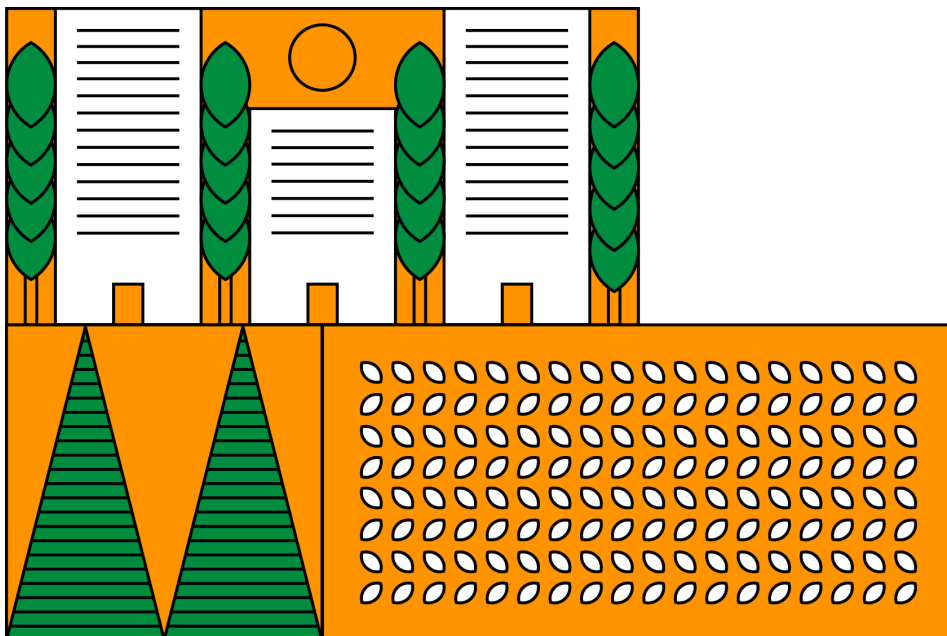


# VALUTARE L'IMPATTO, UN OBIETTIVO STRATEGICO

## I QUADERNI DEL SALONE



## TITOLO

Valutare l'impatto, un obiettivo strategico © 2023

Con i contributi di:

Giorgio Fiorentini, Marco Frey, Federico Mento, Cristiana Rogate, Erica Negro

Con la collaborazione di:

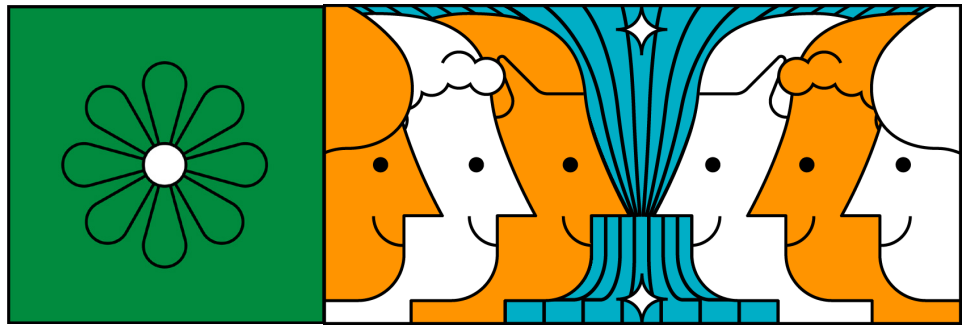
Andriani, Camera di Commercio di Como-Lecco, Enel Cuore, PALM, Poste Italiane

ISBN 9788894737202

PRIMA EDIZIONE

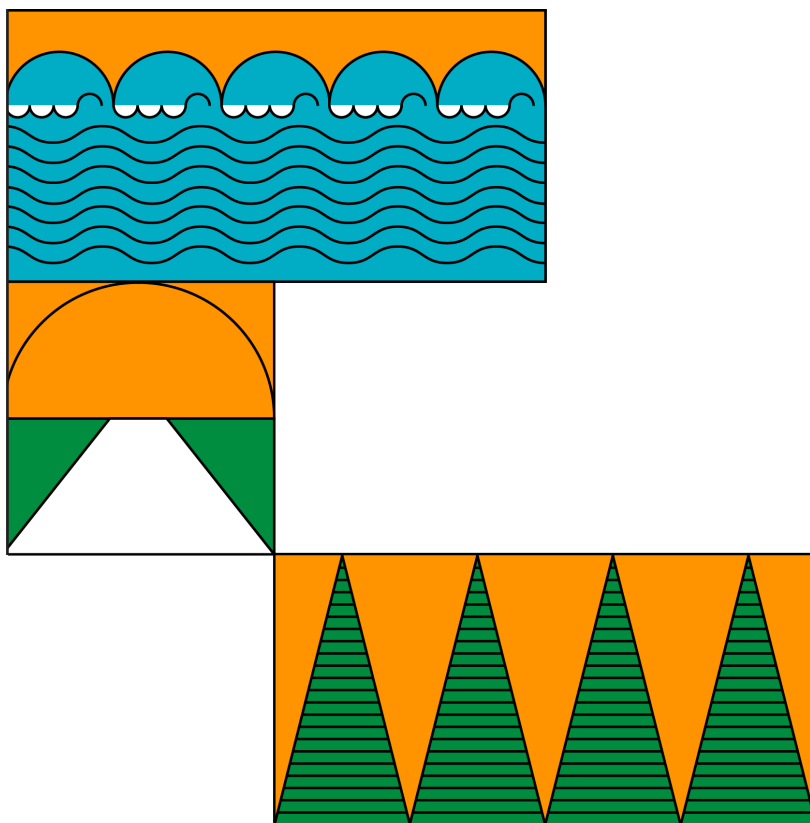
Febbraio 2023





## INDICE

Presentazione	pag. 4
<b>PRIMA PARTE</b> <b>GLI ESPERTI E I GIOVANI</b>	pag. 5
Borsa ad Impatto Sociale: una prospettiva di sviluppo per investimenti sostenibili <i>Giorgio Fiorentini</i>	pag. 7
La misurazione d'impatto: aspetti metodologici <i>Marco Frey</i>	pag. 10
Misurare l'impatto: un cammino tra condivisione e apprendimento reciproco <i>Federico Mento</i>	pag. 13
Impatto: le parole chiave <i>Cristiana Rogate</i>	pag. 16
La misurazione d'impatto: una scelta organizzativa strategica. Il caso della Fondazione E4Impact <i>Erica Negro</i>	pag. 19
<b>SECONDA PARTE</b> <b>LE CASE HISTORY</b>	pag. 22
Andriani	pag. 23
Camera di Commercio di Como-Lecco	pag. 25
Enel Cuore	pag. 28
PALM	pag. 30
Poste Italiane	pag. 32
<b>TERZA PARTE</b> <b>IL PREMIO IMPATTO</b>	pag. 35



I Quaderni sono un nuovo strumento che rafforza l'impegno del *Salone della CSR e dell'innovazione sociale* nel diffondere la cultura della sostenibilità.

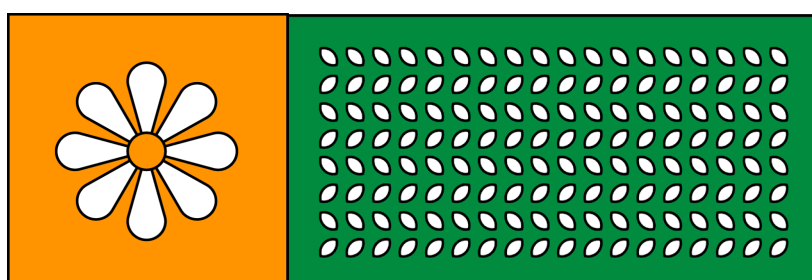
La nuova collana prevede una serie di pubblicazioni che con cadenza bimestrale approfondiranno alcune tematiche legate anche - ma non solo - al ruolo delle imprese nel percorso verso lo sviluppo sostenibile.

Si tratta di strumenti agili che presentano riflessioni teoriche sulle dinamiche che concorrono alla transizione ecologica ma anche esperienze di organizzazioni che hanno fatto della sostenibilità un driver strategico.

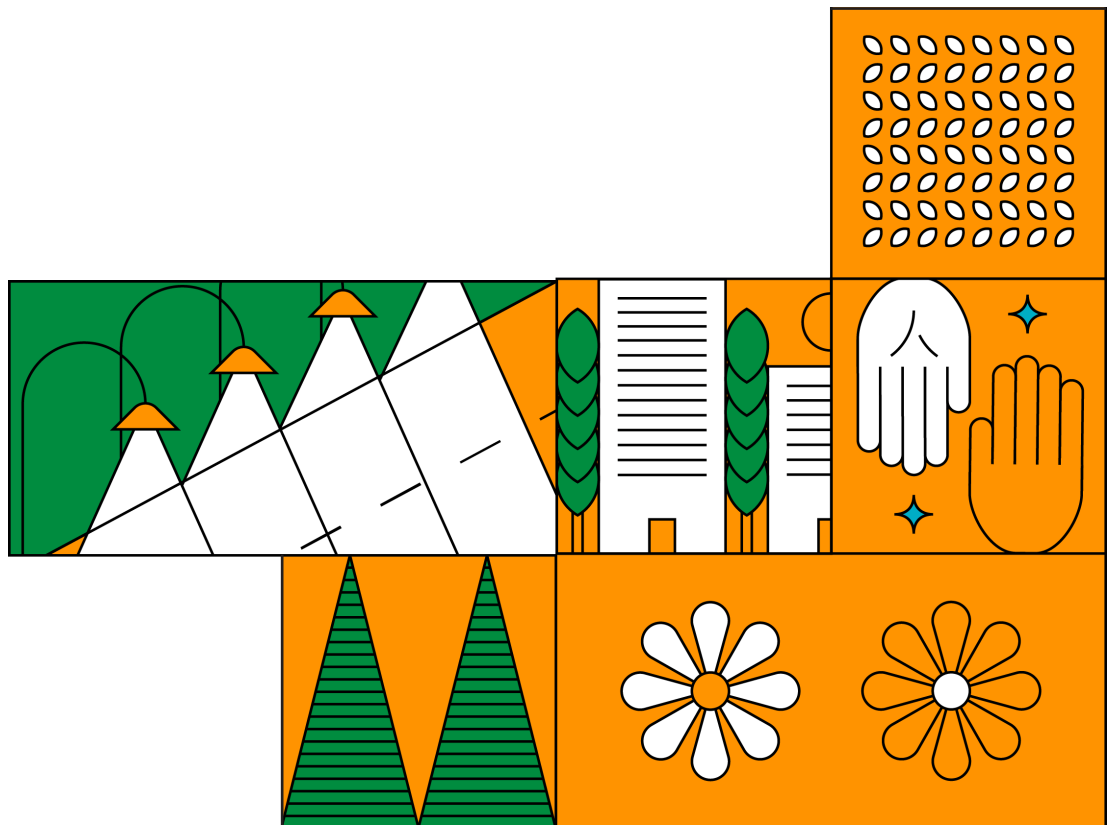
Il primo numero, "Valutare l'impatto, un obiettivo strategico", mette al centro dell'attenzione l'importanza di misurare e valutare l'impatto generato dalle iniziative di sostenibilità sottolineando anche l'importanza di condividere il percorso con gli stakeholder.

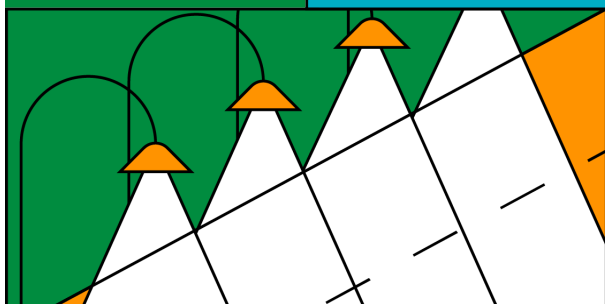
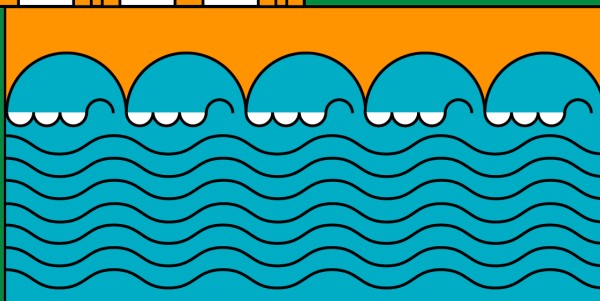
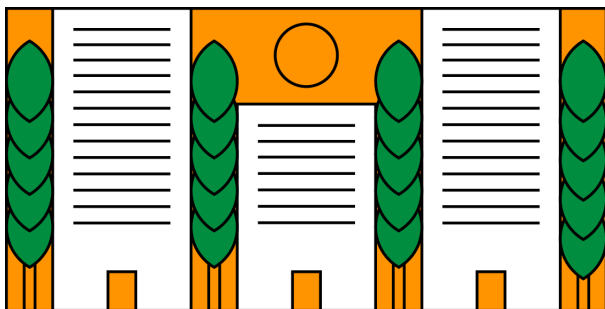
Buona lettura!

*Il Gruppo promotore de Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale*



## GLI ESPERTI E I GIOVANI





## Giorgio Fiorentini

Docente senior, Professore di Management delle imprese sociali all'Università Bocconi. Membro del comitato Community and Social engagement; coordinatore del progetto Dai un senso al profitto XII edizione; fondatore e Direttore scientifico del Master in Management delle imprese sociali - SDA Bocconi; ideatore e Direttore scientifico del Master in Management delle imprese sociali e Previdenza - LUM (Libera Università Mediterranea). Tra le ultime pubblicazioni: G. Fiorentini, Tutte le imprese devono essere sociali, FrancoAngeli, 2021; Il marketing dell'Impresa Sociale non profit, in (a cura di) B. Busacca e M. Costabile; Marketing: una disciplina fantastica, EGEA, 2018; La diversity e i costi sanitari delle donne over65, in AA.VV., Le rotte della sostenibilità, EGEA, 2018; con V. Saturni, E. Ricciuti, La VIS di AVIS, la valutazione socio economica delle donazioni del sangue, FrancoAngeli, 2016; con C. Campedelli, La dote e la Rete, una policy e un modello per le non autosufficienze, Fondazione Easy Care, RE, 2016; con G. Sapelli, G. Vittadini, Imprenditore: risorsa o problema, BUR, 2014; con F. Calò, Impresa sociale e innovazione sociale, FrancoAngeli, 2013.

# Borsa ad Impatto Sociale: una prospettiva di sviluppo per investimenti sostenibili

La Borsa ad Impatto Sociale (BIS) è un habitat di sviluppo della sostenibilità delle imprese che, nella fattispecie, si possono definire come imprese sociali. La sostenibilità è un driver del sistema socio economico (si veda anche il PNRR di cui è una costante) e una parte necessaria della gestione di tutte le imprese, con gradazioni e con accreditamenti diversi. Inoltre anche il mondo finanziario deve sviluppare comportamenti secondo il Regolamento dell'SFDR (UE) (Sustainability Related Disclosures in the Financial Services, Regolamento 2019/2088) ed il Regolamento (UE)2020/852. Per esempio i Fondi ESG devono ottemperare alle regole di simmetria comunicativa e di spiegazione del valore economico e sociale dei prodotti finanziari offerti agli investitori (retail o istituzioni) nonché il loro reale finalismo di tutela dell'ambiente (Environmental-E), valore aggiunto sociale (Social-S) con una prassi di governance orientata agli stakeholder (Governance-G).

Questo regolamento SFDR vale per i "partecipanti al mercato finanziario" e i consulenti: per esempio assicurazioni, creatori di prodotti pensionistici, enti creditizi, società di venture capital etc. (si veda art.6 dell'SFDR).

I riferimenti agli articoli 8 e 9 dell'SFDR indicano "la trasparenza della promozione delle caratteristiche ambientali o sociali nell'informativa finanziaria" tale per cui, quando "vendono" e rendono disponibile un prodotto finanziario, deve essere comprensibile l'azione positiva dell'impresa, in cui si investe, verso l'ambiente e il sociale unitamente a una buona prassi di governance.

