



# *UN'ANALISI DEGLI INDICATORI DI IMPATTO SOCIALE*

## *Social impact indicators identification*

PROJECT: "Attracting communities towards social enterprise investment - ACT SOCIAL"

CALL FOR PROPOSAL: "Supporting the demand and supply side of the market for social enterprise finance"

REFERENCE: VP/2013/017

BUDGET HEADING: 04.04 18



Funded by the  
European Union



A cura di.

*Centro Studi in imprese cooperative, sociali ed enti non profit*

Autore:

Elisa Chiaf, PhD

Research Fellow in Management

Department of Economics and Management - University of Brescia



Funded by the  
European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

## INDICE

INTRODUZIONE .....	6
1.L'IMPATTO SOCIALE.....	7
1.1.Definizione di impatto e della sua misurazione.....	7
1.2.Le motivazioni della misurazione d'impatto .....	8
1.3.Il processo di misurazione dell'impatto.....	9
1.4.Misurare l'impatto sociale: mito o realtà?.....	10
2.I PRINCIPALI METODI DI MISURAZIONE DELL'IMPATTO .....	12
1.5. Prima di iniziare - Chiarire le motivazioni che sottostanno alla valutazione .....	12
1.6.Teorizzare il progetto/l'intervento.....	13
1.7.Misurare e descrivere processo, contesto e impatto .....	13
1.8.Spiegare se gli impatti ottenuti sono dovuti al nostro progetto/intervento.....	14
1.9.Sintetizzare quanto emerso in un giudizio valutativo finale.....	15
1.10.Disseminare i risultati e utilizzarli.....	15
3.LE IMPRESE SOCIALI TARGET DI PROGETTO.....	16
1.11.Le imprese analizzate: caratteristiche "anagrafiche" .....	16
1.12.Gli aspetti economici, patrimoniali e finanziari delle imprese analizzate .....	18
1.13.Le imprese analizzate e il legame con contributi e donazioni .....	19
1.14.Le imprese analizzate e gli strumenti a sostegno delle stesse.....	20
1.15.Le imprese analizzate, la comunicazione e il legame con il territorio.....	21
1.16.Le imprese sociali della Valcamonica, alcune indicazioni dall'analisi condotta .....	21
4.INDICATORI DI IMPATTO PER LE IMPRESE SOCIALI TARGET DEL PROGETTO	23
1.17.Misurare l'impatto socio-economico delle imprese che erogano servizi sociali-assistenziali-educativi .....	23
1.17.1.Un esempio di misurazione dell'impatto socio-economico delle imprese sociali che offrono servizi sociali-assistenziali- educativi .....	24



Funded by the  
European Union



1.18.Misurare l'impatto socio-economico delle imprese sociali di inserimento lavorativo...	30
1.18.1.Un esempio di misurazione dell'impatto socio-economico delle imprese sociali di inserimento lavorativo.....	31
5.CONCLUSIONI.....	34
6.BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	35



Funded by the  
European Union



## • INTRODUZIONE

Obiettivo della presente ricerca è fornire una pratica guida operativa in tema di strumenti e metodi di misurazione dell'impatto delle imprese sociali, con un dettaglio specifico per le organizzazioni partecipanti al progetto "Attracting communities towards social enterprise investment - ACT SOCIAL".

All'interno del progetto, specifica attenzione è data all'identificare strumenti e metodi che possano supportare l'impresa sociale a reperire più agevolmente capitali finanziari a lei dedicati. In quest'ottica, pensare a strumenti finanziari specifici per l'impresa sociale è uno dei passaggi necessari, e trovare dei metodi che "misurino" l'impatto delle imprese sociali è condizione essenziale perché tali strumenti funzionino e vengano applicati. Misurare dunque l'impatto di imprese che hanno prevalentemente finalità sociali, ma che vivono sul mercato economico è l'obiettivo di tali indicatori.

Nonostante il tema della misurazione d'impatto sia particolarmente in auge in questo periodo, sia in Europa, sia specificatamente in Italia, con il presente studio si intende apportare un contributo metodologico al fine di identificare strumenti di misurazione dell'impatto adeguati alle imprese sociali italiane.

Il presente studio quindi affronterà diverse tematiche, partendo da una rassegna teorica introduttiva sul tema della definizione d'impatto sociale e sui processi di misurazione (primo capitolo), si passerà a presentare i principali metodi di misurazione dell'impatto (secondo capitolo), identificare nelle imprese sociali target di progetto i tratti distintivi che ne caratterizzano "storia" finanziaria e potenziali sviluppi futuri (terzo capitolo), e sviluppare metodi di misurazione dell'impatto a tali imprese adeguati (quarto capitolo). Al termine saranno tracciate conclusioni utili agli altri partner di progetto e ai beneficiari dello studio che vorranno usufruirne per motivi di studio o approfondimento.



- **L'IMPATTO SOCIALE**

- **Definizione di impatto e della sua misurazione**

Parlare di impatto sociale oggi significa confrontarsi con un tema molto discusso e analizzato. Soprattutto quando si analizza l'impresa sociale, il legame con l'impatto sociale è spesso richiamato. Ma cosa si intende per "impatto"?

Secondo l'OECD l'impatto è "The positive and negative, intended and unintended, direct and indirect, primary and secondary effects produced by an intervention".

Si parla dunque dell'effetto che ogni intervento genera, e dunque se guardiamo all'impatto sociale intendiamo l'effetto sociale che ogni intervento genera sulla collettività o su specifiche categorie di soggetti beneficiari.

La particolare enfasi che è posta sul tema dell'impatto sociale in questo periodo deriva da diversi fattori, primo fra tutti l'emergere del ruolo delle imprese sociali come attori dirimenti nel sistema economico-sociale attuale. Innanzi tutto assistiamo alla crisi economica, che ormai da 7 anni non demorde e non lascia spazio a segnali di ripresa, in Italia e nel resto d'Europa; d'altro canto vi è un aumento esponenziale dei bisogni e delle situazioni di vulnerabilità generate dalla crisi economica e sociale che rende le richieste di supporto, assistenza, sostegno economico sempre più diffuse e generalizzate (dai temi del lavoro a quelli dell'abitare, fino all'aumentare del bisogno di tipo psicologico e assistenziale); infine le condizioni che portano all'invecchiamento della popolazione e all'aumento delle aspettative di vita, con le conseguenti diffuse necessità. Di fronte a questo panorama, il ruolo della Pubblica Amministrazione nella risposta ai bisogni resta importante, ma non più prevalente o esclusivo. L'altro attore che sta giocando un particolare ruolo di rilievo in questa fase è infatti l'impresa sociale, intesa, come nella definizione della Social Business Initiative quale "(...) operatore dell'economia sociale il cui obiettivo principale è quello di avere un impatto sociale invece di generare un profitto per i suoi proprietari o azionisti. Essa opera producendo beni e servizi per il mercato in modo imprenditoriale e innovativo e utilizza i suoi profitti primariamente per ottenere obiettivi sociali. È gestita in modo aperto e responsabile, e, in particolare, include nella sua governance lavoratori, clienti e stakeholder coinvolti dalle sue attività commerciali". Il ruolo di tale tipologia di impresa nella società è stato riconosciuto in molti paesi europei ed extra-europei, come dimostrato anche dalla succitata "Social Business Initiative" della Commissione Europea. Si ritiene che l'impresa sociale abbia un particolare potenziale nel contribuire alla creazione di posti di lavoro e nel soddisfare le esigenze sociali ed economiche più ampie, mirando alla promozione di società più coese e inclusive.

Favorire la nascita e la crescita di tali tipologie di impresa non può dunque prescindere dal valutarne l'operato, la sostenibilità, l'efficacia e l'efficienza. Essendo esse imprese, alcuni parametri di valutazione

aziendale possono trovare applicazione (si pensi alle analisi di bilancio, piuttosto che alle metriche tipiche delle imprese *business oriented*), ma si rende necessario valutare se oltre all'obiettivo economico esse riescano a soddisfare e raggiungere gli obiettivi di tipo sociale che si pongono. A fronte di risorse scarse, soprattutto su tematiche poco redditizie come i bisogni sociali, investire e sostenere il partner giusto è interesse di tutti: della Pubblica Amministrazione che controlla l'operato, del privato sociale che spesso intermedia finanziamenti, delle imprese meritevoli che vogliono dare durabilità ai propri interventi, degli utenti che di tali azioni beneficiano, della collettività che vede risolto un problema sociale che su di essa si riversa. Per questo è necessario intervenire non solo con efficienza ma, soprattutto, con efficacia: affrontando le cause dei problemi e non limitandosi ad alleviarne i sintomi. Se fino a qualche anno fa il focus dell'attenzione, nel tema del sociale, era legato al "cosa si fa" quindi a narrazioni descrittive del proprio operato, ora si punta a spiegare "come lo si fa", mettendo in luce i risultati e i cambiamenti generati. Proprio l'enfasi sul cambiamento è quanto sottostà al tema dell'impatto generato. L'intervento sociale, l'azione dell'impresa sociale, lo specifico progetto, hanno senso solo se generano un cambiamento. Cambiamento che deve essere quantomeno positivo e misurabile. Non "significativo", poiché già si entra nel campo di un giudizio molto arduo da attribuire.

Il tema dell'impatto è quindi legato a questo: non ci si sofferma più tanto sulle risorse investite, o sulle attività realizzate, ma sul cambiamento generato, sull'effetto creato, sull'impatto generato. Misurare il proprio impatto deve partire dunque dalla genesi di ogni attività, con la domanda "quale obiettivo mi pongo? Quale cambiamento intendo generare?" Viceversa ci si limiterà a progetti che, pur buoni nelle intenzioni e nelle realizzazioni, non hanno efficacia, e nel contesto generale non meritano fiducia e sostegno. Questo cambiamento di prospettiva richiede senza dubbio una forte conoscenza del problema da affrontare e dei *desiderata* dei beneficiari, quindi quando si progetta un qualsiasi intervento sociale, nell'ottica di generare un impatto positivo sarebbe opportuno – oltre alla progettazione *ex-ante* - un investimento nel coinvolgimento previo degli stakeholder, per comprendere al meglio gli obiettivi da raggiungere e far sì che l'esito dei progetti sia più "impattante". Anche in questo senso, l'impresa sociale, data la sua natura inclusiva e partecipativa, sembra l'attore più dedicato e votato alla generazione di impatti sociali positivi e generalizzati. Definire al meglio l'impatto richiede un intervento terminologico che possa descrivere i "livelli" a cui si fa riferimento, per questo in ogni definizione dell'impatto è opportuno distinguere:

- Le risorse impiegate ("input");
- Le attività svolte;
- La quantità misurabile di beni e servizi prodotti ("output");
- I risultati nei beneficiari diretti ("outcome");
- I cambiamenti generati nei beneficiari indiretti e nella collettività ("impatto").



Risultati attesi

**Figura : Il modello logico**

I componenti di base del modello logico appena presentato illustrano la connessione tra il lavoro pianificato e i risultati desiderati.

Per “input” si intendono le risorse umane, finanziarie, organizzative e comunitarie necessarie affinché un’azione/programma/intervento possano realizzarsi.

Le attività sono concretamente le azioni messe in campo dall’azione/programma/intervento. Sono l’insieme di processi, strumenti, eventi, che si prevedono come attuazione concreta del programma. Sono lo strumento per ottenere risultati e cambiamenti.

Gli output sono i risultati diretti della attività svolte e in genere sono i “prodotti/servizi” risultanti dalle attività.

Gli outcome sono i cambiamenti specifici nei diretti partecipanti all’azione/programma/intervento. In genere si parla di outcome a breve termine raggiungibili tra 1 e 3 anni, mentre outcome a lungo termine tra i 4 e 6 anni.

La progressione logica dovrebbe portare dunque all’impatto, che secondo il presente modello si verifica entro i 7-10 anni, ed è il cambiamento che avviene nelle organizzazioni, nei sistemi, nella collettività, al termine dei progetti.

Seguendo queste definizioni terminologiche, probabilmente ai fini del successo di un progetto è doveroso guardare all’impatto, mentre per scopi più immediati (la valutazione per il proseguo di un finanziamento, ad esempio) si guarda agli outcome. Nella terminologia corrente, dato che attendere anni per definire il successo di un’azione sarebbe poco conveniente, spesso il termine “outcome” è inteso come sinonimo di “impatto”.

Descrivere tale modello logico dovrebbe essere il requisito iniziale indispensabile ogni qualvolta un’organizzazione avvia un ragionamento sulla misurazione del proprio impatto.

