



Commissione
europea

Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale



L'Europa sociale

Approcci proposti per la misurazione
dell'impatto sociale nella legislazione
della Commissione europea e nelle
pratiche relativamente a: FEIS e EaSI

Sottogruppo GECES sulla misurazione
dell'impatto 2014

Commissione europea

Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione

Unità C2.

Manoscritto completato nell'ottobre 2014

La presente pubblicazione ha ricevuto finanziamenti dal Programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale «EaSI» (2014-2020).

Per ulteriori informazioni visitare: <http://ec.europa.eu/social/easi>

La presente guida è il risultato del lavoro del sottogruppo di esperti GECES sulla misurazione dell'impatto sociale (http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/social_impact/index_en.htm) e del personale della Commissione. Il lavoro è stato condotto in particolare da Jim Clifford OBE, moderatore scientifico e tecnico del sottogruppo di esperti GECES in qualità di principale autore/redattore, con il prezioso supporto e contributo di Lisa Hehenberger e Marco Fantini.

Né la Commissione europea né alcuna persona che agisca a nome della Commissione europea è responsabile dell'uso che dovesse essere fatto delle informazioni contenute nella presente pubblicazione.

I link in questa pubblicazione erano corretti alla data di completamento della redazione.

© Foto di copertina: Shutterstock

Per utilizzare o riprodurre foto prive di copyright dell'Unione europea, l'autorizzazione deve essere richiesta direttamente al detentore del copyright.

Europe Direct è un servizio a vostra disposizione per aiutarvi a trovare le risposte ai vostri interrogativi sull'Unione europea.

**Numero gratuito (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Le informazioni sono fornite gratuitamente e le chiamate sono nella maggior parte dei casi gratuite (con alcuni operatori e in alcuni alberghi e cabine telefoniche il servizio potrebbe essere a pagamento).

Numerose altre informazioni sull'Unione europea sono disponibili su Internet consultando il portale Europa (<http://europa.eu>).

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2015

ISBN 978-92-79-38891-0
doi:10.2767/29077

© Unione europea, 2015

Riproduzione autorizzata con citazione della fonte.

Sommario

Sintesi	5
Glossario dei termini e delle abbreviazioni	11
1. Introduzione e obiettivi	14
2. Contesto e requisiti legislativi	17
<i>Contesto generale</i>	17
<i>La legislazione dell'UE</i>	17
<i>Quadro di applicazione della legislazione</i>	19
3. Approccio complessivo al lavoro e alla struttura degli orientamenti	22
<i>Programma di lavoro del sottogruppo</i>	22
<i>Situazione attuale della misurazione dell'impatto sociale</i>	24
4. Principi e definizioni relativi alla misurazione	28
<i>I vantaggi della misurazione</i>	28
<i>I principi di base dell'impatto sociale</i>	30
<i>Caratteristiche di una misurazione efficace</i>	33
<i>Un processo comune</i>	36
<i>Convalida, revisione indipendente o garanzia in materia di audit</i>	37
<i>Ostacoli da evitare per ottenere una misurazione efficace</i>	38
5. I soggetti interessati e le loro esigenze	39
6. Aspetti del controllo	41
7. Ambito delle imprese sociali che richiedono la misurazione	43
8. Definizione di una buona misurazione	44
<i>In generale</i>	44
<i>Considerazione prioritaria</i>	45
<i>Un processo comune</i>	45
<i>Caratteristiche comuni: standard per il rapporto di misurazione</i>	46
<i>Impegno dei soggetti interessati</i>	46
<i>Proporzionalità</i>	47
<i>Controllo</i>	51
<i>Principi di riservatezza, privacy e legalità</i>	51
<i>Sommario</i>	52
9. Specifico FEIS	53
10. Specifico EaSI	54

11. Ruoli e responsabilità delle diverse parti	55
12. Definizione degli standard di rendicontazione: i principi dell'impegno	58
13. Orientamenti supplementari	60
<i>Indicatori della misurazione</i>	60
<i>Utilizzo dei quadri per la misurazione</i>	63
<i>Misurazione dell'impatto per gestori di fondi e investitori</i>	64
14. Il collegamento con l'ESMA	69
15. Ulteriori punti di sviluppo	70
Allegati	72

Sintesi

Contesto politico

Secondo l'Atto per il mercato unico II ⁽¹⁾, «La Commissione svilupperà una metodologia per misurare i benefici socioeconomici delle imprese sociali. Lo sviluppo di metodi rigorosi e sistematici di misurazione dell'impatto delle imprese sociali sulla comunità, [...], è essenziale per dimostrare che il denaro investito nelle imprese sociali genera consistenti risparmi e reddito». Inoltre, in base al terzo asse («Microfinanza e imprenditoria sociale») del programma per l'occupazione e l'innovazione sociale ⁽²⁾, le istituzioni finanziarie sono tenute a inviare alla Commissione le relazioni di attuazione e i gestori dei fondi devono altresì riferire sui risultati in termini di impatto sociale. Nell'Ottobre 2012 è stato quindi creato il sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto sociale allo scopo di concordare una metodologia europea da applicare all'economia sociale dell'Europa.

Tale sottogruppo ha il mandato di sviluppare entro la fine del 2013 una metodologia per misurare l'impatto sociale delle attività delle imprese sociali. È una metodologia particolarmente necessaria in due contesti:

- Innanzitutto, quello dello sviluppo di fondi europei per l'imprenditoria sociale (FEIS), al fine di soddisfare il bisogno che essi hanno di ampliare i criteri volti a coordinare le modalità con cui i gestori dei fondi sociali decidono se investire in una determinata impresa e successivamente controllano e comunicano i risultati di tali investimenti. I gestori potrebbero quindi meglio rendere conto del proprio operato agli investitori e al pubblico in generale.
- In secondo luogo, nel contesto del programma per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI), che stanziava oltre 86 milioni di euro in sovvenzioni, investimenti e garanzie per il periodo 2014-2020 a favore delle imprese sociali che possano dimostrare di avere un «impatto sociale misurabile».

I FEIS ed EaSI differiscono per esigenze, obiettivi e applicazione e il sottogruppo GECES è sempre stato consapevole del fatto che avrebbero potuto richiedere soluzioni diverse. Nel caso del FEIS, le norme di misurazione stabiliscono una serie di qualificazioni per verificare se un'impresa sociale sia ammissibile al sostegno finanziario, per raccogliere informazioni su di essa e per organizzarle in una relazione. Nel caso dell'EaSI, l'accento viene posto nella raccolta di informazioni per permettere alla Commissione e agli agenti incaricati negli Stati membri di gestire i fondi di riferire sulla misura in cui vengono realizzati gli obiettivi di impatto sociale dell'intero fondo.

Sviluppare una norma per la misurazione dell'impatto va al di là delle esigenze di FEIS ed EaSI e questo rappresenta un importante ulteriore vantaggio per questa attività. Non esiste al mondo alcuna norma concordata per la misurazione dell'impatto sociale. Svilupparne una contribuirebbe a dare coerenza alla compilazione di relazioni, a dare un fondamento alla gestione delle attività all'interno delle imprese sociali di tutte le dimensioni (migliorandone così l'efficacia) nonché a favorire un impegno più consapevole con partner, investitori e finanziatori del settore pubblico.

⁽¹⁾ http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/single-market-act2_it.pdf

⁽²⁾ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=it&newsId=1093&furtherNews=yes>

Concetti e terminologia

La misurazione dell'impatto si basa su una terminologia di uso comune in gran parte del settore sociale, nonostante qualche confusione in taluni ambiti. Esistono cinque termini chiave, adottati nel presente documento:

- input: quali risorse vengono utilizzate per realizzare un intervento
- attività: cosa fa l'impresa sociale con tali risorse (l'intervento)
- esito: in che modo tale attività raggiunge i destinatari stabiliti
- risultato: il conseguente cambiamento nella vita dei beneficiari e di altri soggetti
- impatto: la misura in cui tale cambiamento è determinato dall'intervento

Nella valutazione dell'impatto in base ai risultati, vengono presi in considerazione altri tre fattori:

- Effetto inerziale: quali cambiamenti sarebbero intervenuti comunque, indipendentemente dall'intervento
- Attribuzione alternativa: deduzione dell'effetto ottenuto dal contributo e dall'attività di terzi
- Esaurimento: consentire l'effetto regressivo di un intervento nel corso del tempo

Per cogliere l'obiettivo di una serie di norme di ampia applicazione nel contesto di FEIS, EaSI e altri ambiti, si distinguono quattro elementi nell'ottenimento di una misurazione significativa dell'impatto sociale. Essi sono:

- **PROCESSO** – La serie di fasi o stadi attraverso i quali un'impresa o un fondo sociale analizza, comprende e presenta il modo in cui le sue attività producono cambiamenti (risultati) e incidono sulla vita degli utenti del servizio e delle parti interessate.
- **CONTESTO** – Per ciascuno dei principali settori di intervento di un'impresa sociale, un elenco dei risultati più comuni da raggiungere e, per ciascuno di essi, una serie di sub-risultati che, di nuovo, vengono conseguiti con regolarità. Nel caso di un intervento di sostegno a ex detenuti a rischio di recidiva, si potrebbe pensare, ad esempio, a risultati quali la non violazione della legge per un periodo di dodici mesi e l'ottenimento di un impiego a tempo pieno, e a sub-risultati come l'impegno in un'attività di riqualificazione professionale, a partecipare a un programma di sostegno contro l'abuso di stupefacenti e a cambiare la cerchia sociale per frequentare i mentori.
- **INDICATORE** – Un modo particolare per valorizzare o misurare tali risultati e impatti: ad esempio, misure finanziarie tese al risparmio nei finanziamenti statali, aumenti di produttività, livelli di benessere ecc.
- **CARATTERISTICHE** (di misurazioni valide) – Gli aspetti particolari della misurazione dei risultati e degli impatti di un intervento o un'attività che portano a ritenere di poterla riconoscere e attuare come valida.

Analisi e raccomandazioni

Il sottogruppo ritiene inopportuno elaborare una serie rigida di indicatori che segua un approccio alla misurazione dell'impatto sociale di tipo gerarchico e uniforme in qualsiasi caso. E questo perché:

- innanzitutto, la varietà dell'impatto sociale, voluta dalle imprese sociali, fa parte delle sue caratteristiche essenziali ed è difficile cogliere tutti i tipi di impatto in maniera corretta o oggettiva;
- in secondo luogo, alcuni indicatori quantitativi usati assai comunemente non sempre riescono a cogliere certi aspetti qualitativi essenziali o, concentrandosi su un punto di vista quantitativo, fanno travisare o sottovalutare aspetti qualitativi di base;

- in terzo luogo, poiché la misurazione dell'impatto richiede molto lavoro ed enormi quantità di dati, ottenere una valutazione precisa contrasta spesso con una fondamentale esigenza di proporzionalità: la quantità di tempo impiegata e il grado di precisione voluto e ottenuto in qualsiasi attività di misurazione devono essere proporzionali alle dimensioni dell'impresa nonché al rischio e al campo di applicazione dell'intervento effettuato;
- in quarto luogo, in un settore caratterizzato da un'ampia varietà nella natura e finalità delle attività, nonché nelle tipologie delle imprese sociali che le svolgono, occorre un compromesso tra l'esigenza di ottenere una comparabilità tra attività mediante indicatori comuni e l'esigenza di impiegare indicatori utili e pertinenti per la gestione dell'impresa sociale; un aumento (artificiale) della comparabilità può comportare una perdita di pertinenza;
- in quinto luogo, la misurazione dell'impatto e, di fatto, l'intero complesso delle imprese sociali, si sono evoluti molto rapidamente, rendendo difficile attenersi in modo coerente a qualsiasi norma unica.

Le caratteristiche principali delle imprese sociali presentate nell'iniziativa per l'imprenditoria sociale costituiscono la base per una serie di criteri fondamentali (cfr. oltre, punto 1.1.) utilizzabili come criteri di selezione per i finanziatori dell'impresa sociale. Misurare l'impatto sociale va ben oltre la determinazione se un'impresa sociale soddisfa tali criteri: la presente relazione sviluppa proprio un sistema di misurazione dell'impatto. Nello specifico, l'impatto sociale di un'impresa sociale è rappresentato dall'effetto sociale (cambiamento), sia a lungo che a breve termine, ottenuto sulla sua popolazione bersaglio a seguito delle attività da essa intraprese – tenendo conto delle variazioni sia positive che negative e considerando fattori quali attribuzione alternativa, effetto inerziale, dislocazione ed esaurimento (cfr. glossario).

Nell'elaborazione della norma proposta nella presente relazione, è stato essenziale trovare un equilibrio tra le esigenze di finanziatori, investitori e responsabili politici di una corretta informazione sugli impatti sociali misurabili e le esigenze di proporzionalità e praticità. Non ha molto senso elaborare norme di misurazione troppo difficili da rispettare o poco realistiche in quanto richiedono un'analisi talmente complessa da non poter essere effettuata mediante i dati forniti dalle imprese sociali e dai suoi beneficiari. L'altra importante caratteristica fondamentale del contesto imprenditoriale sociale di tutti gli Stati membri è la diversità del settore. Qualunque sia la norma fissata, essa deve soddisfare le esigenze di imprese sociali grandi, di imprese piccole, di imprese che si occupano di una vasta gamma di necessità e interventi sociali, di Stati membri che dispongono di fondi pubblici, infrastrutture ed esperienza in questo campo ma anche di quelli con poca esperienza, in cui questo settore si sta appena sviluppando e diffondendo.

Questa norma pone in essere un processo assai vasto e definisce modalità cui deve rispondere la compilazione delle relazioni, i cui dettagli sono qui di seguito descritti. Essa richiede lo sviluppo di un quadro destinato a coprire circa l'80 % dei risultati misurabili e in grado di conseguire risultati e sub-risultati misurabili per gran parte delle imprese sociali. Un'impresa sociale può scegliere di utilizzarne altri, ma è tenuta a spiegare il motivo per cui li ritiene più adatti rispetto a quelli previsti dal quadro messo a punto dalla Commissione europea. Questo criterio si allinea con altri metodi per la compilazione di relazioni come la rendicontazione finanziaria, che si avvalgono di processi e informazioni comuni, ma non stabiliscono necessariamente i calcoli utilizzati in casi specifici. Per quanto concerne gli indicatori, l'impresa sociale deve concordarli con le parti interessate (tra cui investitori e gestori dei fondi di investimento nel contesto del FEIS). La comparabilità delle misurazioni si ottiene mediante il sistema di misurazione comparabile e coerente e mediante la continua segnalazione delle misurazioni effettuate.

Il processo prevede cinque fasi:

- identificazione degli obiettivi: delle diverse parti in causa nello svolgimento della misurazione, e del servizio da misurare;
- identificazione dei soggetti interessati: chi ne beneficia e chi fa cosa e come?
- scelta della misurazione pertinente: l'impresa sociale pianificherà il proprio intervento e la maniera in cui l'attività raggiunge i risultati e gli impatti più necessari per i suoi beneficiari e le parti interessate. Questo legame tra attività e impatto rappresenta **la teoria del cambiamento** dell'impresa sociale. Spetta a lei decidere nonché scegliere la misura più appropriata per spiegare la teoria del cambiamento e gli impatti ottenuti, per poi accordarsi con i principali soggetti interessati;

Processo a cinque fasi (da EVPA 2012)



- misurazione, conferma e valutazione: giudicare l'effettiva realizzazione pratica dei risultati prefissati, se sono chiari ai destinatari nonché di interesse per tali soggetti;
- comunicazione, apprendimento e miglioramento: man mano che i servizi vengono forniti ed emergono le misurazioni della loro efficacia, i risultati vengono diffusi in modo regolare e che ne sottolinei la rilevanza per il pubblico interno ed esterno.

Il processo comune descritto sopra è pertinente sia per gli investitori/fondi che per l'impresa sociale. A entrambi i livelli, è necessario tenere conto del rischio: del mancato raggiungimento dei risultati sociali, di un eventuale danno sociale (risultati negativi imprevisti) e del raggiungimento dell'obiettivo della stabilità finanziaria.

I soggetti interessati individuati nel processo saranno coinvolti in tutte le cinque fasi, e l'impresa sociale insieme al gestore del fondo prenderanno in considerazione il modo migliore per comunicare con essi e coinvolgerli, e spiegheranno in che modo hanno ottenuto tale coinvolgimento. La questione è trattata più in dettaglio nella relazione. È principalmente mediante le dinamiche alla base del coinvolgimento di tutti i soggetti interessati (dagli investitori agli utenti del servizio) che viene raggiunto e poi mantenuto l'equilibrio tra la necessità primaria di ottenere un impatto sociale misurabile e la necessità di garantire un'operazione redditizia in grado di soddisfare le aspettative degli investitori.

Diffusione (relazione) della misurazione in base a regoli comuni

Qualsiasi relazione riguardante la misurazione, sia privata tra un'impresa sociale e i suoi investitori che in una più ampia forma pubblica, deve includere prove adeguate e proporzionate a sostegno di ogni punto, e in particolare:

- una spiegazione di come è stato attuato il processo: quanto fatto in ciascuna delle cinque fasi;
- un chiaro resoconto degli effetti dell'intervento (risultati e beneficiari individuati) insieme a una spiegazione, almeno in termini qualitativi, di effetto inerziale, sviluppo ed esaurimento;
- una spiegazione di come è avvenuto tutto ciò: quale attività ha comportato tali risultati e impatti nonché il modello logico di impresa sociale (teoria del cambiamento, o ipotesi), ossia perché tale attività ha portato o contribuito al risultato;
- l'individuazione di eventuali terzi aventi un ruolo nell'effettivo raggiungimento di tali risultati e impatti, insieme a una spiegazione della maniera in cui hanno contribuito (attribuzione alternativa);
- l'identificazione degli attori i cui interessi sono oggetto di misurazione e la natura del loro profitto, fornendone un'appropriata categorizzazione;
- una selezione chiara e proporzionata degli indicatori relativi agli impatti identificati per tali soggetti interessati, specificando la maniera in cui ogni indicatore si riferisce sia all'impatto che alle esigenze e agli interessi delle parti in causa, nonché la maniera in cui questi sono stati concordati con i soggetti interessati;
- una spiegazione del rischio sociale e finanziario (il rischio di non ottenere risultati sociali e finanziari) quantificato, ove utile e proporzionato, insieme a una valutazione della probabilità e dell'impatto nonché a un'analisi di sensitività che illustri l'effetto sui risultati auspicati, l'impatto e le conseguenze finanziarie in caso di rischio.

Risultati e impatti devono essere sempre descritti insieme con la maniera in cui scaturiscono dalle attività dell'impresa sociale. Ove possibile e laddove proporzionato (ossia quando può avvenire senza comportare un costo eccessivo rispetto al beneficio derivante dalla misurazione), verranno quantificati sia i risultati che gli

impatti. Anche qualora non si intenda quantificare alcuni aspetti di questi ultimi, la misurazione riportata dovrà identificare tutti i risultati e gli impatti rilevanti per il pubblico (tenendo a mente la proporzionalità) e spiegare perché alcuni non sono stati quantificati.

Le norme contengono indicazioni su misurazione, prove a sostegno e relativa convalida, su proporzionalità nonché ruoli e responsabilità delle diverse parti coinvolte nella misurazione. Nel caso dell'importante questione della convalida, la relazione riconosce tre livelli di garanzia. Il primo, la convalida, è il normale principio basato sulla ricerca per cui si forniscono prove a sostegno delle dichiarazioni effettuate, ed è applicabile in tutte le situazioni. Il secondo, revisione e commento indipendenti, e il terzo, garanzia di controllo con conseguente parere formale, devono essere utilizzati quando l'impresa sociale e il gestore del fondo concordano con le parti interessate sulla necessità e proporzionalità di uno dei due livelli.

Follow-up

Il follow-up è necessario in sette settori:

1. **le note di orientamento** derivanti dalla presente relazione e destinate al sottogruppo GECES e alla Commissione europea, che sono alla base di una serie di brevi documenti di orientamento od opuscoli volti ad aiutare imprese sociali, finanziatori, gestori di fondi e investitori a conformarsi a tali norme. Suddetti documenti di orientamento od opuscoli saranno più utili se suddivisi in sezioni o adattamenti specifici per i diversi settori o Stati membri.
2. **Un centro di conoscenza** che fornisca consulenza, ma non semplicemente una struttura accessibile sul Web che divulga le conoscenze in maniera passiva. Deve trattarsi di una struttura dotata di personale fisso che offra:
 - i. una fonte di orientamenti costantemente aggiornati in forma scritta;
 - ii. un repertorio centrale che contenga le copie delle relazioni elaborate dalle imprese sociali e dai fondi degli Stati membri. L'archiviazione dovrà essere incoraggiata, ma rimane opzionale (non obbligatoria);
 - iii. una linea di consulenza (telefonica e via mail) a sostegno dell'applicazione delle norme da parte di imprese sociali e fondi.
3. **Sviluppo e consolidamento di quadri di misurazione** allo scopo di elaborarne uno in grado di offrire un opportuno insieme di voci e sottovoci volto a formare l'insieme prescelto per le misurazioni a livello europeo. Qualsiasi misurazione dovrà conformarsi a tale quadro o includere una spiegazione del motivo per cui in un caso particolare è stata scelta una voce alternativa che meglio si adatta all'intervento e ai risultati in questione.
4. **I formati delle relazioni** devono essere elaborati sulla base delle norme proposte nella presente relazione. Essi dovranno comprendere:
 - una serie di schemi alternativi (realizzati in base agli esempi di buone prassi già esistenti) in grado di offrire una scelta di forme di presentazione per le principali comunicazioni;
 - una serie di voci guida per le spiegazioni a sostegno delle comunicazioni principali;
 - orientamenti indicativi sulla rendicontazione integrata, qualora l'impresa sociale scelga di farla.

La forma della relazione cambierà in base alle diverse parti interessate destinatarie.

5. **Follow-up a FEIS (e possibilmente EaSI)**, allo scopo di aiutare efficacemente tali agenzie della Commissione e altre che lo richiedano a includere correttamente la misurazione dell'impatto sociale in qualsiasi procedimento messo a punto, se e quando necessario.
6. **Mantenimento e sviluppo di una rete di conoscenze a livello dell'UE** – il sottogruppo ritiene opportuno mantenere e sviluppare a livello europeo una rete di esperti in materia di misurazione dell'impatto sociale. Tale rete o gruppo di esperti potrà fornire sostegno mediante:

- ulteriori riflessioni e sviluppo;
 - diffusione di risultati e politiche;
 - orientamento, in qualità di gruppo direttivo, delle altre attività proposte di cui sopra;
 - il suo ruolo di punto di riferimento per la Commissione e le sue agenzie nel rispetto delle norme proposte.
7. Infine, **l'approccio proposto nella presente relazione** richiede revisione e aggiornamento regolari. Si tratta di un settore in rapido sviluppo, sia dal punto di vista teorico che delle finalità cui è destinato. Vista l'importanza data a livello mondiale agli investimenti sociali, che devono fondarsi sulla misurazione dell'impatto sociale (nelle fasi di pianificazione, investimento, monitoraggio intermedio, relazione e apprendimento), lo sforzo per sviluppare ulteriormente tale misurazione è destinato a progredire o intensificarsi. Una revisione annuale a opera del sottogruppo o di un analogo gruppo di esperti è pertanto opportuna.

Bruxelles, febbraio 2014

Glossario dei termini e delle abbreviazioni

Definizioni

Il campo della misurazione dell'impatto ha sviluppato una propria terminologia, in alcuni casi con differenze tra gli Stati membri e tra le applicazioni. Le definizioni di input, attività, esito, risultato e impatto sono esposte in dettaglio e con degli esempi nella sezione 4.3 della presente relazione. I termini riportati di seguito rappresentano concetti chiave per la relazione. Sebbene taluni possano essere definiti diversamente a seconda del contesto (ad es. impresa sociale), in questo ambito sono state loro attribuite le seguenti definizioni:

Caratteristiche (delle divulgazione relative alle buone misurazioni)	Rappresentano la misurazione stimata dei risultati e degli impatti di un intervento o attività che viene riconosciuta e considerata come valida.
Cooperativa	Associazione autonoma di persone che si uniscono volontariamente per soddisfare i propri bisogni economici, sociali e culturali e le proprie aspirazioni attraverso la creazione di un'impresa a proprietà comune, controllata democraticamente (<i>OIL R 193/2002, articolo 2</i>). Tutti gli Stati membri hanno una legislazione che disciplina le cooperative, sebbene ciascuna di esse presenti delle differenze tra l'attività e la governance nella pratica.
Finanziatore (Commissario)	Titolare di fondi pubblici che paga un'impresa sociale per fornire servizi o prodotti, escludendo in tal modo l'investitore (nell'ambito della presente relazione).
Fondo	Fondo collettivo in cui investono più investitori che prevede ulteriori investimenti in un portafoglio di imprese in maniera tale da gestire il rischio, il rendimento e il raggiungimento dei risultati desiderati attraverso un portafoglio di tali investimenti.
Fondo di fondi	Fondo collettivo il cui patrimonio è investito prevalentemente in quote di altri fondi analoghi.
Impatto sociale	Riflesso dei risultati sociali come le misurazioni, sia a lungo che a breve termine, adattati in funzione degli effetti conseguiti da altri (attribuzione alternativa), degli effetti che si sarebbero comunque verificati (effetto inerziale), delle conseguenze negative (dislocazione) e degli effetti di diminuzione nel tempo (esaurimento).

<p>Impresa sociale (definizione della SBI)</p>	<p><i>“Un’impresa sociale è un operatore dell’economia sociale il cui obiettivo principale è quello di avere un impatto sociale invece di generare un profitto per i suoi proprietari o azionisti. Opera producendo beni e servizi per il mercato in modo imprenditoriale e innovativo e utilizza i suoi profitti primariamente per ottenere obiettivi sociali. È gestita in modo aperto e responsabile, e, in particolare, include nella sua governance lavoratori, clienti e stakeholder coinvolti dalle sue attività commerciali. Nella definizione di «impresa sociale» la Commissione intende includere le imprese:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>per le quali l’obiettivo sociale o socio-culturale di interesse comune è la ragione d’essere dell’azione commerciale che spesso si traduce in un livello elevato di innovazione sociale;</i> ● <i>i cui utili sono principalmente reinvestiti nella realizzazione di tale obiettivo sociale;</i> ● <i>e di cui le modalità di organizzazione o il sistema di proprietà riflettono la missione, in quanto si basano su principi democratici o partecipativi o mirano alla giustizia sociale”</i> (Iniziativa per l'imprenditoria sociale, COM(2011) 682 definitivo, pagg. 2-3).
<p>Indicatore</p>	<p>Modo particolare di attribuire un valore a tali risultati e impatti.</p>
<p>Intervento o attività</p>	<p>Lavoro svolto da un’impresa sociale volto al conseguimento di un risultato sociale per un determinato utente di un servizio o gruppo beneficiario.</p>
<p>Investimento sociale</p>	<p>Investimento (definito sopra a «investitore») da destinare specificatamente al conseguimento di uno o più risultati sociali.</p>
<p>Investitore</p>	<p>Soggetto che realizza un investimento finanziario o offre altro tipo di sostegno a un’impresa sociale in capitale fisso o capitale di esercizio, assumendosi dei rischi di investimento (che possono variare a seconda dei casi) e aspettandosi un ritorno dell’investimento sotto forma di interesse, profitto o guadagni in conto capitale. Nella presente relazione è distinto dal finanziatore, che è un ente del settore pubblico che paga affinché alcuni servizi (sociali) pubblici siano erogati da un’impresa sociale. Oltre al sostegno finanziario, un investitore può fornire consulenza, uffici o altri beni in natura. Anche in questo caso si tratta di un investimento.</p>
<p>Esito</p>	<p>Prodotti o servizi tangibili risultanti dall’attività (dell’impresa sociale): di fatto i punti in cui tali servizi resi entrano nella vita delle persone da questi interessate.</p>
<p>Processo</p>	<p>Serie di fasi con cui un’impresa sociale o fondo studia, comprende e presenta il modo in cui le proprie attività comportano un cambiamento (risultati) e un impatto nella vita degli utenti del servizio e dei soggetti interessati.</p>
<p>Quadro</p>	<p>Matrice dei risultati e sub-risultati previsti fissata nell’ambito delle principali aree di intervento (ad es. istruzione, impegno e occupazione giovanili) che riporta la maggior parte dei risultati che un’impresa sociale potrebbe decidere di conseguire.</p>
<p>Rendicontazione integrata</p>	<p>Rendicontazione che combina, o pubblica insieme, rapporti sull’impatto sociale, l’effetto finanziario o economico e quello ambientale.</p>

Risultato sociale	Effetto sociale (cambiamento) conseguito per la popolazione obiettivo, sia a lungo che a breve termine, risultante dall'attività intrapresa in vista del cambiamento sociale e tenendo conto sia dei cambiamenti positivi che negativi.
Sociale	Che riguarda individui e comunità e l'interazione tra di essi; in contrapposizione a economico e ambientale.
Soggetto interessato	Ogni soggetto interessato, finanziariamente o in altro modo, dall'impresa sociale o dai risultati e impatti che essa produce.
Teoria del cambiamento/Modello logico	Mezzi (o nesso causale) con cui le attività conseguono risultati e per i quali usano le risorse (investimenti), tenendo conto di variabili nella fornitura di servizi e nella libertà di scelta degli utenti del servizio. Costituisce sia un piano per comprendere in che modo dev'essere raggiunto il risultato, sia la spiegazione di come sia stato conseguito (spiegazione ex post).
Utente del servizio	Individuo o organizzazione che decide di essere il beneficiario dei servizi forniti dall'impresa sociale. «Utente del servizio» può riferirsi a un cliente che utilizza volontariamente il servizio o può essere qualcuno che ne beneficia direttamente, senza averlo deciso.

Abbreviazioni

EaSI	Programma per l'occupazione e l'innovazione sociale
ESMA	Autorità europea degli strumenti finanziari e dei mercati
FEIS	Fondi europei per l'imprenditoria sociale
GECES	gruppo di esperti della Commissione sull'imprenditoria sociale (si veda http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/index_en.htm)
IF	Intermediario finanziario (nel contesto dell'EaSI)
IS	Impresa sociale
KPI	Indicatore chiave di prestazione
SBI	Iniziativa per l'imprenditoria sociale della Commissione europea
SIB	Obbligazioni a impatto sociale
SROI	Ritorno sociale dell'investimento
SVC	Settore del volontariato e di comunità

1

Introduzione e obiettivi



1.1. Il presente documento è il rapporto del sottogruppo costituito dal GECES per elaborare uno standard per la misurazione dell'impatto sociale. Tale standard sarà utilizzato:

- per determinare quali imprese sociali e quali fondi potranno beneficiare di questo programma nel quadro della legislazione FEIS;
- per elaborare dei rapporti pubblici o mettere a disposizione informazioni per le imprese sociali sostenute dall'EaSI.

Il rapporto è suddiviso in quattro sezioni:

- A Spiegazione della sintesi programmatica del sottogruppo e del motivo per cui è necessaria;
- B Valutazione dello stato di sviluppo della misurazione dell'impatto sociale con particolare riferimento alla legislazione FEIS e EaSI;
- C Norme elaborate da questo gruppo come risposta che indicano:
 - una procedura standard minima per la misurazione dell'impatto sociale;
 - una serie di criteri standard che dovrebbero presentare tutti i rapporti di misurazione dell'impatto sociale.
- D L'esigenza di orientamenti e discussione di più ampio respiro sull'applicazione del processo e degli standard.

Resta inteso che le linee direttrici sono elaborate per imprese sociali, finanziatori, gestori di fondi e altri soggetti interessati sulla base di questo rapporto. Queste saranno basate sulla sintesi e sulla sezione C, ma dovranno essere riformulate in talune parti per adattarsi al loro pubblico.

Le caratteristiche che definiscono un'«*impresa sociale*» riprese nell'Iniziativa per l'imprenditoria sociale (SBI, si veda la sezione «*glossario dei termini e delle abbreviazioni*» sopra) costituiscono la base per definire le imprese sociali e i servizi che esse erogano alla popolazione dell'UE. La misurazione dell'impatto deve tenere conto di tali caratteristiche nel seguente modo.

La definizione di impresa sociale data dalla SBI ⁽³⁾ si compone di tre dimensioni:

1. **Obiettivo sociale** di interesse comune è la ragione d'essere dell'azione commerciale, che spesso si traduce in un livello elevato di innovazione sociale;

La SBI indica che «*l'obiettivo sociale di interesse comune*» è la ragione d'essere dell'azione commerciale dell'impresa sociale. Di conseguenza, la maggior parte delle imprese sociali (definite secondo i criteri della SBI e rappresentate nel GECES e alla conferenza di Strasburgo «*Imprenditori sociali: dite la vostra!*» — 16-17 gennaio 2014) sono caratterizzate dall'erogazione di servizi di interesse generale (servizi sociali,

⁽³⁾ Iniziativa per l'imprenditoria sociale, COM(2011) 682 definitivo, pagg. 2-3. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:IT:PDF>

inserimento lavorativo di disabili e persone svantaggiate, salute, istruzione, ambiente, sviluppo locale ecc.) ai cittadini dell'UE. La misurazione dell'impatto sociale nel campo delle imprese sociali dovrebbe quindi misurare il livello di conseguimento degli obiettivi sociali da parte delle imprese sociali. Gli obiettivi sociali specifici saranno diversi per ogni impresa sociale. Il rapporto riconosce diversi fattori che contribuiscono a perpetuare e far crescere l'impatto, producendo quindi un impatto più ampio e duraturo sul lungo periodo che include:

- la copertura geografica e il modo in cui i servizi sono distribuiti nelle comunità;
- l'accessibilità dei servizi in termini di costo;
- il numero dei beneficiari cui i servizi sono destinati.

2. *Gli **utili** sono principalmente **reinvestiti** nella realizzazione di tale obiettivo sociale;*

La seconda dimensione della definizione di impresa sociale ha a che vedere con la sostenibilità finanziaria e la convergenza degli obiettivi finanziari e sociali del modello di business. Il rapporto riconosce i seguenti fattori connessi alla sostenibilità finanziaria e alla convergenza della missione come contributo per il conseguimento e il sostegno dell'impatto sociale:

- la qualità dei servizi;
- la durata dei servizi nel tempo;
- la loro sostenibilità economica;
- il reinvestimento degli utili dell'impresa sociale nella sua missione sociale.

3. *Le modalità di **organizzazione** o il sistema di **proprietà** riflettono la **missione**, in quanto si basano su principi democratici o partecipativi o mirano alla giustizia sociale;*

La terza dimensione della definizione di impresa sociale si riferisce alla struttura della governance, in particolare per garantire un'organizzazione partecipativa e democratica e/o un sistema di proprietà. I fattori da tenere in considerazione come contributo per il conseguimento dell'impatto sociale includono:

- il controllo continuo della pratica da parte dei titolari per garantire la continuità della loro missione principale;
- la partecipazione dei beneficiari e dei prestatori e il feedback dei beneficiari riguardo alle loro necessità in costante evoluzione.