Ormai tutte le imprese sanno che devono investire e "spendere" una quota della propria attività, immagine, marketing, produzione, gestione per dimostrare e spiegare la propria responsabilità sociale (CSR). Il riferimento all'ESG (Environmental, Social, Governance) è un ulteriore must imprenditoriale che, in modo dinamico, offre opportunità di finanziamento per le imprese.

Si può affermare, senza celebrazione, che esiste un trend irreversibile verso questo assetto.

La Borsa ad Impatto Sociale (BIS) è una tappa importante e, una volta costituita e istituzionalizzata, può aprire prospettive di sviluppo virtuoso per l'ecosistema. Si rivolge ad investitori orientati all'impatto che basano le proprie scelte di investimento sul valore generato dall'impresa per la società, per i propri clienti consumatori integrando il valore economico e sociale.

A fronte di un mercato attuale Azionario (equity-Euronext Growth Milan) dedicato a PMI a dinamismo costante ed in crescita, con la costante richiesta di semplificazione dei requisiti nonché di un mercato Obbligazionario (debito-ExtraMOT-PRO) dedicato alla quotazione di obbligazioni, cambiali finanziarie, project bond si è proposta la variante del mercato esistente Euronext Growth Milan e ExtraMOT-PRO con un segmento dedicato Social.

Gli investitori possono essere:

- istituzionali, socialmente responsabili e maggiormente interessati al progetto. Fra questi si trovano fondi pensione, fondi comuni etici, fondazioni (per legge e per statuto perseguono obiettivi di sviluppo sostenibile e di promozione sociale), enti filantropici, banche con diversi obiettivi etici e sociali e imprese (tra queste si considerano anche quelle che implementano attività di CSR);
- retail con forte motivazione sociale; persone uti singoli che esprimono l'esigenza di investire connettendo l'economico con il sociale o che forniscono capitali come membri e soci di imprese sociali non profit e profit.

L'apertura di un mercato di capitali per imprese e investitori orientati all'impatto si rivolge a imprese e istituzioni che stanno sul mercato e perseguono un impatto positivo sulla società, in modo intenzionale, misurabile, addizionale, ma anche sussidiario e con un orientamento alla massimizzazione relativa e non assoluta del profitto. In modo puntuale ed incidente, in una visione ove lo shareholderism e lo stakeholderism si integrano in modo realistico.

È la messa a terra dei principi generali dello sviluppo sostenibile su cui vi è il consenso convegnistico e a volte retorico, ma non ancora tradotto in una operatività diffusa.

La proposta per strutturare una Borsa ad Impatto Sociale circa due anni fa era stata annunciata; oggi si sta lavorando in via sperimentale con 8 gruppi interdisciplinari per sviluppare il Documento di Ammissione alla Borsa di 8 imprese sociali (5 cooperative sociali, 1 srl-società benefit e 2 spa di cui 1 società benefit), in una formulazione ancorata alle reali esigenze informative per accedere al mercato borsistico. L'effetto annuncio è diventato realtà. Il documento di ammissione alla Borsa, che si sta compilando, annovera tutte le informazioni di prassi consolidata (informazioni finanziarie selezionate, fattori di rischio relativi all'emittente, fattori di rischio connessi al quadro legale e normativo con una Sezione Seconda integrata nel Documento e specifica sulla strategia d'impatto (impact statement, impact story, teoria del cambiamento, obiettivi di impatto, governance dell'impatto, ruoli e responsabilità degli organi di governo e del management, processi di pianificazione, realizzazione, controllo e revisione della strategia di impatto, gestione dell'impatto, stakeholders di riferimento, metodologia di misurazione dell'impatto, metriche e indicatori di impatto, trasparenza e rendicontazione, fattori di rischio relativi alla strategia di impatto, bilancio sociale, bilancio di sostenibilità).

Questa analitica esposizione della parte sull'impatto evidenzia l'attenzione nell'economia del Documento di Ammissione.

È passata un po' di acqua sotto i ponti ed è stata incanalata nell'alveo della valutazione di Euronext che dovrà decidere se accogliere o meno l'opportunità.

Gli investitori istituzionali e retail potranno decidere politiche di investimento sulla base della sostenibilità economica e sociale. Ove il sociale però non è un fatto accessorio e quasi un fatto estetico e di marketing, ma entra nella formulazione del prezzo delle azioni e delle obbligazioni in transazione.

Lo sviluppo dell'orientamento a titoli e investimenti green che, a differenza della bolla finanziaria del 2000 sugli investimenti in "new economy", si basa sull'economia sostenibile ha dimostrato quanto i panieri europei, americani e mondiali hanno generato ritorni totali superiori a quelli tradizionali. Le imprese ormai hanno "in pancia" e nel loro asset gestionale l'ESG che è condizione necessaria per stare sul mercato finanziario e acquisire risorse.

Essa, comunque, è condizione necessaria per un futuro economico

finanziario in cui il sociale non è solo una prassi "aumentativa" e un "valore aggiunto", ma è anche un valore insito nella natura dell'imprenditorialità stessa.

La formula imprenditoriale sociale è, in re ipsa, la cifra di ogni impresa e dovrebbe essere una "commodity" del sistema.

Assumendo il concetto che il fine generale dell'impresa è "concorrere per molteplici vie alla promozione della persona umana" e che il reddito non è il fine esclusivo dell'impresa ma "è una parte del sistema dei valori" della dinamica economica, appare evidente che il concetto di impresa sociale è legittimato sia dal punto di vista economico aziendale sia dal punto di vista giuridico.

La BIS è un'area di sviluppo e di valorizzazione dell'imprenditorialità sociale che assume un ruolo costituente **l'ecosistema** inteso come l'unione di prospettive culturali localizzate, reti sociali, capitale d'investimento, università e politiche economiche attive che creano ambienti a supporto di imprese basate sull'innovazione (si veda Spigel, B. (2017), *The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. Entrepreneurship Theory and Practice*, p.1042).

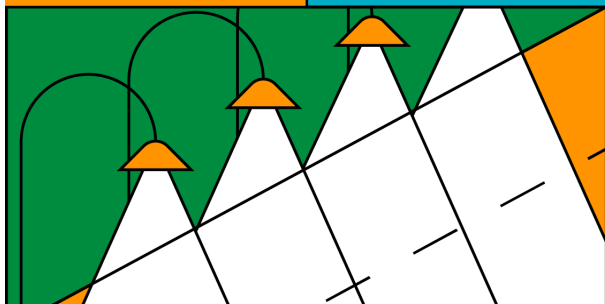
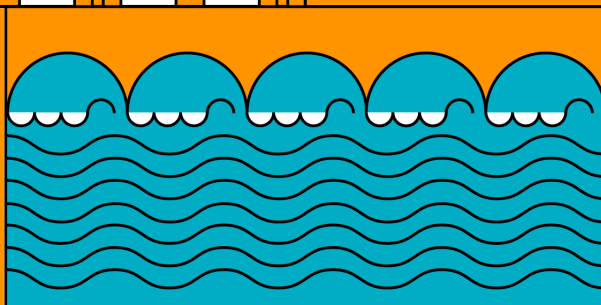
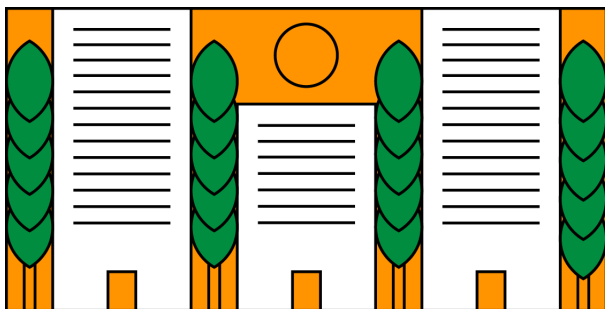
È una terza via di finanza (economica e sociale) ed è tale per cui questo mercato si basa sull'incontro tra un'offerta d'investitori a marker sociale e una domanda a orientamento sociale, con un funzionamento simile a quello di una tradizionale Borsa.

Periodicamente le imprese sociali quotate esporranno i bilanci/report (dettati dalla convenienza informativa e dalla regolamentazione istituzionale) sul proprio andamento, naturalmente non solo finanziario, ma anche sociale.

Tutte queste informazioni verranno recepite dagli investitori che, a seconda dei risultati, delle aspettative e della propensione al rischio, si muoveranno cogliendo le opportunità che il mercato offre: c'è chi acquisterà e chi venderà ed in questo modo il titolo rispettivamente salirà o scenderà a seconda della tendenza più forte.

La BIS sottolinea la definizione dell'impact statement e degli obiettivi specifici d'impatto nonché l'assetto economico finanziario inaugurando una nuova linea di finanziamento per le imprese sociali. Con il suo processo di quotazione, la BIS ha la funzione di regolare lo "stare sul mercato di capitali" delle imprese sociali profit e non profit e si colloca tra la logica della filantropia a fondo perduto (conseguenza del capitalismo compassionevole) e la finanza tradizionale, spesso esclusivamente orientata alla speculazione.





## Marco Frey

Prorettore alla Terza Missione Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e Presidente della Fondazione Global Compact Network Italia dalla sua creazione. Laureato in Discipline Economiche e Sociali presso l'Università Bocconi di Milano, vincitore dell'Eisenhower Exchange Fellowship nel 2000, è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e direttore del Laboratorio sulla sostenibilità (SuM) della Scuola Sant'Anna. Insegna anche presso lo IUSS di Pavia e l'Università Cattolica di Milano. È inoltre Presidente del Comitato Scientifico di Symbola e dei Comitati di sostenibilità di ADR e Itelyum.

# La misurazione d'impatto: aspetti metodologici

La misurazione è essenziale per conoscere, gestire, migliorare le prestazioni di qualunque organizzazione. Siamo pieni di noti aforismi che sottolineano la centralità della misurazione: da Galileo ("misura ciò che è misurabile e rendi misurabile ciò che non lo è") a Lord Kelvin ("se non si può misurare qualcosa non si può migliorarlo"), sino all'inventore della Balanced Scorecard Robert Kaplan ("non si può gestire ciò che non si può misurare").

Misurare e valutare l'impatto ha acquisito più recentemente una valenza centrale, sulla scia dell'attenzione crescente alla sostenibilità. Ma data la vastità dell'argomento dobbiamo porci innanzitutto una triplice domanda, inerente al chi, al come e al cosa: ovvero su quale soggetto che genera attraverso quale attività un certo tipo di impatto ci vogliamo concentrare?

Il soggetto può essere un'organizzazione pubblica, privata o del terzo settore; mentre l'attività può essere quella complessiva dell'organizzazione, oppure di una parte di essa o inerente a un progetto; infine l'impatto può riguardare la sostenibilità nel suo complesso, la dimensione ambientale, quella sociale, o quella economica, o parte di esse (nel caso ambientale, ad esempio, la carbon footprint).

Nell'evoluzione istituzionale del tema il focus si è dapprima concentrato sulla valutazione d'impatto ambientale, volta ad accertare la compatibilità ambientale di determinati progetti. Nel testo unico sull'ambiente del 2006 si specifica che oggetto della Valutazione d'Impatto Ambientale sono i progetti idonei a produrre effetti significativi e negativi sulla popolazione e sulla salute umana; sulla biodiversità; sul territorio, suolo, acqua, aria, clima; sul patrimonio culturale e sul paesaggio.

In questa sede però l'attenzione primaria è sulla valutazione dell'impatto sociale (VIS), che nella riforma del Terzo Settore (che introduce la VIS per uno dei possibili soggetti) è stata intesa come la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato (Dlgs 6 giugno 2016, n. 106).

Il **come** effettuare la valutazione dipende ovviamente dalla

risposta a queste domande, oltre che al **perché** ci cimentiamo nella misurazione.

La letteratura sul tema ci fornisce una rappresentazione diacronica di questa evoluzione. Per Latané (1981) l'**impatto sociale** è uno qualsiasi dei tanti cambiamenti negli stati fisiologici e nei sentimenti soggettivi, motivazioni ed emozioni, cognizioni e credenze, valori e comportamenti, che si verificano in un **individuo**, come risultato dell'azione reale, implicita, o immaginata di altri individui.

Più specificamente per la IAIA (International Association for Impact Assessment, 2009) la **valutazione dell'impatto sociale** include i processi di analisi, monitoraggio e gestione delle conseguenze sociali previste e non, sia positive che negative, degli **interventi** pianificati (politiche, programmi, piani, progetti) e di qualsiasi processo di cambiamento sociale invocato da tali interventi.

O ancora, inserendo l'organizzazione possiamo fare riferimento alla definizione dell'EURICSE (2016), per cui l'impatto sociale identifica tutte le ricadute, dirette ed indirette, di medio e di lungo periodo, che l'agire dell'organizzazione produce sulla società con cui si relaziona.

Possiamo partire da qui: l'agire di un'organizzazione e gli effetti sulla società per capire il come effettuare la misurazione dell'impatto, il che ovviamente dipende strettamente dal perché.

Il punto di partenza della maggior parte delle metodologie consolidate sono gli stakeholder. È necessario mapparli per poi identificarne i bisogni. I bisogni degli stakeholder più rilevanti diventano, qualora su di essi l'organizzazione possa e voglia incidere, **intended outcomes** (risultati attesi) dell'attività svolta. Ciò significa includere concretamente la prospettiva degli stakeholder nella definizione delle finalità e degli scopi della valutazione.

In questo ambito di analisi uno strumento che si sta diffondendo è l'**analisi di materialità**, in cui gli aspetti più rilevanti su cui l'organizzazione si impegna sono quelli in cui le aspettative degli stakeholder si incrociano con le priorità individuate dal vertice.

A questi risultati attesi, occorre associare opportuni **indicatori**. In questo ambito vi è una proliferazione di standard disponibili: da quelli del GRI, agli indicatori dell'Agenda 2030, a quelli associati alla tassonomia europea, a quelli più specifici per gli enti del terzo settore (come il SEIE per le imprese sociali).

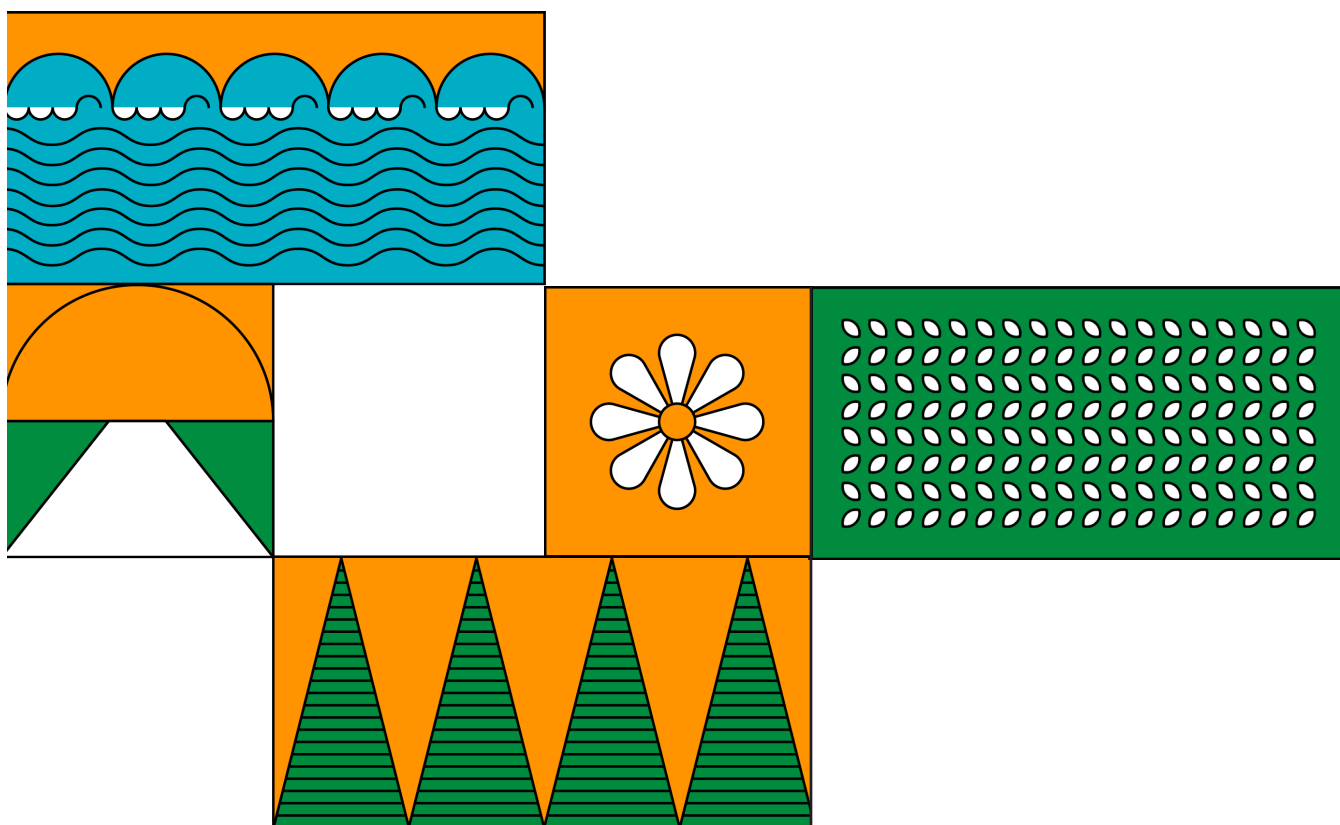
Selezionati gli indicatori più opportuni si entra nella fase di definizione dei **target**, che diventano il cardine di un progetto, o della pianificazione del cambiamento, che nelle organizzazioni più impegnate prende la forma di un vero e proprio piano di sostenibilità. Qui si gioca in modo più evidente il commitment del vertice (in primis sulla logica stessa dell'autovalutazione) e l'attivazione di processi di leadership partecipativa che l'organizzazione è in grado di mettere in campo.

