; g. turismo sociale; h. formazione universitaria e post-universitaria; i. ricerca ed erogazione di servizi culturali; l. formazione extra-scolastica.	a. servizi sociali; b. interventi e prestazioni sanitarie; c. prestazioni socio sanitarie; d. educazione, istruzione e formazione professionale e. salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali; f. valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio g. formazione universitaria e post-universitaria; h. ricerca scientifica di particolare interesse sociale i. attività culturali, artistiche, ricreative di interesse sociale; j. Radiodiffusione sonora a carattere comunitario k. organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale culturale e religioso l. formazione extra-scolastica; m. servizi strumentali alle imprese sociali; n. cooperazione allo sviluppo o. commercio equo e solidale; p. servizi finalizzati all'inserimento lavorativo; q. alloggio sociale; r. accoglienza umanitaria e integrazione sociale dei migranti; s. microcredito; t. agricoltura sociale; u. attività sportive dilettantistiche; v. riqualificazione beni pubblici inutilizzati e beni confiscati.

Fonte: Elaborazione personale

L'elenco è pertanto più lungo di quello presente nell'art. 2, co.1 dell'abrogato d.lgs 155/2006, ma non comprende tutte le attività di cui all'art. 5, co.1 CTS in quanto questo, che è norma generale rispetto all'art.2 d.lgs 112/2017, indica una serie di attività che per la loro caratteristica di essere gratuite ed erogative non possono essere svolte in forma d'impresa, come per esempio la beneficenza.

L'interesse generale è comunque rispettato per le attività d'impresa nelle quali, a prescindere dal loro oggetto, al fine di perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale sono occupati:

a) lavoratori molto svantaggiati ai sensi dell'articolo 2, numero 99), del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, e successive modificazioni;

b) persone svantaggiate o con disabilità (secondo l'art. 112, co. 2, del D.lgs. 50/2016), e successive modificazioni, nonché persone beneficiarie di protezione internazionale ai sensi del D.lgs 251/2007, e successive modificazioni, e persone senza fissa dimora iscritte nel registro di cui all'articolo 2, co.4, della L. 1228/1994, le quali versino in una condizione di povertà tale da non poter reperire e mantenere un'abitazione in autonomia.

In entrambi i casi si considera necessaria per il rispetto del requisito un impiego non inferiore al 30% del totale dei dipendenti da calcolarsi per teste, ma in ogni caso per quanto riguarda i lavoratori alla lettera a), questi non possono contare per più di un terzo.

Da ciò ne deriva quindi che al fine di poter qualificare l'attività come di interesse generale per il legislatore non sia di prioritaria importanza il settore di riferimento quanto piuttosto che determinate categorie di persone vengano impiegate in tale attività. Ovviamente è possibile che un'impresa sociale possa assumere entrambe le finalità, ossia l'inserimento al lavoro delle suddette persone svantaggiate per l'esercizio di una o più attività d'impresa di cui all'art. 2 co.1. D.lgs 112/2017.

2.L'impresa sociale è priva dello scopo di lucro, infatti destina eventuali utili di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio. Viene quindi vietata la distribuzione, anche indiretta, ossia tramite aggiramento del vincolo di destinazione mediante atti o negozi che possano in sostanza "incorporare" assegnazione di utili e avanzi di gestione, fondi e riserve comunque denominati, a fondatori, soci o associati, lavoratori e collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi sociali, anche nel caso di recesso o altra ipotesi di scioglimento individuale del rapporto (Art.3, co.2).

Tuttavia grazie alla Riforma l'assenza di scopo di lucro di tali enti non è totale in quanto il co.3 opera in deroga al co.1 del medesimo articolo permettendo, al fine di favorire l'accesso di capitali di rischio nell'impresa sociale costituite nella forma di cui al libro V del codice civile e pertanto non alle associazioni e fondazioni imprese sociali, la possibilità di rivalutare il capitale sottoscritto dai soci e di destinare dividendi ai soci, anche emettendo strumenti finanziari, rispettando il vincolo oggettivo di destinare solo una quota inferiore al cinquanta per cento degli utili e degli avanzi di gestione annuali, sottratte perdite degli esercizi precedenti e il limite soggettivo secondo cui il capitale effettivamente versato non può essere remunerato in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo.

Inoltre sempre nelle imprese sociali costituite nella forma di cui al libro V del codice civile è ammesso il rimborso al socio del capitale effettivamente versato ed eventualmente rivalutato o aumentato nei limiti della variazione dell'indice nazionale generale annuo dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati, calcolate dall'ISTAT, per il periodo che corrisponde a quello dell'esercizio in cui utili e avanzi di gestione sono stati prodotti.

È infine possibile destinare gli utili, sempre nel limite del 50%, a erogazioni gratuite verso gli enti del Terzo Settore diversi dalle imprese sociali che non siano fondatori, associati o soci dell'impresa sociale erogante o enti controllati da quest'ultima, quindi in tal senso l'impresa sociale che produce utili può incentivare essa stessa iniziative socialmente utili intraprese da

ODV o APS o altri soggetti del Terzo settore di natura erogativa. Un'altra possibilità di distribuzione degli utili è posta poi dall'art.16²².

Un'interpretazione molto diffusa e accettata afferma che il vincolo di distribuzione di utili svolgesse un'importante funzione in quanto si qualifica come possibile occasione per superare i fallimenti del contratto derivanti dalla tradizionale presenza di asimmetrie informative tra produttore e consumatore (o donatore), che non permettono a questi ultimi di poter verificare ex post la qualità del prodotto concordata ex ante. Il vincolo a non distribuire utili assicurava infatti il consumatore che l'impresa non fosse interessata a sfruttare l'asimmetria ex post diminuendo la qualità del prodotto al fine di massimizzare il profitto. Tale funzionalità viene quindi parzialmente meno con l'attuale previsione della possibilità di distribuire parte degli utili, ma dall'altra parte il grande vantaggio è che rende il modello dell'impresa sociale maggiormente attrattivo nei confronti di potenziali investitori.

La qualifica di impresa sociale è ottenuta con l'iscrizione dell'ente nell'apposita sezione del registro delle imprese (art. 5, comma 2, d.lgs. 112/2017), al momento della costituzione ma anche successivamente, infatti anche un ente che è già costituito come ETS può assumerla in un momento seguente, ma in tal modo si viene a determinare una perdita delle altre qualifiche specifiche del Terzo Settore che siano incompatibili con quella di impresa sociale (ad esempio quella di ODV) come sancito dall'art. 46, co.2 CTS che consente l'iscrizione in una sola sezione del RUN, con unica eccezione per le reti associative²³.

La perdita di questa con conseguente cancellazione da apposita sezione del registro può avvenire volontariamente o perchè l'autorità di controllo ravvisa situazioni di irregolarità, non determina comunque la liquidazione dell'ente, ferma restando la devoluzione obbligatoria del patrimonio (art. 15, co.8, d.lgs 112/2017).

Un terzo gruppo di norme regola invece la governance dell'impresa sociale, che dipende dalla forma giuridica in cui l'impresa sociale è costituita, ma sono tuttavia previste delle norme comuni che ogni impresa sociale deve rispettare per conservare la qualifica, quali quelle che

²² Art. 16. D.lgs. 112/2017: *“Fondo per la promozione e lo sviluppo delle imprese sociali 1. Le imprese sociali possono destinare una quota non superiore al tre per cento degli utili netti annuali, dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti, a fondi istituiti dagli enti e dalle associazioni di cui all'articolo 15, comma 3, nonché dalla Fondazione Italia Sociale, specificamente ed esclusivamente destinati alla promozione e allo sviluppo delle imprese sociali attraverso azioni ed iniziative di varia natura”*.

²³Deve sottolinearsi che gli adeguamenti statutari necessari affinché un ETS già costituito possa assumere la qualifica di impresa sociale possono compiersi alla stregua dell'art. 101, comma 2, CTS.

per garantire l'autogestione dell'ente prevedono la nomina della maggioranza degli amministratori all'assemblea dei soci o degli associati dell'impresa sociale. Inoltre per l'esigenza di trasparenza e accountability viene richiesto all'impresa sociale di redigere il bilancio d'esercizio e il bilancio sociale e vi è il vincolo di avere almeno un sindaco, e in presenza di determinate circostanze, un sindaco che sia revisore legale iscritto (art.10). Inoltre al fine di permettere il carattere partecipativo dell'impresa sociale si prevedono forme che coinvolgano i lavoratori, utenti e altri stakeholder (art. 11) e per garantire l'equità viene fissato un limite alle differenze retributive (art.13).

Il legislatore si è inoltre occupato di introdurre delle norme che permettano forme di controllo pubblico adeguate a permettere che la qualifica d'impresa sociale venga attribuita solo da enti realmente tali, ciò sia ad interesse dello Stato che finanzia l'impresa sociale tramite misure fiscali o d'altro genere, sia nell'interesse di garantire una "immagine" comune del sistema imprese sociali che sia integro e positivo e quindi minimizzare l'impatto negativo reputazionale che l'uso improprio della qualifica da parte di un ente avrebbe sull'intero gruppo. All'art. 15 del d.lgs 112/2017, grazie a una revisione della disciplina previgente recependo soluzioni poste dalle società cooperative, viene stabilito che la funzione di controllo, con periodicità almeno annuale, venga esercitata dall'Ispettorato nazionale del lavoro (art.15, co.2) facente parte del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, il quale può altrimenti decidere di avvalersi di enti associativi tra imprese sociali a cui aderiscano almeno mille imprese sociali iscritte nel registro delle imprese di almeno cinque regioni o province autonome o delle "centrali cooperative" (art. 3, d.lgs 220/2002) che esercitano già per legge il controllo sulle cooperative sociali.

Il ruolo delle agevolazioni fiscali

Il fatto che l'abrogato d.lgs. 155/2006 abbia riscosso poco successo per quanto riguarda il numero delle imprese sociali (diverse dalle cooperative sociali) raggiunto, viene generalmente attribuito a differenti elementi, quale il totale divieto di distribuire utili ai soci, ma in particolare la mancanza di norme fiscali agevolative in grado di incentivarne la costituzione. Con la Riforma il legislatore ha cercato di ovviare a questo problema attraverso l'art. 18 d.lgs. 112/2017 attraverso le seguenti misure fiscali:

- 1) Detassazione degli utili ed avanzi di gestione che l'impresa sociale destina allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incrementare il patrimonio, previa imputazione, per limitato periodo di tempo a una riserva indivisibile in sospensione d'imposta, nonché al

versamento del contributo dovuto per l'attività ispettiva o ad aumento gratuito del capitale sociale ai fini della sua rivalutazione.

2) È prevista la detrazione d'imposta (per le persone fisiche) o la deduzione del reddito (per le società e gli altri enti giuridici) del 30% delle somme investite nel capitale sociale di un'impresa sociale in forma societaria (anche cooperativa) a condizione però che tale società sia costituita dopo o comunque non più di trentasei mesi prima l'entrata in vigore del decreto (20 luglio 2017) e deve aver acquisito la qualifica di impresa sociale successivamente a tale data ossia sulla base del nuovo decreto.

3) La terza e importante misura ai fini del reperimento di finanziamento da parte delle imprese sociali è la possibilità di raccogliere capitale di rischio attraverso piattaforme online (crowdfunding). Esse vengono infatti incluse tra i soggetti che le possono utilizzare ai sensi dell'art. 50 quinquies e i cui strumenti finanziari possono essere oggetto di offerta al pubblico ai sensi dell'art. 100 ter del Testo Unico in materia di intermediazione finanziaria (TUF).

Altre misure di promozione delle imprese sociali fanno riferimento alla possibilità di costituire gruppi di imprese sociali capaci di auto controllarsi, ma anche di autopromuoversi in una prospettiva di sistema. L'agevolazione fiscale è l'incentivo pubblico destinato a tale specifico fine.

Infine alcune azioni di sostegno sono ravvisabili in altre fonti normative, quale ad esempio quella che riguarda la costituzione del fondo da 200 milioni di euro che il decreto del Ministero dello sviluppo economico, 3 luglio 2015, ha istituito al fine di promuovere finanziamenti agevolati per la realizzazione di programmi di investimento e divenuto operativo di recente.

4.LA COOPERATIVA SOCIALE

Le cooperative sociali sono particolari tipi di società cooperative che si contraddistinguono per una finalità di solidarietà sociale, sono la prima forma giuridica, e oggi la maggior diffusa, di impresa sociale in Italia, in quanto introdotte con la Legge 381/91. Questa legge è stata inoltre un importante esempio per molti legislatori europei per l'introduzione delle cooperative sociali nel loro ordinamento. Esse devono essere iscritte nel registro delle imprese nell'albo delle società cooperative e sono dotate di personalità giuridica.

Il loro sviluppo inizia negli anni '80 e negli ultimi decenni esse hanno accresciuto notevolmente il loro ruolo tra le organizzazioni che si impegnano ad offrire prestazioni di interesse collettivo per ragioni attribuibili:

- Alla crisi del modello pubblico di welfare e alla crescita di attività di tipo solidaristico su base comunitaria
- Alla possibilità, permessa da tale veste giuridica ad hoc di poter gestire servizi di una certa complessità organizzativa, in modo imprenditoriale, democratico e trasparente. Essa viene infatti normata da obblighi amministrativi e da un sistema di garanzie verso terzi che è paragonabile a quello previsto per le società di capitali, oltre ad essere sottoposta ad Ispezioni da parte del Ministero del Lavoro.
- Agli obiettivi innovativi presenti nel movimento cooperativo volti a riscoprire la sua vocazione storica: l'impresa sociale non deve limitarsi a soddisfare gli interessi dei propri associati, ma deve portare benefici anche al di fuori della compagine sociale.
- Alla consapevolezza, in particolare accresciutasi negli anni '90, dei limiti del modello "tutto pubblico" di Stato Sociale, che ha portato a decentrare verso le cooperative i servizi alla comunità.

Le cooperative sociali, secondo la Legge 381/1991 possono essere di due tipi:

- Di tipo A: gestiscono servizi di tipo sociale (progetti di reinserimento sociale, centri di aggregazione per ragazzi, centri per anziani, centri rieducativi, case famiglia ed alloggio), sanitari (strutture assistenziali e assistenza domiciliare ad anziani o disabili), educativi (centri ludici, di animazione, formazione per operatori sociali), sia direttamente, che in convenzioni con enti pubblici. Esse sono in grado di offrire servizi integrati per aree di intervento e per professionalità impiegate e generalmente sostengono costi inferiori e con maggiore flessibilità rispetto alla gestione diretta da

parte delle strutture pubbliche, ma dall'altro lato sono costrette spesso a dover operare per lo più con committenti che progettano e organizzano il servizio, dipendendo economicamente dalle Pubbliche Amministrazioni. Sono presenti in settori in forte crescita come i servizi domiciliari e sono in grado di coinvolgere utenti e territorio.

- Di tipo B: svolgono attività produttive –agricole, industriali, commerciali o di servizi- allo scopo dell'inserimento lavorativo, rendendo possibile lo scopo di promozione occupazionale, di soggetti svantaggiati, individuati nelle seguenti categorie²⁴ (Art.4, co.1 Legge 381/91):
 - a) invalidi fisici, psichici e sensoriali;
 - b) ex degenti di istituti psichiatrici;
 - c) soggetti a trattamento psichiatrico;
 - d) tossicodipendenti;
 - e) alcolisti;
 - f) minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare;
 - g) persone detenute o internate negli istituti penitenziari;
 - h) condannati ed ex internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno ai sensi dell'articolo 21 della legge 26 luglio 1975, n. 354 e successive modificazioni.

É necessario che le persone svantaggiate inserite in cooperativa costituiscano almeno il 30% dei lavoratori della cooperativa e, coerentemente con il loro stato soggettivo, assumano la qualifica di soci. Inoltre le stesse devono avere una predisposizione sufficiente al lavoro e ci deve essere la presenza di lavoratori ordinari tale da assicurare lo svolgimento dell'attività. L'organismo deve essere gestito tenendo presente un progetto complessivo di formazione e programmi personalizzati.

Alle cooperative di tipo B sono riconosciute alcune agevolazioni:

- Gli enti pubblici possono, in deroga alla disciplina in materia di contratti della Pubblica Amministrazione stipulare convenzioni con le stesse per fornire beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari alle persone svantaggiate

²⁴ La condizione di appartenenza alle categorie di svantaggio deve risultare da documentazione rilasciata dalle diverse competenti autorità mentre, per determinare la soglia minima di invalidità si deve prendere in considerazione quella stabilita per il collocamento obbligatorio, la quale è fissata nella misura del 45% (legge 12 marzo 1999, n. 68)

- Le aliquote di contribuzione per l'assicurazione obbligatoria previdenziale e assistenziale, relativamente alla retribuzione delle persone svantaggiate, sono state ridotte a zero²⁵.

La riforma del Terzo Settore ha introdotto degli importanti cambiamenti nelle disposizioni che regolano le cooperative sociali. Il CTS chiarisce all'art. 4, co.1 e all'art. 46, co.1 lett. d) che le cooperative sociali appartengono al Terzo Settore, sebbene non fosse necessario, dal momento che esse sono imprese sociali di diritto e i loro dati confluiranno pertanto nel RUN nella sezione "imprese sociali" direttamente una volta avvenuta l'iscrizione obbligatoria al registro delle imprese.

Il richiamo della legge 381/1991 nel sistema legislativo del Terzo Settore (D.lgs 3 luglio 2017, n. 117) all'art. 3, co.1, consente di applicare alle cooperative sociali, in quanto compatibili, le regole del CTS, infatti laddove non siano applicabili il legislatore lo esplicita chiaramente. Le cooperative sociali sono considerate nelle disposizioni di natura fiscale del CTS (artt. 82, co.1 e 89, co.11).

Per quanto riguarda la Riforma, nell'ambito del d.lgs. 112/2017 sull'impresa sociale, le cooperative sociali (e i loro consorzi) sono destinatarie di un trattamento particolare, ossia acquisiscono di diritto la qualifica di impresa sociale senza necessità di verificarne i requisiti per la qualifica. Le disposizioni del d.lgs. 112/2017 sono in gran parte norme di qualificazione di una fattispecie, quella di "impresa sociale" con la conseguenza che le cooperative sociali sono sottratte alla loro applicazione e questo è coerente con le intenzioni del legislatore che ha voluto migliorare la condizione delle cooperative sociali rispetto all'art. 17 co.3 (d.lgs. 155/2006), che riservava il diritto di qualifica di impresa sociale solo a quelle cooperative sociali che osservassero le disposizioni sulla redazione del bilancio sociale e sul coinvolgimento dei lavoratori e destinatari dell'attività.

Sicuramente sono applicabili alle cooperative sociali le disposizioni del d.lgs. 112/2017 che non sono norme di qualificazione della fattispecie, mentre per quanto riguarda i controlli e le loro possibili conseguenze vale quanto è previsto dall'art. 15, co. 5 e 8.

²⁵ Il diritto all'esenzione contributiva spetta sia che si tratti di soci della cooperativa (art.4 l. 381/1991) sia che si tratti di lavoratori dipendenti della stessa (Circ.INPS 29 dicembre 1992 n.296), purché il numero delle persone svantaggiate costituiscano almeno il 30% dell'intero organico occupato (come emerge anche dalla circolare n. 116/1992 del Ministero del Lavoro).

Alcune tematiche che hanno destato dei dubbi riguardano l'obbligo per le cooperative sociali della costituzione del collegio sindacale (art. 10 D.lgs. 112/2017), della redazione del bilancio sociale e del coinvolgimento di lavoratori, utenti e stakeholder.

Il Ministero del Lavoro, con nota 22.02.2018, n. 2491, ha fornito chiarimenti in ordine a questi tre argomenti.

Per quanto riguarda le attività e il collegio sindacale, la tesi sostenuta è che si debbano applicare le norme dettate per le cooperative sociali. Per quanto concerne il bilancio sociale, si applica l'art. 9, co. 2, D.Lgs. 112/2017 che impone l'obbligo di redazione, deposito e pubblicazione del bilancio sociale per le imprese sociali, indipendentemente dalla dimensione (confermato dal D.M. 29 Luglio 2019) infine la questione del coinvolgimento di lavoratori, utenti e stakeholder viene chiarita dall'art. 11 co.5, che esclude la mutualità prevalente dal suo ambito applicativo, tra cui le cooperative sociali che sono tali di diritto.

Tuttavia sarebbe comunque opportuno, seppur non obbligatorio, che le cooperative sociali decidessero di usare volontariamente misure di governance al fine di rafforzare l'identità di impresa sociale volta a principi di trasparenza e coinvolgimento degli stakeholder rispetto alle imprese ordinarie.

Un'altra questione particolarmente spinosa è poi quella riguardante le attività di interesse generale che le cooperative sociali sono ammesse a svolgere secondo il d.lgs. 112/2017. Infatti l'art. 1, co.1, legge 381/91, nel momento in cui presenta le attività che una cooperativa sociale può esercitare non risulta allineato con l'art. 2, co.1, d.lgs 112/2017, non si capisce quindi se la cooperativa sociale, in quanto impresa sociale di diritto, possa svolgere anche le altre attività previste all'art. 2, co.1 d.lgs. 112/2017 nonostante la disciplina di cui all'art. 1, co.1 legge 381/91 sia più restrittiva.

Nonostante la disciplina particolare non dovrebbe prevalere su quella generale, il legislatore ha fugato ogni dubbio interpretativo affermando che restano ferme per le cooperative sociali l'ambito delle attività previsto dall'art. 1 co.1, legge 381/91 (art. 1, co.4, d.lgs 112/2017), allo stesso tempo però ha modificato quest'ambito mediante l'art. 17, co.1. d.lgs 112/2017 includendovi le attività di cui all'art. 2, co.1, lettere a), b), c), d), l) e p) del decreto sull'impresa sociale.

In questo modo si è assistito a una mediazione tra chi invocava l'estensione alla cooperativa sociale della possibilità di svolgere anche tutte le ulteriori attività e chi si esprimeva in senso contrario, probabilmente perché con l'estensione delle attività si sarebbe anche esteso l'ambito dei benefici fiscali di cui questa gode. A tal proposito poteva essere sufficiente, per non gravare sul bilancio pubblico, una distinzione sul piano sostanziale e fiscale ammettendo

le cooperative sociali allo svolgimento di tutte le attività di interesse generale (art. 2 d.lgs. 112/2017) e contemporaneamente limitando i benefici fiscali particolari di cui le cooperative godono²⁶, rispetto alle altre imprese sociali, ai campi di attività “tradizionali”.

Per le sue caratteristiche peculiari di mutualità, democrazia -espressa nel principio di voto capitarario- ed intergenerazionalità le cooperative sociali sono caratterizzate da forte resilienza e rappresentano un modello adatto a resistere e svilupparsi nei momenti di crisi economico-finanziaria.

Esse in tutti i paesi danno un importante apporto a sviluppo economico, sociale, crescita occupazionale e redistribuzione della ricchezza realizzando molteplici attività innovative e che migliorano la qualità della vita generalmente non solo dei soci, ma dell'intera comunità, è proprio a tal proposito che si sta recentemente discutendo sul concetto di “impresa sociale o cooperativa sociale di comunità”²⁷.

Il loro forte contributo alla promozione di uno sviluppo sostenibile è confermato a livello nazionale dalle ricerche²⁸ esposte nel Bilancio di Sostenibilità 2019 di Confcooperative, volte appunto a capire come le cooperative stiano vivendo la transizione verso la sostenibilità. Ne emerge in sintesi che quasi sei cooperative su dieci (il 58,1%), tra quelle considerate, ha svolto almeno un'azione da ricondurre ad alcuni degli ambiti principali dello sviluppo sostenibile. Tra i progetti sviluppati, il 31,6% ha indicato risparmio e efficientamento energetico, il 16,6% ha acquistato e utilizzato materiali di minore impatto, il 16,6% svolge attività di riciclo e riuso dei materiali (anche scartati) e il 14,6% ha dichiarato di aver implementato corsi formativi e informativi interni legati alle tematiche della sostenibilità. Per finire il 14,2% ha deciso di promuovere eco-innovazione e investire in tecnologie che tutelino l'ambiente. Le analisi confermano un grande impegno da parte delle cooperative ad attività volte alla lotta a povertà, fame e a garantire opportunità di lavoro dignitoso. Aumenta il loro

²⁶ Si veda a tal proposito l'art. 7 Legge n. 381/1991

²⁷ Per maggiori approfondimenti si veda: Demozzi M., Zandonai F., *Impresa sociale di comunità. Strumenti per la creazione e la gestione.* Disponibile al link: https://upload.wikimedia.org/wikibooks/it/4/44/Impresa_sociale_di_comunita.pdf

²⁸ Le ricerche sono state condotte da Fondosviluppo S.p.a in collaborazione con l'Area Sostenibilità di Confcooperative prendendo a riferimento le cooperative (ca 20.000) che aderiscono a Confcooperative, che è la principale organizzazione di rappresentanza, assistenza, tutela e vigilanza del movimento cooperativo italiano e delle imprese sociali.

interesse verso consumo sostenibile, energie rinnovabili e investimenti in innovazione e nuove tecnologie²⁹.

Non è un caso se in Europa le imprese sociali siano state precursori dell'economia circolare nel riutilizzo e riciclaggio dei rifiuti, esse sono ottimi esempi di iniziative che contribuiscono a preservare e migliorare il capitale naturale, a ottimizzare l'uso delle risorse e a promuovere l'efficienza del sistema. La stessa Commissione europea, nella sua comunicazione *L'anello mancante - Piano d'azione dell'Unione europea per l'economia circolare* (2015), ha riconosciuto che le imprese dell'economia sociale daranno "un contributo decisivo all'economia circolare" (a tal proposito si veda il terzo capitolo).

5. LA SOCIETA' BENEFIT

Come precedentemente accennato la sensibilità sviluppata negli ultimi anni sia da parte delle imprese che dei consumatori alla dimensione sociale ha portato a una serie di interventi legislativi che hanno favorito la creazione di modelli "ibridi" tra attività d'impresa e no profit, tra cui rientrano, come abbiamo visto le imprese sociali, ma meritano di essere considerate, a fronte del loro crescente sviluppo, anche le Società Benefit, la cui introduzione nell'ordinamento è stata in parte giustificata proprio dalla scarso sviluppo delle imprese sociali così come erano state disciplinate con il D.lgs 155/2006.

Le Società Benefit si collocano nel cosiddetto Quarto Settore, che fa riferimento a quegli enti intermedi che sono nati al fine dello svolgimento di finalità lucrative, da perseguire nell'interesse di investitori e capitale, ma che si fanno anche carico di interessi collettivi e di fini sociali. Le Società Benefit ossia quelle società che nell'esercitare attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili seguono una finalità di beneficio comune agendo in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti, associazioni ed altri portatori di interesse. Sono società che quindi direzionano lo svolgimento della loro attività anche verso scopi altruistici di beneficio comune.

²⁹ Per maggiori dettagli si veda: Confcooperative, *La responsabilità delle piccole cose: dall'utopia alla sostenibilità. Bilancio di sostenibilità 2018*. Disponibile al link: <https://www.confcooperative.it/LInformazione/Archivio/la-responsabilit224-nello-sviluppo-sostenibile>

La Società Benefit nasce negli Stati Uniti d'America, ma si è sviluppato a livello internazionale al fine di sensibilizzare il mondo profit e permettere la conciliazione di concetti per lungo tempo considerati antitetici come quello della massimizzazione del profitto e del perseguimento del “beneficio comune”. L'ente no profit BLab ha avuto l'idea di utilizzare il business come “forza positiva” elaborando una certificazione (B corp)³⁰ che può essere acquisita solo dalle società che svolgono la loro attività perseguendo anche obiettivi sociali o ambientali e creino valore condiviso coinvolgendo con la propria azione shareholders e stakeholders. Il contesto legislativo idoneo a riconoscere la forma giuridica dell'impresa benefit BLab ha permesso la redazione della Model Benefit Corporation Legislation, la legge modello che gli stati possono usare per legiferare in merito.

In Italia la Società Benefit è stata introdotta con la Legge di Stabilità del 2016. Essa non è un nuovo tipo sociale, ma vi è la possibilità di diventare benefit per tutte le società di cui al libro V, titoli V e VI del codice civile, quindi per le società lucrative e cooperative, le quali abbiano uno scopo (essenzialmente) mutualistico e non lucrativo. Ne deriva che Società Benefit possano diventarlo sia società per azioni che a responsabilità limitata, anche unipersonali e rappresenta una “qualifica che tutti i tipi societari possono acquisire” a determinate condizioni. L'essere Società Benefit permette, senza imporlo, di affiancare alla denominazione sociale la dicitura “Società Benefit” o l'abbreviazione “SB” e utilizzare la locuzione nei titoli emessi e nella documentazione verso terzi. Sebbene non sia un obbligo vi sarà una preferenza al suo utilizzo dal momento che “il vanto” di essere benefit potrebbe avere un ritorno di immagine quindi di vantaggio concorrenziale, sebbene al vantaggio reputazionale non si accompagnino incentivi o sgravi fiscali.

Le società benefit perseguono un beneficio comune, che viene definito per legge come: *“il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376”*. Il comma 376 individua le seguenti categorie: *“persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”*. Infine la lettera b) del comma 378 definisce gli “altri portatori di interesse” come il “soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società di cui al co. 376,

³⁰ E' necessario tenere distinte le B corporation (Certified B corp) dalle Benefit Corporation, infatti mentre con la prima locuzione si fa riferimento a una certificazione accessoria che una società può ottenere a partire da un ente privato e che sorpassa i confini nazionali venendo riconosciute a prescindere dall'ambito nazionale di riferimento, la seconda fa riferimento a una vera e propria tipologia societaria offerta dagli ordinamenti giuridici statali come possibile alternativa ai modelli societari tradizionali e valida quindi a livello nazionale.

quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile”. Come si vede, le finalità di beneficio comune possono coprire un ambito ampissimo e debbono essere previste dall’atto costitutivo (statuto) della Società Benefit *“sono perseguite dalla società attraverso una gestione responsabile, sostenibile, trasparente e mirata a bilanciare, da un lato, gli interessi dei soci e, dall’altro, l’effettivo perseguimento di effetti positivi, o la riduzione di effetti negativi, su uno o più dei suddetti ambiti”*.

La Società Benefit viene sottoposta a specifica disciplina relativa a obblighi di informazione e valutazione di quanto ha fatto nell’intento di svolgere il fine di beneficio comune, deve infatti redigere annualmente una relazione (generale e speciale) da allegare al bilancio societario, pubblicata nel sito internet della società, se esiste, senza che però la legge indichi alternative. Nella redazione di tale relazione gli amministratori devono prendere in considerazione uno “standard di valutazione esterno” come si legge al co. 378 lett c) fa riferimento ad uno standard da rendersi noto quindi trasparente *“esauriente e articolato nel valutare l’impatto della società e delle sue azioni nel perseguire la finalità di beneficio comune”*, sviluppato da un ente terzo con le competenze adatte alla valutazione che deve essere effettuata con approccio scientifico. La società è libera di scegliere lo standard da usare, ma quello maggiormente utilizzato è quello elaborato dal BLab (Benefit Impact Assesment) in particolare per il fatto che il raggiungimento di un determinato punteggio consente alle società Benefit di ottenere anche la certificazione B Corp³¹.

Poiché in Italia manca un soggetto che predisponga tale standard, il ricorso ai molteplici stranieri ed eterogenei (con differenze sostanziali tra le diverse società) farebbe auspicare ad uno standard unico a livello nazionale. La relazione diviene quindi una “autovalutazione” sulla gestione della società riguardante in particolare determinate aree di valutazione. Le società benefit sono sottoposte al controllo della Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), con potere sanzionatorio e il cui intervento può essere d’ufficio o su istanza di un soggetto che vi abbia interesse. Tuttavia questo ente sembra però essere competente solo per un controllo parziale mancando dei canoni standardizzati per effettivamente capire se il beneficio comune sia stato raggiunto.

Confronto tra impresa sociale e società benefit

Considerando la Riforma che ha interessato l’impresa sociale (D.lgs. n. 112/2017) sono ravvisabili una serie di caratteristiche che distinguono le due entità.

³¹vi sono tuttavia altri modelli disponibili e diffusi a livello internazionale come il GRI (Global Reporting Initiative) e l’ISO 26000 (International Standardization Organization).

Innanzitutto la qualifica di impresa sociale può essere acquistata da tutti gli enti privati- comprese le società- che esercitano attività d'utilità sociale, invece la qualifica di Società Benefit è possibile solo per quelle lucrative e le società cooperative.

Facendo riferimento alle sole imprese sociali che hanno forma societaria vi è da sottolineare che se in origine il tratto caratterizzante dell'impresa sociale era l'assenza di scopo di lucro, alla luce della nuova Riforma la principale differenza tra impresa sociale e Società Benefit si è incrinata, ma comunque permangono precisi limiti alla distribuzione degli utili per l'impresa sociale in cui prevale lo scopo di beneficio comune, a differenza della Società Benefit dove la remunerazione dei soci resta ancora l'obiettivo prioritario, sebbene si possono distinguere quelle più o meno orientate verso l'impatto sociale piuttosto che al ritorno finanziario e viceversa.

Inoltre è bene anche considerare la differenza tra i due concetti di "interesse generale" e "beneficio comune". Con il primo il legislatore sembra riferirsi ad attività solidaristiche e pertanto direttamente indirizzate ai terzi fornendone una descrizione dettagliata, mentre il secondo concetto indica "il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica della società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi" nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente. Quindi la società benefit non nasce come strumento pubblicistico di incentivo a valorizzare interessi generali o collettivi, ma piuttosto per consentire l'autonomia statutaria di disporre di modelli di esercizio di attività d'impresa finalizzati al perseguimento di scopi egoistici dei soci quanto di altre finalità di beneficio.

Per quanto riguarda la costituzione non vi sono differenze poiché l'atto costitutivo deve esplicitare l'orientamento sociale sia per l'impresa sociale che per la società benefit, ma per quanto riguarda la denominazione, l'impresa sociale deve contenere l'indicazione di "impresa sociale", invece per la società benefit la normativa consente, ma non obbliga, di aggiungere alla denominazione sociale le parole "Società Benefit" o l'abbreviato "SB". Per entrambi i modelli la disciplina impone invece obblighi informativi e di valutazione di quanto viene effettivamente realizzato in termini di perseguimento dell'interesse generale in un caso o di beneficio comune nell'altro. L'impresa sociale è tenuta alla redazione del Bilancio Sociale, mentre la Società Benefit deve redigere la relazione di "autovalutazione" da allegare al bilancio. Per quanto riguarda i controlli, mentre per l'impresa sociale la verifica è effettuata dal Ministero del Lavoro, per le Società Benefit i controlli sono affidati all'AGCM. Infine un regime tributario agevolato è stato riconosciuto per l'impresa sociale, ma non per la Società Benefit.

CAPITOLO II: LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

1. LA VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE SI FA LEGGE

Ormai da diversi anni il tema della valutazione di impatto sociale e le relative sperimentazioni stanno interessando studiosi ed operatori dell'economia sociale, sia in ambito internazionale ed europeo, che a livello nazionale.

In Europa la prima indicazione di procedere con la valutazione di impatto sociale risale alla Comunicazione della Commissione Europea (2011) rivolta in termini generici alle imprese sociali, definite, data l'eterogeneità del significato nel contesto europeo, come: operatori dell'economia sociale che forniscono servizi sociali e/o beni rivolti a persone vulnerabili o che adottino un metodo di produzione di beni e servizi ad obiettivo sociale.

La Comunicazione ha lo scopo di incentivare lo sviluppo del settore dell'economia sociale, promuovendo la creazione di un mercato concorrenziale e quindi aumentando la possibilità per le imprese sociali di accedere al mercato del capitale, che si configura come una problematica rilevante data anche dalla difficoltà per istituti di credito e investitori di valutare grado di rischio, profittabilità e ritorno sociale dell'investimento. La valutazione dovrebbe quindi fornire degli indicatori espressivi, prevalentemente quantitativi, sostitutivi di quelli tradizionalmente applicati alle imprese for profit, ma con stesse capacità di sintesi e allineamento agli obiettivi dei finanziatori.

In Europa, la stessa Commissione Europea ha affidato al sottogruppo GECES (*Commission Expert Group on the social business initiative*) il mandato di sviluppare una metodologia per misurare l'impatto delle attività svolte dalle imprese sociali, fondamentale per lo sviluppo dei fondi europei per l'imprenditoria sociale (FEIS) e nel contesto del programma per occupazione e innovazione sociale (EaSI), che destina per il periodo 2014-2020 oltre 86 milioni di Euro in sovvenzioni, investimenti e garanzie alle imprese che siano in grado di dimostrare di avere un impatto sociale misurabile.

A livello nazionale il tema della valutazione era già stato affrontato nella legge n. 328/2000³² in cui veniva richiamata in diversi passaggi l'attenzione ai processi valutativi ed in particolare all'art. 3 si affermava che per la realizzazione di interventi e servizi sociali dovesse essere

³² "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali"

prevista la verifica sistematica dei risultati in termini di qualità ed efficacia delle prestazioni. Successivamente all'art. 20 della medesima legge si faceva riferimento a *“forme di monitoraggio, verifica e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati degli interventi”*. La valutazione dei risultati conseguiti ed impatto sul tessuto sociale di riferimento è stato poi oggetto di regolazione dell'allegato 1, sezione C lett. d) del D.M. 24 Gennaio 2008³³, n.86 riguardante l'adozione delle Linee Guida per la redazione del bilancio sociale, nelle quali tra le informazioni previste era richiesta: *“la valutazione, utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi, dei risultati conseguiti ed in particolare dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati o conclusi nell'anno, con evidenza di eventuali scostamenti dalle previsioni”*³⁴.

Si precisa che fino al 2017 la redazione del Bilancio sociale (o di Sostenibilità) era una scelta volontaria, ma con l'entrata in vigore del D.Lgs. 254/2016 in recepimento della Direttiva 2014/95/UE in materia di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, è divenuto obbligatorio per tutte le aziende con più di 500 dipendenti e un patrimonio superiore a 20 milioni di Euro o ricavi netti superiori a 40 milioni di Euro. Il decreto all'art. 3 elenca gli ambiti minimi sui quali è richiesto di rendicontare le proprie attività e lo standard di rendicontazione più usato per la redazione del bilancio sociale è quello del GRI (*Global Reporting Initiative*), che ha utilità anche nell'individuazione di metriche di valutazione dell'impatto generato.

Nell'ambito della Riforma del Terzo Settore, la Legge 106/2016³⁵, ha affidato al Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali il compito di predisporre sia le linee guida in materia di redazione del Bilancio Sociale sia quelle per l'elaborazione di sistemi di valutazione di impatto sociale delle attività svolte dagli Enti del Terzo Settore. Per quanto riguarda il primo aspetto, gli ETS devono redigere il proprio bilancio seguendo le Linee Guida presentate nel D.M. 4 Luglio 2019³⁶, che oltre ad indicare gli Enti del Terzo Settore tenuti obbligatoriamente a fornire il Bilancio Sociale³⁷ e gli ambiti sui quali è chiesto

³³ Pubblicato nella Gazzetta Ufficiale l'11 aprile 2008, n. 86

³⁴ 1.2.4 Sezione C: Obiettivi e attività, Lett. d) D.M. 24/01/2008 n.86

³⁵ In materia di *“Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale”*

³⁶ Pubblicata in: G.U. n.186 del 9 Agosto 2019

³⁷ Sono tenuti alla redazione del bilancio sociale i seguenti enti del Terzo settore:

- Gli ETS con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori a 1 milione di euro (art. 14, co.1 d.lgs n.117/2017)

- I centri di servizio per il volontariato (art. 61, co.1 lettera 1, d.lgs n. 117/2017)

di rendicontare le proprie attività e performance, sottolinea che esso, da non confondere con la relazione di missione, che forma il bilancio d'esercizio degli enti insieme a stato patrimoniale e rendiconto finanziario, deve essere considerato non unicamente nella sua dimensione finale di atto, ma anche in ottica dinamica quale processo di crescita della capacità dell'ente di rendicontare le proprie attività da un punto di vista sociale attraverso il coinvolgimento di diversi attori e interlocutori.

È inoltre la stessa Legge 106/2016, all'art. 7 co. 3, a definire il concetto di valutazione di impatto sociale affermando che: *“per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”*.

La complessità della valutazione introdotta dal legislatore era già da qui evidente in quanto chiede di valutare elementi esplicativi di qualità e quantità del servizio ed effetti sia di breve, che di medio-lungo periodo, sulla comunità di riferimento e sull'insieme di attori coinvolti in prospettiva della costruzione di comunità più inclusive, sostenibili e coese.

Sull'obbligatorietà della valutazione di impatto sociale non c'è un'espressione esplicita, ma indirettamente il tema ritorna quando si prevedono sistemi di rendicontazione e controllo delle attività svolte. Sicuramente la valutazione dell'impatto sociale è espressamente funzionale alle relazioni con i soggetti pubblici, infatti alla lettera o) dello stesso art. 4 co.1 (Legge 106/2016) si afferma quale principio direttivo quello di *“individuare criteri e modalità per l'affidamento agli enti dei servizi d'interesse generale improntate al rispetto di standard di qualità e impatto sociale del servizio, obiettività, trasparenza e semplificazione e nel rispetto della disciplina europea e nazionale in materia di affidamento dei servizi di interesse generale, nonché individuazione dei criteri e delle modalità per la verifica dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni”*. Sono pertanto i soggetti affidatari dei servizi a doversi dotare di strumenti di valutazione della qualità e dell'impatto sociale delle attività e delle modalità di verifica dell'efficacia dell'azione.

Secondo una prima analisi delle disposizioni normative, pare vi fosse l'obbligo per gli Enti del Terzo Settore di rendicontare le proprie attività, concentrandosi su particolari dimensioni

-Le imprese sociali, comprese cooperative sociali e loro consorzi, indipendentemente dalla dimensione economica. I gruppi di imprese sociali devono redigere il bilancio sociale in forma consolidata, evidenziando gli esiti sociali di ciascun ente e del gruppo nel suo complesso

come efficienza, efficacia, trasparenza e partecipazione, equità e democraticità, che portano quindi la rendicontazione a dimensione di impatto sociale.

A tal proposito risulta utile leggere congiuntamente quanto previsto sull'obbligatorietà della comunicazione dei risultati raggiunti e quelli sul processo di valutazione. L'art. 3 co.1, riguardante i principi e criteri direttivi, prevede alla lettera a) *“obblighi di trasparenza e di informazione anche verso i terzi”*, vincolo rafforzato dall'art. 4 sul riordino e la disciplina del Terzo Settore, che enuncia alla lettera d) la necessità di *“definire forme e modalità di organizzazione, amministrazione e controllo degli enti ispirate ai principi di democrazia, eguaglianza, pari opportunità, partecipazione degli associati e dei lavoratori, nonché ai principi di efficacia, di efficienza, di trasparenza, di correttezza e di economicità della gestione”*. Si affermerebbe quindi sia la presenza del criterio del “controllo” che il fatto che lo stesso debba vertere sugli elementi di efficienza, efficacia, economicità e quindi su elementi tipici dell'impatto sociale. Questo concetto viene ribadito alla lettera g) dello stesso comma, mentre si declina maggiormente l'obbligo di rendicontazione e di controllo alla lettera i) dove si afferma la volontà di *“individuare specifiche modalità e criteri di verifica periodica dell'attività svolta e delle finalità perseguite, nel rispetto delle previsioni statutarie e in relazione alle categorie dei soggetti destinatari”*. Se il termine “verifica” qui utilizzato si riferiva al processo di rendicontazione sociale o a quello più ampio di valutazione dell'impatto sociale non era chiaro, ma era comunque presente una esplicita volontà di rendere trasparenti con opportune strumentazioni gli esiti raggiunti dall'attività dell'ente.

Nella Legge viene inoltre data importanza all'attività degli organi di controllo e in particolare a tre organismi: Ministero del Lavoro e delle politiche sociali con funzioni di vigilanza, monitoraggio e controllo (art. 7 co.1) il neo costituito Consiglio nazionale del Terzo settore (lett. G art. 5, co.1) che affianca il Ministero per la redazione delle *Linee guida* (comma 3 art.7) e infine le reti associative di secondo livello e i centri servizio per il volontariato a cui è riconosciuta una funzione di accreditamento degli Enti del Terzo Settore, al fine di promuovere l'adozione di strumenti di autocontrollo per garantire massima trasparenza e conoscibilità delle attività svolte. Infine interessata all'impatto sociale sarà anche la neo-istituita Fondazione Italia Sociale (riconosciuta all'art. 10) con l'obiettivo di sostegno finanziario degli enti del Terzo Settore ed in particolare quelli rivolti a territori e soggetti maggiormente svantaggiati.

Al fine dello sviluppo di un sistema di valutazione adatto alle esigenze del Terzo Settore, il Ministero del Welfare aveva istituito un Tavolo sulla Valutazione dell'Impatto sociale, il cui

obiettivo era quello di delineare le Linee Guida sulla valutazione di Impatto Sociale, raccolte poi nel Decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali del 23 Luglio 2019.

