

MISSIONE TERZO SETTORE

IMPATTO SOCIALE E MODELLI DI MISURAZIONE UNA PROPOSTA PER ORIENTARE LA SCELTA

Cecilia GRIECO*, Gennaro IASEVOLI**



LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO

Il concetto di misurazione dell'impatto sociale generato dalle imprese sociali e dalle organizzazioni del terzo settore, è attualmente oggetto di un'attenzione crescente nel contesto italiano. L'esigenza di attuare processi di valutazione è espressa *in primis* dal legislatore stesso, il quale, nella Legge Delega di Riforma del Terzo Settore¹, ha assunto il concetto di impatto sociale come elemento identificativo dell'impresa sociale. Secondo questa prospettiva, tali organizzazioni vengono qualificate come imprese private d'interesse generale in grado, appunto, di generare impatti sociali positivi, conseguiti mediante la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale. Analoga è l'impostazione adottata dal Ministero dello Sviluppo Economico relativamente alle linee guida per il riconoscimento delle startup innovative a vocazione sociale (SIAVS), nelle quali l'impatto sociale viene identificato come uno dei criteri di identificazione.

A questi aspetti normativi si aggiunge la crescente affermazione delle politiche di microcredito in Italia; come è noto quest'ultimo è chiaramente identificabile come uno strumento di inclusione sociale e di lotta alla povertà che si propone di andare oltre l'aiuto caritatevole e la mera risposta a bisogni momentanei. Soprattutto in passato quando si valutavano le ini-

ziative del microcredito, si aveva una forte attenzione agli aspetti economico-finanziari laddove la dimensione sociale veniva praticamente trascurata. In realtà, grazie anche alla più recente consapevolezza del ruolo che il microcredito svolge ad esempio nell'inclusione finanziaria di soggetti svantaggiati, nel favorire l'empowerment delle persone o nel generare sviluppo locale, risulta quanto mai necessario spostare il focus, o perlomeno attribuire pari rilevanza, anche all'impatto sociale generato da tali attività.

La stessa questione si presenta anche in una più ampia prospettiva europea, dove, relativamente all'erogazione di fondi per il sostegno dell'imprenditorialità sociale, l'impresa sociale viene definita come un'organizzazione che ha come obiettivo primario il raggiungimento di impatti sociali positivi misurabili². La tendenza ad impostare il discorso sulle imprese sociali in termini di impatto sociale generato, risponde a due principali esigenze: da un lato quella posta dalla crisi a finanziatori ed investitori, di indirizzare

¹ Il 10 Luglio 2014, il Governo Italiano ha approvato la Legge Delega per la riforma del Terzo Settore e dell'impresa sociale. Il disegno di legge si propone da un lato di riordinare ed armonizzare incentivi e strumenti di sostegno che valorizzino il potenziale di crescita e occupazione dell'economia sociale, dall'altro di coordinare ed uniformare la disciplina della materia. Per un maggiore approfondimento si veda il Disegno di Legge C.2617 "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del Servizio civile universale".

² Per un maggiore approfondimento si veda il Regolamento [UE] n. 346/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 aprile 2013 relativo ai fondi europei per l'imprenditorialità sociale (EuSEF).

ABSTRACT

The topic of social impact assessment is becoming a pressing urge, most of all for those organizations, like social enterprises, that leverages an entrepreneurial activity to achieve a social mission. As for the key role that social mission plays in this kind of organizations, they have to find a way to measure and monitor the fulfillment of this mission. From this perspective, assessing social impact has both internal and external benefit: it allows to assess resources allocation and to keep stakeholders informed about achieved results. Starting from these premises the purpose of this article is to highlight the practice of social impact assessment, explaining the main barriers that could hamper its implementation, along with the benefits that can come from it. Developed models that can drive the process are also introduced, with a self-assessment proposed to guide social entrepreneurs in selecting the group of models that best meets the specific needs of their organizations.

** Phd, Ricercatore Human Foundation. ** Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università Lumsa*

le risorse disponibili verso iniziative che possono dimostrare la loro reale capacità di intervenire nella risoluzione dei problemi sociali, dall'altro quella sentita dalle stesse imprese sociali, di valutare ed incrementare l'efficacia e la sostenibilità delle attività svolte.