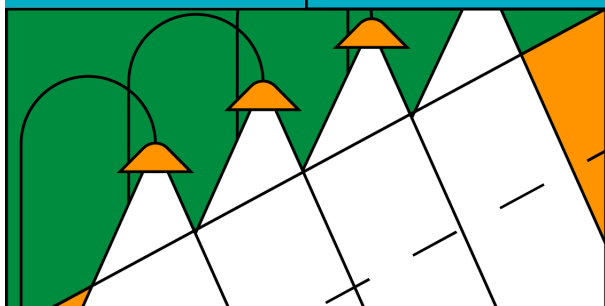
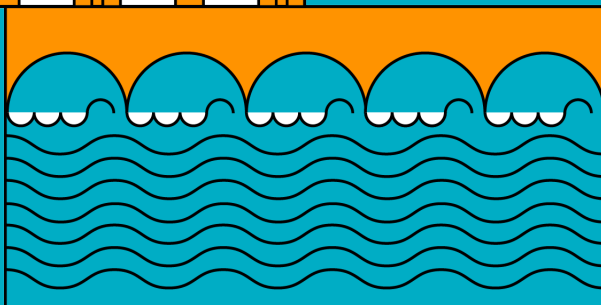
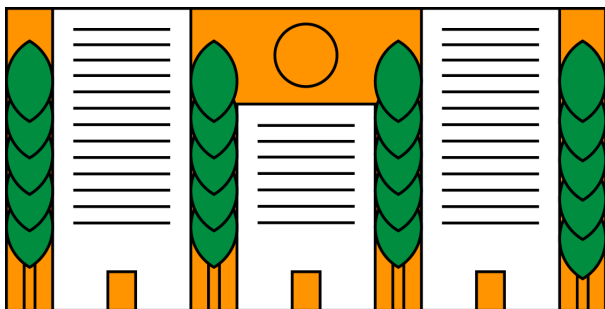
L'ideale è che obiettivi, indicatori e target siano condivisi con gli stakeholder chiave, interni ed esterni, in modo da ingaggiarli e poi poter rendere meglio conto dell'attuazione e degli esiti della stessa. La pianificazione degli interventi include l'identificazione delle risorse necessarie, che riguardano i diversi capitali: umano, economico-finanziario, sociale, tecnologico, naturale etc. Le risorse infatti che l'organizzazione utilizza (e consuma) sono chiave per l'attuazione e per l'impatto (positivo ma anche negativo) che genererà. L'attuazione deve essere poi monitorata, per mettere in campo le correzioni in itinere che dovessero rendersi necessarie per raggiungere i risultati attesi.

Si arriva così alla **valutazione finale d'impatto** che al termine del progetto o ad una determinata fase di attuazione del Piano (che può essere ad esempio annuale) analizza gli esiti (output) e i risultati (outcome) dell'attività.

Qui emerge un tema relativo alle unità di misura da adottare in questa rappresentazione. Ci sono approcci (come lo SROI) che riconducono il tutto a grandezze monetarie, ma sappiamo bene che nell'ambito della prospettiva della sostenibilità - riferita non ad un singolo progetto ma all'intera organizzazione - l'approccio non può che essere multidimensionale: vogliamo rendere conto del valore condiviso, ma anche del benessere generato, nonché del contributo fornito al mantenimento e alla rigenerazione del capitale naturale.

L'evoluzione della rendicontazione di sostenibilità, anche nella prospettiva dei bilanci integrati, costituisce un interessante banco di prova della capacità di essere accountable in una prospettiva multidimensionale e diacronica (che guardi avanti e non soltanto indietro). Qui il cerchio si chiude e i processi di valutazione possono pienamente integrarsi con un nuovo ciclo di pianificazione condivisa con gli stakeholder.





# Federico Mento

Direttore Ashoka Italia. Laureato in Antropologia culturale presso l'Università La Sapienza, ha conseguito il Dottorato di ricerca in scienze etnoantropologiche nel medesimo Istituto, con una tesi relativa agli studi urbani in America Latina. Dal 2000 al 2003 si è occupato di progettazione sociale presso l'Associazione Ora d'Aria, organizzazione attiva nel reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute. Dal 2006 al 2008, ha lavorato presso il Ministero delle Politiche Giovanili e Sport, sviluppando l'area legata allo sport per tutti. Dal 2012 al 2019 ha diretto Human Foundation, mentre dal 2015 è Segretario generale presso Social Value Italia. È stato membro del Board di Social Value International. Dal 2020 è nell'Advisory Board di alImpact - Avanzi Etica SICAF EuVECA S.p.A.

# Misurare l'impatto: un cammino tra condivisione e apprendimento reciproco

Negli ultimi dieci anni, copiosi fiumi di inchiostro sono stati sparsi sul tema della valutazione dell'impatto. All'iniziale resistenza, ricordo lo scetticismo di molti sulla possibilità di misurare gli impatti sociali, la valutazione si è progressivamente affermata sia in ambito non profit che nel settore privato.

A mio avviso, il dibattito nostrano sconta diversi limiti. In primo luogo, la fragilità dell'azione dei decisori pubblici, le cui policy rispetto alla valutazione risultano essere incerte e, spesso, concettualmente inadeguate. Mi riferisco, ad esempio, alle Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore, spin-off dell'interminabile processo di riforma, una sorta di claudicante fabbrica di San Pietro, iniziata nel 2015 e tutt'ora in corso. Le linee guida potevano rappresentare uno snodo cruciale per favorire la diffusione della cultura della valutazione tra le organizzazioni della società civile, a distanza di alcuni anni, l'esito è per certi versi contraddittorio. Da un lato, la pratica valutativa appare ancora incipiente, scarsamente diffusa e - a mio avviso - con livelli di robustezza disomogenei. Dall'altro, le linee guida sono una sorta di pungolo gentile, non possedendo alcun meccanismo cogente, per "spingere" le organizzazioni ad abbracciare la cultura della valutazione. Piuttosto, l'innescò fondamentale sulla diffusione della valutazione nell'ambito del settore non profit è stato determinato dall'azione del Fondo per il contrasto delle povertà educative, la cui gestione è stata affidata all'impresa sociale "Con i bambini". Al di là della coerenza delle soluzioni di metodo proposte da "Con i bambini", non dobbiamo dimenticare la sperimentaltà dell'operazione del Fondo, l'aver stabilmente integrato la valutazione nei partenariati di progetto ha contribuito ad avvicinare migliaia di organizzazioni alla cultura valutativa.

Per quanto concerne il settore privato, gli interventi di policy più significativi sono quelli di natura comunitaria, in particolare l'introduzione della dichiarazione non finanziaria e, più di recente,

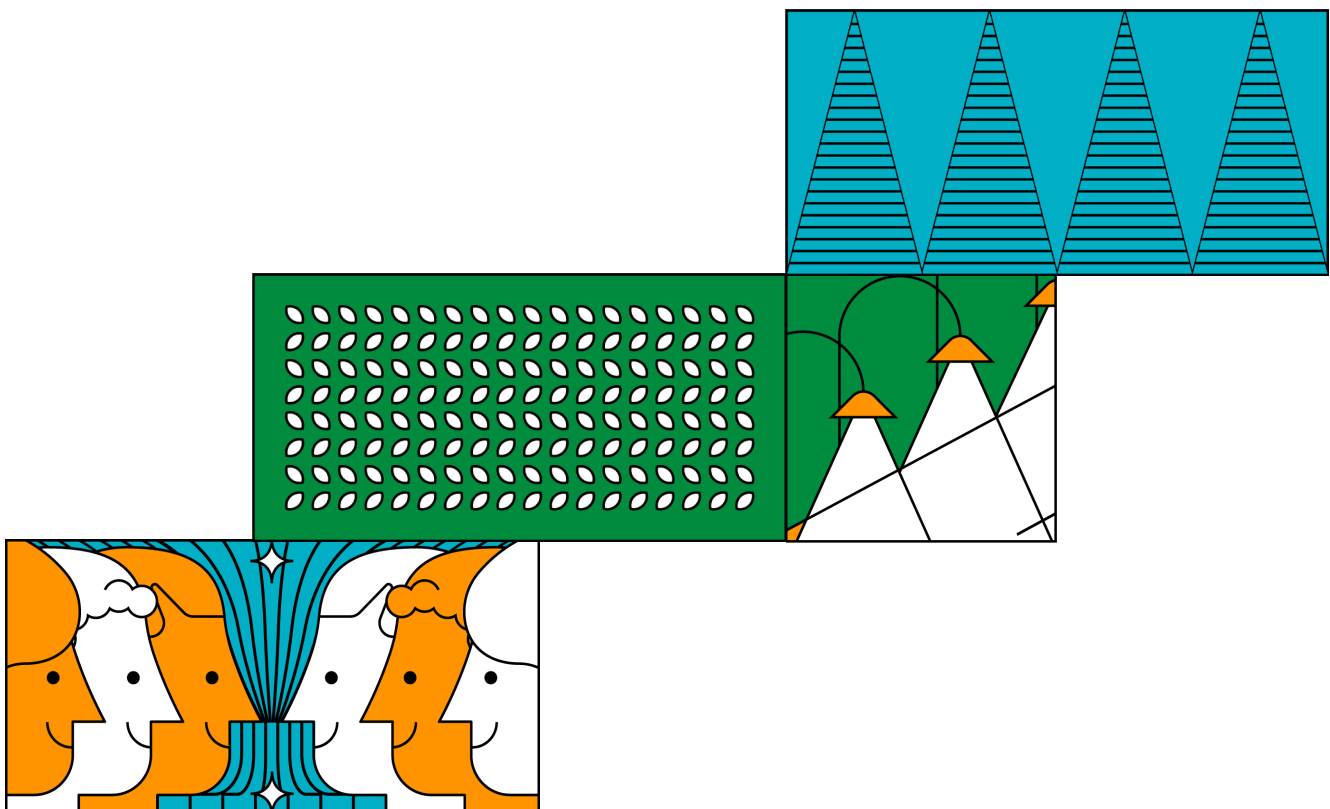
il regolamento sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari e la tassonomia green. Quest'ultima è stata al centro la scorsa estate di un animato dibattito a seguito dell'introduzione di nucleare e gas tra le attività economiche eco-sostenibili. Alla luce della recente entrata di questi dispositivi, tentare di comprenderne l'impatto sul settore può assomigliare ad un esercizio di futurologia. Tuttavia, possiamo tracciare alcune prime considerazioni, in primo luogo la grande attenzione dei gestori di patrimoniali verso strategie di investimento ESG, con la delicata scelta di classificazione dei prodotti finanziari in base agli articoli 8 e 9 del regolamento sulla sostenibilità nel settore dei servizi finanziari. Su questi aspetti si gioca, a mio avviso, molta della credibilità dei prodotti finanziari ESG e il reale commitment dei gestori alla riduzione di impatti ambientali non più sostenibili.

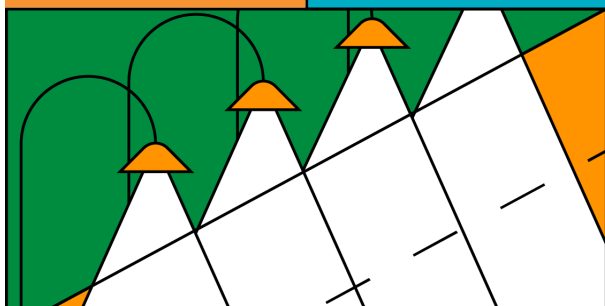
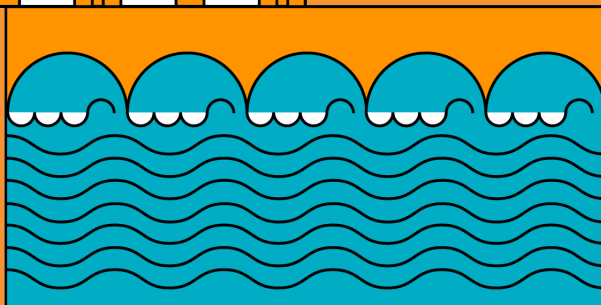
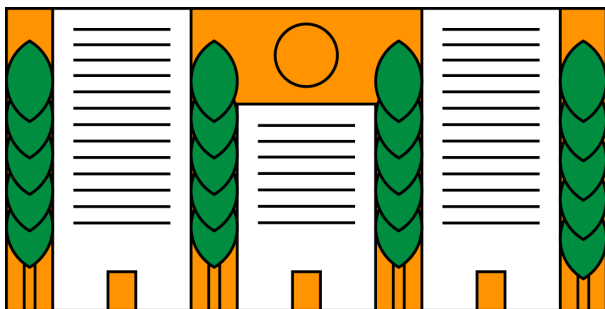
In ambito nazionale, è opportuno segnalare l'impatto dell'introduzione della normativa sulle società benefit, che ha raccolto l'interesse di molte aziende. Come nel caso delle linee guida per le organizzazioni del Terzo Settore, l'impianto delle società benefit, la formulazione della norma di evidente matrice anglosassone, presenta una serie di sfide: la porosità metodologica (quale approccio di terza parte scegliere?) e l'assenza di meccanismi di verifica (basta pubblicare sul proprio sito il report?). La recente vicenda Fileni, detonata con fragore a seguito del servizio di Report, evidenzia l'enorme rischio, reputazionale ed economico, di processi autovalutativi privi delle opportune istanze di verifica. Rispetto a quanto rappresentato, vi sono due diverse e divergenti soluzioni. L'una che spinge verso la standardizzazione dei processi valutativi, misurare ciò che è tangibile (soprattutto output), sviluppare indicatori sintetici e comparabili, lavorare con dashboard e integrare il tutto nella dimensione finanziaria. L'altra è considerare l'impatto irriducibile alle semplificazioni, non comparabile, specifico e particolare. Come spesso accade in medio stat virtus, in tal senso l'approccio proposto da Social Value International (di seguito SVI), basato sull'identificazione di alcuni principi e l'implementazione di fasi, risulta essere il più adeguato a raccogliere le sfide poste sia da

coloro che propongono la standardizzazione delle misure e dei metodi, sia da quanti ritengono che l'esercizio valutativo non sia generalizzabile. Nel modello SVI, gli otto principi attraversano costantemente il processo valutativo, organizzato a sua volta in fasi, favorendo così un alto livello di riflessività nella definizione dei risultati dell'analisi. La possibilità di attivare un'assurance esterna, attraverso il supporto di un peer esperto, garantisce sia robustezza e consistenza nell'utilizzo dei principi, sia l'apprendimento collaborativo tra valutatori.