Spesso invece si assiste ad organizzazioni che si focalizzano sulle risorse investite, o sugli output immediati che dalle azioni derivano. Anche nella valutazione delle politiche sociali pubbliche, chiare sono le risorse, facilmente ricostruibili sono le attività e gli output, ma pochi si addentrano sul raggiungimento degli outcome. Pensiamo ad esempio alle politiche attive del lavoro alle quali assistiamo in questo periodo. L’opportunità per coloro che godono di misure di sostegno al reddito (Cassa Integrazione Guadagni, ad esempio) di effettuare dei corsi di formazione è una di tali politiche. Se chiare sono le risorse immesse, i numeri dei potenziali partecipanti ai corsi, i numeri degli effettivi partecipanti, delle ore di formazione erogate, delle competenze acquisite a fine corso, la vera efficacia dell’intervento si dovrebbe valutare rispondendo alla domanda “quante persone sono rientrate nel mercato del lavoro, grazie a quel corso di formazione?”. In realtà tale aspetto non viene quasi mai indagato.



- **Le motivazioni della misurazione d'impatto**

La valutazione dell'impatto è parte di un più grande ripensamento globale, legato al fatto di studiare e disegnare interventi basati sull'evidenza e sui risultati. Questo cambiamento di pensiero pervade le agende dei principali soggetti pubblici internazionali (si pensi ai Millennium Development Goal), e dei mercati privati (gli incentivi pay-for-performance dati alle imprese). Questa visione sta dunque pervadendo diversi settori, legati soprattutto alle politiche pubbliche o agli interventi privati che agiscono sulla collettività, quali sono gli interventi tipici dell'impresa sociale.

Il focus sui risultati e sui cambiamenti è utilizzato sia per definire target di progetti nazionali ed internazionali, sia dai manager per migliorare l'accountability dei propri progetti, definire al meglio l'allocazione delle risorse ex-ante, guidare le decisioni.

Vedere la misurazione dell'impatto come un supporto al "prendere decisioni migliori" è la chiave di volta di tutto il ragionamento.

Si può valutare l'impatto per diverse motivazioni:

- Per *decidere* se ha senso sostenere un programma o un intervento, di solito si tratta di una valutazione ex-ante, per stimare gli impatti desiderati e sostenere le informazioni per il sostegno economico al progetto;
- Per *decidere* se continuare o ampliare un progetto;
- Per *apprendere* come replicare o "scalare" un progetto pilota;
- Per *apprendere* come adattare un programma di successo a contesti diversi;
- Per *informare* i sostenitori e i donatori che il denaro è stato investito in maniera positiva (segnalando loro cosa è andato e cosa no, quali miglioramenti saranno apportati, ecc.);
- Per *informare* potenziali beneficiari e in generale le comunità dei benefici derivanti da un progetto o programma.

Ecco dunque le motivazioni a supporto della valutazione dell'impatto.

**Figura : Le motivazioni a supporto della misurazione d'impatto**

La misurazione dell'impatto è utile, inoltre, per diversi soggetti:

- per l'organizzazione che agisce l'intervento, per comprendere il proprio modello logico, per darsi degli obiettivi e perché tutti gli stakeholder interni direttamente coinvolti sappiano quale è il cambiamento a cui tendere;

- per i soggetti esterni, principalmente finanziatori, per capire l'efficacia del proprio intervento e l'eventuale continuazione/interruzione/revisione del sostegno;
- per i soggetti pubblici - laddove gli interventi abbiano finalità che coinvolgono la collettività - in quanto diretti interessati allo sviluppo del bene comune dei territori, e quindi a produrre cambiamenti positivi per e con la comunità in cui operano.

Inoltre, si può definire l'utilità della misurazione dell'impatto in base alle fasi di sviluppo di un progetto, come mostrato di seguito.

**Figura : L'utilità della misurazione dell'impatto in base alle fasi di sviluppo di un progetto**

- **Il processo di misurazione dell'impatto**

Prima di passare all'analisi degli indicatori di impatto, è opportuno soffermarsi sul processo di misurazione, considerando le sue fasi come "step obbligatori" per tutte le organizzazioni che intendono procedere con la valutazione.

Appurate le motivazioni che possono portare un ente a valutare (siano i benefici attesi più "interni" o esterni") le fasi di un buon processo di misurazione sono le seguenti:

- **Identificare gli obiettivi:** obiettivi delle varie "parti" che implementano la misurazione, obiettivi dei servizi o dei progetti che saranno misurati, ecc. Questo aiuterà a definire al meglio le componenti della teoria del cambiamento;
- **Identificare gli stakeholder:** siano essi contribuenti, beneficiari, va compreso il loro livello di impegno e gli obiettivi che da essi specificatamente derivano. La loro "identificazione" è necessaria in quanto sono elementi fondamentali da considerare nel processo di misurazione;
- **Stabilire gli indicatori di misurazione:** dalle due fasi precedenti si hanno obiettivi e soggetti responsabili degli/coinvolti dagli stessi. Questo è necessario per fissare dei "metodi di misurazione" che possano dare indicazione del raggiungimento o meno degli obiettivi e della misura con cui ciò è avvenuto.
- **Misurare, validare e valutare:** si deve poter rispondere alle seguenti domande "i risultati sono stati raggiunti?", "i risultati realizzati sono stati compresi/apprezzati dagli stakeholder?", "i risultati realizzati hanno valore per gli stakeholder?". Il valore ottenuto deve essere considerato al netto dei costi per ottenerlo.

La risposta finale da poter ottenere è "è stato ottenuto il cambiamento desiderato? In che misura?".

- **Rendicontare, apprendere e migliorare:** una fase fondamentale è quella della comunicazione e della condivisione finale di quanto ottenuto dal processo di misurazione. Questo permette di apprendere ed eventualmente perfezionare il processo, al fine di migliorare gli interventi stessi (ricordiamoci che

la valutazione non è fine a se stessa). Ovviamente la rendicontazione va preparata e studiata a seconda dell'audience che si ha di fronte e delle finalità comunicative obiettivo.

In sintesi, le fasi e le domande a cui trovare risposta sono rappresentabili come segue.

**Figura : Le fasi del processo di misurazione dell'impatto**

Il processo di misurazione deve sottendere alla consapevolezza che i risultati ottenuti potrebbero discostarsi da quelli attesi, quindi il cambiamento atteso potrebbe non verificarsi, o verificarsi in misura diversa rispetto a quella in cui gli stakeholder speravano.

Due ulteriori elementi sono da sottolineare: l'attivazione del processo, affinché lo stesso possa essere efficace, dovrebbe essere effettuata prima di avviare l'intervento o il progetto, e non nel mentre o, addirittura, una volta che il progetto è concluso. Solo avere obiettivi chiari permette di trovare il modo migliore per misurarli e verificarne il raggiungimento.

Inoltre, a parere di chi scrive, se le fasi iniziali sono imprescindibili, quella più complessa è senza dubbio la fase dell'identificazione dei metodi di misurazione. Si tratta di metodi che spesso richiedono conoscenze statistiche, econometriche o comunque complesse, non facili da presidiare. Spesso sono "costosi" in termini di tempo e risorse da impiegare per applicarli, ma si ritiene che un metodo – per quanti limiti possa avere – sia sempre meglio di "nessun metodo" e quindi della mancata valutazione.

A tal proposito, il prossimo paragrafo riporta un "position paper" presentato nell'ambito del XII Workshop sull'Impresa Sociale – tenutosi a Riva del Garda nel 2014 – sul tema dell'opportunità o meno della valutazione d'impatto, sui falsi miti o reali difficoltà che lo caratterizzano.

- **Misurare l'impatto sociale: mito o realtà?**

*Il tema della valutazione dei risultati delle azioni sociali è senza dubbio uno degli argomenti più "caldi" nel dibattito sull'impresa sociale, sulla sua affermazione nell'ecosistema economico e sulla sua possibilità di ottenere riconoscimento e sostegno.*

*Da quando il Single Market Act II ha stabilito che la Commissione Europea deve sviluppare una metodologia per misurare i benefici socio-economici creati dalle imprese sociali, il tema ha rivestito un'importanza internazionale e, senza dubbio, istituzionale. Sempre secondo la Commissione Europea "lo sviluppo di un sistema rigoroso e sistematico per misurare l'impatto delle imprese sociali è essenziale per dimostrare che l'investimento in esse porta alla creazione di risparmi e alla produzione di valore economico".*

*Una metodologia per misurare l'impatto sociale sembra dunque la chiave di volta per capire l'effettivo contributo che l'impresa sociale dà alle comunità, ai territori, ai Paesi. Un impatto che nel suo valore sociale è già riconosciuto, ma che se fosse dimostrato dai "numeri", avrebbe una risonanza e una comprensione profondamente maggiore.*

*Misurare l'impatto sociale potrebbe servire alle imprese sociali per diversi scopi: per legittimare la richiesta di contributi, finanziamenti, donazioni; per riconoscere il "valore aggiunto" che la propria attività crea sul territorio di riferimento e di conseguenza il suo coinvolgimento in processi di decisione o progettazione, oppure per far sì che il management comprenda come meglio orientare le proprie scelte future.*

*A fronte di queste evidenze, il dibattito sull'impatto sociale parte sempre con un "sì, però". In tutta la documentazione, i pareri, gli atti, le linee guida che parlano di impatto sociale, troverete una serie di premesse che suonano più o meno così:*

- *gli impatti sociali sono molto diversi tra loro, quindi è difficile misurarli e confrontarli in maniera oggettiva. Anche le imprese sociali sono diverse tra loro, soprattutto se si intende confrontare realtà di nazioni diverse, usare degli indicatori utili per un'impresa potrebbe quindi non essere adeguato per un'altra impresa;*
- *gli impatti sociali usano misure quantitative per spiegare valutazioni qualitative, e questo può sottovalutare o non rappresentare a pieno l'impatto generato;*
- *misurare l'impatto sociale è molto impegnativo, richiede un investimento di risorse, tempo e pensiero per il quale è necessario valutare con attenzione i costi-benefici dell'attività di valutazione;*
- *poiché il mondo dell'imprenditoria sociale cambia molto velocemente, è difficile definire oggi indicatori che abbiano validità duratura.*

*Sono abbastanza d'accordo con gli elementi succitati, ma non sono d'accordo con chi a fronte di essi risolve il tutto con l'arresa. A tal proposito, fu illuminante il commento di un professore a proposito della validità dei criteri di valutazione dell'impatto sociale: "Costruiamo le scelte politiche nazionali e internazionali su parametri economici che si basano su stime e congetture. Perché non dovremmo farlo con parametri sociali?".*

*In effetti, se pensiamo anche solo al caso nazionale, tutta la normativa fiscale e tributaria, e quindi le disponibilità economiche del Paese si basano su sistemi contabili che prevedono valori stimati e congetturati (nella contabilità aziendale parliamo di ammortamenti, di svalutazione crediti, di criteri di valutazione di rimanenze, ecc. che non hanno contropartite monetarie "reali"). E se prendiamo a riferimento proprio i sistemi contabili e gli indicatori di bilancio che vengono usati – spesso in maniera acritica – per dare giudizi, per stabilire sanzioni, per elargire finanziamenti anche a livello internazionale, possiamo rispondere alle premesse di cui sopra. Riprendendo l'elenco citato:*

- *le metriche di misurazione dei risultati economici sono riconosciute nonostante le normative, le dimensioni e le attività di imprese diverse in Paesi diversi;*
- *spesso le misurazioni contabili mancano nella rappresentazione dell'azienda. Possiamo conoscere l'utile di un'azienda, il suo MOL, il suo EBITDA e – limitandoci ad essi - non conoscere nulla in merito ad anni di esperienza, prodotti di qualità, alta specializzazione, imprenditori illuminati o contesti favorevoli. Anche gli indicatori economici non danno piena rappresentazione della storia di un'azienda, anche della più “tradizionale” azienda manifatturiera, eppure li utilizziamo sempre, da anni. E sono il parametro per valutare il successo dell'azienda, di un settore, di un sistema;*
- *la misurazione dei risultati economici è impegnativa, le aziende hanno responsabili amministrativi o intere funzioni adibite all'amministrazione, alla contabilità, alla programmazione e al controllo, ecc. Si spendono intere giornate di lavoro di diverse persone per registrare fatture, stendere la prima nota, fare le scritture di assestamento, chiudere il bilancio;*
- *anche il sistema economico cambia mutevolmente, il mondo delle aziende si è radicalmente trasformato negli ultimi 10 anni, eppure i principi contabili non sono stati completamente stravolti.*

