



LA MISURAZIONE DI IMPATTO UNA PROPOSTA PER UN PERCORSO CONDIVISO

Irene Bengo e Debora Caloni - *Politecnico di Milano*

Alcune riflessioni preliminari¹

La questione della misurazione dell'impatto sociale è tanto attuale quanto complessa. La popolarità del dibattito, porta tuttavia con sé una certa superficialità, mascherata da desiderio di praticità e pragmatismo, che non può giovare alla comprensione di un tema così sfaccettato, controverso e articolato su molteplici piani di analisi. La tesi di questa breve riflessione è che si stiano cercando soluzioni pratiche al problema specifico di misurare l'impatto dimenticando che esistono alcuni nodi strutturali di ordine superiore non risolti, rispetto ai quali l'intervento pubblico può offrire un contributo significativo.

In primo luogo è opportuno, a nostro parere, sterilizzare qualunque velleità di attribuire all'esercizio di misurazione di impatto proprietà ordinatrici o qualificanti dell'azione sociale. I valori personali, gli statuti morali, i principi fondativi dell'iniziativa sociale, con i connessi meccanismi reputazionali, hanno sempre rappresentato un principio disciplinante degli obiettivi dell'azione sociale e preesistono alla necessità di misurare l'impatto con tecnicità quantitative. Non sempre con successo, certamente, poiché talvolta l'opportunità e i comportamenti distorsivi hanno prevalso, ma non per questo vi è ragione di sostenere

1 I. Bengo, M. Calderini, D. Caloni, V. Chiodo, *Misurazione d'impatto: tra nuova imprenditorialità sociale e finanza*, Percorsi di secondo welfare, 07 dicembre 2016, <http://www.secondowelfare.it/privati/finanza-sociale/misurazione-dimpatto-tra-nuova-imprenditorialita-sociale-e-finanza.html>



che la misurazione di impatto possa farsi carico – di per sé – di porre rimedio a tali distorsioni e di disciplinare i comportamenti dei singoli. Al contrario, è forse più interessante interrogarsi sull'ipotesi opposta, che l'introduzione di pratiche di misurazione sia essa stessa una potenziale minaccia per gli elementi fondativi virtuosi dell'impresa sociale, finendo per far prevalere logiche esterne ed aliene ai valori costitutivi della stessa. Ciò non costituisce naturalmente un pregiudizio sfavorevole alla misurazione, quanto piuttosto un tentativo di liberare l'esercizio di misurazione da un peso ed un ruolo che non gli sono propri.

La riflessione è particolarmente rilevante in un momento nel quale è plausibile che numerosi elementi esterni rendano inevitabile ed estesa la pratica della misurazione di impatto sociale: il tentativo della PA di reingegnerizzare i propri schemi di procurement nel segno del outcome-based, l'emergere di strumenti ed operatori di finanza ad impatto sociale, la volontà delle fondazioni di origine bancaria di far evolvere il loro modello erogativo e naturalmente il fatto che i futuri decreti attuativi della riforma del terzo settore, per la parte specifica dedicata all'impresa sociale, introdurranno qualche forma di coerenza dell'esercizio di misurazione.

Tutti elementi, questi, che accrescono la necessità di esplicitare in senso quantitativo il valore sociale generato. In particolare, è innegabile che il dibattito sulla misurazione dell'impatto sociale abbia avuto un'accelerazione in corrispondenza dell'enfasi che negli ultimi mesi si è data al tema della finanza ad impatto sociale e ai modelli di finanziamento outcome-based o pay-for-results, sia di origine pubblica, sia di origine privata.

Quest'ultima considerazione suggerisce un primo insieme di riflessioni che riguarda l'effetto indiretto esercitato dalla misurazione, in quanto indotta dal rapporto tra finanziatore – pubblico o privato – e finanziato.

Tutti gli strumenti di finanza di impatto hanno come sottostante un sistema di obiettivi di impatto misurabili: la questione cruciale è come venga tradotta in pratica la misurazione degli stessi, chi li definisca e quali comportamenti inducano nel soggetto finanziato. La misurazione di impatto è solo in superficie un esercizio neutro, definito da elementi di mera tecnicità; più in profondità, le modalità di misurazione sono la proprietà emergente di un complesso bilanciamento di interessi tra finanziatori e finanziati. Ed è proprio all'esito di tale complesso bilanciamento di interessi che comprenderemo se, di volta in volta, la misurazione di impatto sia destinata a produrre effetti virtuosi o viziosi. E' evidente che molto dipenderà dalla distribuzione del potere contrattuale relativo tra finanziatore e finanziato, che determinerà non solo il livello degli obiettivi fissati su cui basare l'erogazione ma anche e soprattutto la natura stessa dei componenti della misurazione.

