

“ **IMPACT INVESTING** ”

*Trasformare la finanza  
per un cambiamento reale*

**MISURARE  
E RENDICONTARE  
L'IMPATTO:  
METODI E STANDARD**

Una roadmap di buone pratiche  
per la gestione dell'impatto

Autore: Mauro Bux  
con il contributo scientifico di Filippo Montesi

SIA Social Impact Agenda per l'Italia, 2023.

Licenza CC BY-NC-SA



In caso di estrazione e utilizzo di parti della pubblicazione citare la fonte come segue:

*“Misurare e rendicontare l'impatto: metodi e standard. Una roadmap di buone pratiche per la gestione dell'impatto”* Mauro Bux, con il contributo scientifico di Filippo Montesi. SIA, 2023.

Contatti: [segreteria@socialimpactagenda.it](mailto:segreteria@socialimpactagenda.it)

Data di pubblicazione: gennaio 2023.

La versione elettronica di questa pubblicazione è disponibile sul sito [www.socialimpactagenda.it](http://www.socialimpactagenda.it).

ISBN: 979-12-81373-00-6

Social Impact Agenda per l'Italia è l'associazione di riferimento in Italia per la promozione della finanza a impatto (impact investing).

SIA è una rete di organizzazioni, in rappresentanza di investitori, imprese sociali, market builders e istituzioni filantropiche, che lavorano insieme per realizzare un nuovo modello di economia generativa di valore ambientale e sociale.

L'associazione opera attraverso attività di advocacy, ricerca, comunicazione e sviluppo del mercato. SIA è l'Advisory Board italiano del GSG - Global Steering Group for Impact Investment, movimento internazionale di promozione dell'impact investing nel mondo.

[www.socialimpactagenda.it](http://www.socialimpactagenda.it) | [segreteria@socialimpactagenda.it](mailto:segreteria@socialimpactagenda.it)

## **“Impact Investing: trasformare la finanza per un cambiamento reale”, un impegno comune**

**“Impact Investing: trasformare la finanza per un cambiamento reale”** è il progetto di ricerca e advocacy coordinato da Social Impact Agenda per l'Italia (SIA), con il contributo finanziario di Banca d'Italia.

**L'obiettivo** è contribuire alla diffusione della cultura e delle pratiche impact nella Pubblica Amministrazione, nel settore finanziario e nell'impresa come approccio di investimento che sostenga il rilancio dell'economia in maniera sostenibile.

L'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo economico e di benessere sociale richiede **innovazioni profonde e riforme radicali**, che incoraggino il settore finanziario a investire nell'economia reale in un'ottica di lungo periodo, a porre al centro la creazione di valore condiviso e a dotarsi di forme di governance coerenti con questi obiettivi. In questo contesto **la finanza a impatto si presenta come un elemento cruciale per rispondere alle crisi in atto**, promuovendo una nuova strategia di investimento che rigetta l'approccio di massimizzazione dei profitti a ogni costo e ne propone uno generativo, orientato alla risposta dei bisogni sociali e ambientali della collettività. Tuttavia il **mercato impact italiano**, benché in rapida espansione con 8 miliardi di euro investiti nel 2019, richiede un sostegno ancora maggiore per continuare a crescere.

Da qui l'iniziativa di SIA che, attraverso il progetto di ricerca, intende **approfondire** alcuni temi relativi al funzionamento di tale mercato e **avvicinare** gli attori economici, offrendo loro occasioni di discussione, confronto e ampliamento delle competenze, che rendano maggiormente individuabili e percorribili opportunità di investimento impact.

Il percorso di lavoro, avviato nel maggio 2022, ha fin qui coinvolto in un Tavolo di Lavoro nazionale oltre settanta tra **professionisti e professioniste** provenienti dal mondo della **PA** e degli **investitori istituzionali**, delle **banche**, delle **università** e dei centri di ricerca fra i più importanti in Italia, dei **fondi di investimento** e delle **fondazioni**, delle **imprese for profit** e di quelle **sociali**, così come delle **associazioni di promozione sociale** e delle **onlus**.

Articolato in tre filoni di lavoro, il Tavolo ha reso possibile l'emersione di linee di azione prioritarie su "**Modelli di business** sostenibili e finanziabili"; "Standard e metodi di **misurazione e rendicontazione dell'impatto**"; "**Politiche Pubbliche di sviluppo e incentivi** alla finanza a impatto".

I risultati completi della ricerca, che integra quanto emerso dal Tavolo di Lavoro, sono restituiti attraverso la serie di report di ricerca "**Impact Investing: trasformare la finanza per un cambiamento reale**" di cui la presente pubblicazione è parte integrante.

*I report di ricerca del progetto "Impact Investing: trasformare la finanza per un cambiamento reale" non sono un punto di arrivo, ma una tappa importante in un percorso di transizione profonda e comune per l'ecosistema italiano, **SIA rinnova da qui il suo impegno**, con la preziosa e imprescindibile collaborazione degli stakeholder istituzionali, economici e sociali, per individuare precise e possibili azioni trasformative della finanza, dei modelli di business e delle policy, a vantaggio delle nostre comunità, siano esse più o meno prossime.*

*Buona lettura!*

*Il team SIA*

Per commenti e idee di collaborazione  
scriveteci a [segreteria@socialimpactagenda.it](mailto:segreteria@socialimpactagenda.it)



# SOMMARIO

## EXECUTIVE SUMMARY

### 1

#### INTRODUZIONE

### 2

#### LO STATO DELL'ARTE SU MISURAZIONE E GESTIONE DELL'IMPATTO NELL'IMPACT INVESTING

p. 17

### 3

#### L'ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E GESTIONE DELL'IMPATTO: LETTERATURA E DISCUSSIONE SULLE SOLUZIONI

p. 19

##### 3.1 Cos'è l'impatto sociale?

p. 19

##### 3.2 Il coinvolgimento degli stakeholder

p. 22

###### 3.2.1 La letteratura rilevante

###### 3.2.2 La discussione sui temi e sulle soluzioni

##### 3.3 Standardizzazione e integrazione di misurazione e gestione dell'impatto

p. 26

###### 3.3.1 La letteratura rilevante

###### 3.3.2 La discussione sui temi e sulle soluzioni

##### 3.4 Stima della contribuzione

p. 36

###### 3.4.1 La letteratura rilevante

###### 3.4.2 La discussione sui temi e sulle soluzioni

### 4

#### UNA ROADMAP DI BUONE PRATICHE

p. 41

##### 4.1 Il coinvolgimento degli stakeholder

p. 41

##### 4.2 Standardizzazione e integrazione di misurazione e gestione dell'impatto

p. 44

##### 4.3 Stima della contribuzione

p. 46

### 5

#### CONCLUSIONI

p. 49



BIBLIOGRAFIA

p. 51

METODOLOGIA

p. 57

GLOSSARIO

p. 61

ABBREVIAZIONI

p. 63

CREDITS

p. 65



# EXECUTIVE SUMMARY

Il presente lavoro di ricerca si iscrive all'interno dell'iniziativa **"Impact investing: trasformare la finanza per un cambiamento reale"**, condotta da Social Impact Agenda per l'Italia, con il contributo di Banca d'Italia. L'obiettivo generale di questa iniziativa è quello di contribuire alla diffusione della cultura e delle pratiche dell'impact investing nella Pubblica Amministrazione, nel settore finanziario e nell'impresa, come approccio di investimento che sostenga il rilancio dell'economia in maniera sostenibile, generando impatto ambientale e sociale positivo. L'obiettivo specifico del presente studio è quello di analizzare e discutere attorno alle principali sfide e relative soluzioni che aziende e investitori si trovano a fronteggiare nell'ambito della **misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale**. Oltre a fornire una review della letteratura rilevante su questi temi, la ricerca si propone di sviluppare soluzioni concrete e proporre buone pratiche che aiutino gli attori dell'impact investing italiano ad adottare i più elevati standard internazionali riconosciuti e integrare la gestione dell'impatto all'interno delle strategie e dei processi organizzativi.

La ricerca si avvale di un'**impostazione metodologica qualitativa**, che prevede l'impiego di una pluralità di strumenti di raccolta e analisi, e segnatamente:

- ▶ la review tematica della letteratura, volta a operare una selezione relativa alle principali tematiche su cui proporre un approfondimento verticale nel corso degli incontri del tavolo di lavoro;
- ▶ la conduzione di tre incontri online per il Tavolo di Lavoro *"Impact Investing. Trasformare la finanza per un cambiamento reale"*, ovvero lo strumento di raccolta di informazioni e di analisi principale del presente lavoro di ricerca;
- ▶ la conduzione di due interviste semi-strutturate, considerate come integrative della raccolta e analisi di informazioni espletata grazie alla review della letteratura e alla conduzione degli incontri del Tavolo di Lavoro.

Lo stato dell'arte rispetto alla misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale, in particolare nell'ambito della finanza a impatto, si caratterizza per un notevole livello di consapevolezza, interesse e impegno da parte degli attori coinvolti.

In generale **gli investitori concordano sull'importanza di misurare e gestire il proprio impatto**. Questa convinzione ha avviato un percorso di miglioramento delle pratiche di misurazione, rendicontazione e **integrazione della gestione dell'impatto nei processi di investimento**. Inoltre, di pari passo con la crescita del mercato, gli investitori richiedono sempre più informazioni di qualità sulle performance di impatto, il che mette in evidenza il valore di queste pratiche, a condizione che siano condotte con trasparenza e rigore.

Con riferimento ai risultati della ricerca, innanzitutto la **review della letteratura** ha consentito di identificare i seguenti temi rilevanti nell'ambito delle attività di misurazione e rendicontazione dell'impatto:

1. il coinvolgimento degli stakeholder;
2. la selezione delle metriche: output, outcome e standardizzazione;
3. la standardizzazione del processo di IMM (Impact Measurement and Management);
4. l'integrazione dell' IMM nei processi decisionali di aziende e investitori;

5. l'attribuzione e la contribuzione dell'impatto;

6. l'eventuale esistenza di un trade-off tra impatto sociale ed ambientale.

Tutte queste tematiche sono state indagate in merito alla letteratura internazionale esistente, alla rilevanza dal punto di vista dei partecipanti al Tavolo di Lavoro e alle loro personali esperienze operative, nonché alla previsione di buone pratiche direttamente implementabili volte al miglioramento complessivo della gestione dell'impatto sociale.

Ciascuno dei temi citati ha stimolato l'emergere di punti di vista, esperienze dirette e opinioni interessanti e specifiche da parte dei partecipanti al Tavolo di Lavoro. Inoltre, sono stati riscontrati pareri riferibili trasversalmente a tutte le tematiche affrontate, che possono essere riassunti nel seguente modo.

Innanzitutto, la discussione nel Tavolo di Lavoro ha fatto emergere un notevole grado di **consapevolezza** tra i partecipanti rispetto alla rilevanza dei temi proposti. Infatti, si è registrata piena convergenza sull'importanza di ciascuno dei temi affrontati e sulla necessità di

rendersi protagonisti di un avanzamento concreto nel loro approccio. In secondo luogo, è emersa anche una certa necessità di prudenza rispetto all'adozione di misure e pratiche avanzate in ottica di miglioramento della gestione d'impatto. In altre parole, si sono riscontrati una serie di **ostacoli** e **opportunità**, che possono rendere più o meno agevole il raggiungimento di ambiziosi **standard di gestione dell'impatto**.

Proprio in considerazione del giudizio dei partecipanti al Tavolo di Lavoro sulla fattibilità di una piena adesione alle migliori pratiche di misurazione, gestione e rendicontazione dell'impatto, il presente lavoro di ricerca propone una serie di obiettivi intermedi che si pongono come una sorta di **"roadmap" verso l'implementazione dei più alti standard di gestione dell'impatto sociale**. Tale roadmap si articola in tre ambiti di intervento:

1. coinvolgimento degli stakeholder;
2. standardizzazione e integrazione di misurazione e gestione dell'impatto;
3. stima della contribuzione.

Auspicabilmente, l'attuazione delle misure previste nella roadmap di buone pratiche potrà configurarsi come un primo importante passo verso una migliore qualità e una maggiore frequenza delle pratiche di misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale. Solo in questo modo, infatti, si potrà garantire la trasparenza necessaria perché il mercato dell'impact investing si sviluppi ulteriormente e accresca la propria capacità di rispondere ai bisogni sociali emergenti.



# INTRODUZIONE

Il mercato dell'**impact investing** è cresciuto in maniera sensibile negli ultimi anni, raggiungendo un ammontare totale gestito pari a 1,164 trilioni di dollari nel 2022, secondo le più recenti stime del **Global Impact Investing Network (GIIN)**<sup>1</sup>. La finanza a impatto costituisce così uno strumento fondamentale per canalizzare **risorse volte alla generazione di cambiamenti positivi** sia per persone in condizioni di fragilità che per il pianeta. Ciò avviene in un momento storico in cui le disuguaglianze economiche, la crisi pandemica e le conseguenze del cambiamento climatico rendono chiara l'urgenza di investire massicciamente in progetti capaci di assicurare il raggiungimento degli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)** dell'ONU entro il 2030, così come l'obiettivo di raggiungere "emissioni nette zero" entro il 2050.

Tale crescita, tuttavia, non sempre si accompagna ad un'estensione di rigorose pratiche di misurazione e rendicontazione dell'impatto generato. Ciò è alla base di fenomeni di cosiddetto "**impact washing**", ovvero rivendicazioni esagerate o del tutto infondate rispetto a presunti cambiamenti positivi prodotti a favore dell'ambiente e/o di specifici portatori di interesse, che rischiano di minare la credibilità di questo mercato finanziario provocando distorsioni nell'allocazione delle risorse.