Se vogliamo far crescere la cultura della valutazione, non dobbiamo temere di condividere il fallimento, intendere l'esercizio valutativo come uno dei momenti dei processi di pianificazione strategica delle nostre attività. Valutare ha senso se le nostre organizzazioni

sono davvero disposte ad apprendere, poiché è proprio questo il senso della valutazione. Se la nostra organizzazione non possiede la sufficiente apertura per incorporare le lezioni apprese, la valutazione, paradossalmente perde di senso, diviene "vuota". E, come sappiamo, dietro l'angolo c'è il rischio del green/social/gender-washing oppure dell'appiattimento nel grigiore della compliance. Se vogliamo scegliere di abbracciare la cultura valutativa, dobbiamo essere consapevoli delle difficoltà che incontreremo nel convincere i nostri stakeholder e, talvolta, quelli interni sono più resistenti. Una volta, però, abbracciata la valutazione, per un'organizzazione si possono dischiudere grandi opportunità: una maggiore capacità di gestire il cambiamento, un migliore rapporto con i portatori di interesse, reputazione, capacità di attrarre risorse, staff soddisfatto del proprio operato. Un lungo cammino che passa attraverso la condivisione e l'apprendimento reciproco.





## Cristiana Rogate

Presidente Refe - Strategie di sviluppo sostenibile. Tra le prime in Italia a occuparsi dei temi di CSR e sostenibilità, da oltre vent'anni è consulente e docente in materia di performance measurement, reporting e community engagement, autrice di numerosi saggi e articoli. Nel 2006 fonda Refe, oggi realtà di riferimento per il management della sostenibilità in ambito privato, pubblico e non profit. È componente del Comitato Etico e Sostenibilità di Hera S.p.A.; del Comitato SDGs e Sostenibilità di Equor SGR; dell'Organismo Indipendente di Valutazione di Regione Emilia-Romagna, del Comitato Direttivo del GBS - l'Associazione nazionale per la ricerca scientifica sulla rendicontazione sociale a cui aderiscono più di 40 università italiane. Partecipa al Comitato Scientifico dell'Associazione di Cultura Economica e Politica Guido Carli, nominata nella Task Force Ministeriale sulla Riforma Madia per introdurre la sostenibilità nelle pubbliche amministrazioni, collabora con ASviS per l'integrazione dell'Agenda 2030 ONU nelle politiche pubbliche.

# Impatto: le parole chiave

Il processo di transizione verso un modello di sviluppo più sostenibile ha messo al centro la capacità delle organizzazioni di misurare e comunicare l'impatto generato su stakeholder, comunità e territori. L'Agenda 2030 ONU prima e la normativa europea dopo - in particolare quella sulla finanza sostenibile, che nei prossimi anni diventerà sempre più stringente - individuano nell'impatto il principale fattore di valutazione delle organizzazioni, pubbliche e private.

Cosa si intende per **impact measurement**? Ecco alcune parole chiave che ci permettono di chiarire il concetto e delineare le caratteristiche per una misurazione di impatto efficace e credibile.

Partiamo, innanzitutto, dalla definizione. Per misurazione di impatto si intende la valutazione non autoreferenziale - quindi partecipata - dei cambiamenti prodotti da scelte e attività di istituzioni e imprese nei confronti, non solo dei loro stakeholder ma di tutta la collettività, in chiave multi-stakeholder. Una prima parola fondamentale è dunque **cambiamento**.

Misurare l'impatto significa prima di tutto interrogarsi sulla ragion d'essere di un'organizzazione. Le finalità istituzionali esprimono i cambiamenti che si intende produrre su diritti e bisogni dei diversi stakeholder e sui fenomeni che caratterizzano il contesto. Ragionare sull'impatto permette di rileggere non solo la propria missione, ma anche ricostruire quello che oggi in inglese viene definito **purpose**, ossia il **sensum** - significato e direzione - di scelte e attività.

Da qui l'esigenza di declinare le finalità in obiettivi di cambiamento che esplicitino - all'interno e all'esterno - effetti e impatti che l'organizzazione intende produrre sulle tre dimensioni ESG.

La seconda parola chiave è, quindi, **programmazione strategica**, che riguarda la definizione di obiettivi e la costruzione di un sistema di misurazione multidimensionale, che consideri le tre dimensioni della sostenibilità in chiave integrata. Questo richiede ai manager - pubblici e privati - un cambio di passo sviluppando sempre di più l'**integrated thinking**, ossia la capacità di prendere decisioni considerando l'interconnessione tra le diverse dimensioni e un orizzonte di medio-lungo periodo, competenza fondamentale per affrontare la complessità che caratterizza questa fase storica.

Possiamo quindi introdurre un altro aspetto fondamentale che caratterizza la misurazione di impatto, ossia la **variabile tempo**. Oggi stiamo facendo i conti con le conseguenze di un approccio orientato al breve periodo, mentre la sostenibilità ci impone di ragionare su un orizzonte di più ampio respiro. Quelli che nel breve periodo appaiono dei buoni risultati non è detto che producano, in un orizzonte di tempo più lungo, effetti e impatti altrettanto positivi. Del resto, anche nella finanza è diventato centrale il concetto di capitali pazienti, dove gli investitori siano capaci di andare oltre l'utile del trimestre successivo, sostenendo la creazione di valore nel tempo.

Altra parola chiave è **governance**. È importante rafforzare internamente una visione comune sulla sostenibilità, allineare i processi, gli strumenti gestionali e comunicativi, chiarendo ruolo e contributo di tutti i livelli di responsabilità alla sua attuazione. All'esterno, a partire da questa visione comune, costruire alleanze per promuovere un'azione di sistema con tutti i soggetti corresponsabili del raggiungimento degli obiettivi.

La **partecipazione** è, quindi, un altro ingrediente centrale nella misurazione d'impatto.

I cambiamenti prodotti non possono essere valutati in modo autoreferenziale. È necessario alimentare un processo comunicativo - ricordando che comunicazione significa "mettere in comune" - continuativo e inclusivo. Ciò permette ai diversi interlocutori di conoscere le priorità strategiche, le azioni e le performance in modo da valutare i cambiamenti generati in chiave ESG, attivando un dialogo costruttivo e un apprendimento reciproco.

In sintesi, dunque, una misurazione rigorosa e significativa dell'impatto richiede la costruzione di un sistema di obiettivi di medio-lungo periodo chiari e misurabili, da verificare periodicamente e da rendicontare nel Report di sostenibilità per offrire ai diversi interlocutori una base che consenta loro di esprimere una valutazione informata e consapevole sui cambiamenti generati, con una valenza consuntiva e programmatica.

Non è una sfida facile, ma se ben interpretata produce molteplici benefici.

In particolare, misurare l'impatto consente di prendere decisioni consapevoli basate su un solido esame di realtà, che grazie al coinvolgimento di tutti gli attori, è capace di cogliere la complessità



e il conflitto tra le diverse **stake**, evitando il rischio di osservare il contesto da una piccola fessura, invece che da un'ampia finestra, riducendo pericolosamente la visuale.

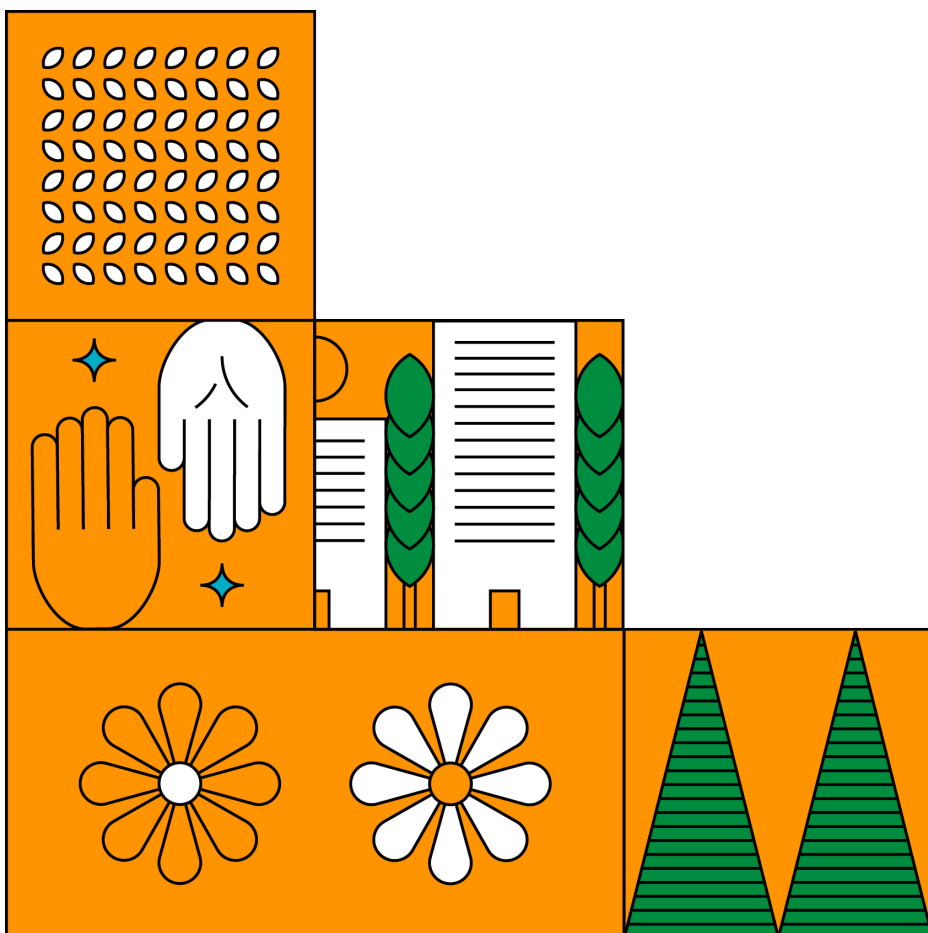
Coinvolgimento e ascolto permettono di uscire da una logica di mera percezione o di compiere errori di valutazione, basati su informazioni monodimensionali o su un approccio pregiudiziale o stereotipato.

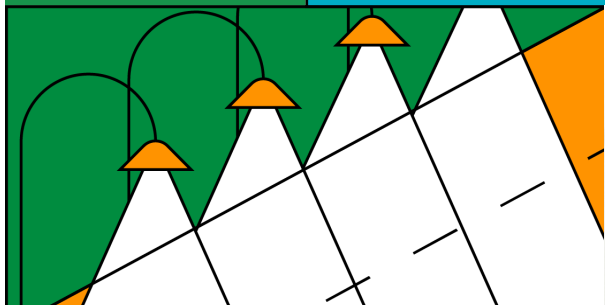
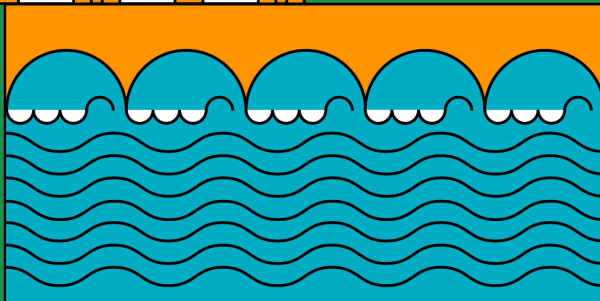
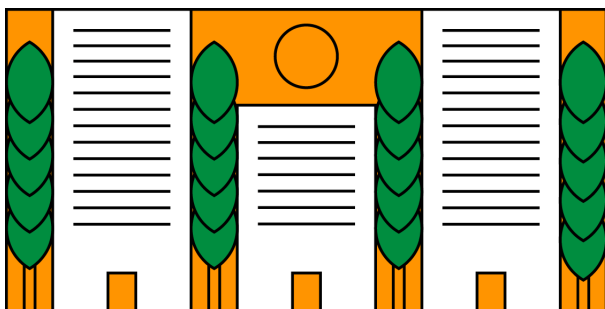
Tutto questo aumenta **fiducia** e **reputation**, aggrega consenso e accresce la capacità di accedere a risorse di diverso tipo. In questa fase di transizione, l'**impact management** rappresenta, quindi, una leva decisiva di **competitività**, che promuove l'innovazione di cultura, sistemi di management e processi comunicativi, guidando le organizzazioni verso il "successo sostenibile", come definito dal

Codice di Corporate Governance del gennaio 2020.

La valutazione d'impatto ha, infine, una fortissima valenza relazionale e **multistakeholder**. Chiarire il contributo di ciascuno rispetto al cambiamento prodotto, contribuisce a rinforzare la convergenza strategica e a strutturare **un'azione sinergica e di sistema** sulla sostenibilità, elemento sul quale la nostra cultura è particolarmente debole. Per realizzare la visione comune rappresentata dall'Agenda 2030 ONU occorre, infatti, passare dalla contrapposizione di **stake** a un modello basato sulla costruzione di alleanze, come richiamato dall'Obiettivo 17.

Un modello in cui singoli, imprese e istituzioni, con le loro scelte, azioni e comportamenti, diventino sempre più corresponsabili di una crescita equa e sostenibile.





## Erica Negro

Collabora con la Fondazione E4Impact da ottobre 2021 nel ruolo di responsabile della misurazione d'impatto e della rendicontazione sociale delle attività di cooperazione allo sviluppo che la Fondazione svolge nel Continente africano. È componente del Consiglio di Amministrazione di Altromercato, prima realtà italiana di Commercio Equo e Solidale, e fa parte del CSRnatives Network, rete di giovani che promuove la cultura della sostenibilità. Laureata in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici presso l'Università Ca' Foscari di Venezia, ha approfondito l'ambito della cooperazione allo sviluppo con una tesi sul ruolo del turismo responsabile quale strumento di sviluppo sostenibile nei territori rurali nel Sud Globale. Prima di entrare a far parte del team di E4Impact, ha lavorato con SharryLand, Altromercato Impresa Sociale e cooperativa sociale Canalete.

# La misurazione d'impatto: una scelta organizzativa strategica. Il caso della Fondazione E4Impact

Quando parliamo di rendicontazione sociale dovremo sempre tenere a mente il **valore della misurazione d'impatto**. Poter comunicare i propri risultati aziendali sulla base di evidenze forti, costruite su un rigoroso e partecipato processo di identificazione e valutazione dei cambiamenti generati, è senza dubbio indice di trasparenza verso i propri stakeholder e fonte di vantaggio competitivo.

La consapevolezza del valore della misurazione si sta via via rafforzando negli ultimi anni e, per il settore del non profit italiano, si sta trasformando in un asset quanto mai strategico. È quanto emerge anche dallo studio condotto da [Change Lab](#), dove si rileva un aumento negli ultimi 5 anni del numero delle organizzazioni del Terzo Settore che hanno applicato la Teoria del Cambiamento, approccio metodologico per l'identificazione e successiva misurazione degli impatti.

Tuttavia, per evitare che molte di queste azioni restino dei meri tentativi, è fondamentale che la misurazione d'impatto entri a far parte in maniera integrata dei processi e della cultura organizzativa. A questo proposito, la mia esperienza professionale presso la Fondazione E4Impact mette in evidenza in particolar modo i seguenti aspetti:

- la necessaria legittimazione da parte della Direzione della funzione interna di responsabile della misurazione d'impatto;
- la consapevolezza e condivisione da parte di tutto il team dell'importanza di misurare l'impatto per valutare l'efficacia delle attività dell'organizzazione e quindi di adottare scelte strategiche volte alla massimizzazione degli impatti positivi;
- il coinvolgimento attivo degli stakeholder chiave durante tutte le fasi del processo di misurazione.

Di seguito viene presentato il caso della **Fondazione E4Impact** e

l'approccio adottato.