Tale osservazione sottolinea anche la legittimità, l'opportunità e l'urgenza del dibattito sulla misurazione: perché se né la ricerca pubblica, né le comunità di pratica, né gli imprenditori sociali si occuperanno di consolidare competenze su questo tema, l'ipotesi alternativa non è che di misurazione si smetta di parlare o che essa perda la sua rilevanza – che insomma ci si liberi del problema – ma piuttosto che siano interessi di tipo differente ed esterni all'impresa sociale a definirne contorni e contenuti. Specificamente, se il tema entrerà nella pratica prevalentemente veicolato dagli interessi degli operatori finanziari, non è affatto detto che esso si modelli in modo compatibile con la natura ed i valori costitutivi delle imprese sociali, ancorché ibride. Naturalmente, a ciò si aggiunge il fatto che un'erogazione finanziaria basata sui risultati determina una riallocazione del rischio tra finanziatore e finanziato. Rispetto ad un modello erogativo puramente filantropico, ad esempio, la modalità basata sulla misurazione dei risultati ridefinisce il rischio da interamente sulle spalle del finanziatore a parzialmente condiviso con il finanziato. Natura e dimensione



di questo rischio sono evidentemente altamente correlati con la natura degli indicatori scelti, che a propria volta sono appunto funzione della capacità dell'impresa di porsi in modo consapevole nella negoziazione degli obiettivi e degli strumenti di misurazione. È fondamentale quindi che gli imprenditori sociali, ma più in generale tutti coloro che si rivolgono alla finanza di impatto o a modelli di finanziamento pubblico outcome-based, adottino un approccio robusto e consapevole al problema della misura.

A queste ragioni, che inducono a sostenere la necessità di affrontare con determinazione ed urgenza la questione della misurazione di impatto se ne aggiunge una ulteriore che attiene alla governance interna nell'imprenditorialità sociale di nuova generazione, che ambisce a coniugare in modo ibrido obiettivi di impatto sociale e obiettivi economici. A fronte di tale natura ibrida, è evidente che coesisteranno nell'impresa due sistemi di accounting relativi rispettivamente agli obiettivi sociali e a quelli economici. Ora evidentemente, mentre il secondo vanta tradizione pluridecennale, prassi consolidate, letteratura accademica, sistemi di controllo professionali e soprattutto robustissimi standard internazionali, il primo è invece ancora fragilissimo, fluido e non consolidato. Non è difficile immaginare che questa asimmetria si rifletta in un sistema di incentivi interni per stakeholder e manager altrettanto asimmetrico, a favore naturalmente della dimensione economica. Il rischio è quindi quello di vedere la nuova imprenditoria sociale dichiarare obiettivi blended ed equilibrati e poi di fatto derivare irrimediabilmente verso la prevalenza della dimensione del profitto, in ragione della diversa efficacia e credibilità dei sistemi di accounting dei risultati economici e sociali.

Ed è per questo insieme di ragioni che riteniamo necessario che il dibattito sulla misurazione di impatto, prima ancora di virare sulla technicalità o diventare dominio della pratica, affronti alcune questioni di ordine generale, metodologico e di governance della misura che consentano che dalla composizione dei diversi interessi nascano pratiche virtuose per l'intero ecosistema.

A questo proposito proponiamo ulteriori spunti di riflessione, in merito a tre questioni: la governance della misura, gli standard di misura e i dati per la misura.

In merito alla prima questione, molti degli strumenti cosiddetti outcome-based (o Pay for Results) si basano sulla esistenza di una terza parte indipendente che certifica, ex-ante, la qualità e la misurabilità degli obiettivi ed ex-post l'effettivo livello di raggiungimento degli stessi. Questo soggetto indipendente ha anche il ruolo di evitare un decadimento della qualità della misura fino al punto di far collassare il portafoglio di indicatori solo su un ristrettissimo insieme definito sulla base della facilità di misurazione, in questo modo privando l'azione sociale della necessaria articolazione di obiettivi e modalità di soluzione dei problemi (uno dei più ovvi rischi, ad esempio, dei tanto citati Social Impact Bonds). Dunque, l'aspetto fondamentale dei sistemi di misurazione a supporto degli strumenti finanziari è la realizzazione di una *"trust infrastructure"*, un'infrastruttura di fiducia funzionale alla misurazione di impatto. Nell'ecosistema italiano questo problema ci sembra di non facile soluzione, in assenza sia dei Trust tipici del sistema anglosassone sia di organizzazioni che costitutivamente abbiano la natura di terze parti indipendenti per svolgere credibilmente e professionalmente il ruolo di intermediario della misurazione. Oppure di database distribuiti e sistemi di intelligenza artificiale, come vedremo nel seguito.

Il secondo tema che anima le discussioni dei fora nazionali ed internazionali riguarda in senso lato la technicalità della misurazione e più in generale gli standard di misurazione. Questo dibattito si sintetizza fondamentalmente in tre sotto-questioni. La prima, strettamente tecnica, riguarda la contrapposizione tra metriche sintetiche e indicatori descrittivi di processo, ovvero ancora nella necessità di valutazioni controfattuali; la seconda, connessa ma di ordine più generale, si riferisce alla capacità o meno di normare



ex-ante le modalità di misura: siamo alla ricerca di sistemi di indicatori chiusi, basati su pacchetti predefiniti di indicatori o ci muoveremo verso un sistema aperto basato su linee guida ed indicazioni di reportistica generale? Ad esempio la task force del G7 sulla finanza di impatto ha fortemente suggerito questa seconda strada.