Ne consegue la necessità, per tutti gli attori coinvolti in attività di investimento a impatto, di raggiungere elevati livelli di consapevolezza, comprensione e attuazione dei principali **standard di misurazione e rendicontazione**

internazionalmente riconosciuti. Ciò permetterebbe di conseguire tre obiettivi fondamentali:

1. aumentare l'accountability rispetto alle performance d'impatto ottenute;
2. informare i processi decisionali in ottica di affinamento del proprio modello di business a impatto;
3. assicurare un'efficace comunicazione interna ed esterna rispetto al proprio processo di misurazione e gestione, nonché ai risultati di impatto generati.

Si tratta di una sfida complessa, che coinvolge tutto il ciclo di gestione dell'impatto: dalla definizione degli obiettivi al coinvolgimento degli stakeholder, dal disegno degli strumenti di misurazione all'analisi dei dati d'impatto, dalla reportistica alla revisione informata degli obiettivi. Ciascuna di queste fasi pone l'**impact manager**<sup>2</sup> dinanzi a delle scelte che influenzano il livello di rigore con il quale vengono condotte le attività di misurazione e rendicontazione e, in definitiva, il valore stesso dei risultati di queste attività. Nei capitoli seguenti vengono presentati lo stato dell'arte rispetto alle attività di misurazione e gestione dell'impatto nell'ambito dell'impact investing; le principali sfide che gli attori coinvolti sono chiamati ad affrontare; le migliori pratiche esistenti a livello internazionale; una roadmap di obiettivi intermedi intesa come strumento di graduale adesione ai principali standard internazionali in questo campo.

<sup>1</sup> <https://thegiin.org/assets/2022-Market%20Sizing%20Report-Final.pdf>

<sup>2</sup> Per impact manager si intende il professionista (o il team di professionisti) cui è affidato il processo di misurazione e gestione della creazione di impatto sociale e ambientale, al fine di garantirne efficacia ed efficienza.



# LO STATO DELL'ARTE SU MISURAZIONE E GESTIONE DELL'IMPATTO NELL'IMPACT INVESTING

Secondo il **GIIN** ([thegiin.org](http://thegiin.org)), la misurazione e gestione dell'impatto è fondamentale per effettuare investimenti a impatto efficaci. Ciò comporta identificare e considerare gli **effetti positivi e negativi** che i propri investimenti hanno **sulle persone e sul pianeta**, e delineare strategie per mitigare gli aspetti negativi e massimizzare gli aspetti positivi, in linea con i propri obiettivi di impatto. Si tratta di un processo iterativo che può essere scisso in quattro fasi distinte:

- 1. Fissazione degli obiettivi e delle aspettative:** gli obiettivi dovrebbero considerare gli effetti che un investimento ha sulle persone e/o il pianeta e bilanciare le aspettative degli investitori in termini di rischio, rendimento, liquidità e impatto;
- 2. Definizione di strategie:** considerare quale strategia di investimento è più funzionale al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- 3. Selezione di metriche e target:** utilizzare metriche di output, outcome e proxy pertinenti per fissare i target e tenere traccia della performance d'impatto;
- 4. Gestione della performance d'impatto:** considerare le informazioni su rischi, rendimenti e impatto per apprendere, adeguare e migliorare il processo decisionale di investimento, divulgando i dati sulle prestazioni dell'impatto in modo chiaro, coerente e comparabile.

La seconda edizione della **Survey**

**Globale sullo stato delle pratiche di misurazione e gestione dell'impatto**, condotta dal GIIN nel 2019 su un campione di 278 organizzazioni (67% delle quali costituite da fondi di investimento), restituisce un quadro chiaro con riferimento alle principali tendenze in questo ambito (Bass R. et al., 2020). Innanzitutto, indipendentemente dagli obiettivi di impatto, dai settori e dai gruppi di stakeholder interessati, gli investitori a impatto riconoscono largamente l'importanza della misurazione e gestione dell'impatto e si mostrano sempre più interessati a rafforzare l'integrazione della gestione dell'impatto nei processi di investimento. A questo scopo, gli investitori fanno sempre maggiore uso di dati di impatto per condurre analisi idonee a informare le varie fasi dell'investimento: dalla definizione della strategia di investimento e di portafoglio fino alla fase di exit o post-exit da un investimento.

Tuttavia, persistono una serie di sfide rilevanti nell'ambito della misurazione e rendicontazione dell'impatto, individuate dalla survey del GIIN. In particolare, alcune sfide chiave individuate dagli investitori sono la mancanza di trasparenza sulle performance d'impatto, la frammentazione degli approcci di misurazione e gestione dell'impatto e l'integrazione tra gestione d'impatto e gestione finanziaria. Queste tematiche sono riprese nel prossimo capitolo, che parte dall'esposizione della letteratura rilevante, riporta alcune delle posizioni più interessanti e condivise emerse nel Tavolo di Lavoro e sintetizza il confronto sulle soluzioni operative proposte ai partecipanti, in ottica di avanzamento delle pratiche di misurazione e rendicontazione dell'impatto.



# L'ATTIVITÀ DI MISURAZIONE E GESTIONE DELL'IMPATTO: LETTERATURA E DISCUSSIONE SULLE SOLUZIONI

In questo capitolo, vengono esposti i risultati del presente lavoro di ricerca. Per una maggiore chiarezza, il capitolo è suddiviso in paragrafi tematici, ciascuno dei quali combina l'analisi della letteratura rilevante, i risultati emersi nel corso delle discussioni interne al Tavolo di Lavoro e gli spunti emersi dalle interviste semi-strutturate condotte.

## 3.1 Cos'è l'impatto sociale?

In apertura dei lavori del tavolo di discussione, si è ritenuto necessario proporre una definizione condivisa di **impatto sociale**, termine il cui significato può assumere spesso contorni poco definiti, prestandosi a molteplici interpretazioni. Nell'ambito del Tavolo di Lavoro, il concetto di impatto sociale è stato definito come strettamente legato alla "**creazione di valore sociale**", riprendendo autori come Bassi (2013), Emerson et al. (2000) e Gentile (2000). Tale concezione deriva a sua volta dal modello di "**catena del valore**" proposto da Wei-Skillern et al. (2007). Ma quali sono gli elementi che ci consentono di affermare di essere in presenza di impatto sociale? Possiamo individuarne quattro:

1. il valore creato come **conseguenza delle attività di qualcuno** (Emerson et al., 2000);
2. il valore **riscontrato dai beneficiari e da tutti gli altri interessati** (Kolodinsky et al., 2006);
3. un impatto che include **sia effetti positivi che negativi** (Wainwright, 2002);
4. un impatto giudicato **rispetto**

**alla situazione che si sarebbe verificata senza l'attività proposta** (Clifford et al., 2014).

L'analisi della letteratura relativa alla misurazione dell'impatto sociale consente di tracciare una prima distinzione tra due principali approcci, entrambi sorti durante gli anni '70 del secolo scorso (Dufour, 2015, in Calderini & Borrello, 2022): da un lato, quello di **contabilità e audit sociale** (CAS) e, dall'altro, quello di **valutazione dell'impatto sociale** (VIS).

Secondo la definizione proposta da Gray (2000), l'approccio CAS prevede la "preparazione e pubblicazione di un resoconto su aspetti sociali, ambientali, di interazioni e attività tra dipendenti, comunità, clienti e altri stakeholder di un'organizzazione e, ove possibile, le conseguenze di tali interazioni e attività. Tale approccio può contenere informazioni finanziarie, ma è generalmente una combinazione di dati quantitativi non finanziari e informazioni qualitative più descrittive". A questo approccio corrisponde la realizzazione di un cosiddetto "**report integrato**", ovvero un documento che integra la convenzionale reportistica annuale di tipo finanziario con dati quantitativi rispetto alla sostenibilità e/o all'impatto raggiunto da un'organizzazione, in un determinato periodo di riferimento. Generalmente, i report integrati presentano metriche più standardizzate e comparabili, occasionalmente integrate da dati qualitativi.

L'approccio di valutazione dell'impatto sociale, invece, "include i processi di analisi, monitoraggio e gestione delle conseguenze sociali, intenzionali e



non, positive e negative, di interventi pianificati (politiche, programmi, piani, progetti) e di qualsiasi processo di cambiamento sociale invocato da tali interventi. Il suo scopo principale è quello di realizzare un ambiente biofisico e umano più sostenibile ed equo” (Vanclay, 2003). Tale approccio è tendenzialmente associato alla redazione di un **report d'impatto** “classico”, ovvero un documento periodico (generalmente, pubblicato su base annuale o biennale) volto a comunicare esternamente i risultati ottenuti da un'organizzazione in termini di impatto sociale e/o ambientale, nel periodo di riferimento. Normalmente, i report d'impatto presentano informazioni raccolte attraverso strumenti sia qualitativi che quantitativi, e non mancano di menzionare l'approccio metodologico che sottende alla misurazione dell'impatto.

La presentazione dei due approcci alla misurazione e rendicontazione dell'impatto, con le loro caratteristiche peculiari, rende chiaro come i confini tra tecniche e metodologie applicate possano essere particolarmente labili. Nell'ambito della finanza d'impatto, questa distinzione assume contorni ancora più sottili, tanto da poter affermare che si tratti di una dicotomia superata. A tal proposito, nella sezione Definizioni di questo studio, sono riportati i principali approcci tecnici alla misurazione e rendicontazione dell'impatto, con un'indicazione degli obiettivi raggiungibili per ciascuno di essi.

Un approfondimento di particolare

interesse riguarda l'eventuale esistenza di un **trade-off tra impatto sociale e ambientale**. La letteratura scientifica in merito ha raggiunto risultati contrastanti. Infatti, un recente studio (Machingura & Lally, 2017) testimonia come in certi casi questo trade-off esista e determini una tensione tra la contribuzione verso SDGs di natura ambientale e sociale (es.: combattere la fame, dati gli stringenti vincoli “**green**” per la produzione agricola). Conclusioni opposte sono raggiunte da Scherer et al. (2018), i quali trovano che il perseguimento di obiettivi sociali sia generalmente associato a maggiori impatti ambientali positivi, specie con riferimento alla tutela di terra e acqua.

Punti di vista eterogenei su questo tema sono emersi anche tra i partecipanti al Tavolo di Lavoro. Infatti, vi è stato chi ha confermato l'esistenza di un trade-off, riconosciuto anche dalla Commissione europea, la quale nella **Green Finance Taxonomy prevede specifiche social safeguards**, in modo da promuovere la cosiddetta **just transition**. Tra chi ha riconosciuto l'esistenza del trade-off in oggetto, c'è stato chi ha proposto il metodo della **deliberazione condivisa**, al fine di garantire trasparenza sui motivi alla base di determinate decisioni che perseguono un tipo di impatto a sfavore di un altro. Secondo la bozza della *Charter on Shared Social Responsibilities* adottata dal Comitato dei Ministri del Consiglio d'Europa nel gennaio 2014, la responsabilità sociale condivisa è definita come “la responsabilità di istituzioni pubbliche e private o individui per le conseguenze delle loro azioni od omissioni nel



contesto di impegni reciproci assunti consensualmente, concordando su diritti e doveri reciproci in materia di assistenza sociale e di tutela della dignità umana, lotta contro le disparità e le discriminazioni sociali e ricerca di giustizia, coesione sociale e sostenibilità, nel rispetto della diversità e delle norme o degli obblighi legali e sociali applicabili”.

Questo documento ufficiale incoraggia le aziende ad adeguare le proprie forme di management ai **principi di responsabilità sociale condivisa**, in modo da:

- a.** ripensare le proprie finalità e modalità di funzionamento, tenendo presente il loro impatto sulle comunità in cui vivono e in cui operano;
- b.** ricercare vantaggi competitivi duraturi tenendo conto dei valori sociali e delle esigenze sociali, e adattare di conseguenza i processi produttivi;
- c.** tenere conto delle opinioni dei lavoratori, dei consumatori e delle pertinenti organizzazioni della società civile nel processo decisionale;
- d.** sviluppare modalità di gestione delle relazioni e dei conflitti, sia all'interno dell'azienda che con gli stakeholder nelle comunità e nei territori in cui si trovano, in uno spirito di dialogo, fiducia e reciproco rispetto;
- e.** pubblicare reportistica periodica sull'impatto sociale delle proprie attività.

Anche il **settore finanziario** è

incoraggiato a partecipare alla condivisione delle responsabilità sociali. A tal fine, tutti gli attori del settore finanziario sono invitati a:

- a.** ripensare le proprie finalità e principi di funzionamento in un contesto di giustizia sociale e di solidarietà intergenerazionale, assicurando che le loro azioni non indeboliscano le istituzioni pubbliche e private, le famiglie o gli individui;
- b.** essere totalmente trasparenti sulla loro offerta di prodotti finanziari;
- c.** adottare misure per evitare il sovraindebitamento delle famiglie.

Infine, un'interpretazione alternativa è offerta da chi sostiene che vi sia un gap di misurazione tra impatto sociale e ambientale, e non un trade-off. Questa conclusione parte dall'idea che la misurazione dell'impatto ambientale sia percepita come più oggettiva rispetto a quella sociale, godendo di metriche e procedure standardizzate. Ciò comporterebbe due effetti. Da un lato, l'evidenza scientifica rispetto alla misurazione dell'impatto sociale di determinate linee di intervento può essere contrastante, proprio in ragione di approcci, metodologie e strumenti differenti, nonché di specifici contesti territoriali e comunitari nei quali si svolgono gli interventi, che possono presentare fattori abilitanti o disabilitanti. Dall'altro, si ha un effetto di canalizzazione degli investimenti verso impatti ambientali, in quanto i rispettivi risultati di impatto sono considerati più certi rispetto a quelli sociali.