Nel definire il concetto di impatto sociale ed il processo da attuare per misurarlo, ciò che si evidenzia è innanzitutto l'assenza di un linguaggio comune univocamente definito e generalmente condiviso (OECD, 2015). Per alcuni l'impatto sociale rappresenta un cambiamento creato dalle attività delle organizzazioni e dai relativi investimenti, al di là della creazione di valore economico (Epstein & Yuthas, 2014), ed include gli effetti desiderati e indesiderati, negativi e positivi, che si manifestano nel breve, medio e lungo periodo. In merito al processo di misurazione dell'impatto sociale generato, esso viene definito come un'azione comparativa attraverso la quale l'organizzazione valuta l'entità degli impatti generati e le categorie di stakeholder coinvolti, per chiarire, misurare e rendicontare la capacità di creare benefici ed evidenziare le potenzialità di innovazione e di cambiamento che l'organizzazione ha nel sistema in cui opera.

Le difficoltà che emergono relativamente ad una definizione univoca, sono legate ad una serie di fattori che non ne facilitano l'identificazione: in

primo luogo la natura prevalentemente qualitativa ne rende difficile la traduzione in termini oggettivi e misurabili; l'esistenza, inoltre, di diverse dimensioni (sociale, ambientale, economico) e di diverse prospettive temporali in base alle quali stimare l'impatto; infine, la difficoltà di collegare le attività svolte con l'impatto generato, considerando al contempo le componenti esterne che possono influire sui risultati finali.

Il fine è quello di comprendere come indirizzare la strategia e le decisioni verso un impatto sociale positivo per tutte le parti interessate (Epstein & Yuthas, 2014). Si tratta di un processo nel quale la dimensione partecipativa è ampiamente sottolineata, e che si fonda sul coinvolgimento attivo degli stakeholder al fine di massimizzare equità e trasparenza.

2. BENEFICI E LIMITI DELLA MISURAZIONE

Nonostante la consapevolezza circa l'importanza di queste tematiche sia molto sentita in ambito accademico e manageriale, l'attuazione dei processi di misurazione dell'impatto sociale rimane spesso un fenomeno marginale. Il valore di questo processo è certamente condiviso, così come l'impegno maggiore dedicatovi, incrementato notevolmente negli ultimi anni, tuttavia in Italia le organizzazioni che regolarmente misurano il loro impatto sociale sono una minoranza rispetto ad altri paesi europei, come ad

esempio il Regno Unito, dove questi processi sono ormai largamente condivisi (Fondazione Sodalitas, 2014³).

Probabilmente la presenza di alcune barriere limitano il diffondersi di questa pratica; la prima difficoltà spesso incontrata dalle organizzazioni è proprio la mancanza di consapevolezza circa l'oggetto stesso della misurazione (Epstein & Yuthas, 2014). La comprensione del concetto di impatto sociale richiede infatti un cambio di prospettiva: l'attenzione passa dall'analisi degli *output* a quella degli *outcome* (Hehenberger et al., 2013). I primi fanno riferimento ai risultati diretti e tangibili che derivano dalle attività svolte dall'organizzazione; sono prevalentemente dati quantitativi e si verificano nel breve termine come conseguenza dell'intervento effettuato (es. numero di partecipanti ad un corso di formazione). Il concetto di *outcome* riguarda invece i cambiamenti più radicali che si verificano nella società nel medio/lungo termine anche grazie alle attività svolte dall'organizzazione (es. riduzione dell'esclusione sociale, decremento delle ineguaglianze), ma che sono determinati da un più complesso sistema di fattori. Il processo di misurazione dell'impatto sociale si basa proprio sull'analisi di questi cambiamenti, nel valutare i quali è fondamentale non sottovalutare il ruolo avuto da attori altri rispetto all'organizzazione o da eventuali condizioni esterne.