Terza questione, infine, è quella relativa alla possibilità di definire indicatori generali ovvero la necessità di andare nella direzione di una specificità settoriale degli indicatori o addirittura verso indicatori transaction-specific. L'evidenza, invero al momento sostanzialmente aneddotica, è che finanziatore e finanziato stabiliscono di volta in volta, in modo quasi sartoriale, gli indicatori di impatto rispetto ad ogni singola transazione. Quest'ultima ipotesi peraltro richiama il più generale tema della possibilità di definire uno standard di misurazione e specificamente di quale debba essere il processo attraverso cui tale standard possa essere definito: de-jure, de-facto o con strumenti di coalizione spontanea tra soggetti privati o pubblico-privati?

Il terzo tema in questo dibattito è quello della disponibilità di dati adeguati alla misurazione. Il principio guida dovrebbe in questo caso essere quello di mantenere un giusto equilibrio tra la sofisticazione dell'indicatore e la qualità dei dati disponibili, per evitare stucchevoli esercizi algebrici o statistici basati su dati poverissimi. Voler commisurare la sofisticazione degli indicatori alla qualità del dato non significa evidentemente abbassare la qualità degli indicatori, ma alzare la qualità dei dati, dove qualità significa non solo disponibilità, ma anche omogeneità, interoperabilità, standardizzazione, e disponibilità dei dati stessi. Non a caso, a livello internazionale, l'OECD ha istituito un gruppo di lavoro specifico finalizzato alla costruzione di grandi basi di dati per la misurazione dell'impatto sociale.

L'analisi di queste tre problematiche – governance, standard e basi di dati – disegna un quadro molto complesso, che rende ragione del fatto che ad oggi non vi siano ancora di fatto pratiche consolidate, omogenee e diffuse.

Molte imprese sociali stanno iniziando oggi a porsi seriamente il problema della misurazione (gli ultimi due sforzi di misurazione dell'impatto sociale in termini temporali sono quelli della società di microcredito PerMicro e della cooperativa sociale For.B), sperimentando diverse strade. D'altronde, l'evidente complessità di questo tema richiederebbe che le imprese venissero accompagnate nello sviluppare le competenze specifiche per la misurazione dell'impatto e incentivate ad allocare risorse a questa pratica. Un incentivo determinante alla diffusione delle pratiche di misurazione dell'impatto sociale è rappresentato dalla diffusione di sistemi di procurement pubblico e di appalto di servizi basati su schemi che incorporano la misurazione del risultato come elemento costitutivo.

Lunghi dall'imporre obblighi, le istituzioni dovrebbero immaginare una *soft-governance* dei processi attraverso cui si determineranno gli standard di misurazione, con un duplice ruolo. Da un lato, offrendo supporto ai soggetti meno forti, le imprese sociali, nel consolidare competenze e capacità tecniche specifiche, dall'altro facendosi garanti di una composizione di interessi equilibrata ed armonica tra tutti i soggetti in gioco. E ciò può essere ottenuto, come già accennato, nel solco della consolidata letteratura e pratica della definizione degli standard tecnologici, trovando un bilanciamento tra i due estremi dell'imposizione de jure e della spontanea definizione de-facto del mercato: quindi strumenti di governance intermedia, coalizioni pubblico-privato, che coinvolgano associazionismo, organizzazioni di ricerca, singole imprese e finanziatori pubblici e privati, permettendo di arrivare alla definizione di standard sufficientemente eterogenei ed aperti, ma condivisi e generati attraverso un processo partecipativo. Naturalmente, senza proporsi come obiettivo la definizione di pacchetti di indicatori prêt-à-porter ma linee guida larghe ispirate a principi di informatività, misurabilità, chiarezza e trasparenza.



In sintesi, da questa riflessione emerge qualche possibile spunto sul ruolo delle politiche rispetto ai tre temi analizzati. In termini di governance, il soggetto pubblico potrebbe preoccuparsi di favorire la nascita o lo sviluppo di organizzazioni con caratteristiche compatibili al ruolo di terza parte indipendente nella misurazione; in termini di technicalità, potrebbe essere regista del processo partecipato di definizione di standard di misurazione e promuoverne la diffusione tramite il rinnovamento dei propri sistemi di procurement, includendo criteri di misurazione dell'impatto sociale; infine, potrebbe farsi promotore della costruzione di basi di dati adeguate alle necessità di misurazione dell'impatto, investendo nel rilascio aperto di dati pubblici, armonizzando e rendendo interoperabili le fonti e sviluppando schemi di partenariato pubblico-privato che agevolino il rilascio e l'integrazione di dati provenienti dal settore privato con quelli di origine pubblica.

Il ruolo della tecnologia²

La misurazione dell'impatto sociale è uno dei numerosi settori nei quali i Big data, la tecnologia *blockchain* e più in generale la *data science*, promettono di spostare la frontiera delle opportunità oltre i paradigmi di misurazione consolidati e contribuire in maniera decisiva alla scalabilità delle soluzioni e allo sviluppo del mercato per imprese e investitori.