## 3.2 Il coinvolgimento degli stakeholder

### 3.2.1 La letteratura rilevante

Il tema dello *stakeholder engagement* è centrale nell'ambito della misurazione dell'impatto sociale. Prova ne sia la circostanza che il primo principio di **Social Value International**<sup>3</sup> recita come segue: "Coinvolgere gli stakeholder per informare ciò che viene misurato e come questo viene misurato e valutato in un report sul valore sociale" (<https://www.socialvalueint.org/principle-1-involve-stakeholders>). Per **stakeholder** si intende "qualsiasi gruppo o individuo che può essere influenzato o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione" (Freeman, 2010).

Nell'ambito della generazione di impatto sociale, un efficace coinvolgimento degli stakeholder implica uno scambio e una collaborazione continua con essi, al fine di ideare, pianificare, sviluppare e attuare soluzioni innovative per rispondere ai bisogni sociali emergenti. Ad esempio, Jeffery (2009) ha proposto un modello di stakeholder engagement che si basa su un processo proattivo e bidirezionale tra l'organizzazione e lo stakeholder. In altre parole, si tratta di un processo secondo cui le opinioni e le proposte fluiscono in entrambe le direzioni e l'organizzazione può modificare il proprio comportamento a seguito del coinvolgimento degli stakeholder rilevanti. Inoltre, non vi è dubbio che il coinvolgimento degli stakeholder dovrebbe avvenire in tutte

le fasi dell'impact management: dalla fissazione degli obiettivi di impatto, alla definizione della Teoria del Cambiamento, dalla misurazione dei **KPI** alla valutazione e comunicazione dell'impatto (Clifford et al., 2014).

Possiamo suddividere il processo ciclico di coinvolgimento degli stakeholder in cinque fasi consequenziali (World Economic Forum, 2017):

- 1. Individuazione** degli stakeholder e comprensione dei loro obiettivi;
- 2. Implementazione** delle attività;
- 3. Comprensione** degli effetti;
- 4. Apprendimento**, miglioramento e rendicontazione;
- 5. Revisione** informata degli obiettivi.

Occorre dunque creare un elenco preliminare di tutti i possibili stakeholder che potrebbero essere direttamente o indirettamente influenzati e di coloro che contribuiscono direttamente o indirettamente alle attività. Questa scelta andrebbe effettuata a partire da un processo di **segmentazione** dei gruppi di stakeholder chiave, in base a caratteristiche rilevanti come età, genere, domicilio, livello di coinvolgimento rispetto all'oggetto della valutazione. La segmentazione non dovrebbe trascurare tutta la varietà di possibili esperienze di cambiamento verificabili, da quelle positive a quelle negative. Difatti, riconoscere che un segmento di un determinato gruppo di stakeholder può subire un impatto



negativo consente di pianificare la raccolta dati, al fine di garantire una maggiore rappresentatività del campione identificato (<https://www.socialvalueint.org/principle-1-involve-stakeholders>).

Gli stakeholder proverranno da diversi gruppi:

- ▶ organizzazioni e imprese (imprenditori, lavoratori, clienti/beneficiari, investitori);
- ▶ fornitori e comunità (famiglie di clienti/beneficiari, residenti, scuole, agricoltori, rappresentanti locali);
- ▶ governo e società (agenzie nazionali, regionali e locali, autorità di regolamentazione, organizzazioni civili e ONG, sindacati);
- ▶ ambiente.

Una volta che gli stakeholder sono stati segmentati e identificati, è necessario prioritizzare il loro coinvolgimento. A questo proposito, è possibile adoperare una **matrice di mappatura degli stakeholder**. In merito alle dimensioni che questa matrice dovrebbe includere, l'**Impact Management Project**<sup>4</sup> (IMP) suggerisce di considerare l'analisi della materialità e il rischio di impatto. In altre parole, la matrice di prioritizzazione dovrebbe rispondere alle seguenti domande:

- ▶ dove si verificano i nostri effetti più significativi (in termini di importanza del risultato, profondità e ampiezza dell'effetto e livello di bisogno della persona o del pianeta)?
- ▶ dove siamo meno certi di ciò che sta

effettivamente accadendo?

Il **World Economic Forum (WEF)** fornisce due indicazioni di carattere generale nel definire le priorità di coinvolgimento delle parti interessate:

- 1.** gli stakeholder che potrebbero essere **influenzati negativamente** dalle decisioni e dalle attività di un'organizzazione dovrebbero avere la priorità, anche se il loro livello di influenza nelle attività dell'organizzazione è basso;
- 2.** bisognerebbe **evitare potenziali bias di selezione**, ad esempio, randomizzando la scelta degli interlocutori per ciascun gruppo di stakeholder.

Una volta definite le priorità rispetto agli stakeholder, occorre definire **quando e con quale frequenza** impegnarsi con i diversi gruppi, in che modo coinvolgerli e con quali strumenti. La Tabella 1 descrive un possibile approccio di coinvolgimento indicato dal WEF, secondo caratteristiche comuni a specifici gruppi di stakeholder.

<sup>3</sup> Social Value International ([socialvalueint.org](https://www.socialvalueint.org)) è il più importante network internazionale sulla misurazione dell'impatto sociale, nato nel 2015 dalla fusione tra lo SROI Network e Social Impact Analysis Information.

<sup>4</sup> Nata nel 2016, l'Impact Management Project (dal 2022, Impact Frontiers) è un'organizzazione dedita allo sviluppo di pratiche di gestione dell'impatto attraverso la creazione di standard e linee guida per investitori, gestori di fondi e imprese di tutto il mondo.



# TABELLA

Esempio di un piano di coinvolgimento per gruppi di stakeholder (WEF, 2017).

Stakeholder tipe	Influence (High, Medium, Low)	Effect (High, Medium, Low)	Engagement timeline			Engagement Tools	Frequency
			Planing	Delivery of activities	Exit/re-newal of investment		
Beneficiary	Low	High	Info sharing, consult & consent			Focus groups, survey, face-to-face	Very frequent
Staff	High	Low	Consult	Info sharing	Consult	Interviews, mobile app	Frequent
Suppliers	Medium	Low	Consult	Info sharing	Info sharing	Survey	Occasionally
Local community representative	Low	Low	Consult	Consult	Info sharing	Face-to-face	Occasionally
Investors	High	High	Inf sharing, consult & consent			Face-to-face, calls, reports	Frequent

Un buon piano di coinvolgimento dei vari gruppi di stakeholder renderà più agevole la comprensione degli obiettivi dei gruppi di interesse in relazione alle attività pianificate. Tali obiettivi sono di importanza fondamentale in quanto la successiva implementazione delle attività dovrà cercare di essere allineata con gli stessi. Questo è importante per **garantire una comunicazione aperta e creare fiducia nell'universo degli stakeholder**, massimizzando così il potenziale impatto positivo. A seguire, le organizzazioni o investitori dovranno occuparsi di misurare e valutare gli effetti percepiti dagli stakeholder coinvolti.

È fondamentale che tutti gli effetti rilevanti sugli stakeholder (positivi, negativi, intenzionali e non intenzionali) vengano misurati su base continuativa, identificando eventuali miglioramenti/peggioramenti, al fine di utilizzare queste informazioni nei processi decisionali. Infine, i risultati derivanti dallo stakeholder engagement dovrebbero essere utilizzati per ridefinire l'engagement stesso, incidendo in particolare sulle fasi di individuazione degli stakeholder, implementazione delle attività e comprensione degli effetti. Da qui deriva il carattere di ciclicità del processo di coinvolgimento degli stakeholder.



## 3.2.2 La discussione sui temi e sulle soluzioni

Il confronto sul tema dello stakeholder engagement all'interno del Tavolo di Lavoro ha confermato l'importanza di questa pratica, che i partecipanti hanno considerato **indispensabile alla conduzione di qualunque attività di valutazione dell'impatto sociale**. Si è riscontrata convergenza sull'idea che sarebbe ideale prevedere un engagement costante, attivo sin dalle prime fasi della valutazione. Difatti, il coinvolgimento dei portatori di interesse contribuirebbe al raggiungimento dei seguenti risultati:

- ▶ migliore utilizzo degli strumenti di costruzione della catena del valore (ad es., **Teoria del Cambiamento**);
- ▶ più efficace individuazione degli **indicatori** attraverso cui effettuare la misurazione;
- ▶ più efficiente **allocazione strategica** delle risorse da investire;
- ▶ potenziale contributo nel reperimento di **dati di baseline**, specie in settori particolarmente specialistici.

Sono emerse numerose sfide in relazione alla fattibilità di un coinvolgimento sistematico e continuativo, specie in relazione ai costi che ciò comporterebbe, nonché a una serie di fattori ostacolanti. Innanzitutto, si registra la sostanziale **assenza di una solida cultura di accountability** che induca le organizzazioni ad avvertire piena responsabilità nel rendicontare gli impatti prodotti dalle proprie attività sul contesto

circostante e, conseguentemente, incoraggi il coinvolgimento degli stakeholder come attività funzionale alla rendicontazione stessa. D'altro canto, la discussione nel Tavolo di Lavoro ha fatto emergere alcune fonti di criticità che ostacolano l'attività di engagement, quali ad esempio: la **numerosità** degli stakeholder rilevanti; **le differenze culturali** dei vari portatori di interesse; l'esistenza di **priorità eterogenee o di obiettivi contrastanti**; l'esistenza di vincoli di bilancio particolarmente stringenti. Il costo delle attività di coinvolgimento è infatti un tema rilevante: occorre individuare le diverse modalità e strumenti che possano agevolare il coinvolgimento degli stakeholder, a seconda delle peculiarità di questi ultimi. Questo tema verrà ripreso e approfondito nel capitolo relativo ai passi intermedi da implementare, ovvero alla roadmap verso la completa implementazione di buone pratiche.

Esistono, tuttavia, anche fattori facilitanti che possono rendere più efficace ed efficiente la pratica di stakeholder engagement. Ad esempio, un **aggiornamento frequente della propria mappatura** di stakeholder rilevanti può rendere il coinvolgimento più facile e informativo. Si tratta di una fase preliminare al vero e proprio coinvolgimento, nella quale si prova a qualificare meglio la relazione con ciascun potenziale stakeholder, considerando i livelli di informazione, consultazione, co-progettazione, co-produzione, co-gestione delle attività, nonché la creazione di reciproca



consapevolezza riguardo alle risorse (economiche, umane, tangibili e intangibili) messe a disposizione dagli stakeholder stessi.

### 3.3 Standardizzazione e integrazione di misurazione e gestione dell'impatto

#### 3.3.1 La letteratura rilevante

Il tema della standardizzazione nella valutazione dell'impatto può essere affrontato da diverse prospettive. Una di queste riguarda la **standardizzazione del processo di misurazione e gestione dell'impatto**, ovvero l'adozione di un "**processo comune**" che sia sufficientemente flessibile da consentire all'impresa sociale di far emergere le specificità del proprio modello di intervento, rimanendo comprensibile agli stakeholder esterni (Mertens de Wilmars & Stokart, 2017). Dal 2019, nell'ambito dell'impact investing, una best practice in tema di standardizzazione di processo è costituita dai **9 Operating Principles for Impact Management (OPIM)** della **International Finance Corporation (IFC, World Bank Group)**.

Gli OPIM forniscono agli investitori un framework per integrare le considerazioni sull'impatto per tutto il ciclo di vita dell'investimento ([impactprinciples.org](https://www.socialvalueint.org/principles)): dalla definizione degli obiettivi di impatto strategici alla stesura di una Teoria del Cambiamento coerente, dalla misurazione e monitoraggio alla revisione informata

dei processi. Tutte queste fasi, secondo gli OPIM, andrebbero costantemente sottoposte a **verifiche indipendenti**, volte a rendere pubblico l'allineamento con i principi di impatto.

Il network Social Value International offre un ulteriore quadro di standardizzazione di processo, attraverso la pubblicazione dei suoi **8 Principles of Social Value**<sup>5</sup>. Questi forniscono un framework coerente, applicabile a oggetti diversi di analisi ma con livelli diversi di rigore per ogni scenario, dal processo decisionale operativo interno alle informative di investimento per il pubblico. In particolare, gli 8 Principi sono così sintetizzati:

1. Coinvolgere gli stakeholder
2. Capire il cambiamento
3. Valorizzare ciò che conta
4. Includere solo ciò che è rilevante
5. Non rivendicare impatti positivi in eccesso
6. Essere trasparenti
7. Verificare il risultato
8. Essere responsivi

Si può notare come tra i principi internazionali maggiormente riconosciuti vi sia quello dell'**integrazione di valutazione e monitoraggio dell'impatto nei processi decisionali di aziende ed investitori** (si veda il Principio n. 8 della Social Value International). Infatti, tra gli scopi attribuibili alla misurazione dell'impatto sociale, vi è quello di orientare le

<sup>5</sup> <https://www.socialvalueint.org/principles>



strategie delle organizzazioni dedite alla creazione di impatti sociali positivi, siano esse business-oriented o senza scopi di lucro. In questo senso, stimare l'impatto può aiutare a conseguire tre obiettivi (Ricciuti *et al.*, 2019):

1. misurare la **performance organizzativa** (valenza interna);
2. misurare gli **impatti** della propria azione (valenza esterna);
3. **confrontare** la propria performance (benchmarking).