La misurazione dell'impatto sociale va oltre la misurazione del rispetto dei criteri di base summenzionati che possono essere utilizzati come criteri di selezione da finanziatori e investitori. Essa consente di farsi un'idea della misura in cui l'impresa sociale soddisfa le necessità comunitarie e sociali, oltre a conseguire risultati (un cambiamento) nella vita di coloro che viene a interessare. Tale impatto può essere ravvisato direttamente e indirettamente nella vita degli individui e delle comunità interessate, sia in quella dei beneficiari che del personale e altri interessati dall'erogazione del servizio. Può inoltre essere individuato negli effetti che l'impresa sociale ha su altre organizzazioni e sulle persone all'interno del proprio ecosistema: raggiunge il cambiamento con la sua presenza e svolgendo le proprie attività in una maniera socialmente inclusiva e democratica.

1.2. Gli obiettivi del presente studio consistono nella definizione di un approccio alla misurazione dell'impatto sociale che sosterrà l'elaborazione di una pratica con o senza una legislazione di secondo livello nel quadro dei programmi FEIS e EaSI ⁽⁴⁾ della Commissione europea. Entrambi i programmi rientrano nell'Iniziativa per l'imprenditoria sociale e sono incentrati sul sostegno allo sviluppo dell'impresa sociale all'interno degli Stati membri dell'UE. In questo contesto un'«impresa sociale» è «un operatore dell'economia sociale» il cui obiettivo principale è quello di avere un impatto sociale invece di generare un profitto per i suoi proprietari o azionisti. Opera producendo beni e servizi per il mercato in modo imprenditoriale e innovativo e utilizza i suoi profitti primariamente per ottenere obiettivi sociali. È gestita in modo aperto e responsabile, e, in particolare,

(4) <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=it&catId=89&newsId=1093&furtherNews=yes>

include nella sua governance lavoratori, clienti e stakeholder coinvolti dalle sue attività commerciali». ⁽⁵⁾ Questa è una definizione analoga a quella precedentemente fornita dall'OCSE ⁽⁶⁾.

- 1.3.** Il metodo o i metodi impiegati per la misurazione devono tenere conto dell'insieme dei seguenti elementi in maniera equilibrata:
- 1.3.1.** soddisfare le necessità delle imprese sociali e dei beneficiari dei servizi di interesse generale che esse erogano (si veda 1.1 sopra), investitori, gestori di fondi e altre parti interessate nel quadro dei due programmi;
 - 1.3.2.** il desiderio di assicurare la comparabilità della rendicontazione e monitoraggio;
 - 1.3.3.** i costi della misurazione in rapporto ai suoi benefici;
 - 1.3.4.** la diversità delle esigenze, i servizi forniti, la geografia e la demografia, l'equilibrio tra le disposizioni dello Stato e quelle del settore del volontariato e di comunità (SVC), nonché fra i fondi dello Stato e altri finanziamenti negli Stati membri;
 - 1.3.5.** stabilire un approccio chiaro e sicuro che sia però in grado di fare fronte a cambiamenti e miglioramenti.
- 1.4.** Nel caso di tutti i soggetti interessati, un'esigenza chiave per la misurazione dell'impatto sociale può essere vista nel processo decisionale. L'investitore deve valutare i vantaggi dell'impatto ottenuto rispetto ai rischi dell'investimento. Il gestore di fondi deve valutare se un determinato investimento assicura un ritorno accettabile, sia in termini sociali che finanziari, nonché se soddisfa obiettivi incentrati su politiche e finanziamenti. L'utente del servizio deve comprendere la natura dell'intervento e i vantaggi che otterrà ricorrendo a questo servizio. Il finanziatore del servizio, sia che si tratti di un ente pubblico, un utente del servizio o parte terza, deve comprendere il valore che acquisisce e per cui sta pagando. Le esigenze di tutti questi soggetti interessati dovrebbero essere riconosciute ed equilibrate. Tutti mirano, per fare un parallelo con i principi contabili, a ottenere tutte le informazioni **importanti e affidabili** (con tutto quel che significa in termini di **oggettività e coerenza** tra persone e in tutti gli archi temporali) per il processo decisionale.
- 1.5.** Gli orientamenti che ne derivano devono riunire i pareri degli esperti di tutta l'UE e trovare il più possibile una base comune. Evitando il lavoro superfluo, tali orientamenti dovrebbero riunire le conoscenze e gli approcci esistenti e, ove possibile, non inventare nuove soluzioni.
- 1.6.** Durante l'elaborazione di soluzioni in merito, si è constatato che le conoscenze non sono di pari livello in tutti gli Stati membri, sia tra uno Stato e un altro che tra le diverse organizzazioni all'interno di ciascuno di essi. La misurazione dell'impatto sociale non è indubbiamente un campo nuovo. Come aspetto della valutazione economica dell'impatto, può esser fatta risalire allo sviluppo del pensiero economico moderno nel XVIII secolo. Essa ha fatto la sua comparsa nella sua forma attuale venticinque anni fa, prima degli attuali principi contabili finanziari. Tuttavia si è sviluppata ed è cambiata rapidamente nell'arco degli ultimi cinque o dieci anni per soddisfare le esigenze sociali, politiche e di investimento in costante evoluzione e per assicurare le conoscenze fondamentali nell'economia sociale e di mercato dopo il 2008.

⁽⁵⁾ Comunicazione della Commissione: Iniziativa per l'imprenditoria sociale – Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale. Bruxelles 2011/682 definitivo, come citato nella Sintesi programmatica delle politiche per l'imprenditoria sociale: Iniziative per l'imprenditorialità in Europa

⁽⁶⁾ «ogni attività privata esercitata nell'interesse pubblico, organizzata con strategia imprenditoriale, ma il cui obiettivo principale non è l'ottimizzazione del profitto, ma il raggiungimento di taluni obiettivi economici e sociali e che ha la capacità di apportare soluzioni innovative ai problemi di esclusione sociale e di disoccupazione». OCSE (1999). Impresa sociale. Parigi. OCSE.

2

Contesto e requisiti legislativi



Contesto generale

- 2.1. Nel settembre 2000 l'ONU ha riunito i leader mondiali a New York per approvare e firmare la Dichiarazione del Millennio. Da questa sono derivati una serie di otto obiettivi di sviluppo per il Millennio che costituiscono l'oggetto di un impegno comune per migliorare le condizioni di vita e la speranza futura di tutte le persone in tutti i paesi. Tali obiettivi dovrebbero essere raggiunti entro il 2015. ⁽⁷⁾
- 2.2. A questo è connesso il riconoscimento in tutta l'UE dell'importanza che riveste l'impresa sociale e, più in generale, l'imprenditoria sociale per gli Stati membri. Tale aspetto è legato alla loro capacità di raggiungere gli obiettivi del Millennio, ma anche alle loro economie, di cui una parte significativa è da ricondurre a questi settori. ⁽⁸⁾
- 2.3. Al fine di sviluppare coerenza ed efficacia, ma anche concentrare le risorse (in particolare finanziarie) nella maniera più opportuna, sono stati elaborati diversi programmi di attività. Tra questi vi sono due programmi specificatamente concepiti per facilitare alle imprese sociali l'accesso ai fondi per gli investimenti a partire da una più ampia gamma di risorse e per far sì che tali risorse possano selezionare gli investimenti in maniera più efficace. Il primo riguarda la struttura e la gestione di fondi destinati a investimenti di portafoglio nell'impresa sociale, consentendo a quest'ultima di operare a livello internazionale. Il secondo, un fondo di sovvenzione, investimento e garanzia, aiuta le imprese sociali preparandole a reperire e ricevere l'investimento. In entrambi i casi la legge prevede l'istituzione di sistemi per misurare e dimostrare l'impatto sociale di tale investimento. Istituisce inoltre l'obbligo per i fondi degli investitori sia di investire nelle imprese sociali che stanno per farlo, che di misurare e riferire sul modo in cui hanno raggiunto i loro impatti sociali.

La legislazione dell'UE

- 2.4. L'Atto per il mercato unico II stabilisce che «la Commissione svilupperà una metodologia per misurare i benefici socioeconomici delle imprese sociali. Lo sviluppo di metodi rigorosi e sistematici di misurazione dell'impatto delle imprese sociali sulla comunità [...] è essenziale per dimostrare che il denaro investito nelle imprese sociali genera consistenti risparmi e reddito». Il sottogruppo del GECES è stato quindi istituito nell'ottobre 2012 per convenire una metodologia europea da applicare in tutta l'economia sociale europea.
- 2.5. Il sottogruppo ha il compito di elaborare una metodologia per misurare l'impatto sociale delle attività delle imprese sociali entro il 2013. Questa metodologia serve soprattutto in due contesti: in primo luogo, per lo sviluppo dei fondi europei per l'imprenditoria sociale («FEIS»), per i quali può essere necessario stabilire ulteriori criteri per coordinare meglio come i gestori dei fondi sociali decidono se possono investire in una particolare impresa, per monitorare e riferire i risultati di tali investimenti e per consentire che tali gestori di fondi ne rendano conto agli investitori e a un più ampio numero di cittadini. In secondo luogo, nel quadro dell'EaSI, poiché dal 2014 saranno disponibili 85 milioni di euro di sovvenzioni per le imprese sociali che possono dimostrare di avere un «impatto sociale misurabile». Il FEIS e l'EaSI differiscono nelle loro esigenze, missioni e applicazioni e il sottogruppo del GECES è consapevole che potrebbero richiedere soluzioni differenti.

⁽⁷⁾ <http://www.un.org/millenniumgoals/>

⁽⁸⁾ http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en.htm#maincontentSec3

2.6. Per il FEIS le principali disposizioni sottintendono la questione di sapere se un FEIS può investire in una determinata impresa sociale come «'—'impresa di portafoglio ammissibile». ⁽⁹⁾». Le disposizioni che interessano il presente documento programmatico sono:

- 2.6.1. Articolo 3 1 (d) (ii) Definizioni:** «[...] ha come proprio obiettivo primario il raggiungimento di impatti sociali positivi misurabili [...]».
- 2.6.2. Articolo 10 1:** «Per ogni fondo qualificato per l'imprenditoria sociale che gestiscono, i gestori di un fondo qualificato per l'imprenditoria sociale impiegano procedure per misurare in quale misura le imprese di portafoglio ammissibili [...] raggiungono l'impatto sociale positivo prefisso [...]».
- 2.6.3. Articolo 13 2 (a):** «La relazione annuale [del fondo qualificato per l'imprenditoria sociale] include [...] i dettagli utili sui risultati sociali realizzati dalla politica di investimento e sul metodo impiegato per misurare tali risultati [...]».
- 2.6.4. Articolo 14 1:** «I gestori di [fondi qualificati per l'imprenditoria sociale] comunicano ai propri investitori [...] prima della loro decisione di investimento: i tipi di imprese di portafoglio ammissibili nei quali intende investire [...] l'impatto sociale positivo previsto dalla politica di investimento del fondo qualificato per l'imprenditoria sociale, incluse, se pertinenti, proiezioni ragionevoli in merito a tali risultati [...] [e] le metodologie da utilizzare per misurare gli effetti sociali».

2.7. Per quanto riguarda il programma per l'occupazione e l'innovazione sociale, questo offre, nel terzo dei suoi tre assi per lo sviluppo (Microfinanza e imprenditoria sociale) ⁽¹⁰⁾, sostegno finanziario a persone fisiche o giuridiche impegnate nell'impresa sociale definita all'articolo 2.

Gli obiettivi dell'asse di microfinanza e imprenditoria sociale saranno (articolo 22):

- Aumentare l'accesso al microfinanziamento (incluse garanzie, microcredito fino a 25 000 euro) equity e quasi-equity per coloro che hanno difficoltà ad accedere al credito;
- Sviluppare la capacità istituzionale degli operatori del microcredito;
- Sostenere lo sviluppo del mercato dell'investimento sociale [...] mettendo a disposizione equity, quasi-equity, strumenti di prestito e sovvenzioni fino a 500 000 euro per le imprese sociali.

Per il terzo punto, le imprese sociali sono quelle che:

- non sono un'impresa di investimento collettivo (di fatto un fondo messo in comune da più parti);
- hanno un fatturato annuo che non supera i 30 milioni di euro;
- hanno un bilancio annuo che non supera i 30 milioni di euro.

L'assistenza finanziaria è soggetta a diverse condizioni.

Ai sensi dell'art. 25, il finanziamento EaSI può essere concesso direttamente dalla Commissione o attraverso intermediari finanziari regolamentati. È anche possibile ricorrere a gestori di fondi invece che a tali intermediari finanziari. In entrambi i casi (secondo l'articolo 26) l'impresa sociale dovrà fornire le informazioni necessarie a compilare rapporti sulle «[...] azioni finanziate e i loro risultati anche in termini di [...] impatto sociale, creazione di posti di lavoro e sostenibilità [...]».

⁽⁹⁾ Versione regolamenti FEIS 15 marzo 2013. articolo 3 1(d). <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2012-0194+0+DOC+XML+VO//IT>

⁽¹⁰⁾ Proposta di regolamento del Parlamento europeo e del Consiglio sul programma dell'Unione europea per il cambiamento sociale e l'innovazione 11757/13 Bruxelles 9 luglio 2013.

In realtà i requisiti della misurazione dell'impatto sociale nel quadro dell'EaSI sono verosimilmente inferiori a quelli del FEIS. Questo perché:

- tali requisiti non sono condizioni per ottenere il finanziamento, ma per ottenere informazioni più estese per consentire ai finanziatori di presentare un rapporto sull'efficacia generale;
- gli importi finanziati possono anche essere (forse in maniera significativa) inferiori, quindi la proporzionalità suggerisce standard di misurazione e di rendicontazione inferiori.

Quadro di applicazione della legislazione

- 2.8.** Ogni Stato membro cercherà di applicare sia la legislazione FEIS che EaSI, ma anche la misurazione dell'impatto sociale in generale, in funzione della propria situazione. Poiché i loro mercati e funzioni sociali interagiscono, è previsto che questa legislazione non sarà in vigore in maniera isolata all'interno di ogni Stato membro. Saranno incluse le imprese sociali che operano anche a livello internazionale e sono previsti finanziamenti che non saranno investiti solamente in imprese sociali all'interno di un singolo Stato membro. La misurazione dell'impatto sociale prevista dovrà tenere conto di tali fattori.
- 2.9.** La diversità tra gli Stati membri, per quanto attiene all'applicazione di questa legislazione, può essere suddivisa in quattro aree: contesto geografico/demografico; struttura del mercato per la fornitura dei servizi e dei finanziamenti; contesto legislativo e regolamentare; governance e responsabilità. Ognuno di essi è descritto di seguito:

2.9.1. Contesto geografico e demografico

Tale contesto può essere suddiviso in quattro aree di analogie e differenze tra gli Stati membri, tra regioni all'interno di ogni Stato membro e tra comunità ⁽¹¹⁾ all'interno di essi:

- Esigenze sociali, che variano per natura, profondità e in base a quali soluzioni daranno certi effetti;
- Provvedimenti disponibili per soddisfare tali esigenze e modalità di accesso per coloro che ne hanno bisogno;
- Grado in cui la disposizione nazionale è suscettibile di soddisfare, o soddisfa, tale esigenza, sia direttamente che finanziando terzi per soddisfarla;
- Posizioni, concentrazioni e tipi di popolazioni e comunicazioni tra di esse.

2.9.2. Struttura del mercato per la fornitura di servizi e finanziamenti

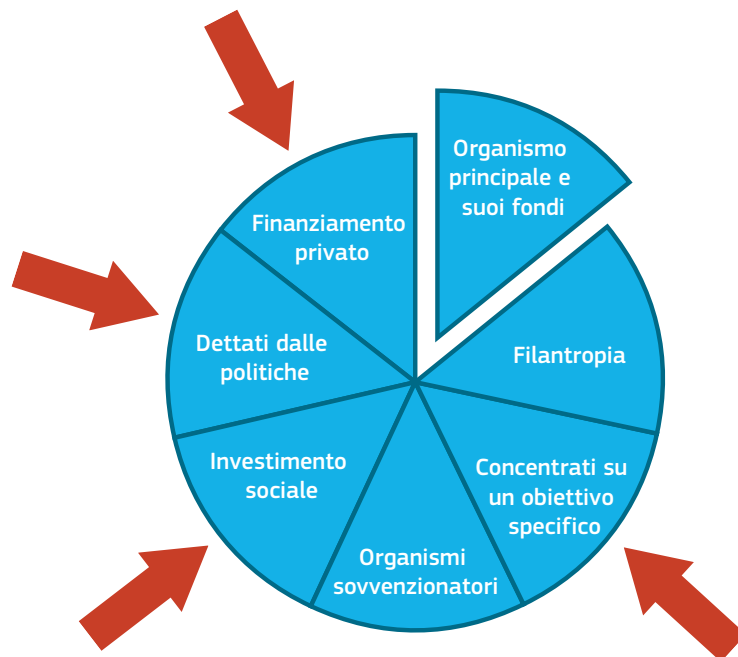
Le imprese sociali decidono di svolgere ruoli diversi, sia per quanto riguarda l'erogazione di servizi che l'influenza e le loro politiche e sono percepite in maniera diversa all'interno dei loro Stati membri. Inoltre, per la maggior parte, non operano in maniera isolata, ma in reti (informali o deliberatamente collaborative) per erogare un servizio efficace. La loro partecipazione a tali reti può aver luogo come principale fornitore di un servizio, come co-fornitore o come principale fornitore che influenza o controlla gli altri per il raggiungimento collettivo del cambiamento sociale.

Considerando i modelli di finanziamento, molti Stati membri vedono i cambiamenti come mezzi tradizionali per finanziare o investire in sviluppo dei servizi e nuove fonti stanno emergendo. Nell'insieme, queste possono essere suddivise in sette macro aree come rappresentato nella **Figura 1**. I finanziamenti dettati dalle politiche e destinati a un obiettivo in genere provengono da fonti pubbliche e possono essere erogati sotto forma di investimenti, ma sono più spesso i corrispettivi pagati per i servizi prestati. Come tali, essi comprendono:

- la sovvenzione principale (una concessione di finanziamenti per istituire e mantenere un fornitore di servizi che non sia una sovvenzione per un servizio specifico);
- un finanziamento per costi diretti della prestazione;
- un pagamento per i risultati o il successo ottenuti.

⁽¹¹⁾ Una comunità può essere reale (nel senso di persone che abitano all'interno di una determinata area), socio-demografica (riunita intorno a una necessità comune o analoga, ma che non dà luogo a interazione sociale) o virtuale (comunità come le industrie o le comunità on line che condividono necessità comuni, obiettivi e diversi gradi di interazione senza incontrarsi regolarmente nel senso fisico del termine).

Figura 1: Fonti di finanziamenti e investimenti per impresa sociale (Clifford 2013)



Gli organismi che concedono delle sovvenzioni in genere rispettano una serie di disposizioni analoghe relative a finanziamenti che non costituiscono un investimento, ma stanno facendo sempre più ricorso all'investimento. I fornitori di investimenti sociali sostengono tali organismi e le fonti di finanziamento privato, che per molti anni hanno sostenuto il settore pubblico del volontariato e di comunità (SVC) in numerosi Stati membri, oltre a erogare finanziamenti ai fornitori dei servizi pubblici.

2.9.3. Contesto legislativo e regolamentare

Nei vari Stati membri le imprese sociali hanno forme diverse di costituzione e sono disciplinate da quadri legislativi e regolamentari diversi. Stanno nascendo nuove forme di costituzione per soddisfare le necessità dei mercati di imprese sociali (ad esempio le *Charitable Incorporated Organisations* e le *Community Interest Companies* nel Regno Unito e le *Société d'Impact Sociétal* in Lussemburgo). Altre hanno acquisito nuovi obiettivi e modalità di sviluppo in contesti diversi (ad es. l'impiego, sempre nel Regno Unito, delle *Industrial and Provident Societies* per gli investimenti comunitari nelle energie rinnovabili, tutt'altra cosa rispetto agli investimenti cooperativi collettivi delle origini, nel secolo XIX, nelle industrie locali e nelle mutue).

In alcuni Stati membri esistono già delle procedure per la misurazione dell'impatto sociale delle IS che sono state provate con successo e utilizzate per uno o due decenni su larga scala (su centinaia o migliaia di imprese). Queste includono la «*révision coopérative*» che è vincolante per tutte le SCIC (*Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif*, la versione francese delle cooperative sociali) e il «*bilancio sociale*» italiano che è obbligatorio per le IS nel quadro della legge per le imprese sociali e per le cooperative sociali nelle regioni che presentano un'elevata concentrazione di cooperative sociali, come la Lombardia e il Friuli Venezia Giulia.

2.9.4. Controllo, governance e responsabilità

Dovendo impiegare fondi pubblici e grazie al vantaggio costituito dal fatto che i beneficiari sono soggetti più o meno numerosi del settore pubblico, la governance e la responsabilità sono fattori chiave. Nel presente studio il termine «controllo» comprende:

- l'obbligo per i fornitori di servizi di rendere conto (e riconoscere tale assunzione di responsabilità) del denaro pubblico che spendono e del servizio che erogano;
- la necessità di essere trasparenti spiegando come stanno spendendo tali fondi e fornendo dei servizi che soddisfano le esigenze dei cittadini, inclusi i risultati che stanno raggiungendo;
- la necessità che tali organizzazioni incoraggino e facilitino il coinvolgimento dei cittadini, sia gli utenti dei servizi che altri, permettendo loro di esprimere le loro esigenze e impegnandosi nel trovare il modo di soddisfarle;
- la necessità di strutturare la governance all'interno delle organizzazioni e reti coinvolte per rispondere in maniera efficace ai primi tre punti summenzionati.

In tale quadro, ci sono diversi requisiti statutari ed extra-statutari nei diversi Stati membri per quanto concerne:

- rendicontazione della misurazione dell'impatto sociale: alcuni Stati membri (soprattutto Francia e Italia, come indicato sopra) hanno requisiti formali a questo riguardo;
- i metodi con cui i fornitori devono rendere pubblicamente conto di come spendono i fondi pubblici;
- le strutture di imprese in cui possono essere incorporati gli organismi finanziati con risorse pubbliche;
- controllo pubblico e standard di convalida o di audit, nonché il modo in cui sono collegati alle istituzioni politiche e ai governi.

2.10. È molto importante che né il campo di applicazione della legislazione o regolamentazione di secondo livello né gli orientamenti pratici siano strutturati in maniera tale da escludere talune imprese sociali a causa della loro ragione sociale o altri fattori che sono idonei per la loro missione e per l'efficacia del loro funzionamento⁽¹²⁾. Un ambito particolare in cui occorre prestare particolare attenzione è la forma giuridica delle organizzazioni. Qualsiasi limitazione in proposito dovrebbe essere determinata solo dalle esigenze di responsabilità e governance e, dal momento che questo può essere conseguito attraverso un'ampia varietà di strutture, è improbabile che sia opportuno limitare la disponibilità degli investimenti FEIS o il sostegno dell'EaSI in ragione della struttura dell'impresa. Le imprese sociali dovrebbero essere invece definite e caratterizzate in base alla funzione, allo scopo principale e primario, e la misurazione dell'impatto dovrebbe essere fondata ed elaborata sulla base di tali elementi.

⁽¹²⁾ Ad esempio, nel Regno Unito, le imprese sociali (che sono imprese commerciali in senso lato il cui obiettivo primario è generare valore o cambiamento sociale) possono assumere un'ampia varietà di forme giuridiche e costitutive. Un recente seminario sull'impresa sociale tenuto all'Università di Coventry ne ha suggerite oltre una decina, laddove la distinzione «organizzazione di beneficenza o non di beneficenza» si sovrappone a strutture imprenditoriali rigide. Vi sono altre diverse strutture non costituite in società che sono però a tutti gli effetti imprese sociali.

3

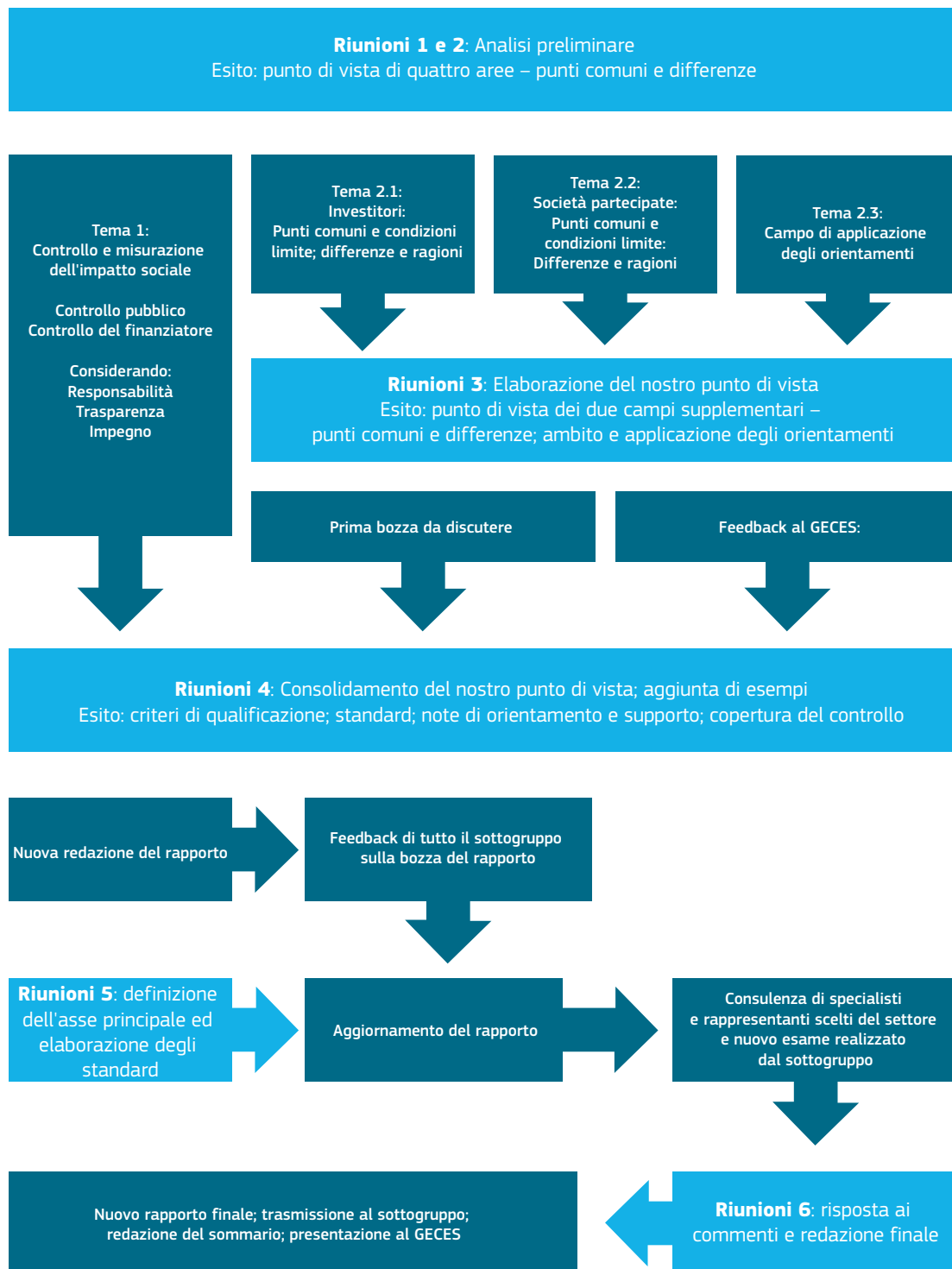
Approccio complessivo al lavoro e alla struttura degli orientamenti



Programma di lavoro del sottogruppo

- 3.1. Il sottogruppo si è incontrato sei volte, nelle seguenti date: 26 novembre 2012, 1° marzo 2013, 19 aprile 2013, 5 giugno 2013, 27 settembre 2013 e 24 ottobre 2013. Il suo programma di lavoro è quello indicato nel diagramma della **Figura 2**.
- 3.2. La revisione è stata suddivisa in una serie di flussi di lavoro come indicato nel diagramma. Il primo incontro è stato dedicato essenzialmente a spiegare agli esperti partecipanti gli scopi e le esigenze della Commissione in questo contesto e soprattutto i requisiti per il FEIS e l'EaSI. Ha inoltre delineato l'organizzazione e il calendario di base del sottogruppo (si prevedevano da quattro a sei riunioni del sottogruppo di un'intera giornata, mentre la relazione sarebbe stata presentata alla fine del 2013). Nella seconda riunione, il sottogruppo ha fatto il punto della situazione sugli approcci alla misurazione dell'impatto sociale più largamente adottati per settori e paesi. Ha incluso i più significativi di questi in una serie di presentazioni realizzate nel secondo e terzo incontro. Inoltre, nel secondo incontro sono stati costituiti dei gruppi a tema che hanno lavorato tra le riunioni e reso noti i risultati della loro riflessione nella terza riunione. Tra il terzo e il quarto incontro i membri del sottogruppo si sono confrontati per chiarire gli aspetti chiave e hanno elaborato la prima bozza del presente rapporto. Un quarto flusso di attività, incentrato sugli aspetti del controllo, è stato presentato al quarto incontro.
- 3.3. Sono state poste all'attenzione del GECES le conclusioni iniziali e i commenti sono stati riferiti al sottogruppo. Tra il quarto e il quinto incontro ai membri del gruppo è stato chiesto di commentare questioni specifiche sollevate durante la discussione nel quarto incontro e nel feedback del GECES. È stata inoltre distribuita una bozza revisionata da discutere.
- 3.4. Nel quinto incontro è stata rivista la bozza di rapporto con il sottogruppo e tutti hanno presentato osservazioni sia orali che scritte. Tra il quinto e il sesto incontro:
 - il rapporto è stato aggiornato tenendo conto delle osservazioni ricevute;
 - il rapporto aggiornato è stato revisionato da:
 - i membri del sottogruppo;
 - un gruppo di esperti più ampio (imprese sociali, finanziatori, gestori di fondi e altri) suggerito dai membri del sottogruppo (si veda l'Allegato 1).
- 3.5. Dopo la presentazione delle conclusioni del sottogruppo alla plenaria del 28 novembre 2013 sono pervenute altre osservazioni. Il rapporto è stato presentato anche alla *Social Impact Investment Taskforce* del G8 nel corso della riunione di Londra del 5 dicembre e nuovamente al Workshop 11 della conferenza della Commissione europea tenutasi a Strasburgo il 16-17 gennaio 2014, dal titolo «Imprenditori sociali: dite la vostra!». In entrambe le occasioni sono pervenuti altri commenti.

Figura 2: Piano di lavoro del sottogruppo relativo alla misurazione dell'impatto sociale



3.6. In questo rapporto e nelle norme da esso proposte e indicate nella seguente sezione C, viene fatta una distinzione tra quattro elementi che intervengono nell'elaborazione di una misurazione significativa dell'impatto sociale. Per ognuno di essi abbiamo scelto una parola che li descrive e li distingue. Tali parole sono:

PROCESSO – La serie di fasi con cui un'impresa sociale o un fondo studia, comprende e illustra come le proprie attività comportino un cambiamento (risultati) e un impatto nella vita degli utenti del servizio e dei soggetti interessati.

QUADRO – Una matrice dei risultati e sub-risultati attesi stabilita nell'ambito delle principali aree di intervento (ad es. istruzione, partecipazione e occupazione giovanile) e che riprende la maggior parte dei risultati che un'impresa sociale dovrebbe perseguire.

INDICATORE — Un modo particolare di attribuire un valore a tali risultati e impatti. Tra gli esempi si annoverano le misurazioni del risparmio nel finanziamento statale o i guadagni in termini di produttività nonché gli indicatori di benessere e vari altri indicatori specifici per gli interventi.

CARATTERISTICHE (di una buona misurazione) — Esse rappresentano la misurazione stimata dei risultati e degli impatti di un intervento o attività che viene riconosciuta e considerata come valida.

Situazione attuale della misurazione dell'impatto sociale

- 3.7.** La misurazione dell'impatto sociale ha suscitato un significativo aumento di interesse. Ciò è dovuto in parte alla crisi finanziaria internazionale e al conseguente aumento della volontà di finanziatori e investitori (pubblici o privati) di concentrare risorse limitate su iniziative con un impatto dimostrabile. Inoltre, fatto ancora più importante, viene riconosciuto dal sottogruppo che la misurazione precisa dell'impatto permette al fornitore del servizio e al commissionario di puntare a una maggiore efficacia nell'erogazione del servizio e di concentrare meglio i propri sforzi per soddisfare le esigenze delle imprese sociali.
- 3.8.** Inoltre i finanziatori e gli investitori, ciascuno di loro propria iniziativa e spinti dai soggetti coinvolti nell'erogazione del servizio, sono sempre più incoraggiati a operare con una misurazione che:
- 3.8.1.** derivi dai servizi misurati;
 - 3.8.2.** uniformi, ove possibile, le diverse esigenze dei finanziatori, nonché quelle degli investitori, evitando così di imporre requisiti contraddittori in materia di misurazione e favorendo la comparabilità tra finanziatori o investitori;
 - 3.8.3.** consenta di evitare che diversi finanziatori o investitori richiedano una diversa misurazione del medesimo intervento;
 - 3.8.4.** sia concepita affinché i servizi rispondano più efficacemente alle esigenze dell'utente del servizio ed estenda la sua qualità e portata.
- 3.9.** In diversi Stati membri la tendenza è quella di incoraggiare gli investitori e i finanziatori del settore pubblico a uniformare e coordinare le loro procedure con quelle dei soggetti coinvolti nell'erogazione del servizio, in modo che la misurazione dell'impatto possa rispondere efficacemente alle due tipologie di esigenze. ⁽¹³⁾
- 3.10.** Il sottogruppo conviene che esiste una serie di approcci per misurare l'impatto sociale, ciascuno dei quali promuove particolari tipi di indicatori, ma che nessuno di questi ha ancora raggiunto il livello di «standard di riferimento». Mentre alcuni di essi sono utilizzati più di altri, è improbabile che uno possa diventare lo «standard di riferimento», poiché la diversità di necessità sociali, di interventi, di scala e l'interesse dei soggetti interessati richiedono informazioni e una presentazione diverse. Inoltre, il sottogruppo dubita fortemente che gli impatti sociali possano essere sintetizzati in un'unica misura capace di offrire confronti equi e oggettivi tra diversi tipi di imprese e diversi tipi di impatto sociale.
- 3.11.** Parrebbe invece esistere una convergenza di base tra i diversi approcci riguardanti le principali fasi del processo che dovrebbero costituire la base per ogni misurazione dell'impatto sociale. Queste fasi implicano, in senso lato, la chiara individuazione dell'impatto sociale desiderato, dei soggetti interessati coinvolti, nonché di una «teoria del cambiamento» per l'impatto sociale ⁽¹⁴⁾, e l'istituzione di una procedura precisa e trasparente per la misurazione e la rendicontazione di **input, esito, risultati** e per valutare quindi l'**impatto** effettivamente conseguito, seguito da una fase di «apprendimento» per migliorare gli impatti e rifinire il processo. Questo viene definito come processo iterativo.
- 3.12.** Il «cambiamento» realizzato – il risultato;
- si situa fra cosa sarebbe successo senza l'intervento e fra quello che è effettivamente successo;
 - può essere quindi una conservazione di risorse o di una situazione piuttosto che un cambiamento.