L'adozione di una prospettiva di valutazione che si allontana dai tradizionali risultati economici e finanziari, focalizzandosi invece sull'analisi del valore sociale generato, è un'altra grande barriera all'attuazione del processo. Da questo punto di vista è influente la convinzione circa l'elevata difficoltà, se non impossibilità, di misurare e quantificare la creazione di un valore sociale, insieme al cosiddetto "*warm-glow feeling*" derivante dall'impegno verso una missione sociale, che rende secondario il bisogno di valutarne il raggiungimento. Oltre alla componente concettuale, spesso è la scarsa conoscenza del processo e degli strumenti esistenti a costituire un ostacolo, così come la scarsità di risorse da investire in tale processo.

Se questi elementi possono costituire un effettivo ostacolo per le organizzazioni, è vero anche che il processo di misurazione dell'impatto sociale comporta benefici considerevoli. In primo luogo, la comprensione per l'organizzazione del valore effettivo del proprio operato, e l'identificazione degli elementi che generano maggiore valore per ciascuna tipologia di destinatario. Un'informazione di questo genere risulta essere certamente strategica, e funzionale per l'ottimizzazione dell'efficienza complessiva.

In secondo luogo, la misurazione dell'impatto sociale consente di raccogliere informazioni che possono essere molto importanti da divulgare ai propri stakeholder, rafforzando la legittimità dell'organizzazione all'interno della propria rete di interlocutori.

In questa prospettiva è importante notare come la misurazione dell'impatto sociale si leghi al fenomeno emergente dell'*impact investing* (investimenti ad impatto), nel quale gli strumenti di investimento tradizionali vengono utilizzati per raccogliere capitale privato da destinare alla risoluzione di problematiche sociali finanziando attività volte alla generazione di un impatto sociale misurabile, ed allo stesso tempo di un rendimento finanziario per gli investitori. In questo contesto il ruolo della misurazione dell'impatto sociale generato assume un rilievo considerevole, soprattutto in relazione a quegli strumenti come i *Social Impact Bonds*⁴, in cui la remunerazione degli investitori è vincolata al raggiungimento di un *outcome* sociale prestabilito.

³ La ricerca "Come le organizzazioni Nonprofit valutano l'impatto delle proprie attività", svolta da Fondazione Sodalitas e IRS (2014) ha coinvolto un campione di circa 200 organizzazioni del terzo settore in Italia. Il fine era replicare quella condotta nel Regno Unito nel 2012 da New Philanthropy Capital dal titolo "Making an impact. Impact measurement among charities and social enterprises in the UK". L'obiettivo è quello di capire quanto le organizzazioni del terzo settore misurano l'impatto sociale e quanto le informazioni ricavate siano utilizzate nella definizione della strategia e nel miglioramento del valore sociale generato. I risultati mostrano come in Italia solo il 32% delle organizzazioni misura regolarmente il proprio impatto sociale, mentre nel Regno Unito la percentuale sale al 70%.

⁴ Un *Social Impact Bond* (SIB) è configurabile come una partnership tra diversi attori, sancita da contratti bilaterali e finalizzata a raccogliere capitali privati per il raggiungimento di *outcome* sociali. Al pari di altre forme contrattuali di *time pay for results*, nei SIB la remunerazione per l'investitore è determinata dall'effettivo raggiungimento dell'*outcome* prestabilito.

3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE: OBIETTIVI, FASI E STRUMENTI

L'interesse condiviso nei confronti della misurazione dell'impatto sociale pone l'esigenza di definire e divulgare delle modalità specifiche con cui tale processo possa essere concretamente implementato, dotando le organizzazioni di strumenti che consentano loro di tracciare i progressi fatti verso

il raggiungimento della propria missione sociale. Tale esigenza si scontra con la difficoltà di definire un sistema univoco che possa essere idoneo per tutte le tipologie di organizzazioni, e che deriva dalla connotazione *case-specific* della misurazione dell'impatto sociale, la quale dipende largamente dall'oggetto da valutare (progetto, organizzazione, attività), dalle caratteristiche dell'organizzazione implementante, dalle condizioni esterne e dagli *stakeholders* coinvolti. In questo senso, standard generalmente definiti per guidare il processo rischiano di svalutare la specificità dei singoli casi. D'altro canto è innegabile il valore che la misurazione dell'impatto sociale ha nell'attività di rendicontazione, soprattutto nei confronti dei finanziatori, e ciò richiede un certo livello di comparabilità dei risultati conseguiti da organizzazioni differenti, nonché di chiarezza sulle modalità di raccolta ed elaborazione dei dati per assicurare la validità e l'affidabilità del processo.