Quale standard utilizzare per integrare la valutazione e il monitoraggio dell'impatto nei processi decisionali di investitori e imprese? Gli **SDG Impact Standards**<sup>6</sup>, sviluppati dal UNDP, forniscono una risposta a questa esigenza. Sono progettati per aiutare le organizzazioni a operare in modo responsabile e a contribuire positivamente agli SDG, nell'ambito degli investimenti e nella definizione di decisioni strategiche. Inoltre, sono personalizzati per:

- ▶ imprese;
- ▶ organizzazioni emittenti obbligazioni;
- ▶ fondi di private equity.

Gli Standard sono organizzati attorno a quattro temi interconnessi:

1. **Strategia**: operare in modo responsabile e sostenibile e contribuire agli SDG non è un'aggiunta a ciò che viene svolto dal business, ma è il modo in cui viene svolto tutto il business;

<sup>6</sup> Gli SDG Impact Standards ([sdgimpact.undp.org/practice-standards](https://sdgimpact.undp.org/practice-standards)) forniscono standard relativi ai processi decisionali che consentono alle imprese di integrare la sostenibilità nelle loro decisioni di gestione.

2. **Approccio di gestione**: massimizzare le probabilità di raggiungere gli obiettivi di contribuzione positiva verso gli SDG e aumentare le probabilità di successo nel tempo;
3. **Trasparenza**: le informazioni devono essere accessibili a tutti gli stakeholder, compresi quelli interessati o potenzialmente interessati in futuro dalle decisioni e dalle attività dell'organizzazione;
4. **Governance**: per definire le aspettative di comportamento, i processi attraverso cui vengono prese le decisioni e come l'organizzazione ritiene se stessa e gli altri responsabili delle loro decisioni e azioni in conformità con i suoi valori, principi e politiche.

Una seconda prospettiva riguardo al concetto di standardizzazione nella valutazione dell'impatto attiene alla **scelta degli indicatori** volti a misurare i risultati di impatto raggiunti da una determinata organizzazione. Da un lato, riconosciamo metriche di **output**, che descrivono la performance di un'organizzazione in termini di beni e/o servizi offerti nonché di beneficiari raggiunti, e dall'altro, indicatori di **outcome** che conferiscono una misura del cambiamento associato alle attività di una data organizzazione. Tuttavia, spesso capita che alcune organizzazioni misurino il proprio "**impatto**" unicamente per mezzo di indicatori di output. L'ipotesi che sottende questa scelta è che la fruizione stessa di beni/servizi da parte dei beneficiari target determini in questi ultimi i cambiamenti



positivi auspicati. Si tratta di un'ipotesi non verificabile, se non proprio tramite la misurazione dei relativi outcome. La ragione per cui si preferisce optare per indicatori di output risiede nella maggiore difficoltà che normalmente si riscontra nella misurazione di metriche di outcome, per la quale è spesso necessaria la costruzione e somministrazione di strumenti di raccolta ad hoc.

La scelta delle metriche di impatto, inoltre, pone spesso l'impact manager dinanzi al **trade-off tra standardizzazione e rilevanza**. L'uso di metriche standardizzate comporta infatti notevoli vantaggi, specie con riferimento alla possibilità di comparare le performance e i cambiamenti sociali raggiunti, tra organizzazioni e nel tempo, potendo contare su standard e benchmark internazionali. Di contro, impiegare KPI standardizzati spesso implica la difficoltà di cogliere alcune peculiarità proprie del modello di business e delle attività che hanno consentito di raggiungere determinati impatti, discostandosi quindi dal contesto specifico. Solitamente la standardizzazione, votata maggiormente alla comunicazione esterna e alla comparabilità dell'impatto, è maggiormente richiesta da donatori e investitori; mentre la customizzazione delle metriche, ideale per comprendere e migliorare le attività impattanti, è tipicamente promossa dalle imprese sociali ([tiess.ca](http://tiess.ca)). **La letteratura è divisa sul tema**. Ad esempio, Saul (2014) sostiene che l'intero settore sociale possa essere misurato attraverso

indicatori standardizzati: questa è l'ambizione del Impact Genome Project ([impactgenome.org](http://impactgenome.org)). Altri ricercatori, come Arnold-Fernandez (2014), rispondono che le trasformazioni sociali sono troppo complesse per essere catturate da un database di indicatori. Su questo tema è stata raccolta la posizione della Pubblica Amministrazione, intervistando la dot.ssa Paola Casavola, coordinatrice del Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione (NUVAP), la quale ha dichiarato che si debba certamente tendere verso una maggiore standardizzazione delle metriche ma accettando i limiti operativi che questo esercizio incontra. Piuttosto, è fondamentale che gli indicatori di performance siano scelti al fine di rispondere a criteri di chiarezza e di agevole fruizione nel tempo.

Quale che sia il grado di standardizzazione desiderato, una scelta efficace degli indicatori di misurazione dovrebbe sempre essere informata a uno specifico set di criteri. Un esempio largamente diffuso in questo senso è rappresentato dai cosiddetti **criteri SMART** (Doran, 1981), acronimo che in italiano può tradursi come Specifico, Misurabile, Accessibile/Attribuibile, Rilevante, Tempo-definito. Di seguito, sono riportate le definizioni di ciascun criterio rientrante nel set SMART e domande esemplificative a cui gli indicatori prescelti dovrebbero essere in grado di rispondere (UNDP, 2002 e 2009).

► **Specifico**: i dati raccolti si riferiscono senza ambiguità al raggiungimento di



un dato obiettivo.

- È chiaro cosa esattamente viene misurato?
- È stato specificato il livello di disaggregazione appropriato?
- L'indicatore cattura le differenze tra aree e categorie di persone?
- L'indicatore è sufficientemente specifico per misurare i progressi verso il risultato?

► **Misurabile**: l'indicatore ha la capacità di essere contato, osservato, analizzato, testato o contestato.

- I cambiamenti sono verificabili?
- L'indicatore mostrerà un cambiamento desiderabile?
- È una misura affidabile e chiara dei risultati?
- È sensibile ai cambiamenti nelle politiche e nei programmi?
- Gli stakeholder concordano esattamente su cosa misurare?

► **Attribuibile**: l'indicatore identifica quali cambiamenti sono previsti a seguito dell'intervento e se i risultati sono realistici. L'attribuzione richiede che i cambiamenti mirati possano essere collegati all'intervento.

- Quali cambiamenti sono previsti a seguito dell'assistenza?
- I risultati sono realistici? Per questo è indispensabile un legame credibile tra output, contributi delle attività e risultato.

► **Rilevante**: assicurarsi che ci sia una relazione tra ciò che l'indicatore misura e le teorie che spiegano il

raggiungimento dei risultati.

- L'indicatore cattura l'essenza del risultato desiderato?
- L'indicatore è plausibilmente associato alla sfera di attività?

► **Tracciabile**: l'indicatore consente di monitorare i progressi in maniera efficiente, alla frequenza desiderata per un determinato periodo, con una chiara identificazione del particolare gruppo di stakeholder che saranno interessati dal progetto o programma.

- I dati sono effettivamente disponibili a costi e sforzi ragionevoli?
- Le fonti dei dati sono note?
- Esiste un piano di monitoraggio degli indicatori?

Un secondo set di criteri per la selezione degli indicatori che merita di essere citato è quello del cosiddetto **QQT (Quantity, Quality, Time)**, secondo cui un buon indicatore dovrebbe comportare una misura quantitativa (Quantity), con una descrizione dettagliata della natura stessa della metrica (Qualità), e un'indicazione sull'arco temporale di riferimento (Time) (Poate et al., 2003).

Rispetto alla standardizzazione delle metriche relative ai processi di impatto, negli ultimi anni sono state sviluppate anche dati di pubblica fruizione con l'obiettivo di aumentare la confrontabilità delle misurazioni e garantire un alto rigore metodologico. Un ulteriore esempio di utilità di dataset pubblici riguarda la condivisione di metriche di baseline o di willingness to pay difficilmente riscontrabili in



letteratura. Per “**dati di baseline**” si intendono le misurazioni degli indicatori prima dell'inizio di un'attività, a partire dai quali è possibile valutare il cambiamento oggetto di interesse. Questi dati possono provenire da sistemi di IMM del progetto, da studi di valutazione ad hoc, questionari somministrati all'inizio del progetto o da fonti di dati secondarie. Un esempio di dataset pubblico per la condivisione di dati di baseline è costituito dal **Living Standards Measurement Study (LSMS)** della Banca Mondiale. Si tratta di un archivio di dati micro, istituito nel 1980, che coinvolge oltre 35 Paesi e riguarda la qualità di vita di nuclei familiari e individui (LSMS Brochure, [worldbank.org](http://worldbank.org)).

Spesso tuttavia i dati di baseline non vengono misurati, per motivi di natura diversa (mancanza di risorse finanziarie, competenza tecnica limitata, inizio tardivo del processo di valutazione, calamità naturali etc.). In tutti questi casi, è possibile applicare uno dei seguenti **metodi per ricostruire i dati di baseline** (Bamberger, 2010):

- ▶ uso di **dati secondari**: rilevazioni statistiche nelle quali è possibile trovare un punto di riferimento vicino alla data di avvio dell'intervento;
- ▶ ricorso a **dati amministrativi**: molti interventi raccolgono dati di monitoraggio e altri tipi di dati amministrativi che potrebbero essere utilizzati per stimare la baseline;
- ▶ tecnica “**recall**”: chiedere a individui o gruppi di fornire informazioni sulle loro condizioni (socio-economiche, fisiche etc.) sul loro accesso ai servizi o

sulle condizioni della loro comunità in un determinato momento o periodo di tempo;

- ▶ uso di “**informatori chiave**”: possono fornire informazioni ed esperienze su una particolare organizzazione e sulla popolazione da essa servita (es., in una scuola: dirigenti scolastici, insegnanti e altro personale, genitori di studenti, studenti etc.).

### 3.3.2 La discussione sui temi e sulle soluzioni

Nel corso della discussione interna al Tavolo di Lavoro, **è emerso come nessuna delle organizzazioni partecipanti faccia uso degli standard di impact management**, ad eccezione dell'IMP che, pur non potendo essere considerato un vero e proprio standard di processo, fornisce linee guida di sicuro valore. Del resto, ad oggi in Italia, solo Cassa Depositi e Prestiti risulta aderire agli OPIM. Tale approccio trova senz'altro una sua comprensione nella discussione sui vantaggi e svantaggi connessi agli standard di processo esistenti.

Da un lato, infatti, il focus sui processi organizzativi (anziché sulle metriche) conferisce rigore e autorevolezza alla valutazione, pur garantendo un certo grado di flessibilità nel sottolineare le specificità del modello di intervento. Dall'altro, come emerso nel corso dell'intervista alla dott.ssa Casavola (NUVAP), la standardizzazione della valutazione nella finanza a impatto



risulta estremamente complicata a causa dell'**eterogeneità dei contesti operativi**. In altre parole, una rigida standardizzazione di processo finirebbe per essere poco applicabile a contesti con caratteristiche molto peculiari. Secondo Casavola, l'attore pubblico può certamente avere un ruolo di prescrizione, obbligando talune organizzazioni a effettuare la valutazione dell'impatto che esse generano sulle persone e sull'ambiente; tuttavia, questo non implica necessariamente un'omogeneità dei processi di valutazione tra organizzazioni differenti tra loro. Inoltre, è stata raccolta la prospettiva delle imprese, attraverso un'intervista al dott. Domenico Tarantino, responsabile della struttura Statistiche e Analisi Evoluta del Dato per Infocamere, il quale ha dichiarato che **la Pubblica Amministrazione potrebbe utilizzare la leva dei bandi pubblici** per la concessione di finanziamenti, i quali dovrebbero prevedere anche criteri di misurazione e rendicontazione dell'impatto, oltre all'ulteriore ordinaria documentazione.

Tuttavia, **il settore pubblico dovrebbe innanzitutto porsi a modello per le organizzazioni private**, rendendo sistematico l'esercizio della misurazione dei propri indicatori chiave di performance. Su questo aspetto sono stati richiamati due limiti: il primo riguarda la circostanza che condurre una rigorosa attività di misurazione e rendicontazione dell'impatto richiede **competenze specifiche**, che non sempre sono presenti all'interno delle Pubbliche Amministrazioni a vari

livelli; il secondo limite, evidentemente connesso al primo, riguarda il costo connesso alla conduzione di valutazioni di impatto, che spesso scoraggia sia attori pubblici che privati.

D'altro canto, gli standard di misurazione e gestione dell'impatto sono spesso ignorati, in quanto manca ancora una metodologia condivisa rispetto alla verifica dell'effettiva adesione a questi principi. In effetti, è stato sottolineato come ad oggi **manchi una metodologia comune per i verifiers**, per cui anche standard internazionali come gli OPIM dell'IFC, che pure prevedono una verifica indipendente, non prevedono un approccio unico per la concreta applicazione. Ciò determina la possibilità di scegliere da quale organizzazione subire l'audit, in base ai criteri più o meno stringenti che vengono richiesti. Come ovviare all'assenza di procedure standardizzate relative alle verifiche indipendenti sui processi di IMM?

Una possibile soluzione riguarda la **certificazione di singoli elementi**, anziché dell'intera reportistica d'impatto e dell'intero processo di misurazione e gestione dell'impatto. Ovviamente si tratterebbe di una verifica del tutto parziale ma potrebbe essere intesa come un primo passo volto ad accrescere la cultura dell'auditing all'interno delle organizzazioni dedite alla generazione di impatto.