⁽¹³⁾ Clifford, Markey e Malpani (2013); Hehenberger, Harling e Scholten (2013); Ní Ógáin, E., Hedley S., e T. Lumley, (2013) Mapping Outcomes for Social Investment. Londra. NPC. www.thinknpc.org

⁽¹⁴⁾ Ossia analisi dettagliata e descrizione di come e perché l'iniziativa considerata può avere un impatto sui soggetti interessati in modo che siano conseguiti gli obiettivi.

- 3.13.** È convinzione diffusa che nessun insieme di indicatori possa essere concepito in maniera discendente per misurare l'impatto sociale in tutti i casi. Questo per una serie di ragioni:
- 3.13.1.** in primo luogo, la varietà degli impatti sociali desiderati dalle imprese sociali è molto ampia e nessuna metodologia può rilevare tutti i tipi di impatti in modo equo o oggettivo;
 - 3.13.2.** in secondo luogo, mentre ci sono alcuni indicatori quantitativi che sono comunemente usati, questi raramente riescono a rilevare taluni aspetti qualitativi essenziali o, con la loro enfasi sull'aspetto quantitativo, possono rappresentare in maniera errata o sottovalutare l'aspetto qualitativo che ne è alla base;
 - 3.13.3.** in terzo luogo, poiché, a causa del lavoro e della natura a forte densità di dati della misurazione dell'impatto, ottenere una valutazione precisa spesso è in contrasto con l'esigenza chiave della proporzionalità. Il tempo dedicato a ogni esercizio di misurazione e il livello di precisione richiesto e raggiunto in tale esercizio devono essere proporzionali alle dimensioni dell'impresa, al rischio e alla portata dell'intervento realizzato;
 - 3.13.4.** in quarto luogo, poiché, in un'area caratterizzata da un'ampia varietà della natura delle attività, degli obiettivi perseguiti e dei tipi di IS che le realizzano, esiste un compromesso chiaro tra il raggiungimento della comparabilità delle attività attraverso l'uso di indicatori comuni e l'impiego di indicatori utili e pertinenti per la gestione dell'impresa sociale; l'aumento della comparabilità (artificiale) può comportare una perdita di pertinenza;
 - 3.13.5.** in quinto luogo, poiché la misurazione dell'impatto e il mondo delle imprese sociali si sono evoluti assai rapidamente, è difficile attenersi a una medesima norma per diversi anni.
- 3.14.** Dovremmo qui operare una distinzione tra un singolo indicatore (un sistema di calcolo e valutazione), che è sconsigliato, e un quadro per gli indicatori che è invece consigliato. Quest'ultimo offre una macro struttura adatta per la maggior parte dei casi, che mostra le differenze tra i diversi tipi di intervento, ma riconosce che, per ognuno di questi tipi, gli indicatori possono essere selezionati in funzione di un'ampia gamma di indicatori.
- 3.15.** Nel complesso, è opinione diffusa tra professionisti del settore, gestori di fondi e IS che ogni tentativo di imporre «dall'alto» una serie chiusa di indicatori predeterminati rischia di essere altamente controproducente. Si ritiene infatti che gli indicatori scelti in molti casi non sarebbero in linea con le esigenze e gli obiettivi delle imprese sociali. L'imposizione di un indicatore inadeguato potrebbe diventare un requisito puramente «burocratico» con scarso valore intrinseco per l'impresa sociale, imponendo dei costi che non contribuiscono a far raggiungere all'impresa sociale i propri scopi sociali e sprecando di fatto dei fondi che dovrebbero essere utilizzati adeguatamente per garantire l'impatto sociale. Potrebbe addirittura rivelarsi un incentivo perverso che spinge i comportamenti nella direzione sbagliata e lontano dalla realizzazione efficace di risultati validi. Potrebbe anche portare le imprese a «manipolare il sistema», organizzandosi in maniera tale da massimizzare i propri risultati rispetto alla misurazione, piuttosto che fare del proprio meglio per raggiungere il maggiore impatto sociale possibile.
- 3.16.** Laddove i pagamenti del finanziatore sono basati sugli indicatori dei risultati derivati dalle valutazioni dell'impatto sociale e dalla teoria del cambiamento, il rischio di incentivi perversi è considerevole. Questo accade, ad esempio, per il pagamento attraverso strumenti di risultati quali le obbligazioni a impatto sociale. In tali circostanze è importante che siano adottate le opportune misure affinché le misurazioni rispecchino i risultati e gli impatti desiderati e che non ci si concentri invece solamente su quello che incentiva i pagamenti del finanziatore.
- 3.17.** I professionisti del settore (e i fornitori di servizi e gestori di fondi) temono che la Commissione possa imporre una procedura gravosa e costosa che è in ultima istanza estranea alle esigenze delle IS e agli interessi dei loro beneficiari. In qualche misura questo potrebbe riflettere una tendenza tra gli attuali finanziatori a imporre talvolta dei requisiti di misurazione per soddisfare i propri requisiti presunti senza specificare chiaramente come saranno utilizzati né utilizzandoli effettivamente una volta prodotti. Tutto questo avviene in un contesto in cui, in pratica, molte organizzazioni stanno incontrando delle difficoltà a

monitorare i *risultati*, per non parlare della quantificazione degli impatti, che può essere un esercizio molto complesso che richiede conoscenze avanzate. ⁽¹⁵⁾

- 3.18.** Affinché la misurazione dell'impatto sociale abbia un valore duraturo, l'operazione della misurazione dovrebbe contribuire significativamente alla buona gestione dell'IS. Occorre notare che questo riflette sia il parere delle stesse IS che quello degli investitori che le hanno finanziate. Se l'obiettivo viene conseguito, la misurazione dell'impatto sociale non è soltanto uno strumento per accedere al finanziamento, ma anche per aiutare l'organizzazione a funzionare meglio e ad apprendere. Questa è una condizione importante per il raggiungimento di una reale adesione da parte delle IS. Le IS, in particolare quelle piccole, possono avere ancora molto da apprendere dall'adozione di norme migliori in materia di gestione ed elaborazione dei rapporti; l'iniziativa della Commissione dovrebbe quindi essere vista da una prospettiva di sviluppo del know-how, piuttosto che come uno strumento di selezione.
- 3.19.** Un altro importante beneficio dell'iniziativa della Commissione potrebbe essere che, se venisse elaborata una norma ampiamente accettata, questa avrebbe il vantaggio di semplificare il panorama. Ciò permetterebbe di tagliare i costi per l'elaborazione dei rapporti, poiché attualmente ogni finanziatore e numerosi investitori impongono le proprie esigenze, spesso diverse, in materia di elaborazione dei rapporti e di finanziamento, sprestando risorse dell'IS che deve presentare più rapporti che soddisfino le varie esigenze. Permetterebbe inoltre alle imprese sociali di adottare rapporti migliori più rapidamente, perché attualmente le IS sono spesso disorientate in merito all'eventuale approccio da adottare e quindi restie a investire nel know-how necessario per acquisire le necessarie competenze in un particolare metodo di misurazione. Tuttavia una tale semplificazione non dovrebbe essere un obiettivo in sé e per sé: non dovrebbe condurre a una standardizzazione eccessiva delle azioni.
- 3.20.** Nonostante tali timori, permane una base comune che è sempre valida in tutti gli Stati membri, ossia che i principi di base di una buona misurazione dell'impatto sociale si trovano nella narrazione (storia) dell'intervento e delle vite che questo ha cambiato. ⁽¹⁶⁾ Se questo è ben documentato e spiegato, convalidato e utilizzato come base di partenza, allora può essere scelta una quantificazione che soddisfi le esigenze del pubblico, sia essa interna o esterna. Anche se l'intervento e i risultati sono determinati, la loro misurazione può variare in funzione di:
- 3.20.1.** il periodo di tempo in cui viene riconosciuta la misurazione;
- 3.20.2.** la misurazione scelta (finanziaria o meno ⁽¹⁷⁾, nonché varie forme di misurazione e relativa presentazione);

Esempio di misurazione 1

Da Eurodiaconia (membro Diakonien Austria).

L'investimento sociale è una modalità di crescita per occupazione, qualità della vita e sostenibilità regionale.

Nell'ultimo decennio in Europa, i posti di lavoro nel settore sociale e sanitario sono aumentati più che in ogni altro settore. Inoltre, gli investimenti in questi settori hanno prodotto più posti di lavoro – ogni milione di euro investito ha creato 17 nuovi posti di lavoro, rispetto ai 13 del settore dell'energia e gli appena 11 degli altri settori. Questi servizi riducono l'ineguaglianza in ogni paese attraverso, tra gli altri, la sanità pubblica, l'assistenza ai bambini e l'istruzione. Inoltre, le persone che operano nei settori sanitario e sociale vivono dove le necessità sono maggiori, quindi, in genere, in regioni svantaggiate. Ciò comporta l'introduzione di nuove fonti essenziali di reddito in tali aree.

L'impatto dell'investimento nei servizi sociali, in particolare nella prevenzione precoce, è elevato – il ritorno dell'investimento sui bambini può oscillare ovunque tra gli otto e i sedici euro per ogni euro investito. Il vantaggio è reciproco; le persone usufruiscono di redditi più elevati e maggiore occupazione, le regioni svantaggiate hanno maggiori possibilità di migliorare le loro infrastrutture e c'è un ritorno elevato per gli investitori.

⁽¹⁵⁾ Le principali difficoltà connesse alla quantificazione dell'impatto risiedono nella definizione della teoria del cambiamento e nell'elaborazione di una strategia destinata a misurarne risultati e impatti. Nella maggior parte dei casi la teoria consapevole del cambiamento è per lo più qualitativa. Inoltre, mentre la misurazione degli investimenti e della produzione richiede principalmente una buona organizzazione (ossia un buon monitoraggio della spesa, della quantità di interventi realizzati ecc.), può essere più difficile in alcuni casi monitorare i risultati, poiché per questo è necessario risalire ai beneficiari degli aiuti che possono essere stati persi di vista dalle IS da molto tempo. Al momento della quantificazione (finanziaria) dell'impatto possono presentarsi difficoltà analitiche maggiori poiché questa richiede inevitabilmente una stima di fattori difficili da misurare come la «effetto inerziale», «l'attribuzione», lo «dislocazione» e la «durata» degli impatti. Tuttavia, è possibile, nella maggior parte dei casi, comprendere chi contribuisce a cosa per la realizzazione dei risultati.

⁽¹⁶⁾ Alcuni ricercatori di scienze sociali e della gestione la definirebbero «storia» dell'intervento; come le sue attività influiscono sulle vite degli utenti del servizio e i risultati che ne conseguono.

⁽¹⁷⁾ Ad es.: indicatori del benessere o un certo numero di sistemi di punteggio nel settore sanitario come il BRIEF per la cognizione e la funzione esecutiva.

3.20.3. il punto di vista (da quali prospettive è considerata la misurazione; ad es. il finanziatore pubblico dei servizi che cerca una combinazione di risparmi incassabili e risultati; o l'utente del servizio che mira all'efficacia dell'intervento impegnandosi con loro e le loro famiglie e cambiando le loro vite); e/o

3.20.4. l'ambito (il campo o visione o orizzonte considerato: l'ampiezza dell'effetto diretto riconosciuto nel principale approccio della misurazione).

È di fondamentale importanza che la misurazione sia adattata all'intervento e allo scopo per cui viene effettuata.

3.21. In risposta ai requisiti della legislazione nel quadro del FEIS e dell'EaSI, ma riflettendo anche le diverse realtà della misurazione in un ambiente altamente variegato, le raccomandazioni del sottogruppo coprono i quattro elementi indicati al paragrafo 3.5 sopra, ossia:

4 ELEMENTI	STANDARD PROPOSTO	FEIS	EaSI
Processo	Processo trasparente a cinque fasi applicabile a tutte le misurazioni dell'impatto sociale. Approvazione e convalida adeguate di queste fasi.	Processo a cinque fasi.	Processo a cinque fasi.
Quadro	Elaborazione di una matrice dei risultati e dei sub-risultati attesi che fornisca indicatori probabili all'interno di ciascuno di essi. L'IS può decidere di utilizzarne altri, ma deve spiegare perché sono più adatti alle circostanze.	Utilizzo previsto di un quadro o spiegazione delle ragioni per cui sarebbe preferibile un altro indicatore di risultato.	Utilizzo previsto di un quadro o spiegazione delle ragioni per cui sarebbe preferibile un altro indicatore di risultato.
Indicatori	Libertà di scelta dell'indicatore, affinché la misurazione rimanga idonea per l'intervento e le esigenze dei soggetti interessati.	Mentre gli indicatori della misurazione finanziaria possono riscontrare il favore di qualcuno, gli investitori sembrano non insistere su di essi e preferire invece un insieme di indicatori. I gestori di fondi lavoreranno con le IS per selezionare gli indicatori opportuni.	L'indicatore, occorre ribadire, deve essere specifico per un intervento, ma il suo compito è quello di agevolare la presentazione di rapporti della Commissione europea sull'efficacia dei finanziamenti per la realizzazione delle politiche comunitarie. L'indicatore viene quindi selezionato sulla base dell'interazione tra l'intervento e i risultati della politica d'innovazione nel settore della microfinanza e nel campo sociale dell'EaSI.
Caratteristiche	Chiari standard di divulgazione minimi per mantenere la trasparenza.	Standard divulgazione applicabili.	Standard divulgazione (forse) meno esigenti per gli investimenti o sovvenzioni di minore importanza.

3.22. Questo approccio consentirà di garantire se la misurazione è stata effettuata secondo standard accettabili, ma rimarrà flessibile per quanto attiene alle sfumature e differenze degli interventi misurati.

3.23. In altri termini, questo impone uno standard minimo che tutte le misurazioni dell'impatto sociale devono studiare e spiegare:

- i risultati ottenuti;
- per chi (per quali soggetti interessati);
- come vengono raggiunti tali risultati;
- il loro impatto, considerando attribuzione, dislocazione, effetto inerziale e esaurimento.

Un'IS o un gestore di fondi deve comprovare tali elementi e si concentrerà generalmente sui risultati e sugli indicatori che rientrano in un quadro, senza dovere necessariamente utilizzare un particolare indicatore.

4

Principi e definizioni relativi alla misurazione

I vantaggi della misurazione

4.1. I vantaggi risultano dal fatto che un'organizzazione misura il proprio impatto rispetto alle proprie intenzioni e ricadono sia sulla propria organizzazione (vantaggi interni), sia sulla collaborazione con i soggetti interessati (vantaggi esterni). Tali vantaggi risultano da ciascuna delle cinque fasi di misurazione dell'impatto come indicato alla **Figura 3**.

4.2. Passiamo all'esame di ciascuna delle fasi:

4.2.1. In fase di **pianificazione** i soggetti interessati esterni possono comprendere e decidere di sostenere il servizio proposto e, in alcuni casi, gli utenti del servizio possono decidere come utilizzeranno il servizio al fine di massimizzarne l'effetto. Internamente, la pianificazione consente di gestire le risorse (accresciute da un impegno esterno efficace durante la fase di pianificazione) e di assegnarle più efficacemente laddove hanno maggiori probabilità di produrre i risultati auspicati.

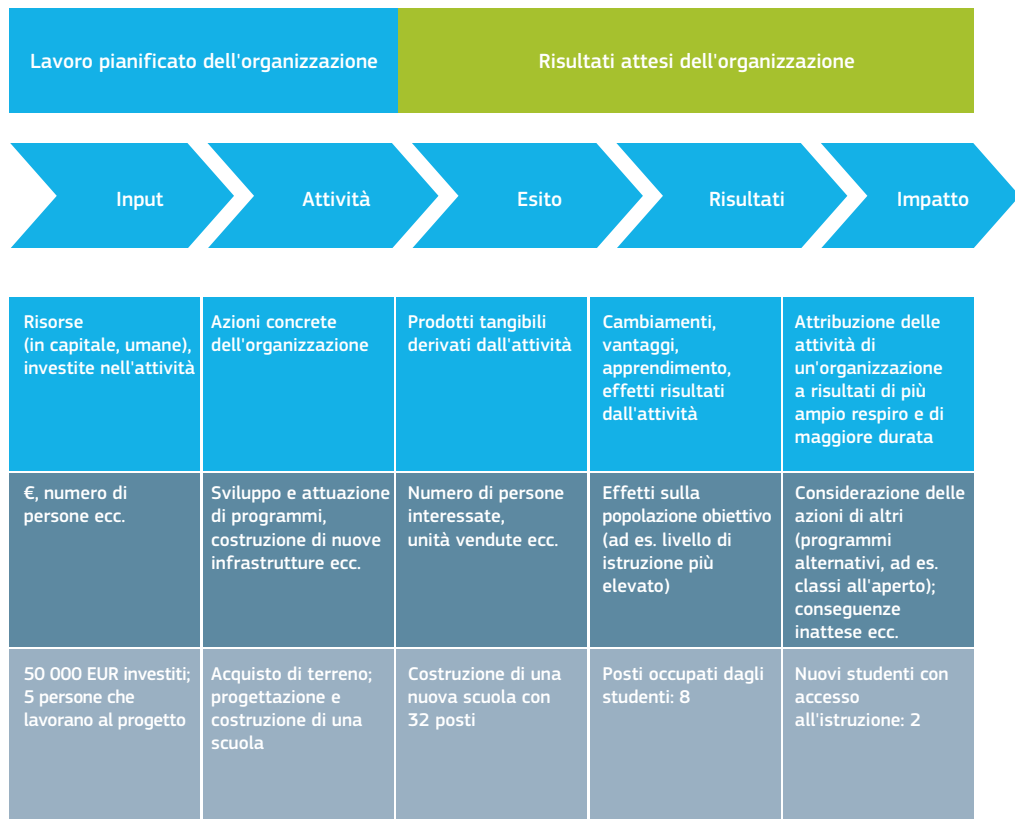
4.2.2. Nella fase della **partecipazione** vengono identificati i soggetti interessati beneficiari, viene riconosciuto il tipo di vantaggio di cui beneficiano e viene loro richiesta una risposta. In parte tale risultato è ottenuto elaborando l'idea secondo cui la collaborazione comporta vantaggi potenziali. Analogamente i soggetti interessati interni – dipendenti, dirigenti, volontari e amministratori, presenti e passati – apprenderanno insieme i dettagli dell'intervento proposto e condivideranno le informazioni nell'attesa del valore positivo futuro.

4.2.3. Nella fase di **definizione delle misure pertinenti** l'intervento pianificato e i risultati e impatti che può produrre, adattati ai soggetti interessati che ne beneficeranno, può essere riesaminato per elaborare delle misure. Tale processo diviene un'esperienza di apprendimento unificatrice. Consente anche la pianificazione dell'esercizio della misurazione oltre a migliorare lo sviluppo di tale servizio durante la misurazione. Ciò garantisce una base solida per l'assegnazione delle risorse e per le decisioni in materia di investimenti.

Figura 3: Fasi della misurazione dell'impatto e vantaggi per i soggetti interessati. Clifford (2013) a un seminario internazionale dell'ITC e del ministero del Lavoro bulgaro sul valore dell'impresa sociale (aprile 2013). Aggiornato da EVPA (2013)



**Figura 4: tratto dalla (bozza di) Guida 2012 dell'EVPA.
Definizioni chiave nella misurazione dell'impatto**



4.2.4. La fase di **misurazione, convalida e valutazione** aiuta le parti interne ed esterne a concentrare i propri sforzi su quello che produrrà i risultati desiderati. Consentirà di migliorare costantemente i servizi e la partecipazione a questi ultimi oltre a spingere le parti ad avvicinarsi e sostenersi.

4.2.5. Infine la fase di **elaborazione dei rapporti, apprendimento e miglioramento** ne sostiene la portata, sia per raggiungere il maggior numero di potenziali partner e utenti del servizio, sia per incoraggiare il personale e i dirigenti interni responsabili dell'erogazione del servizio mostrando loro quanto sia prezioso il lavoro da essi svolto. Aiuta inoltre gli investitori e i finanziatori ad apprendere in maniera più proficua, oltre ad agevolare la costituzione di un partenariato utile a livello di fornitore del servizio.

4.3. Sono cinque i punti chiave per quanto riguarda la misurazione dell'impatto ⁽¹⁸⁾:

4.3.1. La misurazione dovrebbe essere guidata dalla narrazione («storia») dell'intervento e dall'esigenza delle organizzazioni che lo realizzano: di conseguenza è di primaria importanza che i metodi di misurazione siano a livello dell'IS;

4.3.2. La misurazione esiste in un mondo reale definito dal contesto del mercato, dalle dinamiche politiche, dalla cultura e dal contesto sociale;

4.3.3. La misurazione varia in risposta a diversi contesti di committenza, cui dovrebbe essere sensibile senza lasciarsi guidare;

4.3.4. I pareri degli investitori elaborano e influenzano il modo in cui la misurazione può e dovrebbe essere condotta in futuro, ma si concentrano sul modo in cui l'IS consegue risultati rispetto agli scopi e obiettivi prefissati;

⁽¹⁸⁾ Clifford J., Markey K., e N. Malpani. (2013). Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK. Londra. E3M

4.3.5. Le esigenze degli investitori in materia di misurazione devono essere anche bilanciate con le necessità e aspettative di altri soggetti interessati, inclusa la stessa IS e i suoi beneficiari.

Figura 5: Dimensioni della performance sociale a cura della SPTF



I principi di base dell'impatto sociale

4.4. La misurazione dell'impatto è basata su un diagramma di flusso ampiamente riconosciuto, noto come «catena del valore dell'impatto», «teoria del cambiamento» o «modello logico». Il diagramma di flusso è riportato nella **figura 4**, tratta dalla Guida dell'EVPA ⁽¹⁹⁾. Il **figura 5**, «Dimensioni della performance sociale», realizzato dalla SPTF francese, offre un'altra presentazione utile. Tali grafici corrispondono alle osservazioni esposte in altre guide, inclusa la recente Avise-Essec-Mouves in Francia ⁽²⁰⁾.

4.4.1. Un'impresa sociale, o uno dei suoi progetti, dispone di una riserva di risorse, denominate **input**. Questi possono essere finanziari, intellettuali, umani, strumentali o altro.

4.4.2. Attraverso tali input, essa svolge le proprie **attività**. Sviluppate sulla base di un modello finanziario equilibrato e dotato di fondi adeguati, queste attività si preoccupano innanzitutto di creare miglioramenti – cambiamenti – nella vita dei beneficiari.

4.4.3. Le attività presentano punti di contatto con i beneficiari, detti **esito**. Si può trattare, ad esempio, della presenza dell'utente del servizio a un corso o a un programma, la fornitura di un prodotto che il beneficiario utilizzerà in futuro, la creazione di un'interazione sociale – una comunità – per sostenerli o di un processo che interessa la vita del suo beneficiario, nonché un protocollo medico combinato alla fisioterapia o altre terapie per permettere un recupero completo. In ciascun caso l'esito è il mezzo che consente di ottenere un risultato o un impatto e non il risultato stesso.

4.4.4. Attraverso le attività e gli esito si ottiene il cambiamento nella vita dei beneficiari (sia gli utenti diretti del servizio che altri soggetti interessati, quali le famiglie, comunità, dipendenti, lo Stato ed altri fornitori di servizi). Questi cambiamenti sono i **risultati** di questo processo e sono definiti come la differenza tra la situazione che si sarebbe verificata senza la presenza del servizio o del prodotto interessato e la situazione che invece si è verificata grazie alla

⁽¹⁹⁾ Hehenberger, L., Harling, A-M., e Scholten, P. (2013). A Practical Guide to Measuring and Managing Impact. EVPA Knowledge Centre.

⁽²⁰⁾ Leclair, C., Dupon, A., Sibeude, T., e H. Sibille. 2013. Petit Précis de L'evaluation de L'impact social. Tratto da www.avise.org.

sua presenza. Tali risultati possono essere a breve o a lungo termine, in funzione del bisogno soddisfatto e del servizio o prodotto fornito. Di norma i risultati sono descritti come **primari** (una conseguenza ragionevolmente diretta del servizio o del prodotto nella vita dell'utente del servizio) o **secondari** (un effetto indiretto nella vita dell'utente del servizio – « e così sono stati in grado di... » – o nella vita di altre persone).

4.4.5. I risultati possono essere quindi valutati in termini di **impatto** sulla vita di tale persona o del valore ottenuto per un determinato soggetto interessato (persona) in ragione del servizio o prodotto fornito. Questo esclude il guadagno apportato dall'intervento di altri e tiene conto sia degli effetti positivi che di quelli negativi (questi ultimi sono noti come dislocazione) nonché di:

- attribuzione: in quale misura l'impresa sociale è responsabile del risultato, in contrapposizione con il risultato ottenuto per l'intervento di altri;
- effetto inerziale: risultato che si sarebbe prodotto comunque, a prescindere dall'intervento;
- esaurimento: la tendenza degli effetti di un intervento in un particolare momento a diminuire nel tempo.

4.5. Il modello logico che collega questi cinque elementi è noto come **teoria del cambiamento** ed è fondamentale. Tale modello mostra e spiega il nesso causale tra le attività intraprese e i risultati e l'impatto attesi. Il ragionamento sottostante deve essere compreso e spiegato in ogni circostanza. Deve essere sempre suffragato da elementi di prova proporzionati che spiegano i motivi per cui si suppone che tali risultati derivino da tale attività.

4.6. Occorre notare che alcuni operatori del settore confondono e non distinguono fra i risultati e l'impatto. Attribuiscono delle caratteristiche diverse (attribuzione alternativa) e altri aggiustamenti come definito alle **Figure 3, 4 e 6**, ma non definiscono i risultati e l'impatto come due elementi diversi. Un'altra confusione terminologica risiede nella tendenza di alcuni a identificare gli esiti, chiamandoli poi «risultati». Tale confusione è indubbiamente più diffusa tra i finanziatori del settore pubblico. In entrambi i casi la presente rapporto segue le interpretazioni e l'utilizzo delle parole più diffusi.

4.7. Le cinque fasi che costituiscono la teoria del cambiamento possono essere definite e illustrate nelle tabelle delle pagine seguenti:

	Definizione	Esempio 1: assistenza domiciliare a pazienti colpiti da ictus (incidente cerebrovascolare o AVC)	Esempio 2: creazione di occupazione per i giovani attraverso un sistema di sostegno pedagogico e attività svolta da tutori
Input	<p>Che cosa viene utilizzato:</p> <p>Le risorse investite nell'attività, che possono includere denaro, competenze e tempo di individui e organizzazioni, edifici e altri beni fissi come macchinari.</p> <p>Tra le risorse utilizzate possono esserci anche i risultati, nel caso in cui il personale o i volontari traggano profitto dal volontariato. Un esempio potrebbe essere il programma di riabilitazione per alcolisti. Questi sono aiutati da assistenti che permettono loro di mantenersi sobri grazie al ruolo da essi rivestito.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sono necessari finanziamenti (€, \$, £) per coprire le spese degli ergoterapisti che lavoreranno con i pazienti colpiti da ictus; ■ dei locali e degli strumenti con cui lavorano; ■ del tempo e delle competenze dei terapisti, nonché degli amici e della famiglia della persona colpita da ictus. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sono necessari finanziamenti (€, \$, £) per coprire le spese dei corsi di formazione e il tempo o la formazione dei tutori; ■ per i locali e altri strumenti che rappresentano risorse chiave; ■ per il tempo e le competenze di formatori e tutori, alcuni dei quali potrebbero essere volontari. Se sono coinvolti dei volontari, i soggetti interessati possono preferire il ricorso a un valore nozionale per calcolare il tempo dedicato all'attività, per riflettere il fatto che essi potrebbero altrimenti fare volontariato per un'altra attività utile.

	Definizione	Esempio 1: assistenza domiciliare a pazienti colpiti da ictus (incidente cerebrovascolare o AVC)	Esempio 2: creazione di occupazione per i giovani attraverso un sistema di sostegno pedagogico e attività svolta da tutori
Attività	<p>Che cosa viene realizzato:</p> <p>Il lavoro intrapreso utilizzando queste risorse con lo scopo di fornire il risultato desiderato.</p>	<p>I terapeuti lavorano a casa e presso impianti sportivi locali per aiutare il paziente colpito da ictus a elaborare strategie di adattamento e programmi di esercizi che accelerino la riabilitazione. Essi lavorano con gli amici e la famiglia del paziente per consentire loro di comprendere i suoi bisogni, in modo che possano essere coinvolti e fornire assistenza. In altre parole, contribuiscono a creare reti di sostegno intorno al paziente, estendendo l'ambito del trattamento.</p>	<p>Un programma combinato di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ attività di gruppo per sviluppare il sostegno di un gruppo di pari; ■ sviluppo delle competenze di base per rafforzare la fiducia e migliorare l'accesso all'apprendimento; ■ coinvolgimento diretto dei datori di lavoro nel programma che offre formazione reale e accesso diretto all'occupazione; ■ tutoraggio dei singoli, reso da tutori nominati dal datore di lavoro.
Esito	<p>In che modo interessa i destinatari:</p> <p>I risultati dell'attività: i punti di interazione con il diretto beneficiario. Indicatori che mostrino che i beneficiari sono stati coinvolti nell'attività.</p> <p>Questo non si estende però all'efficacia dell'intervento. Questo aspetto è compreso nel risultato e nell'impatto.</p>	<p>Quanti pazienti colpiti da ictus sono presi in cura e quanti corsi o incontri frequentano.</p> <p>Quanti assistenti frequentano insieme a loro.</p>	<p>Quanti giovani frequentano i corsi; quanti iniziano a lavorare con i datori di lavoro che partecipano al programma.</p>
Risultato (sociale)	<p>Il cambiamento generato come risultato:</p> <p>L'effetto sociale (cambiamento) sia a breve che a lungo termine generato dall'attività intrapresa in vista di un cambiamento sociale che tenga conto sia dei cambiamenti positivi che di quelli negativi, delle conseguenze previste e impreviste, nonché degli effetti sui beneficiari designati e su altri.</p> <p>Il risultato può essere conseguito attraverso la fornitura di servizi o prodotti o il coinvolgimento delle persone come input nella fornitura di tali servizi.</p>	<p>Come i pazienti colpiti da ictus sono in grado di cambiare il loro comportamento in risposta all'attività intrapresa in modo da facilitare il recupero o adattarsi meglio a una disabilità residua.</p> <p>Il risultato è uno stile di vita modificato, con attività diverse e un carico di assistenza inferiore per le persone che si occupano del paziente. Questo può far ridurre l'insorgere di depressione, gravare meno sul sostegno finanziario dello Stato dovuto per le loro cure. Può anche significare il ritorno al lavoro o comunque accelerare tale ritorno rispetto a quanto sarebbe invece potuto accadere. Può anche significare un cambiamento nello stile di vita di assistenti e familiari poiché essi saranno liberi di tornare al lavoro e occuparsi di altri soggetti, come i figli, all'interno della famiglia.</p> <p>Un aspetto negativo potrebbe essere un cambiamento nei rapporti all'interno della famiglia tale da portare la persona che si occupa dell'assistenza a perdere il proprio ruolo come guida del programma di assistenza.</p> <p>Qui gli indicatori si concentrano sulle misurazioni pertinenti dei costi e degli effetti delle cure alternative di ordine medico e psicologico che sono stati evitati. Possono anche includere le misurazioni della produttività del paziente colpito da ictus o delle persone che lo assistono. Altri indicatori possono includere misure opportune relative al miglioramento nell'impegno scolastico per i bambini o della loro salute psicologica.</p>	<p>Cambiamenti ottenuti dai singoli</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ non solamente l'ottenimento, ma anche il mantenimento dell'occupazione (indicatore: produttività supplementare); ■ modifica dell'atteggiamento nei confronti dell'attività lavorativa tale da convincerli di poter ottenere e mantenere un'attività professionale remunerata (indicatore: misura del benessere); ■ una maggiore abilità a sviluppare ulteriori competenze, e quindi a progredire, in tale attività lavorativa (indicatore: potenziale di produttività supplementare); ■ risparmi nei sussidi di disoccupazione statale (indicatore: sussidi statali risparmiati in tale periodo). <p>Gli effetti sulle famiglie e comunità, sia a casa che al lavoro, in aree quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ influenza sui fratelli più giovani nel campo dell'occupazione (indicatore: produttività supplementare; benessere); ■ riduzione di comportamenti anti-sociali da parte dell'individuo a causa dell'esercizio di un'attività remunerata e modifica di atteggiamenti che portano a... impegno ridotto da parte delle forze dell'ordine e di servizi pubblici analoghi (indicatori: costi di servizi inferiori); ■ riduzione dei danni alla proprietà dovuti ad atti vandalici e furto (costi inferiori per danni alla proprietà; altri a seconda della circostanze).