Secondo quanto ha affermato il presidente del Tavolo Stefano Zamagni (2018), la volontà condivisa del gruppo di lavoro è stata quella di fare in modo che gli enti sociali divenissero protagonisti della realizzazione dello strumento metrico con cui misurare la propria efficienza e ne percepissero l'utilità per prendere consapevolezza del proprio operato. Tutto questo con l'obiettivo non tanto di caricare un ulteriore onere su questi enti, quanto piuttosto di tutelarli e fare in modo che i modelli siano coerenti con gli scopi perseguiti dalla realtà sociale di riferimento, rendendo quindi il meccanismo più elastico ed adattabile. Tra gli strumenti più dibattuti a tal proposito vi è stato per esempio lo SROI (si veda il capitolo II), che non può essere adeguatamente applicato a tutti gli ambiti del Terzo Settore in quanto presuppone la necessità di procedere con la quantificazione di valori di mercato che alcune attività non ammettono, come i beni relazionali; per tal motivo sono necessari meccanismi maggiormente adattabili.

Dal lato delle imprese sociali alcune perplessità hanno accompagnato lo svolgimento dei lavori per la pubblicazione delle Linee Guida con particolare riferimento a tre rischi. Il primo è stato il timore che queste, poste dall'alto, si traducessero conseguentemente in indicatori eccessivamente vincolanti, trascurando invece altri aspetti centrali della natura dell'attività delle imprese sociali. Se da un lato infatti le Linee Guida dovrebbero impedire la concentrazione su pochi indicatori di sintesi inespressivi, dal momento che indicano la necessità di misurare dimensioni quantitative e qualitative atte a valutare efficacia ed efficienza dei servizi, dall'altro nella pratica molti modelli di valutazione potrebbero finire poi per concentrarsi su poche dimensioni, soprattutto quelle monetizzabili, fornendone quindi una lettura parziale.

Il secondo faceva riferimento, all'opposto, al fatto che se le Linee Guida avessero fornito solo dei principi generali per la realizzazione di processi di valutazione, lasciando alle imprese piena autonomia sugli strumenti da utilizzare, ciò si sarebbe certamente tradotto in una molteplicità di modelli con difficoltà di interpretazione univoca e di comparazione. Inoltre ciò avrebbe potuto implicare la divisione delle imprese sociali in categorie sulla base delle disponibilità economiche che queste possiedono per poter adottare modelli più complicati. Infine altre preoccupazioni sono state destinate dalla convinzione che il sistema nazionale dell'impresa sociale non sia ancora pronto a utilizzare strumenti di valutazione complessi a cui sono associate forme di finanziamento specifiche come quelle dei social impact bond, basate sul raggiungimento di risultati ed inoltre il pensiero che l'uso della valutazione, al fine

di creare un mercato concorrenziale per il finanziamento delle imprese sociali, avrebbe rischiato di snaturare il carattere di cooperazione tipico di queste realtà, di cui uno dei punti forza è proprio quello di creare rete tra organizzazioni con condivisione solidale di obiettivi, conoscenze, fasi produttive e creazioni di filiera, producendo così spesso un impatto sociale per l'intero territorio locale. In tal senso la nascita di comportamenti opportunistici o individualistici andrebbe ad essere controproducente e, legato a ciò, vi è il timore che vengano creati dei rating di imprese sociali.

1.1 Il decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali del 23 Luglio 2019

Una serie dei dubbi precedentemente esposti è stata finalmente fugata con la recente (12 Settembre 2019) pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del D.M. 23 luglio 2019 *“Le linee guida del ministero del Lavoro e delle politiche sociali per la realizzazione dei sistemi di valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore”*³⁸ (in seguito il “D.M. 23 luglio 2019”).

Il testo stesso afferma che le suddette Linee Guida siano da intendersi come strumento procedurale in via sperimentale, in quanto si pongono l’obiettivo di definire criteri e metodologie con le quali gli ETS possano procedere con valutazioni di impatto sociale atte ad esprimere i risultati raggiunti, in termini oggettivi, rispetto agli obiettivi preventivati e darne trasparente comunicazione agli stakeholder. Le valutazioni potranno comprendere metodologie di carattere qualitativo e quantitativo e prevedere un sistema di indicatori e indici d’impatto da coordinare eventualmente anche con quanto presentato nel bilancio sociale.

Per quanto riguarda i soggetti tenuti alla realizzazione della valutazione, le pubbliche amministrazioni possono prevedere, durante la procedura di affidamento dei servizi di interesse generale, che gli ETS che intrattengono rapporti con le medesime P.A realizzino valutazioni d’impatto per garantire una valutazione dei risultati in termini di qualità ed efficacia delle attività svolte. La valutazione è applicabile a progetti che abbiano una durata di almeno 18 mesi e di ammontare superiore a 1.000.000 di Euro se vengono sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale. I costi della VIS, se prevista, devono essere proporzionati all’intervento, compresi nei costi finanziati e potranno essere usati secondo

³⁸ Pubblicato in GU Serie Generale n.214 del 12-09-2019

tempi diversi rispetto all'esecuzione delle attività per poter cogliere gli impatti di medio e lungo periodo secondo le modalità che devono essere previste nelle procedure di affidamento.

I risultati della valutazione, che indicano l'impegno degli ETS a migliorare le condizioni sociali, economiche e territoriali delle comunità in cui operano, nonché il valore sociale aggiunto generato, vengono comunicati ai soggetti interessati, in particolare: finanziatori e donatori che usano la VIS come strumento per decidere se iniziare o continuare il supporto finanziario agli ETS, i soggetti pubblici stessi che vogliono valutare i benefici sociali di un intervento, i cittadini interessati a capire come sono investite le risorse pubbliche e le relative ricadute ed infine i beneficiari dell'intervento (lavoratori, utenti, comunità locali).

Il decreto riconosce agli ETS autonomia nello scegliere le metriche di valutazione che ritiene più adatte al tipo di interventi che svolge nel rispetto però di alcuni principi minimi:

- Intenzionalità: il sistema di valutazione deve essere legato alla valutazione degli obiettivi strategici dell'ETS
- Rilevanza: devono essere contenute le indicazioni utili ad indicare l'interesse generale perseguito e la dimensione comunitaria dell'attività svolta
- Affidabilità: i dati devono essere informazioni "veritiere, precise ed eque" con indicazione della relativa fonte per poter essere verificabili
- Misurabilità: devono essere previsti sistemi di valutazione in grado di identificare le dimensioni del valore delle attività perseguite, indici e indicatori adeguati e le attività devono essere riconducibili a parametri quantitativi ed essere misurate
- Comparabilità: i risultati devono poter essere confrontati nel tempo
- Trasparenza nella comunicazione dei dati

Il processo di valutazione deve esplicitare gli elementi che compongono le seguenti dimensioni di analisi:

- Classi di stakeholder interni ed esterni dell'ente rappresentativi al processo di definizione delle dimensioni di valore della misurazione (lavoratori, beneficiari, istituzioni rilevanti, fornitori e comunità di riferimento) con riferimento ai quali gli enti possono definire in autonomia sistemi di raccolta delle opinioni e di monitoraggio delle aspettative

- Attività, cioè processi che danno risposta ai bisogni delle persone su uno specifico territorio e servizi, ossia azioni che hanno codificazione e standardizzazione di costo e di regolamentazione (accreditamenti, convenzioni)
- Progetti: processi con durata prestabilita e non continuativa con lo scopo di identificare soluzioni nuove e quindi spostare la frontiera di servizi e attività grazie ai risultati del progetto
- Input, ossia fattori produttivi e risorse umane e finanziarie impiegate, Output, ovvero prodotti, beni e servizi risultanti dalle attività poste in essere e Outcome, quindi risultati indiretti della propria azione, effetti e cambiamenti realizzati sulla vita dei soggetti coinvolti e sugli individui in generale del territorio di riferimento del progetto

Infine il processo dovrebbe prevedere le seguenti fasi: 1) analisi del contesto e dei bisogni degli stakeholder; 2) pianificazione degli obiettivi di impatto; 3) analisi di attività, metodologie, strumenti, tempistiche di misurazione rispetto agli obiettivi prefissati; 4) valutazione: attribuzione di un valore ai risultati conseguiti; 5) condivisione e comunicazione dei risultati con conseguente anche rivisitazione degli obiettivi che l'organizzazione di pone per le strategie di sviluppo delle proprie attività future

Gli ETS che redigono il Bilancio Sociale, obbligatoriamente o volontariamente, possono integrare la valutazione di impatto sociale nella parte che le Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale prevedono a tal proposito (ossia al paragrafo 6 sez. 5) e i sistemi di valutazione usati dagli ETS che operano in settori internazionali secondo le disposizioni lì vigenti sono da considerarsi equiparabili a quelli delle Linee Guida nazionali.

I Centri di servizio per il volontariato (ai sensi dell'art. 61 d.lgs 117/2017) e le reti associative nazionali (ai sensi dell'art. 41 d.lgs 117/2017) possono aiutare ad individuare e realizzare strumenti opportuni per la valutazione dell'impatto sociale. La pubblicità e la diffusione dei risultati sarà resa disponibile tramite canale di distribuzione digitale degli ETS e/o relative reti associative.

1.2 Sinergie e differenze tra Bilancio Sociale e valutazione di impatto sociale

Vi sono certamente delle possibili affinità e sinergie tra gli strumenti di rendicontazione sociale che i soggetti del Terzo Settore già possono adottare, in alcuni casi obbligatoriamente, quale il Bilancio Sociale e la valutazione di impatto sociale. I primi infatti possono ritenersi come base di partenza funzionale allo sviluppo di procedure, sviluppatasi grazie a studi,

documenti e spinte culturali che legano la rilevanza di indicatori economici e sociali con la multidimensionalità del *well being* (Stiglitz, Sen, Fitoussi, 2009).

In effetti rendicontazione sociale e modello italiano di Bilancio Sociale vengono identificati quali primi esempi di strumenti per la valutazione dell'impatto sociale anche nel Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force (2014) istituita in ambito G8 e rispondono ai requisiti di trasparenza e comunicazione degli esiti raggiunti dall'attività organizzativa e di efficacia ed efficienza dell'azione. Inoltre alcune intersezioni con procedure di rendicontazione sociale sono ravvisabili in operazioni di "rating sociale o non profit" per accedere alle fonti di finanza etica (es. Banca Etica e Banca Prossima).

Per capire la differenza tra Bilancio Sociale e valutazione d'impatto sociale facciamo riferimento innanzitutto alle loro definizioni. Il Bilancio Sociale è *"un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l'impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte"*. Si definisce invece valutazione *"il risultato di un processo di raccolta di informazioni volte ad essere rielaborate per giungere ad un giudizio sull'efficienza e l'efficacia delle realizzazioni, dei risultati e degli impatti delle politiche"* (Depedri S., 2016 p.7).

Quindi mentre il Bilancio Sociale o la rendicontazione sociale risultano essere un documento consuntivo finalizzato a dare informazioni qualitative e quantitative sugli effetti dell'attività, la valutazione rielabora le informazioni e le approfondisce per raggiungere un giudizio di valore su risultati e impatti generati assumendo una visione più ampia e approfondita. Inoltre l'analisi diviene davvero formativa quando non ci si limita a constatare il raggiungimento degli obiettivi, ma se si analizzano anche i gap rilevati e si impostano di conseguenza delle politiche migliorative e diviene inoltre partecipata se si coinvolgono anche altri attori per elaborare giudizi valutativi integrati.

Entrambi i processi si basano sulla raccolta di dati da fonti eterogenee e con metodologie differenti: la rendicontazione si avvale di fonti prevalentemente interne (documenti, registri contabili, dati degli uffici amministrativi) e raramente anche di documentazione esterna, mentre la valutazione utilizza anche fonti esterne (ad esempio informazioni macro e di contesto) e metodi di ricerca sociale più articolati come questionari somministrati agli stakeholder dell'organizzazione.

Infine mentre la rendicontazione sociale prevede una rielaborazione semplice e una trascrizione sintetica dei dati raccolti impostando la documentazione su principi e linee guida condivise, la valutazione generalmente ha un processo di illustrazione di risultati molto più complicato avvalendosi di indici e indicatori, anche statisticamente complessi e prevedendo dei benchmark di riferimento per esprimere poi un giudizio sugli scostamenti dagli obiettivi. Questi target possono essere individuati dal valutatore, essere identificati dall'organizzazione stessa al momento di definizione dei propri obiettivi produttivi, assunti dalla letteratura scientifica e da esperienze pregresse o ancora ricavati da comparazioni tra organizzazioni.

Rendicontazione e valutazione sono abbastanza simili per quanto riguarda i contenuti, ma la seconda presuppone un'analisi maggiormente dettagliata e di più ampio raggio. Tra le dimensioni di interesse del bilancio sociale vi sono: struttura, identità organizzativa, fattori produttivi utilizzati, servizi prodotti e risultati raggiunti, valore economico riclassificato generato e ricadute in termini di benessere sui propri stakeholder. La produzione scientifica e il lavoro sul campo degli imprenditori sociali fanno emergere invece che le aree di misurazione di impatto sociale si riferiscono principalmente a: analisi degli stakeholder e modalità del loro coinvolgimento nel sistema di governance, effetti generati sui beneficiari diretti, capacità di soddisfare lavoratori remunerati e volontari, identificazione della funzione redistributiva non solo sui beneficiari ma anche in favore della comunità locale in cui le imprese sociali operano, valutazione dell'efficienza ed efficacia dei modelli di servizio di business rispetto a soluzioni alternative offerte da altri soggetti privati e pubblici (Iris Network, 2014).

Quindi mentre il Bilancio Sociale è incentrato sulla descrizione di specifiche azioni di responsabilità sociale (*Corporate Social Responsibility*), la valutazione d'impatto, che può essere redatta sottoforma di Bilancio d'Impatto, attua anche una misurazione del relativo impatto generato e a tal fine procede con la mappatura e la quantificazione di quelle azioni che permettono miglioramento nelle condizioni dei soggetti target e comunità di riferimento non prettamente economiche evidenziando lo *shared value* prodotto (Porter e Kramer, 2011). Questo documento non è sottoposto a obblighi legislativi o regolamentari, ma in genere risponde alla volontà del manager societario di illustrare ai propri stakeholder gli effetti delle attività dell'impresa.

Ne deriva comunque che la valutazione di impatto non dovrebbe essere considerata come un ulteriore e complicato adempimento che le imprese sociali devono rispettare, quanto piuttosto una "naturale" e utile prosecuzione dell'analisi che esse già compiono con la redazione del Bilancio Sociale all'insegna di una migliore comprensione dell'effetto delle proprie attività.

2. LE FUNZIONI DELLA MISURAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

Già da molti anni si sta facendo strada l'idea secondo cui lo sviluppo non può essere identificato unicamente con l'aumento di beni e servizi che consumiamo, né con il tasso di industrializzazione del Paese. Molti autori sostengono infatti che il PIL non sia un indicatore sufficiente a spiegare il benessere di una nazione e dei suoi abitanti, per questo nel tempo sono stati elaborati indicatori alternativi di benessere tra i quali lo Human Development Index, il Social Progress Index e il Better Life Index. Nel Rapporto Stiglitz³⁹ si afferma la necessità di intraprendere una diversa strada in futuro per la valutazione di processi di sviluppo, che presupponga la costruzione di indicatori in grado di misurare con maggiore adeguatezza i miglioramenti o non della società in merito al benessere autentico delle persone e del progresso economico e civile dei paesi. Si è nel tempo affermata una visione dello sviluppo sempre più attento a valutare non solo le condizioni materiali della vita, ma anche altre dimensioni che contribuiscano a rendere migliore o peggiore la condizione umana.

I soggetti che per primi dovrebbero interessarsi alla misurazione del proprio impatto sono proprio le imprese sociali e tra questa ancora una volta coloro che hanno accesso al mercato del capitale in quanto un'oggettiva misura del beneficio che esse apportano e la capacità di provare i risultati raggiunti è una discriminante essenziale che viene valutata da istituti di credito e investitori per concedere finanziamenti e capitale di rischio.

Negli ultimi anni le imprese sociali e via via anche quelle profit si sono rese conto dell'importanza della misurazione del valore sociale per una serie di motivi. Innanzitutto a causa dello sviluppo a livello sociale del concetto di "accountability", che fa riferimento all'adozione di una comunicazione trasparente nel rendere noto da parte delle organizzazioni il proprio contributo alla generazione di impatto sociale condiviso, sostenuto dalla sempre maggiore attenzione che la società nel suo complesso sta attribuendo a tematiche quali la sostenibilità ambientale e la scarsità di risorse orientando le azioni delle imprese sociali ad un uso di queste sempre più efficace ed efficiente. Si aggiungono inoltre una importante spinta normativa sia a livello europeo che nazionale, nonché il crescente interesse degli investitori verso la finanza ad impatto sociale, che richiede indicatori capaci di indirizzare le scelte di investimento e valutarne il rendimento.

³⁹ tradotto in italiano con il significativo titolo "*Le misure sbagliate della nostra vita*", Sen, Fitoussi (Etas edizioni, Milano, 2013)

Il processo, le metriche adottate e le dimensioni valutate sono diverse a seconda del soggetto agente, dell'attività svolta e degli obiettivi perseguiti ma le funzioni a cui la valutazione risponde sono pressoché omogenee in quanto essa riveste:

- Una funzione interna all'impresa sociale stessa: supporto in fase di controllo di gestione, analisi di punti critici, fattori da valorizzare ed elaborazioni di piani strategici permettendo una valutazione ex ante sulla convenienza ad iniziare, continuare, scalare o replicare un progetto. Consente di elaborare un'analisi più precisa dei propri clienti e dei rispettivi bisogni, favorendo una migliore targetizzazione del prodotto/servizio offerto e del rafforzamento sul mercato. Inoltre consente di elaborare ex post un giudizio sull'attività svolta rispetto agli obiettivi prefissati inizialmente ed eventualmente riorientare o migliorare le proprie strategie garantendo l'allineamento delle attività con la mission e le strategie imprenditoriali e quindi l'efficacia della società.
- Una funzione esterna perché permette di comunicare agli stakeholder (enti pubblici, comunità locale, beneficiari, dipendenti, etc.) l'efficacia dei propri risultati rispondendo alla loro richiesta informativa, incentivando la loro fidelizzazione e quindi riuscendo a creare una relazione più efficace e un maggior clima di fiducia generalizzata attorno all'impresa, per guadagnare così una migliore reputazione sul mercato.

Stando alle analisi riportate nel Report del GIIN (2018) in seguito a un'intervista condotta su un campione di 226 imprese sociali, la maggior parte ritiene che misurazione e monitoraggio dell'impatto siano importanti per arrivare ai propri obiettivi socio-ambientali: l'83% lo considera essenziale per capire l'effetto degli investimenti e renderli più efficienti, il 78% ritiene rilevante riportare quei dati nel report degli stakeholder e infine il 63% pensa che con la valutazione si possa aumentare il valore aziendale, per cui in generale si possono ritenere le ragioni interne più forti di quelle esterne.

Ne emerge che i destinatari dei risultati del rapporto finale di valutazione siano principalmente:

- finanziatori o investitori (*impact investors*) attuali o potenziali che valutano un'eventuale prosecuzione, interruzione o revisione del sostegno;
- clienti e consumatori sensibili alle tematiche legate alla sostenibilità sociale, che in base ai risultati delle imprese possono orientano le proprie scelte di consumo;

- decisori politici ed istituzioni pubbliche che devono valutare programmi di spesa sociale e programmi che coinvolgono la collettività;
- le fondazioni di erogazione, per la selezione delle donazioni e le organizzazioni no profit operative per poter rendere noto il proprio impatto a donatori, beneficiari e comunità;
- i beneficiari dell'intervento e tutti gli stakeholder interessati (es. comunità locale, fornitori, dipendenti, etc.).

Tuttavia l'applicazione di modelli di valutazione di impatto sociale non è ancora molto diffuso e il loro potenziale non è stato ancora pienamente compreso dai soggetti dell'economia sociale, a causa anche delle difficoltà che ne caratterizzano il processo. Il problema è legato in parte al fatto che le imprese sociali in Italia sono molto legate al "fare", che impedisce il pensare nel senso di riflettere su ciò che è stato fatto, è invece importante che le imprese sociali considerino la questione dell'impatto come un'occasione per sviluppare un percorso di consapevolezza.

Dalle analisi ISNET⁴⁰, che si occupa della promozione dell'imprenditoria sociale e attività di ricerca, quale l'Osservatorio sulle Imprese Sociali, emerge che la maggior parte delle imprese sociali è consapevole di generare un impatto sociale positivo: su un campione rappresentativo di 400 cooperative sociali e di 100 imprese sociali ex lege 2006, emerge che l'80% delle cooperative sociali e l'87% delle imprese sociali ritengono di aver generato un impatto sociale nell'ultimo anno a seguito delle loro attività. Tuttavia solo il 57,5% delle imprese sociali e il 65% delle cooperative dichiara di dotarsi di strumenti in grado di misurare tale impatto. Con ulteriori analisi di approfondimento è emerso inoltre che la maggior parte di queste dispone solo di indicatori di output (es: numero di persone svantaggiate inserite nel caso di cooperative sociale di tipo b o numero di utenti assistiti in caso di cooperative sociali di tipo a), ma questi dati, sebbene importanti, non sono sufficienti a quantificare il vero cambiamento nonché impatto prodotto sui beneficiari di riferimento (outcome) o la comunità in generale (impatto).

⁴⁰ Esposte in occasione del Seminario di Studio "Misurazione e valutazione degli impatti economici e sociali del Terzo Settore" il 20 Ottobre 2015 presso l'Università di Roma La Sapienza.

3. LA DEFINIZIONE DI IMPATTO SOCIALE

Al fine di poter procedere con una corretta misurazione è necessario identificare il significato di “impatto sociale”, tuttavia non è possibile raggiungere una definizione univoca del concetto essendo esso oggetto di studio di molteplici discipline, quali sociologia, economia politica e gestione aziendale. Inoltre molto spesso il termine viene sostituito da concetti quali “valore sociale creato” e “ritorno sociale” (Clark et al. 2004). A titolo esemplificativo e non esaustivo si riportano di seguito una serie di definizioni di impatto sociale che studiosi ed esperti nazionali ed internazionali hanno elaborato nel corso degli anni⁴¹:

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

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

“Il concetto di impatto sociale è definito come il cambiamento non economico creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti”. (Epstein e Yuthas 2014)

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

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

Dalla pluralità di spiegazioni emergono però alcuni elementi comuni che permettono di delineare i tratti essenziali del concetto di “impatto sociale”: L’insieme delle risorse, input, processi usati nelle attività di determinati soggetti, che nel perseguire obiettivi specifici

⁴¹ Si veda anche a tal proposito Maas K., Liket K., 2011. Social Impact Measurement: classification of methods (pp. 5).

d'impresa e/o sociali modificano le condizioni di vita/lavoro/relazione delle persone coinvolte direttamente o indirettamente da quelle attività.

- Il cambiamento generato nelle persone o, in termini più generali, in un territorio causato da un'impresa o un'organizzazione in modo diretto con le proprie attività o indirettamente tramite gli investimenti erogati nel breve e nel lungo periodo
- La differenza che un intervento causa sulla vita di una persona o un territorio, tenendo conto di cosa sarebbe altrimenti successo senza quella determinata attività.

4. IL PROCESSO DI MISURAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

Per poter svolgere in modo sistematico ed efficace una valutazione di impatto sociale si possono adottare diversi processi e, data la sempre maggiore rilevanza e sperimentabilità dell'ambito, molti valutatori stanno ideando e testando nuovi approcci. Un modello abbastanza conosciuto è ad esempio quello adottato dalla *Social Impact Investment Task Force* (Social Impact Investment Task Force, 2014), mutuato dal lavoro di *Inspiring Impact* (Inspiring Impact, 2013), che sintetizza il processo di misurazione dell'impatto in quattro fasi: 1) pianificare l'impatto ricercato e determinare come ottenerlo; 2) fare, ovvero realizzare l'impatto; 3) valutare l'impatto ottenuto; 4) revisionare i risultati ed individuare le aree di miglioramento.

Un altro modello molto utilizzato a livello internazionale e che si procederà ad analizzare nel seguito è quello proposto dal GECES (GECES, 2015) e mutuato da EVPA (2013) che prevede cinque fasi: 1) definizione degli obiettivi; 2) analisi dei soggetti interessati; 3) definizione degli strumenti di misurazione; 4) misurazione e valutazione dell'impatto; 5) reporting, monitoraggio e miglioramento. Questo modello presenta un ottimo esempio di *roadmap* per la misurazione e gestione dell'impatto e si caratterizza per un approccio

Figura 7 – Modello misurazione d'impatto elaborato dal GECES



Fonte: EVPA, 2013

molto più pratico adattandosi particolarmente bene all'applicazioni da parte delle imprese sociali, sia per valutare l'impatto di un nuovo progetto, sia per misurare l'impatto della

“tradizionale” attività svolta. Di seguito sarà illustrato il contenuto di ogni fase del modello, approfondendone l’aspetto teorico, ma anche fornendo alcuni consigli e chiarimenti pratici per la loro corretta elaborazione, in vista della sua applicazione a un caso concreto nel Terzo capitolo. È importante notare come in tutto il lavoro di sviluppo dei processi, i concetti di responsabilità sociale d’impresa e criteri ESG⁴² fanno da sfondo in modo più o meno evidente, per lo sviluppo però di un’analisi, quella di valutazione d’impatto appunto, maggiormente approfondita.

4.1 Fase 1: Definizione del contesto e degli obiettivi

La prima fase concerne la definizione del contesto e degli obiettivi dell’organizzazione, ossia ciò che essa vuole raggiungere e che sarà poi oggetto della misurazione. Anche in questo caso vi sono differenti metodologie per assicurarne la corretta identificazione, ma sempre seguendo la guida proposta dall’EVPA (2013) e ripresa dal GECES (2014) la misurazione di impatto si articola prendendo a riferimento un diagramma di flusso noto come “Teoria del cambiamento” (*Theory of change*) o “Catena del valore dell’impatto”, che permette di ricostruire il flusso di creazione di valore di un’organizzazione, dalle risorse usate fino all’impatto generato. Questa rappresentazione è ampiamente diffusa anche a livello europeo trovando posto in guide quali quella francese Avise-Essec-Mouves⁴³.

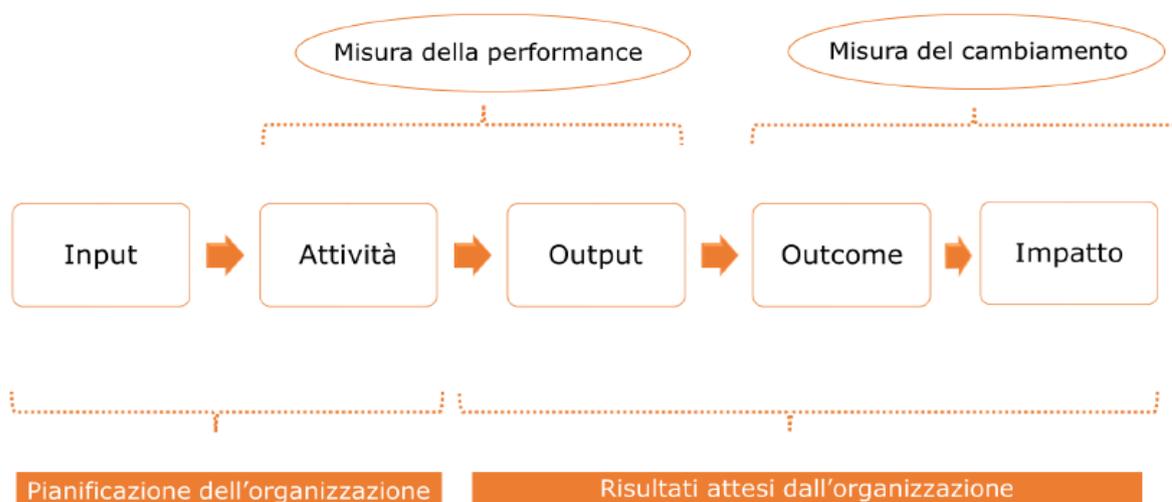
Il modello prende a riferimento una definizione di impatto ampia, identificandolo come la misura del contributo consapevole o meno al cambiamento sociale e sostenibile nel lungo periodo causato da determinate attività. Permette quindi di definire gli obiettivi dell’organizzazione in termini di cambiamento generato per i propri beneficiari e per la comunità e i passaggi necessari per realizzarli, che si sviluppano considerando cinque fattori concatenati da un rapporto di consequenzialità e causalità, da dimostrarsi con l’evidenza:

⁴² È opportuno precisare che la valutazione ESG si limita a integrare nell’analisi delle scelte d’investimento la valutazione di pratiche ambientali, sociali e di *governance* delle imprese target permettendo il miglioramento dell’analisi finanziaria tradizionale, ma sempre ponendo come prioritaria la performance finanziaria. La valutazione di impatto invece assume un approccio più approfondito nell’indagare e misurare gli effetti di un’attività, è tipicamente utilizzata nell’ambito dell’*impact investing*, strategia di investimento che infatti si caratterizza per l’intenzionalità dell’investitore di generare un impatto positivo dal punto di vista sociale e ambientale, la necessità della misurabilità dell’impatto (da cui ne deriva l’importanza di sviluppare appositi indicatori) e rendimenti finanziari che possono essere in linea o anche al di sotto di quelli di mercato in quanto lo scopo principale è appunto la generazione di impatto.

⁴³ Si fa riferimento a: “*Petit Précis De l’évaluation de L’Impact social*”, 2013

input, attività, output, outcome e impatto, termini di uso comune in gran parte del settore sociale (Figura 8).

Figura 8 - Catena del valore dell'impatto (o *Theory of change*)



Fonte: Elaborazione di SCS Consulting (Impronta Etica, 2016 p.27)

- **Input:** sono tutte le risorse (finanziarie e monetarie, intellettuali, umane, strumentali) di cui l'organizzazione si serve per lo sviluppo del proprio progetto, quindi gli investimenti iniziali effettuati per raggiungere determinati obiettivi di cambiamento sociale.
- **Attività:** Sono le azioni che concretamente l'organizzazione mette in atto per realizzare il progetto.
- **Output:** sono tutti i prodotti e i servizi tangibili e diretti risultanti dalle attività svolte. Sono concreti e generalmente di facile misurazione.
- **Outcome:** Si riferiscono a tutti i cambiamenti, positivi o negativi causati sui beneficiari target grazie all'utilizzo degli output offerti, relativamente alle seguenti dimensioni:
 - conoscenze, consapevolezza e abilità;
 - comportamento e azioni;
 - condizioni di vita (finanziaria, sociale, abitativa, ambientale etc.).

Il passaggio da output a outcome è molto importante per l'analisi dell'impatto del progetto, i primi sono infatti una condizione necessaria ma non sufficiente affinché si possa affermare di aver raggiunto un reale cambiamento, che si genera sui beneficiari solo nel momento in cui si verifica l'esistenza di un outcome. È importante inoltre avere chiarezza in merito al

significato dei due termini per poterli distinguere adeguatamente, non è infatti rara la loro confusione tra gli operatori del settore.

- **Impatto:** è il cambiamento generato a livello di comunità/società, quindi con riferimento a una dimensione più ampia rispetto a quella dei meri beneficiari diretti e considerando un'ottica di maggior lungo periodo. Tuttavia siccome considerare cambiamenti socio-economici nelle condizioni della società in senso generale non è nella maggior parte dei casi utile né agevole, l'impatto si fa generalmente riferire a una parte della società, per esempio la popolazione all'interno della specifica area geografica in cui il progetto viene realizzato.

Per sviluppare una valutazione d'impatto affidabile è necessario considerare che la catena del valore viene influenzata dal contesto generale in cui l'organizzazione si inserisce, considerando in particolare: lo stato attuale e i trend futuri della condizione di vita di persone e ambiente circostante, le strutture di potere (formali e informali), la rete di partner in cui l'ente si inserisce e il loro contributo al raggiungimento dei risultati, i quali possono essere influenzati da una serie di fattori esterni che non sono sotto il diretto controllo dell'organizzazione.

Infine bisogna anche definire l'ambito di valutazione da considerare in quanto questo tipo di analisi può essere svolta a diversi livelli, a seconda anche dell'ente che la utilizza e per lo scopo usato, con conseguente variazione dei dati e degli indicatori presi a riferimento. Può essere considerata la società nella sua interezza, secondo cui si farà quindi riferimento a fonti "macro" per la descrizione del cambiamento generato (ad esempio: Human Poverty Index, Millenium Development Goals e World Development Indicators), l'intera organizzazione (livello meso) o anche un progetto specifico (livello micro). In questi casi ultimi due casi gli indicatori presi a riferimento hanno un carattere maggiormente "aziendalistico", quelli proposti da IRIS o dal GIIN sono tra i database più completi e certamente un grado di maggiore dettaglio può essere raggiunto con lo SROI, secondo il quale però ogni variabile deve essere espressa in termini monetari.

4.2 Fase 2: Analisi e coinvolgimento degli stakeholder

La fase di analisi, identificazione delle aspettative e dei metodi di coinvolgimento degli stakeholder, ossia dei soggetti che contribuiscono alle attività dell'impresa o vengono interessati dalle stesse (clienti/utenti a cui sono indirizzati i prodotti/servizi dell'impresa, lo staff dell'organizzazione, i suoi organi decisionali interni, i fornitori, i policy maker e gli enti pubblici con cui si relazionano, gli investitori, etc) è una fase fondamentale per la buona riuscita di un progetto e per la verifica del suo impatto e si sviluppa in tre passi distinti.

1) **Mappatura degli stakeholder interni ed esterni:** Gli stakeholder interni includono la direzione e lo staff del progetto, i soci dell'organizzazione, i dipendenti ecc., mentre quelli esterni, oltre ai propri gruppi target (clienti/utenti finali, beneficiari, ecc.), comprendono anche i finanziatori, i decisori politici, i rappresentanti della pubblica amministrazione, altre organizzazioni, persone coinvolte indirettamente dal progetto, gruppi di cittadini, rappresentanti di gruppi d'interesse e associazioni coinvolte e tutti i soggetti che entrano in contatto o sono interessati all'attività dell'organizzazione oggetto d'analisi.

2) **L'analisi degli stakeholder** mappati, necessaria a comprendere la predisposizione di ciascuna categoria di portatori d'interesse nei confronti del progetto, le loro aspettative e bisogni, il tipo di influenza e opportunità che possano apportare e per capire in che modo possano essere coinvolti efficacemente nello sviluppo del progetto. L'identificazione di strumenti adatti che permettano agli stakeholder di elaborare domande o commenti su attività dell'impresa e sul sistema di misurazione adottato è essenziale per permettere il continuo monitoraggio della soddisfazione delle loro aspettative.

3) **La prioritizzazione** permette di classificare gli stakeholder in base al loro livello di interesse nel servizio/prodotto offerto e al potere di influenzare l'attività dell'impresa a livello decisionale e strategico. Quella che ne deriva è la matrice "Potere e Interesse", utile per evidenziare alcune modalità di gestione delle classi di stakeholder:

- Gli stakeholder con elevato potere ed elevato interesse dovrebbero essere gestiti con la massima cura
- Gli stakeholder con elevato potere e basso interesse devono essere semplicemente soddisfatti nelle loro aspettative
- Gli stakeholder con basso potere ed elevato interesse devono essere tenuti informati sull'andamento dell'attività

- Gli stakeholder con basso potere e basso interesse devono essere semplicemente monitorati per vedere se il loro atteggiamento si modifica nel tempo.

Nei casi in cui si intenda valutare l'impatto sociale di un nuovo progetto sarebbe opportuno il coinvolgimento attivo degli stakeholder fin dall'analisi di fattibilità, laddove ciò non sia possibile, per lo meno la partecipazione dovrebbe avvenire durante la prima fase di implementazione affinché si svolga la pianificazione di dettaglio dell'intervento e l'eventuale studio di identificazione della *baseline* (dati raccolti all'inizio di un progetto per stabilirne le condizioni di partenza) sulla base del quale vengono misurati i cambiamenti rispetto a un risultato identificato come target obiettivo.

Una volta predisposte le griglie in questione e completata l'analisi degli stakeholder è possibile definire una strategia di gestione degli stessi con lo scopo di aumentare il consenso ed il sostegno e ridurre al minimo gli impatti negativi ed è inoltre necessario l'aggiornamento, almeno annuale, o comunque ad intervalli adatti alle esigenze degli stakeholder, dell'identificazione degli stakeholder chiave, dell'adeguatezza delle misure usate e dei risultati prodotti nonché dell'efficacia del metodo di comunicazione adottato, dei feedback ricevuti e di eventuali modifiche previste per la misurazione in futuro.

Il processo di gestione e misurazione degli impatti risulta essere particolarmente utile anche perché la comunicazione dei risultati dell'analisi degli impatti è utile da un lato per gli stakeholder interni (decisioni, *project manager*, operatori, etc.), il cui obiettivo è di disporre di indicatori e metriche di supporto alle decisioni interne (per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle attività e per il miglioramento dei risultati sociali) e dall'altro nella relazione con gli stakeholder esterni (donatori e finanziatori, *policy makers*, comunità locale, etc.), per un miglioramento della credibilità, della trasparenza e dell'*accountability*.

4.3 Fase 3: Definizione degli strumenti di misurazione e applicazione

4.3.1 Definizione degli indicatori

Solo una volta che un'organizzazione ha definito la propria catena d'impatto, può procedere innanzitutto selezionando i risultati che, sulla base degli obiettivi definiti nella prima fase e dei riscontri raccolti dagli stakeholder nella seconda intende misurare. A tal fine è utile chiedersi quali siano i risultati più rilevanti in quanto legati alle priorità che l'attività d'impresa si pone, quali siano "materiali", ossia che generano un cambiamento capace di

comportare una reale differenza per le condizioni dei principali stakeholder, quali siano quelli più utili in termini informativi a supporto del processo decisionale e quali quelli più realistici, ossia raggiungibili con maggiore probabilità date le risorse disponibili entro il termine definito per la valutazione.

A questo punto si procede scegliendo la metodologia di misurazione più adatta selezionando gli indicatori o *Key Performance Indicators* (KPI), associabili agli output, generalmente di più semplice calcolo e agli outcome, che sono i più rilevanti in quanto permettono di dare una reale informazione in merito al cambiamento sociale prodotto. Per quanto riguarda la stima degli impatti, generalmente a livello di impresa risulta essere difficoltoso nonché poco utile investire risorse nell'applicazione di indicatori atti a calcolare gli effetti sull'intera società.

Soprattutto nella prima fase di implementazione di un progetto o di un sistema di misurazione gli output possono essere gli unici elementi monitorabili, gli outcome e gli impatti si generano infatti successivamente e per il calcolo dei KPI ad essi associati si necessitano di metodologie di raccolta dei dati più sofisticate e che non sempre le imprese adottano già internamente prima di iniziare ad applicare intenzionalmente un processo di misurazione d'impatto.

La definizione di indicatori adeguati non è sicuramente un'attività semplice, anche in questo caso la pluralità di definizioni di impatto si riflette sulla molteplicità di possibili metodi e strumenti da utilizzare per quantificare una variazione rispetto alle condizioni iniziali. L'identificazione del metodo è però fondamentale e deve essere consapevole, trasparente e, con riferimento all'applicazione da parte di un'impresa, tenere in considerazione il trade-off intrinseco tra livello di rigore metodologico del processo e risorse, capacità e tempi a disposizione.

Ci sono tuttavia dei principi metodologici che possono essere seguiti per la scelta degli indicatori, ad esempio lo "SMART", secondo cui essi devono essere: Specifici, Misurabili, Accessibili, Rilevanti e Temporalmente definiti o il "QQT", per il quale gli indicatori devono prevedere informazioni di Quantità, Qualità, Tempo. In termini più generici per essere utile un indicatore dovrebbe essere: rilevante per la definizione dell'obiettivo, specifico rispetto all'oggetto della misurazione, flessibile rispetto ai cambiamenti che si potrebbero verificare nel tempo, attendibile perché deriva da una fonte di dati affidabile, monitorabile e pratico, ossia semplice ed economico da utilizzare.

Negli anni sono stati sviluppati molti strumenti per la valutazione e misurazione della performance sociale da parte di svariati attori: soggetti accademici, organizzazioni internazionali (Nazioni Unite, ILO, OCSE), istituzioni finanziarie, associazioni di categoria e

singole imprese e sono stati anche numerosi i tentativi di offrire una classificazione omogenea. A tal proposito se ne riporta di seguito una disamina (Mio, 2013):

- Indicatori quantitativi/qualitativi: i primi volti a misurare aspetti per loro natura quantificabili e i secondi qualitativi, che esprimono cioè una valutazione non oggettiva del fenomeno e orientati ad indagare percezioni e/o giudizi su determinati aspetti (es: percentuale di soggetti che dichiarano un miglioramento della vita)
- Indicatori efficacia/efficienza: i primi rivolti a indagare la capacità di raggiungimento degli obiettivi e i secondi intenzionati a valutare la qualità del rapporto tra le risorse impiegate per arrivare a dei risultati e il raggiungimento di questi, sulla base di una relazione input-output.
- “*Triple P approach*”: questa metodologia di classificazione divide gli indicatori in base alla dimensione di sostenibilità ai quali si riferiscono: sociale, ambientale o economica. Percorrendo questo approccio, tipico delle organizzazioni che seguono l’idea *triple bottom line* dando pari dignità all’analisi dei tre aspetti, è possibile integrare le mere misure di *financial* con aspetti anche di carattere ambientale e sociale.
- Indicatori che rispecchiano il raggio d’azione totale dell’azienda, in tal caso si riescono a distinguere: indicatori di scenario, riferiti all’ambiente esterno dell’azienda in cui questa opera, indicatori di bisogni, rappresentanti le istanze di tutti gli stakeholder dell’organizzazione e indicatori di input, comprendenti in generale tutte le risorse di cui un’organizzazione si serve per la realizzazione delle proprie attività, output e outcome

Un altro raggruppamento di indicatori e metodi di misurazione proposti in letteratura è quello di Nicholls (Nicholls, 2015), che li divide tra:

- Quelli basati sugli output: si focalizzano sul contesto in cui le attività hanno luogo piuttosto che sugli outcome
- Quelli basati sugli outcome positivi e intenzionali, che cioè non considerano (o secondariamente) gli outcome non intenzionali
- Quelli olistici che collegano gli outcome alle attività coinvolgendo gli stakeholder nella misurazione e valutazione dell’impatto

Vi è poi quello di Grieco (2014), che osservando un campione di 76 modelli esistenti a livello internazionale li raggruppa in quattro gruppi:

- quantitativi sociali semplici (*simple social quantitative*): modelli basati su indicatori quantitativi;
- complessi olistici (*holistic complex*): modelli caratterizzati sia da variabili qualitative che quantitative;
- screening qualitativi: modelli basati su variabili qualitative;
- management: approcci che, utilizzando variabili sia qualitative che quantitative, sono volti a misurare diverse tipologie di impatto ai fini della gestione dell'organizzazione.

Altra classificazione è quella proposta da Bengo et al. (2015), che indica tre gruppi di possibili approcci alla misurazione:

- modelli che guidano alla costruzione di un indicatore sintetico volto a misurare la creazione di valore sociale;
- modelli che si focalizzano sul processo di produzione di un servizio/prodotto sociale, articolando l'analisi delle performance delle imprese sociali in input-attività-output-outcome-impatti;
- cruscotti e indicatori di performance quali modelli volti ad offrire una "fotografia" dei risultati di un'organizzazione per dimensioni di performance.

Altre classificazioni rilevanti sono quelle proposte da K. Maas e K. Liket (2011), secondo cui i metodi si possono dividere in base alle seguenti caratteristiche: proposito, periodo di riferimento, orientamento, lunghezza del periodo di riferimento, prospettiva e approccio. Quella di Fiorentini et al. (2016) ampiamente descritte ed approfondite dalla letteratura prodotta in materia (Perrini e Vurro, 2013; Zamagni et al., 2015; Chiaf, 2015), secondo cui si possono in particolare individuare: modelli logici (Logframe, Impact Value Chain e Theory of Change), principalmente di tipo qualitativi, Cost-effectiveness Analysis (CEA), che esprime gli outcome sociali in unità naturali, come ad esempio il numero di anni di vita guadagnati o di decessi evitati trovando quindi ampia applicazione nella valutazione di progetti e interventi sanitari e permettendo quindi una veloce misurazione del cambiamento generato grazie a un certo ammontare di risorse economiche investite, Analisi costi benefici e metodi sperimentali, quasi-sperimentali o approcci controfattuali. Anche Euricse propone una classificazione simile individuando come principali metodologie: le analisi contro fattuali, le analisi costi benefici, lo SROI e i metodi qualitativi che prevedono l'utilizzo di tecniche (interviste biografiche, focus group, analisi Delphi o Nominal Group Technic) rivolte a singoli soggetti o gruppi di persone per capire percezioni e livello di soddisfazione, consentendo anche di

monitorare elementi che il valutatore non aveva originariamente previsto nelle ipotesi di ricerca. Ci sono però molte limitazioni legate a questi ultimi metodi, come la richiesta di tempo per condurre le interviste e raccogliere i dati se i campioni di analisi sono molto numerosi, gli elevati costi che potrebbe richiedere l'analisi se ne viene ampliata la scala e resa periodica, gli elementi soggettivi nella rielaborazione dei dati che potrebbero inficiare la validità dei risultati e la presenza di elementi emotivi o cognitivi che possono alterare l'oggettività del giudizio. Per questo la realizzazione di interviste è preferibile per gruppi poco numerosi e analisi occasionali. Infine di particolare rilevanza è l'analisi elaborata da Clark et al. (2004), che raggruppa le metodologie esistenti in tre macro categorie a seconda del tipo di approccio adottato:

- Metodi di processo: Vengono confrontati input, attività ed output, identificando quindi tutte le variabili che portano alla creazione degli output e monitorando i processi operativi e la loro efficienza ed efficacia. Non sono però in grado di dare una misura assoluta del ritorno sociale sui beneficiari (outcome), che è possibile però calcolare indirettamente solo capendo come i primi siano collegati ai secondi.