*Qualcuno potrebbe obiettare che il confronto tra criteri di valutazione economica e criteri di valutazione sociale non regge, dato che per i primi esiste un obbligo normativo alla redazione di un bilancio, alle dichiarazioni a finalità fiscali, ecc. Non sono del tutto d'accordo. Certamente la norma e l'obbligo normativo sono un grande incentivo all'azione, ma sono anche quasi certa che si tratti di cultura. Cultura aziendale, prima di tutto.*

*Penso che tutti noi, di fronte alla possibilità di avviare una nuova attività, ci chiederemmo: “Sarà sostenibile? Produrrà un utile? Rispetterà i parametri per ottenere un finanziamento?”*

*E di fronte all'avvio di un'impresa sociale, quanti si chiederebbero, oltre alle domande appena citate: “Avrò un impatto sociale? La mia attività sociale produrrà valore? Creerà risparmi per la collettività? Sarà più impattante donare alla mia attività o ad altre?” Forse pochi.*

*A fronte di “buone attività”, motivate da mission e obiettivi sociali, perché porsi queste domande? Perché, quindi, misurare l'impatto sociale?*

*Alcuni ritengono che la crisi e la scarsità di risorse abbia reso necessario porre delle metriche di valutazione per definire chi, più di altri, meriti il sostegno economico e finanziario. Altri parlano di moda. Io preferisco parlare di cultura.*

*Penso che nel processo ragionato di costruzione dell'impresa sociale e delle sue caratteristiche sia necessario chiedersi se e come si possa valutare l'esito prodotto. Soprattutto se all'impresa sociale si dà un ruolo rilevante per portare le nostre società a superare la crisi e ad essere più inclusive, a “creare opportunità per il futuro”, si rende necessario stabilire se e come si stia lavorando bene e quanto si possa migliorare.*



*Di fronte a questa esigenza, il parere di chi scrive è che sia necessario definire strumenti che possano misurare l'impatto sociale. Viceversa ci troveremo, tra alcuni anni, ad avere processi condivisi che portano a misurazioni non comparabili nel tempo e nello spazio. Per quanto la definizione di un processo con specifiche fasi possa essere utile, ritengo che sia fondamentale, in questa fase, iniziare a proporre dei metodi di valutazione su cui riflettere. Non penso che l'obiettivo sia la creazione di un unico parametro, seppure l'idea di arrivare a un indicatore di "utile/perdita sociale" possa essere accattivante, ritengo invece che la rosa si debba ridurre a un set di strumenti che permettano la misurazione e la comparazione degli esiti delle attività di un'impresa sociale.*

*Se poi anche la riforma dell'impresa sociale parla di legittimazione per quelle imprese che hanno impatti sociali positivi, la necessità si fa più impellente. (...)*

## • I PRINCIPALI METODI DI MISURAZIONE DELL'IMPATTO

L'idea di poter riassumere in un documento di ricerca tutte le metodologie per la misurazione d'impatto che un'impresa sociale può utilizzare è senza dubbio "sfidante".

Per questo motivo, nel diffusissimo dibattito sul tema, si è scelto di prendere a riferimento alcuni documenti chiave, dai quali sono tratte le indicazioni che seguono, rielaborate dall'autrice del presente testo.

Specificatamente, i principali metodi di misurazione dell'impatto sono stati classificati e presentati suddividendoli in base al momento in cui ci si trova, all'interno del processo di valutazione.

È opportuno precisare che alcuni dei seguenti metodi di misurazione richiedono competenze e presidio di tematiche statistico-matematiche non di facile utilizzo, così come l'impegno di tempo e risorse che non tutte le imprese (o non in tutte le fasi di un'impresa) hanno a disposizione.

Ciò detto, a parere di chi scrive è opportuno fornire un set di strumenti a chi intende approcciarsi alla tematica, al fine di poter dare capacità di scelta a chi interessato al tema.

### • **Prima di iniziare - Chiarire le motivazioni che sottostanno alla valutazione**

Il primo gruppo di metodi di valutazione presentati non serve tanto a misurare l'impatto, quanto a chiarire le idee a chi valuta su "quale tema focalizzare". È innegabile che guardare ad un'impresa – soprattutto ad un'impresa sociale – implichi risultati e effetti diversi (economici, sociali) su molti beneficiari (diretti, indiretti). Cosa ha senso valutare? Come definire fin dove spingersi con la valutazione?

I metodi consigliati sono i seguenti:

- *Appreciative inquiry*: si tratta di focus group con gli stakeholder chiave del progetto e dell'intervento attivato, per capire le loro motivazioni e il perché/cosa vogliono valutare.

Spesso si tratta di focus che coinvolgono numerose persone. Nell'ottica di un'impresa che ha un impatto su una platea particolarmente vasta di beneficiari, tale metodo dovrebbe portare a definire in maniera più chiara e ristretta "su cosa concentrarsi". Nel focus il conduttore deve sollecitare i partecipanti in merito a: i risultati, le attività, le innovazioni, i punti di forza, le opportunità, le competenze strategiche, le storie, e le visioni sui risultati futuri.

I risultati di tali analisi saranno gli aspetti di cui misurare l'impatto nelle fasi successive.

- *Most significant change (MSC)*: si tratta di una tecnica che "misura senza indicatori". È una forma di valutazione partecipativa, che fornisce dati sugli outcome e sugli impatti che possono essere usati per definire le performance finali di un progetto/intervento. Sostanzialmente il processo prevede la raccolta dei "cambiamenti significativi" descritti tramite storie e narrazioni da parte degli attori del



progetto. Coloro che si occupano della valutazione scelgono quali sono i cambiamenti più significativi leggendo i risultati delle storie e tramite discussioni rispetto a quanto emerge dalle stesse. Definiti i “most significant change” quelli sono i cambiamenti da misurare per valutare l’impatto del progetto. Questa tecnica è particolarmente utile quando le attività messe in campo non lasciano prevedere in gli outcome (ad esempio, si pensi ad un progetto di prevenzione dell’uso delle sostanze stupefacenti rivolto a giovani-adolescenti); quando gli outcome variano molto tra beneficiari diversi, quando non c’è accordo tra gli stakeholder su “quali siano” gli outcome principali di progetto.

- *Metodo Delphi*: se l’interazione diretta tra stakeholder non è possibile o se rischia di non portare a risultati a causa della difficoltà di interazione, questo metodo consente di combinare l’opinione di un campione di persone intervistandole più volte (rounds) al fine di facilitare il flusso di idee e di informazioni, permettendo ad ogni partecipante di avere uguale peso decisionale. Tale metodo permette di comprendere le assunzioni e le opinioni che stanno alla base dei giudizi su un argomento specifico. Alla fine di ogni round si procede a un’analisi dei risultati offrendo così ai partecipanti la possibilità di seguire lo svolgimento della ricerca leggendo le opinioni degli altri nel pieno rispetto dell’anonimato di ognuno.

La procedura è la seguente:

- al *panel*, composto generalmente di esperti, viene sottoposto un questionario contenente domande su possibili eventi futuri; ciascuno dei partecipanti viene invitato a esprimere valutazioni riguardanti il grado di probabilità di ciascun evento, la sua entità, a volte anche l’anno di accadimento atteso;
- quindi, attraverso un’altra serie di questionari, personalizzati in modo che ciascuno possa confrontare la propria posizione con la risposta statistica del panel, i partecipanti vengono invitati a rivedere le proprie valutazioni iniziali;
- questo schema viene ripetuto per un certo numero di volte, fino a quando le valutazioni del panel non raggiungono un grado di convergenza ritenuto soddisfacente.

Una volta chiarito l’aspetto prevalente del proprio progetto/intervento, o comunque la tipologia di impatto su cui è possibile focalizzarsi, si può passare alla fase successiva, al “disegnare” cioè i passaggi che portano dall’input all’impatto.

- **Teorizzare il progetto/l’intervento**

I metodi di misurazione/descrizione consigliati sono i seguenti:



- *Logical framework approach (logframe)*: si tratta di una matrice con 4 righe (attività, output, obiettivi, impatti) e 4 colonne (descrizione narrativa, indicatori oggettivamente verificabili, strumenti di verifica, assunzioni) che consente di rappresentare al meglio l'intervento o il progetto in tutte le sue fasi e le sue componenti.

Project Description		Objectively verifiable indicators of achievement	Sources and means of verification	Assumptions
Goal	What is the overall broader impact to which the action will contribute?	What are the key indicators related to the overall goal?	What are the sources of information for these indicators?	What are the external factors necessary to sustain objectives in the long term?
Purpose	What is the immediate development outcome at the end of the project?	Which indicators clearly show that the objective of the action has been achieved?	What are the sources of information that exist or can be collected? What are the methods required to get this information?	Which factors and conditions are necessary to achieve that objective? (external conditions)
Outputs	What are the specifically deliverable results envisaged to achieve the specific objectives?	What are the indicators to measure whether and to what extent the action achieves the expected results?	What are the sources of information for these indicators?	What external conditions must be met to obtain the expected results on schedule?
Activities	What are the key activities to be carried out and in what sequence in order to produce the expected results?	<b>Means:</b>	What are the sources of information about action progress?	What pre-conditions are required before the action starts?
		What are the means required to implement these activities, e. g. personnel, equipment, supplies, etc.	<b>Costs</b>	
			What are the action costs?	

Figura : Un esempio di Logical framework approach (logframe)

- *Outcomes chain/outcomes hierarchy/theory of change*: come già visto, si tratta di mettere in chiaro input, attività, output, outcome di breve termine e di lungo termine, impatti. La teoria viene dunque “rappresentata” ed “esplosa” con l’evidenziazione degli outcomes intermedi che portano all’impatto atteso. L’attenzione di questi metodi si pone soprattutto sui cambiamenti generati, su come avvengono, considerando anche i cambiamenti casuali, non lineari.

Una volta descritte le “catene” di azioni che portano all’impatto, si passa alla fase in cui è necessario trovare indicatori per misurarlo.

- **Misurare e descrivere processo, contesto e impatto**

Questa fase è la meno strutturata di tutte quelle presentate, si tratta di trovare dati, indicatori, sistemi che permettano di descrivere quanto avvenuto, il cambiamento, i processi, il contesto. Non obbligatoriamente si

tratta di indicatori monetari, ma di certo ci si aspetta descrizioni che siano il più possibile quantitative, al fine di essere comparabili nel tempo (e nello spazio).

A tal fine, vengono forniti alcuni suggerimenti utili:

- Il primo step è guardare a fonti “macro” per trarre indicatori che possano essere utilizzati anche dalla propria impresa nella descrizione del cambiamento generato. Alcune serie di indicatori a cui fare riferimento sono i seguenti:
  - Human Poverty Index;
  - Millenium development Goals;
  - World Development Indicators.
- Secondariamente, si passa a cercare serie di indicatori più aziendalistici, quindi guardare a fonti “micro”, relative ai contesti organizzativi.

A parere di chi scrive, in termini di impatto sociale, la serie di indicatori di Iris-The Giin è una delle più complete, che considera anche gli indicatori della Global Reporting Initiative relative ai bilanci di sostenibilità. Al suo interno prevede diversi indicatori che, monitorati anno dopo anno e rendicontati, mostrano le variazioni intervenute e descrivono l’impatto sociale del proprio operato.

- Se il grado di dettaglio è ancora maggiore, e si necessita di dare una rappresentazione prettamente monetaria al proprio impatto, uno degli indicatori più utilizzati è senza alcun dubbio il Social Return on Investment (SROI) attualmente tra i pochi e maggiormente utilizzati indicatori sul tema.

Data la sua diffusione e la sua specificità, si ritiene opportuno dedicare opportuno spazio a tale tipologia di indicatore.

Il Social Return on Investment si basa sul rapporto tra

Valore monetario del cambiamento generato (outcome)

Investimenti necessari per raggiungerlo (input)

Il metodo è particolarmente significativo perché “sintetico” e perché basato su quantificazioni monetarie. Proprio queste caratteristiche fanno sì che il risultato possa scontare alcune lacune e non dare un esito completo del valore generato da un’attività sociale. Inoltre, se dare un valore monetario è un importante mezzo per omogeneizzare la valutazione e per avere un indicatore chiaro, non tutto il valore generato dall’impresa sociale è monetizzabile. Di certo però lo SROI ha una metodologia solida e completa, che prevede il coinvolgimento degli stakeholder e l’evidenza del rapporto tra attività, risorse e valore prodotto. Inoltre, nell’ottica di sviluppo di strumenti a sostegno dell’impresa sociale, lo SROI è senza dubbio uno dei pochi indicatori che permettono la valutazione d’impatto ai fini economico-finanziari.