	Definizione	Esempio 1: assistenza domiciliare a pazienti colpiti da ictus (incidente cerebrovascolare o AVC)	Esempio 2: creazione di occupazione per i giovani attraverso un sistema di sostegno pedagogico e attività svolta da tutori
Impatto (sociale)	<p>La misura in cui i risultati sono attribuibili ad attività specifiche erogate da tale impresa sociale:</p> <p>Risultati adattati per eliminare quello che sarebbe comunque accaduto, l'effetto del coinvolgimento di altri e qualsiasi riduzione dell'effetto nel tempo.</p> <p>Questo consente ai soggetti interessati di valutare il contributo delle attività per raggiungere i risultati identificati e la durata possibile dell'effetto.</p>	<p>Il ruolo dei terapisti è coadiuvato da quello delle persone che assistono il paziente (amici e famiglia), quindi parte del guadagno dovrebbe essere attribuito a loro. Tuttavia il sostegno fornito da queste persone è più efficace se sono coinvolte nella terapia, ossia se sono formate per l'assistenza e il sostegno.</p> <p>La scissione, o attribuzione, dei risultati viene valutata comprendendo i contributi relativi delle varie parti e i loro costi.</p> <p>Nella valutazione dell'impatto si considera anche il periodo in cui si usufruisce del guadagno. In alcuni casi il paziente colpito da ictus riacquista abilità fisiche e riduce i traumi, grazie alla terapia. Questo assicura un cambiamento a lungo termine rispetto alla situazione che avrebbe invece vissuto. In altri casi il lavoro dei terapisti consegue lo stesso effetto finale, ma permette al paziente di riprendersi più velocemente di quanto avrebbe invece fatto.</p>	<p>Riduzione dei risultati complessivi rivendicati per effetto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>quei giovani che partecipano al programma e che avrebbero ottenuto in ogni modo un'occupazione remunerata (riduzione nell'indicatore di risultato);</i> ■ <i>l'effetto del sostegno di famiglie, amici e altre parti chiave come i datori di lavoro che offrono occupazione garantita e tutoraggio. Riconosciamo tuttavia che lo schema è all'origine del sostegno di tali altre parti, per cui il piano vede attribuirsi una parte del guadagno leggermente superiore (riduzione nell'indicatore del risultato);</i> ■ <i>Il guadagno viene riconosciuto in un periodo di tempo prolungato, poiché offre, a coloro le cui vite sono profondamente cambiate, una via d'uscita dal circolo della disoccupazione e dell'indigenza.</i>

Caratteristiche di una misurazione efficace

4.8. Affinché la misurazione sia efficace essa deve essere;

- 4.8.1. **pertinente:** relativa a, e derivante dai risultati che sta misurando;
- 4.8.2. **utile:** nel soddisfare le esigenze dei soggetti interessati, sia interni che esterni;
- 4.8.3. **semplice:** per come la misurazione viene condotta e presentata;
- 4.8.4. **naturale:** derivante dal normale flusso di attività in direzione del risultato;
- 4.8.5. **certa:** per come la misurazione è ottenuta e per come è presentata;
- 4.8.6. **compresa e accettata:** da tutte le parti interessate coinvolte;
- 4.8.7. **trasparente e bene enunciata:** in modo tale che il metodo con cui la misurazione viene condotta e il modo in cui essa si riferisce ai servizi e risultati interessati siano chiari;
- 4.8.8. **basata su delle prove:** in modo che possa essere verificata, convalidata e sia da base per un continuo miglioramento.

4.9. I principi dello SROI ⁽²¹⁾ possono, in taluni casi, anche offrire un insieme di principi base utili per la misurazione dell'impatto sociale rispetto ad altri indicatori. Essi sono (con l'interpretazione del gruppo fra parentesi):

- 4.9.1. Coinvolgere i soggetti interessati;
- 4.9.2. Comprendere che cosa cambia;
- 4.9.3. Valutare le cose che contano (per i soggetti interessati);
- 4.9.4. Includere solamente quello che è essenziale (questo costituisce una differenza rispetto al parere dei soggetti interessati);
- 4.9.5. Non chiedere troppo;

⁽²¹⁾ Nicholls J., Lawlor, E., Neitzert, E., e T. Goodspeed. (2012). A Guide to Social Return on Investment. 2nd Ed. Londra. SROI Network.

- 4.9.6. Essere trasparenti (spiegare chiaramente come si è giunti alla risposta, rivelando anche incertezze riguardanti le prove o supposizioni).
- 4.9.7. Verificare i risultati (sulla base di principi di ricerca validi).
- 4.10. Inoltre, per delineare un quadro completo e utile dell'impatto di un'IS, è essenziale che la misurazione prenda in esame e quantifichi:
- 4.10.1. l'impatto sociale sulle comunità e sugli individui;
- 4.10.2. l'impatto sociale a lungo termine piuttosto che solamente quello a breve termine;
- 4.10.3. il campo di applicazione o la portata dell'impatto sociale in termini di copertura geografica e la sua profondità, l'intensità o la portata dell'impatto in una zona ristretta, in particolare in termini di copertura di gruppi di popolazione specifici (ad es, svantaggiati, vulnerabili, a rischio);
- 4.10.4. l'impatto sociale diretto separatamente da quello indiretto, specificando chiaramente come si manifesta quello indiretto.
- 4.11. Questi aspetti chiave dell'impatto sociale rendono necessario misurare non solo l'impatto sociale dell'intervento ma anche alcuni aspetti della stessa IS che svolgono un ruolo fondamentale nel renderli tangibili. Essi sono:

- 4.11.1. la misura in cui l'impatto sociale si iscrive nella ragione sociale dell'IS così come indicato nei suoi statuti (che possono, a loro volta, essere definiti o meno dalla legislazione in vigore);
- 4.11.2. la misura in cui l'IS include nella sua governance i vari soggetti interessati coinvolti (fornitori, utenti, rappresentanti di comunità locali, associazioni ecc.):
- poiché il coinvolgimento dei soggetti interessati è quello che consentirà di ridefinire regolarmente le esigenze della comunità e quindi riaggiustare regolarmente gli esiti dell'IS in funzione di tali esigenze, ma, di conseguenza, anche di riformulare regolarmente l'impatto sociale desiderato;
 - poiché questo è ciò che fornisce pieno potenziale alla componente cognitiva (costruzione delle capacità) del processo di misurazione dell'impatto sociale;
 - poiché genera una dinamica di inclusione che accresce sostanzialmente le possibilità che l'impatto sociale sia conosciuto, analizzato e misurato con accuratezza;
- 4.11.3. la misura in cui l'IS è parte di una rete orizzontale più ampia di relazioni fra imprese o consorzio o gruppo di IS;
- 4.11.4. la salute economica dell'IS, in funzione di parametri classici delle imprese (in termini di fatturato, utili, occupazione, effetto leva (rapporto passività/capitale proprio), produttività del lavoro, diversità dei clienti ecc.

Esempio di misurazione 2

Secondo gli studi locali sull'impatto condotti dal Consiglio nazionale dell'integrazione attraverso l'attività economica (CNIAE), in partenariato con lo Stato francese e con la società di consulenza AVISE, i servizi di inserimento lavorativo attraverso l'economia sociale in Aquitania, Franca Contea e Paesi della Loira hanno permesso l'inserimento di oltre il 50% di dipendenti nel mercato del lavoro e al tempo stesso di risparmiare un totale di 104 milioni di euro per la nazione.

Essi hanno garantito lavoro a oltre 60 000 dipendenti e offerto oltre 12 000 posti di lavoro a tempo pieno nel corso dell'anno dello studio. Da un lato contribuiscono all'economia locale: se generano un profitto di 171 milioni di euro, reimmettono nell'economia locale 204 milioni di euro attraverso lo stipendio dei loro dipendenti (154 milioni di euro) e gli acquisti che effettuano da aziende del territorio (50 milioni di euro). Da un altro lato, consentono allo Stato di risparmiare: se ricevono le sovvenzioni pubbliche (80 milioni di euro) e le esenzioni (19 milioni di euro) necessarie, sono anche contribuenti (45 milioni di euro). Inoltre, essi producono un risparmio diretto per i dispositivi sociali e medico-sociali: se prendiamo come riferimento i 18 300 euro che vengono normalmente anticipati per i disoccupati come costo per la società, tali servizi risultano quindi come contribuenti netti alla ricchezza nazionale.

Questo esempio, così come il primo, appartiene alla casistica WISE. Tutti i risultati positivi relativi ai gruppi vulnerabili, alle comunità generali e alle economie locali sono qui definiti nel dettaglio, anche in termini economici e finanziari. In questo esempio i gestori del WISE, gli investitori e gli altri soggetti interessati hanno quindi trovato un buon livello di proporzionalità.

4.12. Il documento intitolato «Work in Spain», a cura del CIRIEC, approfondisce tale punto, cercando di categorizzare le esigenze sociali che sono soddisfatte e di conoscere il modo in cui sono state soddisfatte. Questo documento esamina lo «sviluppo umano» (il miglioramento per individui e comunità ad esempio nell'istruzione), i «valori umani» (quali il rispetto e il mantenimento della dignità umana), i «bisogni soddisfatti» (sia quelli primari come l'alimentazione, tempo libero e libertà, che quelli esistenziali come il diritto alla proprietà), e i «fattori di soddisfazione» (i mezzi con cui questi bisogni sono soddisfatti) ⁽²²⁾. Studi più approfonditi sullo sviluppo umano evidenziano l'influenza di tre fattori chiave nella realizzazione dell'impatto sociale: l'esistenza dell'IS e il suo approccio al raggiungimento dello scopo, l'attività e il modo in cui produce l'impatto sociale e, infine, come tale attività si sviluppa nel tempo ⁽²³⁾. Inoltre, il lavoro di Nittúa ⁽²⁴⁾ esamina l'impatto del «trabajador acompañante» (collaboratore).

4.13. Le idee generali attuali relative alla misurazione in tutti i tipi di intervento e situazioni ⁽²⁵⁾ comportano i seguenti elementi:

- 4.13.1.** La misurazione deve essere fondata su una chiara comprensione dei risultati da raggiungere e degli impatti, identificando coloro a cui si rivolgono;
- 4.13.2.** Deve parlare a nome dell'intervento ed essere inserita al suo interno. Dovrebbe essere basata sul servizio e sui prodotti forniti e incoraggiare la loro efficacia e miglioramento;
- 4.13.3.** Il modo in cui questi impatti insorgono deve essere chiaramente spiegato rendendo conto dell'intervento e delle vite da esso cambiate: una teoria del cambiamento chiara;
- 4.13.4.** Esito consapevoli possono essere utilizzati come misure di riferimento, fermo restando che derivino da una chiara comprensione del modo in cui le attività creano esito e quindi risultati e impatto. Questo è possibile se, sul percorso che conduce al risultato, vi sono dei punti in cui diventa ragionevolmente sicuro che il risultato sarà conseguito;
- 4.13.5.** La misurazione deve essere inserita nel contesto e a sostegno delle decisioni da prendere e delle lezioni che se ne dovrebbero trarre;
- 4.13.6.** Dimostrare la validità della misurazione deve essere quanto più necessario (proporzionato) allo scopo;
- 4.13.7.** La misurazione deve essere adattata all'utilizzo cui è destinata: deve essere elaborata per soddisfare un'esigenza e utilizzata a tale scopo;
- 4.13.8.** Le fonti esterne e gli indicatori finanziari per la misurazione (come quelli spesso impiegati nello SROI) dovrebbero essere utilizzati solo se apportano valore aggiunto al punto di vista dei principali soggetti interessati.

Figura 6: Processo a cinque fasi per la misurazione dell'impatto sociale da EVPA (2013)



⁽²²⁾ <http://www.ciriec.ulg.ac.be/>

⁽²³⁾ Marcuello, C. e P.Nachar-Calderón. 2013. La contribución de las organizaciones económicas al desarrollo humano. Un modelo de evaluación. EMES-SOCENT Conference Papers LG 13-38. tratto da www.emes.net e www.iap-socent.be

⁽²⁴⁾ <http://nittua.eu/moodle/course/view.php?id=2>

⁽²⁵⁾ Clifford J., Markey K., e N. Malpani. (2013). Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK. Londra. E3M

Un processo comune

4.14. Tutte le misurazioni dell'impatto sociale dovrebbero derivare da un processo comune che segue le stesse cinque fasi indicate dal paragrafo 4.2 che tratta dei loro vantaggi interni ed esterni. È questo che definisce, oltre ad alcune caratteristiche comuni degli esiti, una buona misurazione. Le fasi in quel processo dovrebbero essere evidenti per ogni persona che legga la misurazione pubblicata successivamente a tale processo. Questo processo comune è spiegato di seguito ed è mostrato nel diagramma alla **Figura 6**:

- 4.14.1. Identificare gli obiettivi:** delle varie parti coinvolte nella ricerca della misurazione nonché di quelle di cui viene misurato il servizio – che cosa è tenuto a fare e come? Questo permetterà di stabilire beneficiari, risultati, attività e teoria del cambiamento target.
- 4.14.2. Identificare i soggetti interessati:** chi ci guadagna e chi offre cosa e in che modo? A quale livello partecipano, controllano e contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi prefissati e dei risultati e impatti relativi? Gli orientamenti dell'EVPA offrono osservazioni utili sulla valutazione dell'importanza relativa dei diversi soggetti interessati e delle loro esigenze nella definizione delle misurazioni necessarie ⁽²⁶⁾.
- 4.14.3. Definire le misurazioni pertinenti:** Sulla base di questa teoria del cambiamento e dei risultati identificati, elaborare una serie di misurazioni che riflettono in maniera corretta e utile quanto è in corso di realizzazione e determinare chiaramente e semplicemente il modo in cui devono essere presentati per rispondere alle esigenze dei soggetti interessati. Possono essere semplificate, pur continuando a riflettere i risultati e l'impatto da misurare in maniera pertinente e proporzionata? Dopo le tre tappe volte a definire i risultati, selezionare quelli pertinenti e attribuire loro delle misurazioni che riflettono in maniera significativa i risultati conseguiti.
- 4.14.4. Misurare, convalidare e valutare:** Questo impone di valutare se i risultati prefissati sono stati effettivamente raggiunti nella pratica, se sono evidenti per il soggetto interessato destinato a trarne vantaggio e se gli sono utili. Il valore è il guadagno netto per il soggetto interessato, vale a dire i guadagni netti conseguiti, al netto dei costi o sacrifici sostenuti per raggiungerli. La prova che lo dimostra deve essere pertinente per la misurazione, trasparente per i soggetti a essa interessati e proporzionata (in termini di rapporto costi/precisione/dettaglio) rispetto all'uso che ne è fatto. Si tratta di un processo continuo da intraprendere nel periodo di realizzazione di un intervento sociale e che deve essere attuato nei normali sistemi operativi dell'impresa sociale. La volontà di ottenere una misurazione non deve dimenticare che la misurazione deve per forza emergere dalla narrazione dell'attività e dai risultati conseguiti – le vite cambiate – grazie a questa.
- 4.14.5. Elaborare rapporti, apprendere, migliorare:** Tali risultati sono riferiti in maniera regolare e significativa a un pubblico interno ed esterno, man mano che i servizi sono prestati ed emergono le misurazioni della loro efficacia. Questo consente a ogni soggetto interessato, soprattutto a quelli più direttamente interessati dalla prestazione dei servizi, di apprendere, rivisitare, rivedere e migliorare i servizi stessi. I rapporti devono essere adatti al pubblico destinatario e devono essere presentati in modo trasparente e utile. Devono inoltre incoraggiare i comportamenti più utili per consentire al servizio di ottenere efficacemente i risultati desiderati. Il rapporto dovrebbe essere vivace al punto di riuscire a dimostrare che i risultati desiderati, nonché i mezzi con cui essi sono raggiunti, non sono adeguati e devono essere modificati.

4.15. Ulteriori dettagli di tali fasi e il modo in cui sono attuati sono indicati nella guida pratica dell'EVPA per misurare e gestire l'impatto. Queste informazioni corrispondono alle principali fasi proposte da altre guide pubblicate, dagli studi elaborati da importanti operatori del settore e dalle IS.

4.16. La misurazione dei risultati, nel senso di cambiamenti rispetto alla situazione che si sarebbe altrimenti presentata, deve essere realizzata tenendo conto di un parametro di riferimento ⁽²⁷⁾. Questo può essere conseguito utilizzando

⁽²⁶⁾ Hehenberger, L. Harling, A.-M. & Scholten, P. (2013). «A Practical Guide to Measuring and Managing Impact». EVPA Knowledge Centre. <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/>

⁽²⁷⁾ Maas K e K Liket. *Do We Know What We are Talking About? Measurement Validity in Social Impact Research*. Relazione per la conferenza di ARNOVA 2011. Rotterdam, Erasmus Univ.

una misurazione parallela per un gruppo di controllo o considerando la direzione verso cui si indirizzavano i beneficiari prima dell'intervento dell'IS. Tale aspetto è esaminato più approfonditamente nel rapporto E3M ⁽²⁸⁾.

- 4.17.** L'esperimento condotto nel Regno Unito con la creazione di obbligazioni a impatto sociale, in particolare quelle create per l'adozione di bambini ⁽²⁹⁾, sottolinea la necessità di utilizzare quello che i creatori delle obbligazioni per l'adozione definiscono «esito consapevole». Si tratta in questo caso di eventi importanti risultati dalla comprensione del processo attraverso cui è realizzato l'impatto sociale e che mostrano che il servizio o il prodotto possono produrre i risultati e gli impatti prefissi.
- 4.18.** In questo processo, la misurazione include implicitamente la conoscenza del rischio. Si tratta in particolare di:
- 4.18.1.** rischio riguardante la viabilità finanziaria dell'intervento e dell'IS che lo realizza e lo promuove;
 - 4.18.2.** rischio che un risultato atteso non sia realizzato;
 - 4.18.3.** rischio che generi un risultato inatteso (negativo).
- 4.19.** Tutti e tre gli elementi hanno ripercussioni sul rischio di investimento. Il primo corrisponde a un rischio di investimento finanziario convenzionale, mentre gli altri al rischio sociale che gli obiettivi dell'IS, del fondo e dell'investitore non siano conseguiti. In talune circostanze può essere possibile misurare (ad esempio utilizzando le probabilità basate su studi precedenti) se si possa generare un determinato impatto. Può essere anche possibile determinare, da un punto di vista qualitativo, gli elementi che possono ostacolare la realizzazione degli impatti prefissati e, forse, di considerare la probabilità che possano verificarsi. Misurabile o meno che sia, il rischio sociale dovrebbe essere riconosciuto e discusso al momento della pianificazione e nella rendicontazione che spiega i risultati dell'intervento sociale.

Convalida, revisione indipendente o garanzia in materia di audit

- 4.20.** È importante che le prove siano circostanziate. Con una forma di misurazione basata sui principi della ricerca sociale e di gestione, questo è implicito. Il modo in cui viene condotta una misurazione è una questione di equilibrio tra le esigenze dei soggetti interessati, l'utilizzo cui è destinata e i costi.
- 4.21.** L'IS e i suoi soggetti interessati potranno scegliere tra tre opzioni:
- 4.21.1. Convalida:** Questo fa parte del normale processo di ricerca. Sia che la convalida venga completata internamente nell'ambito dell'IS o fondo, o come parte di una ricerca condotta all'esterno, è essenziale che siano ricercate le opportune prove giustificative e che siano comunicate per tutte le questioni relative alla documentazione.
 - 4.21.2. Revisione indipendente:** Una parte indipendente deve revisionare il processo di misurazione e le sue conclusioni e presentare osservazioni sulla loro completezza e sulla logica sottostante a tali conclusioni. Si tratta essenzialmente di un rapporto sul metodo e sulle prove: sul processo e la documentazione dei risultati.
 - 4.21.3. Garanzia in materia di audit:** Si tratta di un approccio più formalizzato che prevede la presentazione di un parere predefinito, simile a un parere «veritiero e corretto» sui rendiconti finanziari. È necessario che l'esaminatore tenga conto di due parametri: se le conclusioni della ricerca sono corrette di per sé e se offrono un'idea completa e accurata, idonea per il loro scopo. L'esaminatore deve in genere considerare l'obiettivo che i soggetti interessati coinvolti attribuiranno alle informazioni contenute nel rapporto.
- 4.22.** La prima opzione è la più diffusa, poiché è implicita in tutte le misurazioni dell'impatto sociale. Unita alle opportune divulgazione dei dati che sono alla base della misurazione, essa può essere necessaria in tutte le situazioni e sufficiente in altre, come avviene per la maggior parte delle ricerche di buona qualità. La seconda e la terza opzione sono utilizzate a vari livelli e sono sempre privilegiate da uno o più soggetti interessati, eventualmente quando i ricercatori hanno meno esperienza o quando la misurazione può avere

⁽²⁸⁾ Clifford J., Markey K., e N. Malpani. (2013). Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK. Londra. E3M

⁽²⁹⁾ «It's All About Me», a cura del Consortium of Voluntary Adoption Agencies (www.iaamadoption.org e http://data.gov.uk/sib_knowledge_box/node/183)

minore credibilità perché realizzata da ricercatori interni. Se la scelta ricade sulla seconda o terza opzione, è essenziale che l'esame o l'audit sia realizzato da persone che comprendono l'intervento e i suoi impatti.

Ostacoli da evitare per ottenere una misurazione efficace

4.23. Se la misurazione dell'impatto sociale vuole essere efficace devono essere considerati ed evitati i seguenti fattori:

- 4.23.1. La misurazione ha un impatto sui comportamenti:** non riconoscere che la misurazione ha e dovrebbe avere un impatto sui comportamenti dei soggetti interessati, inclusi gli utenti del servizio. Il fatto di valutare una misurazione, di pubblicarla o di discuterne influenza i comportamenti e determina al tempo stesso apprendimento e cambiamento. Se tale fatto viene compreso e la misurazione viene realizzata consapevolmente, può essere utilizzato per incentivare comportamenti convergenti e di sostegno (ad es. un utente del servizio che comprende meglio come utilizzarlo e quali sono i vantaggi che ne trarrà ne migliorerà l'efficacia).
- 4.23.2. Incentivi perversi:** la tendenza naturale ad associare la misurazione alla definizione di obiettivi, e a spingere quindi diverse parti a conseguirli, fa fortemente temere che tali parti possano essere più inclini a raggiungere l'obiettivo, a prescindere dalla realizzazione del risultato atteso. La situazione diviene particolarmente preoccupante se vi è il rischio che gli obiettivi misurati spingano l'impresa sociale a selezionare delle schiere di beneficiari a cui è più facile erogare dei servizi, raggiungendo quindi obiettivi ma realizzando risultati più scadenti (tale processo viene definito «scrematura» o «scelta selettiva»). La misurazione non dovrebbe indurre l'IS a selezionare un obiettivo per garantire che gli indicatori siano soddisfatti invece di realizzare l'impatto sociale come previsto.
- 4.23.3. Manipolazione o «scommessa»:** per ogni misurazione ci sarà sempre chi cercherà di manipolare il sistema affinché gli obiettivi mostrati appaiano come raggiunti. Questo rischio è sempre presente e l'unico sistema errato è quello che ignora tale rischio e non prende alcuna misura per ostacolare o controbilanciare questo problema. Le misure adottate devono essere specifiche per l'IS e per il progetto in questione.
- 4.23.4. Esito considerato come risultati o impatti:** mentre un organismo che fornisce un servizio può essere concentrato sulla realizzazione di esito, questi non costituiscono un obiettivo di per sé, ma un modo per raggiungerlo. Sebbene possano essere utilizzati (con cautela – si veda il paragrafo 4.15) come sostituti dei risultati, possono far deviare l'attenzione dai risultati stessi.
- 4.23.5. Mancanza di flessibilità:** quando i risultati sociali attesi sono conseguiti, o quando non lo sono, lo spazio in cui operano si trasforma. Le esigenze sociali evolvono naturalmente. Ogni sistema di misurazione deve tenere conto di questa esigenza di cambiamento e miglioramento. Tale revisione si rende necessaria dopo tre o cinque anni per la maggior parte delle misurazioni e dopo un periodo più breve per alcune.
- 4.23.6. Quantificazione a scapito della comprensione:** È ormai appurato che, malgrado l'elaborazione di diversi approcci utili alla quantificazione di risultati e impatti, questi sono sempre solamente il riflesso di una realtà più profonda e più sfumata del resoconto dell'intervento e dei cambiamenti che ne risultano. Il resoconto dei cambiamenti di vita, atteggiamenti e prospettive deve essere sempre prioritario e non essere mai omesso quando i risultati e gli impatti sono correttamente spiegati.
- 4.23.7. Mantenimento della proporzionalità:** lo sforzo investito nella misurazione e il livello di precisione raggiunto, devono essere proporzionati all'uso cui è destinata la misurazione. Ciò corrisponde esattamente al concetto ampiamente riconosciuto della rilevanza in contabilità (si veda la spiegazione esaustiva al paragrafo 8.16).
- 4.23.8. Burocrazia eccessiva:** la misurazione dovrebbe essere di sostegno e non utilizzare le scarse risorse e rallentare il processo decisionale all'interno delle imprese sociali che dovrebbero reagire con rapidità ed essere flessibili rispetto a un bisogno sociale in aumento.

5

I soggetti interessati e le loro esigenze



- 5.1.** I soggetti interessati variano da un'impresa sociale a un'altra. Essi variano a seconda di:
- 5.1.1.** contesto politico, ambientale e sociale in cui operano (incluse le differenze fra Stati membri, demografia, geografia umana e naturale);
 - 5.1.2.** lo scopo dell'intervento e il modo in cui esso raggiunge il suo scopo;
 - 5.1.3.** il livello di partecipazione richiesto da parte dell'utente del servizio per un'efficacia ottimale e la facilità con cui questa viene conseguita;
 - 5.1.4.** l'importo ottenuto per il lavoro fatto e ogni tipo di incentivazione o condivisione del rischio ad esso connesse;
 - 5.1.5.** il momento in cui viene effettuata la misurazione (i soggetti interessati e la natura del loro interesse variano nel tempo);
 - 5.1.6.** le decisioni che possono prendere e i comportamenti da essi attesi, come risultato della misurazione.
- 5.2.** Le esigenze che i soggetti interessati hanno nei confronti della misurazione sono indotte dalla natura dell'interesse e dal livello di collaborazione con l'impresa sociale che realizza l'intervento e con i suoi beneficiari. Tali esigenze possono essere suddivisi nelle seguenti categorie:
- 5.2.1.** Efficacia dell'intervento e miglioramento che ne può risultare (attenzione interna all'erogazione dei servizi e loro efficacia).
 - 5.2.2.** Misurazione dell'investitore e natura del sostegno.
 - 5.2.3.** Controllo contrattuale dei contratti di prestazione dei servizi destinati a servizi pubblici.
 - 5.2.4.** Efficacia della politica, inclusa l'attività di sostegno, come i fondi di sovvenzione e le iniziative regionali.
 - 5.2.5.** Classificazione per ordine di priorità per quanto riguarda la domanda di risorse.
 - 5.2.6.** Al momento di un controllo pubblico.
- 5.3.** I soggetti interessati sono dei decisori. Essi decidono, ad esempio, di impegnarsi in un servizio, di finanziarlo o di investirvi. La misurazione deve sostenere tale processo decisionale in maniera significativa. La prima fase nell'elaborazione di qualsiasi tipo di misurazione è quindi di comprendere gli obiettivi del servizio o del prodotto, nonché le posizioni e i punti di vista di tutti i soggetti interessati.
- 5.4.** Giungere a tale livello di comprensione richiede che l'impresa sociale collabori con i soggetti interessati per verificare e mettere alla prova tale comprensione. Tale collaborazione è necessaria non solo nella fase di pianificazione, ma durante tutto il processo di misurazione.

5.5. Le esigenze dell'IS, del gestore del fondo, del finanziatore e dell'investitore differiscono. Esse possono essere sintetizzate come segue:

	Necessità in materia di misurazione	Ragioni
IS	<ul style="list-style-type: none"> Una chiara teoria del cambiamento che colleghi le attività e gli input ai risultati. La capacità di sviluppare esito consapevoli come tappe fondamentali sulla strada che porta alla realizzazione dei risultati. Misura che può essere usata su dei KPI. <p>Tutti questi elementi devono bilanciare le esigenze di tutti i soggetti interessati; e la certezza/coerenza con la flessibilità alle circostanze mutevoli.</p> <p>Il ciclo e la regolarità della rendicontazione devono essere continui.</p>	<p>L'IS deve usarlo per:</p> <ul style="list-style-type: none"> pianificazione del servizio; miglioramento dell'assegnazione delle risorse (input); collaborazione con gli utenti del servizio e i partners; gestione delle performance; rispetto dell'obbligo di renderne conto ai soggetti interessati.
Finanziatore (acquirente dei servizi, in genere il settore pubblico)	<p>Stesse esigenze dell'IS, ma incentrate su:</p> <ul style="list-style-type: none"> Misurazione dei risultati strategici (più ristretti dei risultati sociali dell'IS); Rispetto delle scadenze di un accordo di finanziamento. <p>La rendicontazione deve basarsi sulle scadenze del finanziamento: un pagamento mensile richiede una rendicontazione mensile o trimestrale.</p>	<p>Il finanziatore deve usarlo per:</p> <ul style="list-style-type: none"> rendicontazione sull'efficacia del finanziamento nella realizzazione delle politiche; controllo della spesa; comunicazione delle informazioni relative agli sviluppi delle politiche.
Fondo e investitore	<p>Stesse esigenze dell'IS, ma incentrate su:</p> <ul style="list-style-type: none"> una spiegazione esaustiva al momento dell'investimento; i KPI e altre informazioni per aiutare l'investitore scelto dal gestore del fondo a presentare un rapporto ed effettuare il monitoraggio. Questi sono connessi agli interessi degli investitori. 	<p>Essi devono utilizzare la misurazione per:</p> <ul style="list-style-type: none"> valutare la richiesta di investimento dell'IS sin dal principio; monitorare le performance dell'IS; ricercare un equilibrio tra il rischio e il raggiungimento degli obiettivi nel fondo; presentare rapporti agli investitori riguardanti: <ul style="list-style-type: none"> l'investimento; il conseguimento dei risultati dell'IS; il conseguimento generale degli obiettivi del fondo.

5.6. La misurazione scelta varia anche sulla base dei diversi sistemi all'interno dell'impresa sociale ⁽³⁰⁾ in materia di:

5.6.1. **finanziamento:** sia in termini del controllo del finanziamento nell'ambito del progetto e della sua gestione in una prospettiva di relazione finanziamento/investitore;

5.6.2. **governance:** il modo in cui funziona la governance dell'organizzazione per quanto riguarda la misurazione, quando diversi interventi presentano diversi livelli di responsabilità pubblica e partecipazione da parte del finanziatore e dell'utente del servizio;

5.6.3. **processo decisionale:** coinvolge sia il processo decisionale all'interno dell'organizzazione sia il processo decisionale dei soggetti interessati esterni, comprese le decisioni degli utenti del servizio sulla possibilità o meno di partecipare al servizio. Nei diversi interventi il loro livello di scelta relativo sia alla partecipazione che all'impegno attivo può operare in maniera molto diversa (ad es. gli elevati livelli di partecipazione volontaria agli interventi nel campo delle cure contrastano con l'obbligo di partecipare a, se non addirittura di occuparsi della gestione dei delinquenti).

⁽³⁰⁾ Clifford J., Markey K., e N. Malpani. (2013). Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK. Londra. E3M

6

Aspetti del controllo



- 6.1.** La misurazione dell'impatto sociale interessa l'utilizzo di fondi pubblici e la prestazione di servizi pubblici. In quanto tale deve essere in grado di sostenere controlli pubblici a diversi gradi. Questi prevedono:
- 6.1.1. Responsabilità:** accettare l'obbligo di rendere conto al pubblico che beneficia del servizio;
 - 6.1.2. Trasparenza:** a quale punto la responsabilità è descritta con chiarezza e in maniera esaustiva;
 - 6.1.3. Coinvolgimento:** il modo in cui le informazioni fornite, nonché la maniera in cui sono comunicate richiedono una risposta dai cittadini in termini di impegno e di comportamento.
- 6.2.** Un controllo pubblico permette di garantire che l'amministrazione rimanga efficace e responsabile. Il controllo pubblico può essere definito come l'esame e la verifica, da parte di un'organizzazione eletta o nominata, di tutta o parte dell'attività di un organismo del settore pubblico al fine di migliorare la qualità dei servizi pubblici. Un organismo del settore pubblico è un soggetto che esercita funzioni pubbliche o spende denaro pubblico. Il controllo garantisce che i dirigenti rispondano delle loro decisioni, che le loro decisioni siano prese secondo un processo chiaro e accessibile al pubblico e che vi siano opportunità per il pubblico e i loro rappresentanti di influenzare e migliorare le politiche pubbliche.
- 6.3.** Oggi più che mai i principi della responsabilità, trasparenza e coinvolgimento sono fondamentali per il modo in cui le persone che pianificano ed erogano i servizi affrontano le sfide che dobbiamo affrontare come società. I principi di un buon controllo rimangono una base solida su cui le persone che usufruiscono dei servizi, i cittadini, i professionisti e i responsabili politici possono riunirsi per risolvere dei problemi.
- 6.4.** Un controllo pubblico offre quindi una prospettiva unica sul livello di correttezza con cui vengono forniti i servizi pubblici e su come possono essere migliorati, secondo coloro che ricevono e utilizzano questi servizi.
- 6.5.** Un controllo e una responsabilità di qualità coinvolgono diverse persone in vari modi, ad esempio cittadini privati, utenti del servizio, rappresentanti eletti, ispettori, legislatori ecc. Quattro principi che si rafforzano reciprocamente e che portano al miglioramento di servizi pubblici devono essere inseriti a tutti i livelli:
- fornire una sfida costruttiva;
 - amplificare le voci e le preoccupazioni dei cittadini;
 - essere guidati da persone indipendenti che si assumono la responsabilità dei loro ruoli;
 - incentivare i miglioramenti nei servizi pubblici.

- 6.6.** Il cambiamento, in corso in molti Stati membri, verso un modello di erogazione dei servizi pubblici che comporti la fornitura di servizi da parte di SVC o organizzazioni del settore privato, richiede che il controllo sia ampliato per comprendere la realizzazione del servizio da parte di queste organizzazioni. Deve inoltre coprire la misurazione dell'impatto sociale nonché gli aspetti convenzionali, finanziari e basati sulle decisioni del controllo.
- 6.7.** Il controllo risulta in seno alla risposta FEIS del sottogruppo in tre fasi chiave:
- 6.7.1.** Controllo regolatore svolto dalle autorità preposte al controllo di titoli e regolamentazione dei mercati in ogni Stato membro, che supervisionano i sistemi attuati dal gestore del fondo per sostenere la propria decisione di finanziamento e controllano se questa costituisce un uso valido e opportuno dei fondi interessati, soggetti a controlli adeguati, in modo da mantenere i fondi entro i limiti delle esigenze definite dal FEIS. In altre parole, il gestore del fondo ha investito solamente in IS che soddisfacevano determinate condizioni? Il controllo tiene anche conto delle informazioni agli investitori per far luce sulla loro decisione di investire: esamina se tali informazioni sono state elaborate con standard accettabili e adatti per il loro scopo;
 - 6.7.2.** Controllo interno del FEIS sulle decisioni di investire in specifiche imprese sociali. Tali decisioni sono prese sulla base di criteri opportuni e prove solide e pertinenti? Il processo decisionale è stato soggetto a processi equi e aperti?
 - 6.7.3.** Il monitoraggio da parte del FEIS delle prestazioni della società partecipata e la realizzazione dei risultati desiderati (finanziari, ambientali e sociali). Questo richiede un esame e un monitoraggio dei processi dell'impresa sociale in modo da controllare la sua attività e la misurazione dei risultati conseguiti. Può comprendere e utilizzare i sistemi propri dell'impresa sociale, le sue informazioni e addirittura il suo controllo interno, nel valutare cosa è proporzionato in seno al FEIS.
- 6.8.** Il controllo all'interno dei processi dell'EaSI si concentra sul terzo di questi elementi. Esso prevede che le sovvenzioni siano assegnate alle imprese che mirano al raggiungimento di un impatto sociale misurabile. Questo viene definito, o almeno delimitato, dal lavoro del sottogruppo. Pertanto, gli orientamenti proposti dal sottogruppo devono favorire la misurazione da parte dell'EaSI per l'assegnazione delle sue sovvenzioni, processo che deve avvenire in due fasi:
- 6.8.1.** l'impresa si preoccupa di generare un impatto sociale misurabile (test ex ante)?
 - 6.8.2.** ha effettivamente generato un impatto sociale misurato (esame ex post)?