Alcuni metodi di processo sono: Global Report-ing Initiative (GRI), B rating System, Endeavor's Impact Assessment dashboard, Global Impact Investing Rating System (GIIRS), Impact Reporting and Investment Standards (IRIS).

- Metodi di impatto: considerano e/o misurano sia output che outcome dell'intervento analizzato, pertanto sono in grado di cogliere i ritorni sociali e/o ambientali di un progetto.

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

- Metodi di monetizzazione: esprimono l'outcome in termini monetari e sono generalmente i più utilizzati nei contesti aziendali e finanziari in quanto quantificano i benefici sociali rapportandoli a misure economiche come costi operativi e investimenti sostenuti. Sebbene il vantaggio è di consentire un'alta confrontabilità tra i risultati raggiunti dall'applicazione degli indicatori a diversi contesti, la trasformazione in valori finanziari di un bene o servizio che di per sè non ha valore monetario è piuttosto complesso quindi spesso questo approccio rischia di

sottostimare il vero potenziale d'impatto perché non riesce ad esprimere quantitativamente tutti i benefici raggiunti.

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

Alla luce delle diverse classificazioni appena enunciate si propone di seguito la rassegna presentata da Zamagni et al. (2015), abbastanza ampia ma non esaustiva, degli strumenti usati a livello internazionale per la misurazione dell'impatto sociale in termini di diffusione geografica, indicando quelli in grado di misurare gli output, gli outcome e l'impatto, distinguendo tra misurazione in termini monetari e non e fornendo successivamente una breve descrizione di quelli maggiormente conosciuti ed utilizzati⁴⁴ (Fig. 9).

⁴⁴ Per una descrizione maggiormente dettagliata degli strumenti esistenti si veda anche: Olsen S., Galimidi B., 2008. *Catalog of Approaches to impact Measurement*. Disponibile al link: [http://www.midot.org.il/Sites/midot/content/File/CATALOG%20OF%20APPROACHES%20TO%20IMPACT%20MEASUREMENT\(1\).pdf](http://www.midot.org.il/Sites/midot/content/File/CATALOG%20OF%20APPROACHES%20TO%20IMPACT%20MEASUREMENT(1).pdf)

Figura 9 - Strumenti di misurazione dell'impatto esistenti a livello internazionale

Metodologia / Strumento di misurazione	Livello di misurazione OP = output OC = outcome I = impatto	Misurazione M = monetaria NM = non monetaria	FONTE
BACO ratio (Best Available Charitable Option)	OP + OC + I	M	trasi.foundationcenter.org
CBA (Cost-Benefit Analysis)	OP + OC + I	M	trasi.foundationcenter.org
Comparative Constituency feedback	OP + OC + I	NM	trasi.foundationcenter.org
Compass Index Sustainability assessment	OP + OC + I	M + NM	trasi.foundationcenter.org
CEA (Cost-Effectiveness analysis)	OP + OC	NM	trasi.foundationcenter.org
Expected Return	OP + OC + I	M	trasi.foundationcenter.org
SIRA (Social Investment Risk Assessment)	OP + OC + I	NM	trasi.foundationcenter.org
SROI (Social Return On Investment)	OP + OC	M	trasi.foundationcenter.org
DOTS (Development Outcome Tracking System)	OP + OC	M + NM	trasi.foundationcenter.org
B-impact rating system	OP + OC + I	NM	trasi.foundationcenter.org
Balanced Scorecard	OP + OC + I	NM	svtgroup.net
Dalberg Approach	OP + OC	NM	svtgroup.net
Ecological Footprint	OP + OC + I	NM	trasi.foundationcenter.org
HIP Scorecard & Framework	OP + OC + I	M + NM	svtgroup.net
PPI (Progress Out of Poverty Index)	OP + OC	M + NM	svtgroup.net
PROI (Political Return on Investment)	OP + OC	M + NM	trasi.foundationcenter.org
SIA (Social Impact Assessment)	OP + OC + I	M + NM	svtgroup.net
Base of pyramid impact assessment framework	OP + OC + I	NM	wdi.umich.edu/research/bop/impact-assessment-page
GRI Sustainability Reporting Framework	OP + OC	M	www.globalreporting.org
RCT (Randomized controlled trials)	OC + I	NM	www.sodalitas.it
EVAS (Expanded value added statement)	OP + OC	M	socialconomyhub.ca/content/social-and-environmental-accounting-expanded-value-added-statement-1
Outcomes star	OC + I	NM	www.outcomesstar.org.uk
Blueprint 1.0	OP + OC	M	trasi.foundationcenter.org
Global Civil society Index	OC + I	M + NM	thirdsectorimpact.eu
LM3 (Local Multiplier 3)	OP + OC	M	www.im3online.com
Gamma model	OP + OC + I	M	papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2381129
Ebrahim and Rangan	OP + OC + I	M	www.hbs.edu/faculty/Pages/download.spx?name=CMR5603_07_Ebrahim.pdf
Bagnoli and Megali Model	OP + OC + I	M + NM	nvs.sagepub.com/content/40/1/149.abstract
MIAA (Methodology for Impact Analysis and Assessment)	OP + OC + I	M + NM	www.sibgroup.org.uk/impact/approach/
Public Value Score Card	OP + OC + I	NM	performance.ey.com/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=728
Performance assessment model for social enterprises	OP + OC + I	NM	article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.sjbm.20140201.11.pdf
CARS (CDFI Assessment and Rating System)	OC + I	M + NM	www.missioninvestors.org/news/cdfi-assessment-and-ratings-system-cars-highlighted-american-banker
CIVICUS Civil Society Index (CSI)	OC + I	M + NM	www.civicus.org/csi/
IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)	OP + OC	NM	iris.thegiin.org
SRS (Social Reporting Standards)	OP + OC	NM	www.social-reporting-standard.de/en/
SAA (Social Auditing and Audit)	OP + OC	NM	www.socialauditnetwork.org.uk/getting-started/what-is-social-accounting-and-audit/
Logical Framework Approach	OP + OC	NM	www.sswm.info/content/logical-framework-approach
Outcome mapping	OC	NM	www.outcomemapping.ca
SIMPLE (Social impact measurement for local economies)	OC + I	NM	http://1068899683.n263075.test.prositehosting.co.uk/wp-content/uploads/2013/03/SIMPLE-leaflet_Final.pdf

Fonte: Zamagni (2015)

Per quanto riguarda l'utilizzo di tali metodi, le analisi del GIIN (2018) evidenziano che la maggior parte degli intervistati (76%) afferma di stabilire ex-ante e valutare ex post i risultati ottenuti prendendo a riferimento gli SDGs (Sustainable Development Goals), sebbene non citati nella classificazione precedente.

Il 70% degli investitori usa metriche proprietarie sviluppate a livello di impresa o non allineate a metodologie esterne, con il vantaggio di raccogliere dati più precisi e costruiti sul caso specifico e bisogni, mentre il 56% usa metriche di IRIS, che consente anche di effettuare confronti tra le imprese che lo usano. È ovviamente possibile elaborare delle combinazioni tra strumenti propri ed esterni standardizzati.

In Italia gli strumenti più utilizzati sono gli SDG, IRIS e B Analytics. In particolare coloro i quali investono in mercati emergenti utilizzano maggiormente IRIS e gli SDGs rispetto a chi investe in mercati sviluppati, mentre per le analisi più avanzate i cui dati lo permettano, viene calcolato lo SROI.

Le tecniche di valutazione maggiormente usate sono la combinazione di metriche personalizzate tarate sugli specifici investimenti unite a strumenti applicati all'intero portafoglio e le rilevazioni possono avere cadenze differenti a seconda del tipo di attività considerata, generalmente trimestrali o semestrali, mentre i report vengono redatti annualmente in particolare con l'uso di sondaggi e colloqui.

SDGs (Sustainable Development Goals)

Nel 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 nella quale sono presenti gli SDGs, ossia 17 obiettivi globali, articolati in 169 target (a sostituzione degli obiettivi di sviluppo del Millennio: MDGs) per la promozione dello sviluppo sostenibile e con lo scopo di risolvere una vasta serie di problematiche inerenti allo sviluppo economico e sociale a livello mondiale di seguito elencate.

- 1) Porre fine alla povertà ovunque e in ogni sua forma (per povertà estrema si intende vivere con meno di 1,9\$ al giorno)
- 2) Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare e promuovere l'agricoltura sostenibile
- 3) Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età
- 4) Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti

- 5) Raggiungere l'uguaglianza di genere e l'empowerment (maggiore forza, autostima e consapevolezza) di tutte le donne e le ragazze
- 6) Garantire a tutti la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e delle strutture igienico-sanitarie
- 7) Assicurare a tutti l'accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni
- 8) promuovere la crescita economica sostenibile insieme all'aumento dell'occupazione e a condizioni di lavoro accettabili
- 9) Promuovere l'innovazione e costruire infrastrutture per l'industria:
- 10) Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le Nazioni
- 11) Rendere le città inclusive, sicure e sostenibili
- 12) Raggiungere sistemi di produzione e consumo sostenibili
- 13) Prendere decisioni urgenti per combattere i cambiamenti climatici e i loro effetti
- 14) Utilizzare in maniera sostenibile le risorse provenienti dagli oceani e i mari
- 15) Conservare le foreste, combattere la desertificazione, preservare la biodiversità terrestre
- 16) Promuovere società pacifiche e più inclusive per uno sviluppo sostenibile; offrire l'accesso alla giustizia per tutti e creare organismi efficienti, responsabili e inclusivi a tutti i livelli
- 17) Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile

Lo United Nations Inter Agency Expert Group on SDGs (UN-IAEG-SDGs) ha elaborato una lista di oltre 230 indicatori fondamentali per il monitoraggio dei 169 sotto obiettivi, che ne costituiscono il quadro di riferimento a livello mondiale.

Con riferimento al contesto nazionale Italiano, l'Istat ha presentato nel Rapporto SDG 2018 (Istat, 2018) un aggiornamento degli indicatori più diffusi con una stima del loro andamento, fornendo anche delle disaggregazioni territoriali delle serie storiche e dando informazione in merito al monitoraggio dei progressi verso il modello di sviluppo sostenibile stabilito dalla comunità globale. È stato fornito un set aggiornato di 117 indicatori UN-IAEG-SDGs e con riferimento a questi sono state elaborate 235 misure nazionali consultabili nella piattaforma presente nel sito Istat⁴⁵, di cui 83 hanno una perfetta coincidenza con quelle globali, 96 misure sono simili o rispecchiano parzialmente le esigenze informative degli indicatori internazionali ed infine 56 sono state elaborate con specifico riferimento al contesto nazionale, infatti il concetto di sviluppo sostenibile (*People, Planet, Prosperity, Partnership, Peace*) dell'Agenda 2030 non può fare a meno della considerazione del progresso specifico nelle condizioni di vita delle persone nel paese di riferimento.

⁴⁵ www.istat.it

Figura 10 - Sustainable Development Goals



Fonte: United Nation, 2015

BACO ratio (Best Available Charitable Option)

Questo strumento, ideato nel 2004 (Acumen Fund, 2007) è volto alla quantificazione dell'impatto sociale generato da uno specifico investimento in un'organizzazione, analizzando tre diversi elementi: leva finanziaria, leva tecnologica ed efficienza dell'impresa. L'indicatore permette un confronto con tutte le iniziative promosse da organizzazioni che si occupano della stessa problematica ed è quindi particolarmente utile agli investitori per poter analizzare tutte le proposte e investire in quella più potenzialmente impattante dal punto di vista sia economico che sociale. È ampiamente conosciuto e utilizzato in particolare negli Stati Uniti, non ha costi molto elevati e può essere usato per incentivare sostentamento e scalabilità di un progetto.

Cost-Benefit Analysis (CBA)

Lo strumento permette di calcolare il valore attuale dei benefici sociali generati dal progetto o dall'organizzazione al netto dei costi, considerando nell'analisi anche eventuali esternalità, sia positive che negative. L'analisi viene svolta usando una o più delle seguenti tre misure: valore attuale netto, rapporto costi-benefici e tasso interno di rendimento. Lo strumento è conosciuto e molto usato in particolare nella valutazione dell'impatto di progetti pubblici di notevole grandezza, che hanno lo scopo di minimizzare una situazione sociale critica. Questa tecnica prova ad includere tra gli elementi della valutazione sia i risultati diretti che gli indiretti esprimendoli in prezzi che siano il più possibile oggettivi e prudenziali per arrivare a valori realistici. Emergono però limiti per l'affidabilità della misurazione dell'impatto sociale di tale strumento se i calcoli e l'applicazione dei prezzi sono gestiti dai singoli e non verificati da soggetti terzi, né comparabili con altre azioni simili e non è presente standardizzazione che permetta il confronto tra i risultati e la loro verifica. Motivo per cui l'analisi costi-benefici richiede spesso di essere condotta con modelli standard di un valutatore esterno o presentati in

letteratura, ma questo ostacola la possibilità di applicarli a un contesto specifico perché difficilmente adattabili. Inoltre un ulteriore limite di questa tecnica si identifica nel fatto che essa riesce a tradurre in costi e benefici solo le grandezze monetizzabili e non elementi qualitativi che sono invece essenziali nella valutazione dell’impatto sociale. In questi casi si può ricorrere alle metodologie per l’espressione in termini monetari di beni che non hanno mercato, ma la difficoltà è notevole e le valutazioni rischiano di essere arbitrarie e mancare di precisione.

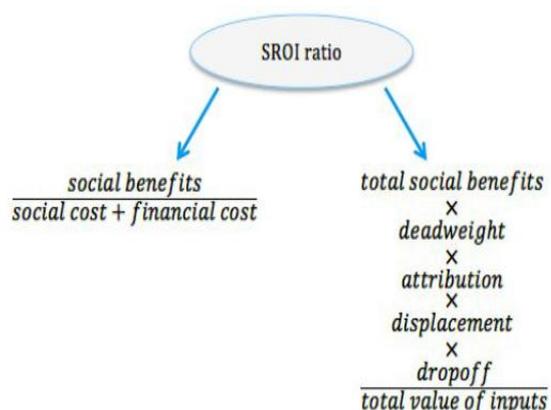
Social Return on Investment (SROI)

Lo SROI misura il valore degli outcome sociali, economici e ambientali generati da un’attività o un’organizzazione sociale traducendo in termini monetari i costi, i benefici e anche le eventuali conseguenze negative dell’azione. Lo strumento fornisce un’analisi dettagliata di come il valore viene creato ed è in grado di quantificare in termini economici il valore sociale generato. Viene calcolato come rapporto tra valore

monetario del cambiamento generato (outcome) e investimenti necessari per raggiungerlo ed è particolarmente significativo perché “sintetico”, efficace in particolare su singoli interventi e comparabile. Sconta però il problema inerente al fatto che molto spesso non tutto il valore generato dall’impresa sociale è monetizzabile. Le fasi e i principi da seguire per la misurazione dello SROI sono: 1) Identificazione dell’obiettivi dello SROI e coinvolgimento degli stakeholder;

2) Individuazione degli impatti del progetto sia positivi che negativi sviluppando una “Mappa degli Impatti” che mostri la relazione tra input, output e outcome; 3) Evidenziazione dei risultati valutando i cambiamenti positivi monetizzandoli attraverso proxy finanziarie per misurare l’outcome; 4) Calcolo dello SROI: implica la somma di tutti i benefici, sottrazione di tutti i costi e il confronto con il risultato dell’investimento. È importante utilizzare unicamente ciò che è rilevante e pertinente ed eliminare eventuali effetti non attribuibili al progetto, non sovrastimare i risultati (outcome), essere trasparenti e prudenti, ossia non dichiarare più di quanto sarebbe accaduto comunque e verificare il risultato coinvolgendo parti terze indipendenti. Lo strumento, utilizzato su larga scala in tutto il mondo, soprattutto con riferimento alle imprese sociali è efficace sia per la pianificazione strategica che per la comunicazione dell’impatto sociale generato, che è utile per attrarre investimenti. Inoltre lo

Figura 13 – Lo SROI Ratio



Fonte: Hebb e Bhatt, 2014, p. 8

SROI può essere utilizzato anche dagli investitori stessi per comparare diverse opportunità di investimento e favorire il processo di *decision-making* ed è particolarmente sviluppato in quei settori della finanza etica e sociale dove strumenti quali i *social bond* necessitano di specifiche rendicontazioni del ritorno sociale degli investimenti. Il metodo è stato però recentemente oggetto di alcune critiche scientifiche in quanto oltre alle difficoltà tipiche dei metodi volti alla monetizzazione dei benefici, quali la sovrastima degli effetti, la scarsa capacità di considerare e monetizzare i benefici qualitativi tipici della dimensione sociale e quindi di fornire risultati significativi e pertinenti e il basarsi su costi opportunità talvolta non verificabili, le discussioni recenti hanno anche evidenziato l'alta difficoltà da parte degli enti, tipicamente dell'economia sociale, ad applicare il metodo e l'eterogeneità di applicazione e di considerazione nel calcolo di variabili di beneficio diretto ed indiretto, tanto che organizzazioni con caratteristiche e risultati simili potrebbero raggiungere risultati molto diversi.

Balanced Scorecard

Lo strumento, inizialmente applicato alle imprese for profit (Lanzavecchia, 2001) è stato poi sviluppato per essere usato nel settore sociale e permette di analizzare le performance dell'impresa prendendo in considerazione cinque ambiti ad ognuno dei quali sono associati dei KPI chiave: la performance finanziaria, la clientela, i processi di business, la crescita e l'impatto sociale. È uno strumento molto utile, che può essere adottato da diverse tipologie di enti, perché garantisce una misurazione abbastanza completa e flessibile e permette di sviluppare maggiore consapevolezza del proprio business. Tuttavia presenta alcune problematiche, quali: la difficoltà nell'individuare del giusto mix di indicatori finanziari e non (il "balanced" è un elemento critico) e il fatto che non fornisca indicazioni al fine di prendere decisioni, non rende infatti noto il collegamento tra azioni e risultati, ma permette solo di fissare degli obiettivi e misurare i risultati raggiunti. Infine per evitare che la valutazione sia fine a se stessa è utile individuare dei benchmark di riferimento esterni che permettano di capire se il risultato raggiunto sia da considerarsi "buono" o meno.

Il Balanced Scorecard è stata ideata dalla società NewProfit Inc. che due volte l'anno monitora le performance delle organizzazioni nel suo portfolio con riferimento a: crescita percentuale dei ricavi annuali, crescita percentuale annuale del numero di beneficiari e qualità del programma in base al singolo investimento.

SIA (Social Impact Assessment)

Il *Social Impact Assessment* (SIA) è una tecnica di valutazione ex ante delle conseguenze sociali dello sviluppo di progetti, piani e politiche. Prevede l'utilizzo anche di strumenti teorici e metodologici propri delle scienze sociali ed è molto usato nell'ambito della finanza sostenibile.

Considerando la complessità dell'oggetto di analisi delle metodologie SIA (ambiente sociale, culturale ed economico), individuare un'unica metodologia universalmente valida risulta essere complesso. In quanto valutazione ex ante, ogni *assessment* socio-ambientale svolge un *forecasting*, analogo alle proiezioni utilizzate in ambito finanziario e diversi sono i metodi disponibili di previsione: tecniche di estrapolazione dei trend, tecniche Delphi, modelli computer assistiti e individuazione di scenari. I dati necessari possono provenire dai proponenti dell'intervento, da esperienze passate simili al progetto oggetto d'analisi riscontrabili in letteratura, statistiche e censimenti, documenti, fonti secondarie e ricerche sul campo.

Facendo riferimento alla procedura presentata dallo IAIA (International Association for Impact Assessment, 2015) emerge che il processo si compone di quattro fasi, a loro volta suddivise in 26 punti chiave.

Nella prima viene analizzato il problema individuandone gli elementi centrali, gli obiettivi del progetto, l'identificazione del ruolo di ogni soggetto e le informazioni riguardanti la comunità interessata. Viene cioè predisposta una *Theory of Change* dell'organizzazione.

Nella seconda fase si individuano e calcolano gli effetti del progetto: tramite l'analisi dei dati vengono infatti stimati i cambiamenti sociali previsti, gli effetti indiretti e come questi contribuiscono al totale dei risultati, anche dividendo la comunità di riferimento in gruppi e stimando la possibile risposta di ognuno.

Nella terza fase si sviluppano delle strategie, in base ai dati che sono stati raccolti, di risposta a possibili impatti negativi, di supporto complementari a quelle principali per ottenere risultati in tempi minori o per migliorare la ricezione di feedback dalle comunità locali.

Nell'ultima fase si sviluppano dei programmi per il monitoraggio della situazione, si elaborano parametri per la misurazione di futuri cambiamenti, si crea un sistema di management adattivo ai possibili scenari conseguenti e si implementa un sistema di valutazione periodico della gestione del progetto.

Secondo un altro approccio (Olsen et al., 2008) il SIA si articola in tre fasi principali: 1) definizione della proposta di valore sociale dell'impresa usando la "Teoria del cambiamento"; 2) quantificazione del valore sociale elencando i tre principali indicatori sociali più fortemente

correlati con gli outcome e che saranno monitorati come parte delle normali operazioni aziendali; 3) monetizzazione del valore dell'impatto sociale che l'impresa intende creare nei prossimi dieci anni.

Questo metodo viene usato per estrapolare il potenziale della propria impresa. Laddove sia ragionevole farlo, il SIA indirizza gli imprenditori ad assegnare un valore monetario ai risultati come ultimo passo prima di preparare un'analisi del "flusso di cassa sociale scontato" di questi valori. Dal momento che non esiste uno standard per questo calcolo, generalmente gli imprenditori determinano un tasso di sconto sulla base della propria logica.

Questo sistema è abbastanza formale e necessita di un forte impegno in termini di capitale umano, viene quindi spesso utilizzato quando si collabora con istituti pubblici.

GRI Sustainability Reporting Framework

La *Global Reporting Initiative* (GRI) è un'organizzazione che incentiva il reporting tra le imprese sociali con lo scopo di migliorarne la trasparenza e ha elaborato il *Sustainability Reporting Framework*, fornendo una "guida settoriale" (relativa a specifici settori di attività), che suggerisca standard e principi per il reporting delle organizzazioni concentrandosi su quattro aree: economica, ambientale, sociale e d'impatto. L'iniziativa, anche se non sfocia in un vero e proprio indice d'impatto è molto conosciuta, diffusa e permette un importante passo avanti nella standardizzazione del reporting in ambito sociale aiutando nella redazione dei Bilanci di sostenibilità o sociali.

Randomized Controlled Trials (RCT)

È un'analisi controfattuale tipica dei test clinici, che prevede lo svolgimento di un intervento di tipo sociale su un gruppo di soggetti scelti casualmente e il successivo confronto con un gruppo di composizione analoga a cui non viene somministrato l'intervento. Permette quindi l'identificazione dell'impatto generato da un determinato outcome al netto di ciò che sarebbe comunque accaduto. Viene molto usato soprattutto in Europa e USA, nonostante richieda costi elevati e generalmente come ulteriore conferma della validità di un progetto che già aveva ottenuto outcome positivi e che si vuole scalare.

Outcomes star

È uno strumento che consente di valutare stato iniziale, di avanzamento e outcome conclusivo in merito a diversi temi importanti per il cambiamento che si vuole raggiungere. Viene usato specialmente nell'ambito dei servizi alla persona e permette di valutare l'outcome a livello

industriale, di gruppo e organizzativo. Lo strumento, molto usato e abbastanza flessibile ed efficace, ha bassi costi di utilizzo e offre oltre venti diverse versioni per rispondere alle esigenze di diverse problematiche sociali: soggetti senza fissa dimora, persone con problemi psichici, alcolisti, famiglie in difficoltà.

IRIS (Impact Reporting Investment Standards)

È un catalogo gratuito, ideato dal GIIN (Global Impacting Investing Network), di metriche per la misurazione dell'impatto sociale ambientale ed economico riconosciuto e usato dalle imprese leader nell'impact investing per la valutazione di portafogli SRI. Risponde all'esigenze di avere una serie di metriche standardizzate che potessero aggiungere credibilità e permettere la comparabilità tra investimenti.

In particolare l'organizzazione o il progetto oggetto d'analisi sono invitati a seguire una struttura di reporting che prenda in considerazione i seguenti elementi: 1) Descrizione dell'organizzazione; 2) Descrizione del prodotto finale; 3) Descrizione delle performance finanziarie; 4) Impatto delle attività; 5) Impatto del prodotto

L'IRIS non è un sistema di valutazione in sé in quanto non attribuisce un punteggio all'impresa analizzata né è una piattaforma che permette l'organizzazione di dati, che è la fase precedente rispetto all'utilizzo delle metriche. Il catalogo IRIS viene organizzato in classi di prodotti/servizi, tipologia di beneficiari, metriche operative e gestionali e il motore di ricerca funziona per parole chiave. Il catalogo può essere usato per individuare la metrica più adeguata allo specifico caso e ognuna può essere usata sia singolarmente che combinata ad altre rilevazioni di IRIS, di strumenti proprietari elaborati dall'impresa stessa o di strumenti standardizzati (GIIRS o SROI), inoltre comprendono sia elementi quantitativi che qualitativi. Una volta individuata una metrica di interesse, aprendola, emerge la categoria di appartenenza, il numero identificativo (utile per i confronti tra imprese), il metodo di utilizzo, le altre metriche collegate e le variazioni subite durante gli anni. Inoltre è possibile trovare dei set di strumenti messi a disposizione da utilizzatori istituzionali agli altri soggetti che si occupano della misurazione d'impatto. È molto diffuso anche tra le PMI poiché il suo utilizzo richiede poca esperienza nel settore e comporta bassi costi.

B Rating System (B Lab)

Il B Rating System è uno strumento, costituito da sondaggi online, database e report progettato per valutare e migliorare le prestazioni delle aziende rispetto a standard sociali e ambientali e permettendo così il confronto tra queste.

A seconda delle dimensioni e del settore industriale, vengono poste alle aziende tra 60 e 170 domande per valutarne il rendimento su cinque aree di riferimento: governance, impatto sui suoi dipendenti, comunità, ambiente e consumatori. Un rapporto B con un punteggio complessivo e una valutazione basata su una scala di cinque stelle vengono prodotti in tempo reale affinché la società possa vederli: questi risultati sono pubblici per le B-corp, ma rimangono riservate per quelle che non lo sono. Qualsiasi azienda può completare tutto o parte dell'indagine, ricevere un rapporto B e una valutazione su una scala a 5 stelle e accedere gratuitamente alle risorse per migliorare le sue prestazioni a costo zero. È necessario rispondere per intero, sottoporsi alla revisione contabile di terzi e pagare una tassa di licenza per poter ottenere il marchio di B Corporation. L'inserimento di best practice permette di ottenere feedback importanti per le imprese adottando tecniche che possano aiutare a migliorare le loro performance d'impatto. Inoltre il sistema è dotato della possibilità di integrazione con il catalogo IRIS e permette quindi la creazione di gruppi di metriche vaste e dettagliate da tenere sotto controllo, andando da quelli tematici a quelli classificati per settori economici fino ad arrivare a quelli personalizzati per il clienti che necessitano di dati su aspetti specifici delle imprese partecipate.

Social Rating

Il Social Rating è uno strumento sperimentato dall'agenzia di rating del credito in microfinanza, M-CRIL, per aiutare gli investitori e i donatori a direzionare le proprie risorse in modo più efficace per il raggiungimento degli obiettivi sociali ed etici oltre che finanziari. La valutazione integra le tecniche di più sistemi di valutazione, ricerche di mercato e l'approccio di gestione delle prestazioni sociali sviluppato per le MFI dall'Imp-Act Consorzio. Può essere usato a fianco del rating di credito o come elemento di valutazione autonoma.

Carbon Footprint

La Carbon Footprint misura l'ammontare delle emissioni di diossido di carbonio che sono direttamente e indirettamente causate da un'attività o sono accumulate durante le fasi di produzione di un bene (Wiedmann et al., 2008).

Secondo le indicazioni del Protocollo di Kyoto invece, nel calcolo della Carbon footprint dovrebbero essere ricompresi anche altri gas serra oltre all'anidride carbonica (CO₂) come il metano (CH₄), l'ossido nitroso (N₂O), gli idrofluorocarburi (HFC), i perfluorocarburi (PFC) e l'esafioruro di zolfo (SF₆). Questo parametro può essere usato per determinare gli impatti ambientali che le emissioni producono sui cambiamenti climatici di origine antropica e può

essere calcolato a livello di singolo prodotto, sommando le emissioni lungo tutto il ciclo di vita del prodotto, dall'estrazione delle materie prime allo smaltimento finale, ma anche di organizzazione, seguendo in particolare i due esistenti standard internazionali, uno emesso dal WRI/WBCSD (*GHG Protocol*) e l'altro dall'ISO (ISO 14064-1).

Water Footprint

L'impronta idrica è un indicatore dell'uso di acqua introdotto nel 2002 dall'UNESCO che misura l'utilizzo d'acqua in termini di volume (espresso in m³) di acqua consumata (evaporata) e/o inquinata per unità di tempo, impiegata per l'ottenimento di un determinato bene. È un indicatore multidimensionale che prende in considerazione sia i consumi diretti (risorse d'acqua domestiche), sia quelli indiretti (risorse d'acqua esterne, provenienti cioè da altri Paesi), pertanto è necessario calcolare il consumo totale di risorse interne, portare a sottrazione i flussi di acqua virtuale che lasciano il Paese con le esportazioni e aggiungere i flussi di acqua virtuale che entrano nel Paese con le importazioni. In tal senso risulta essere un esplicito indicatore geografico che mostra, oltre ai volumi di consumo di acqua e inquinamento, anche la loro localizzazione.

Ecological Footprint

L'Ecological Footprint (Impronta ecologica) secondo la definizione del Global Footprint Network è uno strumento che misura quanta capacità biologica del pianeta è richiesta da una determinata attività umana o da una popolazione. Quantifica un "ettaro globale" che è l'ammontare di terra biologicamente produttiva o area acquatica che un individuo, una città, un paese, una regione o l'intera umanità usa per produrre le risorse che consuma e per assorbire i rifiuti che genera con le attuali tecnologie e pratiche di gestione delle risorse. L'impronta ecologica aiuta anche a stabilire le relazioni di causa ed effetto dell'attività ambientale e a chiarire quando una riduzione della domanda in una zona porta ad un aumento della domanda altrove. L'analisi per il suo calcolo considera sei aree principali: terreni coltivati, pascoli, zone di pesca, foreste, aree edificate e terreni per l'assorbimento del carbonio. Il Global Footprint Network dispone di Conti di Impronta Ecologica per 150 nazioni dal 1961 ad oggi, che, supervisionati dal National Accounts Committee del Global Footprint Network, forniscono i dati di base necessari per tutte le analisi del Footprint del mondo. Nel 2006 il Comitato per gli standard della rete di impronta globale ha pubblicato un documento sugli standard ufficiali della metodologia Footprint e protocolli di comunicazione, incluso l'uso dei dati di origine, la derivazione dei fattori di conversione, la definizione dei confini dello studio e l'accurata comunicazione dei risultati.

Criticità applicative

Valutare l'impatto sociale rimane comunque una delle sfide maggiori nel campo dell'imprenditoria sociale ed è un compito complesso. È opportuno segnalare che la maggior parte dei modelli precedentemente elencati risente di alcune criticità applicative che ne hanno limitato la diffusione, quali la scarsa regolamentazione a livello nazionale ed internazionale, che non semplifica l'applicazione sistemica della valutazione impedendone una maturazione metodologica. Inoltre la maggior parte delle valutazioni presuppone, per assiomi posti alla base del modello, che in fase iniziale venga effettuata una valutazione soggettiva ad esempio nella definizione del perimetro di analisi e nella valutazione del valore sociale. Possono poi incontrarsi difficoltà nel momento di tradurre i modelli ideati a livello teorico in indicatori quantitativi sintetici e alcune tipologie di dati necessari alla determinazione dell'impatto non sono sempre di semplice reperibilità o individuazione e questa problematica è maggiormente rilevata quando la valutazione viene effettuata ex ante su un nuovo progetto.

Diversi studiosi ed in particolare il GECES (*The Expert Group on Social Entrepreneurship*) individuano una serie di difficoltà che rendono spesso problematico definire un set di indicatori per la misurazione. Innanzitutto generalmente gli enti che hanno finalità sociale sono multi-obiettivo e multi-stakeholder quindi è complesso identificare un unico metodo di misurazione che sia efficace. Si aggiunge la difficoltà di valutare gli aspetti qualitativi dell'impatto: gli indicatori concentrati solo sugli aspetti misurabili in termini quantitativi non riescono sempre a spiegare in modo adeguato tutte le dimensioni tipiche degli impatti sui beneficiari sottostimando l'effetto di un intervento. Inoltre gli impatti sociali sono molto vari e diversi tra loro per cui utilizzare degli indicatori che per un'impresa sono utili potrebbe non essere adeguata per un'altra, da qui la difficoltà di definire degli standard di riferimento comune e, poiché i bisogni sociali e l'imprenditoria sociale cambiano rapidamente, vi è forte difficoltà a selezionare indicatori che abbiano validità duratura. Affinché la misurazione d'impatto sia svolta in modo adeguato si richiede un investimento, più o meno elevato, di risorse e tempo, per questo è necessario valutare i costi-benefici dell'attività stessa affinché il processo e i risultati si rivelino davvero utili per l'impresa e che lo sforzo sia proporzionale rispetto alle risorse possedute e ai risultati raggiunti. Infine per eseguire una corretta misurazione si necessita di professionisti preparati che ne seguano processi e attività e non sempre le imprese sociali dispongono di queste risorse internamente né cercano delle consulenze specialistiche esterne.

4.3.2 Definizione delle fonti dei dati

Un accorgimento da considerare nel definire la tipologia di indicatore è la distinzione tra la natura dell'indicatore stesso e la natura dello strumento con cui vengono raccolti i dati. Un tema di fondamentale importanza è infatti quello dell'accessibilità alle informazioni e a tal proposito la sfida consiste nel riuscire a trovare un giusto bilanciamento tra la necessità di raccolta dei dati, la loro disponibilità, e le risorse in termini di tempo e denaro a disposizione dell'organizzazione. A tal proposito è opportuno partire dall'analisi delle informazioni di cui è già in possesso l'organizzazione da cui possono derivare principalmente tre situazioni. Nella prima le informazioni per il popolamento degli indicatori sono già tutte in possesso dell'organizzazione e vengono periodicamente raccolte, in tal caso si tratta solo di selezionarle e sistamarle per il calcolo degli indicatori, questo è probabile che accada quando il sistema di misurazione di impatto è stato prodotto già in fase di prefattibilità o nelle prime fasi e si sviluppa di pari passo con il progetto. Nella seconda e nella terza, rispettivamente, solo una parte delle informazioni è presente e raccolta e l'organizzazione non dispone di alcuna informazione necessaria. In entrambi i casi è necessario sviluppare delle metodologie di raccolta delle informazioni.

A tal fine vi sono molteplici metodi utilizzabili (si veda la Fig. 12), che si possono principalmente distinguere in:

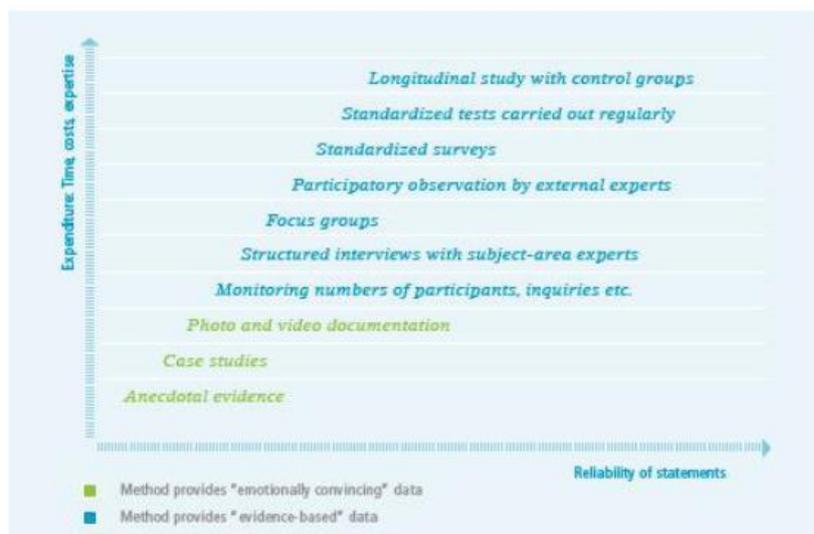
Metodi di raccolta dati quantitativi: utilizzati se le informazioni da raccogliere sono espresse in termini numerici o con un valore ordinale e includono la misura, la conta, l'analisi quantitativa dei dati secondari e varie forme di questionari, test e osservazioni strutturate.

Metodi di raccolta dati qualitativi: permettono di raccogliere dati che non sono sempre esprimibili in cifre, hanno quindi una funzione principalmente descrittiva e permettono il raggiungimento di una comprensione più profonda della situazione e delle circostanze. Essi includono, tra gli altri strumenti, varie forme di interviste (individuali e focus group), osservazioni e analisi di documenti.

Molto spesso si ricorre all'utilizzo di un questionario, attraverso il quale si è in grado di raccogliere informazioni per calcolare anche indicatori quantitativi e monetari, oltre che qualitativi. Nel caso questo strumento sia da sviluppare, è necessario tenere in considerazione la delicatezza dell'operazione e seguire gli opportuni accorgimenti metodologici (es: formulazione e ordine delle domande). Nei casi in cui sia possibile, una valutazione adeguata dovrebbe comporsi di metodi qualitativi per poter spiegare descrittivamente e in modo più

approfondito l'effetto su un determinato beneficiario e quantitativi per poter fornire misure più sintetiche.

Fig. 12: Metodi di raccolta dei dati



Source: Phineo (2016)

Fonte: Phineo (2016)

4.3.3 Misurazione

Una volta identificati tutti gli elementi elencati nel paragrafo precedente è possibile procedere con la misurazione vera e propria applicando nella pratica le metodologie di raccolta dati e gli indicatori individuati per giungere a dei risultati di sintesi che consentano di dare indicazione dell'impatto generato. A tal proposito, con particolare riferimento alla realtà d'impresa, per l'efficacia della valutazione è importante definire fin da subito chi sarà il soggetto responsabile dell'attività di raccolta dei dati, le modalità (ad esempio nel caso di somministrazione di un questionario, in che occasione questo debba essere posto) e la frequenza (mensile, trimestrale e semestrale) sia della raccolta dati che dell'applicazione dell'indicatore.

Gli indicatori possono fornire indicazioni sull'impatto generato dall'attività di un'impresa o di un progetto in un determinato momento, "fotografando" quindi la realtà in cui l'organizzazione opera, ma possono essere anche applicati su serie storiche, qualora l'impresa disponga dei dati adeguati. È altrimenti necessario e utile, soprattutto per nuovi progetti o significativa espansione dell'attività già esistente anche tramite lo sviluppo di nuove *business unit*, definire una *baseline* di partenza, per stabilire la condizione iniziale e individuare il

target che si vuole raggiungere in un arco di tempo prestabilito, al fine di poter poi valutare il processo continuo di creazione di valore e misurare gli eventuali impatti di lungo periodo. Se questa non è già disponibile, sarà la prima misurazione a fornire la baseline.

4.4 Fase 4: Verifica e valutazione dei risultati

La fase di verifica serve per vedere se i dati raccolti rappresentino in modo efficace i cambiamenti generati dall'impresa e se l'impatto dichiarato si sia effettivamente manifestato e sia percepito realmente dai destinatari interessati. Questo passaggio consente quindi di validare ulteriormente la *Theory of change* adottata dall'impresa. Inoltre per una corretta stima del cambiamento l'outcome deve essere isolato da una serie di fattori:

- **Deadweight:** quantità di outcome che si sarebbe verificato in ogni caso, anche senza il progetto
- **Attribution:** la parte di outcome che risulta generato dalle attività poste in essere da altre organizzazioni o persone
- **Spiazzamento:** la quantità di outcome che viene eventualmente generata a discapito di altre persone o aree
- **Displacement:** quanto della problematica originale sia stata “trasferita” altrove o quanto i risultati ottenuti abbiano spostato altri potenziali risultati positivi
- **Drop-off:** la quantità di outcome che si riduce con il passare del tempo
- **Le conseguenze non intenzionali (positive e negative)**

Questi aspetti sono spesso difficilmente valutabili, ma è opportuno che l'impresa prenda comunque coscienza di questi elementi che influenzano la valutazione degli effettivi impatti generati. A tal proposito possono essere adottati generalmente degli ulteriori accorgimenti per verificare i risultati ottenuti come: ricerca bibliografica, ossia analisi di rapporti di ricerca esterni, banche dati, statistiche nazionali ecc. per confermare le tendenze che l'impresa ha monitorato attraverso gli indicatori di risultato, analisi competitive, confrontando i dati dell'impresa sociale con quelli di altre imprese operanti in ambito e contesti territoriali simili e infine interviste personali o focus groups con gli stakeholder sui risultati dell'intervento.

Per valutazione di impatto sociale invece si intende l'identificazione qualitativa e quantitativa sul breve, medio e lungo periodo degli effetti sugli individui e sulla comunità di riferimento delle attività svolte rispetto alla dimensione sociale su cui si vuole produrre il cambiamento.

É importante ai fini della sua completezza che vengano ben distinti gli impatti diretti e indiretti e che si definisca in modo adeguato il campo di applicazione inteso come la copertura geografica dell'intervento e la sua profondità, l'intensità e la portata in una zona ristretta con riferimento a gruppi di popolazione specifici (es: svantaggiati, vulnerabili, a rischio). La prima valutazione viene effettuata prendendo in considerazione la differenza tra valori degli indicatori ottenuti, valori storici e quelli obiettivo, in modo da capire se e a quale velocità ci si sta avvicinando agli obiettivi prefissati.

É essenziale che la misurazione d'impatto consideri anche eventuali cambiamenti negativi, secondo le analisi del GIIN (2018) solo un terzo degli analisti li misura, tra questi circa la metà solo nei confronti di alcuni investimenti e per quanto riguarda gli effetti diretti e indiretti degli interventi: 91% misura quelli immediati, il 75% quelli di medio periodo ed infine il 40% anche quelli indiretti.

In tale passaggio si cerca quindi di capire come i cambiamenti sul beneficiario prodotti direttamente dall'attività dell'organizzazione/progetto (outcome) contribuiscono a generare effetti di maggiore portata e su un orizzonte temporale più lungo (impatto) ed infine di comprendere, ed eventualmente depurare, gli effetti "collaterali" che sono difficilmente riconducibili all'attività dell'organizzazione.

4.5 Fase 5: Monitoring, reporting e miglioramento

Questa fase si concentra sul processo di comunicazione dei risultati ai diversi stakeholder interni ed esterni all'impresa, da svolgersi con una reportistica adeguata in termini di contenuti, esigenze dei soggetti interessati, garantendone comprensibilità, utilità e trasparenza. Deve essere definito lo strumento da utilizzare per la reportistica (newsletter, Bilancio Sociale, report dedicato, etc.), la persona responsabile di effettuare tale comunicazione e la frequenza con cui farla.

A tal proposito uno strumento utile risulta essere il SRS (*Social Reporting Standard*) (Scheck, 2016), che fornisce delle linee guida standardizzate di reporting per iniziative e progetti nel settore del no profit. É stato sviluppato da un gruppo di investitori sociali, fondazioni e università tedesche e fornisce una struttura sistematica di semplice utilizzo per la compilazione di report annuali orientati all'impatto, che possono estendersi a molti settori e attività e che hanno l'obiettivo, non di valutare le informazioni segnalate, ma solo di fornire

una struttura linguistica e informativa comune, composta di cinque sezioni (A-E), che guida gli utenti nel disegnare un quadro completo della propria organizzazione in un unico documento per la comunicazione trasparente dei risultati di impatto sociale raggiunti.

Con riferimento in particolare agli stakeholder interni la comunicazione deve essere diretta a coloro che sono coinvolti nella pianificazione, produzione e fornitura dei servizi/prodotti offerti e deve promuovere comportamenti futuri che siano utili a rendere più efficace il raggiungimento dei risultati desiderati garantendo l'apprendimento dall'evidenza emersa e un miglioramento dei processi. Se necessario, bisogna anche dimostrare inadeguatezza dei risultati attesi e/o dei mezzi messi a disposizione per raggiungerli evidenziando la necessità di cambiamento.

La reportistica relativa alla misurazione, che deve essere pubblicata considerando le necessità degli stakeholder, ma almeno annualmente contestualmente alla documentazione contabile, dovrebbe includere informazioni adeguate e proporzionate per il supporto di ogni fase dell'intervento e in particolare: la spiegazione sugli effetti dell'intervento, chiarendo la possibile influenza di altri fattori esterni; l'indicazione su come i risultati siano stati ottenuti nonché i nessi causali tra attività, output e outcome; la selezione argomentata degli indicatori usati sottolineando come siano correlati all'impatto e alle esigenze degli stakeholder e come questi ultimi siano stati coinvolti nella selezione; infine una spiegazione del rischio che i risultati sociali e finanziari definiti non siano raggiunti e una valutazione sulla probabilità di manifestazione del rischio e i relativi eventuali effetti sugli obiettivi posti.