La parte più complessa nella definizione dell'indicatore SROI è senza dubbio la valutazione monetaria di aspetti che monetari non sono. Per questo non vi sono standard a cui fare riferimento, ma i criteri a cui attenersi sono l'utilizzo ragionato di stime e congetture prudenziali e il più possibile realistiche.

Per una disamina completa del metodo SROI, del processo di applicazione e dei principi ai quali ispirarsi nel suo utilizzo, si rimanda alla specifica guida. Nel proseguo del testo, i due esempi di metodi di misurazione per le imprese sociali target di progetto rimandano all'utilizzo finale del metodo SROI.

- **Spiegare se gli impatti ottenuti sono dovuti al nostro progetto/intervento**

I metodi di questa fase sono quelli che – come anticipato – richiedono maggiori competenze tecniche. Si tratta di Metodi Fattuali (che spiegano ciò che è accaduto):

- Case studies comparativi: si tratta di prendere a riferimento alcune specifici “studi di caso” e verificare se gli effetti ottenuti sono presenti solo a determinate condizioni;
- Indicazioni dei beneficiari o di esperti: tramite apposite rilevazioni (interviste, questionari) si misura se stakeholder specifici pensano che l'impatto ottenuto dipenda direttamente dall'intervento, e perché;
- Valutare le previsioni: riguardando a coloro che si presumeva ottenessero benefici, verificare se li hanno ottenuti. Se no, perché? Gli impatti son giunti ai tempi previsti? Se prima o dopo, perchè?

Vi sono inoltre i Metodi controfattuali (che spiegano cosa sarebbe accaduto senza intervento). Sono metodi statistici piuttosto complessi, di solito implementati da ricercatori esterni. Ad esempio, i metodi “Differenze nelle differenze”, “Confronti abbinati”, “Tassi di propensione”, “Metodi statistici controfattuali”, ecc. Il più conosciuto è la “Sperimentazione a randomizzazione controllata”, una tecnica mutuata dalla sperimentazione medica; si parla di RCT-Randomized Control Trial. Scelto in modo casuale dalla stessa comunità, un gruppo di persone beneficia del servizio in esame; un secondo gruppo no. La differenza nei risultati è un indicatore dell'impatto del progetto, e il fatto che il metodo sia randomizzato e a campione consente di scollegare gli impatti da particolari aspetti di influenza sugli stessi.

Costruire solidi metodi controfattuali può non essere semplice, le variabili in gioco sono diverse, spesso le situazioni sono in rapida evoluzione ed è impossibile “fissare” i punti necessari ad una solida valutazione.



Ciò detto, quando le situazioni lo permettono, l'uso di queste tipologie di valutazioni è importante a rafforzare e motivare “cosa è successo grazie al progetto specifico”.

- **Sintetizzare quanto emerso in un giudizio valutativo finale**

Ovviamente l'esito del processo di valutazione deve essere rapidamente comprensibile e comunicabile all'esterno. Questo si può ottenere utilizzando giudizi che sintetizzino le varie analisi intercorse tramite dei pesi percentuali o, più semplicemente, cercando di definire delle scale di risultato che consentano di porre gli esiti programmatici o progettuali in fasce che si riassumono in “insuccesso”, “parzialmente di successo”, “successo raggiunto” contenenti la descrizione di quali range di risultato rientrino in ognuna.

- **Disseminare i risultati e utilizzarli**

L'ultima fase, che potrebbe sembrare qualcosa di “altro” rispetto alla valutazione, è senza dubbio invece la parte fondamentale, senza la quale difficilmente il processo si può dire concluso. La qualità di un buon report di misurazione dell'impatto non dipende solo dai contenuti o dalla forma grafica – per la quale si suggerisce di costruire il report intorno agli indicatori chiave della valutazione, con poche descrizioni e molte “indicazioni” di risultato – ma dal coinvolgimento degli Stakeholder con opportune modalità e momenti ad hoc per specifiche classi.

## • LE IMPRESE SOCIALI TARGET DI PROGETTO

Il presente capitolo pone l'attenzione alle imprese partecipanti al progetto "ATTRACTING COMMUNITIES TOWARDS SOCIAL ENTERPRISE INVESTMENT - ACT SOCIAL", di cui la presente ricerca è un prodotto. Il box che segue dà una breve presentazione del progetto.

### **DESCRIZIONE DEL PROGETTO "ATTRACTING COMMUNITIES TOWARDS SOCIAL ENTERPRISE INVESTMENT - ACT SOCIAL"**

*Nel corso del 2013 quattro realtà della provincia di Brescia - BCC Cassapadana, Consorzio Solco Camunia, Consorzio Koinon, Centro Studi Socialis – hanno presentato un progetto europeo dal titolo "Attracting Communities Towards Social Enterprise Investment - ACT SOCIAL" che mira a studiare, e formare le imprese sociali e i soggetti finanziatori, affinché possano dialogare tra loro e trovare strumenti adeguati al sostegno finanziario di realtà quali le imprese non-profit.*

*Il progetto è stato approvato e nel periodo settembre 2014-settembre 2015 le attività pianificate dovranno essere realizzate e concluse.*

*I partner di progetto sono:*

- *la BCC Cassapadana, Banca di Credito Cooperativo attiva nella provincia di Brescia e nelle province limitrofe;*
- *il Consorzio Solco Camunia, che associa cooperative sociali della Vallecamonica (BS),*
- *il Consorzio Koinon, società di formazione del sistema Confcooperative Brescia che offre percorsi di training e affiancamento specializzati alle cooperative;*
- *il Centro Studi Socialis, ente di ricerca dei due Atenei Bresciani che studia le imprese sociali e il terzo settore.*

*Il territorio oggetto di analisi per il progetto è specificatamente la Valle Camonica, quindi le 8 filiali di Valle della BCC Cassapadana, i cittadini, le associazioni e le realtà di impresa della Valle Camonica e, specificatamente, una decina di imprese sociali camune.*

*Il progetto, come anticipato, ha l'obiettivo di identificare modalità, strumenti e soggetti per costruire un sistema finanziario adeguato per le imprese sociali.*

*Ma cosa sono le Imprese Sociali? Si tratta di tutte quelle attività di impresa che hanno finalità sociale, tendenzialmente senza scopo di lucro e che prevedono il coinvolgimento dei propri lavoratori e beneficiari nelle attività. Si tratta principalmente di Cooperative Sociali, sia che esse erogino servizi sociali, assistenziali, socio-sanitari ed educativi (cooperative sociali di tipo A), sia che svolgano altre attività d'impresa inserendo al lavoro personale svantaggiato (cooperative sociali di tipo B).*

*Chi possono essere i soggetti finanziatori delle imprese sociali? In realtà non c'è un elenco preciso, anzi attualmente l'impresa sociale, non essendo un'azienda che mira al profitto o al ritorno economico, è un'impresa "poco attrattiva" di capitali. Nonostante questa sua natura, la necessità di reperire fonti di finanziamento per svolgere al meglio il proprio operato è sempre più viva e impellente, soprattutto con le esigenze di innovazione e miglioramento che il mercato richiede al giorno d'oggi. Da servizi tradizionali, spesso sostenuti dagli Enti Locali, ormai le imprese sociali puntano all'innovazione di servizio e di prodotto, e questo porta al bisogno dei capitali di cui sopra. Inoltre, le ristrettezze economiche che vivono gli Enti Locali in questa fase storica, fanno sì che le imprese sociali cerchino altri e nuovi sostenitori.*

*Obiettivo del progetto è quindi comprendere quali siano i soggetti più "adeguati" per*

*finanziare l'impresa sociale e quali caratteristiche le imprese sociali debbano avere per attrarre tali tipologie di finanziamenti.*

*Una delle prime fasi del progetto sarà una ricerca, condotta dal Centro Studi Socialis, per indagare se nel territorio della Valle Camonica vi è disponibilità di capitali che possano essere indirizzati alle imprese sociali camune. Questa tipologia di indagine andrà soprattutto a verificare la disponibilità dei potenziali finanziatori, l'interesse a finanziare realtà sociali e soprattutto la disponibilità a "pazientare" quindi ad avere risultati economici più dilazionati nel tempo e probabilmente meno vantaggiosi rispetto ad un investimento di mercato. Da quest'ultima definizione si capisce perché il filone di indagine riguarda l'identificazione di "capitali pazienti".*

*Il progetto prevede inoltre altre due ricerche, una condotta da Socialis sull'identificazione di adeguati metodi di misurazione dell'impatto sociale e una realizzata da Koinon per misurare il gap tra domanda e offerta di servizi finanziari nel mondo del non-profit.*

*Inoltre, all'interno delle attività progettuali vi sono diversi percorsi di formazione per le imprese sociali, al fine di renderle più "pronte" ed adeguate al mercato e allo sviluppo di strumenti finanziari. I corsi riguardano una formazione identitaria ed aziendalistica, una formazione finanziaria e una formazione sul marketing sociale. A ciò si aggiungono dei percorsi di coaching personalizzato per le imprese sociali, per accompagnare i responsabili finanziari e della comunicazione allo sviluppo di competenze e conoscenze ad hoc per la propria situazione aziendale. Infine, il progetto prevede momenti di disseminazione, road-show per l'incontro tra potenziali finanziatori e imprese sociali, la predisposizione di un sito internet, supporto agli strumenti di comunicazione delle imprese sociali e convegni di promozione dei risultati.*

- **Le imprese analizzate: caratteristiche "anagrafiche"**

Le imprese che hanno partecipato alla presente analisi sono 8, tutte provenienti dal territorio considerato, cioè la Valle Camonica, in provincia di Brescia.

Si tratta, specificatamente, delle seguenti imprese sociali:

- Arcobaleno - Società Cooperativa Sociale – Onlus attiva nelle seguenti aree:
  - Area Disabilità: 1 CDD, 1 CSS, 1 CSE, 1 SFA, 1 CPI, Alloggi protetti per disabili, Assistenza specialistica per disabili, ADE, Sostegno ai disabili.
  - Area Minori: ADE, CAG, Servizi educativi e ricreativi, Sportelli
  - Area Anziani: Servizi in 1 RSA, Assistenza domiciliare
- Azzurra - Società Cooperativa Sociale – Onlus attiva nelle seguenti aree:
  - Area Handicap: CDD, CSE, SFA, ADE, SAD, Comunità di accoglienza residenziale per disabili, assistenza scolastica specialistica, sostegno domiciliare, Sportello "Dopo di noi" protezione giuridica, Gruppo auto-mutuo aiuto
- Casa del Fanciullo - Cooperativa Sociale a R.L. attiva nelle seguenti aree:
  - Area Minori: Comunità alloggio, CAG, Sostegno all'affido familiare, Assistenza specialistica, ADE, Grest estivi
- Il Cardo - Società Cooperativa Sociale – Onlus attiva nelle seguenti aree:



- Area disabili: CDD, CSS, CSE, SFA, Appartamenti protetti, Voucher educativi\assistenziali per disabili (ADE e sostegno), Assistenza specialistica nelle scuole
- Area Minori: Formazione insegnanti, Consulenze di sostegno per le scuole, Interventi di prevenzione, Organizzazione eventi, Laboratori, Spazi aggregativi, Interventi domiciliari educativi, Ludoteca
- Il Piccolo Sentiero - Società Cooperativa Sociale – Onlus attiva nelle seguenti aree:
  - Cura e manutenzione del paesaggio, Gestione mense, Attività di pulizia
- Pia Fondazione di Valle Camonica Onlus attiva nelle seguenti aree:
  - Anziani: Centro Diurno Integrato, Assistenza domiciliare anziani, Appartamenti protetti per anziani;
  - Disabilità: CDD, CSS, CSE, Assistenza Domiciliare Educativa Minori (A.D.E.), Sostegno Domiciliare Educativo (S.S.D.E.), Assistenza Specialistica Scolastica
  - Centro di riabilitazione
  - Centro per difficoltà nell'età evolutiva
- Cooperativa sociale Proser Valcamonica Onlus attiva nelle seguenti aree:
  - Attività di pulizia, Lavanderia, Pastificio artigianale, Servizi industriali
- Sol.Eco. Solidarietà Ecologia - Società Cooperativa Sociale – attiva nelle seguenti aree:
  - Raccolta differenziata, Pulizia e spazzamento meccanico e manuale di aree civili ed industriali e strade, Lettura montaggio e gestione contatori metano e acqua, Sportello immigrati, Gestione cimiteri e manutenzione del verde, Guardiania isole ecologiche, Officina manutenzione mezzi

Il campione è così costituito

**Figura : La composizione del campione analizzato – Tipologia di impresa**

Ai fini della ricerca è opportuno sottolineare le principali differenze tra i soggetti analizzati:

- cooperative sociali di tipo A: svolgono attività di tipo assistenziale, sociale, educativa. Tendenzialmente operano in stretta collaborazione con gli Enti Pubblici, data la natura delle attività svolte. Negli ultimi anni, complice la forte crisi economica che ha imposto significativi tagli agli Enti Pubblici con cui tali cooperative collaborano, sono la tipologia di impresa sociale più portata ad innovare. Il settore in cui operano è però di difficile “imprenditività”, spesso infatti offrono servizi di qualità ad una domanda con scarse disponibilità economiche, che quindi necessita del supporto delle istituzioni per vedere garantito il servizio.