7

Ambito delle imprese sociali che richiedono la misurazione



- 7.1.** La tipologia di IS in tutta l'Unione europea è assai varia. Dalle più piccole imprese cooperative locali (come ad esempio saloni per le feste o pensioni detenute da una collettività) alle cooperative più grandi che rappresentano per lo Stato una spesa annua di centinaia di milioni di euro, rientrano tutte nella definizione più ampia di impresa sociale. Descrivere dettagliatamente le diverse tipologie esula dal lavoro del sottogruppo e quindi non rientra in questo elaborato. Il sottogruppo però, nelle sue proposte, ha riflettuto sulla loro possibile validità per una così ampia gamma di soggetti.
- 7.2.** La diversità non riguarda soltanto la dimensione dell'IS. Si ritrova anche in:
- 7.2.1.** la struttura imprenditoriale dell'IS, ossia la sua forma giuridica;
 - 7.2.2.** il suo ambito di competenza;
 - 7.2.3.** i risultati che persegue e il gruppo di beneficiari per cui vengono perseguiti;
 - 7.2.4.** la struttura del suo capitale e le sue esigenze, oltre alle tipologie di investitori che la finanziano;
 - 7.2.5.** la sua durata prevista ed effettiva;
 - 7.2.6.** i finanziamenti statali e non statali;
 - 7.2.7.** il contesto legislativo in cui è stata costituita e in cui opera.

8

Definizione di una buona misurazione



In generale

8.1. Al fine di ottenere una norma che sia ugualmente applicabile alle imprese sociali grandi e piccole, di diversa tipologia e che erogano interventi diversi, e in tutti i territori dell'UE, il sottogruppo ha deciso che essa deve concentrarsi su:

- 8.1.1.** un **processo** di misurazione comune destinato a rendere conto dell'intervento, dei suoi risultati e di come li raggiunge, e
- 8.1.2.** talune **caratteristiche** comuni che stabiliscono come comunicare le divulgazione sulla misurazione (rendicontazione) e che siano di qualità accettabile.

Queste devono essere universali e obbligatorie.

8.2. La scelta dei **quadri** e degli **indicatori** non deve essere imposta. Questi saranno necessari, ma le sole esigenze relative a tali standard sono che essi siano:

- 8.2.1.** selezionati dall'IS per la loro idoneità nell'ambito dell'intervento in oggetto, i risultati che ne deriveranno e i soggetti interessati coinvolti;
- 8.2.2.** convenuti tra l'IS e il gestore del fondo;
- 8.2.3.** riferiti e comunicati in maniera efficace e regolare ai soggetti interessati;
- 8.2.4.** rivisti regolarmente per valutarne l'idoneità e aggiornati o modificati se necessario.

8.3. Per quanto concerne i quadri, occorrerebbe stabilirne uno, sulla base di altri già elaborati o da elaborare in seno agli Stati membri, che copra la maggior parte delle aree dei risultati prefissati che possiamo riscontrare nelle IS di tutti gli Stati membri. Essi non sono imposti, ma:

- 8.3.1.** dovrebbero essere utilizzati dalle IS e dai gestori del fondo ove richiesto dalle esigenze di misurazione dei soggetti interessati.
- 8.3.2.** dove non sono usati:
 - dovrebbero essere approvati dai principali soggetti interessati;
 - tutti i rapporti riguardanti i risultati e l'impatto dovrebbero spiegare perché è preferibile utilizzare risultati e indicatori che non rientrano nel quadro.

8.4. La necessità di **comparabilità** si ritrova nel processo comune che deve seguire ogni misurazione piuttosto che in un insieme comune di quadri e indicatori. È chiaro che quest'ultimo sarebbe nel migliore dei casi irrilevante poiché imporrebbe indicatori a interventi e risultati a cui non corrispondono. Nel peggiore dei casi offrirebbe un'impressione di comparabilità tra interventi assolutamente non comparabili e, come tale, sarebbe fuorviante.

- 8.5.** In termini di convalida, di esame indipendente o di garanzia dell'audit, tutte le misurazioni dovrebbero includere una convalida che è proporzionata; inoltre l'accento dovrebbe essere posto su una raccolta di dati interni e di norme di analisi adeguate. In presenza di documentazione, la misurazione deve essere corredata di tutte le prove a sostegno. L'IS e il fondo dovrebbero concordare con i soggetti interessati che abbiano interessi determinanti se sia necessaria una revisione indipendente o un audit e, nel caso, la loro portata o la forma di pareri richiesti. Tale revisione esterna dovrebbe essere svolta da persone con esperienza e in grado di comprendere le attività e gli impatti misurati.
- 8.6.** Tali standard dovrebbero essere applicati:
- 8.6.1.** a livello dell'intervento o dell'attività, sostenendo la decisione dell'IS di investire in un particolare intervento;
 - 8.6.2.** a livello di IS per assistere la gestione dell'IS, il finanziatore e l'investitore nel determinare l'impatto complessivo e l'efficacia dell'IS;
 - 8.6.3.** a livello di gestore del fondo, per consentirgli di bilanciare la realizzazione dei risultati, la sostenibilità finanziaria e il rischio insito nel fondo;
 - 8.6.4.** a livello di fondo di fondi e di investitore per sostenere una rendicontazione significativa sull'efficacia con cui il capitale dell'investitore viene utilizzato.
- 8.7.** Le sezioni seguenti spiegano nel dettaglio gli standard obbligatori per:
- 8.7.1.** Processo dal paragrafo 8.9
 - 8.7.2.** Caratteristiche dal paragrafo 8.11
 - 8.7.3.** Impegno dei soggetti interessati dal paragrafo 8.13
 - 8.7.4.** Proporzionalità dal paragrafo 8.14
 - 8.7.5.** Controllo dal paragrafo 8.22
 - 8.7.6.** Riservatezza, privacy e legalità dal paragrafo 8.23

Considerazione prioritaria

- 8.8.** Nonostante l'importanza di ottenere un processo comune per la misurazione e il riconoscimento di che cosa sia una buona misurazione, occorre fare una considerazione prioritaria. I finanziatori e gli investitori, nonché i dirigenti delle imprese sociali, dovrebbero autorizzare finanziamenti sufficienti per fare sì che la misurazione sia effettuata in maniera coerente e corretta. Come viene discusso successivamente nel rapporto, laddove è necessario elaborare fonti documentali dettagliate o verificarle internamente o esternamente, occorre tenere conto dei costi connessi. Anche in questo caso vale la proporzionalità.

Un processo comune

- 8.9.** Tutte le misurazioni dell'impatto sociale dovrebbero essere condotte secondo lo stesso processo comune. Le fasi in quel processo dovrebbero essere evidenti per ogni persona che legga la misurazione pubblicata successivamente a tale processo. Questo processo comune è descritto al paragrafo 4.12 e mostrato nel diagramma alla **Figura 6**. Esso comprende le seguenti fasi:
- 8.9.1. Identificare gli obiettivi:** delle varie parti nel cercare la misurazione e del servizio misurato.
 - 8.9.2. Identificare i soggetti interessati:** chi ci guadagna e chi offre cosa e in che modo?
 - 8.9.3. Definire le misurazioni pertinenti:** sulla base della teoria del cambiamento, nonché dei risultati identificati, stabilire una serie di misurazioni che riflettono in maniera corretta e utile

quanto è in corso di realizzazione e determinare chiaramente e semplicemente il modo in cui devono essere presentati per rispondere alle esigenze dei soggetti interessati;

- 8.9.4. Misurare, convalidare e valutare:** è necessario valutare se i risultati prefissati sono effettivamente raggiunti nella pratica, se sono evidenti per il soggetto interessato destinato a trarne vantaggio e se gli sono utili;
- 8.9.5. Rendicontazione, apprendimento e miglioramento:** tali risultati sono riferiti in maniera regolare e significativa a un pubblico interno ed esterno, man mano che i servizi sono prestati ed emergono le misurazioni della loro efficacia.

8.10. Il processo comune descritto sopra è pertinente sia a livello di investitore/fondo che a livello di impresa sociale. Ad entrambi i livelli dovrebbe tenere conto del rischio, sia sociale che finanziario (si veda il paragrafo 4.16).

Caratteristiche comuni: standard per il rapporto di misurazione

8.11. Tutti i rapporti relativi alla misurazione dovrebbero includere:

- 8.11.1.** una spiegazione del modo in cui il processo è stato applicato;
- 8.11.2.** un resoconto degli effetti dell'intervento chiaramente spiegato (risultati e beneficiari identificati, spiegando anche effetto inerziale, dislocazione, attribuzione e esaurimento);
- 8.11.3.** una spiegazione di come si sia svolto (quale attività ha conseguito tali risultati e i loro impatti) e il modello logico dell'impresa sociale (teoria del cambiamento o ipotesi) per quanto riguarda i motivi per cui l'attività ha determinato o contribuito al risultato;
- 8.11.4.** un'identificazione di terzi che hanno giocato un ruolo nell'effettiva realizzazione di tali risultati e impatti, spiegando come abbiano contribuito (attribuzione alternativa);
- 8.11.5.** ognuno con l'opportuna e proporzionata documentazione giustificativa;
- 8.11.6.** un'identificazione dei soggetti interessati di cui sono misurati gli interessi e la natura del loro guadagno, suddividendoli opportunamente in categorie;
- 8.11.7.** una selezione ben spiegata e proporzionata di indicatori per gli impatti identificati per tali soggetti interessati, mettendo in evidenza come l'indicatore sia correlato contemporaneamente all'impatto e alle esigenze e gli interessi dei soggetti interessati;
- 8.11.8.** una spiegazione del rischio sociale e finanziario quantificato, qualora sia utile e proporzionato, con una valutazione della possibilità e dell'impatto, nonché un'analisi della sensibilità che mostri l'effetto sui risultati prefissi, sull'impatto e sui risultati finanziari in caso di insorgenza di rischi.

8.12. Anche laddove gli aspetti del risultato e l'impatto non saranno quantificati, il resoconto dovrebbe individuare tutti i risultati e gli impatti pertinenti per il pubblico destinatario (ricordando la proporzionalità) e spiegare perché non sono quantificati.

Impegno dei soggetti interessati

8.13. Mentre l'identificazione dei soggetti interessati è implicita nella seconda fase del processo, essi dovrebbero essere coinvolti in una certa misura in tutte le fasi della misurazione dell'impatto. Tale coinvolgimento deve seguire gli orientamenti sulla proporzionalità riportati nel paragrafo 8.14 seguente. A tale proposito, è necessario:

- 8.13.1.** Identificare i soggetti interessati;
- 8.13.2.** Comprendere la natura del loro interesse e confermarla con loro, sia prima dell'investimento che in altra data opportuna;

- 8.13.3.** Concordare il quadro e/o l'indicatore adatto per tali necessità e avvisarli (individualmente o come insieme) di come sarà fornita tale misurazione. Questo può avvenire tramite informazioni su un sito web, una presentazione, una comunicazione scritta o qualsiasi altro sistema ritenuto idoneo;
- 8.13.4.** Fornire i mezzi più opportuni ai soggetti interessati affinché possano formulare domande o commenti e consigliarli sulle modalità con cui possono farlo;
- 8.13.5.** Fornire una sintesi, almeno annualmente o a intervalli più brevi secondo le esigenze dei soggetti interessati, che indichi:
- chi sono i principali soggetti o gruppi di soggetti interessati;
 - la misurazione elaborata per loro (che non deve essere ripetuta se comune per diversi gruppi);
 - il modo in cui è stata loro comunicata;
 - il feedback ricevuto da loro;
 - qualsiasi ulteriore cambiamento previsto per la misurazione.

Proporzionalità

8.14. Una buona misurazione deve necessariamente bilanciare:

- le esigenze dei soggetti interessati con
- l'obbligo di non sprecare risorse per misurazioni di scarsa rilevanza.

8.15. Mentre è assodato che per la rendicontazione dell'impatto sociale non è necessario utilizzare indicatori finanziari, in fase decisionale il soggetto interessato-lettore deve comunque ricorrere a una raccolta e comunicazione di informazioni sulle misurazioni. Di conseguenza possono emergere alcuni paralleli utili dalla proporzionalità della rendicontazione finanziaria eseguita secondo gli standard IFRS, meglio noti, in questo contesto, con il nome di «rilevanza».

8.16. Due definizioni sono utili, sebbene gli standard IFRS spieghino questo concetto in modo diverso:

- 8.16.1.** Le omissioni o l'errata indicazione di alcune voci sono rilevanti se possono, individualmente o nel complesso, influenzare le decisioni economiche che gli utilizzatori assumono sulla base del bilancio. La rilevanza dipende dalle dimensioni e dalla natura dell'omissione o errata indicazione valutate in base alle circostanze. La dimensione, la natura della voce o una combinazione di entrambe potrebbero costituire il fattore determinante. (IAS 1.7, IAS 8.5)
- 8.16.2.** L'informazione è rilevante se la sua omissione o errata presentazione può influenzare le decisioni economiche che gli utilizzatori prendono sulla base del bilancio di un'entità contabile. In altre parole, la rilevanza è un aspetto pertinente specifico dell'entità e basato sulla natura o grandezza, o entrambe, delle voci cui si riferisce l'informazione nel contesto del bilancio di un'entità individuale. Di conseguenza, il consiglio di amministrazione non può specificare una soglia quantitativa uniforme per la rilevanza o predeterminare che cosa sarebbe rilevante in una determinata situazione (QC11, Conceptual Framework for Financial Reporting, settembre 2010).

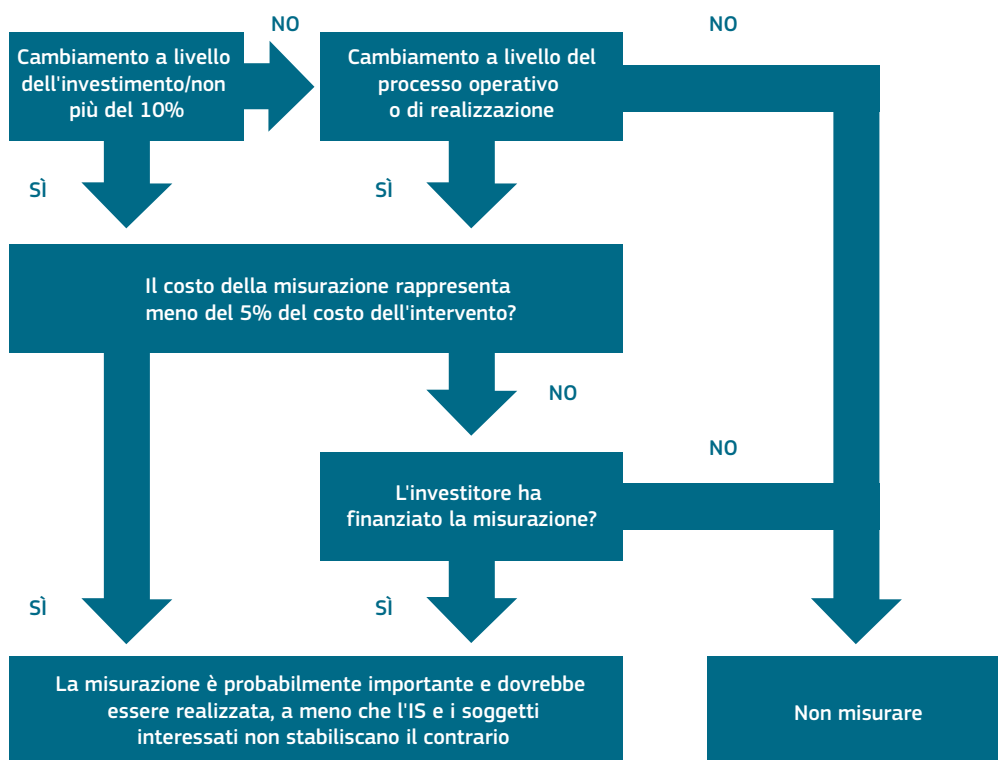
Alcuni commentatori hanno espresso delle perplessità in merito a questa comparazione con gli standard IFRS. Essi temono infatti che essa possa incoraggiare lo sviluppo di una risposta normativa e codificata all'esigenza di coerenza e comparabilità nella misurazione dell'impatto. Ciò non sarebbe utile se perdesse la sua sfumatura qualitativa nel desiderio di quantificare. Un approccio prescrittivo non è quanto auspicato dal sottogruppo. Il riferimento agli standard IFRS serve solo per cercare di comprendere l'importante questione della proporzionalità con riferimento a un altro ambito in cui essa riveste una grande importanza.

8.17. Quindi la misurazione conta se ha effetti significativi sui pareri e sulle azioni dei soggetti interessati, tanto che questi ultimi agirebbero diversamente se fossero informati. Questo principio generale vale per il soggetto interessato che ottiene informazioni sull'impatto sociale prefisso o conseguito. Si applica anche alla stessa IS dal momento che questa assume decisioni sulla base dell'impatto sociale che verrà generato attraverso il suo lavoro. In entrambi i sensi, la IS deve considerare se sia opportuno misurare un particolare aspetto del suo lavoro, il quadro e gli indicatori di misurazione da utilizzare e il livello del dettaglio richiesto. Dovrebbe consultarsi adeguatamente con i soggetti interessati prima di assumere tale decisione (si veda la sezione 8.13). Il livello di tale consultazione è anch'esso soggetto al giudizio dell'IS sulla proporzionalità. L'IS deve considerare:

- 8.17.1.** che cosa deve essere misurato, sulla base di quello che potrebbe cambiare per effetto della misurazione;
- 8.17.2.** che cosa deve essere misurato, sulla base della possibile relazione con un risultato pertinente per un soggetto interessato di cui contano interessi e coinvolgimento;
- 8.17.3.** il grado di connessione delle prestazioni della misurazione con quelle del risultato;
- 8.17.4.** se la misurazione può essere eseguita con ragionevole certezza e quanto la certezza sia ragionevole in rapporto all'azione da assumere come risultato;
- 8.17.5.** un calendario appropriato per la misurazione e per l'interesse durevole dei soggetti interessati.

8.18. Questo giudizio dev'essere espresso dalla IS assieme ai suoi soggetti interessati. È importante, ma anche difficile, offrire punti di riferimento per stabilire il momento in cui una misurazione dev'essere eseguita o in cui sarà necessario approfondirla con ulteriori dettagli. Se vengono forniti punti di riferimento, questi tenderanno a diventare valori di soglia fissi. O la misurazione sarà effettuata solo se soddisfa i criteri oppure, anche se i criteri sono soddisfatti, si insisterà per eseguirla senza benefici reali. Entrambi questi

Figura 7: Albero decisionale per la proporzionalità



risultati sono errati: il primo tende a negare informazioni importanti per i soggetti interessati, mentre il secondo costituisce uno spreco di risorse.

8.19. Fatta questa premessa generale (per evitare che queste diventino regole fisse, piuttosto che principi guida), può essere delineato un semplice processo a due fasi per aiutare le IS e i loro finanziatori a decidere se:

- è importante misurare un particolare risultato o impatto;
- è importante eseguire tale misurazione a un livello di dettaglio maggiore.

Questo processo di riflessione a due fasi è spiegato di seguito ed è mostrato nel diagramma alla **Figura 7**:

8.19.1. Se nella IS il finanziatore o investitore ne venissero a conoscenza, ciò influirebbe su uno o entrambi i seguenti elementi:

- la decisione di aumentare la somma da investire/non investire di oltre il 10 %;
- la realizzazione o processo operativo, ovvero il modo in cui l'attività è realizzata

se la risposta a entrambe queste domande è «sì», allora se ne pongono altre due:

8.19.2. il costo della misurazione è inferiore al 5 % dei costi finanziati dell'intervento;

8.19.3. se il finanziatore o investitore ha bisogno della misurazione per i propri scopi di rendicontazione, ha finanziato i costi per eseguirla senza ridurre il finanziamento per l'intervento?

se la risposta a ciascuna di queste domande è ancora una volta «sì», allora la misurazione probabilmente è importante e dovrebbe essere effettuata, a meno che la IS e i principali soggetti interessati non stabiliscano il contrario.

8.20. Il livello di accuratezza, o dettaglio, ottenuto nella misurazione è legato alla proporzionalità e al tempo necessario per effettuarla. Bisogna valutare se tale livello di precisione è utile per i soggetti interessati, pertanto a volte misurare un particolare aspetto può essere sproporzionato poiché occorre così tanto tempo per farlo che le decisioni che ne conseguirebbero (ad es. ulteriori finanziamenti) potrebbero essere già state prese. Questo aspetto è particolarmente importante considerato che la rendicontazione sull'investimento annuo può precedere significativamente la misurazione di risultati di più lungo termine importanti per l'impatto sociale prefisso e realizzato. Il punto esposto al paragrafo 4.14 sull'utilizzo di esito consapevoli per fornire indicatori pertinenti più a breve termine per impatti più a lungo termine è una soluzione possibile.

8.21. È utile fornire esempi che indichino quando la misurazione (o il livello di dettaglio successivo) sono importanti o illustrare quando invece non importa portarla a un livello di dettaglio maggiore. Di seguito sono riferiti degli esempi di misurazione dell'impatto sociale e del suo processo che non si riferiscono necessariamente alla misurazione per gli investitori. In entrambi i casi il dettaglio completo dell'impegno e delle esigenze dei soggetti interessati è stato abbreviato.

Esempio 1

Settore delle imprese sociali per l'integrazione lavorativa (WISE): molte imprese sociali hanno come interesse principale l'occupabilità, ossia la capacità di un individuo di ottenere, mantenere o cambiare un impiego. Le imprese sociali per l'integrazione lavorativa (WISE) che generano posti di lavoro e opportunità di esperienza lavorativa per gruppi vulnerabili (senz'altro, disoccupati di lungo periodo, persone sottoqualificate e/o senza diploma, persone con problemi personali...) sono presenti in tutta una serie di paesi europei. Secondo alcuni studi sull'impatto, è provato che investire nel settore WISE garantisce sia qualifiche che impiego alle persone vittime di esclusione (che possono così tornare a far parte della società) e un importante ritorno economico alla località in cui ha sede l'azienda. In particolare, la differenza tra il denaro pubblico investito e quello ricavato (utili) e i costi evitati alla collettività è decisamente di segno positivo. I vantaggi a livello locale sono numerosi: gli utili reinvestiti nell'economia locale attraverso gli stipendi dei dipendenti (il cui potere di acquisto viene rafforzato) e gli acquisiti presso aziende locali, le imposte dei datori di lavoro, il risparmio dei costi di inattività (ossia sussidi di disoccupazione) e la diminuzione dei costi sociali (spese sanitarie ad esempio).

Il problema della proporzionalità qui è connesso all'importanza di vantaggi specifici a livello locale. Per alcune aree, i lavori creati saranno essenziali per fare uscire le persone dal sistema di sostegno statale, per cui è su questo che viene posto l'accento e la misurazione di altri aspetti non è proporzionata. In altre zone può essere importante esaminare in modo più approfondito la qualità e il tipo di lavori generati poiché tali aree cercano di sostenere la ripresa o la crescita di determinate industrie e o competenze.

Esempio 2

Alana House è un'impresa sociale britannica che offre un sostegno personalizzato e pratico di ampio respiro a donne esposte al rischio di commettere reati. Alcune di loro sono già state in prigione e rischiano una nuova detenzione. Altre sono prigioniere di un circolo di relazioni violente, reati commessi a scopo di lucro, abuso di sostanze stupefacenti o prostituzione. Nella maggior parte dei casi hanno bisogno di sostegno per eliminare il disordine dalle loro vite, riassumerne il controllo e prendere decisioni positive per se stesse. Il costo annuo del progetto che si rivolge a circa duecento donne oscilla tra i 200 000 e i 300 000 euro.

I risultati sono osservabili nella vita delle donne, dei loro figli, famiglie, collettività e potenziali datori di lavoro. Individuare e comprendere gli impatti di ampio respiro del programma consente di vedere tali effetti. In caso di successo, le donne possono accedere ad un alloggio fisso, evitare la detenzione, occuparsi dei loro figli e toglierli dall'affidamento ai servizi sociali; infine possono ottenere un impiego. Questo aspetto è particolarmente importante per i soggetti interessati quali tribunali e sistemi carcerari (per quanto attiene alla reiterazione di reato), le autorità sanitarie (per quanto attiene a lesioni non accidentali, agli effetti della trascuratezza e alle condizioni connesse al mercato del sesso e agli stupefacenti), i servizi sociali (per quanto attiene alla cura dei figli), il settore degli alloggi e altri organismi della comunità (per quanto attiene alla stabilità degli alloggi e della collettività).

Una valutazione finanziaria degli impatti su tali soggetti interessati, mentre non è essenziale per spiegarli, sottolinea l'importanza di questo lavoro. Potendo dimostrare alle varie agenzie che i guadagni hanno ammontato a oltre 40 milioni di euro in un anno di attività, di cui circa la metà nei tribunali e nel sistema detentivo, è chiaro che l'IS giustifica il finanziamento continuo. Mentre questa valutazione dell'impatto considera l'attribuzione alternativa, la effetto inerziale, esaurimento e lo dislocazione (sia gli effetti positivi che negativi), un grave errore nella valutazione dell'impatto non cambierebbe l'opinione dei soggetti interessati che erogano i finanziamenti che lo considerano un progetto in cui vale la pena investire fino a 300 000 euro annui. La proporzionalità ci dice quindi che, mentre è importante comprendere quali altre agenzie contribuiscono a realizzare questi impatti, non vale la pena dedicare tempo e denaro significativi a valutare i contributi relativi in termini finanziari. L'attribuzione alternativa viene stimata a livello ragionevole, ma la variazione potrebbe essere $\pm 30\%$ o superiore e le conclusioni di un finanziamento continuo rimarrebbero invariate. Tale punto di vista si applica, in questo caso, sia alla misurazione ex ante che ex post.

Esempio 3

In molti Stati membri dell'UE le imprese sociali operano fornendo supporto a personale ex militare rimasto invalido dopo aver riportato ferite fisiche o danni psichici. Alcune di esse organizzano laboratori, attività di caffetteria e di giardinaggio e altri tipi di imprese commerciali in cui il personale può sviluppare nuove competenze inserendosi nuovamente nella società civile. Molti prevedono la collaborazione con personale civile che è inevitabilmente colpito dalle esperienze dei propri colleghi ex militari. Vengono raggiunti dei risultati positivi nella vita del personale ex militare nonché in quella dei colleghi civili. Avere a che fare e lavorare con il trauma del recupero, può provocare negli ex militari degli effetti emotivi negativi legati a un trauma secondario. Per contro, può anche consentire loro di approfondire la conoscenza di se stessi e degli altri e quindi di sviluppare competenze che possono essere utili altrove.

Quale sia l'aspetto importante di questa rete complessa e interattiva di guarigione e sviluppo dipende da quale soggetto interessato è coinvolto e quali decisioni devono essere adottate. Un ente di beneficenza o filantropico che sostiene lo sviluppo o il funzionamento di tali strutture vorrà comprendere chi viene coinvolto e in quale modo. Anche la stessa IS vorrà comprenderlo. L'impatto e la comprensione di quali siano gli altri soggetti che contribuiscono al conseguimento dei risultati sono probabilmente essenziali per capire. Vorranno sapere quanti ex militari vengono aiutati, per quanto tempo e quali cambiamenti (risultato) si riscontrano nella loro vita. Quanto è duraturo quell'effetto (quanto tempo dura)? Per consentire ai dirigenti di assistere emotivamente il personale non militare e i consulenti, essi devono comprendere che effetti hanno su di loro i ruoli di collaborazione e assistenza. Può tuttavia esservi uno scarso valore nel conoscere l'effetto finanziario di un

mancato sostegno dal momento che tale sostegno verrà fornito comunque. Pertanto può non valere la pena quantificare in termini finanziari gli effetti finanziari del lavoro, sia sugli ex militari che sul personale di sostegno.

Controllo

8.22. Sono importanti anche standard specifici per il **controllo**. Questi standard sono quattro elementi che sono presenti in ciascuna IS:

- 8.22.1.** Un'assunzione di responsabilità chiara ed esplicita nei confronti dei soggetti interessati. Questo deve essere riconosciuto sia esternamente che internamente.
- 8.22.2.** Devono essere presentate delle informazioni significative, sulla base di dati rilevanti, ma includendo osservazioni espresse in maniera tale da essere accessibili ai soggetti interessati e incoraggiarli a rispondere.
- 8.22.3.** L'IS deve mettere a disposizione dei soggetti interessati una tabella di marcia consentendo loro di fornire le proprie risposte (incluse le opportune risposte pubbliche).
- 8.22.4.** L'IS deve, in tempo ragionevole, spiegare al proprio pubblico come ha risposto o intende rispondere a tale feedback.

Tutto questo deve essere **proporzionato**. È inutile impiegare una quantità eccessiva di risorse a questo scopo. Tuttavia un impegno mirato e proporzionato con la propria collettività può apportare valore in termini di sostegno pubblico, risorse supplementari e un movimento di persone che dovrebbe generare reddito.

Gli **standard di rendicontazione** dovrebbero contemplare meglio tutto questo con un livello di chiarezza e trasparenza ragionevole. Le informazioni fornite devono essere proporzionate e presentate in maniera tale da aiutare il pubblico a collaborare con l'IS e con l'organismo responsabile della rendicontazione.

Principi di riservatezza, privacy e legalità

8.23. Gli standard seguenti non obbligano in nessun caso lo IS, i finanziatori o i gestori del fondo a:

- violare le leggi sulla privacy, incluse quelle sui diritti umani;
- violare obblighi di riservatezza stipulati;
- violare la legge degli Stati membri o dell'UE

8.24. Nel caso in cui la legge di uno Stato membro preveda obblighi specifici in materia di misurazione o dove l'IS, il finanziatore o il gestore del fondo sia vincolato da obblighi contrattuali, tali standard non possono sostituirli. L'IS o il gestore del fondo devono rispettare questi standard, aggiungervi elementi ritenuti essenziali rispetto a obblighi di misurazione specifici e spiegare in cosa consiste la loro azione. Se è più conveniente o vantaggioso dal punto di vista economico seguire le esigenze locali e proporre altre questioni relative a questo standard, allora è possibile farlo, ma l'organismo di rendicontazione deve spiegarne i motivi.

Esempio di misurazione 3

Secondo lo studio sull'impatto svolto dalla società di consulenza McKinsey, il progetto di inserimento lavorativo Acta Vista del dipartimento delle Bocche del Rodano ha permesso al 65% dei partecipanti di ottenere delle qualifiche e di trovare un'occupazione "positiva" (il quadruplo rispetto alla percentuale nazionale), generando al tempo stesso profitti complessivi da 1,8 a 2,8 milioni di euro per il solo anno 2010. Da un lato, questo progetto consente, ogni anno, di assumere 600 persone in 20 posti diversi e ha garantito circa 300 contratti di inserimento lavorativo nel 2010, offrendo in media 980 ore di formazione per persona ogni anno. Da un altro lato, ogni contratto Acta Vista significa utili netti da 69 000 a 105 000 euro per le autorità locali[4]

In conclusione, questo investimento sociale ha consentito di risparmiare 8 000 euro per dipendente e un ritorno dell'investimento pari al 60%. Tuttavia tali dati non prendono in considerazione la riduzione dei costi sociali connessi all'esclusione (salute, criminalità, istruzione, problemi familiari ecc.) e l'uso di tecniche tradizionali e rispettose dell'ambiente di elevata qualità. Inoltre, secondo lo studio, l'estensione di questo strumento a tutta la Francia consentirebbe di stipulare oltre 5 000 contratti di reinserimento all'anno e di generare utili annui per le autorità locali che oscillano fra i 36 e i 54 milioni di euro.

Questo esempio, così come il primo, appartiene alla casistica WISE (esempio 1 nella sezione 8.21). Tutti i risultati positivi relativi ai gruppi vulnerabili, alle comunità generali e alle economie locali sono qui definiti nel dettaglio, anche in termini economici e finanziari. In questo esempio i gestori del WISE, gli investitori e gli altri soggetti interessati hanno quindi trovato un buon livello di proporzionalità.

Sommario

8.25. Nel sommario, l'impatto sociale dovrebbe:

- basarsi su un processo a cinque fasi per
 - identificare gli obiettivi
 - identificare i soggetti interessati
 - stabilire misurazioni pertinenti
 - misurare, convalidare e valutare
 - elaborare dei rapporti, apprendere e migliorare
- riferire e giustificare il modo in cui la misurazione è stata effettuata sulla base di queste cinque fasi
- essere utilizzata qualora siano necessari esito consapevoli come i KPI per spiegare come questi esito emergono dal processo
- spiegare chiaramente
 - i risultati conseguiti o prefissi
 - gli impatti prodotti da quest'ultimi
 - il modo in cui tengono conto di effetto inerziale, dislocazione, attribuzione alternativa e esaurimento
- coinvolgere i soggetti interessati come indicato in 8.13.

9

Specifico FEIS



- 9.1.** Esistono altri aspetti specifici della misurazione adattati alle esigenze del FEIS nelle seguenti aree.
- 9.1.1.** La valutazione del rispetto della legislazione è effettuata a livello di fondi, piuttosto che a quello di impresa sociale, ma si basa sui parametri di valutazione di quest'ultima.
 - 9.1.2.** Il ventaglio di soggetti interessati coinvolti nella valutazione dell'IS si è ampliato grazie all'inserimento degli investitori nel fondo di fondi, nonché dei soggetti che regolano questi ultimi e i mercati in cui sono erogati gli investimenti. Tale evoluzione potrebbe portare anche i decisori politici a un maggiore coinvolgimento, poiché l'accento viene posto più sul cambiamento sistemico prodotto dalle somme aggiuntive stanziare nel settore dell'investimento sociale e dallo sviluppo del mercato che ha favorito l'ingresso di capitali provenienti da investitori privati e da istituzioni non specializzate nell'investimento sociale rispetto a quelli provenienti da investitori sociali consapevoli.
 - 9.1.3.** Il FEIS stesso fornisce un elemento chiave di controllo per valutare se è stata effettuata una misurazione opportuna e se è stata inserita nella procedura di elaborazione del rapporto destinato agli investitori e in ogni governance specifica per gli investitori.
- 9.2.** Ogni FEIS, stabilendo i requisiti di misurazione con le IS beneficiarie, dovrebbe mettere a disposizione fondi supplementari sufficienti per sostenere tale processo di misurazione e per la raccolta di informazioni che ne è alla base.
- 9.3.** Ulteriori dettagli sui ruoli e sulle responsabilità delle IS e dei gestori del fondo sono indicate ai paragrafi 11.6 e 11.7 seguenti.