In generale risulta opportuno prevedere l'identificazione di strumenti adeguati per garantire agli stakeholder di poter effettuare domande e commenti su attività dell'impresa e sistema di misurazione adottato, in seguito alle informazioni ricevute tramite la reportistica.

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E SUGGERIMENTI METODOLOGICI

In conclusione si possono esporre una serie di indicazioni, suggerimenti e accorgimenti proposti da enti di ricerca europei e internazionali, che siano utili ad effettuare una valutazione d'impatto corretta, valida ed efficace.

Innanzitutto il GECES afferma che una valutazione di impatto ottimale deve seguire quattro principi legati alla rendicontazione:

- 1) Principio della rilevanza: è necessario comprendere tutte le informazioni che danno evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività intrapresa.
- 2) Principio dell'affidabilità: le informazioni utilizzate devono essere precise e veritiere, pertanto saranno inserite solo quelle che possono essere verificate in modo oggettivo.
- 3) Comparabilità: i dati sull'impatto dovrebbero essere esposti usando sempre la medesima struttura e facendo riferimento allo stesso periodo temporale, la complessità della valutazione porta però in genere a una maggiore possibilità di comparazione sul processo utilizzato, più che sul set di indicatori individuato.
- 4) Trasparenza e comunicazione: i risultati raggiunti dovrebbero venire condivisi con tutti gli stakeholder ed è quindi indispensabile dar conto anche di processo attivato e soggetti interni o esterni che lo hanno prodotto.

Secondo le linee guida dell'EVPA (2013) affinché una misurazione sia da considerarsi efficace essa deve essere:

- pertinente, ossia attribuibile ai risultati che sta misurando;
- utile nel soddisfare i bisogni dei soggetti target interni ed esterni;
- semplice e certa nella sua conduzione e presentazione;
- naturale nell'identificazione dei nessi causali che vanno dagli input ai risultati,
- compresa e accettata da tutte le parti coinvolte;
- trasparente e bene enunciata;
- basata su prove in modo che possa essere verificata e convalidata.

Vi sono infine una serie di accorgimenti e di criticità da considerare o evitare nella conduzione della valutazione, nel monitoraggio, nella definizione di target obiettivo per le

imprese sociali e nella considerazione del loro raggiungimento, al fine di assicurare la veridicità e l'utilità della misurazione:

- **Distorsioni comportamentali:** il fatto di condurre una valutazione, pubblicarne i risultati e discuterne potrebbe influenzare i comportamenti dei soggetti interessati dalla misurazione tra cui anche gli utenti del servizio. Se si assume consapevolezza di ciò si possono incentivare comportamenti convergenti e di sostegno.
- **Incentivi perversi:** associare la misurazione a target da raggiungere potrebbe portare le persone a concentrarsi unicamente sull'obiettivo senza curarsi dei risultati attesi, ad esempio selezionando beneficiari a cui risulta essere più semplice erogare dei servizi e quindi che consentono di arrivare all'obiettivo ma con risultati più scadenti ("scelta selettiva"). La misurazione non deve portare l'impresa sociale a selezionare un obiettivo per garantire che gli indicatori siano soddisfatti invece di realizzare l'impatto sociale come previsto.
- **Manipolazione:** per ogni misurazione vi potrebbero essere dei soggetti che cercheranno di manipolare il sistema al fine di far apparire gli obiettivi come raggiunti, è necessario tenere in considerazione questo rischio e assumere le adeguate misure per evitarlo.
- **Esiti che sono considerati come risultati o impatti:** un organismo che fornisce un servizio può essere concentrato sulla realizzazione di un esito, ma questi spesso potrebbero costituire non tanto un obiettivo di per sé ma un modo per raggiungerlo. Sebbene possano essere utilizzati come sostituti del risultato possono far deviare l'attenzione dei risultati stessi.
- **Mancanza di flessibilità:** quando i risultati sociali attesi vengono conseguiti o meno lo spazio di riferimento in cui si opera cambia. Le esigenze sociali infatti evolvono naturalmente nel tempo e ogni sistema di misurazione deve tenere conto di questa esigenza di cambiamento e miglioramento attraverso una revisione che si rende necessaria dopo almeno tre o cinque anni.
- **Quantificazione a scapito della comprensione:** è necessario tenere presente che nonostante lo sviluppo di diversi approcci utili alla quantificazione di risultati e impatti, essi rappresentano solo il riflesso di una realtà che è più profonda e che bisognerebbe tenere in considerazione.
- **Mantenimento della proporzionalità:** lo sforzo investito nella misurazione e la precisione del risultato raggiunto devono essere proporzionati rispetto all'uso che bisogna fare della misurazione.

- Eccessiva burocrazia: la misurazione dovrebbe porsi come sostegno e aiuto alle direzioni decisionali all'interno delle imprese sociali che devono reagire con rapidità ai cambiamenti e ai bisogni sociali, non deve porsi come strumento di aggravio o rallentamento.

Infine Euricse (Depedri, 2016) si esprime affermando che per la creazione di un approccio completo e quindi complesso bisognerebbe: evitare di utilizzare modelli che si limitano a monetizzare tutte le dimensioni (SROI, IRIS, costi-benefici) ed includere nel modello valutazioni quali e quantitative considerando le ricadute su tutti gli stakeholder; utilizzare indicatori che consentano di essere sintetici e creare modelli di confronto non per motivi competitivi ma per identificare gli esempi della “buona cooperazione sociale”; generare dati che possano essere rendicontati e che permettano lo sviluppo di politiche organizzative lavorando su un modello scientifico, ma che venga compreso e approvato dalle cooperative sociali stesse.

CAPITOLO III: IL CASO: Cooperativa sociale Insieme

Nel presente capitolo si spiegheranno innanzitutto il contesto e le attività in cui Cooperativa sociale Insieme opera e si proseguirà successivamente con l'applicazione del processo per la misurazione di impatto sociale seguendo il modello elaborato dal GECES (GECES, 2015), esposto nel capitolo precedente, anche in considerazione del fatto che esso sembra ripercorrere in linea di massima le stesse fasi di analisi indicate nelle recenti Linee Guida del D.M. 23 Luglio 2019. Inoltre il funzionamento applicativo del modello è stato meglio compreso e approfondito grazie alla partecipazione al “*Workshop on impact assessment and reporting*”, svolto presso la Munich Business School nell'ottobre 2019 nell'ambito del programma Easi Technical Assistance⁴⁶.

Il tentativo non ha pretese di essere esaustivo e completo, ma si pone piuttosto come una sperimentazione, considerando anche la novità della discussione sulla tematica e quindi la mancanza di ampi casi in letteratura di riferimento. Mi auguro pertanto che potrà fungere come suggerimento a futuri più approfonditi studi e sviluppi sul tema e soprattutto che l'elaborazione del modello, creato tenendo in considerazione le esigenze della Cooperativa, possa configurarsi come strumento per lei utile nel valutare la propria attività e strategia di sviluppo.

1.PRESENTAZIONE

Cooperativa sociale Insieme è una Cooperativa sociale (ex L. 381/91) di tipo b ed un'Organizzazione non lucrativa di utilità sociale (Onlus) situata a Vicenza, che si occupa dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati in attività di riciclo e riuso di beni.

Il suo caso è quindi peculiare perché riesce a conciliare l'impatto sociale con quello ambientale, entrambi espressi chiaramente nella sua mission: “*dare una seconda possibilità alle persone e alle cose che apparentemente non ce l'hanno*”⁴⁷.

Sorge nel 1979 per opera di un gruppo di cittadini volenterosi, i quali hanno dato vita a un'iniziativa che potesse minimizzare il problema dell'emarginazione e del disagio giovanile nell'area del vicentino con l'obiettivo di migliorarne la qualità della vita, tutelare l'ambiente e

⁴⁶ Per saperne di più sul programma si consulti il sito:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=1478&eventsId=1482&furtherEvents=yes>

⁴⁷ <http://www.insiemesociale.it/>

creare occupazione, reinterpretando le regole del mercato del lavoro secondo un principio di maggiore giustizia sociale all'insegna di criteri di legalità, trasparenza, autogestione e corresponsabilità.

La Cooperativa svolge una vasta gamma di attività, tutte trasversalmente riconducibili agli storici principi fondativi su cui basa la propria mission e che ne definiscono l'identità, le cosiddette "4 A":

- **A di abitare:** *"Abitare la città come un bene da coltivare"*: Da oltre 30 anni le proposte sociali e ambientali della Cooperativa mirano a risolvere i reali bisogni espressi dalla comunità vicentina e si intrecciano con gli attori ivi presenti in una logica di creazione di scambi e relazioni cooperative continuative e di reciprocità che vanno oltre al mero calcolo di utilità immediata del singolo.
- **A di Accoglienza** *"Accoglienza alla persona nella sua dimensione lavorativa"*: dal 1979 Insieme ha garantito una proposta educativa e di accoglienza a più di 1000 persone (minori, giovani ed adulti), che hanno vissuto situazioni di forte fragilità e disagio. In collaborazione con gli enti del territorio (comuni, ULSS Vicentine e Ministero di Giustizia) la possibilità di lavorare è per questi soggetti un'occasione di crescita ed emancipazione.
- **A di Ambiente** *"Lavoriamo per l'ambiente"*: le iniziative che la Cooperativa propone sono rivolte alla sensibilizzazione della comunità in generale su tematiche di eco-sostenibilità, consumo critico, recupero e valorizzazione di beni altrimenti scartati e scelta di energie rinnovabili.
- **A di Autogestione** *"Autogestione attraverso attività di Riuso e Riciclo"*: La corresponsabilità nella governance e la partecipazione diretta alla gestione economica delle attività rispecchiano la volontà di gestire l'impresa sociale e le risorse economiche prodotte senza creare disuguaglianze e favorendo la valorizzazione di persone e cose. Il lavoro della Cooperativa è infatti quello di ridare valore ai beni, restaurandoli e rivendendoli o, laddove non sia possibile, riciclandoli; il tutto organizzato secondo una logica di business.

Le attività e i servizi principali offerti dalla Cooperativa sono:

- **Mercatino dell'usato** con 4 punti vendita che ricoprono oltre 2000 mq di spazio espositivo in cui vi è una vasta scelta di mobili, oggettistica, vintage ed abbigliamento, elettrodomestici ed attrezzature per la casa, sport e tempo libero.

- **Vendita all'ingrosso** di vestiti usati e di altri beni (casalinghi, porte, oggettistica, sanitari, mobili, attrezzature, libri) anche a peso, in balle o in sacchi. Vengono anche selezionati all'ingrosso oggetti provenienti da attività industriali e commerciali.
- **Sgomberi civili:** dalle abitazioni private, previo sopralluogo gratuito, viene ritirato il materiale ingombrante da recuperare con avviamento a etico riuso o smaltito correttamente.
- **Laboratorio di produzione pezzame per pulizia:** Vendita al minuto e all'ingrosso di pezzame e stracci in varie categorie (colorato e cotone bianco).
- **Servizio alle aziende:** La Cooperativa possiede le autorizzazioni in regime ordinario necessarie per ritiro, trasporto, stoccaggio e lavorazione di diverse tipologie di rifiuti (RAEE, ingombranti...) rispondendo alle diverse esigenze. Inoltre può fornire consulenza tecnico-amministrativa ad aziende per la gestione dei rifiuti.
- **Servizi convenzionati:** vengono istituite collaborazioni e convenzioni con soggetti pubblici del territorio per la gestione di servizi ambientali (conduzione di servizi di raccolta comunali e servizi a domicilio di rifiuti ingombranti) per un bacino di oltre 300.000 abitanti.
- **Restauro mobili:** specializzazione in interventi di restauro su mobili antichi e cornici per ridare loro utilità e valore, prolungandone la vita e rendendoli unici e vivi nel tempo. Utilizziamo nella lavorazione prodotti certificati e nel rispetto dell'ambiente.
- **Upcycling:** vengono organizzati laboratori ed eventi sul riuso e *repair cafè* per la riparazione di oggetti, biciclette ed elettrodomestici.
- **Gestione del Bar "Al Barco":** Al Barco vengono offerti prodotti equosolidali e di altre cooperative sociali o produttori locali, preparati pranzi vegetariani/vegani utilizzando prodotti stagionali, biologici e a chilometro zero all'insegna della qualità, equità e salute. Vengono proposte bevande di qualità e informazioni sull'uso consapevole e responsabile degli alcolici, ispirato alla campagna del Ser.D. "Meno alcool-Più gusto". Gli spazi permettono di ospitare eventi e l'arredamento e i complementi di arredo sono prevalentemente recuperati, riadattati, riusati ed in vendita.

Facendo riferimento a dati 2018, la Cooperativa conta:

- Soci lavoratori: 53
- Soci lavoratori con svantaggio: 2
- Soci volontari: 28
- Soci sovventori: 15

- Dipendenti normodotati: 28
- Dipendenti 381/91 con svantaggio: 36
- Tirocinio con svantaggio: 101 (di cui 75 avviati nel 2018)

A fronte della vastità delle attività poste in essere dalla cooperativa, ai fini della valutazione di impatto sociale e dell'approfondimento operativo di queste, è stato deciso di attuare innanzitutto una loro divisione rispetto alle due dimensioni in cui la cooperativa opera: sociale ed ambientale, a fianco delle quali si svolgono tutta una serie di attività trasversali ai due ambiti.

2. AMBITO SOCIALE

La dimensione sociale fa innanzitutto riferimento all'inserimento di soggetti svantaggiati in attività di inclusione lavorativa, che la Cooperativa rivolge ai soggetti svantaggiati ex lege 381/91 art.4:

- invalidi fisici, psichici e sensoriali,
- ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari,
- soggetti in trattamento psichiatrico,
- tossicodipendenti,
- alcolisti,
- minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare,
- persone detenute o internate negli istituti penitenziari, condannati e internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno ai sensi dell'art.21 della legge 26 luglio 1975 n. 354 e successive modificazioni.

E deboli (ex art. 3 della L.R. 23/06⁴⁸, che recepisce il Regolamento CE 2204/2002 e l'art. 22 della Legge 328/00).

L'inserimento lavorativo nelle attività della Cooperativa può avvenire nelle forme del "tirocinio di inserimento e reinserimento lavorativo" (DGR 1324/2013 - *Disposizioni in materia di tirocini*) e dell'assunzione in progetto personalizzato, a partire dalla segnalazione da parte di:

⁴⁸ *Ai fini della presente legge si considerano persone deboli i lavoratori svantaggiati di cui all'articolo 2, comma 1, numeri 4) e 99), del regolamento UE n. 651/2014 della Commissione del 17 giugno 2014, nonché le persone che versano nelle situazioni di fragilità sociale di cui all'articolo 22 della legge 8 novembre 2000, n. 328.*

- 1) Agenzia di Inserimento Lavorativo (Consorzio Prisma), la quale si pone come intermediario tra le cooperative ospitanti e i servizi invianti del territorio (quali Disabilità, Servizio Psichiatrico, SerD, UEPE...)
- 2) Enti invianti non convenzionati con il Consorzio Prisma (come ad esempio Comuni, Ufficio Servizio Sociale Minorenni...);
- 3) Altri soggetti partner della Cooperativa sul territorio (Enti privati, cooperative...)

Inoltre da inizio 2015, in accordo con la Prefettura di Vicenza, sono stati attivati i primi tirocini per l'inserimento di giovani migranti richiedenti protezione internazionale, al fine di offrire possibilità di socializzazione, miglioramento delle competenze linguistiche, sostegno economico e prima formazione al lavoro nel contesto italiano. Ci sono attualmente a disposizione otto posti di lavoro per queste situazioni.

Nel caso in cui invece vi sia un'autocandidatura da parte di una persona interessata all'inserimento, il Coordinatore Educativo si mette in contatto con l'Agenzia del Consorzio Prisma, che è il principale ente inviante, o con i Servizi Sociali del territorio affinché la persona possa rivolgersi agli stessi. Nel caso si presentasse l'opportunità di un nuovo inserimento all'interno delle attività di Insieme, il coordinatore educativo verificherà l'elenco delle precedenti richieste in sospeso e si attiverà per proporre candidati all'Agenzia e agli altri enti invianti.

I percorsi si avviano a partire da un'esperienza di tirocinio che può trasformarsi successivamente in assunzione a tempo determinato tramite progetto personalizzato condiviso con il Comitato Misto Paritetico Provinciale (CMPP).

Le persone che vengono inserite nella Cooperativa attraverso provvedimenti di Lavori di Pubblica Utilità o di Messa alla prova, che hanno la finalità di offrire la possibilità di percorsi che riducano l'impatto negativo con il mondo giudiziario, non rientrano nel ciclo della progettazione educativa e verifica degli obiettivi.

Infine si segnala che ad oggi la cooperativa non ha introdotto inserimenti lavorativi ex Legge 68/99 (art.12).

Per quanto riguarda i soggetti coinvolti in questa fase possiamo quindi individuare, a livello interno: il coordinatore educativo, il socio responsabile in attività e ovviamente il soggetto inserito, a livello esterno: l'ente inviante e il tutor consortile Prisma.

In questa fase il tutor educativo riveste un ruolo fondamentale nella corretta organizzazione e nel monitoraggio dell'efficacia del progetto educativo di accompagnamento dei soggetti

inseriti. Egli supervisiona infatti l'andamento complessivo del percorso, attivando le risorse dell'organizzazione, cura la definizione e l'aggiornamento di obiettivi e strategie da porre in atto per sostenere il percorso del singolo (nella *Scheda Obiettivi*), raccoglie le informazioni dai soci responsabili di riferimento (registrate nel *Diario* e nelle *News*), con i quali sono previsti incontri quindicinali ed è responsabile del monitoraggio educativo del percorso. Può altresì decidere di adattare e applicare altri strumenti di osservazione ad hoc che siano input per le successive verifiche. I suoi pareri vengono raccolti nella *Scheda Osservativa*, richiesta dall'Agenzia di Inserimento lavorativo (Prisma), che consente la registrazione degli indicatori specifici associati ad alcune delle dimensioni da osservare, i quali vengono infine formalizzati nella *Scheda di Valutazione*, finalizzata a valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi del percorso e determinarne le necessità di modifica. In prossimità della conclusione dell'intervento viene effettuata una verifica finale, che avrà ad oggetto la valutazione del grado di efficacia complessivo del percorso di inserimento e che risulta essenziale per la valutazione d'impatto sociale degli inserimenti attivati. Nei casi in cui i percorsi di tirocinio vengano trasformati in assunzione, parallelamente alla verifica finale, il tutor educativo cura la definizione e l'aggiornamento degli obiettivi del progetto presentato al CMPP.

Come si può intuire il percorso di formazione viene quindi rendicontato dettagliatamente in un complesso e ampio sistema di documentazione interna: Diario, News educative e Scheda di valutazione ed esterna: Progetto formativo e di orientamento, Scheda di primo contatto (ove formalizzata dal servizio inviante), Scheda Osservativa, Scheda di valutazione del piano di inserimento individuale, tutte contenute nella cartella educativa della persona in inserimento, gestita in formato elettronico, insieme a Certificazioni di svantaggio L.381/91 o di soggetto debole ed eventuali provvedimenti dell'autorità Giudiziaria con prescrizioni (da Magistratura ordinaria, UEPE, USSM, Magistratura di Sorveglianza, ...), Legenda PEI (glossario condiviso in coordinamento educativo), Metodo PEI.

3. AMBITO AMBIENTALE

In ambito ambientale Cooperativa sociale Insieme si pone come riferimento locale, nazionale ed europeo per l'innovativo approccio alla prevenzione dei rifiuti che adotta seguendo quanto previsto nella Direttiva Europea 2008/98/EC (recepita in Italia con D.lgs. 3 dicembre 2010, n. 205) sulla gerarchia dei rifiuti (Fig. 13), che introduce l'obbligo, per gli Stati membri, di elaborare programmi volti principalmente alla Prevenzione⁴⁹ dei rifiuti e alla Preparazione al riutilizzo⁵⁰. Questo è stato ribadito anche dalla

Figura 13 - Gerarchia dei rifiuti (Direttiva europea 2008/98/EC)



Fonte: Pisano (2018)

nuova Direttiva (UE) 2018/851 del Parlamento Europeo (con termine per il recepimento dagli Stati membri il 5 Luglio 2020), che modifica quella precedentemente citata e prevede l'adozione da parte degli Stati membri di specifiche misure per quanto riguarda la Prevenzione e la Preparazione per il riutilizzo, come ad esempio l'incentivazione alla costituzione di reti di riparazione e preparazione per il riutilizzo, o la facilitazione, laddove possibile, dell'interfaccia con gli operatori e le infrastrutture della gestione dei rifiuti urbani.

Infatti il modello della Cooperativa supporta il miglioramento continuo del progetto cittadino di prevenzione, gestione e innovazione nel settore rifiuti, dando la possibilità a cittadini, aziende pubbliche e private di seguire in maniera legale e tracciabile il flusso di rifiuti e di potenziali beni, contrastando gestioni lucrative spesso illecite e con impatti ambientali e sociali negativi. In questo modo riesce a dare accesso a beni usati economici, ma ad alto contenuto valoriale ad un numero crescente di cittadini e a ricollocare, infine, nel mercato del lavoro vecchie e nuove categorie di lavoratori svantaggiati.

Fondamentale per giungere allo sviluppo degli impianti e del modello di attività con cui ora la Cooperativa opera è stata la partecipazione a due progetti europei, PRISCA (2012-2015) e il suo successore SURFACE (2017-2022), successivamente brevemente illustrati, grazie ai quali

⁴⁹ Prevenzione: misure volte alla minimizzazione della produzione di rifiuti, rivolte ad esempio all'allungamento del ciclo dei prodotti, anche attraverso il riutilizzo

⁵⁰ Preparazione al riutilizzo: le operazioni di controllo, pulizia e riparazione attraverso cui prodotti o componenti di prodotti divenuti rifiuto sono preparati in modo da poter essere reimpiegati senza altro pretrattamento.

il processo di riorganizzazione messo in atto da Cooperativa Insieme ha potuto negli ultimi anni ricevere impulso permettendo di potenziare il commercio di beni usati a partire da un investimento su tutta la filiera commerciale, e di raggiungere un importante vantaggio competitivo sui molti concorrenti.

3.1 Il contesto di sviluppo dei progetti europei

A fronte delle difficili sfide ambientali del nostro secolo l'UE intende direzionare i sistemi economici e sociali per garantire nel 2050 ai cittadini di poter ancora vivere dignitosamente, ma entro i limiti del pianeta. A tal proposito intende promuovere un'economia circolare, che a differenza del tradizionale approccio lineare “prendi-crea-consuma-smaltisci” passa a un modello del tipo “condividi-riutilizza-ripara-rimetti a nuovo-ricicla”, puntando a aumentare la quota di risorse rinnovabili o riciclabili, permettendo così la diminuzione dell'uso di materie prime e di energia e riducendo emissioni e perdita di materia.

Il concetto di economia circolare, che trova origine nello sviluppo sostenibile, risulta essere relativamente nuovo in ambito europeo e si stanno svolgendo attualmente numerose analisi per comprenderne gli effetti complessivi in termini economici, ambientali e sociali. Alcune iniziative di sviluppo attuale si stanno direzionando verso la circolarità, ma non sempre in modo sistematico. È certo che per un'efficace passaggio a un'economia circolare sarà necessario la collaborazione di tutti gli enti interessati (governi, imprese e finanza, società civile e cittadini) e si richiederanno modelli commerciali, finanziari e fiscali diversi, innovazione tecnologica e sociale e acquisizione di nuove competenze attraverso l'istruzione. Le strategie di economia circolare potrebbero anche comportare forti risparmi in termini di costi ed accrescere la competitività dell'industria europea, aumentando le opportunità di lavoro e riducendo la dipendenza europea dalle importazioni, aspetto certamente importante considerando la crescente concorrenza internazionale per le risorse.

La tematica dei rifiuti in particolare si pone al centro di molti dibattiti ed iniziative della “FUA – *functional urban areas*” (unità economica caratterizzata da nuclei urbani densamente popolati e il cui mercato del lavoro è strettamente legato a questi nuclei). I rifiuti spesso causano conflitti sociali nelle zone residenziali e diverse iniziative e studi hanno evidenziato che il riuso sia un approccio altamente efficace per far fronte alle sfide della loro gestione e prevenzione e per applicare nella pratica percorsi di produzione e di consumo sostenibile.

3.1.2 Il progetto Prisca

Il progetto PRISCA⁵¹ (Pilot project for scale re-use starting from bulky waste stream) è stato un progetto pilota della durata di 30 mesi (2012-2015) finanziato dalla Commissione Europea attraverso il programma Life Plus Ambiente 2011 e ha visto il coinvolgimento di sei partner nazionali⁵². Ha previsto l'integrazione della filiera commerciale di beni usati della Cooperativa con un sistema di larga scala di intercettazione e valorizzazione di rifiuti urbani riusabili provenienti dal flusso di rifiuti solidi urbani, in particolare presso i centri di raccolta comunali e le raccolte di ingombranti a domicilio, ancora in buono stato e riutilizzabili, destinati al centro del Riuso già esistente e a quello di nuova costituzione (per una estensione complessiva di 1500 mq) dove vengono svolte attività di Riutilizzo e Preparazione al riutilizzo su beni riusabili che sono: selezionati, igienizzati, riparati e predisposti in lotti commerciali da destinare alla vendita all'ingrosso e al dettaglio attraverso i quattro punti vendita a Vicenza di Insieme. La procedura rispetta normativa ambientale e indicazioni della Comunità Europea per quanto riguarda la "gerarchia dei rifiuti", ponendo al primo posto per importanza la Preparazione al Riutilizzo quale miglior strategia per la loro riduzione, che prevede a livello operativo l'intercettazione di rifiuti.

Il modello Prisca si basa su tre fattori principali: massimizzazione dell'intercettazione di beni e rifiuti da sottoporre alle operazioni di Riutilizzo e Preparazione per il Riutilizzo, un sistema gestionale ed organizzativo efficiente ed efficace del Centro di Riuso, che permetta la tracciabilità di beni e rifiuti e il controllo sui costi delle operazioni svolte e l'ampliamento dei canali di vendita, al dettaglio e all'ingrosso, che permetta di garantire la domanda di beni e la sostenibilità economica del modello. Lo scopo specifico è stata la dimostrazione, validazione e replicabilità del modello Prisca. L'impulso all'attività commerciale è stato poi ottenuto anche grazie ad investimenti nel sistema logistico-organizzativo interno, l'adeguamento degli spazi e delle attrezzature della filiera della vendita all'ingrosso e la messa in sicurezza fisica e informatica.

A fianco di questo sono stati realizzati eventi per la promozione del centro del Riuso con l'organizzazione di seminari informativi, interventi di animazione, eventi, attività pedagogiche e di intrattenimento, rivolte ad un ampio ed eterogeneo pubblico (associazioni, da quelle ambientaliste a quelle di categoria, scuole superiori, comitati, esercizi commerciali e

⁵¹ Per maggiori dettagli si consulti il sito: <http://www.progettoprisca.eu/it/>

⁵² Scuola Superiore di studi universitari e di perfezionamento S. Anna di Pisa (partner capofila), Occhio del Riciclone Onlus, Cooperativa sociale Insieme, Valore Ambiente srl, Comune di San Benedetto del Tronto e il WWF Ricerche e Progetti di Roma e Napoli.

privati cittadini) per sensibilizzare tutti i target della comunità sugli impatti positivi legati al riuso dei beni post-consumo e alla valorizzazione dei beni di seconda mano ricorrendo a loro come scelta di acquisto. Sono stati inoltre elaborati strumenti di coinvolgimento per la rilevazione di aspettative e soddisfazione di cittadini, realtà locali (comitati, associazioni), enti locali ed operatori economici (regione, province, comuni, aziende, esperti ecc.), nonché interviste semi-strutturate da somministrare a stakeholder nazionali, sia istituzionali che economici, rilevanti per lo sviluppo del progetto.

3.1.3 Il progetto Surface

Dal 2017 è invece in corso il progetto europeo SURFACE⁵³ (2017-2020) sviluppato con altri nove partner europei e con lo scopo di migliorare la gestione ambientale e la qualità della vita in una decina di aree urbane attraverso la creazione di Parchi di Riuso Intelligenti (*Smart Reuse Parks*), ossia reti di strutture e relazioni tra cooperazione sociale, associazionismo, cittadinanza, aziende private e pubbliche ed istituzioni che consentono di diminuire i rifiuti grazie ad attività di riuso e preparazione al riutilizzo, attraverso la trasformazione di scarti e potenziali rifiuti in nuovi beni.

Si può quindi configurare come un luogo fisico (gli spazi vengono usati da Insieme e dai partner) e virtuale (si pone come nodo di rete tra cittadinanza, imprese non profit, profit e pubbliche), promotore di attività innovative per lo sviluppo di abitudini sostenibili basate innanzitutto sul riuso e in secondo luogo sul riciclo, in forma coordinata tra stakeholder istituzionali e non (imprese sociali, istituti di ricerca, organizzazioni di volontariato, multiutility, istituzioni locali, consorzi di settore). Partner associati del progetto sono il Comune di Vicenza ed Aim Ambiente e si consideri che Insieme è l'unica realtà a livello nazionale ad avere certificazioni Qualità e Ambiente per l'attività di preparazione al Riutilizzo.

In particolare, il progetto SURFACE si concentra sulle seguenti sfide territoriali dell'Europa Centrale: produzione e quindi conseguente necessità di gestire e smaltire grandi quantità di rifiuti nelle aree urbane, bassi livelli di qualità dell'aria e dell'acqua, alti livelli di inquinamento acustico, creazione di grandi quantità di scarti e acque di scarico. Gli obiettivi che si pone consistono nella dimostrazione del potenziale delle attività legate al riuso nell'uso efficiente delle risorse urbane e nelle strategie di prevenzione dei rifiuti, nella presentazione del rifiuto come parte fondamentale di consumo e stile di vita sostenibili alla popolazione e

⁵³ Per maggiori dettagli si consulti il sito: <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/SURFACE.html>

nella comunicazione dei risultati del progetto a un gruppo più ampio di autorità pubbliche per incentivare eventuali pionieri nelle attività di riuso e prevenzione rifiuti. Infatti il progetto prevede che inizialmente siano attivati degli *smart reuse park* come progetti pilota e si studino le modalità attraverso le quali trasferire gli stessi risultati ad altre aree urbane (ad esempio attraverso la partnership con RREUSE, network europeo delle imprese sociali operanti nella promozione di riuso e riciclo).

Le dimensioni più rilevanti da prendersi in considerazione nello sviluppo del SRP sono: il business privato, in quanto la quota privata nel business del riutilizzo è dominante ma è, in alcuni casi, inclusa negli accordi tra le società di gestione dei rifiuti e l'operatore ambientale che gestisce i punti di raccolta e l'aspetto socio-economico, che risulta essere vantaggioso in quanto gli appalti pubblici includono leggi speciali direttamente collegate all'impiego di persone svantaggiate. Anche la consapevolezza pubblica è rilevante perché il pubblico nella FUA ha una percezione positiva del riutilizzo grazie all'esperienza a lungo termine e alla buona reputazione di Insieme, ma non è ben informato sulla preparazione per le procedure sul riutilizzo e limiti di legge. Questa consapevolezza è spesso carente soprattutto a causa delle attività informali e spesso illegali in questo campo di alcuni operatori. Una dimensione negativa è poi il livello insufficiente di sussidi statali in questo settore, tuttavia vi sono alcuni tentativi di raggiungere un accordo che riconosca un sussidio per riutilizzare le attività a seconda del risparmio economico che il settore del riutilizzo porta alla gestione generale dei rifiuti.

Il modello sviluppato dalla Cooperativa

La provincia di Vicenza, essendo una delle FUA più sviluppate, si è venuta a configurare come area potenzialmente ottimale per la sperimentazione dell'implementazione di uno Smart Reuse Park ed ora enti pubblici (sia italiani che europei) si appoggiano all'esperienza vicentina per replicare il modello nei propri territori. Il progetto prevede un approccio multistakeholder, che richiederà per la durata di tre anni un impegno importante da parte di tutti i partner nella raccolta di contributi dai diversi soggetti significativi sul territorio e il coinvolgimento coordinato di tutte le parti interessate: governi, imprese e finanza, società civile e cittadini da coinvolgere con azioni di formazione e sensibilizzazione. Si vogliono inoltre connettere gli obiettivi ambientali con i bisogni di inclusione sociale espressi dal territorio che la gestione attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate è in grado di assicurare, grazie al coinvolgimento del settore della cooperazione sociale.

Il modello sviluppato dalla Cooperativa, con l'obiettivo principale della riduzione della produzione di rifiuti solidi urbani si serve, in termini di strutture di:

- 10 ecocentri: due localizzati a Vicenza città e gli altri nella provincia
- 2 centri per la raccolta e Riuso. Uno presso la sede centrale, aggiunto nel 2014, che coincide con il punto vendita all'ingrosso e si compone di un capannone di oltre 860 mq autorizzato al recupero di rifiuti tramite preparazione al riutilizzo. Entrambi consentono alla cooperativa di gestire sia i rifiuti riutilizzabili che alcuni tipi di rifiuti pericolosi e non pericolosi provenienti da attività commerciali, artigianali e produttive. Qui vengono intercettati importanti quantitativi di rifiuti provenienti dai centri di raccolta comunali e avvengono le operazioni di smistamento, selezione, igienizzazione e riparazione, valorizzando i beni reimmettendoli nel mercato dell'usato.
- 4 punti vendita al dettaglio situati a Vicenza e provincia e un punto vendita all'ingrosso a Grisignano di Zocco e un canale di vendita online;

Inoltre Cooperativa Insieme ha costituito un'equipe di quattro soci (*"Ufficio sicurezza e ambiente"*), che si dedica allo studio, gestione e monitoraggio delle diverse attività legate al recupero e al riuso di rifiuti, mantenendo viva l'attenzione della cooperativa verso nuove opportunità legate alla tutela e valorizzazione ambientale (energia-fotovoltaico, trasporto conto terzi, intermediazione, mobilità sostenibile, gestione rifiuti). L'esperienza in merito alla gestione delle attività svolte e una specifica e continuativa formazione permette agli operatori della cooperativa di acquisire una sempre maggiore capacità professionale che permette loro di seguire l'evoluzione dell'ambito dei rifiuti, sia sotto il profilo normativo che tecnologico.

Il progetto intende quindi intervenire in tre ambiti (Fig 14): raccolta e intercettazione di materiali riutilizzabili, in particolare agendo nella filiera della raccolta dei rifiuti porta a porta e nei centri di raccolta presenti nella FUA di Vicenza dove possono transitare il maggior numero di materiali riutilizzabili, interventi informativi e di sensibilizzazione della cittadinanza per la diffusione di buone pratiche e incentivazione della promozione del riuso e della riparazione, incoraggiando la popolazione alla produzione di meno rifiuti e disincentivando la sostituzione con prodotti nuovi di quei beni lievemente danneggiati che potrebbero facilmente riparati in modo da allungarne il più possibile la vita di quello che si possiede. A tal fine si vogliono coinvolgere i riparatori della città di Vicenza.

Fig. 14 - Progetto prevenzione e valorizzazione rifiuti di Cooperativa Insieme



Fonte: Cooperativa sociale Insieme

Sviluppando i due progetti appena citati la Cooperativa ha anche deciso di intraprendere delle modifiche a livello organizzativo: la suddivisione iniziata nel 2014 in tre macroaree (servizi, vendite e preparazione alle vendite) è stata rivisitata portando nel 2017 ad una organizzazione in due aree:

- **Area Beni** (comprensiva delle ex Vendite e Preparazione alle vendite): le attività dedicate alle vendite ed alla preparazione al riutilizzo sono state riorganizzate per far fronte alle crescenti esigenze, riducendo i passaggi per lavorazione e trasporto dei materiali, ottimizzando le procedure di stoccaggio e sistemazione della merce in termini di tempo e spazio e considerando la stagionalità di arrivo e uscita, permettendo così di aumentare, come da strategia commerciale, la rotazione della merce tra i punti vendita. La migliore comprensione delle rotte verso i Centri di raccolta (Area Servizi) e presso i punti vendita e il Centro di Riuso a Grisignano (Area Beni) ha permesso di ottimizzare squadre di lavoro e relativi costi.
- **Area Servizi:** Con riferimento ai servizi di gestione rifiuti, nel 2017 c'è stato il consolidamento della gestione di 10 centri di raccolta comunali ed è continuata la relazione con le altre cooperative consortili per l'offerta dei servizi alle aziende in merito a raccolta e gestione dei rifiuti speciali. Sono aumentati i clienti pubblici e privati che optano per il servizio trasparente e tracciabile della cooperativa, a fronte di quelli offerti da molti soggetti operanti con vari titoli e con modalità più o meno

trasparenti e questo ha consolidato il patrimonio reputazionale e professionale di Insieme. Anche il servizio di raccolta a domicilio di rifiuti ingombranti si è sviluppato grazie alle collaborazioni con l'ente pubblico e le municipalizzate e all'interesse comunicato dai privati beneficiari

3.2 Energie rinnovabili e ridotte emissioni

I forti valori di tutela ambientale su cui si basa l'agire della Cooperativa sono confermati anche nella scelta di utilizzo di energia rinnovabile. Nel 2008 nella sede centrale è stato installato un impianto fotovoltaico che copre il 25% del fabbisogno elettrico e da Agosto 2012 un nuovo impianto (con potenza di 57 kW_a) integra il precedente permette che locali produttivi, uffici e aree di vendita di Insieme siano alimentati completamente da energia rinnovabile. Inoltre la Cooperativa monitora, tramite l'analisi della rotta dei mezzi, le attività di raccolta rifiuti e sgomberi per ottimizzare gli spostamenti e attuare strategie di minimizzazione dell'impatto ambientale, anche utilizzando autocarri a basse emissioni inquinanti (n.3 autocarri alimentati a gpl, n. 2 Euro 5).

3.3 Certificazioni

Un ulteriore elemento da considerare è la volontà di adottare da parte della Cooperativa un sistema di gestione integrato per la qualità e l'ambiente certificato ISO 9001 e ISO 14001, inserendo tali strumenti nei propri programmi di lavoro (piano industriale triennale di rilancio e programmazione economica annuale). Attualmente Insieme ha certificato ISO 9001 i Servizi di inserimento lavorativo in quanto attività trasversale e punto di forza nonché elemento di riconoscimento da parte della cooperativa e possiede la certificazione ISO 9001 e 14001 per le attività principali dell'Area Servizi. Il percorso di certificazione ha permesso di dare sistematicità all'operare della cooperativa, garantendo rispetto dei requisiti normativi in campo ambientale e definendo in modo strutturato procedure e strumenti operativi comuni, anche per la persecuzione degli obiettivi di miglioramento continuo posti dai certificatori sulla base di verifiche annuali.

4. ATTIVITA' TRASVERSALI

Oltre alle attività precedentemente descritte relative alla dimensione sociale e ambientale sono previste una vasta gamma di azioni correlate, che si pongono trasversalmente ai due ambiti, le quali non sono definibili come attività del *core business*, ma di cui, a mio parere si deve comunque tenere conto per fornire un quadro completo e dettagliato dell'impatto che la cooperativa attua, anche per il fatto che si pongono come amplificatrici dell'impatto generato dalle altre e di cui si riporta di seguito una panoramica.

- **Rete e altri progetti in collaborazione**

L'ampia rete locale in cui la cooperativa è inserita e la forte reputazione positiva di cui gode le ha permesso di sviluppare consolidate relazioni basate su affidabilità e cooperazione con gli attori locali potendo creare molti progetti in collaborazione. La Cooperativa è fortemente convinta che l'economia nasca dalla relazione con una grande vastità di soggetti (cittadini-clienti, associazioni e altri soggetti collettivi, enti e istituzioni) con i quali è necessario sviluppare fiducia e credibilità reciproca, che con adeguate competenze e capacità gestionali e commerciali siano capaci di creare azioni utili e positive per il territorio. Infatti Insieme prende parte a progetti di sviluppo sociale attraverso le adesioni a molteplici consorzi e reti dell'economia sociale locale⁵⁴.

Nel corso degli anni Insieme ha dato vita ad alcune iniziative collegate negli obiettivi di fondo e nelle pratiche: il gruppo Soccorso Giuridico, come piccola realtà della cooperativa Insieme che segue persone e problemi del pianeta carcere, partendo dalla realtà vicentina; l'associazione Rete Famiglie Aperte, che si propone come risorsa e stimolo per vivere nuove forme di accoglienza familiare; la Cooperativa sociale Tangram per la gestione di progetti formativi e comunità di accoglienza per minori e giovani in difficoltà; il progetto "Sulla Soglia" insieme a Rete Famiglie Aperte e Cooperativa Tangram per dare consistenza e visibilità al legame tra le tre realtà ed allo stile condiviso nell'abitare la città; la rete Gruppo Acquisto Solidale (GAS soglia) per acquisti di prodotti di stagione, biologici e a chilometro zero e la rete europea RReuse (Reuse and Recycling Social Enterprises in the European

⁵⁴ Prisma (Consorzio tra cooperative della provincia di Vicenza), C.N.C.A. (coordinamento nazionale tra comunità di accoglienza), Rete 14 Luglio (rete nazionale di cooperative sociali impegnate in attività ambientali), Banca Etica, Associazione Libera e "Primo lunedì del mese", coordinamento di associazioni e organizzazioni cittadine, che promuovono uno spazio formativo aperto su salvaguardia dell'ambiente, solidarietà e cooperazione internazionali, difesa dei diritti umani e civili, pace nel mondo.

Union), una NGO costituita da oltre 30 istituzioni e organizzazioni europee operanti nel settore dell'economia sociale con attività di riuso, riparo e riciclo. Esse pongono i tre pilastri dello sviluppo sostenibile allo stesso livello promuovendo la tutela ambientale. L'equità sociale e lo sviluppo economico. Rappresenta occasione importante di scambio e confronto reciproco su buone prassi, sociali e ambientali e per co-progettare soluzioni ai bisogni dei diversi territori. Inoltre con il Progetto Eco Bazar Solidale, Cooperativa Insieme consegna alla Caritas Diocesana Vicentina buoni acquisto utilizzabili presso tutti i suoi negozi, che saranno distribuiti a nuclei familiari in difficoltà del territorio vicentino (nel 2017 ha consegnato 150 buoni per un valore complessivo di 3000 euro).

- **Eventi, attività laboratoriali e di sensibilizzazione**

Grazie anche alle collaborazioni prima menzionate Insieme svolge attività di formazione ed educazione ambientale con interventi rivolti a target specifici o a tutta la comunità, visite guidate e laboratori esperienziali presso i propri impianti e centri di raccolta comunali al fine di sensibilizzare i partecipanti alla questione ambientale e a promuovere consapevolmente comportamenti di rivalorizzazione del rifiuto trasformandolo in risorsa. Partecipa a tavoli sui temi della giustizia sociale, della pace, della cooperazione e dell'ambiente.

La Cooperativa organizza ogni sabato pomeriggio un *Repair café* rivolto a tutta la comunità per il riparo e recupero delle biciclette al quale i cittadini possono liberamente partecipare, previa iscrizione, per riparare le proprie biciclette o imparare il mestiere usando quelle della Cooperativa.

Insieme promuove inoltre nei propri spazi workshop tenuti da esperti su tematiche di sostenibilità (es: corso di moda sostenibile), presentazioni di libri a tema ambientale e il Bar Al Barco diventa punto di aggregazione sociale della comunità in cui vengono organizzati eventi e serate di musica dal vivo.

- **Scuole e associazionismo**

La Cooperativa svolge attività educative a scuole di ogni ordine e grado, associazioni, gruppi formali ed informali oltre a visite guidate presso le proprie sedi, laboratori e percorsi di approfondimento a scuola o nei Centri di Raccolta sull'importanza della partecipazione del singolo nella gestione del rifiuto valorizzandolo come risorsa e affrontando il tema degli stili di vita, consumo critico e buone pratiche.

Inoltre Insieme collabora stabilmente con almeno cinque istituti superiori di Vicenza nella realizzazione del “Social Day”⁵⁵ in collaborazione con altre organizzazioni no profit del territorio, che prevede il coinvolgimento degli Istituti superiori di Vicenza in un percorso sulle tematiche dell’azione volontaria e della cittadinanza attiva, alla cui conclusione viene realizzata una giornata di volontariato a cui partecipano centinaia di studenti.

- **Volontariato e giovani**

L’approccio di centralità e valorizzazione della persona che la Cooperativa segue viene seguito con tutti coloro che entrano in contatto con essa, che permette a volontari e giovani di vivere esperienze di forte crescita personale e professionale promuovendo così lo sviluppo dell’interesse verso la realtà sociale. Ogni presenza viene curata fin dal suo ingresso tramite l’accoglimento da parte di un operatore incaricato a presentare la Cooperativa, a capirne le aspettative e trovare quale attività potrebbe valorizzare al meglio le sue qualità ed aspirazioni per svolgere una mansione che sia soddisfacente per la persona stessa oltre che per la cooperativa.