In tema di strumenti e servizi finanziari, sono forse le imprese sociali più “visibili” sul territorio, dato che gestiscono strutture per minori, anziani o disabili, ma dal punto di vista degli investimenti, scarsi sono i ritorni puramente economici delle loro attività.

- **Cooperative sociali di tipo B:** sono una vera e propria forma di impresa, in quanto possono scegliere il settore di attività in cui operare (hanno il limite di non operare in uno dei settori delle cooperative di tipo A), ma devono farlo inserendo al lavoro una determinata percentuale di personale con svantaggio. Questo consente loro di poter spaziare nei settori prescelti, seppure tradizionalmente tra le attività preferenziali vi siano le pulizie, la manutenzione del verde, ecc. Negli ultimi anni, le cooperative sociali di tipo B hanno però intrapreso un percorso di apertura verso nuove attività, quali la ristorazione sociale, gli agriturismi e in generale imprese in cui vi sia un contatto con la collettività, che permetta di abbattere lo stigma verso il personale svantaggiato. Dal punto di vista della ricerca in oggetto, le cooperative sociali di tipo B sono più “appetibili” poiché più assimilabili a tradizionali forme di impresa, per loro non vi sono limiti di prezzi (mentre per le cooperative sociali di tipo A spesso le tariffe dei servizi sociali sono imposte dalla normativa), possono raggiungere domande paganti e competere sul mercato più apertamente.
- **Fondazioni:** a differenza delle due precedenti tipologie di impresa, si basano sull’esistenza di patrimoni (fondi) che ne caratterizzano la costituzione e le finalità. Sono principalmente attive nel settore degli anziani e della disabilità, e hanno disponibilità economiche/patrimoniali di partenza ben più elevate delle cooperative sociali. Se le cooperative si basano sull’elemento personale, le fondazioni su quello patrimoniale. Tendenzialmente, dunque, sono meno propense all’indebitamento, seppure potrebbero prestare garanzie significative.

Alle imprese sociali partecipanti alla ricerca è stato sottoposto un questionario, al fine di verificare la propensione e la storicità dell’approccio al mercato finanziario, ai contributi e alle donazioni. Inoltre, obiettivo dell’indagine era verificare le opinioni in tema di “legame con il proprio territorio” e gli strumenti di comunicazione utilizzati dalle imprese sociali.

In sostanza, la domanda che sottendeva all’indagine era “le imprese sociali della Vallecamonica sono target del sostegno economico-finanziario del proprio territorio?”

- **Gli aspetti economici, patrimoniali e finanziari delle imprese analizzate**

Alcune caratteristiche che aiutano a comprendere meglio il campione analizzato.

Si tratta di imprese che si stabilizzano sulle seguenti dimensioni:

- il 50% ha meno di 50 dipendenti
- il 50% ha tra i 50 e i 100 dipendenti



In termini di valore della produzione, le imprese sono così suddivise:

- 12,5% tra 0 € e 500.000 €
- 50% tra 1.000.000 € e 1.500.000 €
- 25% tra 1.500.000 € e 2.000.000 €
- 12,5% tra i 2.000.000 € e i 2.500.000 €

**Figura : La suddivisione del campione in base al Valore della Produzione al 31.12.2013**

In termini di capitale sociale, quindi di dotazione di fonti di finanziamento “proprie”, le realtà cooperative confermano la loro dotazione parzialmente limitata, mentre la Fondazione la sua struttura patrimoniale solida, specificatamente il campione al 2013 si suddivide come segue:

- 12,5% sotto i 50.000 €
- 25% tra i 50.000 € e i 100.000 €
- 37,5% tra i 100.000 € e i 150.000 €
- 12,5% tra i 150.000 € e i 200.000 €
- 12,5% tra i 2.000.000 € e i 2.500.000 €

Il 75% delle realtà considerate ha visto il proprio capitale sociale aumentare nel corso del triennio 2011-2013, sia per l'entrata di nuovi soci, sia per la ricapitalizzazione dei soci preesistenti. Le Fondazioni non hanno soci, per loro quindi le rimodulazioni di capitale sociale sono molto meno frequenti.

Il questionario indagava poi alcuni aspetti legati alla propensione delle imprese sociali al mercato dei capitali di prestito. I risultati sono di seguito riportati.

- Nessuna delle imprese considerate (la domanda riguardava specificatamente le imprese cooperative) ha attiva alcuna forma di prestito sociale. Il prestito sociale è una forma di finanziamento di breve termine che la cooperazione può attivare, raccogliendo capitali di prestito dai propri soci. Pur avendo dei tetti massimi di remunerazione, tale tipologia di prestito è tendenzialmente molto conveniente per i soci, sia in termini di rendimento, sia in termini di fiscalità degli interessi.
- Il 50% delle imprese rispondenti ha attivi dei mutui di m/l periodo, tutti attivati per l'acquisto di immobili o di attrezzature specifiche
- Nessuna impresa ha attivato particolari forme di finanziamento diverse da debiti verso fornitori (i naturali debiti che sorgono per il regolamento delle fatture differite), istituti tributari o previdenziali.
- **Le imprese analizzate e il legame con contributi e donazioni**

Tutte le imprese analizzate ricevono contributi, data la loro natura di imprese sociali e non profit, ma in misura piuttosto differente.

- Analizzando l'ammontare dei contributi sul totale del Valore della Produzione aziendale, esso, in media nel triennio 2011-2013, pesa come segue:
  - 50% delle imprese: meno del 2%
  - 25% delle imprese: tra il 2% e il 5%
  - 12,5% delle imprese: tra il 5% e il 10%
  - 12,5% delle imprese: tra il 15 e il 20%

Si tratta di percentuali piuttosto limitate, che mostrano una sostanziale autonomia di gestione delle imprese considerate, che si basano perlopiù su entrate in forma di corrispettivi.

- I contributi sono erogati da:
  - Enti pubblici per il 75% delle imprese (Regione, Provincia, Comunità Montana, INPS, CCIAA)
  - Enti privati per il 50% delle imprese (altre cooperative)
  - Persone fisiche per il 62,5% delle imprese. Le persone fisiche in generale preferiscono l'anonimato.
- Per quanto riguarda le fasce di importo delle donazioni da persone fisiche, per il 50% del campione esse si stabilizzano tra i 250 € e i 1.000 €, un'impresa dichiara di ricevere donazioni di persone fisiche tra i 1.000 € e 5.000 € e una di ricevere donazioni da persone fisiche per più di 10.000 €
- L'istituto del 5x1000 è utilizzato da tutte le imprese considerate, ma nel 75% dei casi si tratta di importi molto limitati (entro i 5.000 € annui), solo per due realtà gli importi si fanno più significativi (circa 10.000 € annui e circa 25.000 € annui).
- Tra le "donazioni" si è considerato il fatto che l'impresa possa disporre di comodati d'uso gratuiti o mancati esborsi di denaro: solo un'impresa ne beneficia.
- Rarissime sono le donazioni di immobili o attrezzature, anche in questo caso solo un'impresa, e solo per un anno specifico, ne ha beneficiato.
- Nessuna delle imprese gode di eventi sponsorizzati o sostenuti da altri soggetti.
- Il 62,5% delle imprese considerate gode della presenza di volontariato, quindi della "donazione" di risorse umane e personali che contribuiscono a realizzare gli obiettivi dell'organizzazione. Tale aspetto è particolarmente frequente nelle cooperative sociali di tipo A, quasi del tutto assente nelle altre forme di impresa. Questo è senza dubbio legato al tipo di attività svolta, dato che le cooperative di tipo A si relazionano con bambini, persone con disabilità, anziani nelle strutture o nei servizi in cui il volontariato può essere incentivato e promosso. Più difficile è attivare il volontariato per una cooperativa sociale di tipo B che opera in attività d'impresa industriale o di servizi, laddove "l'aiutare l'altro" si fa tramite il lavoro.

- Emerge come le cooperative sociali di tipo A siano più propense alla realizzazione di progetti finanziati o co-finanziati da altri soggetti. Ciò è molto meno evidente, praticamente assente, nelle cooperative sociali di tipo B. Questo rispecchia precisamente il tipo di attività svolta, quindi la possibilità per le cooperative di tipo B di operare sul mercato in forma imprenditiva, cercando spazi e domanda come una qualsiasi altra impresa. Per le cooperative di tipo A gli spazi di apertura al mercato sono molto meno semplici, quindi spesso le attività innovative non sono finanziabili recuperando l'investimento dal "prezzo finale" fissato agli utilizzatori, ma grazie a sostegni esterni.
- La frequenza delle donazioni e dei contributi ottenuti è per tutte le rispondenti "saltuaria" e non continuativa.

Infine, una domanda poneva l'accento sul futuro e la continuità delle imprese sociali e la dipendenza dai contributi, per il 37,5% l'assenza di contributi esterni nel futuro potrebbe minare la sostenibilità aziendale, a testimoniare che la sola "attività d'impresa" non è sufficiente per resistere sul mercato.

- **Le imprese analizzate e gli strumenti a sostegno delle stesse**

Alla domanda "È a conoscenza di particolari strumenti, iniziative per il sostegno economico-finanziario delle Imprese Sociali?" il 50% del campione dice di no, per il restante 50% invece gli strumenti conosciuti sono i seguenti:

- Contributi su bandi di Fondazioni erogative (vengono citate specifiche Fondazioni di Comunità);
- Istituti finanziari dedicati al mondo dell'impresa sociale;
- Raccolta del 5x1000 per le organizzazioni ONLUS;
- FRIM – Fondo di Rotazione per l'Imprenditorialità, linea di intervento di Regione Lombardia e Finlombarda a sostegno di sviluppo aziendale, tecnologico, commerciale, ambientale, per la sicurezza dell'ambiente di lavoro e per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Dedicato alla cooperazione.
- Bando JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises) FSE, nato per agevolare, mediante la concessione di interventi finanziari, l'accesso al credito da parte di soci di cooperative che versino in stato di disagio o di esclusione sociale e che prestino o presteranno attività lavorativa presso imprese cooperative.
- Social Bond: Sono obbligazioni tradizionali, "sociali" perché le banche devolvono una quota dell'ammontare sottoscritto ad associazioni ed enti nonprofit o, semplicemente, perché l'importo raccolto è esclusivamente dedicato ad organizzazioni del Terzo Settore. In sostanza il meccanismo è lo stesso dei bond tradizionali: durata predeterminata (solitamente 4-5 anni) per il rimborso del

capitale, pagamento periodico degli interessi (cedole solitamente trimestrali), tasso variabile più spread a copertura del rischio, delle spese e del margine della banca, oppure, tasso fisso.

A seguito della domanda “Quale tra i seguenti strumenti la interessano/vorrebbe implementare o migliorare?” e potendo scegliere tra una rosa di possibilità, le risposte sono state le seguenti:

- 5x 1000 per l'87,5% degli intervistati;
- Prestito sociale per il 25% degli intervistati;
- Ricapitalizzazioni con sostegni esterni per il 37,5% degli intervistati;
- Obbligazioni a sfondo sociale emesse da altri istituti per il 25% degli intervistati;
- Obbligazioni o strumenti finanziari emessi direttamente dalla Sua organizzazione, nessuno.

- **Le imprese analizzate, la comunicazione e il legame con il territorio**

L'ultima parte dell'indagine riguardava gli aspetti manageriali legati al tema della comunicazione e del rapporto con il territorio.

Innanzitutto si voleva capire se e come le imprese comunicassero i loro risultati sociali, ai fini della raccolta fondi o ai fini dell'”appetibilità finanziaria”.

Emerge che la maggior parte delle imprese usi lo strumento di rendicontazione sociale solo ai fini normativi o interni, solo 2 realtà promuovono la conoscenza delle loro attività sociali tramite eventi specifici rivolti al territorio. Il 75% delle imprese non fa attività strutturata di fund raising, e il 25% che sostiene di farla, in realtà si occupa sostanzialmente della promozione del 5x1000. Solo un'impresa svolge attività di marketing, per le altre tale funzione non viene espletata.