Poiché la tecnologia della *blockchain*, una sorta di libro mastro decentralizzato e condiviso in cui vengono registrate transazioni certe ed immutabili grazie alle tecniche crittografiche e alla struttura distribuita del database, si è imposta originariamente come infrastruttura per lo sviluppo delle monete digitali, il suo utilizzo è spesso associato a questa applicazione e in generale alla transazione di valori monetari. Tuttavia, essa si presta indifferentemente a gestire transazioni relative a qualunque tipo di bene, tangibile o intangibile, digitale o fisico, in ambito commerciale o sociale. Ci sono in effetti buone ragioni per credere che la data science e la tecnologia blockchain possa rappresentare un importante cambiamento di paradigma nelle pratiche di misurazione di impatto.

In primo luogo, alcune caratteristiche intrinseche di quella che qualcuno considera l'internet di nuova generazione, o internet del valore: la centralità del concetto di fiducia e reputazione e trasparenza, il principio di condivisione, il senso di comunità e democrazia associato all'architettura distribuita e decentralizzata, sono tutti elementi perfettamente compatibili ed anzi nativi dell'innovazione sociale. Ma anche e soprattutto alcuni elementi di valore concreto, quali l'immutabilità dei dati, l'indipendenza e la neutralità degli algoritmi e la connessa affidabilità delle informazioni contenute ed estraibili dai database distribuiti. Queste ultime caratteristiche sembrano poter contribuire a superare alcuni dei principali limiti che oggi rendono la misurazione di impatto sociale l'anello debole dello sviluppo di una nuova imprenditorialità sociale e del mercato della finanza di impatto.

Ma davvero c'è bisogno di innovare radicalmente le metodologie di misurazione dell'impatto? Il 2017 ha registrato un'ulteriore accelerazione nella crescita degli strumenti finanziari ad impatto sociale, sia in termini di

.....

2 M. Calderini, *Data science per l'impatto sociale*, Nòva - Il Sole 24 Ore, 10 dicembre 2017, <http://nova.ilsole24ore.com/frontiere/data-science-per-limpatto-sociale/>



asset gestiti sia in termini di flussi di investimento. Molte imprese sociali, anche in ragione degli obblighi di legge, si apprestano a svolgere il compito della misurazione di impatto per poter essere oggetto di investimenti. Molti finanziatori offrono prodotti e strumenti basati su metriche di impatto. E dunque, più importante e più centrale diventa questa classe di strumenti, più delicato e fragile appare il pilastro fondamentale sul quale essi poggiano: proprio le metriche di impatto, che costituiscono il sottostante fondamentale di qualunque transazione.

Vi sono rilevanti problemi di carattere tecnico e metodologico, ma ancor più importanti sono oggi le questioni legate alla cosiddetta *governance* della misura, con questo intendendo le modalità con le quali le parti coinvolte nella transazione, eventualmente insieme ad una terza parte indipendente, concordano sulla metrica di misurazione e sulle modalità con le quali verrà generata la misura che determinerà i pagamenti conseguenti.

Talune difficoltà sono strutturali e difficilmente eludibili, come il ritardo spesso considerevole tra azione ed effettiva manifestazione dell'impatto. Altre sono più gestibili e sono sostanzialmente riconducibili a tre categorie: primo, la disponibilità e l'affidabilità dei dati, secondo, l'articolazione e la frammentazione estrema delle dimensioni socio-economiche lungo le quali gli impatti si manifestano e la conseguente complessità, imprevedibilità e non linearità dei legami causa-effetto, terzo l'indipendenza, la credibilità e la terzietà della valutazione.

È abbastanza comprensibile, sulla base di questa elencazione che oggi si guardi all'universo dei *big data*, dell'algorithmica connessa e soprattutto alla tecnologia *blockchain* come strada ineludibile per sfondare il tetto di vetro contro il quale si infrangono gli attuali approcci alla misurazione di impatto al servizio della finanza e della filantropia.

Per ciò che riguarda la disponibilità dei dati, è plausibile che la misurazione di impatto sociale e la diffusione degli strumenti di *impact investing*, quali i *social impact bond*, possa fornire un incentivo decisivo per la raccolta sistematica dei dati. Si stanno in questo senso sviluppando organizzazioni e piattaforme che si propongono di facilitare la raccolta di dati per il sociale.

Benché sia condivisibile l'idea che l'innovazione sociale fornisca alcuni incentivi naturali alla raccolta di *small* e *big data* finalizzati alla misura di impatto, è altrettanto evidente che molto dipende anche dalla capacità di definire *governance* e schemi di accordo pubblico-pubblico, privato-privato e pubblico-privato che consentano la raccolta e l'integrazione dei dati rinvenuti dalle interazioni digitali. In questo senso, la politica pubblica ha l'opportunità di svolgere, per una volta, un fondamentale compito di infrastrutturazione, non delegabile.