10

Specifico EaSI



10.1. Esistono altri aspetti specifici della misurazione adattati alle esigenze dell'EaSI.

10.1.1. L'impresa sociale dovrà dimostrare che si sforzerà di ottenere un impatto sociale in futuro e che non realizzerà necessariamente (in particolare nel caso di nuovi servizi o prodotti) i risultati che ha ottenuto e misurato in passato. Pertanto i suoi piani per il futuro dovranno presentare indicatori pertinenti (proporzionati) che dimostrino che i servizi si basano sui cinque elementi del processo di misurazione alla loro base (si veda il paragrafo 8.9).

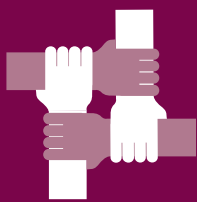
10.1.2. Questi elementi devono fornire informazioni specifiche in merito al rispetto delle esigenze politiche stabilite nel quadro del (3°) documento relativo al microcredito e all'innovazione sociale dell'EaSI. Queste informazioni figurano all'articolo 22.

10.1.3. Quando decidono l'assegnazione dei fondi, i gestori del programma EaSI, dovrebbero prevedere finanziamenti supplementari sufficienti a coprire i costi del processo di misurazione e della raccolta di informazioni che ne è alla base. Questi fondi devono coprire i costi dell'istituzione, aggiornamento di sistemi di misurazione nonché della loro manutenzione, necessari nel settore del finanziamento EaSI. I costi connessi alla misurazione non devono essere rivisti al ribasso dopo un determinato periodo, a meno che non diminuisca la quantità di lavoro stessa.

10.2. Ulteriori dettagli sui rispettivi ruoli e responsabilità delle principali parti che operano nel quadro dei programmi di sovvenzione e investimento dell'EaSI sono definiti al paragrafo 11.7 seguente.

11

Ruoli e responsabilità delle diverse parti



- 11.1.** Le responsabilità delle parti differiscono tra i due programmi (FEIS ed EaSI). Nel caso del FEIS la responsabilità della misurazione ricade in parte sull'impresa sociale e in parte sul gestore del fondo. In entrambi i casi, trattandosi di specialisti, hanno tutti e due il dovere di misurare l'impatto e dispongono dei mezzi e delle conoscenze per farlo. Nel caso dell'EaSI la gestione delle sovvenzioni deve essere affidata a un'organizzazione di fiducia, mentre per quanto riguarda gli investimenti dovrebbero essere erogati attraverso un intermediario finanziario. Le garanzie devono essere gestite direttamente dalla Commissione. È chiaro che l'intermediario finanziario o l'organismo di fiducia sono responsabili di riferire alla Commissione, sia per quanto riguarda il contributo degli investimenti che di altri sostegni forniti per la realizzazione degli obiettivi generali dell'EaSI riguardanti i mercati e i cambiamenti del comportamento («rendicontazione specifica per l'EaSI»). Mentre le IS devono elaborare dei rapporti per i due programmi, FEIS e EaSI, riguardanti il conseguimento dell'impatto e dei risultati sociali prefissi, dovrebbero anche fornire le informazioni necessarie per aiutare l'intermediario finanziario o l'organismo di fiducia a elaborare i rapporti del programma EaSI:
- 11.2.** Prima di sottolineare le responsabilità di misurazione rispettive delle parti chiave sia per il FEIS che per l'EaSI, conviene formulare delle osservazioni sui requisiti di misurazione imposti all'intermediario finanziario e all'organismo di fiducia nel quadro dell'EaSI e su che cosa ci insegna quest'ultimo a proposito delle persone che potrebbero accettare dei contratti. Dovremmo inoltre riconoscere che possono emergere diverse esigenze in materia di misurazione nel caso in cui l'aiuto venga offerto attraverso una garanzia piuttosto che un investimento.
- 11.3.** È probabile che l'EaSI arrivi sul mercato e che offra il proprio sostegno alle IS attraverso intermediari finanziari generali o specializzati all'interno degli Stati membri. Le chiavi dell'efficacia con cui viene effettuata la rendicontazione specifica per l'EaSI da parte di tali intermediari finanziari sono le seguenti:
- comprensione della rendicontazione dei risultati e degli impatti sociali
 - comprensione del fatto che per fornirli è necessario:
 - richiedere le informazioni corrette alle IS
 - raccogliere e convalidare le informazioni in maniera appropriata
 - selezionare e analizzare tali informazioni per potere riferire le risposte finali all'EaSI sull'impatto del programma, piuttosto che riferire dati grezzi
- 11.4.** È probabile che le banche esistenti specializzate del settore degli investimenti sociali o altri intermediari finanziari all'interno degli Stati membri abbiano le conoscenze necessarie per svolgere adeguatamente questo ruolo. Ciò comporterebbe un costo di prestazione piuttosto che un costo per lo sviluppo di capacità. È anche probabile che le banche generiche non siano in grado di svolgere questo ruolo senza investire nell'aumento delle loro capacità: in linea di massima questo prevede l'acquisizione di conoscenze e la creazione di sistemi per fornire queste misurazioni. Rimane inteso che l'EaSI desidera accrescere la sua capacità di finanziamento disponibile mettendo a punto degli investimenti congiunti e dei sub-fondi a livello degli Stati membri. Mentre è probabile che l'assegnazione totale di fondi EaSI non superi i 460 000 euro l'anno per Stato membro, è probabile che non sia vantaggioso da un punto di vista economico pagare banche non specialistiche

affinché sviluppino le competenze necessarie per la gestione efficace di tali fondi. Non è neppure chiaro se l'acquisizione di tali competenze debba essere finanziata dall'EaSI, direttamente dalla Commissione o dalle stesse banche. Se tale acquisizione di competenze non è finanziata dal potere centrale o dai governi degli Stati membri, il programma potrebbe non nascere, lasciando taluni Stati membri sprovvisti degli intermediari finanziari in grado di attuare il programma EaSI. Tuttavia, è difficile concedere le stesse opportunità a tutte le IS dell'Unione europea, offrendo al tempo stesso un aiuto analogo alle banche, indipendentemente dagli Stati membri in cui hanno sede, poiché:

- è probabile che alcuni Stati membri non dispongano di banche con un impatto sociale, degli obiettivi basati sull'investimento ed esperienza in materia.
- se i fondi EaSI venissero sbloccati per correggere questa situazione, si porrebbe un problema poiché tali fondi pubblici sarebbero utilizzati per rafforzare le capacità del settore privato.

11.5. A tale proposito, i decisori politici possono scegliere tra tre strategie:

Opzione di partecipazione con i gestori di fondi degli intermediari finanziari	Commenti / Effetti
Gruppo più ampio di IF – conoscenze e investimenti limitati	Taluni compiti saranno nuovamente assegnati alla Commissione che dovrà: <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>guidare la raccolta di informazioni delle IS, lavorando attraverso le banche</i> ■ <i>raccogliere di nuovo le informazioni e analizzarle essa stessa</i>
Gruppo più ampio di IF – l'investimento viene fatto per sviluppare le conoscenze e le capacità necessarie per l'analisi e la rendicontazione dell'impatto sociale	Questa configurazione consentirà un ampliamento del mercato dei fornitori consapevoli, ma ogni conoscenza creata potrà essere velocemente dimenticata se non viene utilizzata regolarmente da altri programmi di prestito. Il cambiamento potrebbe quindi non essere duraturo. Inoltre, affinché lo sviluppo delle conoscenze sia vantaggioso per le banche e per incoraggiarle a partecipare, il finanziamento dovrebbe essere proposto: <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>al di fuori del programma EaSI, riducendo così i fondi disponibili per le IS, cosa che però sovverte lo scopo del finanziamento</i> ■ <i>come complemento al finanziamento dell'EaSI</i> In ciascuno dei due casi, è difficile comprendere se sia opportuno che i fondi pubblici siano utilizzati per sviluppare la capacità di investimento sociale in organismi del settore privato, in particolare quando le banche del settore sociale non hanno ricevuto un sostegno simile al momento della loro costituzione.
Gruppo più ristretto di IF in alcuni o in tutti gli Stati membri – che si affida e fa riferimento a banche che hanno già le competenze nel settore della gestione dei fondi dell'EaSI e nella rendicontazione richiesta.	Mentre in questa configurazione la capacità del mercato non viene rafforzata per sostenere gli investimenti sociali, sarebbe tuttavia più efficace in termini di utilizzo dei fondi e per la portata dei fondi assegnati direttamente alle imprese sociali per la prestazione dei servizi.

11.6. Per quanto concerne i ruoli relativi delle parti nella misurazione dell'impatto sociale e considerando in primo luogo il FEIS, il ruolo chiave e le responsabilità sono i seguenti:

Parte chiave	Responsabilità
Investitore	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valutare le prospettive di investimento in funzione delle loro priorità individuali. 2. Concordare con il gestore di fondi ogni esigenza specifica in merito alla rendicontazione dell'impatto sociale.
Gestore del fondo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definire le prospettive di investimento per l'assegnazione dei fondi, quindi per i futuri investimenti nelle IS. 2. Elaborare una politica che imponga agli investitori delle esigenze relative all'elaborazione dei rapporti sull'impatto sociale. 3. Elaborare una politica riguardante le esigenze poste dalle imprese sociali per l'elaborazione dei rapporti sull'impatto sociale. 4. Garantire che le IS dispongano di risorse e competenze sufficienti per misurare il loro impatto sociale e offrire aiuto ove necessario. 5. Esaminare e valutare le proposte di finanziamento da parte delle IS e approvare che le misure proposte da queste siano applicate sia nel momento dell'investimento che in quello della misurazione continua. 6. Raccogliere regolarmente le informazioni fornite dalle IS per consentire il monitoraggio delle prestazioni e l'elaborazione dei relativi rapporti nell'ambito dell'obbligo di rendicontazione che i fondi hanno nei confronti degli investitori. 7. Preparare i rapporti destinati agli investitori sull'impatto sociale ottenuto.

Parte chiave	Responsabilità
Impresa sociale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nell'ambito della proposta di finanziamento, esse proporranno una spiegazione dei risultati e dell'impatto che intendono raggiungere; formuleranno inoltre delle osservazioni sulle persone interessate dal loro progetto e il modo in cui questo sarà realizzato («teoria del cambiamento»). 2. Inoltre l'IS proporrà al gestore del fondo un modo per misurare i risultati e l'impatto ottenuti (quadro e indicatori). 3. L'IS e il gestore del fondo concorderanno la misurazione (quadro e indicatori) da utilizzare, non solo per ottenere i risultati e l'impatto prefissati, ma anche per riflettere le esigenze del gestore del fondo. 4. L'IS fornirà rapporti regolari (almeno una volta all'anno) sui risultati e l'impatto ottenuti, utilizzando i quadri e gli indicatori per la misurazione approvati. 5. L'IS rivedrà, almeno una volta all'anno, se il quadro e gli indicatori della misurazione sono idonei e se i risultati e l'impatto prefissi possono essere conseguiti o devono essere aggiornati. Ogni cambiamento sarà discusso e concordato con il gestore del fondo.

11.7. Nell'ambito dell'EaSI le responsabilità possono variare a seconda della politica adottata rispetto alle banche che saranno utilizzate come intermediari. È possibile che si verifichi una rottura, considerando che le banche intermediarie sono il gruppo più ristretto che dispone già di competenze per la misurazione dell'impatto.

Parte chiave	Responsabilità
Commissione europea / amministrazione dell'EaSI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stabilire i criteri per la rendicontazione alla CE rispetto ai criteri di cui all'articolo 22, in particolare: <ol style="list-style-type: none"> a) aumentare l'accesso al microcredito b) sviluppare la capacità dei fornitori di microcredito c) sostenere lo sviluppo del mercato dell'investimento sociale. 2. Questi elementi sono definiti nella fase in cui vengono concordati dei piani per la promozione del progetto presso agenti locali (gestendo gli intermediari finanziari degli Stati membri). Gli IF stabiliranno delle proposte sul modo in cui saranno soddisfatti i tre criteri, adattandoli alle esigenze specifiche di un determinato Stato. 3. L'amministrazione dell'EaSI approverà tali piani e adotterà dei criteri di misurazione opportuni per rispettarli. 4. L'EaSI riceverà rapporti trimestrali o annui dalle banche che si occupano della gestione e li esaminerà alla luce degli obiettivi prefissi.
Intermediario finanziario	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definire priorità di investimento/gestione per la realizzazione dei criteri dell'articolo 22 assieme ai decisori politici degli Stati membri interessati o direttamente con l'amministrazione dell'EaSI. 2. Approvare dei requisiti in materia di misurazione cui dovranno sottoporsi le IS in cui i fondi sono investiti o che la banca dovrà rispettare direttamente. 3. Mettere a punto una politica riguardante le esigenze poste dalle imprese sociali per l'elaborazione dei rapporti sull'impatto sociale. 4. Garantire che le IS dispongano di risorse e competenze sufficienti per misurare il loro impatto sociale e offrire aiuto ove necessario. 5. Esaminare e valutare le proposte di finanziamento da parte delle IS e approvare che le misure proposte da queste siano applicate sia nel momento dell'investimento che in quello della misurazione continua. 6. Raccogliere regolarmente le informazioni fornite dalle IS per consentire il monitoraggio delle prestazioni e l'elaborazione dei relativi rapporti nell'ambito dell'obbligo di rendicontazione che i fondi hanno nei confronti degli investitori. 7. Preparare rapporti per l'EaSI sull'impatto sociale conseguito in linea con i criteri di cui all'articolo 22.
Impresa sociale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nell'ambito della proposta di finanziamento, esse proporranno una spiegazione dei risultati e dell'impatto che intendono raggiungere; formuleranno anche delle osservazioni sulle persone interessate dal loro progetto e il modo in cui questo sarà realizzato («teoria del cambiamento»). 2. Inoltre l'IS proporrà all'IF un modo per misurare i risultati e l'impatto ottenuti (quadro e indicatori). 3. L'IS e l'IF concorderanno la misurazione (quadro e indicatori) da utilizzare, non solo per ottenere i risultati e l'impatto prefissati, ma anche per riflettere le esigenze del gestore del fondo. 4. L'IS fornirà rapporti regolari (almeno una volta all'anno) sui risultati e l'impatto ottenuti, utilizzando i quadri e gli indicatori per la misurazione approvati. Inoltre, l'IS fornirà le ulteriori informazioni richieste per riuscire a soddisfare i requisiti di rendicontazione dell'EaSI. 5. L'IS rivedrà, almeno una volta all'anno, se il quadro e gli indicatori della misurazione sono idonei e se i risultati e l'impatto prefissi possono essere conseguiti o devono essere aggiornati. Ogni cambiamento sarà discusso e concordato con il gestore del fondo.
Nota:	I requisiti in materia di misurazione dell'impatto sociale generale devono essere proporzionati al livello complessivo dell'investimento, delle sovvenzioni e delle garanzie. È probabile che ciò consenta di soddisfare le esigenze esplicative espresse nella sezione C, ma potrebbe essere necessario fornire delle misurazioni così dettagliate ed esatte solo degli investimenti del FEIS, dal momento che il livello di impegno finanziario per ogni IS o investimento è più debole per il programma EaSI.

12

Definizione degli standard di rendicontazione: i principi dell'impegno

12.1. Fornire informazioni è importante per la pianificazione di interventi, attività commerciali e investimenti, per il coinvolgimento con i soggetti interessati, inclusi gli utenti del servizio e i mercati in senso più lato, per il controllo delle prestazioni e, infine, per la creazione e attuazione del miglioramento. Tuttavia le informazioni sono importanti anche a titolo di responsabilità più generale, per coinvolgere un pubblico più ampio nel resoconto dell'intervento e per ottimizzarne l'efficacia.

12.2. La forma di rendicontazione deve essere tale da comunicare, in maniera semplice e precisa, le informazioni che il pubblico vuole e desidera conoscere. Il gruppo ritiene che questo possa essere definito secondo certi standard di rendicontazione di base, attraverso un quadro generale, e spiegato con esempi pratici adattati a diverse situazioni.

12.3. Gli standard di rendicontazione di base includono i seguenti elementi chiave:

12.3.1. Principio della rilevanza: Dovrebbero essere incluse tutte le informazioni necessarie ai soggetti interessati nel loro processo decisionale. Nel caso dell'impatto sociale, si tratta di informazioni relative all'efficacia (qual è l'impatto ottenuto), l'efficienza (con quali risorse questo impatto è stato ottenuto) nonché la capacità organizzativa (l'organizzazione dispone di competenze sufficienti per ottenere tale impatto in futuro?).

12.3.2. Principio dell'affidabilità: Le informazioni fornite dovrebbero essere precise, veritiere ed eque, ovvero devono essere il più oggettive possibile. Pertanto, saranno incluse solamente le informazioni che possono essere verificate fornendo prove oggettive. Dovrebbero essere specificate le fonti di dati e le ipotesi su cui si basano (presentazione equa). Per la qualità della rendicontazione sull'impatto sociale sono importanti sia la pertinenza che l'affidabilità. Tuttavia, la stretta correlazione fra questi due principi fa sì che ogni accento posto sull'uno nuoccia all'altro. Conviene quindi adottare un compromesso fra questi due elementi.

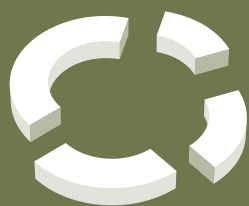
12.3.3. Comparabilità: Le informazioni sull'impatto sociale dovrebbero essere riportate utilizzando sempre la stessa struttura, dovrebbero fare riferimento allo stesso periodo di base del rapporto dell'anno precedente, includere le stesse organizzazioni e attività e gli stessi sistemi di misurazione al fine di essere comparabili. Considerando la complessità della valutazione (si veda il capitolo 5.5), l'attenzione della rendicontazione sull'impatto sociale deve essere posta sulla comparazione del processo (si veda il capitolo 5.2) piuttosto che sull'effettivo calcolo nell'indicatore. La comparabilità, tuttavia, migliora con l'impiego del quadro dei risultati e degli indicatori come elenco di riferimento. Nel campo sociale, la comparabilità dovrebbe evitare indicatori di riferimento o comparare attività e risultati simili a prima vista, ma che sono in realtà molto diversi.

12.3.4. Applicare o spiegare: Per quanto riguarda la proporzionalità, non tutte le imprese sociali sono in grado di ottenere e riferire tutte le informazioni pertinenti. In pratica, alcune informazioni o dati richiesti possono non essere disponibili e alcune volte può essere fornita una stima approssimativa. Tuttavia, occorre menzionare queste restrizioni e spiegarle.

- 12.4. Gli esempi di buone pratiche** sono molteplici in numerosi Stati membri. Il sottogruppo raccomanda al paragrafo 15, relativo ai temi da elaborare, che un certo numero di questi esempi siano raccolti e messi a disposizione on line come risorse di riferimento. Occorre fare attenzione a proporre una gamma di approcci e formati di rendicontazione possibili in modo da mantenere una certa scelta e una diversità necessaria.
- 12.5.** In termini di **presentazione o rendicontazione** gli standard rientrano in tre macro aree:
- 12.5.1.* Lo stile dei rapporti di ricerca, che segue lo schema delle ricerche, con un'analisi della letteratura che prepara una metodologia, dei risultati, una discussione e delle conclusioni.
 - 12.5.2.* Gli stili di rendicontazione ad hoc sotto forma di diagrammi, di solito destinati a specifici decisori, ad esempio i rapporti elaborati da Esmée Fairbairn, Bridges Ventures o il modello gamma illustrato più avanti in questa sezione.
 - 12.5.3.* Gli stili di rendicontazione relativi alla contabilità che propendono per tabelle finanziarie di sintesi corredate di note esplicative.
- 12.6.** Sono numerosi gli esempi del primo e del secondo gruppo. Per quanto riguarda gli esempi dell'ultimo tipo è da annoverare lo standard di rendicontazione sociale elaborato dall'Università di Amburgo ⁽³¹⁾.

.....
⁽³¹⁾ <http://www.social-reporting-standard.de/en>

13

Orientamenti
supplementari

13.1. Questi comprendono due aree:

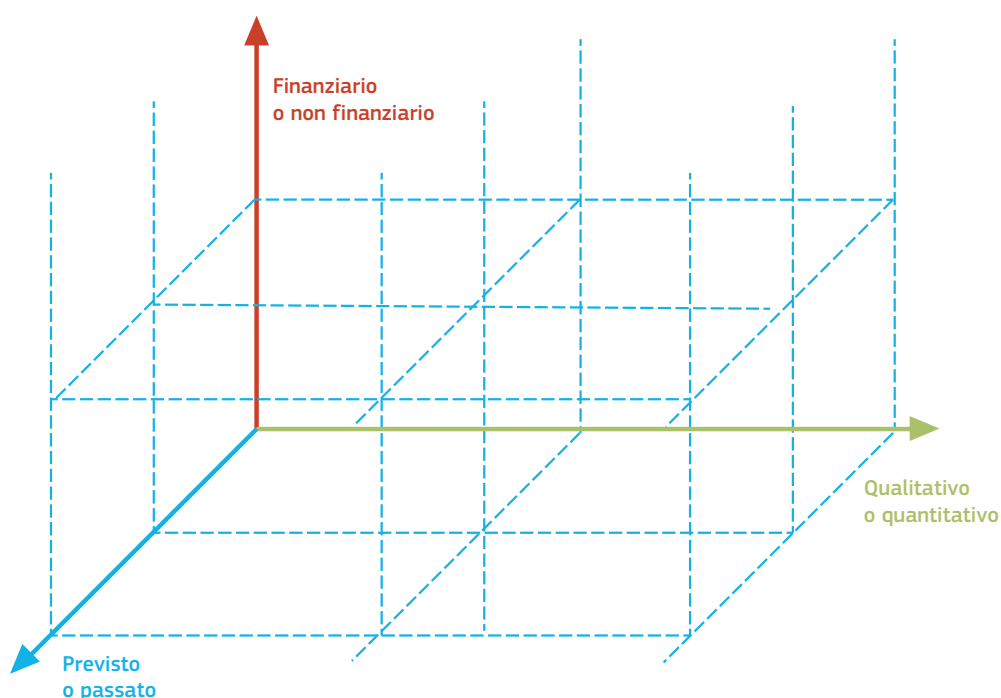
13.1.1. Indicatori della misurazione

13.1.2. Quadri della misurazione

Indicatori della misurazione

13.2. Gli indicatori della misurazione da considerare possono essere riportati in un grafico a tre dimensioni come quello alla **Figura 8**. La misurazione può essere elaborata per soddisfare le esigenze dei soggetti interessati pertinenti, una volta che è chiara la narrazione dell'intervento, per:

Figura 8: Classificazione degli indicatori secondo tre assi (Clifford, estratto dal programma Cass MSc 2013)



Lo scopo dovrebbe definire cosa e come misurare...

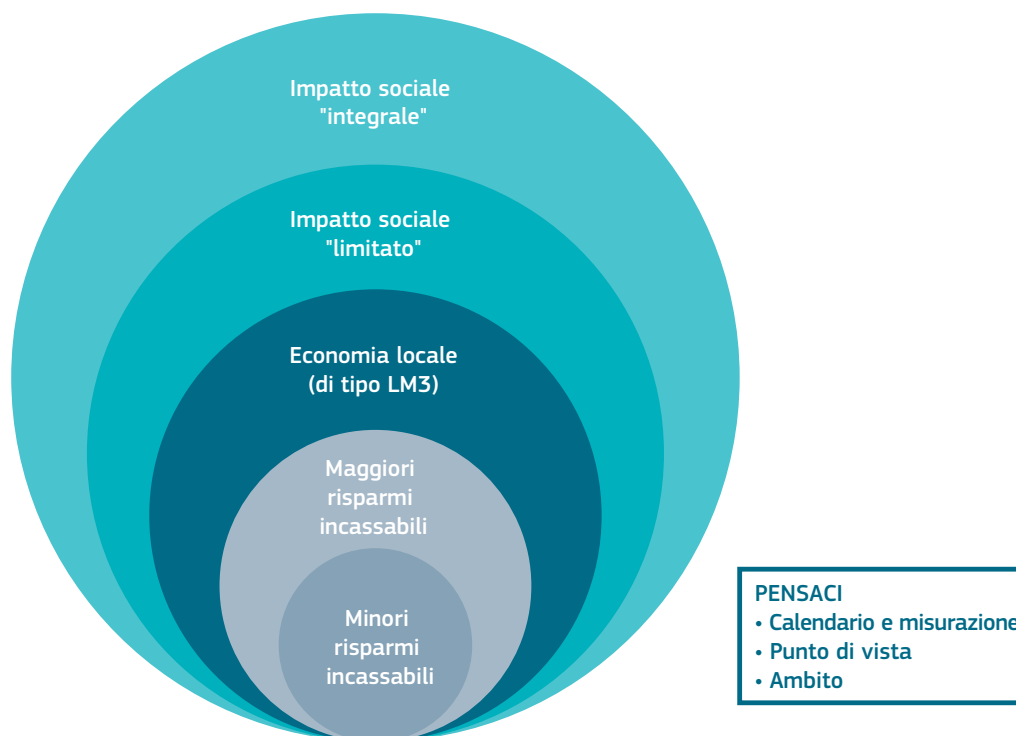
13.2.1. Osservare le misurazioni previsionali (per la pianificazione e la definizione degli obiettivi) o le misurazioni storiche (per la valutazione del successo di determinati programmi);

13.2.2. Considerare le misurazioni qualitative o quantitative, sebbene ogni valutazione basata su delle prove assuma un aspetto quantitativo in una certa fase. Questo approccio potrebbe venire interpretato come più concentrato sulle sfumature e lo svolgimento degli interventi o l'insorgenza di cambiamenti negli stili di vita, rispetto alla tendenza a

quantificare quanti utenti del servizio e altre persone della loro comunità sono stati interessati in una certa misura (ad es. trovare un lavoro con una determinata remunerazione);

13.2.3. Riflettere tali elementi emersi dall'intervento, risultati e impatti in termini finanziari o meno.

Figura 9: Livelli di misurazione dell'impatto sociale
(Clifford 2013, estratto dai programmi Cass MSc e dal rapporto E3M)



13.3. All'interno di tale quadro finanziario le forme della misurazione si suddividono in cinque livelli come mostrato alla **Figura 9**. I risultati possono produrre degli effetti su tutti o in ciascuno di questi livelli, ognuno dei quali risponde al seguente in termini di totale valutato. I cinque livelli sono:

- 13.3.1. **Minori risparmi incassabili:** quando un finanziatore pubblico o organismo simile risparmia in termini di costi della fornitura del servizio, ad esempio in un ambulatorio, in un ospedale o all'interno di un servizio per la gestione di delinquenti.
- 13.3.2. **Maggiori risparmi incassabili:** che iniziano a tenere conto di risparmi orizzontali tra più aree, ad es. risparmi nel campo dell'istruzione dovuti a una maggiore stabilità delle famiglie dovuta all'assegnazione di alloggi.
- 13.3.3. **Vantaggi per l'economia locale** miglioramento dell'economia e delle attività economiche in una determinata area (ad es. maggiori posti di lavoro, programmi di negozi locali).
- 13.3.4. **Impatto sociale più ristretto:** riguarda i vantaggi sociali più ampi, ma senza portare mai completamente ai vantaggi secondari, o senza selezionare necessariamente tutti i soggetti interessati che possono trarre beneficio dall'intervento.
- 13.3.5. **Impatto sociale integrale:** considera i vantaggi sia in termini sociali che economici, ma li valuta attraverso un ventaglio completo o quasi completo di soggetti interessati e tipologie di vantaggi.

13.4. Oltre alla scelta del livello di **misurazione** finanziaria, occorre definire tre fattori supplementari sulla base delle esigenze dei soggetti interessati:

- **punto di vista:** dalla prospettiva di chi viene effettuata la misurazione, ossia da un finanziatore, investitore o utente del servizio?
- **calendario:** per quanto tempo sono destinati a durare gli effetti previsti (risultati e impatti) e in quale periodo sono pertinenti per determinati soggetti interessati?
- **campo di applicazione:** considerato il punto di vista, quando deve essere ampio il campo da considerare? Dov'è il limite e quali aree della misurazione devono essere escluse perché irrilevanti per le decisioni da prendere?

13.5. Gli indicatori della misurazione accettabili sono numerosi all'interno di questi formati e ognuno di essi è utile in taluni contesti e per taluni soggetti interessati. Alcuni sono più utilizzati e più utili di altri. Questi ultimi sono discussi diffusamente nei rapporti pubblicati sull'impatto degli interventi in ogni area di attività nei vari Stati membri e oltre. I principali criteri di scelta dell'indicatore di misurazione sono i seguenti:

13.5.1. che il modo di misurazione rispetti e soddisfi le esigenze dell'utente di tale misurazione;

13.5.2. è raramente possibile misurare tutto (in modo efficace sotto il profilo dei costi), ma è spesso possibile effettuare una misurazione sufficiente per soddisfare i bisogni delle decisioni da prendere sulla base di tale misurazione;

13.5.3. trovare finanziamenti in vista di risultati e di impatti sociali non è soltanto possibile, ma spesso abbastanza facile una volta che la storia è nota in modo sufficientemente chiaro;

13.5.4. la misurazione qui prevista si situa tra la rendicontazione finanziaria e la ricerca sociale e si avvale di caratteristiche tratte da ciascuno dei campi;

13.5.5. l'audit o la convalida della misurazione dell'impatto dovrebbe incentrarsi su quattro questioni chiave:

- è stato seguito il processo di misurazione descritto al paragrafo 8.9?
- la risposta rispetto alle misurazioni comparabili (essenzialmente l'esame analitico nel senso usato nell'audit finanziario) è ragionevole?
- i risultati sono presentati con la correttezza necessaria per soddisfare i bisogni degli utenti?
- includono tutte le informazioni necessarie al processo decisionale dell'utente?

13.6. Tutte le valutazioni dell'impatto sociale non richiedono un controllo esterno indipendente a ogni costo. Questo trascenderebbe la necessità di proporzionalità e ignorerebbe anche in maniera irragionevole l'esame indipendente conformemente ai buoni standard di ricerca inclusi in molte valutazioni. Dovrebbero essere previsti opportuni test e prove, da parte di un soggetto ragionevolmente obiettivo (tenendo ben presente la proporzionalità), per comprendere se la misurazione soddisfa i quattro criteri elencati al paragrafo 13.3.5 sopra, accompagnati da una spiegazione dello svolgimento e dei risultati di tali test e verifiche.

13.7. Gli utenti dei risultati della misurazione dell'impatto sociale si trovano spesso nella posizione di richiedere ulteriori indagini o conferme, qualora questo fosse utile, e in genere dispongono tutti dei mezzi più opportuni per garantire che queste vengano svolte. I finanziatori (ad es. nei contratti con pagamenti sulla base dei risultati) e gli investitori (attraverso i loro contratti di investimento) hanno potere contrattuale ed economico. I fornitori (IS) hanno potere esecutivo. Gli utenti del servizio (che possono includere clienti o consumatori come individui od organizzazioni) possono avere potere di mercato. Tuttavia, laddove il livello del loro potere politico o economico è debole hanno bisogno di essere sostenuti attraverso l'istituzione e l'attuazione di opportuni sistemi di controllo. Ogni processo di esame pubblico o regolamentare dovrebbe porre l'accento su quest'area di controllo pubblico, invece di potenziare il controllo in aree sufficientemente coperte da poteri contrattuali. Per determinare ciò, occorrerebbe considerare se i quattro fattori elencati al paragrafo 8.22 sopra sono chiari e presenti.

Utilizzo dei quadri per la misurazione

13.8. Sono stati elaborati diversi quadri che cercano di conferire una struttura alla misurazione. Essi sono utili per individuare dei punti comuni delle misurazioni, ma non dovrebbero essere considerati come obbligatori. Due in particolare si rivelano particolarmente utili:

13.8.1. Quello elaborato e sponsorizzato dal gruppo britannico Big Society Capital ⁽³²⁾

Big Society Capital ha commissionato a un team composto da NPC, SROI Network e Investing for Good l'elaborazione di una nuova gamma di strumenti destinati ad aiutare gli investitori sociali e i soggetti alla ricerca di investimenti sociali che desideravano integrare un approccio rigoroso all'impatto nel loro lavoro.

Questi strumenti forniscono un'idea dei risultati cui stanno lavorando le organizzazioni a vocazione sociale e del modo di misurarli.

Gli strumenti descritti sono così suddivisi:

- Una matrice dei risultati che distingue i risultati dei campi della protezione sociale e dell'ambiente in 13 aree di risultati.
- La mappatura dei risultati che descrive nel dettaglio la matrice dei risultati e fornisce una panoramica dei principali risultati, indicatori e fonti di dati comunemente usati in ciascuna delle 13 aree.
- Le matrici dei risultati e la mappatura dei risultati non intendono essere esaustive. Rappresentano piuttosto un primo tentativo di mappatura del territorio di ogni area. Non rivestono alcun carattere di obbligatorietà, ma stimolano la riflessione degli investitori sociali e dei beneficiari potenziali per quanto concerne la struttura del loro approccio all'impatto.
 - Alloggi e bisogni essenziali
 - Istruzione e apprendimento
 - Occupazione e formazione
 - Salute fisica
 - Dipendenza e consumo di sostanze
 - Salute psichica
 - Benessere personale e sociale
 - Politica, influenza e partecipazione
 - Questioni finanziarie e giuridiche
 - Arti e cultura
 - Criminalità e sicurezza pubblica
 - Ambito locale e trasporti
 - Conservazione dell'ambiente naturale e cambiamento climatico

⁽³²⁾ <http://www.thinknpc.org/publications/mapping-outcomes-for-social-investment/>

Il contenuto è disponibile anche in wikiVOIS, una banca dati contenente informazioni sui risultati e sugli indicatori.

13.8.2. La misurazione francese relativa al microcredito

Gli standard universali di gestione delle prestazioni sociali (SPTF) riguardano le istituzioni di microcredito alla ricerca di un duplice obiettivo. Elaborati a seguito di una consultazione di ampio respiro che ha impegnato tutto il settore, gli SPTF (gli «standard universali») sono una serie di standard e pratiche di gestione che si applicano a tutte le istituzioni di microcredito che intendono conseguire un duplice obiettivo. Per un'istituzione, rispettare gli standard significa che essa possiede «forti» pratiche di gestione delle prestazioni sociali (SPM).