Il legame con il territorio è così rappresentato: se si guarda ai confini dei Comuni in cui si opera, allora lo si definisce – in media – “sufficiente”. Se si guarda al territorio al di fuori del Comune di attività, allora la media si alza lievemente, ponendosi tra “sufficiente” e “buono”. Alla richiesta di valutare il supporto (economico e operativo) che le organizzazioni del territorio forniscono alle attività della singola impresa, il giudizio è “modesto”.

In tema di partnership – e non di contributi – le imprese analizzate dichiarano una prevalente collaborazione con Enti Pubblici (Regione, Comuni, Comunità Montana, Provincia), il 50% dichiara di collaborare con enti non profit (soprattutto altre cooperative sociali e fondazioni), mentre solo il 25% ha partnership con imprese profit, tra cui vengono citate le banche.

Gli strumenti utilizzati per la comunicazione con i partner sono i seguenti:

- Convegni, giornate di formazione: 50%
- Newsletter o giornali: 37,5%

- Assemblee aperte: 37,5%
- Altre comunicazioni non strutturate (su richiesta): 37,5%
- Feste sociali: 25%

- **Le imprese sociali della Valcamonica, alcune indicazioni dall'analisi condotta**

L'analisi condotta su un campione selezionato delle imprese sociali della Valle Camonica ha mostrato gli aspetti prevalenti dell'ecosistema a cui siamo di fronte.

Si tratta di imprese sociali per le quali possiamo sintetizzare le seguenti caratteristiche emergenti:

- **Forme giuridiche:** prevalgono cooperative sociali o fondazioni. È molto raro identificare forme di impresa sociale che usino altre forme, ibride o in cui si mixino aspetti di profit e non profit;
- **Settori di attività tradizionali:** i settori in cui le imprese sociali operano sono quelli tradizionalmente presidiati dalla cooperazione sociale, quindi i servizi per le fasce deboli e attività quali pulizie, manutenzione del verde, lavanderie per l'inserimento lavorativo.
- **Qualità e innovazione:** pur non essendo oggetto del questionario, dalle ricerche condotte emerge che le imprese sociali della Valle si caratterizzano per alta qualità e specializzazione nei servizi, ma scarsa innovazione (intesa come capacità di cambiamento). A parere di chi scrive, il territorio in cui le imprese operano contribuisce a tale fenomeno. La Valle Camonica è una delle più "autonome" rispetto alla provincia di appartenenza, sia in tema di distanze, che di dimensioni, che di soggetti istituzionali (una propria ASL di riferimento, ecc.), questo sembra portare le imprese sociali a vedere garantita la propria territorialità, come se fossero isolate dal mercato esterno. Da un lato questo può essere positivo, e portare anche ad una certa sostenibilità le imprese, ma d'altro canto la contaminazione con le forme innovative presenti al di fuori del contesto è più difficile.
- **Scarsa propensione al mercato dei capitali:** le imprese sociali analizzate godono di ottime autonomie finanziarie, sono ben capitalizzate e – anche laddove il capitale sociale non è particolarmente elevato, il rapporto di capitalizzazione si mantiene fortemente positivo. Il modesto livello di indebitamento è di certo sinonimo di solidità, ma anche di scarsa propensione all'investimento e alla crescita. Chi è indebitato lo è perché ha comprato un immobile, ma non vi sono finanziamenti a sostegno di innovazione, di nuove attività d'impresa, ecc.
- **Presenza di donazioni di limitato importo.** La raccolta fondi sostanzialmente non esiste. Il tutto inizia e finisce con il 5x1000, il che lascia ampi margini di miglioramento e di azione sul tema del marketing, e soprattutto del fund raising. Pur promuovendo una sostenibilità aziendale che si basa sulla gestione caratteristica, le donazioni e i contributi sarebbero un'importante leva da attivare in questo periodo di crisi, anche per ampliare e innovare le attività.



- Il rapporto con il territorio è limitato, nonostante la forte connotazione del contesto (e la sua sostanziale impermeabilità) sembra che le imprese sociali siano molto orientate al fare, al fare bene, ma non al “far sapere”. Da qui discende l’incapacità di creare reti di supporto costanti, e di operare politiche di sostegno basate sul contributo del territorio alle attività sociali.
- Limitata conoscenza degli strumenti possibili per incrementare le fonti di finanziamento, siano essi strumenti finanziari, contributivi o donativi. In questo le imprese della Valle dovrebbero incrementare la propria conoscenza e gli skill manageriali che consentono di presentarsi come validi partner imprenditoriali e sociali.

Tali considerazioni fanno giungere a una conclusione: a parere di chi scrive il sistema regge, ma affinché cresca e si sviluppi si rende necessario il supporto manageriale alle imprese sociali, al fine di:

- Migliorare la conoscenza degli strumenti di sostegno economico-finanziario a disposizione delle imprese sociali;
- Migliorare i metodi di misurazione del proprio impatto sul territorio;
- Migliorare i metodi di comunicazione, le attività di fund raising e in generale il legame con il territorio.

Il tutto per produrre un ecosistema di imprese sociali che, come nei passati 20 anni ha garantito la risposta ai bisogni della Valle, possa adeguarsi ed essere pronto a rispondere alle nuove esigenze dei cittadini, ma diventi anche un significativo partner per imprese profit e istituzioni.



- **INDICATORI DI IMPATTO PER LE IMPRESE SOCIALI TARGET DEL PROGETTO**

Il presente capitolo si focalizza su alcuni metodi di misurazione dell'impatto socio-economico delle imprese sociali del territorio considerato, cercando di tratteggiarne funzioni, scopi e utilizzi.

Prendendo a riferimento quanto riportato nei capitoli precedenti, con questo scritto si intendono fornire alle imprese sociali due concrete modalità per misurare il valore economico che la loro attività sociale produce sul territorio, e quindi sulla collettività.

Consapevoli che la definizione di impatto sociale è molto ampia e "sfaccettata", come già spiegato, si ritiene che presentare due concrete modalità di calcolo del valore economico prodotto possa aggiungere elementi di novità alla letteratura sul tema. Saranno presentati due strumenti, uno per le imprese che sono sociali per la natura delle proprie attività (quindi quelle che erogano servizi e attività di natura sociale), e uno per le imprese che sono sociali per le modalità di svolgimento delle proprie attività (quindi che svolgono attività diverse, ma con attenzione ai soggetti deboli ai quali danno lavoro).

- **Misurare l'impatto socio-economico delle imprese che erogano servizi sociali-assistenziali-educativi**

Il settore considerato nel presente paragrafo è quello delle imprese sociali che offrono servizi sociali, assistenziali ed educativi ai propri utenti/beneficiari. Il tema, soprattutto nell'assetto del welfare italiano, comprende diverse realtà imprenditoriali che spesso supportano l'Ente Pubblico nella realizzazione dei piani di welfare, nell'erogazione – e nella programmazione – dei servizi.

In questo caso, una valutazione univoca è molto complessa, data la varietà di servizi che tali imprese erogano. Il problema è più contenuto per le imprese di inserimento lavorativo, per cui l'impatto sociale per la collettività è dato dall'inserimento di persone svantaggiate al lavoro, indipendentemente dal "come" esse siano inserite al lavoro, cioè dal settore di attività in cui operano.

Per le imprese oggetto di questo paragrafo, invece, il settore di attività è un elemento di differenziazione notevole e impattante di per sé.

Per questo motivo, l'obiettivo dell'indicatore di impatto proposto è – seppur limitato – quello generico di misurare "cosa è cambiato con il servizio attivato" nelle persone direttamente coinvolte dallo stesso e quanto pesa questo sulla collettività, in termini economici.

Per ogni servizio si propone dunque di prendere a riferimento due momenti, il primo in cui il servizio non era attivo e il secondo dopo un periodo di attività, o a conclusione del servizio se l'esperienza ha breve durata, ad es. un anno.

Per ognuno dei due momenti, si richiederà al valutatore di inserire informazioni in merito al beneficiario di servizio, cercando di andare poi a tradurre il peso economico di tali cambiamenti sui costi pubblici e sulla collettività.

Si veda lo schema seguente per un esempio, che non vuole e non può essere esaustivo, ma è il riferimento per una valutazione che ogni realtà può attivare.

INDICATORE	PRIMA	DOPO	PESO ECONOMICO
N. visite presso Servizi Sociali (si pensi ad un servizio per il disagio adulto)			Es. Costo medio di una visita per l'Ente Pubblico (circa 50€)
N. giornate di ricovero in Comunità (si pensi ad un servizio per tossicodipendenti, alcolodipendenti, psichiatrici, ecc)			Es. Costo medio di una giornata di ricovero in comunità per dipendenze (circa 45€) o per psichiatria (circa 155€ se alta assistenza)
N. ricoveri in Pronto soccorso (si pensi ad un servizio per tossicodipendenti, alcolodipendenti, psichiatrici, ecc)			Costo medio di un ricovero in Pronto Soccorso
N. richieste supporto economico, pacchi alimentari, abiti, pagamento bollette, ecc. (si pensi ad un servizio per il disagio adulto)			Riferimento del Comune di residenza per capire frequenza e rilevanza economica degli interventi
N. visite presso psicologi N. richieste intervento carabinieri o medici o assistenti sociali (si pensi ad un servizio di tutela minori)			Costo visite psicologo (circa 100€), costo visita Assistente Sociale (circa 50€), ecc.
Posologia e tipologia medicinali assunti (si pensi ad un servizio in tema di psichiatria)			Costo medio del medicinale di riferimento, considerando la frequenza di assunzione del medicinale
L'utente/beneficiario lavora?			Intervento evitato di sostegno al reddito minimo (stabilito in 10€/gg)
I familiari dell'utente/beneficiario lavorano?			...
L'utente/beneficiario vive una vita autonoma?			...
...			
...			

I vari indicatori vanno aggiunti e misurati considerando gli effetti che un determinato progetto/servizio avrà sui beneficiari diretti ed indiretti dello stesso.

Si riporta un esempio di valutazione, applicata ad un progetto in tema di psichiatria, svolto dall'autrice del presente testo.

- **Un esempio di misurazione dell'impatto socio-economico delle imprese sociali che offrono servizi sociali-assistenziali- educativi**

Si presenta la sintesi della misurazione dell'impatto socio-economico del progetto "Recovery: organizzare il cambiamento per riprendersi la vita", realizzato dall'A.O. Spedali Civili di Brescia in ambito psichiatrico.

La valutazione dell'impatto socio-economico si è focalizzata sull'elaborazione di un modello che consentisse di misurare la variazione di risorse impiegate dal Sistema Sanitario Nazionale per l'utente che effettua un percorso di Recovery. In aggiunta sono stati misurati alcuni indicatori di "impatto sociale" sulla qualità della vita dell'utente in Recovery, senza monetizzazione degli stessi.



Il limite del modello di valutazione è la temporalità, presentare i risultati dopo un solo anno di progetto è senza dubbio un lasso di tempo troppo breve, per questo il modello dovrebbe essere implementato e utilizzato anche nelle annualità future, al fine di misurare l'impatto in maniera longitudinale.

Il modello è stato applicato a 10 utenti che hanno seguito il percorso di Recovery sia tramite la frequenza ai corsi del progetto FOR, sia tramite l'impiego della metodologia della Recovery Star. I risultati economici forniti sono una media per utente della variazione annua di risorse pubbliche impiegate per la cura del soggetto.

Specificatamente, il modello ha considerato la variazione da anno in anno dei seguenti indicatori, per ognuna delle persone analizzate.

<b>VARIABILI VALUTAZIONE IMPATTO ECONOMICO</b>
Numero Accessi al pronto soccorso
Numero Giorni di ricovero
Numero Giorni di istituzionalizzazione in comunità
Tipologia medicinali assunti
Dosaggio medicinali (giornaliero)
Numero visite/Colloqui CPS (annuale)
Ore medie delle prestazioni fantasma (annuale)

**Tabella : Variabili considerate nel Progetto Recovery per la valutazione dell'impatto economico. Variazione tra annualità 2013 e 2014**

<b>VARIABILI VALUTAZIONE IMPATTO SOCIALE</b>
Nel periodo considerato, la persona lavora?
Vive da solo o in famiglia?
Grado di occupabilità (da 0 a 10)
Utilizza servizi collettivi (mense/dormitori/pacchi alimentari)?
Percepisce contributi economici diretti (se sì, di che importo)?
Ha competenze pro-sociali (da 0 a 10)?
Ha risorse personali da "spendere" nella comunità (da 0 a 10)?
Grado di partecipazione ad attività socializzanti, in struttura o extra (da 0 a 10)?