[E4Impact](#) è un'impresa sociale che supporta l'avvio e la crescita delle piccole imprese in oltre 20 Paesi africani. Nata nel 2010 come spin-off di Altis, la Graduate School Business & Society dell'Università Cattolica di Milano, e divenuta successivamente Fondazione nel 2015, l'organizzazione fonda le sue radici dall'ambiente accademico, beneficiando così del patrimonio di ricerca di accademici e ricercatori. La Fondazione è impegnata a generare valore sociale nel contesto imprenditoriale dei Paesi in cui opera. Grazie a una formazione imprenditoriale pratica e di alta qualità e all'accesso a finanziamenti e nuovi mercati, gli imprenditori formati da E4Impact sono in grado di avviare una nuova impresa, scalare un'azienda già avviata, aumentarne la sostenibilità e di conseguenza creare nuovi posti di lavoro. In questo modo gli imprenditori riescono ad aumentare l'impatto sociale e ambientale positivo sulle loro comunità.

Per migliorare l'efficacia delle proprie attività e rafforzare l'impatto che mira a generare nel continente africano, E4Impact si è dotata di un sistema di gestione dell'impatto. In questo quadro, è stata applicata la **Teoria del Cambiamento (ToC)** all'organizzazione: una mappa che traccia e descrive in diversi passi le precondizioni affinché l'iniziativa funzioni e crei valore per i beneficiari e la loro comunità di riferimento, illustrando la relazione tra input, output, risultati e impatto. Sviluppata a partire dalla mappatura dei principali cambiamenti (outcome) espressi dagli imprenditori beneficiari e dal confronto interno con la Direzione, essa viene utilizzata come guida per il Sistema di misurazione d'impatto e per l'accuratezza della raccolta dei dati.

Le rappresentazioni grafiche seguenti descrivono un modello in cui la formazione pratica e il sostegno all'imprenditorialità contribuiscono alla creazione di posti di lavoro dignitosi e quindi alla riduzione della povertà in Africa.

# THEORY OF CHANGE

Road map for small business development in Africa

## VISION

Alleviating poverty in Africa through the development of small enterprises.

## KEY ASSUMPTIONS

Practical business education and services create a generation of impact entrepreneurs.

Impact entrepreneurs generate decent jobs and alleviate poverty.



### INPUTS

- Academic expertise in management and sustainability
- A network of African Universities, Italian companies and international development organizations
- Headquarter in Italy and 7 offices in Africa



### ACTIVITIES

- MBA in Impact Entrepreneurship
- Academic research
- Business Accelerator and Incubator
- Business Consulting services
- Economic development projects



### OUTPUT

Impact entrepreneurs receive practical and high-quality business training, access to markets and funding.



### SHORT-TERM OUTCOMES

- Participants acquire skills in:
- Business Modeling
  - Financial planning
  - Process and Project Management
  - Impact Measurement
  - Pitching and Communicating
- Expand network
- Strengthen entrepreneurial mindset



### MID-TERM OUTCOMES

- Entrepreneurs better manage their business
- Entrepreneurs access financing and European markets
- African universities improve teaching and research skills



### LONG-TERM OUTCOMES

- Business start-ups
- Business scale-ups
- ESG improvement
- African Universities become leaders in entrepreneurship education and research
- Career improvement

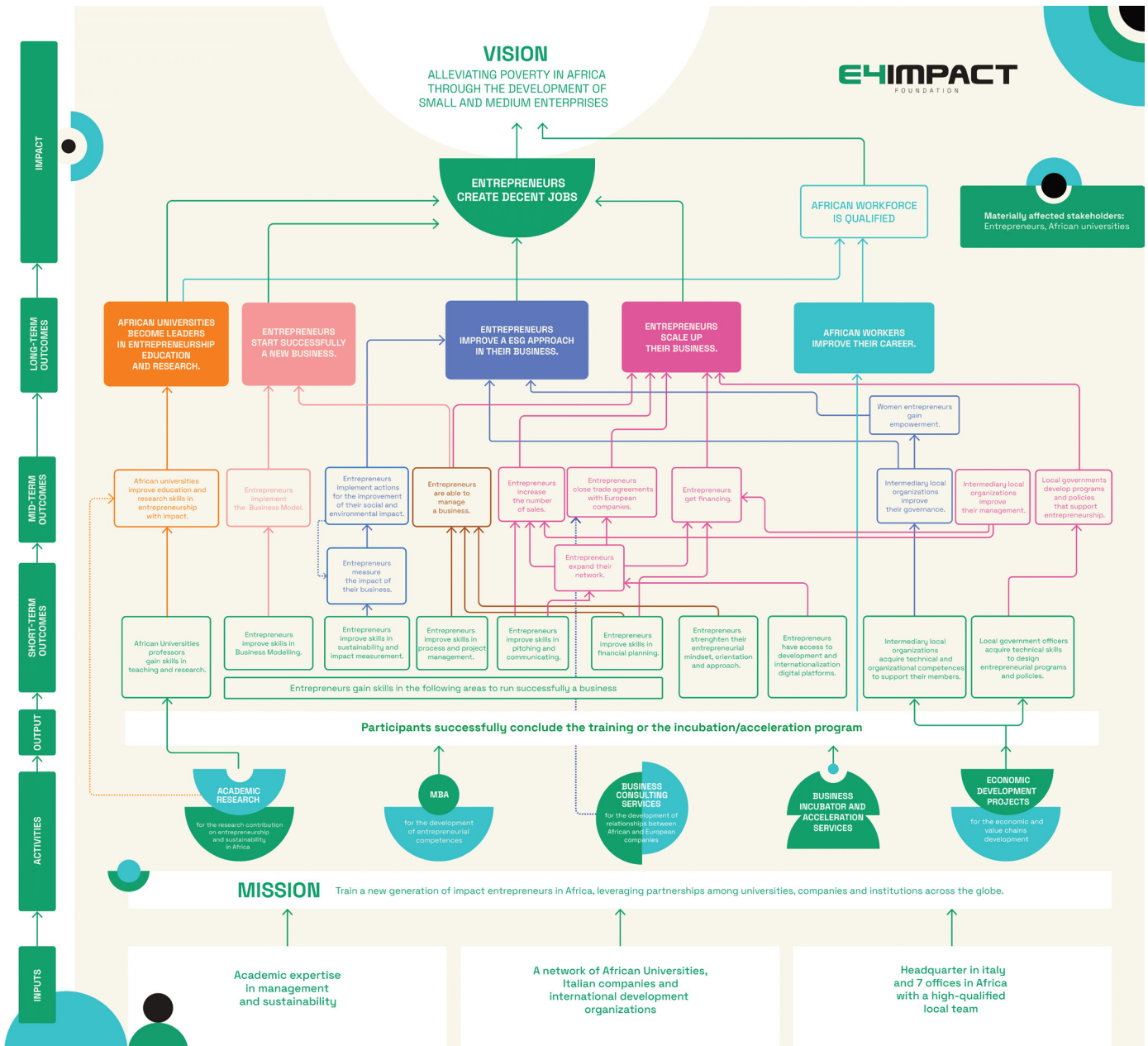
## IMPACT

ENTREPRENEURS CREATE DECENT JOBS



Materially affected stakeholders: Entrepreneurs, African universities

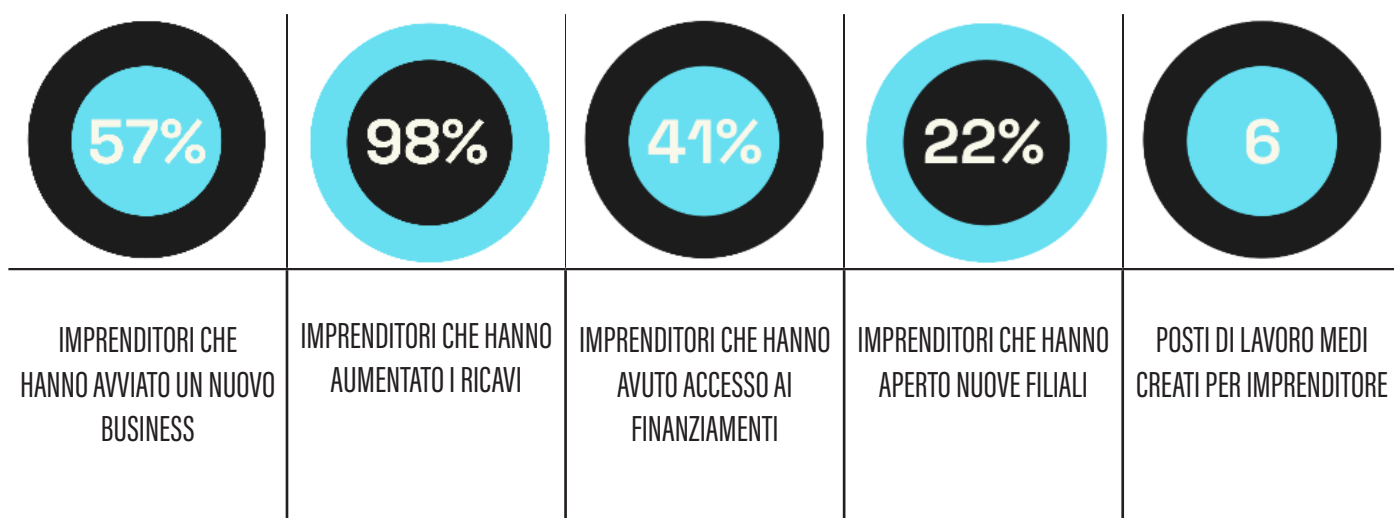
## ToC sintetica



## ToC dettagliata

Dalla sua costituzione, la Fondazione ha formato oltre 6.000 imprenditori, di cui il 33% donne, **generando valore sociale attraverso quattro assi principali:**

1. Incoraggiare lo sviluppo di start-up ad alto potenziale in grado di resistere alla pressione competitiva.
2. Sostenere lo sviluppo e la crescita di imprese già esistenti.
3. Eliminare i principali ostacoli che gli imprenditori devono affrontare, come l'accesso ai finanziamenti e ai mercati globali.
4. Contribuire alla creazione di posti di lavoro dignitosi e paritari.

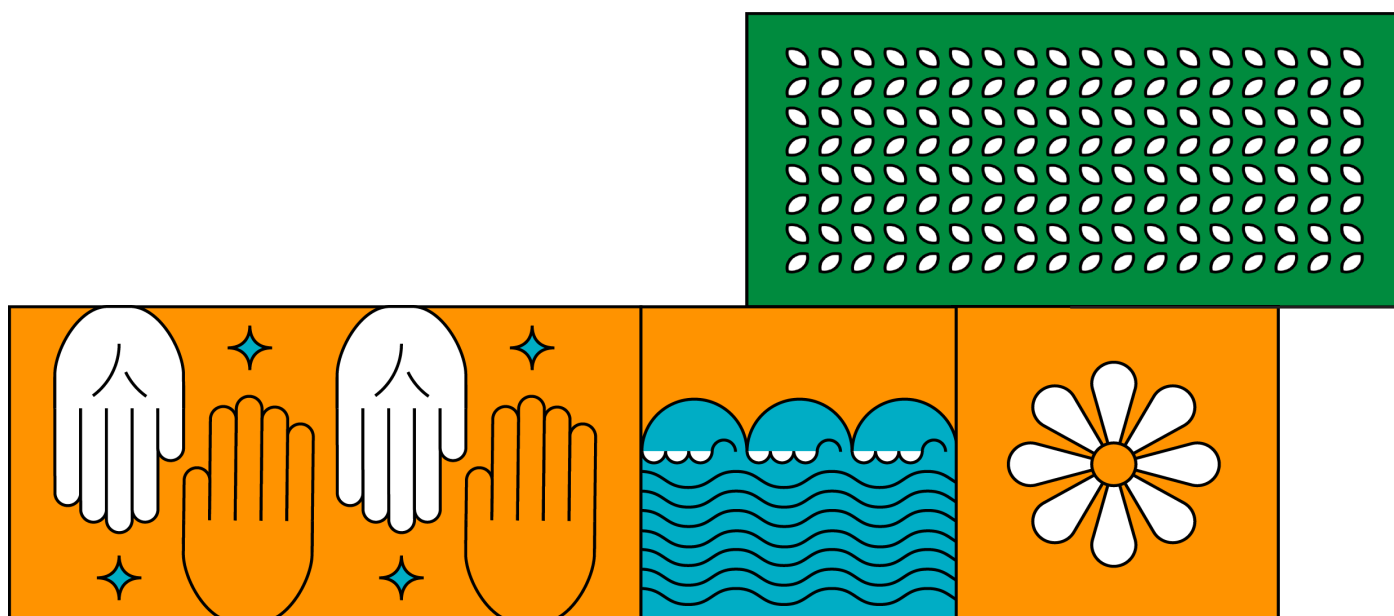


Grazie alle competenze imprenditoriali sviluppate e al supporto ricevuto, gli imprenditori sono in grado di generare un impatto positivo sulle loro comunità. Ne sono esempio **Alice Emasu** e **Joseph Nkandu**.

Alice, studente dell'MBA in Uganda, è la fondatrice di Terrewode, un'organizzazione non governativa che ha guidato la campagna per l'eliminazione della fistola ostetrica in Uganda. Grazie all'MBA ha compreso come avviare la sua attività. Ci è riuscita nel 2019, quando ha aperto il primo ospedale in Uganda dedicato alle donne che soffrono di questa lesione da parto. Il Terrewode Community Women's Hospital cura oltre 600 donne all'anno e ha già reintegrato

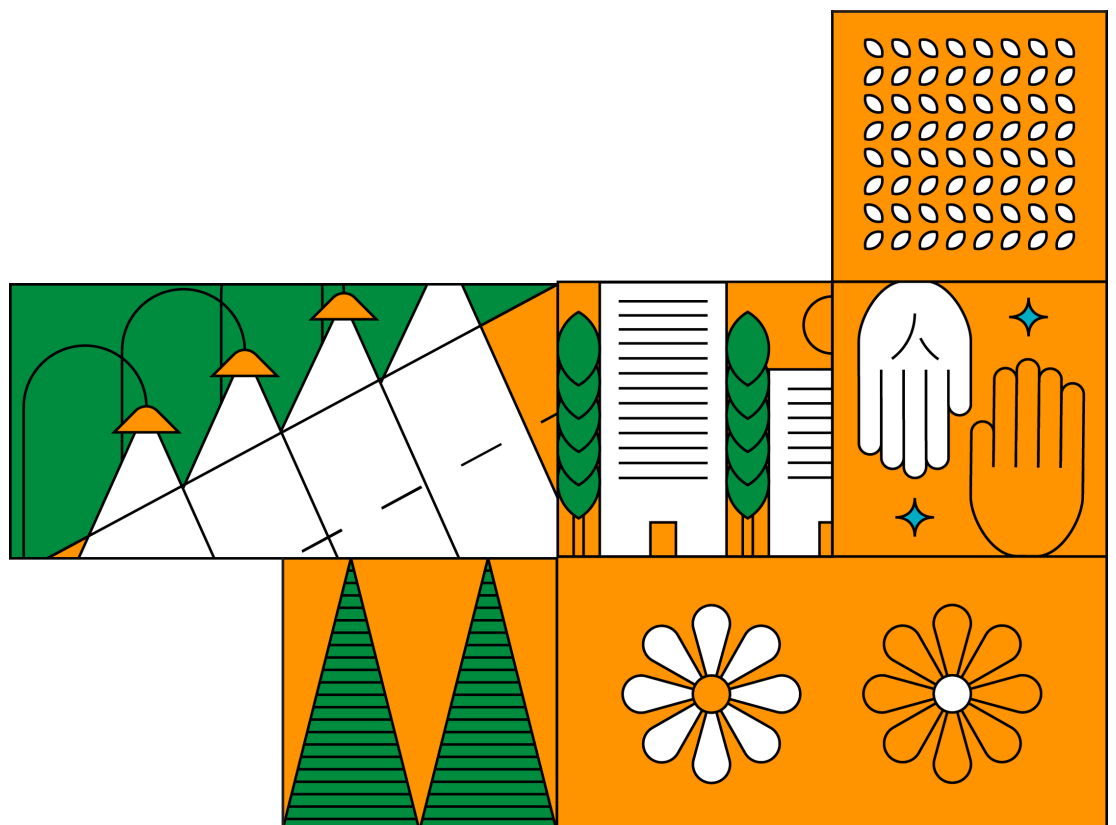
15.000 donne affette da questo problema, stigmatizzato dalla società. Joseph, studente dell'MBA in Kenya, è il fondatore di NUCAFE (National Union of Coffee Agribusinesses and Farm Enterprises), un sistema di organizzazioni di coltivatori di caffè orientato al mercato, che migliora i redditi delle famiglie in 19 distretti dell'Uganda e opera lungo l'intera catena del valore del caffè.