Infine, è stato proposto di operare una **distinzione tra settori**: per esempio, il settore dei fondi impact di private



equity, dove i principi OPIM dell'IFC sono maggiormente diffusi e rilevanti, potrebbe già essere pronto per sottoporsi ad audit regolari. Da un lato, l'UNDP ha dedicato una task force volta alla definizione di *SDG Impact Assurance*, nell'ambito degli **SDG Impact Standards**. Dall'altro, il **Principio 9 degli OPIM** richiede una verifica indipendente (non necessariamente di terze parti) sull'effettivo allineamento ai Principi stessi. Peraltro, poiché il costo della verifica indipendente potrebbe essere eccessivo per organizzazioni più piccole, il Principio 9 degli OPIM prevede anche la possibilità per gli associati all'IFC di costituire **comitati di verifica** composti da tre o più persone qualificate, che sono indipendenti dalle operazioni e dai processi decisionali.

Secondo Diane Carol Damskey, a capo della Segreteria OPIM, i requisiti del Principio 9 *“hanno contribuito ad aumentare sensibilmente la trasparenza nel mercato degli investimenti a impatto” favorendo gli stessi firmatari, i quali “possono così identificare le aree da sviluppare per supportare la crescita dei loro portafogli di impatto”* ([evpa.ngo/insights/assuring-impact](http://evpa.ngo/insights/assuring-impact)). In conclusione, rispetto alla standardizzazione di processo, la maggior parte dei partecipanti al Tavolo di Lavoro ha concordato sulla necessità di prevedere un percorso a tappe intermedie, che consenta alle organizzazioni una graduale ma significativa adozione di buone pratiche internazionalmente riconosciute. Una proposta in questo senso è presentata nel prossimo capitolo,

relativo alla roadmap di buone pratiche per il miglioramento dell'impact management.

Sul tema dell'integrazione della valutazione nei processi decisionali, le varie organizzazioni che hanno partecipato al Tavolo di Lavoro hanno confermato come persistano ampi margini di miglioramento, in particolare rispetto alla pratica di **informare le decisioni strategiche ai risultati della valutazione**. Infatti, è indiscusso l'apporto che il processo di misurazione e gestione dell'impatto può avere sulla definizione delle strategie di business. Tuttavia, si riconosce come tuttora non ci si sia impegnati a sufficienza in questa direzione.

**Come può essere facilitata l'integrazione della misurazione nei processi decisionali?** In primo luogo, **differenti gradi di coinvolgimento degli stakeholder nelle varie fasi della valutazione** possono essere più o meno funzionali all'integrazione dell'IMM nei processi decisionali delle organizzazioni. In altre parole, giacché ad alcuni stakeholder chiave è riconosciuta un'importanza fondamentale nel contribuire alla definizione della catena del valore, un loro coinvolgimento più attivo e frequente nel corso delle varie fasi della valutazione potrebbe determinare risultati più informativi. Questo renderebbe più utile interiorizzare tali risultati della valutazione al fine di rendere il modello organizzativo più efficace e/o efficiente rispetto al raggiungimento degli obiettivi di impatto prefissati.



Un secondo aspetto rilevante ai fini dell'integrazione dell'IMM nei processi decisionali riguarda la definizione di un **arco temporale idoneo alla misurazione degli outcome**. Infatti, la misurazione di KPI relativi all'outcome di determinate attività di innovazione sociale ha necessità normalmente di tempi più dilatati rispetto alla rilevazione di metriche di output.

Tuttavia, per comprendere a fondo l'efficacia di un modello organizzativo votato all'impatto sociale, spesso non è sufficiente fermarsi alla considerazione dei livelli di beni e/o servizi erogati ai beneficiari: è necessario valutare anche gli aspetti qualitativi e quantitativi dei cambiamenti che ne conseguono. È questa valutazione, infatti, che potrà consentire di plasmare più efficacemente il modello di intervento in esame, al fine di renderlo maggiormente impattante. Infine, un terzo aspetto rilevante riguarda la **scelta delle metriche d'impatto**, e più nello specifico, il posizionamento sull'asse standardizzazione-rilevanza. Infatti, si è discusso di come una maggiore propensione verso metriche particolarmente significative rispetto a determinati modelli di business possa garantire risultati di IMM maggiormente informativi. Al contrario, la raccolta di KPI standardizzati, per definizione, trascura aspetti peculiari delle organizzazioni generatrici di impatto, per cui la valutazione che ne consegue rischia di essere meno significativa. Di fatto, la rilevanza di questo terzo aspetto si poggia su un ragionamento simile

a quello descritto con riferimento al coinvolgimento degli stakeholder.

L'integrazione della misurazione nei processi decisionali è un'altra tematica di cui i partecipanti al Tavolo di Lavoro hanno riconosciuto l'importanza strategica, sottolineando al contempo come la sua effettiva implementazione nel breve periodo rappresenti una sfida rilevante. L'attività di IMM è dispendiosa e la sua integrazione nei processi decisionali delle organizzazioni richiede un adeguato tempo di assimilazione: **è necessaria una maggiore sensibilità culturale**. Quest'ultimo aspetto è emerso come determinante in relazione alla necessità che la cultura di un'organizzazione orientata all'impatto dovrebbe riflettersi anche nel suo sistema di governance, e non fermarsi alla pratica di misurazione della performance di impatto ottenuta.

L'aspetto culturale è emerso anche nel corso dell'intervista al dott. Tarantino (Infocamere), il quale ha sottolineato come il sistema imprenditoriale italiano sia ancora indietro rispetto alla diffusione di una solida cultura della valutazione d'impatto. Per certi aspetti, Tarantino riporta come anche dal punto di vista della reportistica di tipo economico-finanziario non vi sia una piena armonizzazione da parte delle imprese italiane. Questa carenza culturale non trova mitigazione da parte del settore pubblico, che generalmente non richiede alle imprese di effettuare valutazione dell'impatto generato. A questo proposito, il dott. Tarantino cita alcuni dati rilevanti, che aiutano



a ricostruire il contesto sotto esame: il sistema economico italiano ospita circa **sei milioni di imprese**, delle quali circa un milione (le società di capitali) presenta regolarmente un bilancio economico-finanziario e, di queste, **solo 300 circa hanno consegnato un bilancio sociale nel 2021**. Questi numeri aiutano a comprendere meglio il tema dell'arretratezza culturale del sistema imprenditoriale italiano riguardo alle tematiche di sostenibilità e impatto. Come tutti i cambiamenti di tipo culturale, anche questo necessita di tempi di adattamento più lunghi e, in considerazione di questo, il capitolo sulle linee guida identifica anche in questo caso un obiettivo intermedio di più agevole realizzazione.

Rispetto alla **scelta delle metriche per la misurazione dell'impatto**, i partecipanti al Tavolo di Lavoro hanno concordato sull'idea che spesso i "report d'impatto" riportino solo indicatori di output e non di outcome, il che può inficiare la credibilità del processo valutativo. Una delle chiavi di lettura emerse rispetto a questa mancanza di misurazione ha a che fare con la dimensione temporale: è fondamentale che tutti gli attori coinvolti (es.: investitori, ETS, PA) accettino un orizzonte temporale più lungo, adeguato a tracciare il processo che porta dalla fruizione dell'output al verificarsi dell'outcome.

Si è discusso sull'influenza che alcuni fattori possono avere sulla rilevanza degli indicatori di outcome. Ad esempio, il Tavolo di Lavoro si è confrontato sull'idea che vi siano

alcuni settori nei quali è ragionevole ritenere che la fruizione di output sia essa stessa sufficiente a certificare il raggiungimento di relativi outcome, senza necessità di un'effettiva misurazione di questi ultimi. Si tratta di un approccio poco convincente, che si espone a rischi rilevanti di sovrastima dell'impatto generato. In alternativa, nei casi in cui risulti estremamente difficile misurare direttamente gli outcome, può essere accettabile limitarsi alla misurazione di proxy (anche di output) **qualora vi sia letteratura scientifica a suffragare questa ipotesi**.

Un secondo criterio rilevante nella scelta del **tipo di indicatore da misurare è quello del tipo di strumento finanziario**, in virtù dell'influenza che questa caratteristica ha sull'orizzonte temporale dell'investimento. Infatti, investimenti (o progetti) relativamente più duraturi consentono di misurare adeguatamente alcune tipologie di outcome che trovano una loro compiuta manifestazione solo a distanza di qualche tempo dalla fine delle attività a favore dei beneficiari. In questo senso, si pensi ad esempio agli outcome di carattere comportamentale, per i quali è fondamentale monitorare il cambiamento nel comportamento dei beneficiari ben oltre la fine delle attività in cui essi sono coinvolti.

Al contrario, per investimenti (o progetti) con un orizzonte temporale più limitato, può risultare particolarmente sfidante eseguire la fase di misurazione degli outcome, a meno di non oltrepassare significativamente le tempistiche del progetto stesso.



In questo caso, può essere utile riconoscere la **natura temporale degli outcome** in relazione al loro verificarsi: ovvero, si tratta di outcome che ci aspettiamo saranno conseguiti nel breve, medio o lungo periodo? Ad esempio, nell'ambito della misurazione di risultati relativi ad attività di formazione per giovani, potremmo voler tracciare nei beneficiari:

- ▶ le conoscenze, attitudini e abilità acquisite (**outcome di breve periodo**);
- ▶ i cambiamenti nei comportamenti e nei processi decisionali (**outcome di medio periodo**);
- ▶ i cambiamenti nelle condizioni di vita (**outcome di lungo periodo**).

Una buona conoscenza del processo trasformativo dovrebbe porre l'organizzazione nelle condizioni di individuare metriche adatte a misurare il raggiungimento di outcome con diversa natura temporale. Per questa ragione, in presenza di investimenti con orizzonte temporale limitato che rendano estremamente difficoltosa la misurazione di outcome di medio-lungo periodo, è certamente consigliabile assicurarsi di tracciare almeno i risultati di breve termine, anziché fermarsi alla sola misurazione dei livelli di output.

Il confronto sulla standardizzazione delle metriche ha fatto emergere una visione particolarmente interessante: **standardizzazione e rilevanza dovrebbero essere considerate complementari anziché sostitutive**, anche attraverso un costante esercizio di contestualizzazione dei dati raccolti. Infatti, da un lato, un livello minimo

di standardizzazione potrebbe essere ottenibile riconducendo a macro-temi gli indicatori più significativi rispetto ai modelli di intervento. Dall'altro, la rilevanza potrebbe essere garantita dalla **contestualizzazione dei dati** attraverso l'uso di tecniche di rilevazione quali-quantitative che rendono ancora più saliente il ruolo dello stakeholder engagement. Questo è un aspetto di fondamentale importanza, che evidenzia come l'esercizio di valutazione dell'impatto sociale sia più efficace se affianca strumenti quantitativi, come l'analisi di indicatori misurati, a tecniche qualitative quali la somministrazione di questionari o la conduzione di focus group, interviste a beneficiari e/o esperti dell'organizzazione il cui impatto è oggetto di studio. In altre parole, l'analisi dei KPI consente di comprendere cosa è stato realizzato, mentre gli strumenti qualitativi permettono di indagare il come e il perché dell'intervento. In questo senso, anche un contenuto quantitativo standardizzato può assumere maggiore significatività se corredato da adeguate informazioni di contesto relative agli specifici modelli organizzativi che generano impatti.

La discussione si è anche focalizzata sul tema della scelta degli indicatori nell'ambito del rapporto con le organizzazioni oggetto di investimento. In particolare, organizzazioni del settore bancario hanno fatto notare come spesso risulti arduo chiedere alle aziende finanziate di misurare l'outcome e dunque ci si ferma alla misurazione dell'output. Su questo tema, è stato evidenziato come possa



essere utile operare una distinzione tra ex-ante ed ex-post: chiedere una consuntivazione di outcome al termine di un investimento è molto più sfidante rispetto a chiedere una previsione sui livelli di outcome che ci si aspetta possano essere raggiunti da una determinata attività investita.

Infine, si è riscontrata convergenza all'interno del Tavolo di Lavoro anche in merito alla convinzione che un maggior livello di standardizzazione possa essere raggiunto attraverso la creazione di **database di pubblica fruizione**. Su questa idea, il dott. Tarantino (Infocamere) ha dichiarato che il **Registro Imprese gestito da Infocamere per conto del Sistema Camerale** potrebbe essere utilizzato come piattaforma telematica sulla quale condividere e accedere a dati di impatto, giacché esso nasce proprio con l'obiettivo di dare piena pubblicità alle informazioni relative alle imprese. Di contro, considerando l'ampiezza della gamma di tematiche che possono essere oggetto di misurazione di impatto, la dott.ssa Casavola (NUVAP) ha espresso una posizione di cautela sull'utilità di un database che accenti dati e informazioni su outcome, impatti, costi di problematiche sociali e benefici degli outcome sociali: giacché vari rami del settore pubblico "si occupano di costruire database di contesti territoriali da ormai venti anni, (...) si potrebbe partire dal finanziare ciò che già esiste", anziché costituire un database ad hoc.

L'idea di procedere per step incrementali ha riguardato anche la

proposta di costituzione di un dataset digitale di pubblica fruizione per la condivisione di metriche di impatto, sul modello della banca dati inglese **INDIGO** ([golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo](http://golab.bsg.ox.ac.uk/knowledge-bank/indigo)) o di quella portoghese di **One Value** ([onevalue.gov.pt](http://onevalue.gov.pt)). In assenza di un'iniziativa accentratrice, è stato proposto di impegnarsi a pubblicare ciascuno le proprie valutazioni di impatto, con relativi dati. Quando questa sarà una pratica consolidata e ampiamente diffusa, allora si potrà procedere con un'attività di advocacy per far sì che un attore, pubblico o privato, si occupi di aggregare tutte queste informazioni in un unico portale.