**Tabella : Variabili considerate nel Progetto Recovery per la valutazione dell'impatto economico. Variazione tra annualità 2013 e 2014**

Ogni scheda è stata compilata in collaborazione dallo staff che segue l'utente (Medico Psichiatra, Infermiere, Responsabile CPS, ecc.) immettendo quanto richiesto per le due annualità considerate. Come suddetto, sarebbe interessante proseguire nell'analisi inserendo le annualità successive, considerando che le attività progettuali del 2014 si sono concluse a febbraio 2015 e che gli effetti delle stesse possono non essere immediati.

Per quanto riguarda i risultati, si riportano i valori medi, calcolati sul campione analizzato di 10 utenti che hanno partecipato al progetto Recovery, per ora limitandosi ai dati di utilizzo di strutture e servizi sanitari. L'analisi dell'impiego dei medicinali è da rimandare ad un'analisi campionaria più ampia.

<b>IMPATTO ECONOMICO DELLA PRIMA ANNUALITÀ DI PROGETTO</b>	<b>Variazione (per persona, all'anno)</b>	<b>Variazione monetaria (per persona, all'anno)</b>
Numero Accessi al pronto soccorso	0	0
Numero Giorni di ricovero	0	0
Numero Giorni di istituzionalizzazione in comunità	-3	- 496,00 €
Numero visite/Colloqui CPS (annuale)	-5	- 289,10 €
Ore medie delle prestazioni fantasma (annuale)	0	0
<b>TOTALE</b>		<b>- 785,10 €</b>
Medicinali assunti: ANTIDEPRESSIVO		
Dosaggio medicinali (giornaliero)	- 104 cp	n.d.
Medicinali assunti: ANTIPSICOTICO		
Dosaggio medicinali (giornaliero)	0	0
Medicinali assunti: BENZODIAZEPINA		
Dosaggio medicinali (giornaliero)	-183 cp	n.d.
Medicinali assunti: STABILIZZANTE DELL'UMORE		
Dosaggio medicinali (giornaliero)	+26 cp	n.d.
Medicinali assunti: VITAMINE		
Dosaggio medicinali (giornaliero)	0	0
Medicinali assunti: ANTIPERTENSIVO		
Dosaggio medicinali (giornaliero)	0	0

**Tabella : Misurazione dell'impatto economico della prima annualità di progetto Recovery**

<b>IMPATTO SOCIALE DELLA PRIMA ANNUALITÀ DI PROGETTO</b>	<b>Variazione</b>
Nel periodo considerato, la persona lavora?	10% del campione trova lavoro 90% del campione rimane invariato
Vive da solo o in famiglia?	100% del campione rimane invariato
Grado di occupabilità (da 0 a 10)	100% del campione rimane invariato
Utilizza servizi collettivi (mense/dormitori/pacchi alimentari)?	100% del campione rimane invariato (la totalità non ne utilizza)
Percepisce contributi economici diretti (se sì, di che importo)?	100% del campione rimane invariato (la totalità non ne percepisce)
Ha competenze pro-sociali (da 0 a 10)?	60% del campione migliora del 10% 10% del campione migliora del 20% 30% del campione rimane invariato
Ha risorse personali da "spendere" nella comunità (da 0 a 10)?	20% del campione migliora del 10% 80% del campione rimane invariato
Grado di partecipazione ad attività socializzanti, in struttura o extra (da 0 a 10)?	30% del campione migliora del 30% 40% del campione migliora del 10% 30% del campione rimane invariato



### **Tabella : Misurazione dell'impatto sociale della prima annualità di progetto Recovery**

Come evidenziato dalla misurazione, la metodologia della Recovery ha prodotto un impatto economico positivo (per ora ampiamente stimato al ribasso, poiché non considera il tema dei medicinali e non considera l'impatto monetario delle variabili sociali), che si traduce in un risparmio di risorse medio per utente, all'anno, di circa 780 €

A questa valutazione si aggiunge quella più sociale, che vede il miglioramento, per il 70% del campione, delle proprie competenze "pro-sociali" e del "grado di partecipazione ad attività socializzanti".

Come già specificato, tali valutazioni andrebbero replicate dopo altri anni di sperimentazione progettuale, e su un campione più ampio di utenti, al fine di avere un dataset più completo e quindi risultati più certi.

In base a quanto reperito in letteratura, riteniamo interessante proporre qui una prima misurazione dello SROI del progetto Recovery Bresciano, considerando esclusivamente il costo del progetto finanziato dall'esterno e il valore prodotto come appena esplicitato. Ribadiamo dunque che la misurazione è senza dubbio "al ribasso" poiché non considera diversi elementi, calcolabili con l'evidenza di future annualità di progetto.

Lo SROI misura "quanto valore genera l'investimento di 1€ nel progetto". Specificatamente, in base alle variabili considerate, lo SROI di progetto è di 1,2. Significa che per ogni Euro investito nel progetto, esso genera 1,2 € di valore per il territorio e la collettività.

- **Misurare l'impatto socio-economico delle imprese sociali di inserimento lavorativo**

Il settore considerato nel presente paragrafo è quello delle imprese sociali di inserimento lavorativo, attualmente tra i più importanti attori nella promozione dell'inclusione al mondo del lavoro. A livello comunitario l'economia sociale e le imprese sociali sono state definite ottimi esempi nel garantire lavoro ai gruppi di soggetti svantaggiati. Per le persone normalmente escluse dal mercato del lavoro, le opportunità di impiego offerte dalle imprese sociali sono ottimi percorsi verso la più ampia integrazione nella società.

Le imprese sociali di inserimento lavorativo sono presenti in tutta Europa con diverse caratteristiche e forme legali, in Italia esse assumono prevalentemente la forma di cooperativa sociale di tipo B, secondo la L 381/91. Le cooperative sociali di tipo B possono svolgere qualsiasi tipo di attività, ma devono necessariamente impiegare una percentuale di soggetti ritenuti svantaggiati, secondo la norma si tratta di invalidi fisici, psichici e sensoriali, ex-degenti di istituti psichiatrici, soggetti in trattamento psichiatrico, tossicodipendenti, alcolisti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione. La realtà dimostra che le cooperative sociali di tipo B, soprattutto



negli ultimi anni, accolgono diverse tipologie di svantaggio, più ampie di quanto previsto dalla normativa, ad esempio donne sole con figli a carico, extracomunitari, persone che – dopo una certa età – perdono il lavoro, ecc., senza che ciò sia riconosciuto da particolari normative o comunque senza particolari incentivi di tipo economico per tali inserimenti.

A sostegno delle cooperative sociali vi sono alcuni interventi diretti degli enti pubblici, basti ricordare che la L 381/91 prevede che gli stessi, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della pubblica amministrazione, possano stipulare convenzioni con le cooperative sociali di tipo B per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi il cui importo stimato sia inferiore a determinati importi. Questo ha determinato, dal 1991 ad oggi, una crescita dei rapporti con la P.A., soprattutto nei settori della manutenzione del verde e delle pulizie, numericamente i più rilevanti per la cooperazione sociale. A ciò si aggiunge il riconoscimento di alcune esenzioni fiscali e defiscalizzazioni riconosciute alle suddette imprese. Diverse ricerche, nazionali ed internazionali, hanno analizzato i metodi di valutazione dell'impatto delle imprese sociali di inserimento lavorativo, impatto che deve essere analizzato sotto vari punti di vista, dato che il loro prodotto è perlomeno duplice: la creazione di prodotti/erogazione di servizi e l'inserimento lavorativo. Gli aspetti da considerare sono molteplici: la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'azienda; l'efficacia dell'attività svolta (percorsi di inserimento andati a buon fine); gli effetti sulle persone: miglioramento delle competenze, della propria situazione economica, della qualità della vita in generale; gli effetti sul capitale sociale creato e gli effetti esterni, sulla collettività e sugli stakeholder pubblici.

Tra gli effetti elencati, quello analizzato con il presente strumento è il valore economico creato e distribuito dalle cooperative sociali di tipo B alla Pubblica Amministrazione, e di conseguenza alla collettività.

L'analisi degli effetti economici sui budget pubblici è stata condotta tramite la creazione di un metodo di valutazione "VALORIS" che si basa sull'analisi costi-benefici. In questo caso i costi e benefici sono quelli derivanti dalla presenza di una cooperativa sociale di tipo B che inserisce soggetti svantaggiati al lavoro. Per definire le variabili sono stati considerati gli studi sul tema con la differenza che le precedenti analisi miravano a definire i benefici di un gruppo di aziende, nel medio periodo e su una specifica area, regione o territorio. VALORIS si basa su variabili di tipo aziendale, calcolate anno per anno e provenienti da fonti informative interne.

Partendo dalla letteratura sul tema, sono stati definiti i seguenti effetti economici delle cooperative sociali di tipo B sui budget pubblici.

I benefici che le cooperative sociali di tipo B creano per i budget pubblici sono:

- Aumento delle imposte sui redditi versate da parte dei lavoratori svantaggiati;
- Aumento dell'IVA versata, derivante dai prodotti e servizi realizzati dai lavoratori svantaggiati;

- Risparmi dovuti alla riduzione di domanda per spese sanitarie ed assistenziali pubbliche, minori costi di prigionie, riduzione del numero di persone beneficiarie di trasferimenti monetari.

Costi per i budget pubblici:

- Esenzioni fiscali garantite alle imprese;
- Contributi pubblici garantiti alle cooperative sociali per il reinserimento delle persone al lavoro;
- Altri contributi pubblici in supporto delle imprese sociali.

Il generale calcolo costi-benefici di una generica impresa sociale  $j$  che impiega al lavoro il gruppo di svantaggiati può essere suddiviso in due componenti: il primo è la somma dei costi e benefici individuali, per ogni singolo inserito,  $ICB_j$ , il secondo racchiude tutti i costi-benefici che la pubblica amministrazione riconosce allo specifico status di impresa sociale di inserimento lavorativo. Se il primo componente dipende dal tipo di svantaggio dei lavoratori impiegati e dalla produttività dell'impresa, il secondo non è legato alle caratteristiche della forza-lavoro. Specificatamente, VALORIS definisce le due componenti così come presentato nella seguente equazione:

(1)

(2)

dove:

$PIT_{ij}$ : imposte sul reddito personale del singolo lavoratore svantaggiato  $i$  inserito dall'impresa  $j$ ,

$DisVAT_{ij}$ : IVA calcolata sui prodotti o servizi prodotti da  $i$  nell'impresa  $j$ ,

$AP_i$ : valore monetario dei servizi sociali, assistenziali, di custodia, che il singolo  $i$  richiederebbe se disoccupato,

$MI_i$ : trasferimento di denaro medio che il singolo  $i$  riceverebbe se disoccupato,

$DB_i$ : trasferimento di denaro medio che la persona con disabilità  $i$  riceverebbe se disoccupato,

$WE_{ij}$ : costi sostenuti dall'impresa  $j$ , per l'inserimento della persona  $i$  (ad es. Spese mediche, mensa diurna, ecc),

$WC_i$ : contributi ricevuti dall'impresa per l'inserimento del singolo  $i$ ,

$SW_i$ : oneri sociali garantiti dalla pubblica amministrazione per il lavoratore  $i$ ,

$Trans_j$ : sussidi e contributi trasferiti dalla pubblica amministrazione all'impresa  $j$ ,

$TaxExemp_j$ : esenzioni fiscali di cui gode l'impresa  $j$ .

Oltre alle 5 classi di svantaggio previste per la legge italiana, il modello considera la classe di soggetti non certificati, ma "segnalati" dalle Amministrazioni Pubbliche per generico disagio sociale, categoria che negli

ultimi anni sta assumendo dimensioni piuttosto rilevanti e che rientra nella definizione di svantaggio data dall'Unione Europea (COM, 2008).

Inserendo le variabili richieste nel modello, per ogni singolo soggetto svantaggiato, VALORIS restituisce l'importo annuo che si è prodotto per la Pubblica Amministrazione (e quindi indirettamente per la collettività) in termini di mancato esborso/risparmio. Tale modello consente alle singole imprese di dimostrare il valore economico della loro attività sociale: l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

- **Un esempio di misurazione dell'impatto socio-economico delle imprese sociali di inserimento lavorativo**

VALORIS si traduce nell'utilizzo di file excel precompilati in cui il manager può inserire i dati necessari per completare l'analisi costi-benefici.