Il secondo punto di attacco della *data science* all'attuale impostazione della misurazione di impatto sociale risiede nella capacità di rinvenire relazioni e nessi causali complessi e imprevedibili tra i fenomeni, attraverso le tecniche di *data analytics* applicate a grandi basi di dati, che nel caso di fenomeni articolati, non modellizzabili ed imprevedibili, come le cosiddette *impact cascades* che si generano a valle dei progetti di intervento sociale, consentono misurazioni di una completezza difficilmente riproducibile anche con le più sofisticate tecniche controfattuali.

Va sottolineato a questo proposito, che l'elemento distintivo della imprenditorialità e della finanza ad impatto sociale è l'intenzionalità *ex-ante* che deve ispirare il modello di intervento. Significa in pratica che l'impatto sociale deve essere predeterminato ed intenzionale all'atto della definizione del modello imprenditoriale o dello strumento di investimento. In sostanza, la fase di preventivo dell'impatto sociale è largamente più importante di quella di consuntivo, differentemente da quello che è stato fino ad oggi l'approccio dominante, riconducibile alla pratica del bilancio sociale o di sostenibilità. La centralità del problema di prevedere l'impatto e non di consuntivarlo, rende quasi automaticamente obsoleta un'intera generazione di strumenti e



affida alla *data science*, ai *big data* e agli algoritmi di *machine learning* la responsabilità di aprirne una nuova.

Infine, è evidente che la misurazione di impatto, soprattutto quando funzionale a transazioni finanziarie o filantropiche, richiede che i dati e gli algoritmi che li trattano siano associati ad un capitale di fiducia che renda i risultati credibili per tutte le parti coinvolte. In questo senso, ciò che fino ad oggi è stato assicurato dalla reputazione delle istituzioni che svolgono la misurazione, può credibilmente essere garantito dalle architetture di database distribuite e decentralizzate come quelle basate sulla tecnologia *blockchain*.

La tecnologia *blockchain* produce solo dati certi, perché basata su prove crittografiche anziché sulla fiducia. Tutte le transazioni sono memorizzate su una sorta di libro mastro distribuito e sono quindi verificabili a basso costo, in tempo reale, direttamente dalla persona che ne ha bisogno. La fiducia nell'intermediario, che nel modello attuale di misurazione di impatto ha l'onere di verificare la correttezza di tutti i dati, viene sostituita con la fiducia nel codice sottostante e nelle regole di funzionamento della *blockchain*. In altre parole, il ruolo di garanzia, neutralità e di terza parte indipendente nella misurazione, svolto fino ad oggi da istituzioni scientifiche, Trust, enti pubblici o privati dotati di particolare reputazione può essere affidato ad architetture di dati ed algoritmi e più in generale alle diverse applicazioni dell'intelligenza artificiale.

Senza nascondersi, naturalmente, i rischi connessi all'affidare agli algoritmi un compito di misurazione che sottende elementi valoriali imprescindibili, che rischiano di perdersi in oscure logiche di *machine learning* che non è scontato incorporino metriche e obiettivi che ispirano l'azione sociale.

In conclusione, la misurazione di impatto vive oggi una stagione di grandi attenzioni, polarizzate su approcci metodologici opposti, che vanno da chi predica l'inutilità di misurare, a chi sostiene la pericolosità di misurare, a chi riconosce nello *storytelling* l'unico modo reale di rendicontare l'impatto fino ai teorici dei *big data* e dell'intelligenza artificiale applicata all'impatto sociale. Innegabilmente, le nuove tecnologie aprono scenari dirompenti, che vanno compresi in tutte le loro implicazioni.

Review letteratura

La letteratura internazionale (Nicholls et al., 2015) sottolinea l'importanza di identificare modelli che siano in grado di incorporare il valore sociale all'interno degli strumenti di costruzione del portafoglio degli investitori. Dall'altra parte, è riconosciuta sia la mancanza di sistemi di misurazione formalizzati e condivisi che supporti l'interazione fra i differenti attori (Sacks, 2002; Ayyagari, Beck, & Demirguc-Kunt, 2007; Bengo, et al., 2016, Nicholls et al., 2015) sia la difficoltà delle stesse imprese sociali nell'utilizzo di tali sistemi di misurazione delle performance (Ebrahim & Rangan, 2010; Millar & Hall, 2013).

La mancanza di sistemi di misurazione limita la crescita dell'ecosistema sociale in quanto limita la capacità delle organizzazioni di garantire la trasparenza e la responsabilità (Nicholls, 2009), l'allineamento e quindi l'attrattività per gli investitori (Wilson, 2014; Saltuk, et al., 2014), la mobilitazione di risorse (Plotnieks, 2015) le capacità di monitoraggio (Arena et al 2015) e la gestione dei rapporti di forza tra gli attori con obiettivi diversi (EC 2014).