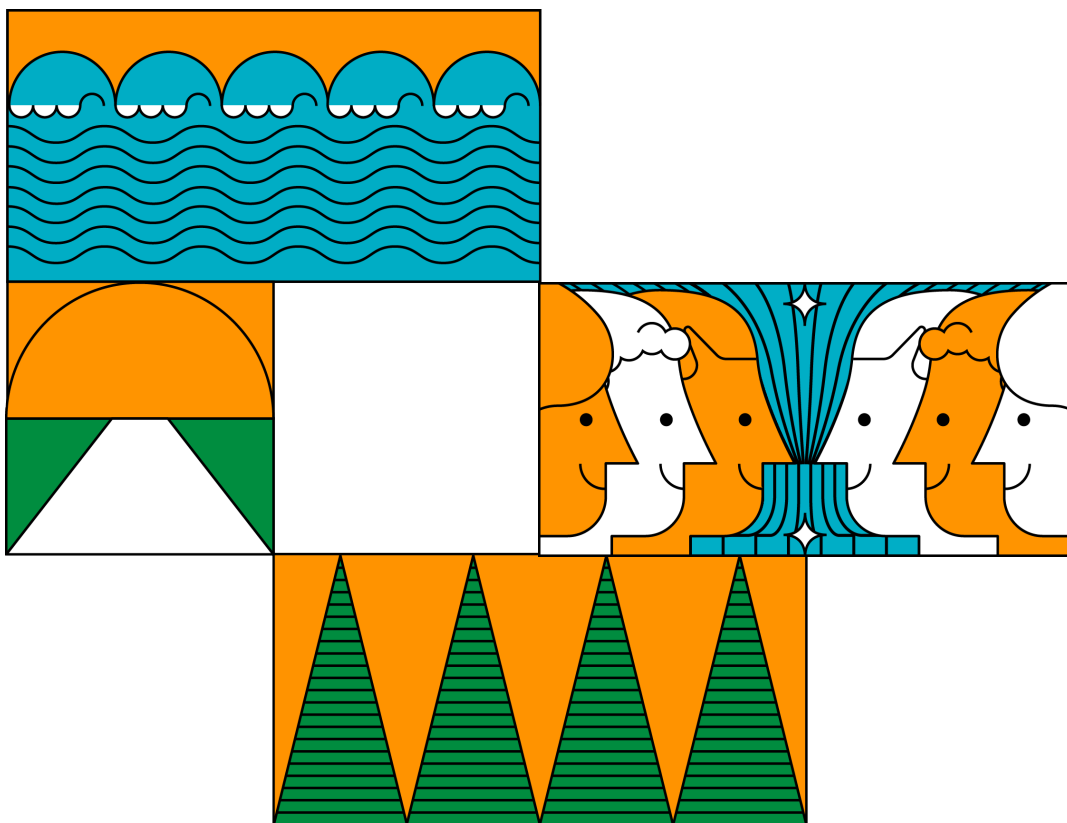
Durante l'MBA ha contribuito a influenzare lo sviluppo della prima politica nazionale sul caffè dell'Uganda e a migliorare le relazioni di genere tra le famiglie di coltivatori di caffè. Oggi NUCAFE conta 213 associazioni e cooperative associate, 215.120 aziende agricole a conduzione familiare e 1.512.210 singoli agricoltori.



# SECONDA PARTE

## LE CASE HISTORY





# Andriani

Andriani, Società Benefit e B Corp, dal 2009 opera integrando innovazione e sostenibilità. La capacità di anticipare i trend di mercato, proponendo pasta naturalmente gluten free a base di materie prime come legumi e cereali, sia conto terzi che con il suo brand Felicia, unita a un know how produttivo unico e ad una visione imprenditoriale evoluta e virtuosa, rendono l'azienda, che esporta i propri prodotti in oltre 30 paesi nel mondo, un punto di riferimento del settore healthy food.



## Filippo Capurso

Coordinatore delle tematiche di sostenibilità di Andriani, è laureato in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio. Vincitore di una borsa di studio per il Progetto Leonardo in Spagna, a La Coruña, al rientro in Italia si è misurato con diverse esperienze professionali nell'ambito della progettazione ingegneristica. L'incontro con Andriani nel 2018 ha rappresentato l'opportunità di esprimere la propria passione per la sostenibilità. È portavoce ufficiale dell'azienda per i temi di CSR.

**Come Società Benefit Andriani ha l'obbligo di redigere la Relazione di Impatto. Ma per la vostra azienda misurare il valore economico, sociale e ambientale è un impegno che va oltre l'obbligo. Quali motivazioni vi hanno portato a questa scelta?**

Dal 2018 siamo impegnati nel fornire a tutti i nostri stakeholder un'informazione dettagliata delle azioni e del contributo in favore di uno sviluppo sempre più sostenibile, attraverso i Report di Sostenibilità redatti annualmente su base volontaria, con il fine di condividere il nostro operato e confrontarci sui più importanti aspetti afferenti alle tematiche ESG, secondo una logica di co-evoluzione.

Nel 2020 abbiamo deciso di diventare una Società Benefit, confrontandoci con le metriche di rendicontazione riguardanti la Relazione di Impatto.

Abbiamo, di conseguenza, modificato il nostro Statuto e identificato ben cinque aree da attenzionare per contribuire al raggiungimento di una prosperità diffusa e del beneficio comune - nello specifico, Filiera produttiva ed agricoltura sostenibile, Salute e benessere del consumatore, Valorizzazione del territorio, Cambiamento climatico ed economia circolare, Valorizzazione delle persone ed identità di gruppo - per cui dettagliamo, nella Relazione annuale, attività perseguite ed indicatori specifici collegando ogni progetto ai diversi standard e framework di riferimento, dai 10 Principi del Global Compact ai 17 SDGs dell'Agenda 2030 dell'ONU, passando per le linee guida del GRI e del Benefit Impact Assessment (BIA).

**Per quali progetti avete deciso di misurare l'impatto? Al Premio Impatto avete iscritto l'iniziativa finalizzata a migliorare il processo di circolarità nella produzione dell'alga Spirulina. Perché avete scelto proprio questo progetto?**

Misuriamo l'impatto di tutti i progetti connessi alle nostre cinque aree di beneficio comune; in particolare, l'iniziativa dedicata alla coltivazione di alga Spirulina, 100% italiana, naturale e biologica, è frutto di una partnership con ApuliaKundi, giovane realtà imprenditoriale specializzata in ricerca nell'ambito delle

microalghe per uso alimentare, in ottica di Open Innovation.

L'obiettivo comune è stato quello di realizzare il primo prodotto da economia circolare salvaguardando le risorse naturali del pianeta come l'acqua. Infatti, l'impianto di coltivazione, installato presso la sede di Andriani a Gravina in Puglia, utilizza acqua proveniente dal processo di produzione della pasta che, opportunamente trattata, viene rimessa nel circuito e riutilizzata per la produzione di micro-alga Spirulina ApuliaKundi, chiudendo, in tal modo, il processo virtuoso di economia circolare.

Inoltre, attualmente stiamo studiando ulteriori modalità di impiego di materie prime di seconda generazione, non solo a fini energetici, ma anche per nuovi prodotti utili all'intera filiera.

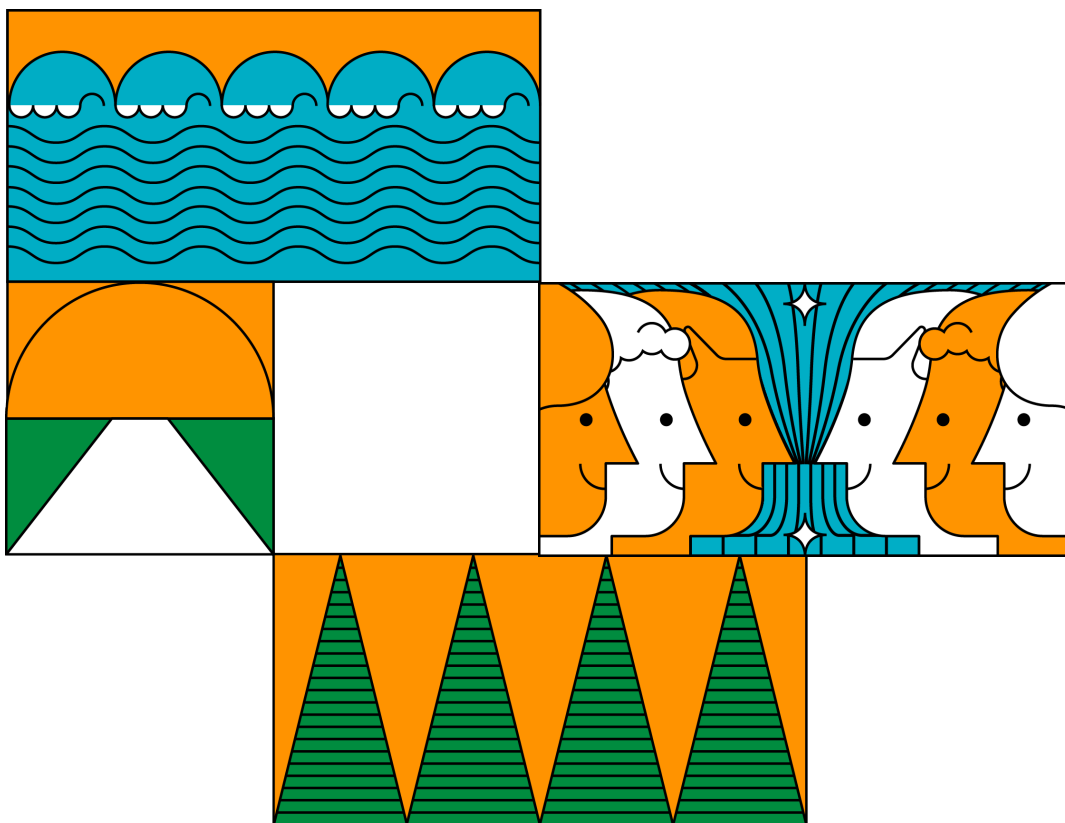
**La comunicazione per Andriani ha un ruolo da sempre importante. Quali strumenti avete utilizzato per far conoscere e condividere con i vostri stakeholder l'impegno per la valutazione d'impatto?**

Per garantire a tutti libero accesso alle informazioni e trasparenza dei contenuti proviamo a rendere la nostra comunicazione sempre più inclusiva e facilmente comprensibile. In linea con questo obiettivo, abbiamo reso il nostro ultimo Bilancio di Sostenibilità, definito Relazione sulla Gestione di Sostenibilità, un racconto interattivo arricchito da grafiche, infografiche, link e QR code per permettere di approfondire ogni tematica. Vogliamo garantire la massima immediatezza e coinvolgimento nella diffusione della cultura della sostenibilità, perciò abbiamo condiviso la versione animata del Bilancio con tutti i nostri stakeholder, interni ed esterni.

Inoltre, organizziamo focus group per i nostri fornitori, sensibilizzandoli a sviluppare piani strategici di sostenibilità, in linea con i rispettivi settori, per migliorare le loro prestazioni ambientali e sociali. Da tempo, poi, collaboriamo con le scuole e le università italiane per presentare alle giovani generazioni le specificità della nostra rendicontazione e le sue evoluzioni, in linea con i nuovi standard collegati ed integrati tra loro.

Questo approccio, teso a voler incoraggiare una condivisione quanto mai aperta e costruttiva, ci ha portato nel 2022 a ricevere il riconoscimento dell'Oscar di Bilancio nella categoria Comunicazione.





# Camera di Commercio di Como-Lecco

La Camera di Commercio di Como-Lecco è un ente pubblico dotato di autonomia funzionale che opera per lo sviluppo del sistema imprenditoriale lariano svolgendo funzioni amministrative e di promozione e supporto alle imprese e al territorio. Si occupa di: tenuta del Registro delle Imprese, Repertorio economico amministrativo e altri registri ed albi, formazione e gestione del fascicolo informatico di impresa, tutela del consumatore e della fede pubblica, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti, rilevazione dei prezzi e delle tariffe, rilascio dei certificati di origine delle merci e documenti per l'esportazione, sostegno alla competitività delle imprese, valorizzazione del patrimonio culturale e promozione del turismo, attività in materia ambientale e sui temi della sostenibilità, orientamento al lavoro e alle professioni, risoluzione alternativa delle controversie.



## Marco Galimberti

Primo Presidente della Camera di Commercio di Como-Lecco. Imprenditore artigiano titolare della GEMM Filati srl di Orsenigo, azienda specializzata nella filatura e torcitura tessile. Già Presidente di Confartigianato Imprese Como e attualmente Vicepresidente di Confartigianato Lombardia e Presidente di Confartigianato Servizi Como.

## **La Camera di Commercio di Como-Lecco ha deciso di fornire un set di indicatori semplificato per misurare e rendicontare l'impegno sociale e ambientale delle PMI. Quali sono state le motivazioni che hanno portato a questa scelta?**

La scelta di intraprendere un percorso verso la sostenibilità si è dimostrato essere fattore strategico di competitività per le imprese di tutti i comparti. Il tema è certamente complesso e può scoraggiare le PMI che spesso non dispongono del tempo e delle risorse necessarie per approfondirlo in maniera completa. Non mi riferisco solo alle risorse economiche per acquisire competenze esterne, ma anche alle risorse umane che, nelle piccole strutture, a volte non dispongono di conoscenze adeguate. Queste criticità sono emerse anche dall'analisi degli oltre duecento questionari di autovalutazione che le imprese lariane hanno potuto compilare nei mesi scorsi su base volontaria: diciotto domande attraverso le quali portare l'azienda a comprendere quali siano gli indicatori da prendere in considerazione e in quali ambiti vada misurato il proprio impatto economico, sociale e ambientale. L'impressione che ne abbiamo ricavato è che le PMI lariane siano sensibili e attente al tema. La maggior parte di loro infatti mette già in campo buone pratiche, ma non dispone di strumenti adeguati e manca di una strategia organica. Per questo motivo la Camera di Commercio di Como-Lecco ha deciso di mettere a punto e rendere disponibile uno strumento, il "Rapporto di sostenibilità semplificato", che consente alle imprese di raccogliere in maniera puntuale i dati più significativi, di valorizzare quanto stanno già facendo e di indicare quali saranno i passi futuri che intendono intraprendere. Uno strumento semplice e accessibile, certamente utile alle imprese, ma anche al territorio nel suo complesso, perché in futuro potrà consentire la raccolta e la sistematizzazione di dati relativi all'impatto generato dal sistema economico e produttivo a livello locale, fornendo indicazioni non solo agli istituti di credito ma anche agli amministratori pubblici. In altre parole un unico documento che può permettere alle aziende di dialogare con tutte le categorie di portatori di interesse: dai clienti ai collaboratori, dai finanziatori ai fornitori fino alle istituzioni, alle associazioni di categoria e ai media.

## **Quanto è stata importante la collaborazione con SUPSI, la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana?**

Il progetto Interreg "SMART - STRATEGIE sostenibili e MODELLI di AZIENDE RESPONSABILI nel TERRITORIO transfrontaliero", al quale abbiamo partecipato a partire dal 2018, ci ha permesso di collaborare con alcune realtà oltreconfine e in particolare con

la Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana (SUPSI), capofila per la Svizzera del progetto. È stata una collaborazione intensa e proficua, focalizzata su quattro aree: ricerca, formazione, accompagnamento alle imprese e comunicazione, che ci ha offerto la possibilità di approfondire da un punto di vista privilegiato la conoscenza di un territorio che per caratteristiche geografiche, culturali e socio economiche presenta molte similitudini con il nostro territorio ma anche molte differenze. Basti pensare che la Svizzera gode di un differente contesto normativo, di una burocrazia più snella e di un approccio molto concreto.