### 3.4 Stima della contribuzione

#### 3.4.1 La letteratura rilevante

Qualunque attività di misurazione dell'impatto comporta la necessità di ricorrere a tecniche per la stima del contributo fornito da una determinata organizzazione al raggiungimento di specifici impatti. Difatti, effettuare una stima di attribuzione comporta l'aderenza a una **visione contributiva ed ecosistemica della generazione di impatto** per cui si riconosce che più stakeholder contribuiscono con le loro azioni a generare cambiamenti per le persone e l'ambiente.

Chi pratica la misurazione d'impatto spesso sottolinea come definire la catena del valore sia un processo complicato, in quanto si rischia di ignorare una serie di fattori che



possono influenzare l'outcome finale. Questo rende particolarmente difficile la misurazione dell'**impatto netto** attribuibile a un'organizzazione (Solórzano-García et al., 2019; Ebrahim & Rangan, 2014), specie con riferimento a fasce di stakeholder "underserved" ([impactfrontiers.org](http://impactfrontiers.org)). Peraltro, nell'ambito dell'impact investing, il tema dell'attribuzione diviene ancora più delicato, in quanto spesso gli investitori riescono a determinare solo un **impatto indiretto**, in qualità di finanziatori di organizzazioni volte alla generazione di impatto diretto. Per questa ragione, alcuni approcci si limitano a stabilire una relazione contributiva anziché stimare un rapporto di causalità, esprimendo l'attribuzione in termini più modesti, quali: "alla luce dei molteplici fattori che influenzano un risultato, l'intervento ha dato un notevole contributo al risultato osservato" (Mayne, 2012).

La "**contribution analysis**" è tanto più importante nel campo dell'economia e finanza d'impatto, in cui le relazioni causali sono spesso né necessarie né sufficienti, a differenza di altri campi di analisi ([tiess.ca](http://tiess.ca)). Infatti, l'impatto sociale è solitamente generabile attraverso un certo numero di interventi eterogenei e alternativi, e talvolta nessuno di questi può essere considerato strettamente necessario e/o sufficiente a produrre l'impatto positivo atteso. Per questo motivo, Mayne raccomanda di sviluppare solide Teorie del Cambiamento, adempiendo alle seguenti **sei fasi**:

1. stabilire il problema di causa-effetto da affrontare;
2. sviluppare la Teoria del Cambiamento ipotizzata, compresi eventuali rischi e contraddizioni;
3. raccogliere evidenze a sostegno della Teoria del Cambiamento;
4. predisporre e valutare la dichiarazione di contribuzione e le sue possibili criticità;
5. cercare ulteriori fonti a sostegno della Teoria del Cambiamento;
6. rivedere e rafforzare la descrizione della contribuzione.

Sia l'approccio di causalità sia quello di contribuzione cercano di rispondere al medesimo quesito: quali cambiamenti ha generato l'intervento oggetto d'analisi e cosa invece sarebbe accaduto a prescindere? Esistono una serie di standard procedurali che possono essere seguiti per isolare il c.d. impatto netto. Ad esempio, la metodologia **SROI** (The SROI Network, 2012) prevede l'applicazione dei seguenti "**coefficienti filtro**" (Solórzano-García et al., 2019):

- **deadweight**: la quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avesse avuto luogo;
- **spiazzamento**: la quantità di outcome sostituito dall'attività analizzata rispetto a un gruppo di stakeholder o un'area d'intervento;



► **attribuzione:** quanta parte dell'impatto proviene dal contributo di altre specifiche organizzazioni o persone;

► **drop-off:** la riduzione graduale di un impatto nel corso del tempo.

Il **framework IMP**, invece, utilizza l'espressione "**contribuzione**" per coprire vari modi complementari in cui il controfattuale può essere valutato ([impactfrontiers.org](http://impactfrontiers.org)):

► **feedback dagli stakeholder:** consultazione degli individui interessati dalle attività dell'organizzazione per acquisire una comprensione dei fattori che stanno alla base del risultato;

► **ricerca di mercato:** analisi approfondita del contesto di un intervento, mirata ad identificare cos'altro potrebbe determinare il cambiamento oggetto di studio.

► **ricerca sperimentale e quasi-sperimentale:** mirate ad ottenere stime robuste dei contributi attraverso prove basate sull'evidenza.

Nel campo dell'impact investing, infine, una possibile soluzione per stimare l'attribuzione dell'impatto indiretto consiste nel **pesare gli outcome** misurati da parte delle investees per la quota di valore aziendale rappresentato dall'investimento (Bass *et al.*, 2012).

### 3.4.2 La discussione sui temi e sulle soluzioni

Con riferimento al tema dell'attribuzione o contribuzione dell'impatto sociale, il dibattito tra i partecipanti al Tavolo di Lavoro ha consentito ancora di far emergere una serie di spunti interessanti. Innanzitutto, si è registrata convergenza sull'idea che il processo di attribuzione non possa prescindere dall'**analisi di studi di settore** nonché dal **coinvolgimento di stakeholder e beneficiari diretti**, al fine di validare una catena del valore coerente. Questa è una considerazione che conferma l'utilità di coinvolgere gruppi di stakeholder rilevanti in tutte le fasi delle attività di misurazione e gestione di impatto sociale.

In secondo luogo, è stato evidenziato come sia essenziale stimare la contribuzione di un'organizzazione, tenendo in considerazione **l'impatto come parte integrante della complessa strategia di sostenibilità**. Si prenda, ad esempio, la reportistica di sostenibilità cosiddetta **ESG: Environment, Society, Governance**. In questo caso, la dimensione di sostenibilità ambientale tende ad essere riportata per mezzo di indicatori quantitativi, ovvero di esternalità nei confronti del pianeta. Al contrario, la reportistica di sostenibilità sociale e di governance fa riferimento perlopiù ad aspetti di organizzazione interna (ad esempio: rispetto di Convenzioni a tutela dei diritti umani; tasso di presenza femminile nei board; grado di esposizione a settori controversi, come quello delle



armi etc.). Generalmente, ciò che si esclude dalla reportistica è un'analisi relativa all'etica dei comportamenti, specie con riferimento al middle management, ovvero il livello gestionale più impattante in quanto definisce e implementa strategie per raggiungere gli obiettivi prefissati dall'executive management. Da questo punto di vista, può essere molto utile prendere in considerazione i codici etici delle organizzazioni, che risultano uno strumento efficace per modellare i comportamenti valoriali dei dipendenti a vari livelli e, conseguentemente, possono guidare i loro processi decisionali (Stevens, 2008).

In particolare, l'efficacia dei codici etici sarebbe promossa da due fattori: da un lato, l'adesione culturale da parte dei leader di un'organizzazione, e dall'altro, la comunicazione efficace dei principi contenuti nel codice. Peraltro, approfondire la cultura organizzativa di una determinata realtà della quale si misura l'impatto sociale, per esempio il suo codice etico, è fondamentale sia per prevenire tutte le forme di "**washing**", ovvero di reportistica unicamente orientata al marketing, sia per considerare le ricadute che un dato modello organizzativo può avere sul contesto esterno.

Infine, i partecipanti hanno concordato sull'idea che tecniche di **ponderazione dell'impatto rispetto al valore relativo dell'investimento** possano rappresentare un valido metodo, specie con riferimento a impatti indiretti. Infatti, malgrado

non manchino debolezze connesse a questa metodologia, in particolare con riferimento alle fluttuazioni del valore di mercato di un'impresa/attività<sup>7</sup>, si tratta comunque di un accettabile metodo di approssimazione volto ad evitare sovrastime dell'impatto. Un secondo metodo discusso consiste nel classificare gli investimenti in portafoglio rispetto alle tre categorie definite dal framework IMP. Come è noto, in ordine crescente di capacità impattante, le suddette categorie sono nominate come segue: **A (Act to avoid harm)**, **B (Benefit stakeholder)**, **C (Contribute to solutions)**. Dunque, a differenza della ponderazione dei risultati di impatto, che si pone come metodo quantitativo per stimare la contribuzione, questo secondo metodo risulta invece qualitativo e si basa sulla **classificazione degli investimenti**: da quelli disegnati per evitare di produrre impatti negativi (categoria A), passando per quelli che comportano vantaggi per determinate categorie di stakeholder (categoria B), fino ad arrivare agli investimenti che contribuiscono concretamente a risolvere il disagio sociale (categoria C).

Allo stato attuale, **la maggior parte dei partecipanti ha dichiarato di non attuare tecniche per la stima della contribuzione**. Questa scelta è perlopiù giustificata dall'assenza di specifici requisiti di misurazione dell'outcome, specie nelle progettualità in cui ha un ruolo la Pubblica Amministrazione, la quale porrebbe un focus maggiore sulla sola misurazione dell'output erogato ai beneficiari.

<sup>7</sup> <https://www.bii.co.uk/en/news-insight/research/attribution-not-contribution>



# UNA ROADMAP DI BUONE PRATICHE

Il **terzo incontro** del Tavolo di Lavoro si è focalizzato sulla discussione attorno a specifiche proposte operative che costituiscono best practice nell'ambito della misurazione e rendicontazione dell'impatto. La discussione ha avuto l'obiettivo di raccogliere il parere dei partecipanti rispetto alla rilevanza, alla fattibilità e alla presenza di eventuali fattori abilitanti e ostacolanti in relazione alle buone pratiche proposte. Si può senz'altro concludere che il confronto tra i partecipanti ha fatto emergere una posizione convergente rispetto alle varie proposte presentate, per la quale si riconosce la loro rilevanza strategica e, al tempo stesso, si sottolinea **la necessità di una strategia a step intermedi che faciliti l'adozione graduale e profonda delle buone pratiche** emerse dal Tavolo di Lavoro.

Tale strategia, infatti, consentirebbe sia alle organizzazioni con finalità d'impatto che a quelle "**convenzionali**" di avviare i processi di cambiamento organizzativo, gestionale e culturale, necessari per una piena adesione alle best practice presentate. Per questa ragione, il presente capitolo ha lo scopo di rielaborare le proposte di buone pratiche, al fine di disegnare una sorta di roadmap che preveda adattamenti e obiettivi intermedi per le organizzazioni

che intendono misurare e rendicontare gli impatti che generano. Dunque, si tratta di proposte con valenza generale rispetto al contesto normativo che, come noto, prevede obblighi informativi specifici per imprese sociali e cooperative sociali, enti del Terzo Settore, società benefit e aziende tenute alla rendicontazione non finanziaria.



## 4.1 Il coinvolgimento degli stakeholder

Una considerazione rilevante emersa nel corso della discussione sulla proposta di buona pratica relativa al coinvolgimento degli stakeholder ha riguardato l'importanza di effettuare un'accurata mappatura degli stakeholder, come fattore preliminare e abilitante rispetto a un loro efficace ed efficiente coinvolgimento. Questo risultato è raggiungibile solo attraverso una revisione di budget per garantire un'allocazione minima volta ad assicurare la copertura finanziaria delle attività di mappatura e coinvolgimento diretto degli stakeholder considerati cruciali. Considerate le due condizioni abilitanti appena esposte, di seguito viene proposta una descrizione sintetica di passaggi intermedi che possono portare imprese e investitori a implementare un coinvolgimento degli stakeholder pienamente efficace.



## TABELLA 1.

### Il coinvolgimento degli stakeholder

<b>CONDIZIONI ABILITANTI</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisionare il budget con adeguata allocazione di risorse per un efficace stakeholder engagement.</li> <li>- Effettuare una completa mappatura degli stakeholder, che ne definisca l'ordine di priorità e i rispettivi obiettivi.</li> </ul>		
<b>ROADMAP</b>		
<b>STATO DELL'ARTE →</b>	<b>OBIETTIVO INTERMEDIO →</b>	<b>OBIETTIVO FINALE</b>
Il coinvolgimento degli stakeholder è scarsamente diffuso, non si estende a tutte le fasi dell'IMM e non dispone di risorse adeguate.	Assicurare le risorse necessarie per uno stakeholder engagement completo almeno per il gruppo di interesse più rilevante rispetto alle attività o all'investimento (tipicamente, questo coincide con i clienti/beneficiari diretti) attraverso un campione rappresentativo.	Lo stakeholder engagement è parte integrante della ordinaria operatività e assicura il coinvolgimento pieno di tutti gli stakeholder che vivono un cambiamento materiale attraverso campioni rappresentativi, informando le decisioni organizzative o d'investimento ai risultati dell'engagement stesso.



## 4.2 Standardizzazione e integrazione di misurazione e gestione dell'impatto

L'adesione a processi di misurazione standardizzati e la loro integrazione nei processi decisionali sono probabilmente le attività più sfidanti per le organizzazioni volte alla generazione di impatto nell'ambito dell'impact investing.

Tra le condizioni propedeutiche alla progressiva adesione a buone pratiche internazionalmente riconosciute possiamo evidenziare l'avvio di una campagna di sensibilizzazione interna all'organizzazione, volta a incidere sull'approccio culturale degli operatori, e la creazione di apposite sezioni sul sito web volte alla comunicazione delle informazioni sull'impatto.



Questa seconda misura preliminare avrebbe l'obiettivo di consentire alle organizzazioni di rendere pubbliche le proprie pratiche di misurazione e monitoraggio dell'impatto, attraverso bilanci sociali e report d'impatto che descrivano sia i processi che gli indicatori adottati.