Infatti risulta difficile per le imprese sociali dimostrare il loro impatto sociale ai potenziali finanziatori, investitori a causa della mancanza di metriche di performance comunemente riconosciuti che misurino il rischio e il ritorno sociale, impedendo la costruzione di solidi track record (Kickul & Lyons, 2015; Nicholls et al., 2015; Arena, et al., 2015). Il sistema della finanza ad impatto si basa sulla presenza di una infrastruttura di misurazione delle prestazioni che si propone di valutare e monitorare l'impatto sociale (Bugg-Levine & Emerson, 2011). Questi requisiti, che in genere si concentrano sugli impatti sociali misurabili, possono contribuire a superare il problema della mancanza di comprensione e potenziale deriva missione sostenendo il reale raggiungimento degli obiettivi sociali, limitando i problemi di selezione avversa, asimmetria informativa e di azzardo morale (Bengo & Calderini, 2016). La letteratura scientifica, ma anche le organizzazioni internazionali (come ad esempio Nazioni Unite, ILO, OCSE), le istituzioni finanziarie, le associazioni di categoria ed anche da singole imprese (Mulgan, 2010; Grieco, e at., 2014) hanno prodotto negli ultimi anni numerosi modelli di misurazione con caratteristiche differenti e più o meno adatti alle differenti esigenze dei differenti attori. Altrettanto numerosi sono i tentativi da parte degli studiosi di offrire chiavi di lettura interpretative di tali approcci attraverso la loro classificazione per categorie omogenee (Zamagni, Venturi, & Rago, 2015). Proponiamo qui la classificazione sviluppata dal gruppo di ricerca Polimi (Bengo, et al., 2016): *Synthetic measures*, modelli che guidano alla costruzione di un indicatore sintetico volto a misurare la creazione di valore sociale; *Process based models*, modelli che si focalizzano sul processo di generazione di un servizio/prodotto sociale, articolando l'analisi delle performance delle imprese sociali in input-attività-output-outcome-impatti; *Dashboards and scorecards*, cruscotti e indicatori di performance quali modelli volti ad offrire una "fotografia" dei risultati di un'organizzazione per dimensioni di performance. Per i sintetici possiamo citare: lo SROI (New Economics Foundation, 2007), il Local Multiplier 3 - LM 3 (Sacks, 2002 for NEF) e il Gamma Model (Grabenwarter & Liechtenstein, 2011). Per i *Process based model*: Contingency framework (Ebrahim & Rangan, 2010); Multidimensional control system (Bagnoli & Megali, 2011); Methodology for Impact Analysis and Assessment – MIAA (Hornsby, 2012); Social Impact Assessment – SIA (Global Social Venture Competition, 2012); PMS for SE (Arena et al 2015). Infine per i *Dashboards and scorecards* citiamo: Modification of the balanced scorecard (Kaplan, 2001; Moore, 2003; Somers, 2005; Bull, 2007); Integration of stakeholder perspective for KPIs (Simmons, 2003; Bassi, 2011); Guideline for performance dimensions and KPIs (Development Trusts Association, 2008; McLoughlin, et al., 2009) ed infine Integration of the dashboard approach with a synthetic indicator (Meadows & Pike, 2010). Alcuni studi sottolineano come i diversi modelli siano scelti dagli attori in base ai loro obiettivi, i sintetici per esempio, permettendo confronti rapidi fra organizzazioni, sono privilegiati dagli investitori e finanziatori per monitorare l'impatto dei loro finanziamenti. I sintetici però hanno un rischio intrinseco di perdita delle informazioni (Beckerman & Pasek, 2001) e il valore finale è strettamente connesso agli indicatori scelti, ma non più visibili, dove la scelta potrebbe di quest'ultimi potrebbe essere influenzata dagli interessi dei finanziatori o responsabili politici, con un potenziale rischio di "mission drift" (Ebrahim, Battilana, & Mair, 2014), inoltre un dibattito aperto è connesso alla possibilità di comparare attraverso indici sintetici realtà appartenenti a settori diversi e con caratteristiche diverse (Wright, Nelson, Cooper, & Murphy, 2009). I *process based models*, permettono un quadro completo della catena del valore e dell'impatto determinato nelle diverse fasi e sono privilegiati da policy makers e imprenditori sociali. Diversi autori stanno convergendo sulla definizione di modelli che ibridino i sintetici con i *process based* e che utilizzano indicatori forniti da framework standard (Hornsby, 2012; Global Social Venture Competition, 2012;. Arena et al 2015).



Linee guida per l'azione

Le considerazioni che seguono delineano una possibile linea d'azione che, introducendo elementi di considerevole semplificazione, presenta caratteristiche di realizzabilità pratica, consentendo di muovere da una fase speculativa verso un approccio più prescrittivo.

Misurare l'impatto sociale è compito complesso. Le organizzazioni con finalità sociale solitamente sono multi-obiettivo, multi-stakeholder e risulta quindi difficile individuare un unico metodo di misurazione efficace. Inoltre la natura qualitativa e a volte soggettiva dell'impatto sociale spesso non permette di quantificare tutti i risultati raggiunti. Esiste poi un problema di attribuzione. Ci sono infatti diversi attori e non è sempre facile definire chi è realmente responsabile di un cambiamento positivo nella comunità. Inoltre i cambiamenti della società avvengono nel lungo periodo ed è quindi difficile tenere traccia dell'evoluzione dei benefici prodotti. Infine, la misurazione rappresenta un costo in termini di tempo e risorse.