Aspetti che consentono di operare scelte più rapide e più innovative. Un esempio pratico rilevante per il nostro progetto riguarda la premialità riconosciuta dal Canton Ticino nell'ambito delle commesse pubbliche alle aziende socialmente responsabili. Un segnale forte che fa comprendere l'interesse della Pubblica Amministrazione nei confronti del tema. Proprio in questo ambito SUPSI ha giocato un ruolo decisivo favorendo la concreta applicabilità della norma attraverso la definizione dei criteri per misurare la sostenibilità delle imprese.

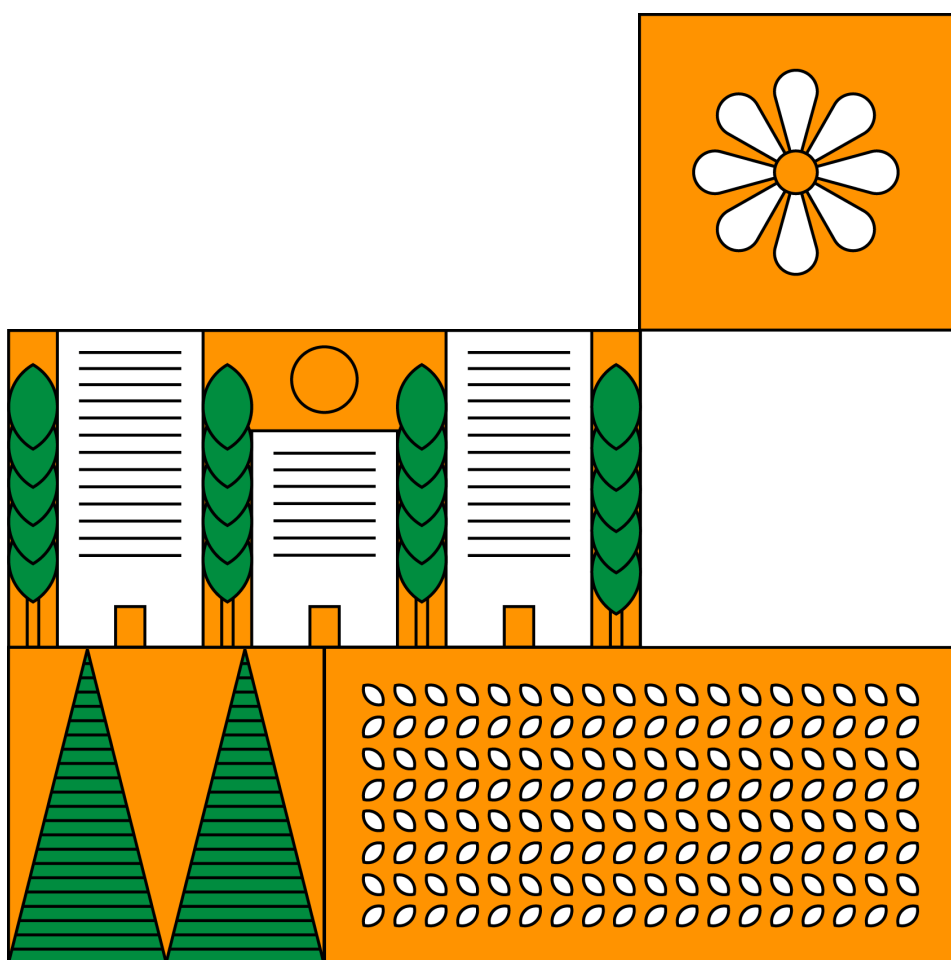
A valle di un confronto con le associazioni economiche e datoriali del territorio svizzero, SUPSI ha elaborato un set di trenta indicatori in ambito economico, sociale e ambientale applicabili a tutti i settori merceologici e a tutte le dimensioni delle PMI che costituiscono la base del modello di rendicontazione semplificato che, adattato ai nostri standard e alle nostre normative, abbiamo proposto alle nostre imprese. Un esempio di collaborazione virtuosa che ha reso possibile mettere a disposizione uno strumento semplice grazie al quale le aziende possono verificare il proprio impegno a livello di sostenibilità e valorizzare le buone pratiche già adottate.

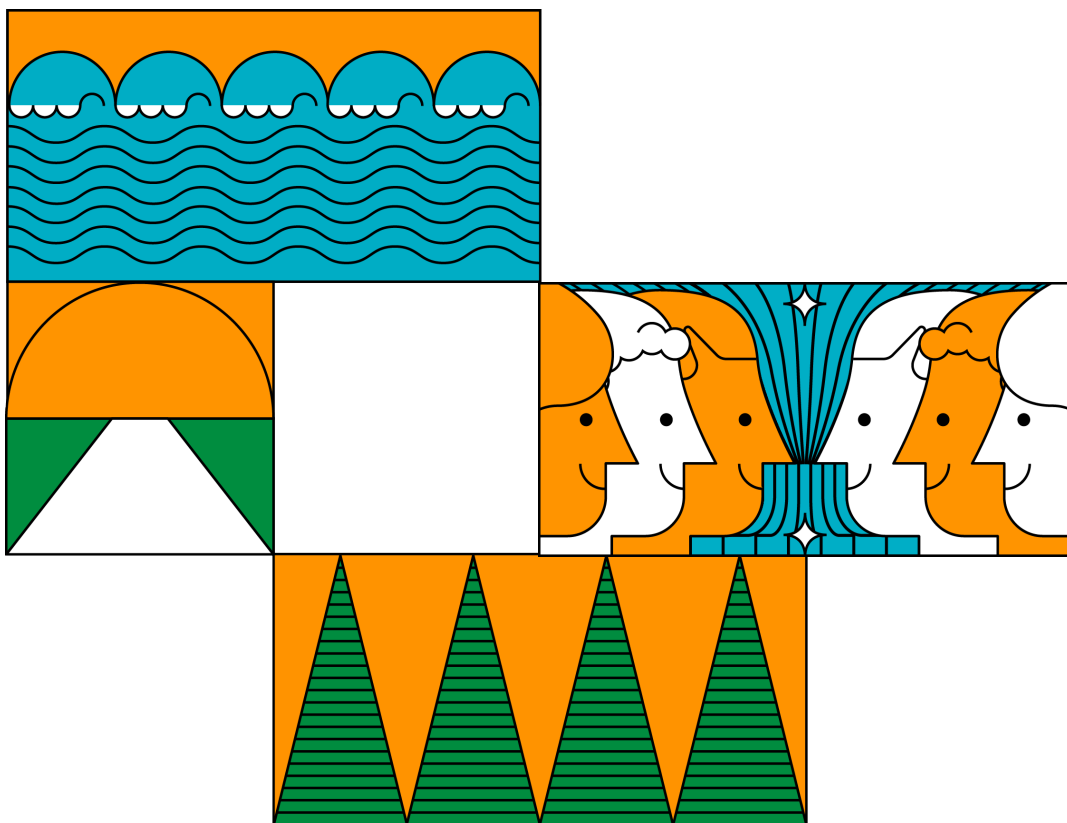
## **Come hanno risposto le imprese del territorio a questa proposta?**

Il territorio lariano ha risposto in maniera decisamente positiva e diverse imprese hanno aderito fin da subito al progetto. Ad oggi sono ventidue le imprese che stanno elaborando il loro "Rapporto semplificato di sostenibilità" attraverso la piattaforma, assistite da esperti che le accompagnano nella corretta compilazione. Si tratta di imprese piccole, medie e anche micro che appartengono trasversalmente a tutti i settori che caratterizzano il nostro territorio, dal tessile al legno/arredo, dalla metalmeccanica al turismo. Ma non mancano aziende del settore della cosmetica e dell'agricoltura, e cooperative sociali. Il processo di redazione è semplice. Le imprese accedono alla piattaforma dedicata raggiungibile dal sito web istituzionale dell'Ente e possono fin da subito iniziare ad inserire i dati e le informazioni richieste in un format grafico predefinito di immediata comprensione. È inoltre disponibile una guida che fornisce puntuali indicazioni per la corretta compilazione di ogni sezione. Pur trattandosi di un unico format, è possibile personalizzare

la grafica del documento, utilizzando i colori del logo aziendale e inserendo eventuali immagini e grafici. La struttura del documento, oltre a riportare i dati principali dell'azienda e della sua storia, si basa sulla descrizione dei singoli indicatori e delle eventuali buone pratiche messe in atto dall'impresa. È possibile in ultimo anche indicare quali saranno i passi che si prevede di compiere in futuro nell'ambito della sostenibilità. Il rapporto si conclude con una scheda metodologica e una scheda riassuntiva degli indicatori adottati che mette in evidenza il punteggio ottenuto e che serve da riferimento per indirizzare le azioni future di miglioramento. Consideriamo il "Rapporto semplificato di sostenibilità" il fiore all'occhiello della cassetta degli attrezzi in tema di sostenibilità che in questi anni abbiamo messo a punto per le PMI del nostro territorio. Rappresenta infatti un ottimo strumento di

comunicazione a prezzi contenuti che può rispondere a diverse finalità, offrendo una panoramica semplice ed efficace dell'impegno aziendale nei confronti del tema della sostenibilità. La Camera di Commercio di Como-Lecco ha inoltre stipulato un accordo con SQS, partner di Progetto SMART, per offrire anche la possibilità di ottenere, a prezzi agevolati, la validazione di parte terza. Il prossimo obiettivo è rendere disponibile un servizio di traduzione in diverse lingue straniere. Due opportunità queste ultime molto utili alle imprese che operano all'estero o che devono rispondere a particolari esigenze della catena di fornitura. Siamo confidenti che questo strumento possa nel tempo diventare prezioso anche per l'intero sistema territoriale perché, se ampiamente diffuso, potrà consentire di comparare i dati tra imprese e di misurare l'impatto complessivo delle nostre attività, costituendo un importante vantaggio in termini di competitività.





# Enel Cuore

Enel Cuore è la onlus del Gruppo Enel che sostiene progetti e iniziative di forte impatto per le comunità e il territorio. Interventi realizzati in collaborazione con le organizzazioni del Terzo Settore, articolati in quattro aree: cultura ed educazione di bambini, inserimento lavorativo e inclusione sociale di persone con fragilità e disabilità, contrasto della povertà sociale e tutela della salute. Azioni rivolte alle generazioni presenti e future attraverso progetti in linea con gli Obiettivi di Sviluppo sostenibile dell'Onu, per un modello di sviluppo che crea valore, inclusivo ed equo. Come la nostra energia.



## Angelica Carnelos

Laureata in scienze politiche internazionali e con un Master in protezione internazionale dell'ambiente inizia a lavorare come advisor presso il Ministero dell'Ambiente nel 2003 occupandosi di cooperazione internazionale bilaterale e multilaterale. Nel 2009 inizia il percorso professionale in Enel occupandosi di relazioni istituzionali internazionali e multilaterali fino al 2012 quando assume il ruolo di Assistente esecutivo del Presidente del Gruppo Enel. Nel 2016 segue come referente istituzionale la nuova società del gruppo Enel X per poi diventare responsabile delle relazioni istituzionali per il centro Italia nella direzione Sostenibilità e Affari istituzionali di Enel Italia. Nel 2022 viene nominata Segretario Generale di Enel Cuore.

## **“Fare Scuola” è un’iniziativa particolarmente importante per Enel Cuore che in questi anni ha investito tempo e risorse. Quali motivazioni vi hanno spinto a misurare l’impatto di questo progetto?**

Uno degli ambiti di intervento dell’azione filantropica di Enel Cuore Onlus è la “cultura dell’educazione”, coerente con l’obiettivo 4 di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, che mira a garantire l’accesso a un’istruzione di qualità, equa e inclusiva. È per questo motivo che Enel Cuore ha sostenuto il progetto “Fare Scuola”, realizzato grazie all’esperienza pedagogica di Fondazione Reggio Children e sostenuto dalla Onlus dal 2015 fino allo scorso anno.

Il progetto, infatti, si pone l’obiettivo di promuovere un cambiamento nelle scuole pubbliche, primarie e di infanzia, attraverso un’idea innovativa di utilizzo di alcuni spazi che conferisce ad ogni ambiente una valenza educativa. In tutti questi anni, attraverso l’iniziativa sono stati effettuati 92 interventi in scuole dell’infanzia e primarie, in un museo, in uno spazio giovani e in un centro civico, collocati in aree interne o periferiche del territorio italiano, coinvolgendo più di 10.000 bambini, oltre 1.000 insegnanti e 40 progettisti.

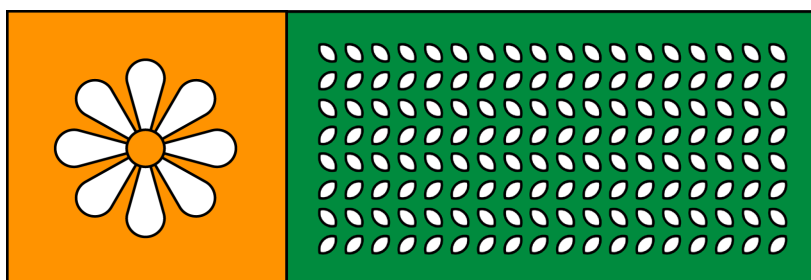
Enel Cuore ha scelto di realizzare la valutazione di impatto di questa iniziativa, innanzitutto per individuare, misurare e valutare i cambiamenti avvenuti nelle persone, nelle organizzazioni e nelle comunità interessate dagli interventi del progetto stesso, con la duplice finalità: rendicontare a tutti i soggetti interessati il cambiamento che è stato generato dagli interventi; apprendere dal processo di cambiamento per ridefinire le attività e rivedere la strategia. Inoltre, la valutazione è stata utilizzata come strumento di management interno, per valutare l’opportunità di riconfermare l’impegno economico sull’iniziativa Fare Scuola, dopo averne misurato il valore creato dalla stessa, a circa 6 anni dall’avvio della collaborazione tra la Onlus e Fondazione Reggio Children.

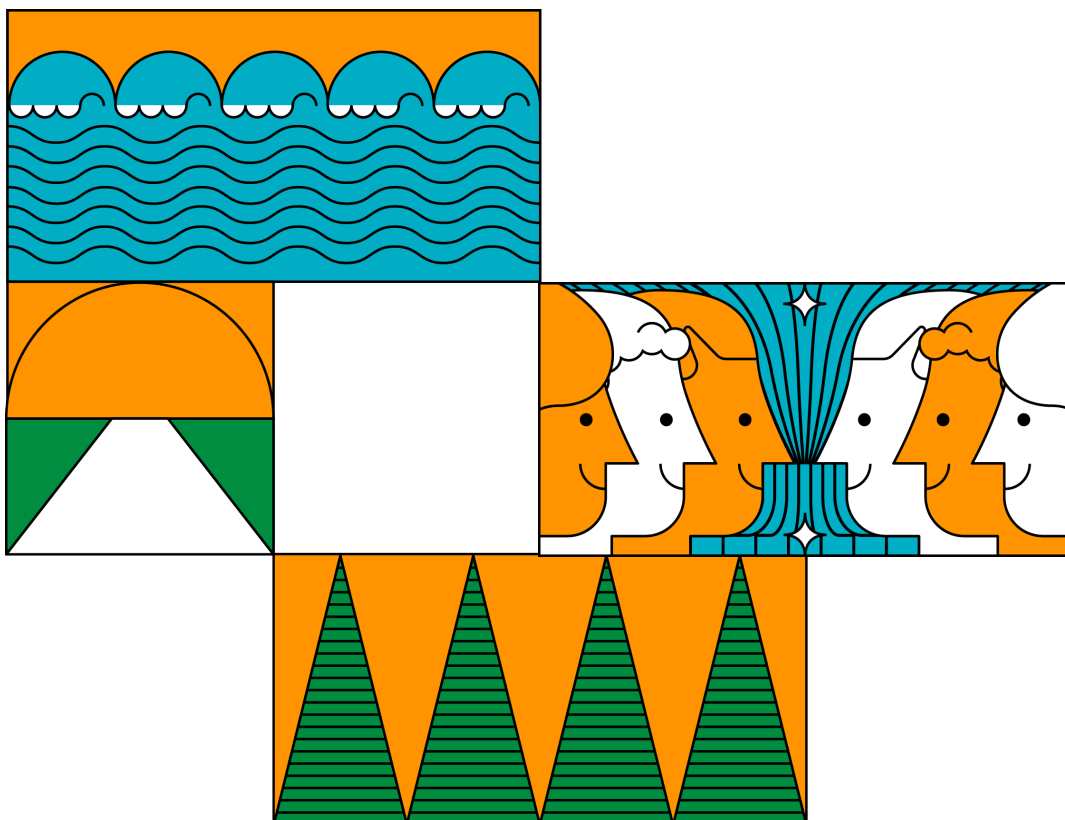
## **Quali sono stati gli ambiti di intervento specifici del progetto “Fare Scuola” che avete scelto di valutare?**

La valutazione di impatto ha avuto l’ambizioso obiettivo di analizzare e prendere in considerazione tutti gli ambiti di intervento del progetto. Infatti, sono stati oggetto della valutazione i 4 principali outcome di progetto: gli ambienti scolastici oggetto di riqualificazione; lo scambio di esperienze tra docenti di scuole dislocate in tutto il territorio nazionale (interessanti gli scambi tra scuole del nord e sud del paese); le attività svolte dai docenti insieme ai bambini all’interno dei nuovi spazi scolastici; l’impatto sulla reputazione di Enel Cuore, che ha investito diversi milioni sulla rigenerazione degli istituti scolastici pubblici. Inoltre, attraverso l’analisi qualitativa è stato possibile analizzare anche gli atteggiamenti associati alle attività progettuali realizzate e agli output conseguiti, nonché la percezione del cambiamento a livello micro (cambiamento individuale), meso (cambiamento nelle organizzazioni), macro (cambiamento nelle comunità).