Per raggiungere tale obiettivo, le istituzioni devono:

- definire e monitorare gli obiettivi sociali;
- assicurarsi che gli amministratori, i manager e i dipendenti collaborino per raggiungere gli obiettivi sociali;
- concepire prodotti, servizi, modelli per la fornitura e canali di distribuzione che rispondano ai bisogni e alle preferenze dei clienti; trattare i dipendenti in maniera responsabile;
- trovare un equilibrio tra i risultati finanziari e quelli sociali.

Lo scopo originale del microcredito era migliorare il benessere dell'utente, ma nell'ultimo ventennio molte istituzioni si sono concentrate maggiormente sulla sostenibilità finanziaria piuttosto che sui bisogni dei clienti. Risulta quindi evidente che le istituzioni che si occupano solamente di gestire i risultati finanziari quasi certamente saranno motivate solo dal conseguimento dei risultati finanziari, mentre quelle che hanno anche una finalità sociale dovranno gestire anche le loro prestazioni sociali. Definendo e promuovendo delle forti SPM, gli standard universali contribuiscono a riportare l'attenzione delle istituzioni sul cliente.

13.9. Il sottogruppo raccomanda di continuare a elaborarli per raggiungere un quadro orientativo come quello descritto ai paragrafi 3.21 e 8.3 sopra.

Misurazione dell'impatto per gestori di fondi e investitori

13.10. Si stanno profilando altri formati per la misurazione da parte di finanziatori e di fondi di fondi. Questi includono:

13.10.1. Il modello γ (gamma) ⁽³³⁾ che combina le misurazioni attraverso tutti i fondi di fondi e garantisce un approccio innovativo alla comparabilità. Esso è volto a ricercare un equilibrio tra gli interessi di un ampio numero di soggetti interessati diversi, una varietà di esigenze e gli interventi corrispondenti ai desideri degli investitori e dei mercati d'investimento in cui operano.

Riconoscendo che le imprese sociali devono misurare l'efficacia dei loro interventi a livello di utente del servizio, il modello gamma cerca di usare questo elemento per informare gli investitori che sono invece interessati a conoscere il grado di efficacia degli investimenti realizzati con il loro capitale (oltre alla loro sostenibilità e rendimento). Gli autori ritengono che gli investitori siano maggiormente interessati a questo che alle misure assolute dell'impatto realizzato, combinando più settori di prestazione del servizio che presentano pochi punti in comune. La valutazione delle prestazioni di un gestore di fondi da parte dell'investitore, che rientra nella sua due diligence, presenta un duplice aspetto:

- la valutazione dell'investimento in un'impresa sociale, che è fondata sull'ambizione del direttore dell'impresa, l'intervento scelto e l'efficacia con cui impiega il capitale fornito, e altre risorse, per conseguire i propri obiettivi.

⁽³³⁾ U. Grabenwarter/H. Liechtenstein: «In search of gamma – an unconventional perspective on impact investing» (IESE Publishing 2011)

- il grado di successo dell'impresa nel conseguire i suoi obiettivi così come sono stati definiti quando è stato approvato l'investimento.

Come misurazione continua dell'impatto sociale, il secondo di questi aspetti può essere espresso come percentuale di riuscita rispetto agli obiettivi convenuti (e specifici dell'intervento) in materia di impatto e in merito ai quali era stato deciso l'investimento. Tali percentuali possono poi essere prese come sono o combinate ponderandole secondo il capitale investito. Il profilo del fondo può quindi risultare come X milioni di euro che conseguono un tasso di efficacia pari all'80 % e Y milioni di euro che conseguono un tasso di efficacia pari al 110 %, ossia un tasso combinato per il fondo globale pari a Z %.

13.10.2. Engaged Investment, con il progetto «Engaged X»,⁽³⁴⁾ ha condotto uno studio sul tema dell'**Impatto implicito** (i). Tale studio parte dall'ipotesi che tutta l'attività dell'investimento mostri ritorni sia di natura sociale che finanziaria e che l'investitore, nel decidere di investire, tenga conto di entrambe in una misura variabile. Il valore complessivo di entrambe (sociale e finanziario) corrisponde al rendimento combinato totale. Come i mercati finanziari classici cercano di equilibrare il rendimento desiderato e un rischio accettabile, occorre offrire una curva d'investimento accettabile per investitori o gruppi di investitori, al fine di coprire il rendimento sociale e il rischio ivi associato e mettere i due aspetti in correlazione (finanziario e sociale). L'impatto implicito è definito come lo scarto tra il valore del capitale implicito e il valore del capitale fondato sul rendimento finanziario adattato al rischio standard. Tale concetto aggiunge un fattore di aggiustamento ai modelli più comuni destinati ai mercati finanziari, al fine di riflettere efficacemente l'interesse per un impatto sociale percepito. Il vantaggio della ricerca e della conoscenza consiste nel riuscire a prevedere in maniera più efficace la disponibilità di capitale per le imprese sociali alla ricerca di un investimento e di strutturare maggiormente le loro decisioni, oltre a riuscire a comparare le opportunità di investimento.

L'indice di «Engaged X» sosterebbe anche lo sviluppo di un mercato consapevole per una nuova asset class di investimento sociale (investimento sull'impatto), fornendo:

- dati finanziari aggregati che mostrano come si comporta il mercato a proposito di una categoria completa di asset class (un aspetto fondamentale per un mercato degli investimenti alternativo efficace)
- una struttura che consente di raggiungere un certo livello di comparabilità in un mercato popolato da strumenti di investimento estremamente diversi
- un'analisi corretta dei portafogli di investimento esistenti tra gli investitori sociali
- una base per la coerenza tariffaria in un mercato nuovo e in piena crescita

Il concetto di i consente essenzialmente di tradurre le conoscenze delle principali istituzioni e di altri soggetti del mercato sociale in una struttura in cui possano essere coinvolti più partecipanti del mercato.

13.10.3. The Social Stock Exchange⁽³⁵⁾ è un'azienda con sede nel Regno Unito il cui scopo è creare una base di informazioni affidabile e la possibilità di scambi di investimenti sociali per gli investitori sociali. Non va confusa con i mercati finanziari regolamentati poiché non costituisce quotazioni formali di azioni o titoli, ma è una fonte di informazioni supplementari su dei valori quotati in una borsa riconosciuta. Mentre i suoi membri non sono quindi organismi ammissibili al FEIS, essa diventerà un elemento chiave nel campo della misurazione dell'impatto sociale e un motore primario per l'elaborazione di informazioni coerenti. Tale azienda si preoccupa della mancata coerenza o inadeguatezza delle informazioni disponibili per gli investitori sociali a proposito dei loro potenziali investimenti, in particolare occupandosi di cinque aspetti chiave:

- Lo scopo sociale o ambientale dell'azienda e l'impatto che essa genererà

⁽³⁴⁾ <http://www.engagedinvestment.com/engagedx.html> e <http://impliedimpact.org/>

⁽³⁵⁾ www.socialstockexchange.com

Figura 10: Gestione dell'impatto nel processo di investimento (tratto da EVPA 2013)



- Chi beneficia alla fine dell'impatto sociale dell'azienda
- In che modo i prodotti, i servizi e le attività dell'azienda possono realizzare tale impatto sociale
- In che modo un'azienda è coinvolta e si consulta con tutti i soggetti interessati
- Che prove ha un'azienda del suo impatto sociale e come le raccoglie, le misura, le riferisce

Come una borsa convenzionale, dispone di una giuria responsabile delle ammissioni che esamina tali prove come un rapporto sull'impatto sociale e impone come requisito di aggiornare annualmente tale rapporto per poter continuare a rimanere membri.

La forma e l'approccio nei confronti della rendicontazione dell'impatto è conforme all'approccio e agli standard delineati nelle proposte di questo gruppo.

13.10.4. I modelli per l'approvazione delle prospettive di investimento.

I finanziatori, come i gestori del fondo FEIS, che investono nelle imprese sociali hanno un interesse evidente a generare impatto sociale. Pertanto, gli investitori sociali stanno integrando sempre di più l'impatto nei loro processi globali di investimento, come riportato nella **Figura 10** ⁽³⁶⁾.

13.10.5. «The Good Investor: A Book of Best Impact Practice» ⁽³⁷⁾ affronta il tema dell'integrazione della misurazione dell'impatto sociale nel processo di investimento. La guida raccomanda agli investitori di includere le seguenti funzioni per rendere la misurazione dell'impatto sociale una parte integrante del processo di investimento:

- Un team che si occupa dell'investimento e che comprende gli aspetti essenziali della misurazione dell'impatto

⁽³⁶⁾ Hehenberger, L. Harling, A.M. e Scholten, P. (2013). «A Practical Guide to Measuring and Managing Impact». EVPA Knowledge Centre. <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/>

⁽³⁷⁾ Hornsby, A. e Blumberg, G. (2013). «The Good Investor: A Book of Best Impact Practice». Investing for Good. <http://cdn.goodinvestor.co.uk/wp-content/uploads/2013/01/thegoodinvestor.pdf>

- Competenze di personale interno all'azienda in materia di analisi dell'impatto sociale (sia all'interno del team che si occupa dell'investimento sia fra i soggetti di supporto)
- Una persona responsabile dell'impatto (se non è un incaricato a tempo pieno, la responsabilità deve essere chiaramente assegnata a qualcuno e inclusa nella descrizione delle sue mansioni)
- Una commissione per l'investimento con diverse tipologie di membri, che includa competenze in materia sociale e di investimento, con membri che siano in grado di leggere i rapporti relativi all'impatto sociale, comprenderne i parametri chiave in gioco e integrare l'impatto nell'assunzione di decisioni ragionate sull'investimento.

Questa guida incoraggia in genere a comportarsi come investitore paziente: attendere gli impatti sociali e il loro calendario e non solo i rendimenti desiderati secondo il calendario dell'investitore.

13.10.6. La guida EVPA identifica le parti del processo di investimento che sono particolarmente importanti per l'approvazione di prospettive di investimento come segue:

- **Strategia dell'investimento:** Il finanziatore deve avere una chiara strategia di investimento che include la definizione del problema o questione sociale globale che il finanziatore sta cercando di risolvere attraverso l'investimento nelle imprese sociali. È necessaria una risposta chiara e articolata per riuscire a scegliere gli investimenti che possono contribuire a risolvere la questione sociale che il finanziatore sta affrontando. Le domande più dettagliate includono:
 - Quali cambiamenti il finanziatore intende conseguire rispetto a quanto precedentemente identificato nella questione sociale globale?
 - Come fa il finanziatore a ottenere tali cambiamenti investendo in imprese sociali le cui attività corrispondono ai suoi obiettivi?
- **Esame delle opportunità:** Una volta che il finanziatore ha ben presente il tipo di impresa sociale in cui deve investire per conseguire i propri obiettivi a livello di impatto sociale, possono essere stabiliti dei criteri più specifici per effettuare l'esame delle opportunità. Gli investitori sociali utilizzano molteplici canali per identificare proattivamente le imprese sociali pertinenti incluse (in ordine di importanza) ⁽³⁸⁾:
 - Reti e intermediari professionali
 - Relazioni di organizzazioni già presenti nel portafoglio
 - Ricerca amministrativa
 - Conferenze ed eventi
 - Concorsi di business plan o premi sociali

Essi identificano anche le imprese sociali attraverso i processi di candidatura (sia aperti che a fasi).

In alcuni casi, l'impresa sociale può avere una missione chiaramente definita che è in linea con gli obiettivi del finanziatore in materia di impatto sociale. Considerando però che molte imprese sociali sono giovani e inesperte, può essere necessario che il finanziatore ponga alcune domande per comprendere meglio gli obiettivi dell'impresa sociale.

⁽³⁸⁾ Hehenberger, L. e Harling, A.M. (2013). «European Venture Philanthropy and Social Investment – The EVPA Survey». EVPA Knowledge Centre. <http://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/evpa-publications/>

Le seguenti domande possono essere utilizzate per determinare gli obiettivi dell'impresa sociale e quindi decidere se sono in linea con la strategia di investimento del finanziatore:

- Qual è il problema o questione sociale che l'impresa sociale sta cercando di risolvere?
- Quali attività sta svolgendo l'impresa sociale per risolvere il problema o la questione sociale?
- Di quali risorse o input, secondo la catena del valore dell'impatto sociale, dispone e necessita l'organizzazione con finalità sociale per svolgere le proprie attività?
- Quali sono i risultati attesi?

Oltre agli obiettivi in materia di impatto sociale, i finanziatori possono utilizzare ulteriori criteri per esaminare i potenziali investimenti, come i criteri seguenti tratti da «The Good Investor»:

- Impiego del capitale di investimento: l'investimento sostiene l'organizzazione e la sua creazione di impatto sociale?
- Governance: l'organizzazione dispone di una struttura di governance che sostiene la sua missione e la sua creazione di impatto sociale?
- Utile e patrimonio: esiste la sicurezza che gli utili e il patrimonio siano in linea con la missione?
- Prove e trasparenza dell'impatto sociale: la missione è conseguita in maniera dimostrabile? Esistono dei rapporti regolari e trasparenti sulle performance dell'impatto sociale?

A titolo di esempio, l'impresa britannica Bridges Ventures seleziona delle opportunità di investimento secondo il contributo potenziale a obiettivi in materia di impatto sociale (impatto tematico), addizionalità (se l'investimento può generare cambiamento positivo oltre a quello che si sarebbe verificato comunque) e fattori economici, ambientali, sociali e di governance che indicano sia i rischi che le opportunità che possono sia diminuire che aumentare l'impatto potenziale complessivo.

- Due diligence (selezione dettagliata). Una volta che le prospettive di investimento hanno superato l'esame iniziale, i finanziatori condurranno un'analisi più dettagliata per decidere se procedere con l'investimento. Il finanziatore approfondirà ulteriormente le domande poste a livello di primo esame. In particolare, è fondamentale acquisire una comprensione dettagliata dell'impatto sociale attuale e atteso dell'impresa sociale. Questo non solo riduce il rischio di fare l'investimento sbagliato, ma crea anche una comprensione comune dell'impatto di un'organizzazione tra tutti i suoi soggetti interessati.

L'analisi dei soggetti interessati dovrebbe essere parte integrante della fase di due diligence. Per evitare di sprecare risorse, è consigliabile che i finanziatori aumentino l'intensità (ad es. più soggetti interessati, maggiore coinvolgimento da parte degli stessi soggetti interessati e un numero superiore coinvolto per ogni gruppo (fino al numero richiesto per costituire un campione aleatorio imparziale)) dell'analisi perché è sempre più probabile che l'investimento sarà realizzato.

Se una prospettiva di investimento annuncia un certo risultato, è obbligatorio verificarlo. Se l'impresa sociale non può presentare i dati, il finanziatore deve considerare se essa è in grado di apportare competenze e fornire il sostegno necessario o deve addirittura domandarsi se l'investimento sia opportuno. Come parte della fase di due diligence è utile controllare se il sistema di monitoraggio dell'impatto con cui sta già lavorando l'impresa sociale sia sufficiente per soddisfare i requisiti del finanziatore. In caso contrario, il finanziatore può contribuire al suo miglioramento avvalendosi di partner no profit o altre risorse – e tali costi dovrebbero essere previsti prima di decidere in merito a un investimento.

14

Il collegamento con l'ESMA



- 14.1.** Durante il lavoro del sottogruppo, la Commissione europea e i comitati scientifici, con il sostegno del segretariato della CE, hanno incontrato in via informale un rappresentante dell'ESMA. Lo scopo dell'incontro è stato:
- 14.1.1.* delineare le direzioni del percorso e le conclusioni probabili del lavoro del sottogruppo; e
 - 14.1.2.* offrire all'ESMA l'opportunità di presentare osservazioni informali in proposito.
- 14.2.** L'incontro si è tenuto nel mese di ottobre 2013. L'ESMA non ha formulato riserve e, su base informale, ha indicato che avrebbe sostenuto la raccomandazione del processo e delle caratteristiche piuttosto che del quadro e degli indicatori.
- 14.3.** Il sottogruppo è del parere che in questa fase possano non essere necessari regolamenti. Il sottogruppo auspica piuttosto la pubblicazione delle sue raccomandazioni sotto forma di standard accettati e che il FEIS dopo la registrazione, gli intermediari finanziari e gli aggiudicatari in seno all'EaSI siano incoraggiati a utilizzarli. Anche la pubblicazione di guide per assistere le IS nell'applicazione degli standard ne favorirà l'adozione volontaria come codice a livello di UE.

15

Ulteriori punti di sviluppo

Il presente rapporto espone gli standard per la misurazione dell'impatto sociale che saranno alla base dei requisiti del FEIS e dell'EaSI. Sono sette le aree ancora da elaborare:

15.1. Note di orientamento relative al presente rapporto per il GECES e la Commissione europea che redige una serie di brevi documenti od opuscoli orientativi per assistere le imprese sociali, i finanziatori, i gestori di fondi e gli investitori a soddisfare tali standard. Tali documenti od opuscoli orientativi saranno più utili se sono elaborati con sezioni o adattamenti specifici per diversi settori o Stati membri.

15.2. Un centro di conoscenza, dispositivo accessibile di portata superiore a un semplice sito web che mette a disposizione le conoscenze in maniera passiva. Questa struttura deve disporre permanentemente di un personale in grado di offrire:

- orientamenti costanti in forma scritta
- un registro centrale che conservi le copie dei rapporti delle imprese sociali e i fondi nell'ambito degli Stati membri. L'archiviazione dovrebbe essere incoraggiata, ma rimane facoltativa (non obbligatoria). Qui potrebbero essere inclusi anche esempi di indicatori utili
- un servizio di assistenza telefonica o via mail per aiutare le imprese sociali e i fondi ad attuare gli standard

15.3. Elaborazione e consolidamento di quadri per la misurazione per determinarne uno che offra un insieme idoneo di voci e sottovoci, ossia un insieme di riferimento per la misurazione a livello europeo. Ogni misurazione dovrà rientrare in questo schema o includere una spiegazione sul perché una voce sia più adatta per l'intervento e i risultati del caso in questione.

15.4. Dei formati per la rendicontazione dovrebbero essere elaborati attorno agli standard proposti in questo rapporto. Essi dovrebbero includere:

- una serie di modelli di impaginazione alternativi (creati attorno ad esempi esistenti di buone pratiche) che assicurano una scelta di schemi di presentazione per le principali divulgazione
- una serie di voci guida per le spiegazioni a sostegno delle principali divulgazione
- orientamenti indicativi sulla rendicontazione integrata, se l'impresa sociale decide di farla.

Essi saranno diversi per la rendicontazione destinata a diversi soggetti interessati.



- 15.5. Follow up del FEIS (e forse anche dell'EaSI)**, consistente nell'assistere le agenzie della Commissione e altre che lo richiedono a inserire in maniera efficace la misurazione dell'impatto sociale nei processi elaborati, se e quando si rende necessario.
- 15.6. Continuazione del sottogruppo.** Dopo avere costituito questo gruppo affinché elaborasse il presente rapporto e altre proposte, disponiamo del nucleo di una rete di sostegno per contribuire all'introduzione di standard validi in tutta Europa. Esso può aiutare a vario titolo:
- riflessioni ed elaborazioni ulteriori
 - diffusione di conclusioni e di politiche
 - orientamento, in qualità di gruppo direttivo, delle altre attività summenzionate
 - costituire un punto di riferimento per la Commissione e le sue agenzie nelle loro risposte alle proposte di standard.
- 15.7.** Infine, **la posizione del presente documento** richiede regolari revisioni e aggiornamenti, via via che le organizzazioni, investitori e fondi iniziano ad attuarlo. Esso dovrebbe svilupparsi in modo iterativo, consentendo a coloro che lo adotteranno per primi di riferire dei feedback che comportino dei miglioramenti. Un approccio alternativo dello sviluppo degli studi pilota e quindi la revisione dell'approccio normativo sembrerebbero poco opportuni, vista l'immediata necessità di orientamenti nel quadro del FEIS e dell'EaSI. Nel complesso questo è un settore che si sta sviluppando velocemente, sia a livello scientifico che per gli obiettivi che si pone. Con la priorità data all'investimento sociale in tutto il mondo, che deve basarsi sulla misurazione dell'impatto sociale (nelle fasi di pianificazione, investimento, monitoraggio provvisorio, rendicontazione e apprendimento), l'impulso a sviluppare ulteriori misurazioni rimane e addirittura aumenta. Si rende dunque opportuno procedere a un esame annuo da parte del sottogruppo o simili. Tale sviluppo e miglioramento continui dovrebbero anche interessare la questione degli adattamenti necessari nella pratica della misurazione tra l'EaSI e il FEIS.

ALLEGATI

1. Membri del sottogruppo GECES e altri partecipanti

Rappresentante del comitato scientifico e tecnico:	Jim Clifford, Ufficiale dell'Ordine dell'Impero Britannico (OBE)
Rappresentante della Commissione europea:	Marco Fantini
Relatore per il GECES:	Lisa Hehenberger
Rappresentanti del segretariato della Commissione europea:	Ciprian Alionescu e Laura Catana

Membri del sottogruppo (membri del GECES ed esperti invitati):

COGNOME	NOME	NAZIONALITÀ	DATORE DI LAVORO
Augustinsson	Erika	IS	Redattrice e consulente politica per l'innovazione sociale del forum svedese per l'innovazione sociale (Università di Malmö)
Barna	Cristina	RO	Professoressa dell'Università di Bucarest
Bussi	Patrizia	IT	Coordinatrice di ENSIE (European Network of Social Integration Enterprises)
Clifford	Jim	UK	Direttore nazionale dei servizi di consulenza non a fini di lucro di Baker Tilly (Regno Unito) e successivamente di BWB Impact, professore invitato al «Centre for Charity Effectiveness» della Cass Business School
de Ras	Evelien	BE	SPPDD (Governo fiammingo)
Demireva	Teodora	BG	Ministro del lavoro (Bulgaria)
Duclos	Hélène	FR	Specialista della valutazione dell'utilità sociale a «TransFormation», Francia
Grabenwarter	Uli	AT	Direttore del dipartimento «Strategic Development-Equity» presso il Fondo europeo per gli investimenti
Hehenberger	Lisa	IS	Direttrice delle ricerche dell'EVPA (European Venture Philanthropy Association)
Lapenu	Cécile	FR	CERISE (Comité d'échanges, de réflexion e d'information sur les systèmes d'épargne-crédit), Francia
Lumley	Tris	UK	New Philanthropy Capital, Regno Unito
Millner	Reinhard	AT	Università di economia e amministrazione aziendale di Vienna
Nasioulas	Ioannis	EL	Ricercatore indipendente, membro del GECES
Ratti	Marco	IT	Coordinatore del Knowledge Center di Banca Prossima (Italia)
Roelants	Bruno	BE	Segretario generale di CECOP – CICOPA Confederazione europea delle cooperative di produzione e di servizi
Scheck	Barbara	DE	Università di Amburgo / Facoltà di economia e scienze sociali
Sibieude	Thierry	FR	Professore presso l'ESSEC e direttore dell'«Institut de l'Innovation e de l'Entrepreneuriat Social», Francia
Sibille	Hugues	FR	Vicepresidente di CREDIT COOPERATIF
Valcarcel	Mercedes	ES	Direttrice per l'audit interno a Enusa Responsabile della Fundacion Tomillo Responsabile della Fundacion Isis

Le seguenti persone, selezionate dal segretariato sulla base delle raccomandazioni dei membri del sottogruppo, hanno risposto all'invito di presentare osservazioni sulla bozza del presente documento:

Nicole Alix	Amministratrice delegata di «Confrontations Europe»
Jonathan Bland	CEO, Social Business International; Membro del GECES
Rappresentanti di:	CIRIEC Spagna: International Centre of Research and Information on Public, Social and Cooperative Economy
Alain Coheur	Mutualité Socialiste
Raúl Contreras	Cofondatore e direttore, Nittúa (ES)
Maria Nieves Ramos	Presidente FAEDEI e presidenza ENSIE
Jessica Crowe	CEO, Centre for Public Scrutiny (UK)
Catherine Friedrich	Confédération générale des SCOP (FR)
Monika Geppel	Cancelleria federale austriaca e membro del Social Impact User Group, Università di Amburgo
Hinnerk Hansen	Direttore di Impact HUB Global, con sede principale a Vienna, http://www.impacthub.net/
Rainer Hoell	Ashoka
Massimo Iacono	Massimo Iacono Partners
Tobias Jung	Ricercatore principale, Cass Business School, Centre for Charitable Giving and Philanthropy, City University, Londra
Jan Luebbering	Streetfootballworld Germany (impresa sociale)
Natasha Malpani	Incaricata della misurazione dell'impatto sociale, Bog Society Capital
Kate Markey	MD, CAN Invest – Impresa sociale con sede nel Regno Unito e consulente IS
Dario Marmo	LAMA Development and Cooperation Agency
Luigi Martignetti	Segretario generale REVES
Michel Mercadié	Social Platform, Membro del GECES
Caroline Mason	COO, Big Society Capital; incoming CEO, Esmée Fairbairn Foundation
Marco Morganti e altri	Banca Prossima
Jean-Daniel Muller	Cofondatore e direttore generale del gruppo, Associatif Siel Bleu
Floriana Nappini	Esperta di impatto sociale per Work Integration Social Enterprises (WISE)
Jeremy Nicholls	CEO, SROI Network
Claudia Petrescu	Ricercatrice, Istituto per la qualità della vita, Accademia romana
Stephanie Pinoy e altri	SPP Integration Sociale
Cinzia Pollio	Confcooperative Brescia
Ariane Rodert	Vicepresidente del gruppo III del Comitato economico e sociale europeo (CESE)
Annika Tverin	Direttrice di Social Finance Ltd (UK)
Eva Varga	Direttrice di Portfolio Performance, NESST Europe
Prof. Peter Wells	Direttore del Centre for Regional, Social and Economic Research, Sheffield Hallam University
Laura Winn	Consulente strategia de «L'Atelier – Centre de ressources régional de l'économie sociale e solidaire»
Lena Maria Wörrlein	Assistente alla ricerca e coordinatore di progetto per il «Social Reporting Standard», dipartimento di economica e scienze sociali, Università di Amburgo

Altri partecipanti:

- Commentatori per i rapporti e documenti di lavoro: James Hopegood (DG MARKT), Timothy Shakesby e Esther Wandel (precedentemente in DG MARKT).
- Partecipanti al team di controllo: Jessica Crowe, CEO, Centre for Public Scrutiny (cooptata); Emma Tomkinson, Social Impact Analyst, già UK Cabinet Office, e NSW Treasury (cooptata); Erika Augustinsson; Patrizia Bussi; Jim Clifford OBE; Prof. Barbara Scheck.

Altri contributi sono giunti dal programma di ricerca svolto a gennaio e febbraio 2013 da una riunione di gruppo nel Regno Unito, diretta da E3M, CAN Invest, Big Society Capital e Baker Tilly. Il gruppo ha redatto un

rapporto ⁽³⁹⁾ che ha preso in considerazione i punti comuni e le differenze nella misurazione dell'impatto tra diversi tipi di intervento e come questi siano stati influenzati dai diversi bisogni dei finanziatori (committenti del settore pubblico), politici, investitori, fornitori e beneficiari. Il rapporto ha presentato e precisato diversi pareri e conclusioni che erano in linea con l'esperienza di altri membri del sottogruppo.

Inoltre il rapporto presenta nuovi commenti e discussioni che sono emersi nel corso della conferenza della Commissione europea «Imprenditori sociali: dite la vostra!», tenutasi a Strasburgo il 16 e 17 gennaio 2014. La bozza del rapporto è stata presentata e discussa al workshop 11 presieduto da James Hopegood della Commissione europea, con la partecipazione di Jim Clifford, Lisa Hehenberger e Hélène Duclos, tutti e tre membri del sottogruppo.

Infine le conclusioni della bozza sono state presentate da Jim Clifford al «Social Impact Investment Taskforce» del G8 nel corso della riunione di Londra del 5 dicembre 2013. In questa revisione finale sono stati inseriti anche i commenti emersi nel corso di tale riunione, presieduta da Sir Ronald Cohen. Il gruppo del G8 ha sottolineato la necessità della partecipazione del proprio gruppo di lavoro sulla misurazione dell'impatto sociale a questa opera. Tale gruppo di lavoro è presieduto da un membro del sotto-gruppo, Tris Lumley, e da altri membri del sotto-gruppo inclusi il presidente Jim Clifford e la relatrice Lisa Hehenberger.

2. Ulteriore materiale di studio su casi che illustrano la misurazione nella pratica

Questo elenco non intende essere esaustivo delle modalità di misurazione dell'impatto. Si tratta piuttosto di una selezione limitata di studi di casi più lunghi per integrare quelli presenti nella parte principale del rapporto.

1. Ashoka – Innovatori per il pubblico

Ashoka è una piattaforma globale per l'imprenditoria sociale. Fondata nel 1981, l'organizzazione sostiene oggi oltre 3 000 imprenditori sociali in quasi 80 paesi del mondo ed eroga finanziamenti per la fase di start-up nonché significativi servizi di assistenza professionale. Ashoka intende proporre un «mondo in cui ciascuno è protagonista del cambiamento», in cui le persone possono condividere le competenze e le risorse necessarie per risolvere problemi sociali complessi. In Germania, Ashoka è stata lanciata nel 2006. Le tre principali aree di attività dell'organizzazione sono costituite da (1) il programma per le iniziative imprenditoriali, destinato a identificare i nuovi membri della rete di potenziali imprenditori sociali di Ashoka, (2) il programma di borse di studio per ricercatori selezionati che fornisce assistenza finanziaria e strategica, (3) le iniziative per la costruzione di mercati che sostengono lo sviluppo del settore dell'imprenditoria sociale in tutta la Germania.

Sin dall'inizio Ashoka ha collaborato allo sviluppo dello standard di rendicontazione sociale (SRS), incoraggiando e aiutando i suoi 50 membri tedeschi ad applicare lo standard come strategia interna e strumento di apprendimento organizzativo nonché come strumento di marketing per i soggetti interessati esterni. Inoltre, nel 2012 Ashoka ha redatto il suo primo rapporto annuo conforme a tale standard. Desiderando riflettere sul modo in cui la propria filosofia di un «mondo in cui ciascuno è protagonista del cambiamento» può essere migliorata, Ashoka intende utilizzare questo rapporto per elaborare dei processi di apprendimento interni nonché per attrarre nuovi sostenitori.

Oltre alle informazioni generali sulla struttura organizzativa, sul team e sulle finanze, l'elemento centrale dei rapporti presenta i risultati e gli impatti conformemente con la parte B delle linee guida dello SRS. In primo luogo sono spiegati il problema della società, la sua portata e i precedenti approcci volti a risolverlo. In secondo luogo, sono spiegati nel dettaglio i meccanismi propri di Ashoka per la risoluzione dei problemi rispetto alle sue tre attività principali (aiuti, borse di studio e creazione di mercati), concentrandosi su una descrizione completa dei processi e sottolineando i nessi causali tra gli interventi e i problemi precedentemente descritti. In terzo luogo, per ogni ambito sono illustrate le risorse e i risultati mediante una rappresentazione delle catene del valore dell'impatto. Queste informazioni sono strutturate in maniera coerente per i diversi programmi in modo da consentire un certo livello di comparabilità. In primo luogo sono forniti gli input, seguiti dagli esiti e quindi

⁽³⁹⁾ Clifford J., Markey K., e N. Malpani. (2013). Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK. Londra. E3M. n <http://socialbusinessint.com/wp-content/uploads/Measuring-Social-Impact-in-Social-Enterprise.pdf>

dai risultati. Quando erano disponibili informazioni quantitative, sono servite per precisare dei risultati. In caso contrario, sono state utilizzate descrizioni qualitative dei cambiamenti sociali conseguiti.

La tabella seguente offre una panoramica sulla catena del valore dell'impatto delle iniziative di Ashoka per la creazione di un mercato in Germania. Nello specifico, sono esposti tre programmi in corso:

- Talents4Good ha come obiettivo quello di assumere le persone più idonee per le imprese sociali;
- La Financing Agency for Social Entrepreneurship (FASE) elabora delle soluzioni di finanziamento ad hoc per gli imprenditori sociali;
- Lo SRS promuove dei rapporti orientati all'impatto destinati a organizzazioni sociali.

Input	Circa il 23 % del tempo di lavoro del team tedesco di Ashoka
	Circa 40 000 euro di spesa
	Sostegno continuo per la diffusione dello standard di rendicontazione sociale (SRS)
	Partenariati formali e informali
Esito	Studio gratuito offerto dai consulenti di MyKinsey & Company (per un valore di 650 000 euro) riguardante le possibilità di carriera al fine di promuovere il settore dell'imprenditoria sociale; diverse riunioni con i decisori del mondo della politica, degli affari e della società civile
	Numerosi discorsi ed eventi organizzati sul tema del finanziamento sociale
	Cofondazione della società di lavoro interinale «Talents4Good» per il settore dell'imprenditoria sociale
	Sostegno alla commissione dirigente dello SRS, uno standard impiegato dal 75 % dei membri di Ashoka
	4 newsletter a circa 7 500 destinatari
Risultati	Creazione di un nuovo programma di investimento congiunto da parte della banca di sviluppo tedesca KfW
	Maggiore pubblicità per il dibattito sul finanziamento degli imprenditori sociali
	Dal 2011, raddoppiamento dei membri di Ashoka che hanno un modello di impresa finanziariamente attuabile (dal 14 % al 32 %) e che possono differenziare le loro fonti di finanziamento (dal 14 % al 29 %)
	Il 19 % dei membri è ormai pronto, per la prima volta, a ricevere un finanziamento rimborsabile, facendo dunque registrare un aumento dell'11 % dal 2011
	Selezione di cofondatori per la costituzione della Financing Agency for Social Entrepreneurship (FASE)
	Prime assunzioni di personale qualificato proveniente dal settore aziendale e destinato alle imprese sociali dalla nuova agenzia di lavoro interinale Talents4Good
	Attualmente circa 80 organizzazioni redigono i loro rapporti conformemente allo SRS in Germania
	Imprenditori sociali di livello elevato e riconosciuti sia dai finanziatori che dai decisori politici, del settore degli affari e degli organismi governativi di assistenza sociale
Aumento della visibilità degli imprenditori sociali: circa 250 rassegne stampa su Ashoka, oltre a pubblicazioni proprie, circa 1 900 fan su Facebook e 850 follower su Twitter	

Fonte: Ashoka (2012): Ashoka Jahresbericht 2012.