La ricerca di un *trade-off* tra queste necessità ha portato allo sviluppo di modelli finalizzati a valutare i risultati non solo economici delle organizzazioni a finalità sociale, nei quali si riflettono i diversi approcci esistenti al processo di misurazione dell'impatto sociale. Il panorama attualmente presente a livello mondiale è estremamente variegato, sebbene si possano identificare alcuni principi e fasi comuni. La misurazione dell'impatto sociale, infatti, può essere effettuata a diversi livelli di dettaglio o con modalità operative differenti, ma generalmente si svolge in

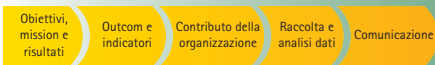
Tab. 1: PRINCIPALI BENEFICI E LIMITI DELLA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

	<i>Benefici</i>	<i>Limiti</i>
INTERNI	Valutare il proprio operato in relazione alla missione sociale	Dispendio di risorse
	Guidare l'allocazione delle risorse	Scarsa conoscenza del processo e degli strumenti
ESTERNI	Rendicontazione sociale	Scarsa domanda da parte degli stakeholders
	Ottenimento di fondi	Assenza di un linguaggio condiviso
	Impact investing	

base ad alcune macrofasi che possono essere sintetizzate come:

- identificazione degli obiettivi della misurazione, della missione dell'organizzazione e dei risultati che si vogliono raggiungere;
- definizione degli *outcome* e degli indicatori attraverso i quali misurarli;
- identificazione del ruolo effettivo svolto dall'organizzazione nel raggiungimento di tali *outcome*;
- raccolta ed analisi dei dati;
- comunicazione interna ed esterna dei risultati ottenuti.

Fig. 1: MACRO FASI DELLA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE



Queste fasi sono il punto di partenza per la definizione dei modelli specifici che prescrivono in modo più dettagliato il *framework* dell'analisi o i passaggi per la quantificazione dell'impatto generato. La proliferazione di questi modelli è dovuta al fatto che, come anticipato, numerosi sono i soggetti interessati al tema della misurazione dell'impatto sociale: università e centri di ricerca, società di consulenza, investitori sociali, e soprattutto le stesse organizzazioni non-profit. Dal loro punto di vista, infatti, l'ampia gamma di modelli a disposizione risponde alla necessità di selezionare quello maggiormente rispondente ai propri obiettivi ed alle proprie specificità.

In tale logica si esclude il cosiddetto “modello taglia unica” per una serie di motivi già emersi nella trattazione: le diverse dimensioni a cui può fare riferimento il concetto di impatto sociale (pianificato/non pianificato, positivo/negativo, di breve/medio/lungo periodo), le differenze in termini di dimensione, attività, obiettivi e risorse esistenti tra le organizzazioni, gli *stakeholders* maggiormente interessati a questo tipo di informazione che possono variare notevolmente da un caso all’altro.

4. LA SELEZIONE DEL MODELLO DI MISURAZIONE PIÙ IDONEO ALLE ESIGENZE DELL’IMPRESA

L’esistenza di numerosi modelli rappresenta un vantaggio per le organizzazioni, che possono in questo modo scegliere tra le molte opzioni esistenti quella più idonea alle proprie caratteristiche e disponibilità; tuttavia, il rischio è che l’abbondanza possa anche generare confusione, soprattutto quando non si hanno specifiche competenze nell’attività di misurazione (Grieco et al., 2014).