Per far fronte a questa difficoltà, risulta quindi importante avere chiaro cosa si misura e perché si misura.

Per questo, la definizione del contesto di analisi, in cui si determina l'obiettivo e l'oggetto della misurazione insieme alle risorse e ai tempi a disposizione, è una fase preliminare molto importante nel processo di misurazione insieme a quella di analisi e coinvolgimento degli stakeholder.

Inoltre, è importante misurare solo ciò che è rilevante e pertinente. Risulta quindi fondamentale individuare fin da subito le dimensioni del valore che si vogliono valutare, attraverso la definizione della catena sociale del valore. La valutazione dell'impatto è però strettamente connessa alla scelta della metodologia di misurazione. Infatti l'impatto sociale può essere definito come gli effetti e i cambiamenti generati nel lungo periodo sulla comunità dalle attività svolte da un'organizzazione o come la porzione di outcome totale che si è verificata come risultato diretto dell'intervento, al netto di quella parte che avrebbe ugualmente avuto luogo anche senza l'intervento. La prima definizione prevede che il passaggio dall'outcome all'impact avvenga attraverso metodologie qualitative che traspongono l'outcome sul lungo periodo e sulla comunità e non sui beneficiari diretti, ad esempio attraverso l'utilizzo di moltiplicatori. La seconda richiede che il calcolo degli outcomes sia determinato attraverso l'analisi controfattuale e che l'impatto sia il risultato degli outcomes definiti attraverso attribuzione e depurati da azioni ininfluenti ed effetti negativi. L'analisi controfattuale determina l'effetto di un intervento su un individuo come differenza tra il risultato osservato in presenza del trattamento e il risultato che si sarebbe osservato, per lo stesso individuo, in sua assenza. L'analisi si basa sulla definizione di un campione di controllo che può essere selezionato attraverso differenti metodologie, fra cui per esempio la tecnica della randomizzazione, la regressione alla discontinuità o l'analisi longitudinale. La quantificazione finale dell'impatto generato, come anticipato, è quindi dipendente dalla metodologia di misurazione scelta e dalle tecniche specifiche di quantificazione.

Infine, risulta fondamentale che ci sia una terza parte indipendente che certifica, ex-ante, la qualità e la misurabilità degli obiettivi ed ex-post l'effettivo livello di raggiungimento degli stessi.

Tale riflessione declinata da un punto di vista tecnico prevede che la metodologia di misura permetta una definizione iniziale del potenziale impatto e una finale di controllo. In tal senso la quantificazione può avvenire definendo a priori gli obiettivi da raggiungere rispetto a dei target riconosciuti e a consultivo rispetto al reale raggiungimento. Per quanto riguarda i target la riflessione non può essere solo di carattere tecnico. Sicuramente la definizione dei target è strettamente connessa al settore di



appartenenza. Per facilitare il confronto tra l'impatto generato dalle diverse organizzazioni una possibile soluzione potrebbe essere quella di selezionare a livello paese tali target. Solo per fare alcuni esempi, i target di riferimento possono essere il tasso medio di inserimento lavorativo o di riduzione dei NEET generati da progetti/attività di educazione. Quindi il tasso medio scelto è il valore soglia in base a quale determinare i valori obiettivo a preventivo e consultivo. La seconda riflessione è connessa agli standard. Tecnicamente vuol dire scegliere fra metriche sintetiche e indicatori descrittivi di processo, insieme al riconoscimento della necessità di valutazioni controfattuali. Una possibile via per ovviare al problema, è quella di ibridare i modelli di valutazione, utilizzando i *process based*, come sopra descritto, per individuare tutti gli indicatori di outcomes ed una valutazione sintetica per dare una quantificazione dell'impatto. Ad esempio attraverso moltiplicatori economici si produce una quantificazione monetaria che permette un confronto finale indipendente dal settore di appartenenza dell'organizzazione. La monetizzazione come tecnica di quantificazione, indipendentemente se si scelga l'approccio basato sulla quota di attribuzione degli outcomes o di impatto come effetti di lungo periodo, non può prescindere dalla specifica mission dell'impresa e da proxy riconosciute a livello paese. La quantificazione del costo di un NEET sul sistema pubblico italiano realizzata da Eurofound è un esempio di proxy riconosciuta. Un processo simile è facilmente realizzabile, ad esempio, sulla quantificazione del risparmio di spesa pubblica per progetti di prevenzione oppure risparmio e aumento delle entrate statali per progetti di inserimento lavorativo dove si utilizza il costo medio per lo stato di un disoccupato. Rispetto a quest'ultimo, esistono diversi studi dai quali tale informazione è derivabile, tuttavia un dato riconosciuto a livello ministeriale faciliterebbe il calcolo. Per altri settori il processo è più complesso ma auspicabile.