Oltre ai soci volontari che offrono il loro tempo e passione per valorizzare aspetti della vita sociale e attività non economicamente sostenibili (es: recupero di bottoni ecc.) stanno crescendo quali collaboratori le figure di giovani volontari del vicentino (singolarmente o in quanto parte di associazioni) che spontaneamente si rivolgono alla Cooperativa. Inoltre Insieme accoglie da alcuni anni giovani volontari attraverso la partecipazione ai programmi Erasmus+ della Commissione Europea, finanzia il Servizio Volontario Europeo, a cui riserva due posizioni all’anno accogliendo giovani stranieri per un periodo di circa 10 mesi di esperienza formativa. Cooperativa Insieme è anche ente accreditato per l’invio di giovani italiani all’estero e destina anche dei posti per il Servizio Civile, le cui aree di intervento sono riconducibili ai settori di ambiente, assistenza, educazione e promozione culturale, patrimonio artistico e culturale, protezione civile, servizio civile all’estero.

⁵⁵ Il progetto ha lo scopo di cambiare la tendenza, in crescita, alla partecipazione alla vita della comunità in modo passivo da parte dei giovani, i quali spesso si limitano alla superficiale interazione consentita dai social network come unico mezzo di informazione senza entrare in reale contatto con il territorio locale e globale. In tal contesto la Cooperativa intende rendere i giovani protagonisti, dando loro gli strumenti di cittadinanza attiva per la partecipazione consapevole allo sviluppo sostenibile sociale aiutandoli ad attivarsi e prendersi cura tanto delle proprie comunità locali quanto di comunità lontane. Il protagonismo dei giovani in tutto il percorso è fondamentale e saranno i giovani stessi ad individuare le attività da svolgere, le realtà associative e le imprese private da coinvolgere utilizzando anche gli strumenti di comunicazione adeguati per raggiungere i pari, la pubblica amministrazione e la società intera.

Infine Insieme ha attivato le convenzioni con alcune università venete per ospitare tirocinanti universitari, che si inseriscono nella struttura per approfondire sia le attività aziendali che quelle sociali offrendo una opportunità di confronto con il mondo accademico. Ulteriori posti sono disponibili a studenti in Alternanza Scuola Lavoro provenienti dalle scuole Superiori della Città di Vicenza nel periodo estivo o durante l'anno scolastico.

- **Cittadinanza attiva**

La Cooperativa si impegna alla promozione del costante e quotidiano coinvolgimento della cittadinanza durante il normale servizio di conduzione dei punti vendita, degli ecocentri, degli altri servizi ambientali e tramite il “Comitato cittadino di Cooperativa Insieme”, che nasce con lo scopo di essere espressione della cittadinanza che accompagna e sostiene le iniziative della Cooperativa e come luogo di confronto per la lettura della realtà territoriale, assumendo in alcuni momenti la veste di laboratorio di cura e promozione dei beni comuni territoriali. Ad esso sono invitati circa una dozzina di persone, rappresentanti del ‘patrimonio relazionale’ che si è costruito con la città (con Enti, Istituzioni pubbliche e Municipalizzate; organizzazioni che operano in ambito sociale, ambientale, della finanza partecipata, cittadini con attenzione alla responsabilità d’impresa, alla legalità...). Inoltre la cittadinanza che frequenta la sede principale della Cooperativa ha la possibilità di indicare, anche a titolo anonimo, criticità e suggerimenti attraverso un raccoglitore a ciò preposto e che si rivela come uno strumento utile per incontrare e soddisfare le esigenze dei cittadini con riferimento ai loro servizi.

- **Sportello sostenibilità**

Nel 2018 la Cooperativa gestiva in collaborazione con il Comune di Vicenza lo Sportello Sostenibilità, un progetto sperimentale

con sede presso il palazzo degli uffici del Comune di

Vicenza, che funge da punto di riferimento per tutti i cittadini che vogliono mettere in atto buone pratiche ambientali. Infatti tramite attività di front office e back office promuove la conoscenza della cultura dell'economia circolare e offre

consulenza, consigli e chiarimenti su efficienza energetica, diffusione delle fonti rinnovabili, riqualificazione edilizia, bonus per acquisto di elettrodomestici ad alta efficienza, stili di vita

Figura 15 – Sportello Sostenibilità

Come risparmiare sulle bollette di luce e gas? E sulla tariffa rifiuti?
 Ci sono incentivi per comprare veicoli elettrici?
 Caldaie, stufe e climatizzatori: come risparmiare e non rischiare sanzioni?
 Come si differenziano correttamente i rifiuti? Cosa portare in ricicleria?
 Ci sono contributi per l'acquisto di elettrodomestici ad alta efficienza?
 Solare termico o fotovoltaico?
 Serramenti o isolamento tetto?
 Che incentivi?
 Ci sono incentivi per installare impianti GPL e Metano sui veicoli?
 Come risparmiare legna e inquinare meno con stufe e caminetti?
 Come e dove si parcheggiano le bici in sicurezza?
 La sosta con l'auto elettrica o ibrida è gratis? Dove sono le colonnine di ricarica?

ENERGIA MOBILITÀ RIFIUTI
SPORTELLLO SOSTENIBILITÀ
 COMUNE DI VICENZA
 PALAZZO DEGLI UFFICI, PIAZZA BIADE N° 26
 martedì dalle 8.30 alle 12.30
 ACCESSO LIBERO AL FORUM CENTER
 Lun. mer. gio. ven. 8.30-13.30 mar. gio. 14.00-18.00
 SU APPUNTAMENTO AL SETTORE AMBIENTE:
 sportello.sostenibilita@comune.vicenza.it
 www.comune.vicenza.it | Tel. 0444 221522
Identificato sul portale nazionale con marchio nazionale e cura del Settore Ambiente, Energia e Infrastrutture del Comune di Vicenza

Fonte: Cooperativa sociale Insieme

consapevoli, corretto riciclaggio dei rifiuti, mobilità sostenibile e tutti i vantaggi, le agevolazioni e gli incentivi economici legati a tali tematiche. Offre, inoltre supporto all'organizzazione di attività divulgative ed eventi di sensibilizzazione sui temi della sostenibilità ambientale (settimane europee dedicate a tematiche ambientali o le giornate ecologiche).

- **Sicurezza**

La cooperativa inoltre cura molto l'attenzione verso i propri dipendenti ed infatti promuove molti corsi formativi su tematiche specifiche e di sicurezza. All'interno della Cooperativa è stato istituito un Servizio di Prevenzione e Protezione di cui fanno parte il Datore di lavoro, il RSPP esterno, l'ASPP interno, il Medico del Lavoro e gli addetti all'antincendio e al primo soccorso. Inoltre l'Ufficio Sicurezza Ambiente si occupa di garantire la salvaguardia della salute e di sicurezza anche grazie all'applicazione di un Sistema di Gestione della Sicurezza sul Lavoro interno, che permette di gestire sicurezza e salute dei propri lavoratori e luoghi di lavoro con procedure di lavorazione, istruzione operative, procedure di monitoraggio e formazione con documenti contenuti nella "Cartellina sicurezza" presente in ogni attività e utilizzata da referenti della stessa per coordinarla. L'obiettivo è di riuscire a certificare questo sistema (SGSL OHSAS 18001) oltre ai sistemi ISO 9001 e ISO 14001.

5.DATI ECONOMICI

Ai fini di fornire un quadro generale più completo possibile della Cooperativa vengono di seguito presentati i dati di sintesi relativi alla dimensione economica e finanziaria attraverso la riclassificazione dei bilanci degli esercizi 2016, 2017 e 2018.

Tab. 1- Bilanci Riclassificati di Cooperativa Sociale Insieme (2016, 2017, 2018)

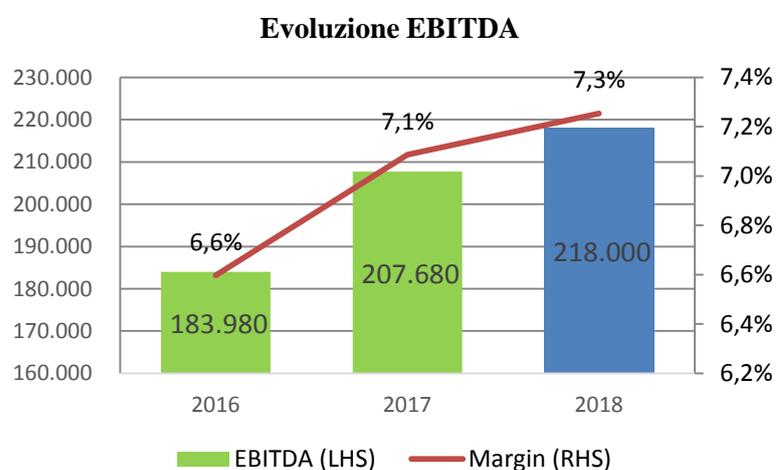
INSIEME SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE A R.L.						
Stand Alone	Consuntivo		Consuntivo		Consuntivo	
CONTO ECONOMICO (€/000)	2016	%	2017	%	2018	%
Fatturato	2.789,02	100,0%	2.930,85	100,0%	3.005,18	100,0%
Capitalizzazioni	---	0,0%	---	0,0%	---	0,0%
Altri ricavi	176,55	6,3%	151,39	5,2%	163,69	5,4%
Vdp	2.965,57	106,3%	3.082,24	105,2%	3.168,87	105,4%
COGS	(177,06)	-6,3%	(170,75)	-5,8%	(175,63)	-5,8%
G.M.P.	2.611,96	93,7%	2.760,10	94,2%	2.829,55	94,2%
OPEX	(2.604,53)	-93,4%	(2.703,81)	-92,3%	(2.775,24)	-92,3%
<i>di cui personale</i>	<i>(1.983,96)</i>	<i>-71,1%</i>	<i>(2.000,35)</i>	<i>-68,3%</i>	<i>(2.026,61)</i>	<i>-67,4%</i>
<i>di cui per servizi</i>	<i>(455,79)</i>	<i>-16,3%</i>	<i>(508,87)</i>	<i>-17,4%</i>	<i>(589,20)</i>	<i>-19,6%</i>
<i>di cui altro</i>	<i>(164,78)</i>	<i>-5,9%</i>	<i>(194,60)</i>	<i>-6,6%</i>	<i>(159,43)</i>	<i>-5,3%</i>
EBITDA	183,98	6,6%	207,68	7,1%	218,01	7,3%
Ammortamenti	(151,61)	-5,4%	(153,57)	-5,2%	(129,20)	-4,3%
Accantonamenti e sval. crediti	(5,00)	-0,2%	(7,00)	-0,2%	(3,50)	-0,1%
EBIT	27,37	1,0%	47,10	1,6%	85,31	2,8%
Oneri/proventi finanziari	(13,47)	-0,5%	(17,27)	-0,6%	(14,55)	-0,5%
<i>di cui oneri di debito (incluso Intercompany)</i>	<i>(13,50)</i>	<i>-0,5%</i>	<i>(17,29)</i>	<i>-0,6%</i>	<i>(14,61)</i>	<i>-0,5%</i>
<i>di cui differenziale cambi</i>	<i>---</i>	<i>0,0%</i>	<i>---</i>	<i>0,0%</i>	<i>---</i>	<i>0,0%</i>
Rettifiche di valore di attività finanziarie	---	0,0%	---	0,0%	---	0,0%
Gestione straordinaria	---	0,0%	---	0,0%	---	0,0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	13,90	0,5%	29,83	1,0%	70,75	2,4%
RISULTATO NETTO	13,90	0,5%	29,83	1,0%	70,76	2,4%
STATO PATRIMONIALE (€/000)						
	2016	%	2017	%	2018	%
TOTALE ATTIVO A B/T	869,52	33,6%	977,69	37,5%	938,75	38,3%
di cui CREDITI CLIENTI	528,24	20,4%	564,18	21,7%	604,52	24,7%
di cui CREDITI TRIBUTARI	11,91	0,5%	16,56	0,6%	12,39	0,5%
di cui MAGAZZINO	5,46	0,2%	3,30	0,1%	3,14	0,1%
di cui CASSA e BANCHE ATTIVE	125,70	4,9%	226,99	8,7%	213,87	8,7%
TOTALE ATTIVO A ML/T	1.721,22	66,4%	1.626,92	62,5%	1.509,86	61,7%
di cui IMMOB. TECNICHE	1.639,89	63,3%	1.566,85	60,2%	1.461,21	59,7%
di cui IMMOB. FINANZIARIE	23,66	0,9%	23,66	0,9%	23,68	1,0%
di cui IMMOB. IMMATERIALI	57,64	2,2%	36,42	1,4%	24,97	1,0%
TOTALE ATTIVO	2.590,73	100,0%	2.604,61	100,0%	2.448,61	100,0%
TOTALE PASSIVO A B/T	1.543,15	59,6%	929,49	35,7%	806,22	32,9%
di cui BANCHE	968,30	37,4%	237,93	9,1%	183,80	7,5%
di cui DEBITI FORNITORI	243,94	9,4%	267,61	10,3%	224,77	9,2%
di cui DEBITI TRIBUTARI	52,58	2,0%	45,39	1,7%	50,33	2,1%
TOTALE PASSIVO A ML/T	137,28	5,3%	741,70	28,5%	646,55	26,4%
di cui BANCHE	---	0,0%	614,11	23,6%	483,63	19,8%
di cui SOCI	---	0,0%	---	0,0%	43,50	1,8%
di cui DEBITI FINANZIARI DIVERSI	---	0,0%	---	0,0%	---	0,0%
PATRIMONIO NETTO	910,30	35,1%	933,41	35,8%	995,84	40,7%
di cui CAPITALE SOCIALE	188,78	7,3%	183,25	7,0%	177,23	7,2%
di cui RISERVE PATRIMONIALI	707,62	27,3%	720,33	27,7%	747,85	30,5%
di cui RISULTATI PRECEDENTI	---	0,0%	---	0,0%	---	0,0%
RISULTATO NETTO	13,90	0,5%	29,83	1,1%	70,76	2,9%
TOTALE PASSIVO	2.590,73	0,0%	2.604,61	0,0%	2.448,61	0,0%
Indici						
	2016	%	2017	%	2018	%
CAPEX			59,31		12,11	
CIN	1.583,94		1.499,33		1.390,44	
CCN OPERATIVO	184,85		147,85		146,42	
<i>gg CCN FORNITORI</i>	91,43		91,67		72,30	
<i>gg CCN CLIENTI</i>	53,29		54,76		57,07	
<i>gg MAGAZZINO</i>			7,14		6,53	
PFN	858,48		713,77		541,03	
EQUITY	910,30		933,41		995,84	
FCF	---		267,26		295,59	
PFN/PN	0,94		0,76		0,54	
PFN/EBITDA	4,67		3,44		2,48	
EBITDA/NDP	6,20%		6,74%		6,88%	
PN/TOTALE ATTIVO	35,14%		35,84%		40,67%	

Fonte: Elaborazione personale su dati forniti dalla Cooperativa

5.1 Commento al bilancio

Analizzando i bilanci consuntivi relativi agli ultimi tre esercizi della Cooperativa, si può notare un incremento lieve ma costante dei ricavi, che aumentano da EUR 2,7 milioni del 2016 a oltre EUR 3 milioni nel 2018. Alla crescita dei ricavi si accompagna anche un aumento dell'EBITDA, sia in valore assoluto che in percentuale sulle vendite (Fig. 16). Da ultimo, si rileva una forte crescita nel risultato di esercizio che sale da EUR 29.830 del 2017 a oltre EUR 70.700 del 2018, per l'effetto combinato sia di una riduzione degli oneri finanziari, come conseguenza della riduzione dell'indebitamento, sia degli ammortamenti, a seguito di minori investimenti realizzati nel corso del 2017, rispetto all'esercizio precedente.

Figura 16 – Evoluzione EBITDA



Fonte: Elaborazione personale su dati forniti dalla Cooperativa

La generazione di cassa consente una diminuzione della PFN negli anni, passando da EUR 850.00 del 2017 a EUR 540.000 del 2018 per la contrazione dei debiti v/banche a breve termine, inoltre la cooperativa gode di una buona patrimonializzazione (pari al 40% del totale attivo nel 2018) che è aumentata negli anni per la scelta aziendale di accantonare a riserva patrimoniale gli utili conseguiti.

La gestione del capitale circolante è costante negli anni, con una riduzione solamente dei giorni fornitori nel 2018 (da 90 a 70 giorni) come accadeva nei primi due anni esaminati. Il ciclo del circolante risulta comunque positivo, in una situazione in cui si ottiene prima l'incasso dai clienti e successivamente si procede al pagamento dei fornitori. Il CAPEX, negli anni esaminati, non è una voce rilevante, attestandosi in media su 35 mila EUR all'anno.

Il rapporto PFN/PN, che esprime la struttura finanziaria dell'impresa, individuando il grado di rischio finanziario, è ridotto, in quanto assume valore inferiore a 1.

Il rapporto PFN/EBITDA, che esprime la capacità aziendale di rimborsare i debiti finanziari attraverso i flussi generati dalla gestione caratteristica (approssimati dall'EBITDA), assume un valore elevato nel 2017, per poi migliorare negli anni, arrivando a un valore di equilibrio (inferiore a 3) nel 2018 pari a 2,48.

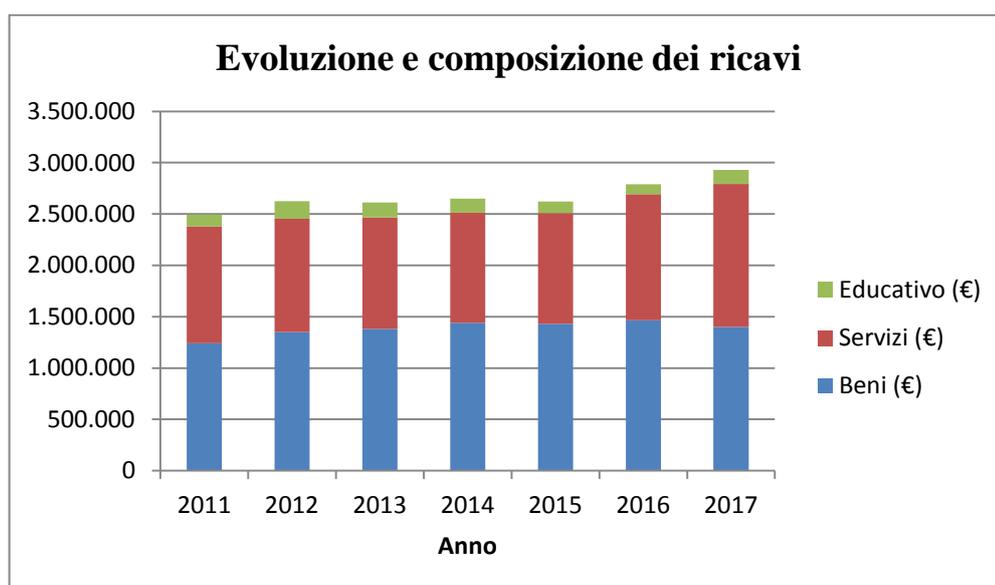
Il FCF, in media pari a circa euro 270 mila EUR, è in grado di far fronte al fabbisogno per il rimborso del debito (come evidenziato dalla costante riduzione della PFN).

5.2 Dettaglio dei Ricavi

Si riporta di seguito l'evoluzione dei ricavi per linea di business relativo agli ultimi sette esercizi disponibili.

Tab. 2 – Evoluzione dei ricavi (2012-2017)

Anno	Beni (€)	Servizi (€)	Educativo (€)	Ricavi (€)
2011	1.240.041	1.139.543	114.401	2.493.985
2012	1.351.239	1.104.071	168.558	2.623.868
2013	1.382.143	1.083.462	146.848	2.612.453
2014	1.438.671	1.075.249	135.301	2.649.221
2015	1.431.768	1.077.101	112.651	2.621.520
2016	1.465.033	1.227.342	96.648	2.789.023
2017	1.398.926	1.394.327	137.594	2.930.847



Fonte: Elaborazione personale su dati forniti dalla Cooperativa

Inoltre per approfondire la composizione dei ricavi relativa agli ultimi due esercizi, si riporta di seguito il dettaglio per linea di business.

Tab. 3 – Dettaglio ricavi Cooperativa Insieme (anni 2017, 2018)

Attività	Ricavi 2017	%*	Ricavi 2018	%	Variazione %
SERVIZI	1.392.101,97	45%	1.481.457,08	47%	6%
Riciclerie	641.527	21%	712.233	22%	11%
Sgomberi civili e aziendali	417.955	14%	438.946	14%	5%
Raccolta indumenti	87.139	3%	81.113	3%	-7%
Vendita Materie prime seconde	245.479	8%	249.163	8%	2%
PUNTI VENDITA	1.395.687,18	45%	1.380.211,84	44%	-1%
Vicenza Via della Scola	726.840	24%	725.920	23%	0%
Arzignano	249.983	8%	252.791	8%	1%
Vicenza Via Pecori Giraldi	159.103	5%	170.278	5%	7%
Ingresso Grisignano	70.386	2%	88.838	3%	26%
Vicenza Via Vaccari	77.911	3%	22.432	1%	-71%
Bar “Al Barco”	111.382	4%	119.951	4%	8%
RICAVI DIVERSI	294.913	10%	307.264,97	10%	4%

**La colonna “%” fa riferimento all’incidenza di ogni voce sul totale dei ricavi*

Fonte: Elaborazione personale su dati forniti dalla Cooperativa

Come si evince dai dati, cresce nel 2018 il business caratteristico relativo ai servizi (47% di incidenza sul totale ricavi nel 2018), con particolare riferimento alle riciclerie e agli sgomberi, sono aumentati infatti in entrambi gli anni i potenziali clienti raggiungibili dalla Cooperativa, sia aziende che cittadini, anche grazie alla collaborazione con l’ente pubblico e le municipalizzate. I punti vendita (incidenza del 44% sul totale dei ricavi) perdono invece leggermente la loro marginalità da un anno all’altro, cresce in particolare la vendita al dettaglio e un’importante fonte di reddito, che parzialmente sopperisce alle difficoltà della vendita al dettaglio, è la gestione del Bar “Al Barco”.

6.ANALISI D'IMPATTO SOCIALE DI COOPERATIVA SOCIALE INSIEME

Dopo aver presentato il contesto di riferimento, le attività e i progetti in cui Cooperativa Insieme è coinvolta possiamo procedere analizzando tali informazioni al fine di condurre l'analisi d'impatto, seguendo, come inizialmente indicato, il modello proposto dal GECES (2015) e ripercorrendone le fasi⁵⁶.

6.1 Fase 1: Definizione del contesto e degli obiettivi

In questa fase è stata innanzitutto verificato quale fosse lo stato iniziale dei processi di gestione e misurazione degli impatti già adottati dalla Cooperativa, al fine di tarare al meglio i successivi sviluppi. A questo proposito è stato invitato l'ente a completare un semplice questionario⁵⁷ di sette domande, che ha permesso di raccogliere alcune informazioni preliminari e un'autocertificazione per la verifica del rispetto dei criteri ESG (Disponibile in Appendice 4). Da questi documenti è emerso che la Cooperativa non presenta criteri ESG negativi e non adotta sofisticati e sistematici metodi di rendicontazione degli impatti generati, sebbene abbia nel tempo sviluppato, e si sia fortemente attivata in tal senso in questi ultimi anni, degli strumenti utili a tal fine dovendo contrattualmente fornire dati precisi a diversi stakeholder (es: Banca Etica, certificatori, Rete RREUSE). Inoltre si impegna alla selezione di alcuni dei propri fornitori seguendo criteri di sostenibilità (in particolare quelli del bar "Al Barco"), possiede certificazioni di rispetto per la qualità e ambiente, presenta politiche di controllo interno, gestione dei rischi, trasparenza fiscale e politiche anti-corrruzione (adozione del Codice Etico, consultazione della White List⁵⁸ per controlli antimafia e compliance con D.lgs. 231/01⁵⁹). Garantisce la trasparenza delle proprie attività e dei processi decisionali

⁵⁶ Si segnala che alcune tabelle sviluppate nell'analisi dei dati proposte nel seguito sono state rielaborate a partire da Sefea Impact SGR (2019).

⁵⁷ *Le domande previste sono state: 1) La Cooperativa adotta processi di misurazione e gestione degli impatti sociali/ambientali? 2) Attraverso quali strumenti è stata effettuata la raccolta dei dati? 3) Per l'elaborazione degli impatti è stata utilizzata una metodologia specifica? 4) A chi è stata affidata la responsabilità di condurre la valutazione di impatto? 6) A beneficio di chi è stata effettuata la valutazione di impatto? Chi ha ricevuto i risultati di tale analisi? 7) Quali sono le principali criticità riscontrate rispetto alla valutazione di impatto?*

⁵⁸ Elenco, tenuto dalla Prefettura di competenza provinciale, delle imprese che, dopo verifiche specifiche effettuate dai soggetti preposti su richiesta, sono risultate negative ad infiltrazione mafiosa.

⁵⁹ Si tratta di una legge che rende responsabile la stessa azienda di alcuni reati, individuati dalla norma, compiuti dai dipendenti (reati societari, ricettazione, omicidio colposo o gravi lesioni colpose con violazione delle norme antinfortunistiche, terrorismo, delitti contro la personalità individuale, abuso di mercato, mutilazione degli organi genitali, è probabile che in futuro saranno inclusi reati ambientali e corruzione privata).

coinvolgendo gli stakeholder e adotta pratiche per il miglioramento dell'ambiente e del benessere lavorativo dei propri dipendenti, offrendo percorsi di formazione su salute, sicurezza e buone pratiche anche coinvolgendo la comunità intera. Si segnala inoltre che essa non redige attualmente il Bilancio Sociale.

Le informazioni utili per l'elaborazione della *Theory of Change* della Cooperativa sono state ottenute, sia in forma documentale che grazie ai confronti con la presidente e i soci lavoratori competenti nei vari ambiti, avvenuti principalmente, in questa fase, per mezzo di un'intervista semi-strutturata con opportune domande (*Qual è il problema sociale che l'impresa sta cercando di risolvere? Di quali input l'impresa necessita per intraprendere le proprie attività? Quali attività svolge l'impresa per risolvere il problema o la questione sociale evidenziata? Quali sono i risultati attesi? Quali sono i fattori chiave nella relazione causa-effetto?*). I risultati vengono esposti in modo grafico e sintetico nella Tabella 4.

Dalla presentazione della Cooperativa svolta in apertura al capitolo si può intuire la vastità di attività che essa svolge e di progetti in cui è coinvolta, con interventi spesso di impatto trasversale e combinato sulle tre dimensioni di interesse (sociale, ambientale ed economico). Ai fini del corretto sviluppo della *Theory of Change*, in particolare con riferimento a realtà complesse che non hanno già implementato attività di valutazione d'impatto sofisticate, i suggerimenti pratici delle linee guida presentate nel Capitolo II indicano di prendere in considerazione innanzitutto le attività principali considerando i cambiamenti che l'ente vuole generale sui target beneficiari di riferimento. Identificare infatti tutte le attività e pensare di implementare tecniche di monitoraggio d'impatto per ognuna di esse risulterebbe complicato, dispendioso di risorse e tempo, nonché poco utile. Tuttavia alle principali attività rivolte ai preminenti impatti su cui la Cooperativa vuole agire, ossia quelli relativi al miglioramento della situazione dei soggetti svantaggiati e all'ambito ambientale tramite la gestione degli impianti per il riuso e riciclo e i punti vendita, sono affiancate tutta un'altra serie di azioni trasversali che, sebbene secondarie, sono correlate al buon sviluppo delle prime e che, secondo il mio parere, sono da considerarsi in quanto permettono di presentare un quadro completo dell'operatività della Cooperativa e di valutare non solo il suo impatto, ma anche il valore aggiunto rispetto ad altre società operanti nello stesso campo, in logica comparativa. L'attività di inserimento lavorativo è infatti tipico di tutte le cooperative di tipo b, certo svolto con gradi di efficacia diversi in termini di effettivo miglioramento delle competenze dei soggetti inseriti (obiettivi educativi raggiunti), ma nel momento in cui si procede con un confronto ai fini, ad esempio, di una decisione d'investimento, è necessario tener conto anche

delle ulteriori meritevoli attività che la cooperativa svolge e che la possano classificare come reale impresa sociale di comunità.

Da qui ne deriva la difficoltà di mantenere una distinzione netta tra le aree di riferimento in cui la cooperativa opera dal momento che alcune attività si possono configurare come trasversali al raggiungimento dei diversi scopi sociali. In altre parole possiamo identificare, per ogni outcome considerato, delle attività che sono da considerarsi strategicamente prioritarie per il suo conseguimento e delle altre che sono di secondaria importanza, o meglio collaterali rispetto al raggiungimento del medesimo fine.

Si noti infatti che alcuni output possono potenzialmente avere una correlazione con più outcome, è il caso delle attività finalizzate all'aumento della conoscenza e consapevolezza in merito a certe tematiche o pratiche maggiormente sostenibili, che è ragionevole pensare (in particolare per quelle evidenziate con le frecce) generino di conseguenza anche un cambiamento nei comportamenti degli individui volti a maggiore tutela ambientale, sebbene non sia così scontato, in quanto un soggetto, pur conoscendo il comportamento che sarebbe ottimale (all'insegna della sostenibilità) non è detto che effettivamente lo metta in atto. Ovviamente in molti casi risulta abbastanza complicato capire se ci siano stati dei cambiamenti nei comportamenti dei cittadini in quanto questo richiederebbe un'analisi delle loro azioni quotidiane e anche, qualora si predisponessero ad esempio dei questionari opportunamente elaborati, magari in collaborazione con i Comuni, le risposte potrebbero essere distorte e non rispecchiare le reali abitudini. Ci possono essere tuttavia alcuni indizi che suggeriscono un potenziale impatto della Cooperativa, ad esempio se in seguito a interventi di sensibilizzazione riguardanti la pratica della raccolta differenziata si verifica una reale migliore differenziazione dei rifiuti negli ecocentri del comune di Vicenza, ciò si può pensare essere attribuibile, almeno in parte, alle attività educative della Cooperativa.

Ovviamente mentre determinati impatti possono essere stimati qualora parliamo di outcome, ossia quando facciamo riferimento all'area di interesse, che è la comunità di Vicenza, risulta molto più difficile la valutazione in termini di "impatto" ossia quando l'analisi si allarga a considerare la Regione Veneto o addirittura l'Italia. In questo caso oltre alla difficoltà della stima di determinati dati è molto complesso capire quale sia il contributo della Cooperativa alla generazione di quell'impatto. A tal proposito si segnala che gli impatti individuati nell'ultima colonna della tabella seguente sono volutamente generici, essi sono spesso una trasposizione dell'outcome, dove la differenza si rileva in particolare sul piano di analisi, i beneficiari target (compresa la comunità locale) nel primo, l'intera società nel secondo. La

nostra attenzione, come sarà più evidente successivamente nella scelta degli indicatori sarà principalmente rivolta ad output e outcome.

Inoltre, nella parte finale della tabella seguente, sono state considerate anche le attività che la Cooperativa promuove nei confronti dei suoi dipendenti e verso i soggetti che collaborano con l'ente in qualità di volontari e studenti universitari tirocinanti. Anche questi elementi, sebbene a mio avviso più attinenti ad azioni di CSR, meritano di essere considerate quali attenzioni che la Cooperativa riserva ai soggetti con cui coopera e che potenzialmente la possono contraddistinguere rispetto ad altri operatori simili. Nonostante l'ampia mappatura, la Cooperativa dovrebbe sviluppare, per lo meno nella fase iniziale, sistemi di misurazione con riferimento solo alle attività principali.

Tabella 4 – Theory of Change di Cooperativa sociale Insieme

TARGET DI RIFERIMENTO	INPUT	ATTIVITA'	OUTPUT	OUTCOME (RISULTATI)	IMPATTI
Soggetti svantaggiati	Risorse umane	Collaborazioni e convenzioni con i servizi territoriali ed enti invianti	Soggetti inseriti nei percorsi di formazione ed inclusione lavorativa (tirocini)	Miglioramento della qualità della vita delle persone svantaggiate inserite in percorsi di tirocinio e assunte	Abbattimento barriere di ingresso nel mondo del lavoro per soggetti svantaggiati
	Risorse umane (tutor educativi e soggetti competenti nell'ambito formativo e professionale di riferimento)	Definizione del progetto di inclusione e integrazione lavorativa delle persone svantaggiate (obiettivi, mansioni, teamwork) formazione educativa, Orientamento e job coach per le persone svantaggiate	Affiancamento, formazione e tutoraggio dei soggetti svantaggiati		
	Edifici e spazi per lo sviluppo dei progetti	predisposizioni di luoghi adatti allo sviluppo di un progetto formativo	interventi di manutenzione degli spazi		Aumento dell'equità e dell'integrazione sociale
	Risorse umane + finanziarie	trasformazione da progetto di tirocinio a contratto di lavoro	Trasformazioni da progetto di tirocinio a contratto di lavoro		Diminuzione della disoccupazione per persone svantaggiate
Rete locale	Risorse umane capaci di stipulare collaborazioni e creare network con le realtà locali e internazionali + risorse finanziarie + spazi dedicati	attività di networking e collaborazione locale	progetti svolti in collaborazione con le cooperative locali (progetto sulla Soglia etc..)	Sviluppo dell'economia sociale locale	sviluppo di una cultura volta alla sostenibilità e all'inclusione
Scuole		gestione Bar Al Barco	fornitori locali operanti nell'economia sociale		
		Comunità locale	organizzazione e svolgimento attività educative e formative rivolte alle scuole	lezioni scolastiche presso le scuole, visite presso gli impianti degli studenti e "social day"	
organizzazione di eventi, presentazioni di libri a tema ambientale, laboratori di riciclo, workshop, repair cafe			eventi e laboratori rivolti alla comunità		
Clienti	risorse umane (competenze nella gestione di progetti anche europei e appalti) + finanziarie + impianti e spazi vendita	sportello sostenibilità e attività di consulenza	consulenze su tematiche di sostenibilità	diffusione di comportamenti sostenibili (anche d'acquisto), pratiche di circular economy e di modelli di best practice	sviluppo sostenibilità ambientale e miglioramento della qualità della vita
		attività informativa, conoscibilità e networking	produzione report, video, articoli		
		interventi, comunicazioni, partecipazione a convegni	partecipazione da parte della Coop. a convegni, conferenze		
Rete europea	sviluppo networking	gestione di 4 punti vendita al dettaglio, 1 all'ingrosso e on line per la vendita di beni usati	beni riutilizzati venduti ai (sempre maggiori) clienti	riduzione dell'inquinamento e dello spreco di risorse	ambiente più vivibile e miglioramento della salute della società
Ambiente		partecipazione a gare d'appalto, svolgimento dei progetti Europei (in particolare Prisca e Surface)	progetti pilota: gestione impianti per selezione e smistamento dei rifiuti		
	Ambiente	Risorse finanziarie, impianti, risorse umane in grado di dialogare con gli enti locali	attività di intercettazione rifiuti, smistamento e selezione per riciclo e riuso	(t) rifiuti intercettati e destinati a riuso e riciclo	certificazioni
comportamenti di sostenibilità adottati dalla cooperativa			rifiuti prodotti dalla cooperativa (minimizzazione) energia rinnovabile utilizzata		
Volontari + studenti	partecipazione a servizio civile, SVE, Erasmus+	sviluppo di strumenti per le attività di monitoraggio di dati e di miglioramento costante per rispondere alle richieste dei consulenti certificatori		miglioramento personale e professionale dei soggetti che collaborano/lavorano/entrano in contatto con la coop.	sviluppo di cultura sociale e professionale volta allo sviluppo di solidarietà e sostenibilità
		possibilità di alternanze scuola lavoro e tirocini universitari	studenti inseriti		
Soci lavoratori e dipendenti	Risorse umane e finanziarie	corsi con consulenti e professionisti esterni	corsi formativi su tematiche specifiche (es: normativa rifiuti)	riduzione casi di infortunio	diminuzione spese mediche
		organizzazione corsi di formazione in materie di sicurezza da partedi personale specializzato + messa in sicurezza delle aree	corsi di sicurezza		
Stato		inserimento soggetti svantaggiati	erogazione di salario (considerazione di aspetti contributivi, fiscali ecc.)	risparmio per la spesa pubblica	

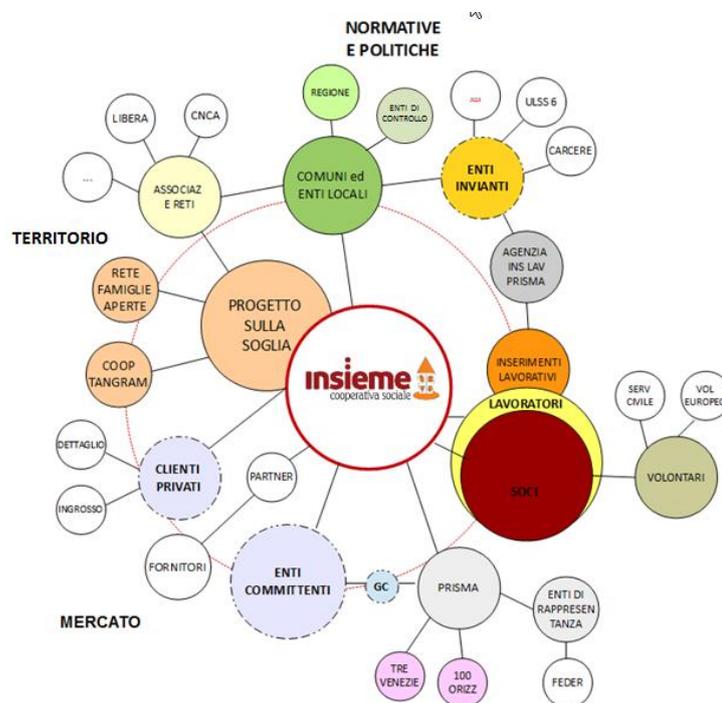
Fonte: Elaborazione personale

6.2 Fase 2: Analisi e coinvolgimento degli stakeholder

La Cooperativa persegue l'idea secondo cui l'economia nasca da relazioni con una moltitudine di soggetti, con i quali è essenziale stabilire delle relazioni di reciprocità e fiducia e che, congiuntamente a indispensabili competenze e capacità gestionali e commerciali, permettano di generare attività di utilità per il territorio.

Coerentemente con questi valori è stato rilevato che Cooperativa Insieme, intrattiene relazioni importanti con più portatori d'interesse e si caratterizza per essere un'impresa multistakeholder, che sostiene la partecipazione allargata alle dinamiche strategiche. Partecipa attivamente a proposte e progettazioni europee al fine di averne ricaduta locale e viceversa ed è fortemente inserita in una rete locale di collaborazione tra diversi enti e soggetti, sia pubblici che privati (si veda la Fig. 12) Deve quindi cercare di coordinare gli interessi e le aspettative di molteplici stakeholder e a tal proposito ha sviluppato nel tempo un sistema molto attento al loro coinvolgimento, il confronto reciproco e la comunicazione trasparente.

Figura 12 - Principali stakeholder per la mission sociale e ambientale



Fonte: Documentazione interna fornita da Cooperativa sociale Insieme

Seguendo l'applicazione delle tre fasi illustrate in termini teorici nel capitolo II avremo:

1) Mappatura degli stakeholder interni ed esterni

Di seguito è stata elaborata un elenco degli stakeholder interni ed esterni di Cooperativa sociale Insieme.

Tabella 5 – Mappatura degli stakeholder interni ed esterni

STAKEHOLDER INTERNI	STAKEHOLDER ESTERNI
soci lavoratori (svantaggiati e normodotati)	Clienti
soci volontari	Fornitori
soci soventori	Enti invianti e promotori*
dipendenti normodotati	altre cooperative/associazioni/soggetti della rete sociale coinvolti in collaborazioni e progetti
dipendenti svantaggiati	comuni limitrofi, comune di Vicenza e Regione Veneto
tirocini inserimento e reinserimento di soggetti svantaggiati	Istituti per la protezione ambientale**
tirocianti universitari/alternanze scuole lavoro, servizio civile, SVE e volontari	Istituzioni UE e partner a livello europeo
	Istituti scolastici
	Comunità e cittadini di Vicenza

Fonte: Elaborazione personale

*In particolare tra i soggetti convenzionati come enti invianti vi sono: Ulss 8 (Attraverso il Consorzio Prisma) a favore di utenti disabili, psichiatrici e tossicodipendenti, Nuova Vita società cooperativa sociale Onlus, Engim Veneto, Nova società cooperativa sociale, Azienda Ulss 5 (“Ovest Vicentino”) e Fondazione Cariverona e accordi con Organizzazione di Terzo Settore.

Inoltre la Cooperativa ha stipulato convenzioni con l’Ufficio Esecuzione Penale all’Estero e il Tribunale di Vicenza per la realizzazione di percorsi di inserimento lavorativo di persone condannate, soprattutto per i soggetti in misura alternativa alla detenzione, e anche per lo svolgimento di percorsi di lavori di pubblica utilità (art. 54 del decreto legislativo 28 agosto 2000, n. 274) e per la “messa alla prova” (Legge n.67 del 28.04.2014), al fine di sostenere percorsi di responsabilizzazione e di utilità pubblica per cittadini sottoposti a sanzioni giudiziarie e penali ed infine la Cooperativa è anche partner da alcuni anni di un progetto regionale con altre organizzazioni del territorio provinciale e USSM (Ufficio Servizio Sociale Minorenni del Ministero di Giustizia) secondo il quale rende disponibili alcuni posti per l’inserimento, secondo quanto viene stabilito dalla sentenza del magistrato competente, di minori che hanno commesso reati in alternativa alla carcerazione.

******Per quanto riguarda la mission ambientale, Insieme si relaziona sistematicamente con gli uffici tecnici e assessorati di riferimento per i servizi che sono svolti in convenzione con comuni e multiutility di riferimento, al fine di analizzare l'andamento del servizio in corso e della co-progettazione, partendo dalle esigenze espresse dal territorio, di possibili miglioramenti e innovazioni. Insieme si confronta inoltre frequentemente con istituzioni ambientali per controlli, servizi e monitoraggio del rispetto della normativa di riferimento. Di particolare importanza il rapporto pluriennale di confronto con il dipartimento ambientale di Vicenza, le società di gestione rifiuti (Aim Ambiente srl, Agno Chiampo Ambiente srl, ETRA spa, Soraris srl, Alto Vicentino Ambiente srl), l'osservatorio regionale di rifiuti ARPAV e il dipartimento provinciale ARPAV per il servizio di controllo ambientale, con la sezione regionale dell'Albo Nazionale Gestori Ambientali e le divisioni ambientali delle associazioni di categoria, le reti ed i soggetti istituzionali locali, nazionali ed europei.

2) Analisi degli stakeholder

Nelle tabelle seguenti sono state individuate le aspettative e i bisogni di ogni stakeholder, le potenzialità e quindi gli elementi vantaggiosi che ogni categoria può apportare allo sviluppo del progetto e, nell'ultima colonna, gli strumenti utili al loro coinvolgimento, alcuni dei quali già utilizzati (indicati in verde) dalla Cooperativa, altri lasciati come suggerimento per una loro possibile implementazione futura. Anche in questo caso comunque la Cooperativa, dovrà certamente porre attenzione a soddisfare le aspettative di tutti, ma lo sviluppo di metodi di coinvolgimento più complessi, quali ad esempio la somministrazione di questionari deve essere effettuata con riferimento a quelli principali in modo da minimizzare il dispendio di tempo e risorse nel reperimento di informazioni poco utili. A tal proposito la Cooperativa utilizza già dei questionari rivolti a percepire la soddisfazione di: dipendenti (disponibile in Appendice 3), clienti più importanti e enti pubblici locali principali.