Per avviare a questo potenziale limite, può essere utile ricorrere ad un sistema di autovalutazione che consente alle organizzazioni di essere guidate nella

scelta del modello da utilizzare, focalizzandosi sulle caratteristiche in esso ricercate e sull’analisi dei propri bisogni relativi alla misurazione (Grieco, 2015). Tale sistema parte da una serie di considerazioni sulla situazione di partenza, che consente alle organizzazioni di individuare una categoria specifica di modelli a cui fare riferimento:

- su quale tipo di impatto si vuole concentrare l’attività di misurazione? Si desidera avere una visione complessiva degli effetti delle attività o si vuole focalizzare l’attenzione su una tipologia specifica di impatto (sulla comunità, sui dipendenti/volontari, sull’ambiente naturale, sulla creazione di valore economico)?
- a quale fine si vuole implementare un processo di misurazione dell’impatto sociale? Quale tipo di informazione si aspettano di ricevere gli interlocutori? Qual è l’obiettivo prevalente: valutare l’operato in relazione agli obiettivi preposti, ottenere una misura quantitativa del valore sociale generato, ricevere una certificazione esterna? Chi sono i destinatari di questa informazione?
- a che livello di approfondimento è possibile effettuare l’analisi in base alle risorse disponibili in termini economici, di competenze, di esperienza

Fig. 2: IL SISTEMA DI AUTOVALUTAZIONE PER LA SELEZIONE DEL MODELLO (adattato da Grieco, 2015)

Che tipo di impatto si vuole misurare?			
Olistico	Comunità/individui	Ambientale	Economico
A - B - C	B - D	B	B - D
Qual è l’obiettivo della misurazione?			
Verifica raggiungimento obiettivi	Rendiconto attività svolte	Ottenimento certificazione	Gestione impatto sociale
A - C - D	A - C - D	A - B - D	A - B - D
Che livello di complessità posso affrontare?			
Base	Semplice	Complesso	
A - B	B - D	B - C	
Quale prospettiva temporale voglio prendere in considerazione?			
Prospettica	In corso	Retrospectiva	
A - B - C - D	B - C	A - C - D	
Che tipo di dati posso includere?			
Qualitativi	Quantitativi	Quali-quantitativi	
A	D	B - C	

e di tempo da dedicare al processo?

- che prospettiva temporale si vuole prendere in considerazione, una valutazione predittiva per stimare i possibili risultati dell'attività da svolgere o una valutazione retrospettiva per valutare l'impatto effettivamente generato?
- che tipo di dati ho a disposizione o possono essere raccolti? È più idonea una quantificazione/monetizzazione dell'impatto generato, un'analisi qualitativa o un insieme di entrambe le categorie?

Rispondere a queste domande significa analizzare le necessità e le disponibilità dell'organizzazione al fine di identificare il modello più idoneo. La Figura 2 mostra come, nello specifico, ogni domanda preveda una serie di opzioni, ciascuna connessa ad un gruppo di modelli. In questo modo, in base alla configurazione delle variabili incluse nel sistema di autovalutazione, emergerà come migliore opzione una specifica categoria di modelli tra i quali scegliere.

L'output del sistema di autovalutazione proposto è una categoria di modelli rispondente alle esigenze dell'organizzazione e coerenti con le caratteristiche evidenziate attraverso le domande; in tal modo,

l'impresa sociale può effettuare un primo screening per poi orientarsi verso uno specifico modello in grado di rispondere efficacemente ai propri bisogni e disponibilità di risorse.

In particolare, possono essere identificati quattro principali categorie di modelli;

- i modelli "CONTROLLO-QUALITATIVI" impiegano variabili qualitative e una prospettiva di analisi olistica. Hanno un *timeframe* prevalentemente retrospettivo e, anche in virtù della loro natura qualitativa, hanno un livello base di complessità. I modelli che appartengono a questa categoria possono essere riferiti anche a settori specifici e sono proposti da tipologie di soggetti differenti;
- i modelli "GESTIONALI" si basano su variabili qualitative o quantitative e l'oggetto dell'analisi può essere di diversa natura (olistico, persone, ambientale, sociale economico). Ciò che caratterizza prevalentemente questo gruppo di modelli è lo scopo: infatti, sono impiegati per l'attività di gestione o certificazione ed applicati durante tutto lo svolgimento delle attività (*timeframe* concomitante);
- i modelli "OLISTICO-COMPLESSI" sono caratterizzati da variabili sia qualitative che quantitative.