La tabella di seguito propone passaggi intermedi di buone pratiche per le

aziende e gli investitori, con un focus particolare sui seguenti temi:

- ▶ adesione a standard di processo;
- ▶ misurazione dell'outcome;
- ▶ reperimento di metriche d'impatto.

## TABELLA 2.

### Standardizzazione e integrazione di misurazione e gestione dell'impatto

<b>CONDIZIONI ABILITANTI</b>	- Avviare una campagna di sensibilizzazione interna all'intera organizzazione e in particolare al team di IMM, per accrescere conoscenze e competenze in tema di standardizzazione di metriche, processi di raccolta e gestione dei dati di impatto. - Predisporre una sezione del sito internet della propria organizzazione, appositamente dedicata alla comunicazione esterna circa la gestione dell'impatto e i risultati conseguiti.	
<b>ROADMAP</b>		
<b>STATO DELL'ARTE →</b>	<b>OBIETTIVO INTERMEDIO →</b>	<b>OBIETTIVO FINALE</b>
Si registra una scarsa conoscenza e adesione a standard internazionali rispetto alla conduzione dell'intero processo di IMM.	Pur non aderendo formalmente a standard internazionali, operare una ridefinizione del proprio IMM ispirata a standard riconosciuti (es., OPIM nel campo della finanza a impatto), in modo da adattare gradualmente la propria organizzazione e comprendere quali sono i principali ostacoli operativi verso una piena adesione agli standard.	Aderire pienamente a standard riconosciuti, rendendo l'IMM parte integrante dell'operatività, sviluppando competenze, politiche e processi organizzativi.

STATO DELL'ARTE →	OBIETTIVO INTERMEDIO →	OBIETTIVO FINALE
Molte organizzazioni si limitano alla misurazione dell'output, trascurando l'outcome. Ciò è frequente nel campo dell'impact investing e, in generale, in tutti i casi di impatto indiretto.	Definire ex-ante i livelli di outcome atteso per ogni livello di output, con il supporto informativo della letteratura e degli stakeholder rilevanti, al fine di espletare un'efficace attività di pianificazione strategica e gestione dei rischi. L'acquisizione di giudizi e percezioni degli stakeholder potrà essere effettuata mediante l'impiego di uno o più degli strumenti e delle tecniche presentate nel paragrafo 3.2.1 del presente studio.	Misurare gli outcome, in itinere ed ex-post, a partire da quelli di breve termine, e più in generale da tutti gli outcome che ci si aspetta si verificheranno all'interno dell'arco temporale del progetto/investimento.  Nei casi in cui sia estremamente difficile garantire una soluzione di first best (misurazione dell'outcome), limitarsi alla misurazione dell'output sulla base della letteratura scientifica rilevante a supporto del nesso output-outcome.
Spesso risulta difficile reperire metriche d'impatto, specie con riferimento ai dati di baseline, nonché proxy di costo relative a bisogni sociali.	Pubblicare sui propri siti i bilanci sociali e i report d'impatto prodotti, con relative metriche. Contestualmente, avviare una discussione sull'ipotesi di utilizzare database di pubblica fruizione già esistenti per la condivisione delle informazioni di impatto. Un esempio di tale database online potrebbe essere il Registro Imprese gestito da Infocamere per conto del Sistema Camerale.	Reportistica e metriche di impatto sono accentrate in un portale digitale di pubblica fruizione, pronto ad accogliere dati di impatto di qualunque organizzazione italiana dedita a processi di cambiamento sociale misurabili.  In alternativa, valorizzare i dataset di agenzie pubbliche già esistenti per far confluire dati di impatto aggiornati, in base alle tematiche di riferimento.



### 4.3 Stima della contribuzione

Per ottenere una stima attendibile della contribuzione occorre aver maturato la consapevolezza rispetto alla molteplicità di fattori che possono concorrere alla generazione di un cambiamento sociale. In questo senso, la roadmap proposta rispetto a questo tema parte dall'abbandono della pretesa di giungere a una stima dell'attribuzione dell'impatto generato da una particolare organizzazione, a favore di un approccio ecosistemico e contributivo. Per questo motivo, come condizione abilitante alla misurazione della contribuzione, è necessario che l'impact manager definisca una Teoria del Cambiamento completa e informativa, capace di sintetizzare accuratamente i modi attraverso cui si

realizza il processo di trasformazione sociale e di individuare chiaramente i vari portatori di interesse coinvolti in questo processo. Per ottenere questo risultato, è fondamentale implementare un efficace piano di stakeholder engagement, nonché effettuare un'attenta analisi della letteratura. Inoltre, può essere particolarmente utile conformare le attività di raccolta, sistematizzazione e analisi dei dati di impatto, alle linee guida fornite dal framework IMP, in vista della classificazione dei propri investimenti in portafoglio sulla base del medesimo framework. La roadmap relativa alla stima della contribuzione, esposta nella tabella di seguito, presenta proposte di step intermedi applicabili ai casi di impatto indiretto, tipici della finanza a impatto.



## TABELLA 3.

### Stima della contribuzione

CONDIZIONI ABILITANTI		
ROADMAP		
STATO DELL'ARTE →	OBIETTIVO INTERMEDIO →	OBIETTIVO FINALE
<p>Spesso le organizzazioni rivendicano l'intero impatto misurato, non considerando la presenza di altri fattori che possono aver contribuito a quel risultato.</p>	<p>Nei casi di impatto indiretto, adottare un approccio quali-quantitativo che preveda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la ponderazione dell'impatto misurato per il valore relativo dell'investimento;</li> <li>• classificazione degli investimenti in portafoglio secondo la ripartizione ABC dell'IMP.</li> </ul>	<p>Misurare l'outcome ogni volta che è possibile, stimando l'impatto anche in termini di variazione relativa rispetto a una linea base attendibile. Qualora non fosse possibile misurare anche l'outcome, oltre a implementare le pratiche citate nell'obiettivo intermedio, stimare la propria contribuzione avvalendosi di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• feedback degli stakeholder;</li> <li>• ricerca desk.</li> </ul>



# CONCLUSIONI

L'obiettivo del presente lavoro di ricerca era quello di alimentare il confronto tra gli attori dell'impact investing italiano rispetto ad alcune delle tematiche più rilevanti nell'ambito della misurazione e rendicontazione dell'impatto, e di proporre loro soluzioni concrete. Si tratta di temi complessi, per i quali è certamente più facile la definizione delle singole problematiche rispetto alla convergenza sulle relative soluzioni. Cionondimeno, il Tavolo di Lavoro è stato caratterizzato da un ottimo livello di partecipazione e confronto, utile non solo a definire una prioritizzazione delle tematiche in esame ma anche a esprimere valutazioni in merito alla concreta fattibilità delle soluzioni proposte.

Misurazione e gestione dell'impatto sono attività non solo complesse ma anche dispendiose, in termini di risorse (finanziarie e non) necessarie al loro efficace espletamento. Questo può determinare resistenze o più semplicemente difficoltà ad adattare il proprio assetto organizzativo e i propri processi decisionali. Per questa ragione, i partecipanti al Tavolo di Lavoro hanno reso nota la necessità di progredire verso la piena implementazione delle

migliori pratiche a livello internazionale attraverso tappe intermedie, ovvero obiettivi di più immediata realizzazione. D'altra parte, occorre anche evidenziare i costi sociali di non realizzare un'appropriata misurazione e gestione dell'impatto, nonché le opportunità perse di creazione di valore. L'auspicio è che la roadmap di proposte operative contenute in questo lavoro di ricerca possa contribuire a migliorare la qualità e la frequenza della misurazione e gestione dell'impatto generato. Solo in questo modo, infatti, si potrà garantire la trasparenza necessaria perché il mercato dell'impact investing si sviluppi ulteriormente e accresca la propria capacità di rispondere ai bisogni sociali emergenti.



# BIBLIOGRAFIA

Arnold-Fernández, E. E. (2014). The Problem With The Impact Genome Project. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/HPCF-T182>

Assembly, G. (2015). Resolution adopted by the General Assembly on 11 September 2015. A/RES/69/315 15 September 2015. New York: United Nations.

Bamberger, M. (2010). Reconstructing baseline data for impact evaluation and results measurement.

Bass R., Hand D., Sunderji S., Nova N. (2012). Methodology for Standardizing and Comparing Impact Performance. Global Impact Investing Network

Bass R., Dithrich D., Sunderji S., Nova N. (2020). The State of Impact Measurement and Management Practice, Second Edition. Global Impact Investing Network

Bassi, A. (2013). Una nuova metrica per l'impresa sociale: il sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale. Dossier Indice, 50.

Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project success. Project management journal, 30(4), 25-32.

[bii.co.uk](http://bii.co.uk)

Burdge, R. J., Chamley, S., Downs, M., Finsterbusch, K., Freudenburg, B., Fricke, P., ... & Williams, G. (2003). Principles and guidelines for social impact assessment in the USA. Impact Assessment and Project Appraisal, 21(3), 231-250.

Clifford, J., Hehenberger, L., & Fantini, M. (2014). Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI. European Commission Report, 140605, 2014.

Corsini, E., de Leva, G., Mento, F., Montesi, F., Rossi, M., Seganti, S., & Urzì, A. Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento SROI, 2009. Human Foundation.

Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. Management review, 70(11), 35-36.

Dufour, B. (2015, June). State of the art in social impact measurement: methods for work integration social enterprises measuring their impact in a public context. In 5th EMES International Research Conference on Social Enterprise: "Building a scientific



field to foster the social enterprise eco-system".

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California management review*, 56(3), 118-141.

Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector. *The Box Set: Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, 2, 130-173.

Enterprises, S. P. (2000). *Venture Philanthropy in the New Millennium*, Ed. Roberts Enterprise Development Fund, et al.

Fernhaber, S. A., & Hawash, R. (2021). Are Expectations for Businesses That 'Do Good' Too High? Trade-Offs between Social and Environmental Impact. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-19.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Gentile, M. C. (2002). Social impact management: A definition. *Business and Society program*.

Gokten, S., Ozerhan, Y., & Okan Gokten, P. (2020). The historical development of sustainability reporting: a periodic approach. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości*, (107 (163)), 99-117.

Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Gray, R. (2000). Current developments and trends in social and environmental auditing, reporting and attestation: a review and comment. *International journal of auditing*, 4(3), 247-268.

Hand, D., Ringel, B., & Danel, A. (2019). Sizing the impact investing market. *Sizing the impact investing market*

Human Foundation (2018). *Valutazione d'impatto in Italia: uno studio sullo stato della valutazione delle politiche e dei progetti di welfare*



<https://impactgenome.org/>

[impactprinciples.org](https://impactprinciples.org)

Ishak, Z., Fong, S. L., & Shin, S. C. (2019, October). SMART KPI management system framework. In *2019 IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)* (pp. 172-177). IEEE.

Jeffery, N. (2009). *Stakeholder engagement: A road map to meaningful engagement*. Doughty Centre, Cranfield School of Management, 2, 19-48.

Machingura, F., & Lally, S. (2017). *The Sustainable Development Goals and their trade-offs. Case Study Report*. London: Overseas Development Institute.

Mayne, J. (2012). Contribution analysis: Coming of age?. *Evaluation*, 18(3), 270-280.

Menon, S., Karl, J., & Wignaraja, K. (2009). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*. UNDP Evaluation Office, New York, NY, 68(3), 10.

Mertens de Wilmars, S., & Stokart, M. (2017). *EVALUER L'IMPACT SOCIAL DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL la nécessité d'une co-construction*. Projet VISES. Cahier thématique II.

Ministero delle infrastrutture e della mobilità sostenibile (2022). *Rapporto "Investire in infrastrutture: strumenti finanziari e sostenibilità"*

Organisation de coopération et de développement économiques. (2017). *OECD Due Diligence Guidance for Meaningful Stakeholder Engagement in the Extractive Sector*. OECD Publishing.

Peterson, G., Yawson, R., Ellen, J. K., & Nicholls, J. (2020). *Navigating Big Finance and Big Technology for Global Change: The Impact of Social Finance on the World's Poor*. Springer Nature.

Poate, D., & Barnett, C. (2003). *Measuring Value for Money?: An Independent Review of DFID's Value for Money (VFM) Indicator*, Public Service Agreement 2003-2006. Department for International Development.

Recommendation CM/Rec(2014)1 of the Committee of Ministers to member States on the Council of Europe Charter on shared social responsibilities



Ricciuti E., Rotolo A., Fosti, G. (2019). Valutazione di impatto come capacity building: una leva di governo per il terzo settore.

Rogers, P. J. (2014). Overview: strategies for causal attribution. UNICEF Office of Research-Innocenti.

Saul, J. (2014). Cracking the Code on Social Impact. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/CRHA-FR46>

Scherer, L., Behrens, P., de Koning, A., Heijungs, R., Sprecher, B., & Tukker, A. (2018). Trade-offs between social and environmental Sustainable Development Goals. Environmental science & policy, 90, 65-72.

[sdgimpact.undp.org](http://sdgimpact.undp.org)

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. Indiana business review, 86(1), 4-8.

[socialvalueint.org](http://socialvalueint.org)

Solórzano-García, M., Navío-Marco, J., & Ruiz-Gómez, L. M. (2019). Ambiguity in the attribution of social impact: A study of the difficulties of calculating filter coefficients in the SROI method. Sustainability, 11(2), 386.

Ssekamatte, D., & Okello, S. M. (2016). Using baseline studies as a basis for monitoring and evaluation: A review of the literature.