Si riporta un esempio dei risultati ottenuti per una determinata impresa (ipoteticamente denominata "Alfa")

La cooperativa nel 2013 inseriva 118 persone, di cui 7 tramite tirocini. Il totale del valore creato per la PA era di €387.445,97, e singolarmente, per ogni utente inserito da Alfa, la PA nel 2013 ha risparmiato €3.283,44. La classe di svantaggio che ha creato maggior risparmio era quella delle persone con un disagio non certificato (in media un risparmio per ogni inserito di €7.351,65 all'anno).

Il totale dei benefici creati per la PA era di €1.022.259,30, di cui il 51% a favore dei Comuni in cui la cooperativa opera, il 4% a favore della Regione Lombardia e il 44% a favore dello Stato.

Sono di seguito riportati i valori del 2013

2013	N. Inseriti	Risparmio Inseriti	N. Tirocini	Risparmio tirocini	Totale	Valore per classe di svantaggio
Azienda		€135.180,79				
Invalidi	82	€124.926,31	1	€1.466,98	€126.393,29	€1.522,81
Psichiatria	9	€34.001,52	4	€7.602,34	€41.603,86	€3.200,30
Dipendenze	13	€27.027,97	2	€5.778,53	€32.806,50	€2.187,10
Non cert.	7	€51.461,52			€51.461,52	€7.351,65
				<b>Tot. Risparmio</b>	<b>€387.445,97</b>	
				<b>Tot. Soggetti inseriti</b>	<b>118</b>	
				<b>Valore medio</b>	<b>€3.283,44</b>	
<b>Totale benefici creati per l'ente pubblico</b>			<b>Totale costi creati per l'ente pubblico</b>			
<b>leggibili come:</b>						

Totale risparmi generati/spese evitate all'ente pubblico			Totale contributi/Esenzioni ricevute			
€1.022.259,30			€634.813,34			
2013	IVA	Irpef	Tariffe servizi	Reddito minimo	Pensione invalidità	Totale benefici
<b>Benefici a Stato</b>	€318.899,03	€114.943,86			€20.385,16	<b>€454.228,05</b>
<b>Benefici a Regione</b>		€5.747,19	€39.329,08			<b>€45.076,27</b>
<b>Benefici a Comune</b>		€999,51	€65.579,61	€ 456.375,86		<b>€522.954,98</b>
<b>Totale Benefici</b>	€318.899,03	€121.690,56	€104.908,69	€ 456.375,86	€20.385,16	<b>€1.022.259,30</b>

**Tabella : La misurazione d'impatto della cooperativa sociale di tipo B "Alfa" – Sintesi dei risultati**

Inoltre, il modello VALORIS consente l'applicazione del metodo SROI per misurare il Return on Investment dell'Ente Pubblico nell'impresa sociale di inserimento lavorativo.

Ad esempio, per l'impresa Alfa appena citata, lo SROI è il seguente:

$SROI = \frac{\text{Valore monetario del cambiamento generato (outcome) €1.022.259,30}}{\text{Investimenti necessari per raggiungerlo €634.813,34}} = 1,61$

Investimenti necessari per raggiungerlo €634.813,34

Questo metodo dunque, oltre a fornire indicazioni sul valore assoluto del risparmio generato a favore della pubblica amministrazione e della collettività, supporterebbe eventuali strumenti finanziari che necessitino di misurazioni monetarie dell'impatto per la valutazione dei risultati aziendali.

## • CONCLUSIONI

L'obiettivo della presente ricerca era fornire uno strumento ai partner di progetto e alle imprese partecipanti al progetto "Act Social", al fine di presentare loro metodi di misurazione dell'impatto che potessero essere utilizzati dalle stesse nello studio di strumenti finanziari pensati ad hoc per le imprese sociali.

Le imprese sociali del progetto – e del territorio analizzato nel progetto, cioè la Valle Camonica - sono prevalentemente cooperative sociali, in seconda battuta si parla di fondazioni. Come emerso nel terzo capitolo, le caratteristiche principali delle imprese sociali del progetto sono le seguenti:

- Settori di attività tradizionali e tipici della cooperazione sociale;
- Alta qualità, innovazione non particolarmente spiccata;
- Scarsa propensione al mercato dei capitali;
- Presenza di donazioni di limitato importo;
- Rapporto (inteso come sostegno economico-finanziario) con il territorio limitato,
- Scarsa conoscenza degli strumenti possibili per incrementare le fonti di finanziamento, siano essi strumenti finanziari, contributivi o donativi.

Si tratta in generale di imprese sociali ben capitalizzate e poco avvezze al tema dei finanziamenti, siano essi di medio-lungo periodo o di breve periodo. Questo da un lato denota un'autonomia che regge il loro funzionamento aziendale, d'altro canto tale scarsa propensione può portare a:

- limitati investimenti per l'innovazione;
- ridotte prospettive di crescita.

In un momento in cui l'impresa sociale - alla quale è riconosciuto un importante ruolo a sostegno del welfare dei territori - deve riuscire a restare sul mercato in maniera sostenibile, a fronte dei tagli del pubblico e dell'aumento dei bisogni; la possibilità di avere strumenti di finanziamento a supporto della crescita, dell'innovazione, del cambiamento è un tema di particolare importanza. Per questo motivo la ricerca ha presentato, dopo una disamina degli strumenti e delle modalità più diffuse per misurare l'impatto sociale, due strumenti specifici: uno per le imprese che offrono servizi sociali-assistenziali-educativi (fondazioni e cooperative sociali di tipo A) e uno per le imprese che fanno inserimento lavorativo di personale svantaggiato. Entrambi i metodi, il primo più descrittivo, il secondo più quantitativo e basato sull'analisi costi-benefici (VALORIS) possono essere utilizzati per arrivare ad un indicatore sintetico, quale lo SROI, che identifica l'impatto economico degli investimenti in attività sociali. In entrambi i metodi la controparte è la collettività, quindi l'impatto economico-monetario è valutato in rispetto ai costi evitati alla Pubblica Amministrazione e indirettamente alla comunità.





Funded by the  
European Union



L'utilizzo di tali metodi sarebbe particolarmente utile se condiviso da più imprese sociali, ma soprattutto se un intermediario finanziario decidesse di adottarli all'interno dell'applicazione di strumenti finanziari pensati per l'impresa sociale. In conclusione, infatti, è opportuno sottolineare che se le imprese sociali possono “fare di più” e “fare meglio” per comunicare il proprio impatto al territorio in cui operano, ciò resterebbe opera vana se gli intermediari finanziari non propongono adeguati strumenti finanziari per mettere in contatto domanda e offerta di capitali. Si pensa a strumenti finanziari differenziati, che possano coinvolgere con modalità specifiche gli investitori privati, gli imprenditori profit del territorio, o coloro che dispongono di ingenti somme e che potrebbero voler trovare metodi che mixino il capitale di prestito alla donazione.

## • BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Borzaga C., Ianes A., *L'economia della solidarietà*, Donzelli, Roma 2006
- Borzaga C., Zandonai F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia ed istituzioni dei beni comuni*. Rapporto Iris Network, Donzelli, Roma 2009
- Breda J., *Work Integration Social Enterprises in EU*, Emes International Conference on Social Enterprises, Trento, 2009, [www.euricse.eu](http://www.euricse.eu)
- Chiaf E., Giacomini D., *The Evaluation in Work Integration Social Enterprises: a Literature Review*, 2nd EMES Conference Selected Papers (ECSP) series. Liège: EMES European Research Network, 2009, [www.emes.net](http://www.emes.net)
- Chiaf E., Miniaci R., *Work Integration Social Enterprises in Italy: Virtuous Savings from Public-Private Interaction*. Working Paper Secondo Welfare, WP-2WL 2/15. Milano: Percorsi di Secondo Welfare e Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi. ISSN: 2281-7921, 2015, Website: [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)
- Chiaf E., *Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo*. Impresa Sociale, n. 0 – 2013, pp. 21-37, Trento: Iris Network. ISSN: 2282-1694, 2013 Website: [www.rivistaimpresasociale.it](http://www.rivistaimpresasociale.it)
- COM (2006) 44 final, *Concerning a consultation on action at EU level to promote the active inclusion of the people furthest from the labour market*
- COM (2011) 682 final, *Social Business Initiative. Creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social economy and innovation*
- COM (2005), *Commission Report on Employment in Europe, Recent Trends and Prospects*
- Davister C., Defourny J., Gregoire O., *Le imprese sociali di inserimento lavorativo nell'UE: i modelli*, Impresa Sociale, 1/2006, Issan Edizioni
- Davister C., *Le capital social dans l'économie sociale d'insertion, Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLIII, n. 3, 2004
- Defourny J., Nyssens M., *Social Enterprise in Europe : recent trends and developments*, Emes Working Paper 01, 2008
- Dussart C., Grosjean P., Hamende V., Toussaint V., *L'Economie Sociale d'Insertion*, Rapport Final, Ciriec, Febbraio 2003
- GECES Sub-group on Impact Measurement, *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI*, 2014, Website: [http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/expert-group/social\\_impact/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/social_impact/index_en.htm)
- European Parliament, *Committee on Employment and Social Affairs, Report on Social Economy*, 26 gennaio 2009
- Garbarino S., Holland J., *Quantitative and Qualitative Methods in Impact Evaluation and Measuring Results*, GSDRC Emerging Issues Research Service, 2009
- Gertler P.J., Martinez S., Premand P., Rawlings L.B., Vermeersch C.M.J. *Impact Evaluation in Practice*, The World Bank, New York, 2011
- Gregoire O., Platteau A., *L'effect Budgétaire de l'Engagement de Demandeurs d'Emploi dans les Entreprises d'Insertion*, Revue Belge de Sécurité Sociale, 4e trimestre, 2005



Funded by the  
European Union



- Jadoul B., *Les financements des services de proximité par les politiques actives d'emploi – Une évaluation du coût pour les pouvoirs publics*, CERISIS-UCL, Charleroi, 2000
- Maree M., *Les effets collectifs de l'insertion*, Centre d'Economie Sociale, Maggio 2005
- Marocchi G., *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano 1999
- NEF, *Co-Production In Mental Health - A Literature Review*, Website: [www.neweconomics.org](http://www.neweconomics.org)
- Nicaise I., Lauwereys L., Matheus N., *L'insertion par l'économie: l'état social actif pour les groupes vulnérables*, in Centre d'Economie Sociale, Hiva, Cerisis, *Economie sociale: enjeux conceptuels, insertion par le travail et services de proximité*, Louvain-la-Neuve: De Boeck-Université, 2000
- Nicholls A., (a cura di), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, 2006
- OECD, *Policy Brief on Social Entrepreneurship - Entrepreneurial Activities in Europe*, Website: [http://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN\\_FIN\\_AL.pdf](http://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FIN_AL.pdf)
- Rogers J.P., *Introduction To Impact Evaluation*, Impact Evaluation Notes, InterAction – Rockefeller Foundation, N.1 March 2012
- Scalvini F., *La cooperazione sociale di inserimento lavorativo*, Impresa Sociale, Issan Edizioni, 1/2006
- Simon M., *L'entreprise d'insertion: à l'épreuve de la réalité économique*, Fondation Roi Baudouin, Bruxelles 1998
- Sodalitas, *Introduzione alla finanza sociale*, Fatti & Effetti, Sodalitas 2015
- Teasdale S., *How Can Social Enterprises Address Disadvantages? Evidence from an Inner City Community*, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22, 2010
- The Sroi Network e Human Foundation, *Guida al ritorno sociale sull'investimento (SROI)*, Website: [www.humanfoundation.it](http://www.humanfoundation.it)
- Venturi P., Zandonai F., (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network, Altreconomia, Milano 2012
- W.K. Kellogg Foundation, *Logic Model Development Guide*, Website: <http://www.epa.gov/evaluate/pdf/eval-guides/logic-model-development-guide.pdf>
- <http://www.camera.it/leg17/126?tab=2&leg=17&idDocumento=2617&sede=&tipo=>
- [http://ec.europa.eu/internal\\_market/smact/docs/single-market-act2\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/single-market-act2_en.pdf)
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:EN:PDF>
- <http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components>
- <http://irisnetwork.it/2014/11/workshop-impresa-sociale-albo-2/>
- <http://wdi.worldbank.org/tables>
- <http://www.programmafor.it/>
- <http://www.un.org/millenniumgoals/>
- <http://www.unmillenniumproject.org/goals/gti.htm>
- <https://iris.thegiin.org/metrics/list>
- [www.socialvalueuk.org](http://www.socialvalueuk.org)



Funded by the  
European Union