Tab. 2: ESEMPI DI MODELLI PER CIASCUNA CATEGORIA

Risposta prevalente	Gruppo	Esempi di modelli inclusi
A	Controllo Qualitativi (CQ)	BoP Impact Assessment Framework (http://www.uk.coop/cespis) Charity Analysis Framework (http://www.philanthropycapital.org/publications/improving_the_sector/charity_analysis/little_blue_book.aspx)
B	Gestionali (G)	EMAS (http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm) Outcome Star (http://www.outcomesstar.org.uk/)
C	Olistico Complessi (OC)	Social Return On Investment - SROI (http://www.sroi-uk.org/home-uk) GRI Sustainability Reporting Framework (https://www.globalreporting.org/reporting/reporting-framework-overview/Pages/default.aspx)
D	Socio Quantitativi Semplici (SSQ)	Local Multiplier 3 (http://www.pluggingtheleaks.org/resources/plm_lm3.htm) Cost per Impact (http://www.impact.upenn.edu/images/uploads/UPenn_CHIP_CostPerImpact_Pathways_Dec08.pdf)

Hanno per oggetto prevalente un'analisi ad ampio spettro (olistica) del valore generato (comprende l'analisi dell'impatto sociale, ambientale ed economico). Gli scopi prevalenti sono la verifica del raggiungimento degli obiettivi e l'attività di reporting. In tal senso, infatti, l'applicazione del modello è spesso volta alla produzione di una documentazione utile per la rendicontazione agli stakeholder. Hanno un grado di complessità elevato (alcuni di essi contengono oltre 100 indicatori) e sono applicabili a qualsiasi settore. Il *timeframe* prevalente è quello di un'analisi concomitante o retrospettiva;

- i modelli "SOCIO-QUANTITATIVI SEMPLICI" si basano su indicatori quantitativi che hanno per oggetto prevalente sia il valore sociale generato (es. numero beneficiari dei servizi erogati) sia l'impatto sulle persone (es. soddisfazione del personale, clima organizzativo). Con riferimento al *timeframe*, tali modelli misurano l'impatto prevalentemente a posteriori. Sono generalmente modelli semplici (costituiti da non più di 15 indi-

catori) e generalisti, quindi applicabili a qualsiasi settore.

Nella tabella 2, sono riportati alcuni esempi di modelli per ciascuna categoria.

Come è stato recentemente sottolineato da una recente indagine internazionale della Fondazione Cariplo sulle iniziative di microcredito, nella quale sono state tra l'altro individuati alcuni specifici indicatori di impatto (indicatori di outreach, espressione del livello di inclusione finanziaria, indicatori relativi al sovra-indebitamento), in queste realtà risulta ancora una forte necessità di potenziare la presenza dei meccanismi di rendicontazione sociale in affiancamento a quelli del merito creditizio.

In tal senso, la presenza di numerosi modelli e la possibilità di ricorrere a strumenti di pre-selezione, come quello innanzi descritto, potrebbe spronare le imprese sociali e più specificamente quelle coinvolte nelle iniziative di microcredito a cimentarsi con maggiore intensità e incisività nel misurare e rendicontare il valore effettivamente generato per l'intera società.

BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

Clark C., Rosenzweig W., Long D., & Olsen S. (2004). *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures*. http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf.

Duqi A., Fondazione Cariplo (2014), *Performance economica e sociale delle istituzioni di microfinanza: alcune evidenze empiriche*, Quaderni dell'Osservatorio, n. 15.

Epstein M. J., & Yuthas K. (2014), *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Non-profits, Companies, and Impact Investors*; BK Business

Grieco, C. (2015). *Assessing Social Impact of Social Enterprises: Does one size really fit all?* Springer International Publishing

Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2014). *Measuring Value Creation in Social Enterprises A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 0899764014555986.

Hart T., & Haughton G., (2007). *Assessing the economic and social impacts of social enterprise*. Centre for City and Regional Studies, University of Hull. <https://www.escholar.manchester.ac.uk/>. Accessed 15 June 2012.

Hehenberger L, Harling A.M., Scholten P. (2013), *A Practical Guide to measuring and managing impact*, European Venture Philanthropy Association

OECD (2015), *Policy brief on social impact measurement in social enterprises*, Forthcoming.