Stevens, B. (2008). Corporate ethical codes: Effective instruments for influencing behavior. Journal of Business ethics, 78(4), 601-609.

The SROI Network (2012), A guide to Social Return on Investment

[tiess.ca](http://tiess.ca)

UNDP (2002), RBM in UNDP: Selecting Indicators

Vanclay, F. (2003). International principles for social impact assessment. Impact assessment and project appraisal, 21(1), 5-12.

World Economic Forum (2017), Engaging All Affected Stakeholders. Guidance for in-



vestors, funders, and organizations.

Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H. (2007). Entrepreneurship in the social sector (Vol. 13). Sage.



# METODOLOGIA

Il filone di ricerca relativo alla misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale si avvale di un'impostazione metodologica qualitativa, che prevede l'impiego di una pluralità di strumenti di raccolta ed analisi, e segnatamente:

- ▶ l'analisi tematica della letteratura;
- ▶ la conduzione di tre incontri online per il Tavolo di Lavoro C (tavolo di lavoro) nell'ambito della più ampia iniziativa promossa da SIA "Impact investing. Trasformare la finanza per un cambiamento reale" ;
- ▶ la conduzione di una o più interviste semi-strutturate.

Il primo strumento adoperato è quello dell'analisi tematica della letteratura. Si tratta di uno strumento fondamentale, necessario sin dalle fasi preliminari della conduzione dello studio. Esso, infatti, consente di ottenere una conoscenza sufficientemente approfondita della materia oggetto di analisi, il che permette di raggiungere un duplice obiettivo:

- ▶ operare una selezione relativa alle principali tematiche su cui proporre un approfondimento verticale nel corso degli incontri del tavolo di lavoro;
- ▶ modellare il disegno di ricerca al fine di garantirne il carattere innovativo rispetto alla letteratura esistente.

La review della letteratura è stata

condotta a partire dalla definizione aprioristica di specifici temi legati alla misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale. A titolo esemplificativo, alcune di queste tematiche sono state le seguenti: il coinvolgimento degli stakeholder, la definizione degli indicatori di performance e di impatto, la raccolta, sistematizzazione ed aggregazione dei dati, la comunicazione interna ed esterna dei risultati raggiunti. A partire dalla considerazione di questi temi, la review ha riguardato sia fonti primarie (in particolare, pubblicazioni di organi nazionali e internazionali, letteratura grigia) che secondarie (es., paper accademici, articoli di riviste specializzate).

In definitiva, un'efficace analisi della letteratura dovrebbe garantire il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- ▶ accennare all'evoluzione storica degli approcci e degli strumenti utilizzati;
- ▶ delineare lo stato dell'arte sulle principali soluzioni attualmente esistenti, evidenziandone punti di forza e criticità;
- ▶ ottenere una rosa di temi di discussione e buone pratiche rilevanti, oggetto degli incontri del tavolo di lavoro;
- ▶ evidenziare il contributo innovativo della ricerca, in particolare con riferimento al metodo (coinvolgimento diretto degli stakeholder partecipanti)



e al merito (focus sulla dimensione sociale dell'impatto).

Gli incontri online del tavolo di lavoro sono evidentemente lo strumento di raccolta di informazioni, e per certi aspetti anche di analisi, principale del presente lavoro di ricerca. Come anticipato, sono stati previsti tre incontri con cadenza mensile, distribuiti tra i mesi di Giugno e Settembre 2022, con oltre 20 partecipanti afferenti a stakeholder di diversa natura: settori creditizio e assicurativo, organizzazioni governative internazionali, università, organismi di regolamentazione e controllo, cooperative, fondi di investimento, fondazioni. Ciascuno degli incontri ha una durata di circa due ore e prevede la presenza di un coordinatore con funzioni di facilitatore della discussione nonché stimolazione della partecipazione attiva degli stakeholder presenti. Il coordinatore del tavolo di lavoro è fisso per ciascuno degli incontri, e si interfaccia costantemente con il ricercatore responsabile del relativo filone di studio, al fine di concordare i temi da trattare, il taglio da imprimere alla loro presentazione, così come questioni più tecnico-pratiche relative alla vera e propria conduzione degli incontri online.

Non vi è dubbio che gli incontri del tavolo di lavoro rappresentino un'occasione preziosa per alimentare l'analisi attorno ai temi oggetto della

ricerca, specialmente se si considera che parte dell'apporto innovativo relativo all'intero progetto di ricerca risiede proprio nella proposizione critica del punto di vista diretto degli stakeholder italiani rispetto a specifiche tematiche riguardanti la misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale.

In particolare, la conduzione dei tre incontri online è mirata al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- ▶ alimentare il confronto tra i principali stakeholder italiani, facendo emergere i loro bisogni conoscitivi e definendo le priorità tematiche da affrontare;
- ▶ stimolare la condivisione di esperienze dirette nell'uso degli strumenti da parte di partecipanti con diversa natura;
- ▶ indagare le ragioni che sottendono alla misurazione e rendicontazione (attività compilativa, marketing, strumento di definizione delle strategie di business etc.).

Da disegno metodologico, i tre incontri online del tavolo di lavoro sono dedicati rispettivamente a:

1. l'analisi delle tematiche rilevanti rispetto alla misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale;
2. la presentazione e discussione delle ipotesi di soluzione più accreditate a livello internazionale;



3. l'approfondimento delle soluzioni agibili, focalizzandosi sulle esperienze dirette degli stakeholder partecipanti.

Infine, la definizione dell'impianto metodologico ha previsto l'inclusione di uno strumento addizionale, ovvero la conduzione di due interviste semi-strutturate. Il carattere di addizionalità è determinato dalla circostanza che tale strumento è considerato integrativo della raccolta e analisi di informazioni espletata grazie alla review della letteratura e alla conduzione degli incontri del tavolo di lavoro. Difatti, le interviste sono qui concepite per essere rivolte a esperti riconosciuti nel campo della misurazione e/o della rendicontazione dell'impatto sociale, con i seguenti obiettivi:

- ▶ raccogliere esperienze ed opinioni personali su temi rilevanti;
- ▶ ottenere un'interpretazione autorevole rispetto ad alcuni spunti emersi nel corso degli incontri online;
- ▶ far emergere il punto di vista di stakeholder rilevanti che non hanno potuto partecipare agli incontri del tavolo di lavoro (Pubblica Amministrazione e mondo imprenditoriale).

In particolare, la prospettiva del settore pubblico è stata indagata intervistando la dott.ssa Paola Casavola, esperta in valutazione e coordinatrice del NUVAP

(Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione) presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Mentre, il punto di vista sulle imprese è emerso attraverso l'intervista al dott. Domenico Tarantino, responsabile della struttura Statistiche e Analisi Evoluta del Dato per Infocamere.



# GLOSSARIO

- **Accountability:** responsabilità di rendere conto, agli stakeholder rilevanti e alla comunità tutta, degli impatti positivi e negativi generati attraverso le attività implementate dalla propria organizzazione.
- **Global Reporting Initiative (GRI):** Framework di rendicontazione standardizzata, con sezioni dedicate a specifici settori economici, volto a fornire linee guida per aiutare le organizzazioni a comprendere e comunicare l'impatto delle proprie attività.
- **Impact Management Project (IMP):** Network creato da esperti e professionisti, impegnati nella definizione di buone pratiche e linee guida nel campo degli investimenti a impatto e della finanza sociale.
- **Impact Weighted Accounts (IWAs):** Approccio di contabilità che rivela il valore complessivo di un'impresa per la società, attraverso il suo impatto positivo e negativo (inteso come profitti e perdite) considerato in relazione a tutti gli stakeholder.
- **Impatto:** porzione di outcome imputata alle attività realizzate dall'organizzazione; misura il cambiamento al netto di ciò che si sarebbe verificato anche in assenza delle attività realizzate.
- **Indicatori di impatto:** misurano il cambiamento netto imputabile all'organizzazione, tenuto conto di ogni altro fattore che può aver contribuito a determinare le variazioni misurate.
- **Indicatori di outcome:** misurano il cambiamento nei beneficiari, derivante dalla fruizione di beni e servizi risultanti dalle attività espletate. Si tratta dunque di misuratori del cambiamento generato da un'organizzazione.
- **Indicatori di output:** misurano la quantità di beni e servizi erogati dall'organizzazione, al fine di generare un impatto positivo. Si tratta dunque di misuratori della performance di un'organizzazione.
- **Input:** tutte le risorse (monetarie e non) impiegate da un'organizzazione per l'espletamento delle attività ad impatto.
- **Investee:** l'organizzazione oggetto di un investimento.
- **Investimenti a impatto (impact investing):** attività di investimento che coniuga la



ricerca del rendimento finanziario con l'intenzione di generare un impatto sociale o ambientale positivo misurabile.

- **Logical Framework Method (LFM):** Approccio top-down per formulare una gerarchia di obiettivi di progetto in modo tale che, a un dato livello, gli obiettivi inferiori siano i mezzi per soddisfare il livello successivo di obiettivi.
- **Metodi quasi-sperimentali:** metodi di imputazione delle differenze medie nella variabile di cambiamento misurata, che diversamente dai RCTs, non prevedono l'assegnazione randomizzata al gruppo di trattamento, ma richiedono un controllo su tutte le caratteristiche osservabili che possono avere un'influenza sul cambiamento oggetto di analisi.
- **Outcome:** i cambiamenti, positivi e negativi, intenzionali e non, diretti e indiretti, a breve, medio e lungo termine, che si verificano in soggetti che hanno beneficiato di un'attività.
- **Output:** i risultati concreti e misurabili (prodotti e servizi) di attività espletate nell'ambito di un'organizzazione che ha come obiettivo la generazione di impatto.
- **Randomized Controlled Trials (RCTs):** Metodologia di ricerca sperimentale che prevede l'assegnazione casuale ad un gruppo di trattamento o ad un gruppo di controllo, al fine di stimare la relazione causa-effetto in maniera robusta, determinando così l'attribuzione dell'impatto misurato.
- **Social Return On Investment (SROI):** metodo di monetizzazione, ex ante o ex post, del valore totale prodotto da un'attività, integrando benefici sociali, economici ed ambientali.
- **Stakeholder:** portatori di interesse che, a vario titolo, sono coinvolti attivamente o passivamente dalle attività implementate da un'organizzazione.
- **Teoria del Cambiamento (TdC):** Strumento che descrive i nessi logici e le ipotesi che intercorrono tra input, attività, output, outcome e impatto, utile per la pianificazione strategica, esecuzione e valutazione di un progetto/programma/ investimento.
- **Triple Bottom Line (TBL):** Framework di misurazione teso a rendicontare pubblicamente circa gli aspetti economici, sociali ed ambientali di un'attività, mediante il ricorso alla monetizzazione o ad un indice sintetico.



# ABBREVIAZIONI

- ESG:** Environment, Society, Governance
- ETS:** Ente del Terzo Settore
- GIIN:** Global Impact Investing Network
- KPI:** Key Performance Indicator
- IFC:** International Finance Corporation
- IMM:** Impact Measurement & Management
- IMP:** Impact Management Project
- LSMS:** Living Standards Measurement Study
- NFD:** Non-Financial Declaration
- NUVAP:** Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione
- OPIM:** Operating Principles for Impact Management
- PA:** Pubblica Amministrazione
- SDG:** Sustainable Development Goal
- SFDR:** Sustainable Financial Disclosure Regulation
- SROI:** Social Return On Investment
- UNDP:** United Nations Development Programme



# CREDITS

## Curatori della ricerca:

Filippo Montesi (Segretario Generale, Social Impact Agenda per l'Italia) - Coordinatore del tavolo di lavoro

Mauro Bux (Evaluation consultant, Human Foundation) - Ricercatore responsabile del tavolo di lavoro

## Partecipanti al tavolo di lavoro:

Paola Bellotti (Coopfond)

Daniela Bernacchi (Global Compact Network Italia)

Priscilla Boiardi (OECD)

Pierangelo Buffa (Fondazione Sodalitas)

Laura Capolongo (Global Compact Network Italia)

Elisa Chiaf (Università di Brescia)

Luigi D'Amico (Coopfond)

Eleonora Di Maria (Università di Padova)

Massimo Dominici (Azimut Libera Impresa)

Marco Fanari (Banca d'Italia)

Daniela Grassi (UniCredit)

Gabriele Guzzetti (Politecnico di Milano)

Stefanie Kneer (Atypical Partner)

Valentina Langella (ALTIS)

Cyrille Langendorff (Phitrust)

Aviram Levy (Banca d'Italia)

Serena Miccolis (Aiccon - Università di Bologna)

Sofia Narducci (Intesa Sanpaolo)

Alessia Palma (Uniroma1)

Lavinia Pastore (Open Impact)

Giuseppe Pitotti (Fondazione Sodalitas)

Federica Rampinini (UN PRI)

Marco Ratti (Intesa Sanpaolo)

Jenny Daniela Salazar Pata (Uniroma 1)

Laura Santariello (ABI - Associazione Bancaria Italiana)

Cristina Spiller (ASTORG)

Kate Sullivan (Generali)

## Partecipanti alle interviste:

Paola Casavola (NUVAP - Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione)

Domenico Tarantino (Infocamere)



## **Social Impact Agenda per l'Italia**

Sede Legale: Via Bruxelles, 59 00198, Roma Tel. +39.06.3243000  
E-mail: [segreteria@socialimpactagenda.it](mailto:segreteria@socialimpactagenda.it) Codice Fiscale: 97879100580

---

[www.socialimpactagenda.it](http://www.socialimpactagenda.it)