Tabella 6.1 – Analisi degli stakeholder interni

STAKEHOLDER INTERNI	INTERESSI, BISOGNI E ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER	CAPACITA' E POTENZIALE APPORTABILE AL PROGETTO DA PARTE DEGLI STAKEHOLDER	AZIONI DI SODDISFAZIONE DEGLI INTERESSI E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER
Soci lavoratori (normodotati e svantaggiati)	1) Opportunità di crescita personale e professionale 2) miglioramento politiche retributive 3) percorsi e spazi di formazione 4) coinvolgimento sugli obiettivi dei reparti e dell'azienda 5) motivazione e appartenenza	1) Apporto competenze tecniche e professionali 2) forte impegno nella persecuzione della mission 3) importanti spunti di miglioramento strategico e idee innovative	1) percorso di sviluppo per miglioramento nei team di lavoro 2) assemblee sociali e gruppi tematici per i soci 4) miglioramento degli spazi lavorativi 5) percorsi di crescita di carriera e retributivi 6) somministrazione di questionari per la soddisfazione (questionario disponibile in appendice)
Tirocini e dipendenti svantaggiati	1) creazione di setting lavorativi accoglienti e centrati sulle capacità individuali 2) sviluppo di relazioni sociali con i colleghi 3) prospettive occupazionali in cooperativa e fuori 4) coinvolgimento attivo	1) Aumento delle aree e delle strumentazioni in grado di valorizzare e creare percorsi più facilitanti in processi aziendali 2) aumento spazi per coworking con educatori di coop tipo a)	1) miglioramento nella definizione dei percorsi individuali 2) aumento delle aree di possibile inserimento e opportunità 3) studio dei flussi di lavoro più adatti alle esigenze specifiche 4) creazione di momenti di socializzazione extra lavorativa
soci sovventori	1) impatto sociale/ambientale dell'investimento 2) (eventuale) remunerazione dell'investimento 3) gestione dei rischi legati all'investimento 4) visibilità e reputazione	1) risorse finanziarie e solidità al progetto 2) networking e coinvolgimento di altri finanziatori	1) remunerazione dell'investimento 2) condivisioni informazioni e risultati 3) maggior coinvolgimento in assemblee soci, Cda, direzione
Volontari, soggetti da servizi civile, SVE, Erasmus+	1) vivere esperienze di crescita personale 3) contribuire al miglioramento della società 2) trovare un ambiente accogliente	1) personalità giovani, proattive, energeiche 2) sviluppo di nuove iniziative 3) incremento networking con coinvolgimento della comunità	1) Possibilità di svolgere progetti in autonomia 2) formazione teorica e pratica 3) riunioni dedicate con coinvolgimento su tematiche di loro pertinenza 4) possibilità di esprimere le loro aspettative iniziali 5) creazione di percorsi in linea con capacità e aspettative 6) valutazione ex post dell'attività
Tirocini (universitari) e alternanze scuola lavoro	1) ambiente accogliente 2) occasioni formative 3) crescita personale e professionale	1) personalità giovani, proattive 2) competenze tecniche 3) dialogo con il mondo accademico/universitario 4) possibilità di creare partnership e coprogettazione	1) coinvolgimento attivo in progetti e riunioni operative 2) attività formative pratiche e teoriche 3) riunioni dedicate con possibilità di esprimere aspettative 4) attribuzione di spazio di iniziativa per sviluppare proprie idee, 5) comportamento aperto e disponibile ad accogliere i loro bisogni 6) questionari valutazione post esperienza

Fonte: Elaborazione personale

Tabella 6.2 – Analisi degli stakeholder esterni

STAKEHOLDER ESTERNI	INTERESSI, BISOGNI E ASPETTATIVE DEGLI STAKEHOLDER	CAPACITA' E POTENZIALE APPORTABILE AL PROGETTO DA PARTE DEGLI STAKEHOLDER	AZIONI DI SODDISFAZIONE DEGLI INTERESSI E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER
Clienti	1) prodotti qualitativamente in buono stato e ampio range di prodotti/servizi offerti 2) ascolto delle proprie esigenze e delle proposte di miglioramento 3) competenza tecnica/specialistica nelle consulenze	1) proposte di miglioramento per incrementare la soddisfazione dei clienti	1) bacheca di raccolta opinioni nei punti vendita, 2) questionari soddisfazione con i principali clienti all'ingrosso e fruitori di servizi di consulenza (questionari già disponibili per alcuni clienti principali)
Altre coop sociali (tipo a) e altri ETS	1) collaborazioni per progetti 2) aiuto nel fundraising 3) inserimento in percorsi educativi persone in uscita da percorsi riabilitanti	1) individuazione di aree di lavoro comune 2) Apporto di know how 3) conoscenza del contesto locale 4) sviluppo rete e soluzioni innovative e 5) networking 6) messa a disposizione di volontari ad alto profilo professionale 7) supporto politico	1) spazi laboratori coprogettati nelle aree di lavoro dello stabilimento 2) creazione contratti di rete 3) coprogettazione 4) (questionario ente inviante principale disponibile)
Fornitori (tra cui anche esperti esterni per eventi)	1) rispetto dei requisiti ambientali, effettuazione dei controlli/manutenzioni secondo la normativa vigente 2) rispetto delle clausole contrattuali 3) ambiente collaborativo 4) ricezione delle informazioni richieste	1) possibilità di incremento dello sviluppo della filiera sociale locale 2) offerta di prodotti/servizi di qualità 3) competenze per attirare cittadini tramite eventi	1) valutazione del servizio svolto, questionario di valutazione per i più rilevanti (da sviluppare)
Comunità e cittadini di Vicenza (sportello sostenibilità, workshop..)	1) lettura dei bisogni della comunità, 2) promozione dell'educazione civica/culturale ambientale 3) informazione e conoscenza per lo sviluppo di buone pratiche ambientali 4) gestione dei rifiuti più sostenibile 5) sviluppo di maggiori occasioni di incontro ed eventi (in particolare Bar Barco) 6) messa a disposizione di spazi per iniziative culturali, dibattiti progettualità anche in collaborazione con altri enti	1) sviluppo di comportamenti d'acquisto volti al riuso e alla migliore gestione dei rifiuti, 2) volontariato e supporto alle attività sociali 3) approvazione sociale 4) apporto di idee 5) sviluppo di relazioni e networking	1) lettura dei bisogni (attraverso il progetto Sulla Soglia) 2) organizzazioni di occasioni e workshop che fungano anche da scambio reciproco in cui i cittadini possano condividere idee, dubbi, chiarimenti, proposte ("Comitato cittadino") 3) possibile prevedere lo sviluppo di questionari per raccogliere idee, opinioni dai partecipanti agli eventi nonché occasioni di incontro e dialoghi pubblici della comunità
Enti Inviati e promotori	1) accogliimento e accompagnamento di soggetti svantaggiati 2) qualità e personalizzazione dei progetti di inserimento 3) lettura dei bisogni territoriali	1) soggetti da inserire 2) collaborazioni e sviluppo rete territoriale	1) rispetto condizioni contrattuali
Comuni di Vicenza + Regione Veneto + istituzioni locali	1) sviluppo percorsi per soggetti fragili della comunità 2) gestione più efficiente e sostenibile dei rifiuti 3) coprogettazione 4) ottimizzazione nell'accoglienza delle risorse economiche scarse per raggiungere medesimi obiettivi di benessere	1) facilitazione nell'individuare luoghi, percorsi e possibilità tecniche 2) autorizzazioni e messa a disposizioni di spazi e servizi 3) coprogettazione 4) competenze	1) coprogettazione 2) riunioni 3) aggiornamenti periodici sulle attività e risultati raggiunti 4) questionari di valutazione (questionari disponibili per partner pubblici principali)
Isituti per la protezione ambientale	1) gestione del flusso di rifiuti più efficienti e volti a principi di sostenibilità 2) diffusione di buone pratiche ambientali 3) aumento attrezzature energy saving, pannelli fotovoltaici	1) partecipaione a comitati tecnico/scientifici 2) competenze e conoscenze specifiche 3) alleanze e supporto politico 4) validazione tecnico-scientifica	1) riunioni dedicate 2) produzione di report periodici 3) accogliimento in visite ed eventi presso gli stabilimenti 4) comunicazione dei risultati 5) questionari per capire la percezione in merito all'utilità progettuale da parte degli stakeholder
UE e partner a livello europeo (Rreuse)	1) creazione di collaborazioni, scambio di idee, 2) connessione con enti di controllo per recepimento direttive europee e corretta applicazione	1) condivisione di best practice e sviluppo di reti innovative e network 2) validazione europea	1) convegni periodici con riunioni, scambi informativi con mail e rassegna stampa
Scuole	1) organizzazione di occasioni formative/educative su specifiche tematiche ambientali 2) possibilità di visitare gli impianti della Coop.	1) visibilità 2) spunti di miglioramento	1) organizzaizoni di visite ed eventi 2) riunioni con i docenti/scuole pre e post attività 2) feedback per valutare soddisfazione e incremento conoscenze

Fonte: Elaborazione personale

3) Prioritarizzazione degli stakeholder

Nella seguente matrice si è cercato di suddividere gli stakeholder individuati nella fase precedente sulla base di due dimensioni: l'interesse che essi hanno nei confronti dell'attività svolta dall'impresa e il livello di potere (decisionale e di influenza) che vantano nei confronti di questa. Questa attività risulta fondamentale perché consente di individuare le categorie di stakeholder più importanti e con maggiore influenza sulla possibilità della Cooperativa di svolgere le proprie attività e sull'indirizzo strategico da seguire. Le aspettative di questi stakeholder devono essere costantemente monitorate e aggiornate per poter generare un reale impatto ed essi devono essere periodicamente informati sulle attività e i risultati raggiunti dalla Cooperativa.

Tabella 7 – Prioritarizzazione degli stakeholder

		Livello di interesse nel servizio/prodotto/processo	
		Basso	Alto
Livello di potere (decisionale, di influenza)	Basso	1) Fornitori, 2) enti invianti e promotori, 3) Istituti scolastici 4) soci sovventori	1) soci volontari, 2) dipendenti (normodotati e svantaggiati), 3) tirocinanti svantaggiati, 4) volontari (servizio civile, SVE) 5) tirocini universitari/alternanza scuola lavoro, 6) clienti privati, altre coop/associazioni/soggetti della rete sociale, 7) Fornitori dell'economia sociale
	Alto		1) soci lavoratori, 2) Comuni limitrofi, Comune di Vicenza e Regione 3) Istituti per la protezione ambientale 4) comunità e cittadini di Vicenza; 5) UE e partner a livello europeo

Fonte: Elaborazione personale

-Interesse basso/potere basso: Sicuramente gli enti invianti sono, per la maggior parte, soggetti poco interessati e di fatto poco influenti sulle attività e decisioni strategiche della cooperativa avendo con lei stipulato solo relazioni di tipo contrattualistico, sebbene sarebbe auspicabile fare alcune distinzioni rispetto al principale ente inviante: il Consorzio Prisma, che è particolarmente interessato ad attuare un monitoraggio sulle attività svolte dalla Cooperativa, probabilmente più per obblighi normativi. Le scuole sono sicuramente interessate per quanto concerne il progetto sviluppato con loro, ma probabilmente meno rispetto all'attività generale svolta dalla Cooperativa. Mentre per quanto riguarda la categoria

dei fornitori, essa è stata scissa in due, tra coloro i quali sono legati da meri contratti di fornitura e non sono pertanto particolarmente interessati alle attività della Cooperativa, e quelli invece operanti nell'economia sociale, che potrebbero avere un interesse più forte e sono quindi stati inseriti nel quadrante con livello di interesse alto, ma potere basso. Si precisa infatti che la Cooperativa attua delle valutazioni in merito alla scelta di alcuni fornitori, sia sulla base di criteri definiti internamente all'azienda, sia attraverso la verifica che non stiano implementando pratiche negative e che rispettino le norme in base a specifici standard di prestazioni sociali e ambientali che sono i migliori della propria industria (ISO, SA8000).

Una particolare riflessione merita la categoria dei soci sovventori che in questo particolare caso, configurandosi come meri "simpatizzanti" dell'attività dell'impresa, nonché per la maggior parte ex soci lavoratori o soggetti che hanno visto la nascita della Cooperativa, sono al momento poco coinvolti e per lo più condividono i valori seguiti dall'ente fornendo risorse finanziarie, senza aspettarsi alti rendimenti e generalmente senza esercitare in modo troppo oppressivo il loro potere nelle assemblee.

-Interesse alto/potere basso: Si fa riferimento a quei soggetti che sono prioritariamente influenzati dall'attività svolta dalla Cooperativa e sono quindi fortemente interessati affinché essa venga svolta al meglio, avendo questo un impatto diretto sulla loro condizione e collaborazione con l'ente. Tuttavia questi soggetti non hanno generalmente un potere contrattuale così alto da poter incidere fortemente sulle decisioni strategiche della Cooperativa, ma certamente l'azione coordinata tra più di questi soggetti può generare delle complicazioni e dei danni sia reputazionali che di performance elevati, si pensi in particolare a possibili azioni e lamentele da parte dei clienti privati e dei dipendenti.

-Interesse alto/Potere alto: In questo quadrante troviamo sicuramente i soci lavoratori, certamente interessati in primis alle attività della cooperativa e influenti, i Comuni coinvolti e gli enti di protezione ambientale, che oltre a voler mantenere un grado di conoscenza elevata in merito alle azioni intraprese da Insieme, possiedono gli strumenti burocratici, come la revoca di autorizzazioni e convenzioni, adatti per poter direzionare le decisioni e influire pesantemente sulla Cooperativa. Le autorità europee inoltre, con particolare riferimento ai progetti "pilota" cui la Cooperativa partecipa, sono sicuramente interessate ai risultati dell'attività, al fine di vagliare la possibilità di replicare questo modello in altri contesti e sebbene siano realtà "lontane" che non possono attuare un monitoraggio costante sulle attività della Cooperativa, pongono sicuramente degli indirizzi molto forti. La partecipazione a bandi europei è infatti sicuramente un'attività che richiede il rispetto dei vincoli impartiti dall'Unione Europea e di rendicontazione dettagliata delle attività svolte e risultati raggiunti.

Inoltre il modello di coinvolgimento locale con cui la Cooperativa opera presuppone una forte influenza anche da parte dei cittadini, la cui “voce” in caso di sue condotte scorrette, potrebbe generare un forte danno di immagine e di conseguenza di performance.

-Interesse basso/potere basso: Questo quadrante viene lasciato vuoto sebbene una riflessione iniziale avesse fatto propendere per l’inserimento in questa categoria dei soci sovventori, che generalmente sono soggetti che si limitano ad apportare risorse finanziarie alla Cooperativa e sono generalmente poco interessati alle attività dell’ente - o comunque in maniera sensibilmente inferiore rispetto alle altre categorie di soci - ma, in virtù del capitale che essi apportano, hanno comunque un certo peso decisionale. Tuttavia, seguendo le riflessioni precedentemente esposte per questa categoria di stakeholder con particolare riferimento alla realtà della Cooperativa, essi si possono considerare meno influenti e considerabili quindi, anche su suggerimento dell’impresa sociale stessa, nel quadrante in alto a sinistra.

6.3 Fase 3: Definizione degli strumenti di misurazione e applicazione

6.3.1 Selezione degli indicatori

Nell’ambito della scelta degli indicatori utilizzabili per la valutazione di impatto sono stati innanzitutto presi in considerazione gli obiettivi che la cooperativa si pone prioritariamente. Anche in questo caso si è operata una distinzione, per quanto possibile, delle due dimensioni: sociale e ambientale e per entrambe, considerando quelli individuati nella *Theory of Change* (Tab. 4), si è deciso di porre l’attenzione sia sugli output (Tabelle 8.1 e 8.2), sia, soprattutto, sugli outcome (Tabelle 9.1, 9.2 e 9.3), che sono i reali indicatori del cambiamento generato sui beneficiari target. È stata quindi svolta una selezione di strumenti⁶⁰, elaborati considerando lo specifico caso, che seppur non consentano di giungere a misurazioni statisticamente significative, permettono di comprendere con maggiore dettaglio i risultati più complessi: la creazione di un set eterogeneo e il più possibile completo di indicatori di outcome (integrati con alcuni indicatori di output) è stato in tale sede ritenuto sufficiente per l’implementazione di un sistema di misurazione affidabile e abbastanza utile, che dopo la prima implementazione potrà certamente essere ulteriormente integrato e perfezionato coerentemente con le necessità di misurazione della Cooperativa. Viene invece tralasciato in questo contesto l’analisi della voce “impatto” indicato alla Tab. 4, che fa riferimento agli

⁶⁰ A tal proposito utili suggerimenti nell’individuazione degli indicatori sono gli GRI Standards, consultabili al link: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-italian-translations-download-center/?g=8131a3ef-6388-4661-b88b-af84f0b66114>

effetti sulla società in generale in quanto la misurazione sarebbe molto complicata nonché poco utile in tale contesto. Si segnala comunque che non sempre la distinzione tra output e outcome appare così chiara e univoca, nel senso che uno stesso fattore valutato potrebbe avere delle implicazioni e quindi essere considerato sia a livello di outcome che di output, molto dipende dal livello di profondità di analisi o dalle considerazioni che si fanno con riferimento a quell'elemento.

Per quanto riguarda l'individuazione dettagliata degli indicatori relativi alla misurazione degli output si rimanda alle Tabelle 8.1 e 8.2. Ogni output, così come individuato nella *Theory of Change*, viene collegato ad uno specifico ambito di riferimento e misurato con più indicatori, molti dei quali già rendicontati annualmente dalla Cooperativa, sebbene non sia stato possibile ottenere tutti i dati disponibili a riguardo per calcolarli successivamente. A fianco di ogni indicatore, il cerchio colorato indica se l'indicatore viene già rendicontato internamente (verde), se i dati sono potenzialmente presenti ma il calcolo non avviene o non in modo costante e strategico (giallo) ed infine se l'indicatore non è monitorato né esistono al momento i dati per poterlo calcolare (rosso).

Tabella 8.1 – Indicatori (KPI) di output

KPI OUTPUT					
AMBITO DI RIFERIMENTO	OUTPUT	KPI OUTPUT	FONTE STANDARD DA CUI RICAVERE IL KPI (se presente)	METRICA/FORMULA	TEMPISTICA VALUTAZIONE
soggetti svantaggiati	Soggetti inseriti nei percorsi di formazione ed inclusione lavorativa (tirocini)	● N. persone inserite nei percorsi di tirocinio	gestionale interno/HR software	sommatoria soggetti inseriti	annuale
		● N. soggetti inviati	convenzioni di tirocinio	sommatoria convenzioni attive	annuale
		● N. progetti LPU (lavori pubb. Utilità) e MAP (messa alla prova)	contratti con enti interessati	sommatoria progetti simili a livello italiano (ed europeo)	annuale
	Affiancamento, formazione e tutoraggio dei soggetti svantaggiati	● ore LPU e MAP	contratti interni	sommatoria ore	annuale
		● N. Ore di affiancamento e tutoraggio durante l'attività lavorativa	gestionale interno/HR software/contratti	sommatoria ore di affiancamento e tutoraggio	annuale
Trasformazioni da progetto di tirocinio a contratto di lavoro	● N. contratti di lavoro stipulati in seguito a tirocinio	gestionale interno/HR software	sommatoria contratti	annuale	
interventi di manutenzione degli spazi	● m2 spazi ristrutturati, migliorati e messi in sicurezza	contratti con i fornitori delle costruzioni	sommatoria contratti	annuale	
attività educative e formative rivolte alle scuole	lezioni scolastiche presso le scuole, visite presso gli impianti degli studenti e "social day"	● N. studenti partecipanti alle attività formative	lista fornita dalla scuola	sommatoria studenti	annuale
		● N. studenti partecipanti ai social day	registri interni delle presenze	sommatoria studenti	annuale
		● N. interventi educativi organizzati nelle scuole	registro delle attività interne	sommatoria interventi	annuale
		● N di visite presso gli impianti Coop. Insieme e	registri interni	sommatoria visite	annuale
		● N. scuole coinvolte	documenti interni (convenzioni/contratti stipulati con le scuole)	sommatoria convenzioni stipulate	annuale
conoscibilità e networking	partecipazione da parte della Coop. a convegni, conferenze sia a livello locale che a livello europeo	● N. convegni e tavoli di lavoro a cui la coop. Ha partecipato	calendario partecipazioni	sommatoria convegni	annuale
		● N. interviste, articoli, servizi in cui la coop. è comparsa o è stata citata in stampa locale, nazionale, europea	rassegna stampa + social network	sommatoria servizi e articoli pubblicati	annuale
		● N. visite da parte di soggetti esterni	registri interni	sommatoria visite di utenti esterni	annuale
		● attività di interazione sui social media	numero "like" e "follow" sulla pagina facebook, ai contenuti pubblicati e di seguaci	sommatoria "like" e "follow"	annuale
		● N. di accessi ai diversi canali di comunicazione social media	motori di ricerca e social media	sommatoria numero accessi	annuale
● Spese in marketing e comunicazione	bilancio d'esercizio	Euro spese in comunicazione e marketing	annuale		

Fonte: Elaborazione personale

Tabella 8.2- Indicatori (KPI) di output

KPI OUTPUT					
AMBITO DI RIFERIMENTO	OUTPUT	KPI OUTPUT	FORNITORE STANDARD DA CUI RICAVERE IL KPI (se presente)	METRICA/FORMULA	TEMPISTICA VALUTAZIONE
organizzazione eventi e laboratori rivolti alla comunità	eventi e laboratori rivolti alla comunità	● N. eventi/workshop organizzati	calendario interno e pubblicato	sommatoria eventi	annuale
		● N. di soggetti partecipanti ai workshop	registro presenze/numero iscrizioni per quelli su prenotazione	sommatoria soggetti presenti	annuale
		● N. di soggetti partecipanti alle attività di repair café	numero iscrizioni/partecipanti	sommatoria partecipanti	annuale
		● N. esperti invitati	contratti stipulati/fatture pagate	sommatoria esperti invitati	annuale
	consulenze su tematiche di sostenibilità	● N. eventi (di sogg. Esterni) nella sala della Coop.	contratti stipulati	sommatoria eventi	annuale
		● N. afferenti allo sportello sostenibilità	registro presenza tenuto dallo sportello	sommatoria soggetti che si sono rivolti allo sportello	annuale
gestione impianti di smistamento rifiuti e sostenibilità ambientale	beni riusati venduti ai (sempre maggiori) clienti	● N. beni venduti ai clienti/ ricavi	registro vendite/bilancio	calcolo ricavi	annuale
		● N. buoni acquisto elargiti	registro e contratti stipulati	sommatoria	annuale
	(t) rifiuti intercettati e destinati a riuso e riciclo	● n e m2 impianti	piante planimetriche	sommatoria impianti e m2	annuale
		● t rifiuti intercettati e smistati	rendicontazioni interne ufficio tecnico ambientale	sommatoria kg rifiuti intercettati	annuale
		● t rifiuti destinati a riciclo		tasso di riciclo= rifiuti riciclati/ rifiuti raccolti per categoria di bene (in t)	annuale
		● t rifiuti destinati a riuso		tasso di riuso= rifiuti destinati a riuso/ rifiuti raccolti (in t)	annuale
comportamenti di sostenibilità adottati dalla cooperativa	energia rinnovabile utilizzata	● utilizzo di energie provenienti da fonti rinnovabili	analisi interne dei consumi	Kwh/anno	annuale
	certificazioni	● N. certificazioni ottenute e riconfermate annualmente	pareri dei certificatori espressi in documenti	riconferma delle certificazioni	annuale
	rifiuti prodotti dalla coop.	● kg rifiuti prodotti	rendicontazioni interne ufficio tecnico ambientale	kg/anno	annuale
personale e soggetti che entrano in contatto con la cooperativa	volontari inseriti	● N. volontari inseriti + servizio civile, SVE, Erasmus	registri presenze interni	sommatoria volontari	annuale
	studenti inseriti	● N. tirocini universitari + alternanze scuola/lavoro	registri presenze interni	sommatoria studenti	annuale
	corsi di sicurezza	● N. tematiche corsi di sicurezza erogati	registri presenze interni	sommatoria corsi	annuale
	corsi formativi su tematiche specifiche (es. normativa rifiuti)	● N. di partecipanti ai corsi di sicurezza	registri presenze interni	sommatoria partecipanti	annuale
		● N. corsi su tematiche specifiche (normativa etc.)	registri presenze interni	sommatoria corsi	annuale
	● N. partecipanti	registri presenze interni	sommatoria partecipanti	annuale	

Legenda:

- Indicatore non monitorato
- Indicatore monitorato
- Dati presenti ma indicatore non monitorato

Fonte: Elaborazione personale

In particolare tra gli indicatori individuati troviamo: il numero dei soggetti svantaggiati inseriti in percorsi di tirocinio e il numero di tirocini che si sono trasformati in contratto di lavoro, limitarsi alla rendicontazione di questi aspetti è di per sé già un'indicazione importante in merito all'efficienza con cui la Cooperativa svolge la propria attività sociale, ma non è bastevole ai fini della valutazione del reale impatto generato sui beneficiari, per la quale si necessita di indicatori che permettano di approfondire gli effetti raggiunti dal percorso educativo, funzione svolta dagli indicatori di outcome in seguito illustrati. Lo stesso discorso vale per il numero di eventi formativi, di sensibilizzazione e workshop svolti rivolti a studenti e alla comunità in generale e il relativo numero di partecipanti, dati che non indicano di per sé se ci sia stato un reale impatto su questi soggetti in termini di nuove conoscenze acquisite e cambiamento di abitudini all'insegna di comportamenti maggiormente sostenibili. Assumono poi rilevanza, le attività di networking e comunicazione che la Cooperativa svolge allo scopo

di far conoscere sé e i propri lavori, espressi in spese di comunicazione e marketing e numero di articoli, video e interviste pubblicate dalla Cooperativa stessa, ma anche in cui la Cooperativa è comparsa grazie all'attività di esterni. Utile poi, soprattutto in quest'epoca, può essere la considerazione dell'attività sui social media e la rendicontazione di questa valutando anche la possibilità di implementare tecniche di *sentimen analysis* (o *social media analysis*) sebbene nel caso della Cooperativa non si reputi ad ora necessario.

Sono considerate poi il numero di consulenza e servizi che la Cooperativa fornisce (es: tramite lo Sportello di Sostenibilità) e, relativamente al personale e collaboratori interni, vengono considerati il numero di soggetti inseriti in qualità di volontari, tirocinanti universitari ecc., il cui parere e soddisfazione sono valutati con metodi di coinvolgimento considerati poi negli outcome e infine il numero di corsi formativi a cui hanno partecipato i dipendenti in impresa.

Per quanto riguarda l'aspetto ambientale, le rendicontazioni interne permettono di individuare il numero di rifiuti intercettati, così come quelli destinati a riuso e riciclo, che espressi in questi termini sono ancora configurabili quali output, infatti il loro reale impatto socio-ambientale è poi esplicitato con opportuni indicatori di outcome.

Tabella 9.1 - Indicatori (KPI) di misurazione dell'outcome

KPI OUTCOME					
OUTCOME (cambiamenti vissuti dai beneficiari target, ripresi da Catena del Valore)	scomposizione dell'OUTCOME (eventuale)	KPI (Key Performance Indicators) OUTCOME	FORNITORE STANDARD DA CUI RICAVARE IL KPI (se presente)	METRICA/FORMULA DI CALCOLO KPI	TEMPISTICA VALUTAZIONE
MIGLIORAMENTO DELLA QUALITA' DELLA VITA DEI SOGGETTI SVANTAGGIATI INSERITE IN PERCORSI DI TIROCINIO E ASSUNTE	Miglioramento personale (aspetto esteriore e caratteristiche personali)	Cura dell'igiene personale	variabile 1.1 (sez: persona) scheda di osservazione dell'equipe educativa (disponibile in appendice 2)	% di soggetti che hanno avuto un miglioramento rispetto alla situazione iniziale (valutata con scala da 1 a 2: adeguato e inadeguato su ogni voce della colonna "KPI")	annuale (ma su aggiornamenti dati trimestrale)
		Adeguatezza del vestire	variabile 1.2 (sez: persona) scheda di osservazione dell'equipe educativa		annuale (ma su aggiornamenti dati trimestrale)
		Umore ed emotività	variabile 1.3 (sez: persona) scheda di osservazione dell'equipe educativa		annuale (ma su aggiornamenti dati trimestrale)
		Adeguatezza dei comportamenti	variabile 1.4 (sez: persona) scheda di osservazione dell'equipe educativa		annuale (ma su aggiornamenti dati trimestrale)
		Reazioni degli altri	variabile 1.5 (sez: persona) scheda di osservazione dell'equipe educativa		annuale (ma su aggiornamenti dati trimestrale)
	Miglioramento della qualità delle relazioni sociali delle persone svantaggiate inserite in percorsi di tirocinio	Rapporti con i pari	variabile 2.1 (sez: relazione-socializzazione) scheda di osservazione dell'equipe educativa	% di soggetti che hanno raggiunto il livello obiettivo prefissato dall'equipe	annuale (ma su aggiornamenti dati trimestrale)
		Rapporto con l'autorità (gli operatori)	variabile 2.2 (sez: relazione-socializzazione) scheda di osservazione dell'equipe educativa	% di soggetti che hanno raggiunto il livello obiettivo prefissato dall'equipe	annuale (ma su aggiornamenti dati trimestrale)
		Partecipazione sociale	questionario somministrato ai soggetti svantaggiati	Percentuale di soggetti che durante o in seguito al tirocinio hanno svolto almeno un'attività di partecipazione sociale (con riferimento alle attività considerate dall'ISTAT)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
	Miglioramento delle competenze e capacità lavorative (professionali e occupazionali) delle persone svantaggiate inserite in percorsi di tirocinio sociale e di integrazione	Sequenze svolte	variabile 3.1 (sez: lavoro) scheda di osservazione dell'equipe educativa	% di miglioramento (scala a 3 valori: molto semplici, abbastanza complesse e molto complesse)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
		Grado complessivo di abilità	variabile 3.2 (sez: lavoro) scheda di osservazione dell'equipe educativa	% di miglioramento (scala a 4 valori: Di spostamento, Manuali, Di coordinazione, Organizzative)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
		Tempo e sforzo richiesti per imparare ad eseguire un compito	variabile 3.3 (sez: lavoro) scheda di osservazione dell'equipe educativa	% di miglioramento (Insufficiente, sufficiente, buona)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
		Modalità di apprendimento	variabile 3.4 (sez: lavoro) scheda di osservazione dell'equipe educativa	imitazione/osservazione e consegne verbali	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
		Grado di resistenza allo sforzo fisico	variabile 3.5 (sez: lavoro) scheda di osservazione dell'equipe educativa	% di miglioramento (scala a 2 valori: adeguata e problematica)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
		opportunità occupazionali (ex tirocinanti)	analisi dei soggetti che escono dalla coop.	N. soggetti svantaggiati che trovano lavoro fuori dall'coop. dopo un percorso di tirocinio	annuale
	Miglioramento capacità produttiva	Quantità e ritmo produttivo	variabile 4.1 (sez. capacità produttiva) della scheda di osservazione dell'equipe educativa	% di produzione = quantità di produzione richiesta/ tempi assegnati, ritmo produttivo: scala a 4 valori (costante, in crescita progressiva, in calo progressivo, con picchi positivi e negativi)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
		Qualità	variabile 4.2 (sez. qualità) scheda di osservazione dell'equipe educativa	quantità di errori/produzione complessiva valutata su scala a tre valori: problematica (errori >10% di produzione), Adeguata (errori <10% di produzione), A regola d'arte (sempre secondo parametri assegnati)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
		Impegno e motivazione	sfruttamento delle abilità individuali (variabile 4.3.1 sez. qualità scheda di osservazione dell'equipe educativa)	% miglioramento su scala a 3 valori: inadeguato (rende meno della metà di quanto dovrebbe), adeguato (rende proporzionalmente alle capacità), buono (sforzo a migliorarsi continuo)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
			rispetto delle regole (variabile 4.3.2 sez. qualità scheda di osservazione dell'equipe educativa)	numero giorni di ritardo/tot giorni lavorati, numero assenze/tot giorni lavorati, n. infrazione consapevole regole e richiami	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
			consapevolezza della condizione di lavoratore (variabile 4.3.3 sez. qualità scheda di osservazione dell'equipe educativa)	% di miglioramento (scala di valutazione: Non percepisce il contesto lavorativo, Predilige la dimensione ricreativo-occupazionale, Gestisce con responsabilità la propria condizione lavorativa)	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)
	Incremento salariale	busta paga dipendenti (ufficio risorse umane)	differenza salariale rispetto alla situazione pre inserimento	annuale (ma su raccolta dati trimestrale)	
	Benessere soggettivo	Giudizio positivo sulle aspettative future	questionario somministrato ai soggetti svantaggiati	% di persone che ritengono che la loro situazione personale migliorerà nei prossimi 5 anni sul totale delle persone	annuale

Fonte: Elaborazione personale

Tabella 9.2 – Indicatori (KPI) di misurazione dell'outcome

KPI OUTCOME						
OUTCOME (cambiamenti vissuti dai beneficiari target, ripresi da Catena del Valore)	scomposizione dell'OUTCOME (eventuale)	KPI (Key Performance Indicators) OUTCOME	FORNITORE STANDARD DA CUI RICAVARE IL KPI (se presente)	METRICA/FORMULA DI CALCOLO KPI	TEMPISTICA VALUTAZIONE	
AUMENTO DELLA CONSAPEVOLEZZA E CONOSCENZA DI TEMI CONNESSI ALLA SALVAGUARDIA DELL'AMBIENTE, CONSUMO SOSTENIBILE E PRATICHE SOCIALI	Conoscenza e comportamenti degli studenti	● Percezione degli eventi	questionari in cui viene chiesto ai partecipanti di esprimersi in merito a: utilità del servizio, apprendimento di nuove nozioni, previsione di cambiamento delle loro abitudini	% di persone che afferma di aver scoperto nuove conoscenze dell'economia sociale grazie alla partecipazione all'evento	annuale	
		● Valutazione pre/post visita della conoscenza degli studenti su temi specifici (riciclo, riuso, buone pratiche per la raccolta differenziata e la riduzione dei rifiuti)	schede valutazione competenze pre e post (somministrate dalla scuola)	% risposte corrette rispetto alla situazione di partenza	trimestrale	
		● Valutazione della soddisfazione scuole coinvolte	domande interattive a conclusione attività	% risposte corrette su totale domande	trimestrale	
		●	questionari agli insegnanti o raccolta di suggerimenti alle riunioni	% scuole con maggioranza di risposte positive su totale scuole intervistate	trimestrale	
		●	feedback spontanei	% apprezzamento su totale feedback arrivati	annuale	
● Attività di volontariato	registri interni della Coop.	% studenti che hanno iniziato a svolgere in seguito al percorso del "social day" attività gratuita per associazioni o gruppi di volontariato	annuale			
DIFFUSIONE DI COMPORAMENTI SOSTENIBILI (ANCHE D'ACQUISTO), PRATICHE DI CIRCULAR ECONOMY E DI MODELLI DI BEST PRACTICE		● Valutazione dello "sportello sostenibilità"	breve questionario di soddisfazione posto agli utenti i cui risultati confluiscono nella relazione annuale con dati relativi a: servizio, iniziative intraprese e soddisfazione utenti	% risposte positive su totale di questionari somministrati con riferimento ai tre ambiti	annuale	
		● Numero di interventi legati alla sostenibilità avvenuti dopo la consultazione dello sportello (efficientamento energetico, mobilità sostenibile..)	monitoraggio delle attività degli utenti (contatto follow-up)	% di persone che hanno realizzato fatti coerenti con sostenibilità	annuale	
		● Attività di volontariato	registri interni	n. di soggetti che dopo essere entrati in contatto con la cooperativa svolgono attività di volontariato in Cooperativa	annuale	
		● Soddisfazione clienti	bacheca di raccolta opinioni clienti collocati nel punto vendita	rilevazione di problematiche; % risoluzione	trimestrale	
		●	questionario soddisfazione sviluppato per clienti/collaboratori principali (disponibile)	% di risposte positive (risposta 3 su scala da 1 a 3, dove 1=basso, 2=medio, 3=alto) sul totale di domande fatte allo specifico ente analizzato	annuale	
		● Numero buoni acquisto utilizzati dai nuclei familiari in difficoltà del vicentino (progetto Eco-bazar solidale)	informazione presa da contratto stipulato con Caritas	numero di buoni acquisto erogati	annuale	
		● (aumento) Flusso di clienti che acquistano al mercatino dell'usato	registro interno clienti	sommatoria nel numero di clienti nel tempo (variazione rispetto alla baseline)	annuale	
		● (aumento) Numero dei donatori	registro interno dei donatori	sommatoria donatori negli anni (variazione in aumento rispetto alla baseline)	annuale	
		● (diminuzione) Produzione di rifiuti	rendicontazioni interne ufficio tecnico ambientale	t rifiuti prodotti (variazione rispetto alla baseline)	annuale	
		● (Miglioramento) differenziazione dei rifiuti pervenuti agli ecocentri	rendicontazioni interne ufficio tecnico ambientale	sommatoria rifiuti intercettati, smistati e riciclati (variazione rispetto alla baseline)	annuale	
● Numero modelli replicati prendendo a riferimento quello della coop.	riviste, notiziari, contatti diretti di questi soggetti con la cooperativa	sommatoria progetti simili a livello italiano (ed europeo)	annuale			
SVILUPPO DELL'ECONOMIA SOCIALE LOCALE	nuovi posti di lavoro grazie ai progetti della Coop.	● N. di rapporti attivi e progetti attivati con enti operanti nella economia sociale locali e a livello europeo	contatti, collaborazioni e contratti attivati	sommatoria dei progetti sviluppati con soggetti dell'economia sociale locale	annuale	
		● Approvvigionamento da fornitori locali sociali e loro soddisfazione	software gestionali interni	% fornitori locali impegnati nell'economia sociale rispetto al totale dei fornitori	annuale	
		●	questionario fornitori	% fornitori che esprime giudizi positivi (da 8 in su) sul totale domande	annuale	
		● Sviluppo relazioni soddisfacenti con realtà istituzionali locali	Soddisfazione stakeholder istituzionali	questionario agli stakeholder istituzionali principali	% risposte positive su totale interviste somministrate	annuale
		●	indotto lavorativo	analisi dati e ricerche	N. posti di lavoro indiretti creati	annuale

Fonte: Elaborazione personale

Tabella 9.3 - Indicatori (KPI) di misurazione dell'outcome

KPI OUTCOME						
OUTCOME (cambiamenti vissuti dai beneficiari target, ripresi da Catena del Valore)	scomposizione dell'OUTCOME (eventuale)	KPI (Key Performance Indicators) OUTCOME	FORNITORE STANDARD DA CUI RICAVARE IL KPI (se presente)	METRICA/FORMULA DI CALCOLO KPI	TEMPISTICA VALUTAZIONE	
RIDUZIONE DELL'INQUINAMENTO E DELLO SPRECO DI RISORSE	Attività di riciclo e riuso	● CO2 risparmiata da mancata produzione del bene reimmesso in mercato (carbon footprint)	rendicontazione interne sui kg di prodotti destinati al riuso e al riciclo	utilizzo dell'indicatore al link: http://reutilizayevitaco2.aeress.org/ e di altre informazioni derivanti da analisi scientifiche	annuale	
		● CO2 risparmiata per mancato smaltimento (inceneritore)		CO2 equivalente evitata (studi e ricerche accademiche)	annuale	
		● CO2 risparmiata per preferenza di mezzi di trasporto a bassa emissione		analisi rotta dei mezzi da parte dell'ufficio tecnico ambiente	CO2 equivalente evitata (studi e ricerche accademiche)	annuale
		● Acqua risparmiata per processi di produzione (water footprint)		rendicontazioni interne ufficio tecnico ambientale	Mc risparmiati rispetto baseline	annuale
		● Energia risparmiata		rendicontazioni interne ufficio tecnico ambientale	Kwh/anno rispetto baseline	annuale
		● Materia prima "vergine" risparmiata		rendicontazioni interne ufficio tecnico ambientale	CO2 e ton di materia prima evitata	annuale
		Gestione della cooperativa		● Riduzione nel tempo dei kg rifiuti prodotti dalle attività della cooperativa	monitoraggio interno della produzione di rifiuti	% di riduzione rispetto baseline
	● Replicabilità		soggetti interessati che si rivolgono alla cooperativa	numero modelli replicati prendendo a riferimento quello della coop.	annuale	
	●					
	MIGLIORAMENTO PERSONALE E PROFESSIONALE DEI SOGGETTI CHE COLLABORANO/LAVORANO/ENTRANO IN CONTATTO CON LA COOP.	Miglioramento personale e professionale volontari e studenti	● Soddisfazioni volontari e studenti	● questionari a volontari, tirocinanti, SVE, servizio civile, erasmus+	% di giudizi positivi su totale risposte	annuale
●			● risultati emersi da riunioni (individuali o in gruppo) con i soggetti che hanno collaborato con la cooperativa	% di giudizi positivi su totale risposte	annuale	
Miglioramento personale e qualità della vita dei dipendenti		● Soddisfazione dipendenti	questionario soddisfazione interna (disponibile in appendice 3)	% giudizi positivi su tot domande	annuale	
		Soddisfazione clienti	●	bacheca di raccolta opinioni clienti collocati nel punto vendita	rilevazione di problematiche; % di risoluzione	trimestrale
●			questionario soddisfazione sviluppato per clienti principali	% di risposte positive (risposta 3 su scala da 1 a 3, dove 1=basso, 2=medio, 3=alto) sul totale di domande fatte allo specifico ente analizzato	annuale	
Miglioramento della sicurezza	● Rilevazione infortuni, indice di gravità (INAIL), indice di frequenza	gestionale interno	somma n. di infortuni, Indice di gravità= (giornate perse*h lavorate)*1000, Indice di frequenza=incidenza di infortunio per milione di h lavorate	annuale		
RISPARMIO SPESA PUBBLICA		● Risparmio spesa pubblica	Inserimento di dati pubblici su foglio di calcolo excel che il Metodo VALORIS (E. Chiaf, 2013) fornisce	analisi costi-benefici	biennale	
		● Risparmio che il riutilizzo comporta alla gestione dei rifiuti	dati pubblici sulla gestione dei rifiuti e ricerche	analisi costi-benefici	biennale	

- Indicatore non monitorato
- Indicatore monitorato
- Dati presenti ma indicatore non monitorato

Fonte: Elaborazione personale

Nella tabella, a fianco di ogni indicatore, è stato introdotto un simbolo che può assumere tre colori diversi, dove: verde si riferisce a quegli aspetti che la Cooperativa già monitora e per cui possono essere già disponibili i dati (nella maggior parte solo con riferimento ad alcuni anni), giallo si riferisce a quegli aspetti che la Cooperativa non monitora già, così come nel modo indicato, ma per i quali dispone di alcune rendicontazioni interne che potrebbero essere utili, se opportunamente rielaborate, ad esprimere quegli indicatori e infine in rosso gli indicatori che la Cooperativa non sta valutando.

Per quanto riguarda la dimensione sociale, l'outcome "Miglioramento della qualità della vita dei soggetti svantaggiati inseriti in percorso di tirocinio e assunti" viene scomposto in sottodimensioni da valutare e viene monitorato con una serie di indicatori volti a indagare aspetti di natura principalmente qualitativa relativi alla percezione del miglioramento nella qualità della vita (*life satisfaction*) del beneficiario, ossia il soggetto svantaggiato inserito. È importante infatti considerare che per l'analisi di impatto dell'inserimento di un soggetto svantaggiato nello svolgimento di una funzione produttiva, non ci si può limitare a un mero monitoraggio di requisiti di tipo tecnico-prestazionale, ma, affinché dalla valutazione del mero inserimento si passi alla valutazione dell'integrazione avvenuta, si devono considerare altri indicatori, quali quelli legati alla socializzazione e relazionali. Già infatti gli approcci proposti dall'analisi socio-lavorista attinenti alle teorie motivazionali, andando oltre la crisi del taylorismo prima e della *human relation* poi, attribuivano valore agli aspetti psico-relazionali senza limitarsi agli aspetti tecnico-strumentali per la valutazione della qualità del posto di lavoro (La Rosa 1983), ponendo l'attenzione sullo sviluppo di motivazione positiva e crescita individuale in termini di autorealizzazione del soggetto inserito. Integrazione poi non indica di per sé qualità del lavoro, con la quale si può intendere soddisfacimento di bisogni di autorealizzazione (Maslow 1973), positività di fattori igienici o di mantenimento (quali: condizioni psicologiche di lavoro, retribuzione, condizioni fisiche), ma anche, coerentemente con le teorie di Herzberg, sussistenza di fattori motivanti inerenti la promozione professionale, il riconoscimento ottenuto, la responsabilità assunta, le possibilità di crescita professionale, il conseguimento di risultati e la natura intrinseca del lavoro⁶¹.

⁶¹ Per avere un'analisi più approfondita delle aree da valutare e suggerimenti metodologici su questionari e indicatori da adottare, si veda Callegari (2004)

Quindi la valutazione proposta cerca di considerare per la misurazione dell'impatto tutte le dimensioni maggiormente rilevanti nell'ottica di connettere l'ambito lavorativo a quello di vita (non lavorativa) dei soggetti svantaggiati, per valorizzare appieno l'intervento educativo.

Gli indicatori che la Cooperativa potrebbe potenzialmente già applicare, in quanto dispone dei dati a tal fine utili, grazie alle schede di valutazione interne (si veda l'Appendice 2) sui miglioramenti delle competenze dei soggetti svantaggiati compilate dall'equipe educativa e dai soci responsabili, fanno riferimento principalmente a quattro ambiti: personale, relazionale, professionale e di capacità produttiva. Tali indicatori sono quindi evidenziati con il colore giallo in quanto i dati internamente sono presenti, ma la Cooperativa si limita al momento a considerazioni sul singolo individuo, senza arrivare a indicatori aggregati che possono esprimere l'efficacia dell'attività educativa della Cooperativa. Il suggerimento è quindi quello di effettuare una loro rielaborazione e rendicontazione ai fini di una comunicazione più ottimale dell'impatto generato agli stakeholder interessati, come potenziali investitori. A tal proposito in termini generali si è ritenuto possibile, in accordo con la Cooperativa, considerare la generazione di un reale impatto sociale qualora, facendo riferimento alla totalità degli interventi di inserimento effettuati, almeno il 95%, (intervallo di significatività statistica del 5%) dei soggetti inseriti abbia raggiunto, grazie al percorso educativo, gli obiettivi di miglioramento prefissati dalla *Scheda Obiettivi* rispetto alla situazione iniziale. In tali casi è bene precisare che la mera considerazione del numero di soggetti inseriti (indicatore di output) non è di per sé bastevole a identificare un reale cambiamento migliorativo generato sulle condizioni di vita dei soggetti.

Si evidenzia che le scale di misurazione utilizzate per la valutazione di alcune variabili indicatrici del cambiamento avvenuto possono porre delle problematiche nell'individuare l'impatto effettivo in quanto espresse in numero di valori limitato. Ad esempio le scale a due valori (adeguato/inadeguato), difficilmente riescono ad evidenziare una reale variazione qualora ad esempio la situazione in entrata del soggetto sia già considerata adeguata con riferimento all'aspetto oggetto d'analisi. Ci troviamo di fronte al caso in cui le osservazioni descrittive elaborate dall'equipe educativa sui progressi dei soggetti assumono molta rilevanza nell'identificazione del cambiamento generato, in coerenza con la natura fortemente qualitativa degli aspetti valutati. Questo implica, come è stato spiegato nel cap. II, delle problematiche nella traslazione di questi aspetti in indicatori quantitativi, tuttavia in tal caso pensare di introdurre una scala in grado di esprimere in maggior dettaglio il cambiamento, assumendo quindi un maggior numero di valori, può certamente essere d'aiuto.