[www.http://germany.ashoka.org](http://www.germany.ashoka.org) | <https://www.ashoka.org> | www.fa-se.eu | www.talents4good.org

Ashoka (2012)

Presentazione dei risultati per i programmi di creazione di mercati di Ashoka in Germania

2. Children for a better world

CHILDREN for a better World E.V. è un'organizzazione no profit fondata nel 1994 da diversi soggetti di settori professionali diversi. I fondatori hanno deciso di dedicare il loro tempo, denaro e la loro rete alla creazione di un'organizzazione di sostegno ai bambini completamente diversa. CHILDREN for a better World E.V. non intende solamente esaminare e migliorare le condizioni di vita dei bambini bisognosi con la sua attività di beneficenza, ma fa anche partecipare questi bambini ad attività che consentono loro di assumersi delle responsabilità per la loro vita, il futuro e la società in cui vivono. L'organizzazione opera in tre ambiti: (1) volontariato giovanile, (2) povertà dei bambini in Germania e (3) diversi progetti nel mondo, ad es. in India, Vietnam o Guinea. Finora oltre 25 milioni di euro di donazioni hanno permesso a questa organizzazione di sostenere dei progetti per i bambini in tutto il mondo.

Nel 2012, CHILDREN for a better World ha pubblicato i suoi primi rapporti sull'impatto («Child Poverty in Germany», «Young People Help» e «CHILDREN-India») conformi allo standard SRS e relativi all'attività dell'anno 2011. Il direttore di allora,

Felix Dresewski, ha dato l'impulso necessario all'utilizzo di uno strumento per l'elaborazione dei rapporti sull'impatto che considerava essenziale per gestire l'imminente crescita dell'organizzazione e per attrarre ulteriori donazioni. Il rapporto cerca non soltanto di fornire una panoramica chiara e globale dei diversi programmi ai sostenitori e finanziatori, ma anche di valutarli sullo sfondo degli obiettivi, dei risultati e dei piani di ottimizzazione prefissi. In tal modo l'organizzazione ha, ad esempio, adattato i propri programmi futuri dopo avere elaborato e analizzato i primi rapporti. Il feedback e le esperienze relativi a questo strumento sono stati molto promettenti per l'organizzazione: essi vengono utilizzati dai dirigenti come punto di partenza per discussioni più approfondite riguardanti la strategia con il consiglio di amministrazione e mandano un segnale positivo a potenziali finanziatori che apprezzano in particolare le illustrazioni e l'infografica per avere una buona visione di insieme del campo di attività dell'organizzazione. L'eccellenza dei propri sforzi destinati ad accrescere la trasparenza è valsa a CHILDREN for a better world il premio per la trasparenza per le piccole organizzazioni non a scopo di lucro, conferitole nel 2012 dalla società di revisione e consulenza PricewaterhouseCoopers.

CHILDREN non ha redatto un solo rapporto per l'organizzazione nel complesso, ma diversi rapporti sull'impatto per ognuno degli ambiti trattati dai vari programmi, in funzione del problema specifico esaminato. Ad esempio, il programma «Child Poverty in Germany» intende ridurre gli ostacoli che devono affrontare i bambini vittime della povertà in termini di opportunità per lo sviluppo personale e di partecipazione alla vita della società. In particolare il programma si concentra sui centri ricreativi per i bambini e per i giovani nelle zone urbane più degradate, fornendo supporto finanziario in tre ambiti:

- Gli speciali «pranzo» di CHILDREN forniscono dei pasti equilibrati assieme a diversi servizi di assistenza diurna, come l'aiuto con i compiti a casa, attività sportive o escursioni;
- I fondi «scoperta» di CHILDREN promuovono la mobilità e quindi la comprensione da parte dei bambini del mondo che li circonda, in particolare grazie a borse di studio per esperienze di scambio con l'estero;
- Il potenziamento delle strutture partner di CHILDREN per aumentare la propria influenza con la creazione di organizzazioni forti.

Il rapporto inizia con la descrizione della situazione attuale dei bambini poveri in Germania, inclusa l'entità del problema e le misure esistenti per affrontarlo (cfr. Parte B, capitolo 2.2 dello SRS). Passa quindi a delineare la strategia del programma nonché i gruppi target (cfr. Parte B, capitolo 2.3 dello SRS), prima di illustrare input, esito e risultati per ciascun gruppo obiettivo (cfr. Parte B, capitolo 3 dello SRS). Queste varie parti della catena del valore dell'impatto sono menzionate separatamente e non in un'unica illustrazione, fornendo informazioni supplementari su ogni tematica. Di seguito è presentata, ad esempio, una panoramica degli esiti:

	2010	2011	2012
Speciali pranzo CHILDREN			
N. di istituzioni partner finanziate	35	53	52
N. di bambini che partecipano agli speciali pranzo	3023	3555	3556
N. di autorizzazioni di consulenza per le promozioni pranzo equilibrato	9	11	11
Fondi scoperta CHILDREN			
N. di strutture partner che utilizzano i fondi scoperta	19	25	44
N. di bambini che partecipano alle attività di scoperta	641	718	2619
Borse di studio scoperta		1	2
Potenziamento delle strutture partner di CHILDREN			
Percentuale di strutture partner che partecipano alle riunioni CHILDREN	60 %	63 %	69 %
N. di strutture che ricevono finanziamenti istituzionali di 500 euro	11	52	51
N. di strutture che beneficiano di sovvenzioni di audit			4
N. di edizioni della newsletter		8	9

Fonte: Children for a better world (2013). Wirkungsorientierter Bericht des CHILDREN-Programmbereichs Hunger in Deutschland
<http://www.children.de/english/>

Children for a better World E.V. (2012)

**Presentazione degli esiti per CHILDREN
 for a better World – Selezione per il programma
 «Child Poverty in Germany»**

Poiché al momento dell'elaborazione del rapporto, l'organizzazione non si sentiva né sicura né in grado di fornire informazioni relative all'impatto, sono stati presentati solo gli esiti con gli indicatori quantitativi. Il cambiamento sociale ottenuto in termini di risultati è rappresentato mediante descrizioni qualitative. È stato quindi chiesto ai partner locali di valutare il successo delle tre offerte. Per esempio per gli speciali «pranzo» di CHILDREN, tale valutazione comprendeva, tra le altre cose, domande riguardanti:

- finanziamento sufficiente per fornire pasti a tutti i bambini (il 60 % ritiene che siano sufficienti);
- migliore conoscenza di un regime alimentare sano tra i bambini (85 % dei bambini);
- capacità di preparare pasti semplici ed equilibrati (45 % dei bambini);
- diminuzione delle malattie (30 % dei bambini).

Queste cifre sono completate dalle testimonianze dei bambini che partecipano al programma.

Per i capitoli descrittivi relativi all'organizzazione madre e alle finanze, il rapporto rimanda in gran parte al rapporto annuo di CHILDREN for a better world, approfittando di sinergie in termini di recupero di informazioni e documentazione, poiché tali dati devono essere forniti in ogni caso alle autorità tedesche.

3. Discovering hands®

Discovering hands è un'impresa sociale ufficialmente fondata nel 2012 dal ginecologo Frank Hoffmann. Il suo principale obiettivo era quello di combattere il tumore al seno, prima causa di morte delle donne tra i 40 e i 44 anni in Germania. La diagnosi e le cure precoci hanno aumentato in maniera significativa le possibilità di sopravvivenza delle donne in generale e la qualità di vita di quelle in cura. Discovering hands ovvia ad alcune mancanze della diagnosi formando e impiegando donne ipovedenti con competenze sensoriali elevate e in grado di individuare i primi segni di tumore al seno. Tali donne, denominate «esaminatrici mediche tattili» (MTE), sono formate in centri professionali per persone disabili ed effettuano degli esami clinici del seno in ambulatori medici. Discovering hands offre quindi diversi vantaggi: utilizzando le straordinarie capacità sensoriali delle donne ipovedenti, trasforma in competenza una disabilità. Inoltre, questa disabilità acquisisce valore con un collaudato metodo di esame standardizzato, garantendo così più tempo per la prevenzione e la diagnosi precoce. I risultati qualitativi preliminari mostrano che le MTE, rispetto ai medici, rilevano circa il 30 % di alterazioni dei tessuti in più a livello del seno, cifra che sale fino al 50 % se si tratta di alterazioni di tessuti di dimensioni minori (da 5 a 8 mm vs. quelle da 10 a 15 mm).

Nel suo rapporto del 2012, Discovering hands si è conformata per la prima volta allo standard SRS. L'organizzazione attraversava una fase di crescita che ha comportato cambiamenti significativi al proprio modello organizzativo. Partito da un'iniziativa locale, il fondatore e dirigente ha ricevuto finanziamenti per estendere il suo modello a tre o quattro paesi nell'imminente futuro, istituendo un modello di impresa attuabile. Il rapporto è stato quindi utilizzato principalmente per strutturare la catena del valore dell'impatto ipotizzata e quindi per fornire una base all'analisi dei gruppi target, risultati e flussi di reddito previsti per il futuro.

Il rapporto descrive innanzitutto il contesto della prevenzione del tumore al seno e dello screening in Germania, nonché le conseguenze dell'entità del problema (cfr. capitolo 2.2. dello SRS), per spiegare poi l'approccio e la modalità di funzionamento unici dell'organizzazione (cfr. capitoli 2.3.1 e 2.3.2 dello SRS). Successivamente, diverse pagine del rapporto sono dedicate alla descrizione dei gruppi target, del loro potenziale, della loro interazione e dei loro possibili apporti finanziari. Poiché il progetto sta per iniziare, il ragionamento è di natura generale e teorica e opera una distinzione tra i gruppi target diretti, cui Discovering hands propone delle attività specifiche, e i gruppi target indiretti che beneficiano di tale offerta. La tabella 3 illustra la presentazione di queste considerazioni in un rapporto sull'impatto:

Gruppo obiettivo:	attività / prodotto / servizio	possibili redditi	risultati attesi
Gruppi target diversi in grado di pagare i servizi			
Donne non vedenti e ipovedenti	Formazione come esaminatrice medica tattile (MTE): 9 mesi di qualificazione teorica e pratica in un istituto specializzato per ipovedenti e non vedenti	Il costo (circa 17 000 euro) è sostenuto dagli istituti di reinserimento	(a) Le donne non vedenti e ipovedenti operano presso gli ambulatori medici come MTE (b) Riduzione del tasso di disoccupazione per le donne non vedenti (c) Cambiamento di mentalità: una disabilità è trasformata in talento
Medici nel proprio ambulatorio	(a) Assunzione di MTE (b) Qualità di membro della rete Discovering hands, che assicura la qualità del metodo di esame (c) Vendita di strisce di orientamento utilizzate dalle MTE per l'esame	(c) Il costo delle strisce di orientamento è di 10 euro per esame, rimborsati dalla paziente o dalla sua assicurazione sanitaria	(a) La partecipazione dei medici che si avvalgono delle MTE e ottengono le strisce di orientamento necessarie da Discovering hands (b) Maggiore soddisfazione delle pazienti nei confronti del proprio medico (c) Assegnazione più efficace e concreta delle risorse considerato che i medici dispongono di più tempo per altri esami
Gruppi target indiretti in grado di pagare i servizi			
Pazienti donne		La paziente o l'assicurazione sanitaria copre i 36,50 euro di parcella medica e i 10 euro del costo della striscia di orientamento	(a) Diagnosi precoce migliore del tumore al seno e quindi maggiori possibilità di sopravvivenza in caso di malattia (b) Stress per la diagnosi ridotto (c) Esperienza di una diagnosi «umana» positiva
Casse di assicurazione malattia			(a) Ulteriore aumento dei tassi di diagnosi precoce che consentono di ridurre il tasso di mortalità (b) Riduzione dei costi economici (ad es. pensioni di invalidità)
Istituto di previdenza			Sgravio dei contributi previdenziali per il reinserimento delle non vedenti e ipovedenti sul mercato del lavoro

Fonte: Discovering hands (2013): Jahresbericht 2012
<http://www.discovering-hands.de/start/english-version.html>

Discovering hands (2013)

Gruppi target, attività e risultati previsti – Discovering hands

In una fase successiva, Discovering hands punta a migliorare e modificare il formato dei propri rapporti conformemente allo sviluppo attuale del settore sociale. Questi cambiamenti dovrebbero comprendere, tra gli altri, la definizione di indicatori tangibili per i risultati previsti per poter dimostrare la causalità attesa (per ora solo certe prove sono disponibili), monitorare l'evoluzione effettiva e introdurre una pianificazione e delle comparazioni costi/prestazioni. È stato inoltre avviato uno studio clinico su larga scala per convalidare i primi risultati medici promettenti.

4. Investimento di Oltre in PerMicro (sintesi tratta dalla guida dell'EVPA, con il consenso degli autori)

Oltre Venture ha iniziato la sua attività nel 2006 e da allora ha investito in imprese sociali fornendo capitali, competenze manageriali e conoscenze al settore sociale. L'impresa ha investito in PerMicro, un istituto di microcredito fondato nel 2007. L'obiettivo di PerMicro è fornire un'opportunità d'inclusione sociale e finanziaria a soggetti «non bancabili» attraverso il microcredito, proponendo dei prestiti direttamente alle imprese e ai singoli. Esercitando la propria attività nei quartieri multietnici di Torino, PerMicro si è sviluppata su scala nazionale, aprendo 12 filiali in tutta Italia. L'attività di PerMicro è basata sul concetto di credito di rete: la rete sociale di riferimento funge da intermediario tra PerMicro e i suoi clienti, fornendo una garanzia morale e

assistendoli prima e dopo l'erogazione del prestito. PerMicro è la più importante società di microcredito in Italia. Il suo modello d'impresa è stato riconosciuto anche a livello europeo e insignito del premio della «Fondazione Giordano Dell'Amore». Dalla sua creazione, PerMicro ha vagliato circa 10 700 candidati e distribuito oltre 2 000 microprestiti, per un totale di 11,4 milioni di euro di finanziamenti.

La durata media di un prestito è di 36 mesi; l'ammontare medio di un prestito è di 4 000 euro per le famiglie e di 7 300 euro per le aziende.

Approccio attuale alla misurazione dei risultati

PerMicro ha elaborato diversi tipi di rapporti e strumenti per la valutazione delle prestazioni che rispondono a diversi obiettivi e si rivolgono a diversi destinatari.

- **Verifica e gestione continue delle prestazioni:** PerMicro elabora dei rapporti mensili, trimestrali e annuali che sintetizzano le sue attività e che sono presentati durante le riunioni mensili della commissione. Gli indicatori del rapporto includono le misurazioni del raggio d'azione, la soddisfazione dei clienti e i risultati finanziari. Questi sono generati per uso interno, come strumento di gestione per controllare i progressi per (i) realizzare l'obiettivo dell'impresa e raggiungere la popolazione obiettivo e (ii) centrare gli obiettivi economici e finanziari indicati nel proprio business plan (punto di pareggio).

Tipo di rapporto	Informazioni considerate	Scopo
Rapporti mensili	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informazioni sul cliente: nazionalità, genere, stato civile, attività commerciale dei clienti e scopo del prestito. ■ Informazioni sul prestito: portafoglio dei crediti erogati e aperti, numero di contratti, numero di pratiche aperte e chiuse. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Monitoraggio dei dati sui nuovi clienti e tasso di abbandono dei clienti esistenti ■ Comunicazione delle informazioni dettagliate sull'attività mensile di PerMicro
Rapporti sui rischi	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crediti insoluti ■ Rimborso ■ Altre misure delle prestazioni 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Valutare il costo del rischio ■ Valutare la qualità del portafoglio ■ Fissare dei livelli di riferimento tra le filiali, valutare altri rischi
Tabella di marcia	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strumento in via di elaborazione. Si tratterà di un rapporto mensile che fornirà delle informazioni nei seguenti ambiti: <ul style="list-style-type: none"> ■ amministrazione ■ produzione e sviluppo ■ rischio e recupero 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Offrire una panoramica globale sulle prestazioni sociali ed economiche di PerMicro

La forma, il contenuto e la frequenza dei rapporti sono stati convenuti tra Oltre e PerMicro all'inizio dell'investimento e si concentrano sulle operazioni di PerMicro piuttosto che sulle prestazioni dell'investimento.

- **Rendicontazione esterna:** PerMicro elabora tutta una serie di rapporti per i diversi soggetti interessati. Gli investitori in capitale privato sono i soggetti interessati a cui preme per lo più la valutazione dei progetti e che desiderano avere informazioni relative alle loro aspettative (raggiungimento del punto di pareggio e valore creato grazie ai loro investimenti). Oltre ai clienti e agli investitori di PerMicro, altri soggetti interessati sono principalmente le municipalità locali e, in generale, le istituzioni pubbliche che lavorano nell'ambiente circostante e che potrebbero beneficiare di un costante aggiornamento dell'evoluzione delle attività di PerMicro, nonché di altre organizzazioni non a scopo di lucro.

Pubblico destinatario	Informazioni	
Potenziali clienti di PerMicro	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapporti sociali 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strumenti di comunicazione
Investitori (ad es. Oltre Venture)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapporti qualitativi sul raggio d'azione (mensilmente) e la soddisfazione dei clienti ■ Rapporti che monitorano il rischio del portafoglio ■ Bilancio e conto economico 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Business plan ■ Rapporti sociali ■ Ricerche di mercato
Altri soggetti interessati (reti, governo)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapporti sociali ■ Rapporti sul profilo di rischio dei clienti 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ricerche di mercato ■ Rapporti sui clienti

Indicatori

PerMicro ha identificato una serie di obiettivi e indicatori delle prestazioni connesse che sono riassunti nella seguente tabella:

	Aspetto finanziario	Aspetto sociale
Obiettivi	Obiettivi finanziari: punto di pareggio	Obiettivi sociali: erogare prestiti a persone che non possono beneficiare di un prestito bancario
Indicatori	Dati finanziari: bilancio, conto economico, modellizzazione finanziaria	Caratteristiche demografiche dei clienti: genere, nazionalità, istruzione, età Impegno del cliente: tipi di conti, prestiti in attesa, prestiti in sofferenza

Non sono stati utilizzati altri indicatori standardizzati (come IRIS o Wikivois) poiché non corrispondono esattamente agli organismi e agli interventi in questione e perché non sono bene espressi in italiano.

Misurazione dell'impatto

Dopo la contestualizzazione sociale ed economica dell'attività di istituzione del microcredito, PerMicro va oltre nella valutazione dell'impatto concentrandosi sull'analisi dei cambiamenti realizzati nella qualità di vita dei clienti (o delle loro famiglie e comunità locali) e stabilendo se ne sono risultati effetti positivi, negativi o neutri.

La definizione di impatto utilizzata da PerMicro si basa su due elementi principali:

- I cambiamenti che avvengono nella vita dei singoli, delle loro famiglie, della loro impresa o della loro comunità;
- La misura in cui tali cambiamenti sono connessi al credito contratto dal singolo.

Per definire l'impatto e misurarlo, è necessario dimostrare in maniera credibile che i cambiamenti osservabili nei clienti, per i diversi livelli di analisi, sono direttamente connessi al rapporto del cliente con l'istituto.

In questi ultimi anni, PerMicro ha partecipato a due gruppi di lavoro scientifici e ha identificato i metodi potenziali per valutare l'impatto della sua attività. Questi metodi hanno però presentato delle difficoltà in termini di costi connessi alla loro attuazione e a quello che viene definito il «problema di attribuzione» che è più evidente in Occidente, dove l'esistenza di un sistema di previdenza sociale pubblico più strutturato rende difficile isolare l'impatto del microcredito rispetto ad altri tipi di intervento.

PerMicro ha infine deciso di effettuare una valutazione retrospettiva dell'impatto concentrandosi su un'approssimazione di quest'ultimo: il cambiamento verificatosi a livello di inclusione finanziaria. Di seguito è riportata una sintesi del metodo di valutazione che dimostra come sarà attuata nel tempo. Secondo la definizione di PerMicro, l'impatto si verifica ed è positivo se un cliente è nelle condizioni di ottenere un prestito bancario dopo avere contratto un microcredito.

Calendario	Fase	Azioni
Giugno - settembre 2012	Campione di soggetti non bancabili	1. Stabilire dei criteri per definire un campione di soggetti che non possono beneficiare di un prestito bancario: <ul style="list-style-type: none"> ■ Assenza (o presenza inferiore a 6 mesi) di un conto bancario ■ Prestiti presso enti creditizi ■ Prestiti presso banche 2. Selezione di un campione composto da soggetti non bancabili nel portafoglio di PerMicro e a cui è stato concesso un prestito nel 2010
Settembre - dicembre 2012	Intervista	3. Intervista telefonica con il cliente o con la sua banca per comprendere se il cliente è divenuto bancabile dopo avere ottenuto un microcredito, ovvero se ha avviato una relazione stabile con una banca, aperto un conto e richiesto e ottenuto un altro prestito.
Gennaio 2013	Elaborazione dei dati	4. Analisi dei dati Valutazione dell'impatto.

Il periodo di valutazione dovrebbe terminare alla fine del 2014, data in cui anche PerMicro dovrebbe raggiungere il punto di pareggio.

Oltre ha commentato: «Come investitori siamo fortunati che PerMicro sia stata disposta ad assegnare le risorse necessarie a questi studi più dettagliati del suo impatto, poiché ci offrono informazioni più approfondite da comunicare ai nostri interlocutori. Tuttavia se PerMicro non avesse inteso effettuare tali studi dell'impatto non lo avremmo preteso, poiché riteniamo che le misure dell'esito possano dimostrare sufficientemente che un'azienda è (o meno) sulla buona strada per la sostenibilità finanziaria e che quindi è in grado di raggiungere l'impatto sociale.

La ragione della creazione di imprese finanziariamente sostenibili è alla base dell'approccio di Oltre nei confronti della misurazione dell'impatto. Per noi la sostenibilità finanziaria è la chiave per raggiungere l'impatto sociale, per cui utilizziamo principalmente la misurazione dell'impatto sociale come strumento di gestione, concentrandoci sugli indicatori dell'esito per comprendere come l'impresa progredisca rispetto al suo business plan. Questo processo è rafforzato dalle difficoltà che esistono nella misurazione dell'impatto in un paese sviluppato come l'Italia. Uno Stato con una previdenza sociale forte e altre reti di protezione rende molto difficile (e oneroso) isolare gli effetti a lungo termine di ogni organizzazione che noi aiutiamo al fine di fornire la misurazione dell'impatto precisa. Ad esempio, se consideriamo il caso di uno dei nostri investimenti di micro-credito, possiamo misurare precisamente il numero di prestiti concessi e il numero di nuove imprese create, ma sarebbe difficile fare un passo avanti e considerare come tali elementi siano connessi al benessere fisico di una famiglia che adesso ha un'impresa. Sarebbe sicuramente necessario uno studio sul lungo periodo che si rivolga a dei gruppi di controllo a campione. Si pone inoltre una questione di carattere morale: l'esclusione di gruppi di persone che avrebbero potuto beneficiare di un credito, ma che, per le finalità dello studio, affinché potessimo avere un gruppo di controllo idoneo, non sono state selezionate».

5. Auridis in Papilio (sintesi tratta dalla guida dell'EVPA, con il consenso degli autori)

Questo studio esamina il monitoraggio e i rapporti elaborati dal punto di vista dell'investimento di Auridis (un'impresa tedesca no profit e a responsabilità limitata) nell'organizzazione tedesca non a scopo di lucro Papilio e.v. («Papilio»).

Auridis GmbH investe in organizzazione e programmi che migliorano in maniera sostenibile le possibilità offerte alle famiglie svantaggiate e ai loro figli minori. Auridis sostiene Papilio dal 2010. Papilio ha creato e promuove un programma per le scuole materne volto a incoraggiare la prevenzione della tossicodipendenza e la violenza nella prima infanzia. La tossicodipendenza e la violenza sono molto diffuse, in particolare tra i minori, con effetti estremamente negativi sulla società e l'economia nazionale. La probabilità che un giovane sviluppi una tossicodipendenza o un comportamento violento è determinata in una certa misura dalla capacità del singolo di far fronte allo stress e alle difficoltà; è quello che viene chiamato «capacità socio-emotiva» (resilienza). I bambini sviluppano queste competenze nella prima infanzia, tra i 3 e i 6 anni. Il programma Papilio cerca di migliorare la capacità degli educatori di aiutare i bambini a sviluppare competenze sociali ed emotive positive.

Papilio è parte integrante del concetto pedagogico nelle scuole materne, con elementi quali la «giornata in cui i giocattoli vanno in vacanza» o «Paula e il baule dei folletti», un teatrino delle marionette in cui i folletti rappresentano le quattro emozioni principali (gioia, rabbia, tristezza, paura). Papilio va oltre i programmi offerti nelle scuole materne tedesche, accompagnando i bambini per tutta la durata della scuola materna (diversamente dai programmi di intervento abituali che sono normalmente a breve termine). Il programma Papilio è erogato secondo il metodo di «formazione dei formatori» e ha come sede principale Augusta, in Germania. Dal 2002, quasi 5 000 professionisti della prima infanzia di 11 Länder tedeschi sono stati formati in tutto il paese con il programma Papilio. Quest'ultimo potrebbe quindi interessare circa 100 000 bambini (estrapolazione). Abbiamo accompagnato Papilio, finanziando una fase di pianificazione dell'attività, dal 2010 al 2011 e attualmente stiamo sostenendo la sua fase di crescita, dal 2012 al 2017 (secondo le stime).

L'approccio di Papilio in materia di monitoraggio e rendicontazione

Papilio ha commissionato uno studio scientifico sui risultati del programma tra il 2002 e il 2005 che ha riguardato 700 bambini e le loro famiglie. I risultati si sono dimostrati positivi per i bambini, le scuole materne e i genitori, con una riduzione dei primi comportamenti devianti dei bambini, una migliore capacità di apprendimento a scuola, effetti positivi sulla collaborazione con il corpo docente della scuola materna e una base migliore per un'interazione didattica con i genitori.

Poiché i risultati non sono sempre facili da misurare sul breve periodo, abbiamo deciso di utilizzare gli indicatori dell'esito su larga scala come approssimazioni dei risultati. Ad esempio, il numero dei professionisti della prima

infanzia certificati da Papilio che svolgono attivamente la loro professione; il numero di genitori che ordinano i libri e i DVD Papilio per i loro figli ecc. L'idea sottostante è di mostrare che tali indicatori sono delle buone approssimazioni dei risultati attesi sul lungo periodo.

Raccolta dei dati sull'impatto

Papilio ha introdotto un sistema di banca dati on line per i formatori Papilio, affinché trasmettano un rapporto della loro attività alla sede centrale. Si tratta di nomi e indirizzi dei formatori, dei professionisti della prima infanzia e delle scuole materne, nonché del numero, data, luogo e partecipanti dei corsi di formazione e delle ispezioni. Inoltre viene registrata dai formatori l'evoluzione del processo di certificazione. Papilio registra anche la quantità dei materiali ordinati (libri, DVD, ausili didattici ecc.). Il team di Papilio riceve dei rapporti mensili di tutti i dati raccolti. Il prerequisito perché Papilio introducesse tale strumento era un sistema on line molto semplice in lingua tedesca.

Presentazione dei dati ai soggetti interessati

I dati raccolti sono presentati ai diversi soggetti interessati in vari formati: viene elaborata una tabella di marcia mensile per la gestione dell'organizzazione, in cui sono riassunti gli indicatori chiave finanziari e dell'esito. Questi rapporti costituiscono la base della gestione quotidiana dell'organizzazione. Sono elaborati anche dei rapporti più dettagliati per diversi investitori in funzione delle rispettive esigenze.

Al fine di semplificare la rendicontazione e di aumentare l'efficacia del processo di elaborazione dei rapporti, Papilio ha iniziato a redigere dei rapporti annui conformemente allo standard tedesco di SRS. Lo standard SRS è stato creato da un consorzio di finanziatori tedeschi molto influenti, come Auridis, Bonventure e Ashoka, in collaborazione con esperti e ricercatori. Lo standard SRS fornisce una struttura che aiuta a elaborare dei rapporti su un problema da risolvere, sul contributo dell'organizzazione alla sua soluzione e sull'impatto sociale generato, nonché sui dati organizzativi e finanziari.

Papilio ha iniziato a lavorare in tal modo durante la fase di elaborazione del business plan. Numerosi elementi sviluppati durante questa fase sono riutilizzati per redigere dei rapporti, come la descrizione concisa della teoria del cambiamento di Papilio.

Che cosa ha appreso Papilio dal processo di creazione?

- La chiave del successo dell'utilizzo del sistema è la sua fruibilità. Per questo il sistema di gestione dell'informazione deve essere semplice.
- I processi sottostanti sono più importanti della tecnologia.
- Il processo dovrebbe essere diretto da uno sviluppatore informatico esperto che chiede al team di fornire informazioni sui formati e contenuti dei rapporti richiesti e le traduce in una soluzione tecnica.
- Tutto il team e altri utenti (esterni) devono essere integrati nel processo di creazione poiché saranno i principali beneficiari del sistema.
- La creazione di un sistema di gestione dell'informazione richiede il ricorso a un processo iterativo e a numerosi test presso i consumatori finali, nonché numerosi aggiustamenti.

Raccomandazioni di Auridis

Riteniamo che le società partecipate debbano essere incoraggiate ad assegnare fondi significativi alla gestione dell'informazione, poiché essa è la chiave per la crescita sostenibile, e la rendicontazione per i soggetti interessati. Excel è adatto solo per le prime fasi di sviluppo. Nella maggior parte dei casi, la necessità di introdurre dei sistemi di verifica e di valutazione più o meno sofisticati si fa sentire solamente quando l'espansione o la diffusione inizieranno ad accelerare, a seguito dell'investimento dell'organizzazione di venture philanthropy e di investimento a impatto sociale (*venture philanthropy organisations and social investors* o «VPO/SI»). Secondo la nostra esperienza, i sistemi di monitoraggio e di valutazione utilizzati da un'organizzazione non possono che ispirare la creazione di soluzioni su misura all'interno di altre organizzazioni con un diverso modello aziendale, ma non possono essere trasferiti «pari pari».

Le imprese hanno bisogno di un aiuto esterno per attuare questi sistemi che possono essere facilitati dalla VPO/SI. In un certo numero di casi, le organizzazioni del portafoglio di Auridis hanno ricevuto aiuto gratuito dai consulenti di OC&C Strategy Consulting. Essi si sono concentrati sulla formulazione di domande strategiche al fine di definire il prodotto finale atteso prima di cominciare a concentrarsi sul «come».

Per quanto concerne la misurazione dell'impatto, gli studi scientifici dell'impatto di un certo rilievo sono in genere assai costosi (> 0,5 milioni di euro) e un tale investimento è difficile da ottenere (se non concesso dalla VPO/SI). Nella maggior parte dei casi, è necessario fare ricorso all'istinto, alle supposizioni e alle ipotesi scientifiche basate su altri studi, soprattutto per quanto riguarda i lavori preliminari. Ma conviene tuttavia verificare di non contare solamente su dati oggettivi, perché i dati immateriali sono molto più importanti. Occorre fare però attenzione a rimanere trasparenti per quanto riguarda le supposizioni e il loro fondamento. Il solo istinto non è sufficiente.

Finanziamento di un sistema di gestione dell'informazione

Lo sviluppo di un sistema di gestione dell'informazione richiede uno sforzo considerevole da parte di uno sviluppatore informatico esperto. Se il servizio è acquistato sul mercato tradizionale, si aggiungeranno dei costi significativi. Le VPO/SI dovrebbero garantire un apporto di liquidità e incoraggiare le società partecipate a investire nell'infrastruttura informatica per snellire i processi e rafforzare la loro capacità operativa.

Tuttavia, considerata la mancanza di liquidità cronica delle organizzazioni con finalità sociali, a tale proposito è offerta loro l'occasione di ottenere delle sovvenzioni da parte di un fornitore di servizi a scopo di lucro. Con l'aiuto di un consulente pro bono, il processo di sviluppo e attuazione può essere realizzato con una spesa minima. Le VPO/SI possono svolgere un ruolo attivo nel mettere in contatto le partecipate ai fornitori di servizi e alle risorse gratuite. Gli investimenti realizzati in un sistema di gestione dell'informazione solido dovrebbero essere ammortizzati in diversi anni e forse condivisi con altre organizzazioni affinché l'investimento risulti redditizio.

COME OTTENERE LE PUBBLICAZIONI DELL'UNIONE EUROPEA

Pubblicazioni gratuite:

- una sola copia:
tramite EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- più di una copia o poster/carte geografiche:
presso le rappresentanze dell'Unione europea (http://ec.europa.eu/represent_it.htm),
presso le delegazioni dell'Unione europea nei paesi terzi (http://eeas.europa.eu/delegations/index_it.htm),
contattando uno dei centri Europe Direct (http://europa.eu/europedirect/index_it.htm),
chiamando il numero 00 800 6 7 8 9 10 11 (gratuito in tutta l'UE) (*).

(* Le informazioni sono fornite gratuitamente e le chiamate sono nella maggior parte dei casi gratuite (con alcuni operatori e in alcuni alberghi e cabine telefoniche il servizio potrebbe essere a pagamento).

Pubblicazioni a pagamento:

- tramite EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Abbonamenti:

- tramite i distributori commerciali dell'Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea (http://publications.europa.eu/others/agents/index_it.htm).

Misurazione dell'impatto sociale

Il denaro investito in un'impresa sociale deve essere utilizzato in modo efficiente per realizzare la sua missione sociale. Inoltre, dove viene utilizzato il finanziamento pubblico, deve essere dimostrata una risposta efficiente in termini di risultati o di risparmio della spesa pubblica. È quindi necessaria una misurazione coerente dell'impatto sociale. Nell'ottobre 2012 è stato istituito un sottogruppo di esperti in misurazione dell'impatto sociale da parte del GECEs («Gruppo di esperti della Commissione sull'imprenditoria sociale»), al fine di consigliare un metodo da applicare a tutto il settore dell'imprenditoria sociale europea. Ciò aiuta i gestori di fondi sociali a decidere se investire in una determinata impresa e aiuterà gli investitori e i finanziatori a capire se le imprese che hanno sostenuto hanno raggiunto gli obiettivi sociali da loro dichiarati, ma ha anche una più ampia applicazione, sia a livello interno che a livello esterno. La presente pubblicazione illustra gli approcci proposti per la misurazione, utilizzati per la valutazione e il follow-up.

Questa pubblicazione è disponibile in versione elettronica in inglese, francese, italiano, tedesco, polacco e spagnolo.

Puoi scaricare le nostre pubblicazioni o abbonarti gratis su

<http://ec.europa.eu/social/publications>

Se desideri essere regolarmente aggiornato sulla direzione generale per l'Occupazione, gli affari sociali e l'inclusione, iscriviti su <http://ec.europa.eu/social/e-newsletter> per ricevere la newsletter digitale gratuita dell'Europa sociale



<https://www.facebook.com/socialeurope>



https://twitter.com/EU_Social