Bibliografia

- Arena, M., Azzone, G., & Bengo, I. (2015). **Performance Measurement for Social Enterprises**. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 26 (2), 649-672.
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demircug-Kunt, A. (2007). **Small and Medium Enterprises across the Globe**. Small Business Economics Vol. 29, No. 4 , 415-434.
- Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). **Measuring Performance in Social Enterprises**. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 40 (1), 149-165.
- Bassi, A. (2011). **Il valore aggiunto sociale del terzo settore. Verso un sistema di indicatori per la misurazione della performance delle imprese sociali**. Milan: QuiEdit.
- Beckerman, W., & Pasek, J. (2001). **Justice, Posterity and the Environment**. Oxford: Oxford University Press.
- Bengo, I., & Calderini, M. (2016). **New development: Are social impact bonds (SIBs) viable in Italy? A new roadmap**. Public Money and Management, 303-306.
- Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., & Calderini, M. (2016). **Indicators and Metrics for Social Business: A Review Of Current Approaches**. Journal of Social Entrepreneurship, 7(1), 1-24.
- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). **Impact Investing, Transforming How We Make Money While Making a Difference**. Innovations 6 (3), 31-40.
- Bull, M. (2007). **Balance: The Development of a Social Enterprise Business Performance Analysis Tool**. Social Enterprise Journal 3 (1), 49-66.
- Development Trusts Association, D. (2008). **Fit for Purpose: The Development Trusts Association Healthcheck for Community Enterprise Organisations**.
- Ebrahim, A., & Rangan, K. (2010). **The Limits of Nonprofit Impact: A Contingency Framework for Measuring Social Performance**. Harvard Business School Working Paper.
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). **The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations**. Research in Organizational Behavior, 34, pp. 81-100.
- European Commission (EC) (2014). **Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI**. Accessed November 10th 2014. http://www.ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-subgroup-report_en.pdf.
- Global Social Venture Competition. (2012). **Social Impact Assessment Guidelines**. http://www.iedu.org.cn/gsvc/download/2011_GSVC_SIA_Guidelines.pdf.
- Grabewarter, U., & Liechtenstein, H. (2011). **In Search of Gamma-An Unconventional Perspective on Impact**



Investing. IESE Business School, University of Navarra.

Grieco, C., Michelini, L., & Iasevoli, G. (2014). **Measuring Value Creation in Social Enterprises.** Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 44(6), 1173-1193.

Hornsby, A. (2012). **The Good Analyst, Impact Measurement and Analysis in the Social-Purpose Universe.** Investing for Good.

Kaplan, R. (2001). **Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations.** Non profit Management & Leadership, 353-370.

Kickul, J., & Lyons, T. (2015). **Financing Social Enterprises.** Entrepreneurship Research Journal, 5(2), 83-85.

McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodgar, B., Khan, S., Harris, R., Arnaudo, G., & Mc Brearty, S. (2009). **A Strategic Approach to Social Impact Measurement of Social Enterprises. The SIMPLE Methodology.** Social Enterprise Journal 5 (2), 154-178.

Meadows, M., & Pike, M. (2010). **Performance Management for Social Enterprises.** Systemic Practice and Action Research 23 (2), 127-141.

Millar, R., & Hall, K. (2013). **Social return on investment (SROI) and performance measurement.** Public Management Review, 15(6), 923-941.

Moore, M. (2003). **The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations.** Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper,18.

Mulgan, G. (2010). **Measuring social value.** Stanford Soc Innov Rev, 8(3), 38-43.

New Economics Foundation. (2007). **Measuring Real Value: A DIY Guide to Social Return on Investments.** <http://neweconomics.org/>.

Nicholls, A., Emerson, J., Paton, R. (Eds.). (2015). **Social Finance.** Oxford University Press, Oxford.

Nicholls, A. (2009). **We Do Good Things, Don't We?: 'Blended Value Accounting' in Social Entrepreneurship.** Accounting Organizations and Society .

Plotnieks, D. (2015). **Mechanisms Fostering Social Entrepreneurship as Potential Instruments for Economic Development: The Eastern Partnership Perspective.** Baltic Journal of European Studies, 4 (2), 34-49.

Sacks, J. (2002). **The Money Trail: Measuring Your Impact on the Local Economy Using LM3.** London: New Economic Foundation.

Saltuk, Y., Idrissi, A., Bouri, A., Mudaliar, A., & Schiff, H. (2014). **Spotlight on the Market: The Impact Investor Survey.** Global Social Finance, JP Morgan and the Global Impact Investing. London: Network.



Simmons, J. (2003). ***Balancing Performance, Accountability and Equity in Stakeholder Relationships: Towards More Socially Responsible HR Practice.*** Corporate Social Responsibility and Environmental Management 10 (3), 129-140.

Somers, A. (2005). ***Shaping the Balanced Scorecard for Use in UK Social Enterprises.*** Social Enterprise Journal 1 (1), 43-57.

Wilson, K. (2014). ***New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenges.*** OECD Science, Technology and Industry Policy, Papers No. 15, OECD.

Wright, S., Nelson, J., Cooper, J., & Murphy, S. (2009). ***An evaluation of the transport to employment (T2E) scheme in Highland Scotland using social return on investment (SROI).*** Journal of Transport Geography, 17 (6), pp. 457-467.

Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). ***Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali.*** Impresa Soc, 6.