Il miglioramento della qualità della vita delle persone inserite può essere valutato inoltre anche integrando altri parametri come, facendo riferimento agli indicatori per la valutazione del BES (Benessere equo e sostenibile) elaborati dall'Istat⁶² (la cui spiegazione si rimanda al documento in nota): la partecipazione ad attività sociali, la soddisfazione per la propria vita e per il tempo libero e il giudizio sulle prospettive future. Anche l'incremento salariale dovuto all'inserimento lavorativo e al percorso di carriera seguito, sebbene indicatore generalmente di output, potrebbe essere preso in considerazione in quanto associato ad aumento di autonomia, dignità ed autostima, da valutarsi con indicatori che afferiscono al campo della psicologia e delle neuroscienze. In tal senso potrebbe essere opportuno considerare da parte della Cooperativa l'ipotesi di sviluppare un questionario, adeguatamente strutturato secondo gli accorgimenti proposti dalla disciplina della Metodologia della ricerca, da somministrare direttamente ai soggetti svantaggiati che hanno la facoltà di poter autonomamente rispondere alle domande. Infatti al momento la situazione dei soggetti svantaggiati viene monitorata unicamente da soggetti esterni, l'equipe educativa appunto.

Per quanto riguarda "l'aumento della consapevolezza e conoscenza di tematiche legate alla salvaguardia ambientale", con riferimento agli interventi educativi effettuati potrebbe essere interessante valutare, tramite un questionario, se l'intervento sia stato utile in termini di apprendimento di nuove conoscenze e, con particolare riferimento agli interventi scolastici, l'uso di strumenti, quali schede valutative pre e post intervento o delle domande interattive che consentano di valutare l'accrescimento delle conoscenze rispetto alla situazione precedente all'intervento educativo. Inoltre l'incremento di attività di volontariato in seguito alla partecipazione a iniziative promosse dalla Cooperativa quali i "*social day*", verificabili con l'aumento dei volontari operanti nella Cooperativa stessa o in enti cooperanti, è da considerarsi come un contributo importante allo sviluppo di una società maggiormente solidale e aperta all'aiuto reciproco. Infine una maggiore consapevolezza e conoscenza dei temi connessi alla salvaguardia ambientale è strettamente connessa all'effettivo svolgimento poi di comportamenti maggiormente sostenibili, che sono difficilmente verificabili con semplici strumenti, ma la cui conseguenza può in effetti tradursi in una maggiore tendenza al riuso, quindi in un maggior numero di clienti (e ricavi) presso i negozi di riusato, la cui

⁶² Il Benessere equo e sostenibile (BES) è un indice, sviluppato dall'Istat e dal CNEL, con lo scopo di valutare il progresso di una società dal punto di vista non solo economico, come fa il Pil, ma considerando anche la dimensione sociale e ambientale e si compone di misure di disuguaglianza e sostenibilità. Il Rapporto annuo sul BES, viene allegato al DEF (Documento di programmazione economica finanziaria) e si compone di 12 capitoli, corrispondenti alle dimensioni del benessere oggettivo di osservazione, che sono valutate con oltre 130 indicatori. Per un maggior approfondimento si veda: [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)/gli-indicatori-del-bes](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)/gli-indicatori-del-bes)

soddisfazione è valutabile con opportuni sistemi di feedback, quali bacheche anonime in negozio per la rilevazione di consigli e problematiche. Per alcuni clienti principali inoltre la Cooperativa predispone già dei questionari, al fine di indagare in particolare la soddisfazione in merito al servizio offerto, il cui numero di domande dipende dal soggetto in questione, ma la cui scala di valutazione è sempre la stessa (alto, medio e basso). Anche l'incremento nel numero di donatori che decidono di recarsi a portare gli oggetti di cui vogliono disfarsi presso le sedi della Cooperativa e i loro punti all'interno dell'eco-centro sono indicatori importanti che segnalano una maggiore consapevolezza e attenzione dei cittadini nonché affinità ai valori che la Cooperativa si impegna a diffondere. Inoltre è possibile valutare gli interventi che gli utenti dello "Sportello Sostenibilità" hanno effettivamente attuato in seguito al servizio di consulenza da questo offerto (efficienza energetica ecc.) ad esempio ricontattando in un secondo momento gli stessi soggetti registrati nel momento della consulenza. Seguono poi valutazioni in merito alla produzione di una minore quantità di rifiuti, una migliore differenziazione degli stessi e la possibilità che il progetto sviluppato dalla Cooperativa venga replicato da altri soggetti a livello nazionale ed europeo, testimoniato dalla numerose consulenze e richieste di informazioni che l'impresa sociale ha ricevuto in questi anni.

La Cooperativa si impegna inoltre alla promozione dello sviluppo dell'economia sociale locale, soprattutto per la fornitura dei prodotti serviti al bar (biologici e a km zero), da misurarsi con la percentuale di fornitori operanti nell'economia sociale locale sul totale dei fornitori (o percentuale di euro pagati a fornitori dell'economia sociale rispetto ad altri) nonché valutati sulla base di certificazioni e parametri di qualità. Inoltre sono considerati collegati a questo outcome anche i posti di lavoro indiretti che la Cooperativa genera grazie alle sue attività ed implementazione dei suoi progetti. In tal senso, l'indotto lavorativo a integrazione della filiera nella quale la Cooperativa opera, quella sociale e ambientale appunto, è stato scelto di essere ritenuto come un potenziale indicatori di impatto generato sulla comunità di riferimento, sebbene generalmente, ma vi sono diverse posizioni a riguardo, la mera generazione di posti di lavoro senza ulteriori valutazioni più approfondite non è bastevole a qualificare un outcome, quanto piuttosto un output. La peculiarità dell'attività del riuso è però anche quella di riuscire a generare un numero di nuovi posti di lavoro, sia per i soggetti svantaggiati, che per altri soggetti coinvolti nell'intera filiera della gestione del rifiuto, maggiore, a parità di capitale investito, rispetto ad altre attività, quali il riciclo, e questo è un aspetto certamente da tenere in considerazione.

La valutazione del "miglioramento personale e professionale dei soggetti che collaborano/lavorano/entrano in contatto con la Cooperativa" fa riferimento in particolare a

questionari di soddisfazione, organizzazioni di momenti di condivisione delle idee e con particolare riferimento ai corsi sulla sicurezza, cui la Cooperativa presta molto interesse, la verifica del loro effettivo impatto può essere valutata con l'indice di gravità⁶³ e di frequenza degli infortuni⁶⁴.

Per quanto riguarda invece la valutazione della dimensione ambientale⁶⁵, i principali indicatori di outcome presi a riferimento sono volti a quantificare i benefici associati alle attività di riuso e riciclo, in cui grazie al passaggio a un sistema ciclico all'interno del quale il rifiuto torna ad essere risorsa, sono da considerarsi i seguenti vantaggi: mancato utilizzo di materie prime per la produzione di quel bene, risparmio nell'uso di energia e acqua, risparmio di CO₂ che sarebbe stata altrimenti emessa per la produzione di quel bene così come quella evitata per il suo smaltimento come rifiuto, quest'ultima ovviamente in ottica di beneficio di breve periodo dal momento che lo smaltimento sarà solo posticipato nel tempo, a meno di riuscire a procedere poi (in perfetta logica di *circular economy*) con il riciclo di tali materiali. In definitiva si riduce pertanto la nostra impronta ecologica sul pianeta. Gli indicatori scelti per la valutazione di questi aspetti sono pertanto la Carbon Footprint e la Water Footprint, che fanno riferimento alla quantità di CO₂ e di acqua risparmiate con il riutilizzo e il riciclo del bene piuttosto che alla nuova produzione di questo e al suo smaltimento, nonché a quella risparmiata grazie all'utilizzo di materia prima seconda invece che materia prima "vergine". Sono da considerarsi anche le attività che in primis la Cooperativa mette in atto al fine di minimizzare l'impatto delle proprie attività (riduzione dei rifiuti prodotti, aumento efficienza energetica e scelta di fonti rinnovabili, preferenza di mezzi di trasporto per la merce a bassa emissione) in termini di variazione rispetto alla baseline e via via all'anno precedente.

Si precisa che sebbene la CO₂ risparmiata potrebbe essere considerata un indicatore di output, dal momento che non indica di per sé un reale cambiamento, il fatto che esso determini per certo una riduzione dell'inquinamento, con tutti i benefici noti a ciò associati, viene qui correlato direttamente a un miglioramento della qualità della vita degli individui.

⁶³ L'indice di gravità di infortuni esprime la gravità degli infortuni sul lavoro in giornate perse convenzionali per migliaia di ore lavorate, moltiplicato per mille (10³) per evitare valori numericamente troppo bassi.

⁶⁴ L'indice di frequenza di infortuni misura l'incidenza degli infortuni sul lavoro per milione di ore occorsi in un dato periodo, settore e ambito territoriale, relativamente al numero di ore lavorate nel medesimo periodo, settore e ambito territoriale, moltiplicato per un milione (10⁶) in modo da evitare valori numericamente troppo bassi.

⁶⁵ Importanti spunti per l'individuazione degli indicatori ambientali sono stati: Assolombarda (2012) e Musciagna A., Di Benedetto E. (2004).

Inoltre, oltre ai vantaggi sopra citati, una riflessione più ampia sarebbe auspicabile prendendo a riferimento l'intera filiera che caratterizza il reperimento di materie prime, considerando, in ottica macro, questioni attinenti al rispetto dei diritti umani. In tal senso, il recupero di materie prime il cui minerale sarebbe altrimenti estratto da miniere (es. rame, litio, cobalto, alluminio, tungsteno, ecc.), eviterebbe non solo i danni ambientali conseguenti (distruzione di paesaggio e di biodiversità), tipicamente irreversibili, ma anche lo sfruttamento indiscriminato del lavoro, minorile (o dei più deboli) in molte zone dell'Asia e dell'Africa, (ILO, 2007)⁶⁶.

Potrebbe essere utile anche, soprattutto per la comunicazione verso gli stakeholder istituzionali, calcolare il risparmio di spesa generato per lo Stato grazie all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Molti studi hanno cercato di quantificare questo beneficio attraverso analisi costi-benefici, tra questi vi è il metodo di valutazione VALORIS (Chiaf, 2013)⁶⁷, volto a calcolare gli effetti economici sui budget pubblici dell'attività delle cooperative sociali di tipo b. Stando al modello i vantaggi per le risorse pubbliche vengono identificate nell'aumento delle imposte sui redditi versate da parte dei lavoratori svantaggiati e nell'IVA versata relativamente ai prodotti e servizi realizzati dai lavoratori svantaggiati, nel risparmio derivante dalla riduzione di domanda per spese sanitarie ed assistenze pubbliche, la riduzione del numero di persone beneficiarie di trasferimenti monetari e i minori costi relativi al mantenimento dei carcerati, relativamente a questa particolare categoria di svantaggio, la riflessione è abbastanza importante se si considera la problematica italiana del sovraffollamento delle carceri e il mancato impiego dei soggetti detenuti in attività lavorativa⁶⁸. I maggiori costi per i budget pubblici sono invece riferibili alle esenzioni fiscali garantite alle imprese, ai contributi pubblici per le imprese sociali, tra cui appunto quelli erogati alle cooperative per il reinserimento delle persone al lavoro. Può essere rilevante anche calcolare il risparmio economico che il riutilizzo comporta alla

⁶⁶Per maggiori approfondimenti si consulti i report disponibili al sito: <https://www.ilo.org/ipec/areas/Miningandquarrying/resources/lang--en/index.htm>

⁶⁷ Per maggiori approfondimenti si veda: Chiaf E., 2013. *Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo*, in *Impresa Sociale*, che fornisce anche un esempio pratico di misurazione di impatto socio-economico con riferimento alle imprese sociali di inserimento lavorativo (pp. 38) Disponibile al link: <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/21-il-valore-creato-dalle-imprese-sociali-di-inserimento-lavorativo.html>

⁶⁸Per maggiori approfondimenti si veda il Rapporto di Antigone, Luglio, 2019. *Il carcere secondo la Costituzione. XV rapporto di Antigone sulle condizioni di detenzione*. Disponibile al link: <http://www.antigone.it/quindicesimo-rapporto-sulle-condizioni-di-detenzione/>, che fotografa la situazioni delle carceri italiane nei primi mesi del 2019, evidenzia un indice di sovraffollamento del 119,8%, il più alto nell'area dell'Unione Europea e testimonia la difficile situazione in cui vivono i carcerati (aumento esponenziale dei suicidi negli ultimi anni), poco in linea con quella che dovrebbe essere l'obiettivo rieducativo della pena e sottolineando la necessità di misure alternative alla detenzione in merito alla quale possono giocare un ruolo importante le Cooperative sociali di tipo b.

gestione dei rifiuti. In merito al risparmio per la spesa pubblica è doveroso però fare una precisazione, si tratta infatti di un elemento che non è pienamente chiaro se sia da considerarsi outcome o mero output. Il risparmio per l'attore pubblico in effetti non è di per sé indicatore diretto di un outcome, non si ha la certezza infatti che si traduca per forza in un beneficio sociale, ma è lecito credere che, forse con una visione un po' troppo ottimistica, le risorse che lo Stato risparmia da questa attività siano destinate allo sviluppo di altri progetti meritevoli o volti al miglioramento di servizi sempre con finalità di sviluppo sociale. Da qui la scelta di considerarlo un outcome, sebbene un'ipotesi corretta potrebbe essere anche quella di considerare le risorse risparmiate un output e capire dove queste siano state effettivamente impiegate in alternativa, per valutare in questo modo la generazione di un outcome. Soluzione però certamente più complessa da verificare.

6.3.2 Misurazione

Innanzitutto, facendo una premessa con riferimento agli SDGs, possiamo affermare che le attività della Cooperativa siano inerenti, per quanto riguarda la dimensione sociale, al perseguimento degli obiettivi numero 8, relativo alla promozione di una crescita economica inclusiva duratura e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e la garanzia di un lavoro dignitoso per tutti, con particolare considerazione del sotto-obiettivo numero 8.5, relativo alla piena occupazione anche di persone con disabilità e a parità di retribuzione e genere. La attività sono attinenti quindi anche all'obiettivo numero 10, ossia la riduzione delle disuguaglianze promuovendo l'inclusione sociale. La dimensione ambientale è volto perfettamente al conseguimento dell'obiettivo numero 12, ossia alla promozione di modelli sostenibili di produzione e consumo, con particolare riferimento ai sotto-obiettivi numero 12.4 e 12.5, ossia rispettivamente il raggiungimento di una gestione ecocompatibile di sostanze e rifiuti in tutto il loro ciclo di vita riducendo il loro rilascio in aria, acqua e suolo e la riduzione sostanziale della produzione stessa di rifiuti attraverso la prevenzione, il riciclo e il riutilizzo. Queste attività sono poi ovviamente legate anche all'obiettivo 13 di promozione delle azioni a tutti i livelli per combattere i cambiamenti climatici.



La misurazione attraverso l'applicazione degli indicatori prima identificati risulta in questo caso essere fortemente limitata ai dati che la Cooperativa ha già a disposizione o ha reso disponibili, la quantificazione può avvenire in particolare con riferimento ad alcuni output per

alcuni anni (Tab. 10), anche se non per tutti è stato possibile arrivare a un risultato certo (è il caso degli indicatori segnalati con il colore verde, ma che non sono stati comunque calcolati), mentre per quanto riguarda gli outcome si vedano le considerazioni successive.

Tabella 10 - Applicazione indicatori (KPI) di output (su dati disponibili)

KPI OUTPUT					
AMBITO DI RIFERIMENTO	OUTPUT	KPI OUTPUT	2017	2018	
soggetti svantaggiati	Soggetti inseriti nei percorsi di formazione ed inclusione lavorativa (tirocini)	N. persone inserite nei percorsi di tirocinio	108 (di cui 74 avviati nel 2017)	101 (di cui 75 avviati nel 2018)	
		N. soggetti inviati	12	12	
		N. progetti LPU (lavori pubbl. Utilità) e MAP (messa alla prova)	41	36	
	Affiancamento, formazione e tutoraggio dei soggetti svantaggiati	ore LPU e MAP	3524 (per 63 persone considerando anche quelli degli anni precedenti)	3891 (per 52 persone considerando anche quelli degli anni precedenti)	
		N. Ore di affiancamento e tutoraggio durante l'attività lavorativa	n.d.	n.d.	
Trasformazioni da progetto di tirocinio a contratto di lavoro	N. contratti di lavoro stipulati in seguito a tirocinio	25 (55 se si considera la somma con gli anni precedenti)	40 (63 se si considera la somma con gli anni precedenti)		
interventi di manutenzione degli spazi	m2 spazi ristrutturati, migliorati e messi in sicurezza	n.d.	n.d.		
attività educative e formative rivolte alle scuole	lezioni scolastiche presso le scuole, visite presso gli impianti degli studenti e "social day"	N. studenti partecipanti alle attività formative	730	990	
		N. studenti partecipanti ai social day	2000	1000	
		N. interventi educativi organizzati nelle scuole	n.d.	n.d.	
		N. di visite presso gli impianti Coop. Insieme e	n.d.	n.d.	
		N. scuole coinvolte	4	6	
conoscibilità e networking	partecipazione da parte della Coop. a convegni, conferenze sia a livello locale che a livello europeo	N. convegni e tavoli di lavoro a cui la coop. Ha partecipato	14	5	
		N. interviste, articoli, servizi in cui la coop. è comparsa o è stata citata in stampa locale, nazionale, europea	8 (video)	n.d.	
		N. visite da parte di soggetti esterni	12	10	
		attività di interazione sui social media	n.d.	n.d.	
		N. di accessi ai diversi canali di comunicazione social media	n.d.	n.d.	
Spese in marketing e comunicazione	42.993	45.000			
organizzazione eventi e laboratori rivolti alla comunità	eventi e laboratori rivolti alla comunità	N. eventi/workshop organizzati	n.d.	n.d.	
		N. di soggetti partecipanti ai workshop	n.d.	n.d.	
		N. di soggetti partecipanti alle attività di repair café	n.d.	n.d.	
		N. esperti invitati	n.d.	n.d.	
	N. eventi (di sogg. Esterni) nella sala della Coop.	68	n.d.		
consulenze su tematiche di sostenibilità	N. afferenti allo sportello sostenibilità	n.d.	n.d.		
N. consulenze effettuate (analisi consumi etc.)	n.d.	n.d.			
gestione impianti di smistamento rifiuti e sostenibilità ambientale	beni riusati venduti ai (sempre maggiori) clienti	N. beni venduti ai clienti/ ricavi	2.930.850	3.005.180	
		N. buoni acquisto elargiti	150	n.d.	
	(t) rifiuti intercettati e destinati a riuso e riciclo	progetti pilota: gestione impianti per selezione e	n e m2 impianti	n.d.	n.d.
		t rifiuti intercettati e smistati	6349	9612	
		t rifiuti destinati a riciclo	5686	8928	
t rifiuti destinati a riuso	446	363			
comportamenti di sostenibilità adottati dalla cooperativa	energia rinnovabile utilizzata	utilizzo di energie provenienti da fonti rinnovabili	n.d.	n.d.	
	certificazioni	N. certificazioni ottenute e riconfermate annualmente	3	3	
	rifiuti prodotti dalla coop.	kg rifiuti prodotti	n.d.	n.d.	
personale e soggetti che entrano in contatto con la cooperativa	volontari inseriti	N. volontari inseriti + servizio civile, SVE, Erasmus	383	n.d.	
	studenti inseriti	N. tirocini universitari + alternanze scuola/lavoro	62	n.d.	
	corsi di sicurezza	N. tematiche corsi di sicurezza erogati	7	n.d.	
	corsi formativi su tematiche specifiche (es: normativa rifiuti)	N. di partecipanti ai corsi di sicurezza	383	n.d.	
		N. corsi su tematiche specifiche (normativa etc.)	7	n.d.	
N. partecipanti	62	n.d.			

Fonte: Elaborazione personale

Per quanto riguarda l'applicazione degli indicatori di outcome è necessario per molti sviluppare prima, da parte della Cooperativa, le metodologie di rendicontazione di dati già esistenti o di nuove al fine di svolgere le opportune analisi. Necessario è inoltre stabilire delle baseline di partenza per monitorare l'andamento degli indicatori nel tempo, solo in questo modo si potrà capire se la Cooperativa oltre a produrre impatto stia migliorando la sua capacità di generarlo nel tempo.

Relativamente alla dimensione sociale non è stato possibile ricevere dati in merito ai percorsi educativi dei soggetti inseriti, in quanto la Cooperativa non disponeva già di rendicontazioni di sintesi anonime e quindi un'analisi completa da parte nostra avrebbe richiesto la necessità di venire a conoscenza di dati sensibili. Nonostante ciò essa potrà certamente anche in modo autonomo svolgere l'applicazione degli strumenti in futuro. Alcuni accorgimenti consigliati a tal fine sono certamente la traduzione e lo sviluppo di alcune scale di valutazione attualmente espresse in valori "qualitativi" in valori numerici e l'elaborazione di un questionario da somministrare ai soggetti svantaggiati, in grado di rispondervi, integrato considerando gli indicatori BES dell'Istat.

Per quanto riguarda la sfera ambientale: l'applicazione degli indicatori di output è stato possibile grazie alla raccolta e rendicontazione delle tonnellate di rifiuti intercettati da parte della Cooperativa, suddivisi per tipologia di beni e successiva destinazione (si veda a tal proposito il dettaglio della Tab. 11).

Sulla base della disponibilità solamente di questi dati risulta complesso applicare gli indicatori di Carbon Footprint e Water Footprint a tutte le tipologie di beni, per il principale fatto che si necessiterebbe di una scomposizione dei beni destinati a riuso e riciclo maggiormente dettagliata, ad esempio è disponibile l'ammontare di tonnellate di arredamento volta rispettivamente a riciclo e riuso, ma non sono attualmente disponibili dati relativi alla materia prima seconda ottenuta, né viene svolto un inventario più dettagliato indicando quanti di queste tonnellate corrispondano ad armadi, piuttosto che a sedie o tavoli e il relativo materiale di costruzione, elementi che incidono fortemente sul calcolo della CO₂ risparmiata dalla loro mancata produzione. Inoltre il calcolo della CO₂ equivalente è molto complesso perché richiede di prendere in considerazione molteplici aspetti legati alla specifica attività svolta e alle fasi dell'intero ciclo di vita del prodotto.

Tuttavia illustrato e appurato, nel paragrafo precedente, il beneficio in termini "descrittivi" dato dalle attività di riuso e riciclo ed evitando di entrare nel merito di elaborazioni complesse inerenti all'ambito dell'ingegneria ambientale, sono state adottate alcune stime nel tentativo di

condurre un'analisi di maggiore dettaglio in merito alla CO₂ evitata per tipologie di beni più omogenee come i libri. A tal fine viene utilizzato il calcolatore elaborato da AERESS⁶⁹ (*Asociación Española de Recuperadores de Economía Social y Solidaria*) in collaborazione con altri enti di ricerca e partecipante alla rete RREUSE. Il calcolatore presuppone però l'introduzione del numero di beni destinati a riuso, non il peso, quindi si è proceduto a stimare il peso medio di un libro, che ovviamente dipende da dimensione e da tipologia di carta utilizzata (opaca o lucida)⁷⁰, ma che, considerando la maggior parte della tipologia di libri recuperati dalla Cooperativa possiamo stimare essere di circa di 1,180 kg per libro. Ne deriva che considerando un recupero destinato a riuso nel 2018 di 16 tonnellate di libri, ossia di 16.000 kg, che equivalgono a circa a 13.560 libri, si possa stimare un quantitativo pari a 2.170 Kg di CO₂ equivalente evitata.

In Europa non esiste ad oggi un metodo comune e certo per calcolare la riduzione delle emissioni di CO₂ che deriva dal riciclo dei rifiuti, gli studiosi stanno conducendo importanti analisi in merito. Il corretto calcolo della CO₂ risparmiata applicata al caso in esame richiederebbe delle analisi tecniche specifiche e complesse in quanto diverse dinamiche influiscono sulle emissioni (es: manodopera, trasporto, tipologia e tecnologia di riciclo etc.), tuttavia sulla base di alcuni studi che si sono occupati di questo, è possibile tentare un'applicazione al nostro caso.

Per quanto riguarda ad esempio il riciclo del vetro oltre al risparmio di materia prima, bisognerebbe considerare anche le minori temperature di fusione necessarie a ottenere un prodotto finito partendo dal rottame vetroso invece che dalla materia prima, con un relativo risparmio energetico e riduzione dei volumi dei fumi di combustione, delle emissioni di ossido di azoto, di polveri e anidride carbonica. Secondo i dati esposti dal consorzio Co.Re.Ve relativamente all'attività del 2018⁷¹ emerge che a fronte di un ammontare di vetro destinato al riciclo pari a 1.885.957 t, sono stati risparmiati, oltre a energia diretta e indiretta pari a circa 320.000 TEP (tonnellate equivalenti di petrolio), anche un totale, tra diretta e indiretta, di 2.082.000 t di CO₂ equivalenti. Possiamo derivarne quindi circa un risparmio di 1,1 t di CO₂ per tonnellata di vetro riciclata. Riportando il calcolo con riferimento all'ammontare destinato

⁶⁹ Presente al seguente link: <http://reutilizayevitaco2.aeress.org/en/>, per ulteriori informazioni si veda: https://issuu.com/aeress/docs/13339_dossier_calculadora_de_carbon

⁷⁰ Per maggiori dettagli: <https://ingegneria365.wordpress.com/2016/05/01/il-peso-dei-libri-p-08/> Normativa Tab 3,1,1 delle NTC08

⁷¹ Disponibile al link: <https://coreve.it/wp-content/uploads/2019/06/PspCorevemaggio2019-dati2018-31maggio2019.pdf> (pp.12)

a riciclo da parte della Cooperativa nell'anno 2018, pari a 1.324 t, si stima che la Cooperativa abbia permesso un risparmio di CO₂ equivalente di circa 1.456 t nel 2018.

Tabella 11 – Dettaglio raccolta rifiuti per tipologia di bene

			CO2 risparmiata (t)	
	2017	2018	2017	2018
Total material collected	6.349	9.612		
Total reuse locally	446	363		
Total recycling locally	5.686	8.928		
Total material diverted from landfill local	6.132	9.291		
	tonnes	tonnes		
Furniture				
collected locally	127	109		
sold second hand locally	116	106		
sent for recycling/recycled locally	5	2		
(W)EEE				
collected locally	538	666		
sold second hand locally	21	24		
dismantled and sent for recycling locally	514	652		
Textile				
collected locally	540	535		
sold second hand locally	195	143		
sent for recycling locally	171	321		
sold second hand export				
sent for recycling export	13			
Glass				
collected locally	272	1.323		
sold second hand locally				
sent for recycling/recycled locally	271	1.324	298	1.456
Paper & Paperboard				
collected locally	936	1.528		
sold second hand locally				
sent for recycling/recycled locally	937	1.524		
Packaging & Plastics				
collected locally	115	372		
(prepared for) reuse locally				
sent for recycling/recycled locally	115	375		
Vegetable oil				
collected locally	35	46		
sold second hand locally				
sent for recycling/recycled locally	35	46		
Small consumer goods (not electronic)/household/leisure				
collected locally	106	208		
sold second hand locally	85	60		
Books				
collected locally	53	37		
sold second hand locally	16	16	2,17	2,17
sent for recycling/recycled locally	31	16		
Toys				
collected locally	6	6		
sold second hand locally	4	4		
Bicycles				
collected locally	6	7		
sold second hand locally	5	6		
sent for recycling/recycled locally	1	1		
DIY				
collected locally	6	12		
sold second hand locally	5	5		
sent for recycling/recycled locally				
sold second hand export				
sent for recycling/recycled export				
Metal scrap				
collected locally	841	1.046		
sold second hand locally				
sent for recycling/recycled locally	838	1.021		
sold second hand export				
sent for recycling/recycled export				
Wood				
collected locally	2.746	3.679		
sold second hand locally				
sent for recycling/recycled locally	2.746	3.609		
sold second hand export				
sent for recycling/recycled export				
Batteries				
collected locally	22	37		
sold second hand locally				
sent for recycling/recycled locally	23	37		

Fonte: Elaborazione personale su dati forniti dalla Cooperativa

Una breve riflessione, con particolare riferimento alla filiera del tessile risulta interessante, in considerazione delle criticità sollevate dalla presidente durante una delle interviste. Nel corso degli anni la quota parte di beni/rifiuti tessili intercettati (parte donata e parte raccolta dalle “campane raccogliatrici” da considerarsi come rifiuto) destinata al riuso è notevolmente diminuita, (possiamo notare questa tendenza anche nella specificazione del dettaglio ricavi nel paragrafo “Dati Economici” alla voce “Recupero abbigliamento”). Questa dinamica è imputabile ad alcuni fattori, quali, primo tra tutti, la riduzione della qualità dei materiali con cui l’abbigliamento è confezionato, che lo rende difficilmente recuperabile. Il modello operativo tipico delle grandi catena *low cost* della *fast fashion*, non solo non permette di riutilizzare l’abbigliamento secondo lo scopo “originario” del bene, quindi come indumento, ma limita fortemente anche la possibilità sia di riciclarne le materie prime, che così facendo perderebbero notevolmente le loro funzionalità, sia di derivarne beni da destinare ad altri usi, quali il pezzame venduto all’ingrosso alle aziende per la pulizia dei macchinari industriali in quanto incapaci, date le fibre sintetiche, di assolvere adeguatamente a capacità di pulizia.

Con riferimento agli altri vantaggi generati dalle attività di riuso, alcuni studi condotti dalla rete RREUSE (2015) dimostrano che l’attività di preparazione al riutilizzo può permettere la creazione di un importante numero di opportunità di lavoro a livello locale, infatti il potenziale di lavoro legata al riutilizzo riferito a una specifica quantità di materiale è superiore rispetto alla stesso ammontare di materiale riciclato, destinato alla discarica o incenerito (per 10.000 t di rifiuti trattati si possono generare 296 posti di lavoro per il riuso mentre solo 36 per il riciclo, 6 per la discarica, 1 per l’inceneritore). Le stime affermano che la preparazione al riutilizzo dell’1% della produzione di rifiuti urbani in Europa potrebbe creare 200.000 posti di lavoro, l’1,5% 300.000 posti di lavoro, il 2% 400.000 posti di lavoro e così via.

Inoltre il beneficio sociale raddoppia se queste attività sono svolte da imprese sociali, è stato infatti dimostrato che l’inserimento lavorativo di un disoccupato in un’impresa sociale produce un rendimento netto di 12.000 Euro per il governo e la società ed è pertanto fondamentale mantenere un dialogo continuo tra pubblico e privato sociale, che non solo offre servizi sociali e ambientali, ma apporta anche know how e innovazione.

Figura 13 – I benefici sociali e ambientali del riuso



Fonte: RREUSE (2015)

Alcuni affermano che le due attività di riuso e riciclo potrebbero integrarsi in modo tale che i centri di preparazione al riutilizzo producano anche materia prima seconda con riferimento a ciò che non si è riusciti a recuperare né a riutilizzare e questo è ciò che effettivamente avviene ad Insieme. Inoltre per le attività di riparazione e di eco design c'è necessità di artigiani e di soggetti specializzati. Secondo alcune stime elaborate con riferimento al modello Prisca (CE, 2015) è stato stimato che il modello potrebbe produrre direttamente 10.000 posti di lavoro, che vuol dire una cooperativa di 15 persone ogni cinque isole ecologiche, una delle quali dovrebbe essere un centro del riuso e questo rapporto di insedialità ottimale porterebbe a 8-10-11.000 posti di lavoro diretti, che genererebbero una capacità di indotto significativa (es: sistema di logistica), pari a circa 3 e mezzo/4 volte i posti diretti creati. Questo anche con riferimento al fatto che nel momento in cui viene sviluppato il mondo dell'usato si può sviluppare anche l'artigianato delle riparazioni e della creazione, in cui potrebbero trovare un posto importante anche i giovani artigiani che sperimentano nuove tecnologie e che avrebbero dei vantaggi perché potrebbero utilizzare materia prima ad uso artigianale, producendo beni a costi minori in quanto comprare legno, metallo, plastica quale flusso di derivazione di un centro di riutilizzo costerebbe meno rispetto ad acquistarla dalla nuova produzione.

6.4 Fase 4: Verifica e valutazione dei risultati

La verifica e la valutazione dell'analisi di impatto ha attinenza con l'attendibilità dei dati e dei risultati nonché la considerazione degli effetti di breve e di lungo periodo che in tale contesto, non disponendo di dati in serie storica, non è possibile effettuare. È bene precisare in merito che l'utilità della valutazione d'impatto, a livello interno, sta anche nell'analizzare i progressi (o non) che la Cooperativa produce negli anni confrontando i risultati raggiunti, in termini di impatto, sia con la *baseline*, ossia la situazione di partenza o l'anno precedente, sia con il target obiettivo (qualora individuato) che la Cooperativa o anche valutatori esterni (è il caso dei certificatori per i progressi ambientali) pongono per ogni variabile considerata. Inoltre considerazioni in termini di efficacia ed efficienza dovrebbero essere svolte con riferimento agli standard di mercato. Questo potrebbe essere agevole con riferimento alla maggior parte degli output, sebbene in tal contesto sia complicato dal fatto che la Cooperativa sia pioniera, a livello italiano ed europeo, nell'adozione di questo modello per la gestione dei rifiuti, ma più difficile con riferimento agli outcome, per lo meno fino a quando non si diffonderanno rendicontazioni d'impatto tali da permettere la comparazione tra le imprese.

Per quanto riguarda invece la “depurazione” dell'outcome stimato da altri possibili elementi sulla base di quanto esposto nel capitolo II, si possono fare alcune riflessioni. Con riferimento all'attribuzione dell'impatto generato sui beneficiari, in termini di miglioramento della qualità della vita, alle attività della Cooperativa, sono ovviamente da considerare una serie di variabili esogene rispetto all'intervento formativo che possono influire sulla buona riuscita o meno del percorso del singolo soggetto. Infatti trattandosi di aspetti qualitativamente estremamente complessi (l'integrazione si correla con la qualità della vita e con la condizione di benessere soggettivo e sociale della persona), sono molti i fattori che vi concorrono (ambientali, culturali, sociali, economici, ecc.) quindi non padroneggiabili, né regolabili, entro programmi individualizzati di intervento sociale. Non potendo attuare tecniche complesse, quale ad esempio il *Randomized control trials*, in termini generali si può affermare che se la maggior parte dei soggetti interessati dall'intervento della Cooperativa ha registrato un miglioramento delle proprie competenze, questo sia principalmente attribuibile al percorso educativo seguito e sarebbe difficilmente accaduto in ogni caso. È possibile ipotizzare tuttavia che l'effetto benefico si riduca nel tempo, soprattutto qualora il tirocinio venga lasciato fine a se stesso senza che l'individuo riesca a trovare altre opportunità per sviluppare o mettere in pratica le competenze raggiunte.

Gli outcome associati alla dinamica ambientale invece, probabilmente in ragione della loro natura maggiormente quantitativa e “tecnica” possono essere attribuiti con maggior certezza alle attività svolte dall’impresa, sebbene in merito si attendano analisi scientifiche più precise.

Per quanto riguarda le dinamiche relative al cambio delle abitudini e dei comportamenti dei soggetti che hanno partecipato agli eventi di sensibilizzazione della Cooperativa, anche in questo caso non si può aver certezza che l’attività dell’impresa sociale sia stata l’unica determinante, ma è certo che un accrescimento nel tempo di abitudini volte a maggiore sostenibilità da parte dei cittadini interessati sia correlata al forte impegno che l’ente pone all’aspetto educativo, inoltre alcune domande specifiche poste nei questionari possono confermarlo.

6.5 Fase 5: Monitoring, reporting e miglioramento

Questa fase è rivolta all’identificazione di adeguati strumenti di comunicazione dei risultati ai diversi stakeholder interni ed esterni all’impresa. Per quanto riguarda la comunicazione delle attività svolte e dei risultati raggiunti la Cooperativa non ha ad oggi mai redatto il Bilancio Sociale, ma si è in questi mesi attivata al fine di elaborarlo per la prima volta con riferimento all’anno 2019 e nel futuro.

Ad oggi il sistema di comunicazione appare molto frammentato in quanto consiste nella pubblicazione di report che rispondono alle specifiche esigenze del singolo stakeholder e nella compilazione della documentazione per contratto definita con ogni attore, quali ad esempio i questionari per Banca Etica, le *survey* per la rete europea RREUSE, la rendicontazione dei dati ambientali e la loro tracciabilità richiesta dai certificatori. Questi documenti e altri report periodici vengono di fatto utilizzati per la comunicazione dei risultati anche ai soci, mentre articoli, materiali informativi, newsletter, video pubblicati nel sito web e in occasione degli incontri con la cittadinanza o eventi, sono utilizzati per la rendicontazione della propria attività a cittadini, comune e società civile.

Comunque gli eventi di incontro organizzati dalla Cooperativa al fine del coinvolgimento degli stakeholder sono molteplici: le riunioni si svolgono su più livelli, con cadenze differenziate che consentono la comunicazione bidirezionale tra soci e CdA e la condivisione delle decisioni strategiche e operative, in ambito organizzativo e sociale/educativo.

Sicuramente da questo punto di vista forse la cooperativa manca di un sistema di

comunicazione più sistematico e accurato, data la molteplicità degli stakeholder con cui entra in contatto. Riesce comunque a sostenere le necessità ed esigenze informative di ogni categoria, ma questo a costo della perdita di molto tempo e risorse a livello amministrativo interno. La redazione da quest'anno in avanti del Bilancio Sociale, magari integrato con qualche metrica d'impatto, potrà probabilmente risolvere queste criticità, in quanto un unico strumento maggiormente standardizzato potrà essere usato come risposta alle esigenze informative di più categorie di soggetti congiuntamente con relativo benefici in termini di tempo speso e risorse impiegate.

7. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Cooperativa sociale Insieme si presenta come perfetto esempio di entità operante nell'economia sociale in grado di perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile nelle sue tre dimensioni: sociale, economica e ambientale. Le competenze ed esperienze della Cooperativa, nonchè la sua affidabilità, le hanno permesso di divenire pioniera nella sperimentazione di virtuosi progetti europei, di porsi come buon esempio e promotrice dello sviluppo di pratiche similari a livello nazionale ed europeo.

Essa è un perfetto esempio di “impresa sociale di comunità”, sorta a Vicenza come espressione della volontà dei cittadini che fanno dell'attività ambientale un'occasione per la tutela dei beni comuni locali a contrasto di iniziative di gestione dei rifiuti spesso lucrative e illecite, che distruggono valore sociale e ambientale invece che crearne. Si configura come un modello di innovazione sociale, capace di creare sinergia e coesione, mettendo a sistema le attività di singoli cittadini, che sono allo stesso tempo produttori e fruitori di beni e servizi, imprese, associazioni e istituzioni e rispondendo così ad esigenze plurime di mutualità.

A mio sommo parere essa rispetta perfettamente, a dispetto di molte altre entità similari, la definizione di cooperativa sociale sancita all'art. 1. Legge 381/91 secondo cui “*Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini...*” in quanto, crea progetti condivisi di cittadinanza, in cui fondamentale è l'attenzione alla comunità in cui si abita, alla tutela ambientale, agli stili di vita e dei consumi e alla partecipazione sociale. In questo modo è in grado di generare beneficio non solo nei confronti dei soggetti target principali, ma di produrre un valore condiviso stabile e duraturo che incide sulla qualità della vita sociale ed

economica della comunità intera seguendo l'idea secondo cui sono le risorse economiche a provenire da quelle sociali e non viceversa.

Inoltre la peculiare attività d'impresa che essa svolge, a forte valenza ambientale, permette ai soggetti svantaggiati, a differenza di altri settori in cui le cooperative di tipo b operano, di sentirsi partecipi nel contribuire alla realizzazione di una finalità importante e nobile, quale quella della tutela ambientale.

Per quanto riguarda i sistemi di valutazione d'impatto già adottati, la Cooperativa svolge delle importanti rendicontazioni soprattutto con riferimento ai dati ambientali, ma può sicuramente migliorare la precisione della raccolta e di analisi sviluppando dei sistemi interni che le permettano di giungere a una visione sia più approfondita, ma anche finale sintetica d'insieme. A tal proposito sicuramente un inventario maggiormente dettagliato dei beni che giungono alla Cooperativa sia quale rifiuto, che donazioni ed in particolare quelli che poi verranno destinati a riuso può essere utile, anche per migliorare la gestione della rotazione del magazzino e delle vendite, seguendo, soprattutto con riferimento all'abbigliamento, la stagionalità.

Con riferimento alla dimensione sociale, possono essere certamente applicati nel breve termine le misurazioni prima suggerite e potrebbe essere utile, per raggiungere un maggior grado di dettaglio, sviluppare un questionario da somministrare ai soggetti svantaggiati atto a indagare le dimensioni del benessere soggettivo, seguendo come spunto gli indicatori proposti dall'ISTAT per la valutazione del benessere equo e sostenibile, nonché pensare di sviluppare le scale di valutazione per la valutazione dei soggetti inseriti con maggiori valori.

La limitatezza nella disponibilità di alcuni dati e nella possibilità di svolgere analisi maggiormente tecniche, ha posto dei vincoli all'applicazione degli indicatori individuati, mi riferisco in particolare al risparmio della CO₂. Tali analisi potranno certamente essere sviluppate in futuro, sia grazie allo sviluppo di ricerche scientifiche ed accademiche nell'ambito della gestione dei rifiuti, che possono fornire delle indicazioni più precise in merito alla quantificazione dei benefici attribuibili alle attività di riuso e riciclo, sia con future analisi di impatto applicate alla Cooperativa.

Sebbene siano da considerare alcune criticità che colpiscono le attività di riuso e preparazione al riutilizzo, quali la crescente deperibilità dei beni in un mercato connotato da un approccio "usa e getta", la conseguente scarsità di riparatori competenti e la maggiore convenienza per talune tipologie merceologiche dell'attività di riciclo di materia piuttosto che di preparazione

al riutilizzo, attualmente si sta sviluppando enormemente il settore in cui la Cooperativa opera e l'interesse da parte dei cittadini a queste tematiche. Si pensi ad esempio al crescente sviluppo, a livello europeo e ora anche nazionale, dei “*Restart parties*”, ossia eventi gratuiti, su modello dei *Repair Cafè* londinesi, in cui gruppi di esperti volontari insegnano ed aiutano i cittadini a dare una nuova vita a prodotti lenti o guasti.

Ad ogni modo le elaborazioni relative alla *Theory of change* e all'analisi degli stakeholder, possono rivelarsi d'aiuto nell'importante sforzo che la Cooperativa sta attualmente mettendo in atto per la redazione del bilancio sociale, per il monitoraggio ed eventuale riorientamento di strategie interne nonché nell'attuare azioni adeguate per il coinvolgimento degli stakeholder e per una comunicazione più efficiente dei risultati, come precedentemente spiegato.

L'adozione dei KPI qui proposti, con relativa raccolta dati e applicazione, è sicuramente l'aspetto centrale e di maggiore novità del processo, nonché forse quello che richiede un maggiore sforzo di implementazione. Essi si configurano come un nostro suggerimento e si affida pertanto alla Cooperativa la considerazione in merito a un loro effettivo utilizzo.

Certamente, se è vero che per taluni il calcolo può rilevarsi abbastanza semplice, per altri la richiesta di risorse e tempo può essere notevole e quindi la loro adozione dovrebbe avvenire in considerazione dei costi e dei benefici associati al loro utilizzo.

D'altra parte, è opportuno far constatare che tali modelli ed analisi sono oggi sempre più utilizzati dalle organizzazioni operanti nell'impact investing (istituzioni creditizie o fondi di private equity), pertanto uno sforzo della Cooperativa in tal senso potrebbe, oltre che rendere più palesi i benefici generati, permetterle di guadagnare un vantaggio competitivo rilevante nell'accesso a possibili fonti di finanziamento e investimento finalizzati all'impatto sociale e ambientale.

Quindi l'adozione di un Bilancio Sociale, integrato anche da metriche d'impatto, sebbene non obbligatorie, può produrre vantaggi tangibili per l'impresa sociale, quali aumento del valore percepito dagli stakeholder, maggiore fidelizzazione dei dipendenti e dei clienti, con conseguente incremento delle vendite.

CONCLUSIONI

La promozione di un modello economico che permetta uno sviluppo sostenibile, per far fronte all'attuale contesto di crisi, nel rispetto coordinato della triplice dimensione (sociale, ambientale ed economica) è oggi al centro di molte discussioni politiche, istituzionali ed accademiche.

Il settore dell'economia sociale può avere un ruolo fondamentale nello sviluppo di una società volta a perseguire obiettivi di sostenibilità e tra i suoi attori assumono particolare rilevanza le imprese sociali, la cui natura imprenditoriale, ma orientata a uno scopo sociale e/o ambientale esplicito, diviene un approccio innovativo alla definizione del legame tra impresa e società, volto a risolvere problematiche sociali e ambientali con lo scopo di generare valore condiviso. Il suo potenziale nel promuovere concrete opportunità di progresso sociale, all'insegna della prosperità, viene quotidianamente confermata dalla crescita nella diffusione di iniziative imprenditoriali che hanno come scopo la massimizzazione dell'outcome sociale mediante un forte spirito di servizio nei confronti della comunità.

La Riforma del Terzo Settore oltre a produrre un'importante sistemazione a livello normativo del settore, da sempre caratterizzato da interventi scollegati e molteplici dubbi interpretativi, ha attribuito maggiore riconoscimento al ruolo delle imprese sociali e ha introdotto delle modifiche per incentivarne lo sviluppo, quali l'ampliamento dei settori di intervento, che si indirizzano sempre più anche ad azioni volte alla tutela ambientale e alla *circular economy*, la predisposizione di fondi volti alla promozione sociale, gli sgravi fiscali e la possibilità di distribuzione di utili ai soci nel rispetto dei limiti previsti dalla legge. Quest'ultimo aspetto attribuisce maggiore appetibilità al modello dell'impresa sociale favorendo la loro possibilità di accedere a fonti di capitale, considerando in particolare il forte sviluppo che sta avendo il settore dell'*impact investing* anche attraverso strumenti finanziari specifici.

In tal contesto la necessità di misurare in modo oggettivo l'impatto sociale che questi enti generano e di comunicarlo in modo chiaro diviene fondamentale ed in Italia è divenuto pure obbligatorio per certe organizzazioni, come sancito dal recente D.M. 29 Luglio 2019.

Lo sviluppo di strumenti ed indicatori capaci di misurare l'impatto sociale e ambientale è pertanto oggetto di molti studi accademici, degli stessi attori sociali che vogliono assumere maggiore consapevolezza e comunicare gli effetti della loro attività e da governi ed

investitori, che cercano di individuare modelli che permettano loro un'efficiente allocazione delle risorse. Si assiste quindi al proliferare di un'ampia serie di metodologie e processi utilizzabili dalle imprese sociali per la gestione del proprio impatto. Tra questi, in particolare, è stato illustrato un modello utilizzato a livello internazionale che si sviluppa in cinque fasi: esame del contesto con elaborazione della catena del valore, analisi degli stakeholder, definizione degli indicatori e loro applicazione - a tal proposito le imprese possono consultare una gran numero di strumenti e database internazionali - verifica dei risultati raggiunti e infine comunicazione di questi ai soggetti interessati.

Questo modello è stato applicato al caso Cooperativa Insieme, una società operativa nell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati in attività di riuso e riciclo, al fine di elaborare una adeguata struttura per la valutazione di impatto. Certamente l'analisi, che ha risentito di forti limitazioni nella fase applicativa dei KPI di outcome e output individuati a causa della mancanza di dati disponibili, si configura come un tentativo di sperimentazione da contestualizzarsi nell'acceso dibattito accademico attuale e lasciando al futuro ulteriori e più precise elaborazioni (anche in coerenza con gli sviluppi che si prevede avverranno nella valutazione di impatto sociale e ambientale). Esso si pone in coerenza con il bisogno che le cooperative sociali oggi manifestano fortemente: esprimere in modo oggettivo il loro contributo alla generazione di valore sociale, per acquisire la dignità interlocutoria e l'attenzione che meritano da parte dei loro stakeholder, superando la logica che ha banalizzato e reso opinabile la loro rilevanza per lungo tempo.

La Cooperativa potrà così considerare di implementare autonomamente, in tutto o in parte, questo modello nei prossimi anni, anche grazie allo sviluppo di processi interni sulla rendicontazione ed analisi dei risultati. Sicuramente un modello simile è utile per sviluppare riflessioni strategiche, elaborare il Bilancio Sociale integrato da metriche d'impatto e, infine, per una efficace comunicazione a stakeholder e potenziali investitori dei risultati raggiunti all'insegna anche di una maggiore fidelizzazione di clienti, dipendenti e comunità in generale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Acemoglu D., Robinson J.A., 2012. *Perché le nazioni falliscono. Alle origini di potenza, prosperità, e povertà*. Milano: Il Saggiatore

Acumen Fund Metrics Team, 2007. *The Best Available Charitable Option*. Disponibile al link: <https://acumen.org/wp-content/uploads/2013/03/BACO-Concept-Paper-final.pdf>

Assolombarda, 2012. *Linee guida per lo sviluppo di indicatori sulle prestazioni del Sistema di Gestione Ambientale*. Disponibile al link: <https://www.assolombarda.it/servizi/ambiente/documenti/dispensa-linee-guida-per-lo-sviluppo-di-indicatori-sulle-prestazioni-del-sistema-di-gestione-ambientale-aprile-2012>

Bauman Z., 2002. *Modernità liquida*. Roma-Bari: Laterza

Aiccon, (s.d). *L'impresa sociale in Europa*. Disponibile al link: <https://www.consorziofarsiprossimo.org/foca/category/5economiecooperativa?download=48:economia-cooperativa>

Bengo I., Arena M., Azzone G., Calderini M., 2015. *Indicators and metrics for social business: a review of current approaches*. Journal of Social Entrepreneurship, 7(1), pp. 1-24. Disponibile al link: <http://dx.doi.org/10.1080/19420676.2015.1049286>

Bernardoni A., Picciotti A., 2015. *L'innovazione delle cooperative sociali tra mercato e comunità*. Disponibile al link: <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2015/06/colloquio15-bernardoni-picciotti.pdf>

Bhatt B. Hebb, T. 2013. *Measuring Social Value: A Social Metrics Primer*. Carleton University. Disponibile al link: <https://carleton.ca/3ci/wp-content/uploads/Social-Metrics-Primer-Sept-20-final-2.pdf>

Borzaga C., Fici A., 2004. *La riforma delle società cooperative. Vincoli e opportunità nel nuovo diritto societario*. Trento: Edizioni31 (Euricse). Disponibile al link: <https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/borzaga-fici.pdf>

Borzaga C., Zandonai F., 2009. *L'impresa sociale in Italia. Economia e istituzioni dei beni comuni*. (s.l.)

Borzaga C., Fazzi L., 2011. *Le imprese sociali*. n.d: Carocci editore

Borzaga, C., Poledrini, S., Galera, G., 2017. *Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics*. Euricse Working Papers, 96 |17.

Callegari L., 2004. *Inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate. Cooperazione, mediazione e valutazione negoziale nelle buone prassi integrative*. Disponibile al link: http://www.csapsa.it/wpcontent/uploads/2013/10/INCLUSIONE_LAVORATIVA_E_SOCIALE.pdf

Carpi T., 1997. *The prospects for the social economy in a changing world*. Annals of Public and Cooperative Economics. Disponibile al link: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8292.00045>

CESE, 2012. *L'economia sociale nell'unione europea*. Disponibile al link: http://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/resume_CESE2012-it.pdf

Chiaf E., 2013. *Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo*. Impresa Sociale. Disponibile al link: <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/21-il-valore-creato-dalle-imprese-sociali-di-inserimento-lavorativo.html>

Chiaf E., 2015. *Un'analisi degli indicatori di impatto sociale. Social impact indicators identification*. Centro Studi Socialis, Brescia. Disponibile al link: http://www.actsocial.eu/wpcontent/uploads/2015/07/II_Ricerca_Socialis_Social_impact_indicators_identification.pdf

CIRIEC, 2016. (A cura di: Monzón J.L. e Chaves R.) *Sviluppi recenti dell'economia sociale nell'Unione europea*. Disponibile al link: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-it-n.pdf>

Clark C., Rosenzweig W., Long D., Olsen S., 2004. *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures*. Disponibile al link: https://centers.fuqua.duke.edu/case/knowledge_items/double-bottom-line-project-report-assessing-social-impact-in-double-bottom-line-ventures/

Commissione Europea, 2011. *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*. Brussels. Disponibile al link: <https://www.fi-compass.eu/publication/other-resources/social-business-initiative-creating-favourable-climate-social>

Commissione Europea, 2013. *Social economy and social entrepreneurship*. Social Europe Guide, vol. 4. Disponibile al link: <https://www.euricse.eu/it/publications/guida-alleconomia-sociale-e-allimprenditoria-sociale/>

Commissione Europea, 2014. *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*. Disponibile al link: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:2zePnS4pvhoJ:https://ec.europa.eu/social/BlobServlet%3FlangId%3Dit%26docId%3D13401%26+&cd=3&hl=en&ct=clnk&gl=it>

Commissione Europea, 2015. *EU-LIFE + Environment Policy and Governance LIFE/11/ENV/00277. SOCIAL REPORT PROGETTO PRISCA*. Disponibile al link: <http://www.pdc.minambiente.it/sites/default/files/progetti/prisca-social-report-progetto-prisca-long-version-final-pdf.pdf>

Confcooperative, 2018. *La responsabilità delle piccole cose: dall'utopia alla sostenibilità. Bilancio di sostenibilità 2018*. Disponibile al link: <https://www.confcooperative.it/LInformazione/Archivio/la-responsabilit224-nello-sviluppo-sostenibile>

CoReVe, 2019. *Piano specifico di prevenzione 2019. Risultati di Raccolta e Riciclo 2018*. (pp. 12) Disponibile al link: <https://coreve.it/wp-content/uploads/2019/06/PspCorevemaggio2019-dati2018-31maggio2019.pdf>

D'Aleo V., Lo Bue S., Vesperi W., Morabito G., 2015. *MODELLI E STRUMENTI DI FINANZIAMENTO DELL'IMPRESA SOCIALE: IMPACT INVESTMENTS E SOCIAL BOND, CROWDFUNDING E MICROCREDITO*. Disponibile al link: <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2015/06/colloquio15-daleo-lobue-vesperi-morabito.pdf>

Defourny J., M. Nyssens, 2006. *Defining social enterprise*. In Aiccon, *L'impresa sociale in Europa*. (s.l)

Defourny J., Nyssens M., 2013. *Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?* Disponibile al link: https://www.researchgate.net/publication/282656972_Social_innovation_social_economy_and_social_enterprise_what_can_the_European_debate_tell_us

Depedri S., 2016. *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo IMPACT*. Euricse. Disponibile al link: <https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2016/09/Position-Paper.pdf>

Du Tertre. In CESE, 2012. *L'economia sociale nell'unione europea*. (pp.50)

Dyllick T., Hockerts K., 2002. *Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141. In: Sebastiani R., 2013. *Corporate Sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. Milano: Franco Angeli (pp. 15-82)

Epstein J., Yuthas K., 2014. *Measuring and Improving Social Impacts. A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. Disponibile al link: https://www.bkconnection.com/static/Measuring_and_Improving_Social_Impacts_EXCERPT.pdf

EU, 1980. *Carta dell'Economia Sociale*. In CIRIEC, 2016. (A cura di: Jose Luis Monzón e Rafael Chaves) *Sviluppi recenti dell'economia sociale nell'Unione europea*. Disponibile al link: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-it-n.pdf>

European Commission, 2015. *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, Synthesis Report. Disponibile al link: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

EVPA, 2013. *A practical guide to measuring and managing impact*. Disponibile al link: http://www.oltreventure.com/wpcontent/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf

EVPA, 2016. *IMPACT MEASUREMENT IN PRACTICE. In-depth case studies*. Disponibile al link: <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/impact-measurement-in-practice-in-depth-case-studies>

Fici A., Galletti D. (a cura di), 2007. *Commentario al decreto sull'impresa sociale (D.lgs. 24 marzo 2006, n. 155)*. Torino: Giappichelli

Fici A. (a cura di), 2018. *La riforma del Terzo Settore e dell'impresa sociale*. Napoli: Editoriale scientifica

Fiorentini G., Bufali M.V. e Ricciuti E., 2016. *Misurazione dell'impatto sociale: i 4 modelli*. Vita Bokazine. Disponibile al link: <http://www.vita.it/it/article/2016/10/04/misurazione-dellimpatto-sociale-i-4-modelli/141019/>

Gadrey J. In CESE, 2012. *L'economia sociale nell'unione europea*. (pp.50)

Galera G., Borzaga C., 2009. *Social Enterprise: An International Overview of its Conceptual Evolution and Legal Implementation*. Social Enterprise Journal 5(3):210-228. Disponibile al link: https://www.researchgate.net/publication/242341675_Social_Enterprise_An_International_Overview_of_its_Conceptual_Evolution_and_Legal_Implementation

GECES, 2015. *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*, Sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto 2014, Commissione Europea, Luxembourg, 2015. Disponibile al link: <https://publications.europa.eu/it/publication-detail/-/publication/0c0b5d38-4ac8-43d1-a7af-32f7b6fcf1cc>

GIIN, 2018. *Annual Impact Investor Survey*. Disponibile al link: <https://thegiin.org/research/publication/annualsurvey2018>

Grieco C., Michelini L., Iasevoli G., 2014. *Measuring Value Creation in Social Enterprises. A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), pp. 1173-1193. Disponibile al link: <http://dx.doi.org/10.1177/0899764014555986>

Herzberg, 1987. In Callegari L., 2004. *Inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate. Cooperazione, mediazione e valutazione negoziale nelle buone prassi integrative* (pp. 118). Disponibile al link: http://www.csapsa.it/wp-content/uploads/2013/10/INCLUSIONE_LAVORATIVA_E_SOCIALE.pdf

IAIA, 2015. *Social Impact Assesment: Guidance for assessing and managing the social impact of project*. Disponibile al link: https://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA_Guidance_Document_IAIA.pdf

ILO, 2017. *Girls in mining: Research findings from Ghana, Niger, Peru and the United Republic of Tanzania*. Disponibile al link: https://www.ilo.org/ipecc/Informationresources/WCMS_IPEC_PUB_5304/lang--en/index.htm

Impronta Etica, 2016. *LE LINEE GUIDA PER LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE. Una guida pratica per le organizzazioni*. In collaborazione con SCS Consulting Disponibile al link: http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto_def.pdf

Inspiring Impact, 2013. *The Code of Good Impact Practice*. Disponibile al link: <https://www.inspiringimpact.org/wp-content/uploads/2018/01/Code-of-Good-Impact-Practice.pdf>

Isfol, Turchini A., Spitilli F. (a cura di), 2015. *Il welfare che cambia: il non profit nell'erogazione dei servizi sociali*, Roma. Disponibile al link: <http://isfoloia.isfol.it/xmlui/handle/123456789/1375>

ISNET, Seminario di Studio "Misurazione e valutazione degli impatti economici e sociali del Terzo Settore". Università di Roma La Sapienza, 20/10/2015.

Istat, 2018. *Rapporto SDGs 2018 Informazioni Statistiche per l'Agenda 2030 in Italia. Prime analisi*. Disponibile al link: <https://www.istat.it/it/archivio/218446>

Jackson T., 2009. *Prosperity Without Growth?* Disponibile al link: http://www.sd-commission.org.uk/data/files/publications/prosperity_without_growth_report.pdf

Kramer R.M., 1981. *Voluntary Agencies in the Welfare States*. University of California Press, Berkeley. In D'Aleo V., Lo Bue S., Vesperi W., Morabito G., *MODELLI E STRUMENTI DI FINANZIAMENTO DELL'IMPRESA SOCIALE: IMPACT INVESTMENTS E SOCIAL BOND, CROWDFUNDING E MICROCREDITO* (pg. 3)

La Rosa M., Gori M., 1978 (a cura di). *L'autogestione. Democrazia politica e democrazia industriale*. Roma: Città Nuova (pp.22).

Leydesdorff L., 2000. *A Sociological Theory of Communication. The Self-Organization of the Knowledge-Based Society*. Boca Raton: Universal-Publishers,. In: Zamagni S., Venturi P., Rago S., 2015. *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in *Impresa Sociale*, 6-2015, p. 77-97. Disponibile al link: <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html>

M. Musella in A. Fici (2018). *La Riforma del Terzo Settore e dell'impresa sociale*. Editoriale scientifica. Napoli (pp. 361-377)

Maas K., Liket K., 2011. *Social Impact Measurement: classification of methods* (pp. 5). Disponibile al link:

https://www.researchgate.net/publication/226052913_Social_Impact_Measurement_Classification_of_Methods

Maslow A.H., 1973. *Motivazione e personalità*, Roma: Armando. In Callegari L., 2004. *Inclusione lavorativa e sociale delle persone svantaggiate. Cooperazione, mediazione e valutazione negoziale nelle buone prassi integrative* (pp. 118). Disponibile al link:

http://www.csapsa.it/wp-content/uploads/2013/10/INCLUSIONE_LAVORATIVA_E_SOCIALE.pdf

Meadows D.H., Meadows D.L., Randers J., Behrens W.W. III, 1972. *The limits to growth*. (s.l.): Potomac Associates, Universe Books

Mio C., 2013. *Programmazione e Controllo delle Vendite: una prospettiva di sostenibilità*. (s.l.) Egea.

Musciagna A., Di Benedetto E., 2004. *Valutazione della prestazione ambientale per le piccole e medie imprese*. Disponibile al link:

<http://old.enea.it/com/web/pubblicazioni/Valutazione.pdf>

Nicholls J., 2015. *Measuring Social Impact, Pioneers Post Quarterly*, Summer, 1, pp. 49-53

Nuovo Trattato di Economia Sociale, 1830. In CIRIEC, 2016. (A cura di: Monzón J.L. e Chaves R.) *Sviluppi recenti dell'economia sociale nell'Unione europea*. Disponibile al link: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-875-it-n.pdf>

Ognibene M., Notarstefano G., 2015. *L'impresa sociale in Italia: Profili normativi e prospettive socio-economiche*. Iris Network. Disponibile al link: <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2015/06/colloquio15-ognibene-notarstefano.pdf>

Olsen S., Galimidi B., 2008. *Catalog of Approaches to impact Measurement*. Disponibile al link:

[http://www.midot.org.il/Sites/midot/content/File/CATALOG%20OF%20APPROACHES%20TO%20IMPACT%20MEASUREMENT\(1\).pdf](http://www.midot.org.il/Sites/midot/content/File/CATALOG%20OF%20APPROACHES%20TO%20IMPACT%20MEASUREMENT(1).pdf)

Pace R., 2004. *La creazione di valore nelle imprese sociali*. Bologna: Pitagora Editrice. In: Zamagni (2015)

Papa Francesco, 2015. *Laudato sì, Enciclica sulla cura della casa comune*. Milano: San Paolo

Perrini F., 2007. *Social entrepreneurship: imprenditorialità per il cambiamento sociale*. Milano: Cultura d'impresa Egea

Perrini F., Vurro C., 2013. *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*. Egea. Milano

Pisano, 2018. Disponibile al link: (<https://slideplayer.it/slide/12427014/>)

Porter M.E., Kramer M.R., 2011. *Creare valore condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*. Harvard Business Review. Disponibile al link:

<http://dipartimenti.unich.it/pers/tarquiniol/file/Porter%20e%20Kramer,%20Creare%20valore%20condiviso,%20HBR,%202011.pdf>

Rawls J., 1972. *Una teoria della giustizia*. (a cura di Maffettone S. e Santini U.). I ed. riv., Milano: Feltrinelli, 2008.

Raworth K., 2017. *L'economia della "ciambella", sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*. Milano: Edizioni Ambiente

RREUSE, 2015. *Briefing on job creation potential in the re-use sector*. Disponibile al link: <http://www.rreuse.org/wp-content/uploads/Final-briefing-on-reuse-jobs-website-2.pdf>

Scheck B., 2016. *Giving Thoughts: A Standard for Social Impact Reporting*. Disponibile al link:

<https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/Conference%20Board%20Social%20Impact.pdf> Scheck B., 2019. *Workshop on impact assessment and reporting*. Munich Business School, 14-15/10/2019

Scott W.G., 2003. Sostenibilità del marketing e marketing sostenibile. In: Sebastiani R., 2013. *Corporate Sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. Milano: Franco Angeli (pp. 79-82)

Sebastiani R., 2013. *Corporate Sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. Milano: Franco Angeli (pp. 15-82)

Sefea Impact SGR, 2019. *Guida ai processi di gestione e misurazione degli impatti* (e allegati). Documento riservato – non divulgabile, sviluppato in collaborazione con Tiresia, Politecnico di Milano. (L'utilizzo è stato autorizzato dalla controparte)

Social Impact agenda per l'Italia, 2017. *Modelli di risposta ai nuovi bisogni sociali e possibili scenari di riforma*

Social Impact Investment Task Force, 2014. *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia*. Disponibile al link:

<http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Rapporto%20Italiano%20Ultima%20versione.pdf>

Spear R., Defourny J., Favreau L., Laville J.L., 2001. *Tackling social exclusion in Europe: The contribution of the social economy*. Disponibile al link:

<https://www.researchgate.net/publication/42789938> *Tackling social exclusion in Europe the contribution of the social economy*

Stiglitz E., Sen A., Fitoussi J.P., 2009. *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress* (pp.14). Disponibile al link: <https://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2016/09/Position-Paper.pdf>

Terjesen S., Lepoutre J., Justo R., Bosma N., 2011. *Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The global entrepreneurship monitor social entrepreneurship study*. Disponibile al link: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2327154/mod_resource/content/5/Artigo6-%20GEM-WorkingPaper11-07.pdf

The SROI Network, 2012. *A guide to Social Return on Investment*. Disponibile al link: <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

Turner G., 2008. *A Comparison of 'The Limits to Growth' with Thirty Years of Reality. Socio-Economics and the Environment in Discussion (SEED)*. CSIRO Working Paper Series. Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation (CSIRO).

Randers J., 2012. *2052: A Global Forecast for the Next Forty Years*. G. Bologna (a cura di). Milano: Edizioni Ambiente.

VanMarrewijk M., Werre M., 2003. *Multiple Levels of Corporate Sustainability*. Journal of Business Ethics, 44 (2/3), 107-119. In: Sebastiani R., 2013. *Corporate Sustainability e competitività delle imprese. Lo sviluppo sostenibile come opportunità per un nuovo modo di fare impresa*. Milano: Franco Angeli (pp. 15-82)

Venturi P., Zandonai F., 2014. *L'Impresa Sociale in Italia Identità e sviluppo in un quadro di riforma*. Rapporto Iris Network, Trento. Disponibile al link: <http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2014/12/Rapporto-Iris-Network.pdf>

Venturi P., Rago S., 2016. *FIT4SE – Financial Tools for social enterprise. Analisi del contesto economico e finanziario delle imprese sociali*. Disponibile a link: <https://www.aicon.it/en/pubblicazione/financial-tools-for-social-enterprises/>

Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm*. Bologna: Il Mulino

Venturi P. (a cura di), 2017. *Valore e potenziale dell'impresa sociale. Economie plurali per generare progresso e impatto sociale*. Disponibile al link: <http://www.socialimpactagenda.it/wp-content/uploads/2017/12/Valore-potenziale-dellimpresa-sociale-visualizzazione.pdf>

Venturi P., 2017. *La questione della misurazione dell'impatto sociale. Proposta di un percorso intenzionale*. Disponibile al link: http://www.evtnetwork.it/wp-content/uploads/2016/11/2017_Venturi_misurazione-impatto-sociale.pdf

Vesce C., ForumCT, 2016. *Analisi, misurazione e valutazione dell'impatto sociale delle Reti di Economia Solidale*. Disponibile al link: http://www.economiasolidale.net/sites/default/files/allegati/2016_SELS_07_ImpattoSocialeRES.pdf

WCED, 1987. *Our Common Future*. Rapporto Brundtland. Oxford University Press

Weisbrod, 1988. *The Non-profit Economy*. Harvard University Press, Cambridge. In D'Aleo V., Lo Bue S., Vesperi W., Morabito G., *MODELLI E STRUMENTI DI FINANZIAMENTO DELL'IMPRESA SOCIALE: IMPACT INVESTMENTS E SOCIAL BOND, CROWDFUNDING E MICROCREDITO* (pg. 3-4)

Wiedmann T., Minx J.C., 2008. *A Definition of Carbon Footprint*. Disponibile in: https://www.researchgate.net/publication/247152314_A_Definition_of_Carbon_Footprint

Phineo, 2016. *Social Impact Navigator*. PHINEO. Berlino. Disponibile al link: <https://www.phineo.org/>

ISTAT, 2018. *Rapporto BES 2018: il benessere equo e sostenibile in Italia*. Disponibile al link: <https://www.istat.it/it/archivio/224669>

Wilson M., 2003. *Corporate sustainability: What is it and where does it comes from?*. Ivey Business Journal, 67(4): 1-5. In: Sebastiani R., 2013. (pp 15-82)

Young M.A., 1997. *Non-profit Entrepreneurship*, International Encyclopedia of Public Administration. In D'Aleo V., Lo Bue S., Vesperi W., Morabito G., *MODELLI E STRUMENTI DI FINANZIAMENTO DELL'IMPRESA SOCIALE: IMPACT INVESTMENTS E SOCIAL BOND, CROWDFUNDING E MICROCREDITO* (pg. 3-4)

Zamagni S., Venturi P., Rago S., 2015. *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in *Impresa Sociale*, 6-2015, p. 77-97. Disponibile al link: <http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141-misurazione-impatto-sociale.html>

Zamagni S., 2018. *La ratio delle Linee Guida del Governo sulla Valutazione di Impatto Sociale*. Vita Bookazine. Disponibile al link: <http://www.vita.it/it/article/2018/04/13/la-ratio-delle-linee-guida-del-governo-sulla-valutazione-di-impatto-so/146545/>

<https://www.euricse.eu/it/>

<http://www.insiemesociale.it/>

<https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

<https://irisnetwork.it/>

<https://thegiin.org/>

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

<https://www.un.org/en/>

<https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/>

<http://reutilizayevitaco2.aeress.org/en/>

Appendice 1

L'ECONOMIA SOCIALE NELLE POLITICHE DELL'UNIONE EUROPEA

Negli ultimi cinquant'anni le autorità dell'UE hanno iniziato a prestare sempre maggiore attenzione all'economia sociale, seppure non in modo omogeneo, riconoscendone l'importanza nello sviluppo sociale ed economico dell'Europa.

Il percorso del suo riconoscimento istituzionale con il conseguente sviluppo di politiche europee specifiche inizia negli anni '80 arrivando nel 1989 alla comunicazione della Commissione al Consiglio *“Le imprese dell'economia sociale e la realizzazione del mercato europeo senza frontiere”*, atta a formare una base giuridica europea sotto forma di statuto per cooperative, associazioni, mutue. Inoltre ha previsto la formazione dell'Unità Economia sociale in seno alla direzione generale XXIII della Commissione, con il compito di preparare una legislazione europea, analizzare e incentivare lo sviluppo del settore di cooperative, mutue, associazioni e fondazioni, valutarne le criticità, creare rapporti tra le parti che non sono organizzate e stabilire un rapporto con le federazioni rappresentative e sensibilizzare i soggetti decisionali su questo settore. Nel 2000 l'Unità è stata ristrutturata dividendo le sue responsabilità tra la DG Imprese Industrie, concentrata soprattutto su aspetti economici di cooperative, mutue e fondazioni e la DG Affari Sociali, con competenze in merito a associazioni e fondazioni.

In quegli anni inoltre sono state pubblicate relazioni, rapporti e risoluzioni che evidenziano il valore sociale aggiunto dell'economia sociale⁷² da parte della Comunità Europea:

Il CESE, un organo consultivo dell'UE nel cui III gruppo sono presenti rappresentanti dell'economia sociale e che ne hanno creato un'apposita categoria, nel 1986, insieme al CCACE (Comitato di coordinamento delle associazioni di cooperative europee), ha promosso un convegno europeo dell'economia sociale e ha pubblicato il primo studio europeo sulle cooperative, mutue assicurazioni e associazioni. Il Parlamento Europeo, che nel 1990 aveva istituito un intergruppo Economia sociale, poi soppresso, l'ha ricostituito nel 2005. Infine il CMAF (Comitato consultivo delle cooperative, mutue, associazioni e fondazioni) costituito nel 1998 con lo scopo di elaborare pareri in merito a diverse questioni inerenti alla

⁷² Il Parlamento ha pubblicato relazioni su argomenti quali il contributo delle cooperative allo sviluppo regionale (Avgerinos), il ruolo delle cooperative nella costruzione europea (Mihl) e le cooperative e la cooperazione per lo sviluppo (Trivelli), mentre la risoluzione proposta da Eyraud, Jospin and Vayssade (1984) invitava il Consiglio e la Commissione ad esaminare le possibilità di istituire una legislazione europea delle associazioni.

promozione dell'economia sociale a livello dell'UE, abolito nel 2000, ha lasciato il posto alla CEP-CMAF (Conferenza europea permanente delle cooperative, mutue, associazioni e fondazioni), come piattaforma europea per tenere contatti con le istituzioni europee. Sono susseguiti una serie di iniziative per garantire riconoscimento giuridico e visibilità all'economia sociale.

Nell'attuare provvedimenti in materia le istituzioni europee si trovano generalmente di fronte a due problemi: la carente base giuridica che caratterizza l'economia sociale e una definizione concettuale insufficiente e generica nei testi dell'UE basata su forma giuridica piuttosto che su attività realizzate e che convive con un insieme di altri termini ("terzo settore", "società civile"), che rendono difficoltosa l'arrivo a un consenso su una terminologia univoca utilizzabile.

Ne è conseguito anche che il coinvolgimento dell'economia sociale da parte dell'Unione Europea è stata spesso limitata ad alcuni settori con una visione ristretta del suo potenziale e dei benefici che avrebbe potuto apportare e inizialmente le prime politiche di bilancio europee destinate all'economia sociale programmate dal Parlamento non sono decollate a causa del disaccordo del Governo.

Successivamente il posto nella politica di bilancio dell'UE è stato trovato con politiche per l'occupazione e la coesione sociale attraverso i bilanci dei programmi pluriennali di promozione delle PMI e dell'occupazione, come le iniziative ADAPT e EQUAL, particolarmente importante, i programmi Azione locale per l'occupazione e il Capitale sociale locale e nel Fondo sociale europeo sottoforma di misure rivolte a sostenere le iniziative locali (sottomisura 10/b). Questi programmi hanno avuto effetto ad ampio raggio, sul piano sia nazionale che internazionale, nel rafforzamento dell'economia sociale europea sotto forma di federazioni, reti, attività di ricerca, culturali e politiche.

Nel 1997 la Commissione su iniziativa del Parlamento Europeo ha dato avvio al progetto pilota "Terzo sistema e occupazione" specificatamente diretto all'economia sociale e gestito dalla DG Occupazione e Affari Sociali fino al 2001 per un totale di 81 progetti e 20 milioni di euro. Sono inoltre stati avviati all'inizio del 2000 alcuni programmi anche da parte della DG Imprese ed è stato istituito all'interno di tale DG un gruppo di riflessione, dibattito e consultazione formato da professionisti nel mondo dell'economia sociale e da rappresentanti degli Stati membri con il compito di esaminare questioni politiche generali e di far pubblicizzare alla Commissione le buone pratiche.

La crisi economica e finanziaria ha incrementato le disuguaglianze economiche e sociali in Europa con negative conseguenze sulla qualità della vita e la coesione sociale (Venturi e Rago, 2015). In ragione di ciò la tematica dei servizi sociali è divenuto centrale per l'Unione Europea (Commissione Europea, 2011) infatti la formazione di una rete di sicurezza diviene fondamentale per sostenere individuo e coesione sociale.

In particolare il richiamo ai servizi fa riferimento a quelli di interesse generale (SIG), divisi in servizi di interesse economico generale (SIEG), riguardanti le attività economiche che si riferiscono all'interesse pubblico generale e i servizi sociali di interesse generale (SSIG), riferiti ai servizi forniti al cittadino per garantire coesione e inclusione sociale da rendere disponibili universalmente e di elevata qualità.

Durante il disequilibrio la riduzione dei finanziamenti non ha permesso che alla maggiore domanda corrispondesse pari incremento di offerta per cui la Commissione ha finanziato alcuni progetti sociali nell'UE, dando maggiore spazio all'economia sociale, ma in particolare alle imprese sociali grazie anche alle parole derivanti dal mondo accademico⁷³. Rilevanti in tal senso sono stati: la comunicazione della Commissione *“Riesame dello Small Business Act per l'Europa”* allo scopo di fare il punto dell'applicazione di tale normativa e valutare le esigenze delle PMI europee in merito, a cui è seguita *“l'Iniziativa per l'imprenditoria sociale” (Social Business Initiative)* e previste agevolazioni all'accesso ai programmi finanziari utilizzabili da questo settore. È stato concordato in questo documento che evitando di ridurre un concetto ancora in fase di sviluppo a una definizione troppo stringente, l'imprenditorialità sociale potesse essere racchiusa entro tre caratteristiche principali:

1. porsi un obiettivo sociale come scopo di sviluppo delle attività innovative
2. reinvestire profitti soprattutto nel perseguimento dell'obiettivo sociale
3. avere un modello organizzativo e una struttura proprietaria che si basa su principi democratici e partecipativi che si fondano sul concetto di “giustizia sociale”

In questo modo i soggetti dell'imprenditoria sociale sono concepite come un sottoinsieme dell'innovazione sociale, contribuendo al cambiamento sociale, definito come l'insieme delle trasformazioni nel panorama istituzionale di una società in un preciso periodo temporale in particolare con riferimento a questioni sociali non tradizionalmente affrontate dal mercato o da istituzioni già esistenti, il cui confine tra “sociale” ed “economico” risulta sfumato e che

⁷³ Si veda ad esempio: *Dalle parole ai fatti: sostegno alle cooperative e imprese sociali per un'Europa più inclusiva, sostenibile e prospera*; la risoluzione del Parlamento europeo del 2009 sull'economia sociale (relazione Toia) o il parere del CESE sul tema Diversità delle forme di impresa.

riguardano l'intera società rendendola più partecipativa contribuendo al benessere della collettività.

Sempre nel 2011 la Commissione ha dato vita a una strategia pluriennale, partendo dal *Single Market* (o «Atto per il Mercato Unico»), con il quale sono state definite dodici leve per stimolare la crescita e rafforzare la fiducia, in cui l'ottava leva è proprio l'imprenditoria sociale, identificata con l'economia sociale con lo scopo di: “favorire lo sviluppo delle imprese che hanno scelto – al di là della ricerca legittima di un profitto finanziario – di perseguire anche obiettivi di interesse generale, di sviluppo sociale, etico o ambientale”.

L'economia sociale ha poi assunto vera rilevanza con la strategia Europa 2020, volta alla realizzazione di uno sviluppo sostenibile e che si era posta tre priorità principali: crescita intelligente, caratterizzata da conoscenza e innovazione, crescita sostenibile con maggiore attenzione all'uso delle risorse e crescita inclusiva, permettendo che l'occupazione generasse coesione sociale e territoriale definendo cinque obiettivi target da raggiungere⁷⁴. Il ruolo dell'economia sociale, che vede una prevalenza dei diritti delle persone su quelli del capitale e sono caratterizzati da meccanismi e sistemi valoriali che permettono distribuzione equa del reddito e ricchezza, è fondamentale nella realizzazione degli obiettivi della strategia Europa 2020 e coerente con gli obiettivi e strategie che essa persegue, in quanto con riferimento alla crescita intelligente è stato evidenziato che essa incentiva lo sviluppo di un'economia basata su conoscenza e innovazione. Con riferimento alla crescita sostenibile le imprese dell'economia sociale si caratterizzano per sistemi valoriali attenti al contesto ambientale e volte all'internalizzazione di costi sociali e creazione di esternalità positive con particolare attenzione alle generazioni future. Inoltre per perseguire gli obiettivi occupazionali nella pratica si è dimostrato come l'economia sociale sia un ottimo rimedio al contrasto alla disoccupazione, precarietà del lavoro ed esclusione sociale di soggetti vulnerabili. Infine questi principi vengono ribaditi nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, il programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'ONU.

⁷⁴ Tali specifici obiettivi sono: accrescere il tasso di occupazione dal 69 al 75 %; investire il 3 % del prodotto interno lordo in ricerca e sviluppo; ridurre l'effetto serra, sviluppare le energie rinnovabili ed accrescere l'efficienza energetica; ridurre il tasso di abbandono scolastico; ridurre del 25 % il numero di persone che vivono in povertà

Appendice 2

SCHEDA DI VALUTAZIONE SOGGETTI SVANTAGGIATI

NOME E COGNOME Periodo dal _____
Sociale Insieme

COOPERATIVA

SETTORE:

COMPILATORI:

1. PERSONA

ASPETTO ESTERIORE E CARATTERISTICHE PERSONALI

Inadeguato

Adeguato

Altro

Indicatori: - Cura dell'igiene personale, -Adeguatezza del vestire,-Umore ed emotività, -
Adeguatezza dei comportamenti, - Reazioni degli altri

2. RELAZIONE - SOCIALIZZAZIONE

2.1 RELAZIONE CON I COMPAGNI

(Rapporto con i pari)

- Inadeguata (i conflitti con gli altri o l'isolamento sono difficilmente sanabili)
- Difficoltosa (la relazione è talvolta conflittuale o di isolamento)
- Adeguata (Non ci sono problemi tali da compromettere la socializzazione)

Modalità di socializzazione:

- Alla pari
- Da sottomesso
- Da leader
- Di isolamento

2.1 RELAZIONE CON GLI OPERATORI

(Rapporto con l'autorità)

Difficoltosa

Adeguata

Modalità di rapporto:

- Corretto verso l'autorità
- Timoroso

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| - Aggressivo | <input type="checkbox"/> |
| - Collaborativo | <input type="checkbox"/> |
| - Dipendente | <input type="checkbox"/> |
| - Difensivo | <input type="checkbox"/> |
| - Altro | <input type="checkbox"/> |

3.LAVORO

3.1 SEQUENZE SVOLTE

- Molto semplici (Limitate a poche operazioni sempre uguali)
- Abbastanza complesse (Che impegnano una serie di azioni fra loro concatenate)
- Molto complesse (Esecuzione del compito in ogni sua parte, compresi la preparazione e il riordino dei materiali)

Preferenze per un tipo di lavoro:

- Manuale e manipolativo
- Con uso di strumenti piccoli e maneggevoli
- Con uso di strumenti potenzialmente pericolosi
- Nessuna particolare preferenza

3.2 CAPACITA'

(Grado complessivo di abilità)

- Di spostamento (abilità motoria) Manuali (abilità manuale)
-) Di coordinazione (padronanza dei movimenti) Organizzative (padronanza della complessità)

Osservazioni:.....

3.3 CAPACITA' DI APPRENDIMENTO

(Tempo e sforzo richiesti per imparare ad eseguire un compito)

Insufficiente Sufficiente Buona

(meno del 50% della sufficienza)(adatta a contesto aziendale)(maggiore della sufficienza)

di quanto potrebbe)	alle capacità)	continuamente)
<u>Osservazioni:</u>		
<u>4.3.2 Rispetto delle regole:</u>		
- Puntualità (quanti giorni arriva in ritardo)		<input type="checkbox"/>
- Costanza quotidiana (quanti giorni di assenza)		<input type="checkbox"/> _____
- Accetta e rispetta poco consapevolmente le regole		<input type="checkbox"/>
- Gestisce consapevolmente il rapporto con le regole		<input type="checkbox"/>
<u>4.3.3 Consapevolezza della condizione di lavoratore:</u>		
- Non percepisce il contesto lavorativo		<input type="checkbox"/>
- Predilige la dimensione ricreativo-occupazionale		<input type="checkbox"/>
- Gestisce con responsabilità la propria condizione lavorativa		<input type="checkbox"/>

NOTE:

Appendice 3

QUESTIONARIO VALUTAZIONE SODDISFAZIONE INTERNA

Domande	Risposte				
	vero	abbastanza vero	né vero né falso	inesatto	completamente falso
Mi piace il mio lavoro					
Sono tenuto informato sui diversi aspetti della vita della cooperativa					
I miei suggerimenti e le iniziative che propongo vengono tenute in considerazione					
Le retribuzioni e i benefit sono paragonabili a quelli di un'altra cooperativa dello stesso settore					
La cooperativa è conosciuta nel territorio					
La cooperativa si preoccupa dei clienti					
La cooperativa si preoccupa delle persone in inserimento lavorativo					
Sento di contribuire alla mission aziendale					
Mi sento parte integrante dell'organizzazione					
I volontari sono integrati nelle attività					
La partecipazione è favorita all'interno della cooperativa					
Lavorare molto sembra più importante di come					
Il mio lavoro viene valutato adeguatamente					
Ricevo una formazione e un orientamento adeguati					
E' permesso prendere in autonomia le decisioni quotidiane necessarie per svolgere il mio lavoro ordinario					
Ho la possibilità di crescere e di imparare					
Chi lavora in cooperativa ha una particolare attenzione per l'ambiente					
Chi lavora in cooperativa ha una particolare attenzione per il sociale					
Le attrezzature con cui lavoro sono sicure					
Ho tutti gli strumenti per fare al meglio il mio lavoro					
Nel rapporto educativo ho tutti gli elementi per svolgere al meglio il mio lavoro					
Procedure e istruzioni di lavoro sono chiare					
Gli aggiornamenti relativi al mio lavoro sono puntuali					
Gli obiettivi che mi riguardano sono ben pianificati					
Nella mia attività il lavoro è distribuito equamente					
Ho la possibilità di confrontarmi con i colleghi per risolvere i problemi e condividere le decisioni.					
Tutti rispettano le istruzioni e le procedure					
Il sistema di comunicazione interna e il sistema informativo sono adeguati					

Appendice 4

Autocertificazione criteri ESG negativi e positivi

	Sì	No
<i>DIMENSIONE AMBIENTALE</i>		
- è coinvolta nei settori dell'energia nucleare, petrolifero e minerario		X
- produce prodotti dannosi per la salute o OGM		X
- causa rilevanti impatti ambientali negativi o un utilizzo eccessivo di risorse		X
- è stata oggetto di accuse o sanzioni economiche o amministrative, incorse per danni ambientali o inquinamento o prodotti dannosi		X
- adotta sistemi di riduzione delle proprie emissioni, sistemi di riduzione/recupero/riutilizzo dei rifiuti, sistemi di efficientamento energetico e/o utilizzo di energia da fonti rinnovabili	X	
- adotta pratiche di selezione dei fornitori in base alla sostenibilità ambientale	X	
- utilizza prodotti con impatti positivi sulla salute e/o all'ambiente	X	
- adotta sistemi di monitoraggio ambientale	X	
- detiene certificazioni ambientali	X	
<i>DIMENSIONE SOCIALE</i>		
- è coinvolta nei settori delle armi convenzionali e non (es. mine antiuomo), del gioco d'azzardo, del tabacco e della pornografia		X
- ha registrato incidenti sul lavoro mortali o gravi		X
- effettua test sugli animali		X
- è stata oggetto di accuse o sanzioni economiche o amministrative da parte dei fornitori		X
- è stata oggetto di accuse o sanzioni economiche o amministrative incorse per violazioni dei diritti umani (lavoro forzato, lavoro minorile, etc.) e dei lavoratori (discriminazione, etc.)		X
- adotta pratiche per il rispetto dei diritti dei lavoratori e contro ogni discriminazione (conciliazione, sicurezza, inclusione di giovani e di soggetti svantaggiati)	X	
- adotta pratiche per il miglioramento dell'ambiente e del benessere lavorativo (welfare aziendale, politiche retributive, monitoraggio soddisfazione..)	X	
- ha percorsi di formazione su salute e sicurezza, crescita professionale, responsabilità sociale, buone pratiche	X	
- adotta processi di verifica che i clienti non operino in settori a impatto negativo (ESG) e/o abbiano pratiche scorrette		X
- adotta sistemi di controllo/certificazione della qualità e sicurezza dei prodotti, gestione dei reclami, soddisfazione percepita, rapporti con le associazioni dei consumatori	X	
- adotta sistemi per la gestione dei reclami, la rilevazione della soddisfazione dei clienti	X	
- adotta processi di verifica che i fornitori non operino in settori a impatto negativo (ESG) e/o abbiano pratiche scorrette	X	
- adotta pratiche di selezione dei fornitori in base alla sostenibilità sociale	X	
- adotta sistemi di integrazione degli interessi di tutti gli stakeholder dell'azienda, sviluppa iniziative a favore della Comunità	X	
<i>DIMENSIONE GOVERNANCE</i>		
- adotta procedure per garantire la trasparenza dei propri processi decisionali	X	
- adotta sistemi di controllo e gestione	X	
- detiene certificazioni/rating di legalità	X	
- è stata oggetto di accuse o sanzioni economiche o amministrative incorse per corruzione e frode		X
- adotta politiche di gestione relative al controllo interno, gestione dei rischi, trasparenza fiscale, politiche anti-corruzione	X	
- ha un presidio organizzativo con responsabilità di CSR, produce reportistica non finanziaria accessibile		X

RINGRAZIAMENTI

Un sentito ringraziamento al professor Alberto Lanzavecchia per l'infinita disponibilità e pazienza con cui ha accompagnato lo sviluppo di questo elaborato e per il profondo senso etico che si impegna a trasmettere nello svolgere il suo ruolo educativo.

Grazie alla grande famiglia che è Cooperativa sociale Insieme per la collaborazione, partecipazione e gentilezza nel fornirmi le informazioni necessarie: il vostro aiuto è stato prezioso.

Forte gratitudine infine per il team di Sefea Impact SGR, che mi ha prontamente dato la possibilità di utilizzare strumenti e competenze per lo svolgimento della valutazione d'impatto, per avermi accolto e aver guidato i miei primi incerti passi nel conoscere e approfondire questo interessante tema.