## **Quale metodologia avete utilizzato?**

Per valutare l’impatto del progetto Fare Scuola, è stato utilizzato un approccio misto che ha combinato metodi differenti: SROI semplificato e Mixed Method Research, applicati a partire da un disegno valutativo comune realizzato attraverso la Theory of Change, che ha consentito di tracciare il flusso progettuale a partire dagli input, economici e di capitale umano, la realizzazione degli output (ambienti fisici, modelli di didattica innovativa, attività svolte negli stessi) fino a determinare gli outcome e gli impatti sociali dello stesso, ovvero il cambiamento nel modo di “fare scuola” dei docenti e dei bambini. Lo SROI ha consentito di misurare gli impatti del progetto a livello economico-finanziario, mentre il Mixed Method Research, si è focalizzato sui cambiamenti nella vita professionale delle persone, dei bambini, delle organizzazioni e delle comunità destinatarie delle attività progettuali realizzate.





# PALM

PALM è una impresa innovativa certificata B Corp e qualificata Società Benefit che dal 1980 eco-progetta e produce pallet e imballaggi in legno con un approccio al Design Sistemico, garantendo la legalità, sostenibilità e tracciabilità della materia prima legno utilizzata, certificata PEFC.



## Primo Barzoni

Presidente e Amministratore Delegato di PALM dal 1980, anno della costituzione della società. Da sempre appassionato alla circolarità del legno, attraverso l'azienda fondata assieme ai suoi fratelli ha apportato cultura nel settore del pallet in legno con innovazioni in campo sociale e ambientale. Nel 2003 ha fondato anche Palm W&P, impresa sociale nata per favorire l'inserimento di ragazzi diversamente abili nel mondo del lavoro e per creare armonia tra economia, ecologia e sistemi socioeconomici.

## **PALM ha deciso di misurare e valutare l'impatto non di un singolo progetto ma dell'intera organizzazione. Come siete arrivati a questa decisione?**

Siamo arrivati alla decisione di misurare il nostro impatto grazie a un approccio all'interdipendenza che deteniamo fin dalla nascita grazie alla visione di voler creare un nuovo contesto di impatto positivo su persone e pianeta all'interno del settore dei pallet ed imballaggi in legno. Dopo aver agito per ridurre l'impatto ambientale nel ciclo di vita dei nostri prodotti attraverso un LCA con un approccio al Design Sistemico, ed essere stati pionieri nel creare e promuovere il consumo di materia prima legno derivante da filiere forestali certificate nella legalità, sostenibilità e tracciabilità della risorsa, abbiamo raggiunto la consapevolezza di poter diventare la prima azienda di pallet al mondo ad aver certificato e valutato il proprio impatto ambientale, sociale e di governance. Attraverso il certificato B Corp e la successiva qualifica di Società Benefit abbiamo scelto ed aggiunto al nostro scopo tre criteri di beneficio comune basati su valori ambientali e sociali.

## **Quali sono stati i soggetti interni ed esterni all'azienda che avete coinvolto?**

Il coinvolgimento è stato svolto gradualmente e ha riguardato in una prima fase tutti i collaboratori interni, poi si è allargato fino a comprendere sempre più partner e stakeholder esterni. Clienti e fornitori sono entrambi un anello importante all'interno della nostra catena di fornitura e vengono coinvolti e sensibilizzati in merito al nostro impatto positivo generato su ambiente e persone. In modo più preciso, i soggetti coinvolti sono stati tutti i collaboratori ad ogni livello fino alla dirigenza, oltre agli azionisti, la Presidenza, CDA, clienti, fornitori e istituzioni (comprese scuole e associazioni ambientaliste con le quali coltiviamo rapporti).

## **I vostri clienti hanno compreso il valore della vostra scelta di misurare gli impatti ambientali (in particolare per il legno) e sociali?**

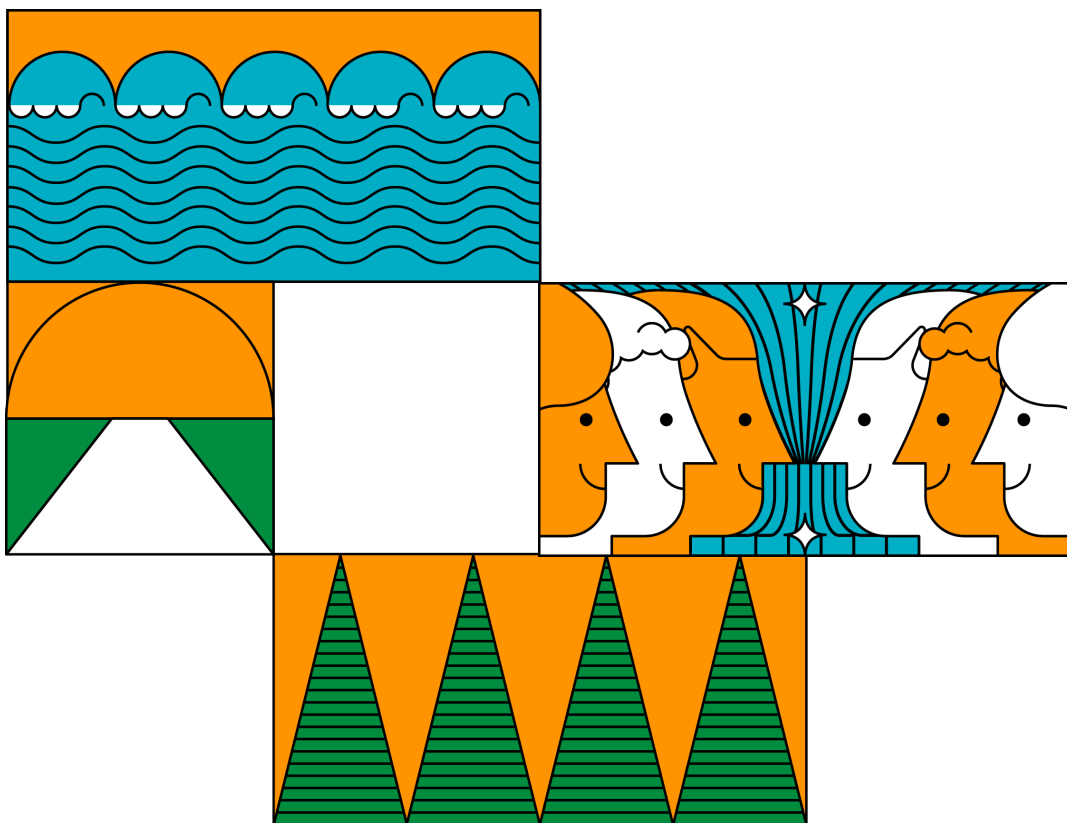
Sì, attraverso corrette azioni di formazione e comunicazione dei principi della catena di fornitura etica e sostenibile certificata PEFC e dei principi ESG, di rendicontazione nei bilanci di sostenibilità e

attraverso la costruzione di buone pratiche di Social Purchasing – che comprendono l'acquisto di materia prima legno certificata PEFC/FSC derivante da foreste gestite secondo criteri sostenibili, trasparenti e corrette – ci siamo relazionati con partner che riconoscono le tematiche ambientali e sociali e danno valore all'impegno etico che Palm persegue.

In questi ultimi anni le aziende clienti che si sono trasformate in Società Benefit e certificate B Corp in ottica di interdipendenza e sostenibilità agita, azzerando le pratiche di greenwashing, hanno compreso meglio il valore delle nostre certificazioni e il lungo impegno in un percorso etico e sostenibile. Inoltre hanno compreso il valore dell'approccio educativo alla coprogettazione attraverso il Design Sistemico applicato al Pallet e della costruzione di una catena di fornitura di valore per il cliente utilizzatore e non solo. Per questo iniziano anche a coinvolgerci con premiazioni e riconoscimenti tangibili.

Questa grande opportunità di creare valore economico, sociale e ambientale attraverso la catena di fornitura è una delle più potenti forze che guideranno il cambio di paradigma dello sviluppo sostenibile e l'economia globale. Recentemente il modello PALM è stato analizzato dal Movimento per la tutela e difesa dei consumatori a livello nazionale, considerando il pallet esso stesso parte del prodotto distribuito e quindi di grande interesse per il cittadino consapevole e per tutti i consumatori che pagano il suo prezzo nel costo dei prodotti che scelgono di acquistare. Quindi gli impatti economici sociali e ambientali del pallet nella borsa della spesa, al pari dell'imballaggio primario e secondario, interessano tutta la società civile.

Promuoviamo un modello virtuoso di fare impresa, come leader e driver di buone pratiche che orientano il contesto competitivo in ottica di sostenibilità, come acceleratori dell'innovazione tra aziende che competono per essere le migliori al mondo. Con questi propositi siamo partner sui temi della sostenibilità al Congresso Nazionale Future Respect 2023 organizzato da Consumer Lab. Inoltre, già oggi tutti i pallet da noi prodotti e che raggiungono i nostri clienti portano marchiato a fuoco il logo "Future Respect Ecodesign 2023" come segno distintivo sostenuto e consigliato dal Movimento consumatori. Un segno che ribadisce il valore di un purchasing responsabile verso le aziende che scelgono i pallet PALM per concorrere e sentirsi parte attiva di un futuro sostenibile e che rende possibile comunicarlo alle future generazioni di cui PALM si prende cura da sempre.



# Poste Italiane

Il Gruppo Poste Italiane costituisce la più grande rete di distribuzione di servizi in Italia. Le sue attività variano dalla consegna di lettere e pacchi ai servizi finanziari e assicurativi, dai sistemi di pagamento alle telecomunicazioni mobili. Il recente ingresso del Gruppo nel mercato dell'energia conferma l'azienda come leader nell'erogazione di servizi non soltanto relativi a risparmio, investimento, finanziamento, telefonia fissa, mobile e fibra, ma anche legati a luce e gas.



## Marcello Grosso

Responsabile Sviluppo Sostenibile Risk e Compliance di Gruppo. Laureato in economia e Commercio, formazione economica-giuridica. Ha iniziato il proprio percorso professionale nella Guardia di Finanza e successivamente ha operato in Terna S.p.A. nel campo del Risk Management e della Tutela Aziendale in qualità di Direttore. Dal 2017 è Responsabile in ambito Corporate Affairs della gestione integrata dei Rischi e delle tematiche ESG per il Gruppo Poste Italiane.



## **In questi ultimi anni misurare e valutare l'impatto è diventato per Poste Italiane un obiettivo sempre più importante. Quali funzioni aziendali avete coinvolto in questa attività?**

Il Gruppo Poste Italiane, alla luce dell'impatto generato durante lo svolgimento delle proprie attività, ha deciso di procedere con l'adozione di una metodologia di misurazione del valore che un determinato progetto o una determinata attività genera, sia a livello di impresa che nei confronti dell'intera collettività.

La metodologia adottata è quella del True Value, che fino ad ora è stata applicata al Piano di Rinnovo della flotta, il quale prevede, entro il 2023, la sostituzione dell'intero parco macchine di Poste Italiane con modelli di ultima generazione a propulsione elettrica, ibrida ed endotermica a basse emissioni di CO<sub>2</sub>.

Relativamente ai soggetti e alle risorse coinvolte nel progetto, per definire gli obiettivi e per poter procedere con l'implementazione della metodologia True Value, sono stati organizzati incontri che hanno interessato la partecipazione sia dei vertici del Gruppo che dei referenti delle funzioni aziendali più rilevanti per l'implementazione dell'iniziativa quali Posta, Comunicazione e Logistica (PCL) e Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC). Grazie al coinvolgimento delle funzioni è stato possibile effettuare la raccolta dei dati relativi alla flotta, che hanno permesso il calcolo degli impatti tramite l'utilizzo della metodologia adottata.

## **Come avete impostato il disegno valutativo e come avete scelto la metodologia da utilizzare?**

Al fine di misurare il valore generato da un determinato progetto, la valutazione, oltre a basarsi su parametri di tipo finanziario, ha tenuto conto anche degli impatti dell'intervento dal punto di vista sociale e ambientale, per ottenere una rappresentazione completa ed esaustiva dei benefici generati per la collettività. Per rispondere a questa necessità abbiamo dunque selezionato la metodologia del True Value, che integra la prospettiva di sostenibilità con la tradizionale valutazione finanziaria degli investimenti, permettendo quindi la misurazione del valore economico, sociale e ambientale complessivo generato da un progetto.

In particolare, come anticipato, la metodologia del True Value è stata applicata al Piano di Rinnovo della flotta di Poste Italiane, con l'obiettivo di valutare gli impatti generati dall'introduzione della nuova flotta che sarà utilizzata per il servizio di recapito. Per implementare tale metodologia, il nostro disegno valutativo è stato strutturato in cinque fasi: individuazione dei potenziali impatti generati dal progetto; definizione degli indicatori degli impatti individuati; identificazione dei prezzi sociali e ambientali al

fine di monetizzare il valore degli impatti individuati; definizione degli impatti da misurare e raccolta dei dati attraverso incontri e interviste con i principali referenti aziendali; costruzione del "True Value Bridge", correlando le esternalità positive e negative espresse in termini monetari ai ricavi e ai costi di carattere finanziario, al fine di ottenere una visione complessiva del valore generato dal progetto.

La scelta di questa metodologia da utilizzare per la valutazione e misurazione di impatto è stata dettata dalla necessità di disporre di uno strumento che consentisse di ricondurre gli impatti di determinati progetti o attività ad una unità di misura omogenea di tipo monetario, e che dunque permettesse di avere una rappresentazione complessiva del valore generato, in questo caso, dal progetto di sostituzione del parco veicoli di Poste Italiane, misurandone l'efficacia in termini di sostenibilità. Ad esempio, nel corso di un anno di operatività la nuova flotta green permetterà una riduzione di circa 11.600 tonnellate di CO<sub>2</sub> rispetto alla flotta tradizionale, consentendo un risparmio quantificabile in circa 1,6 milioni di euro di danni che le emissioni di CO<sub>2</sub> generano a livello globale sulla salute umana, nonché un minor impiego di automobili e furgoncini per il servizio di recapito a favore di tricicli e quadricicli elettrici che, date le loro dimensioni ridotte, garantiranno un risparmio per la collettività connesso alla congestione stradale quantificabile in circa 0,2 milioni di euro. In totale, durante il suo periodo di operatività la nuova flotta green genererà un valore per la collettività pari a +25 €/Mln rispetto alla flotta tradizionale.

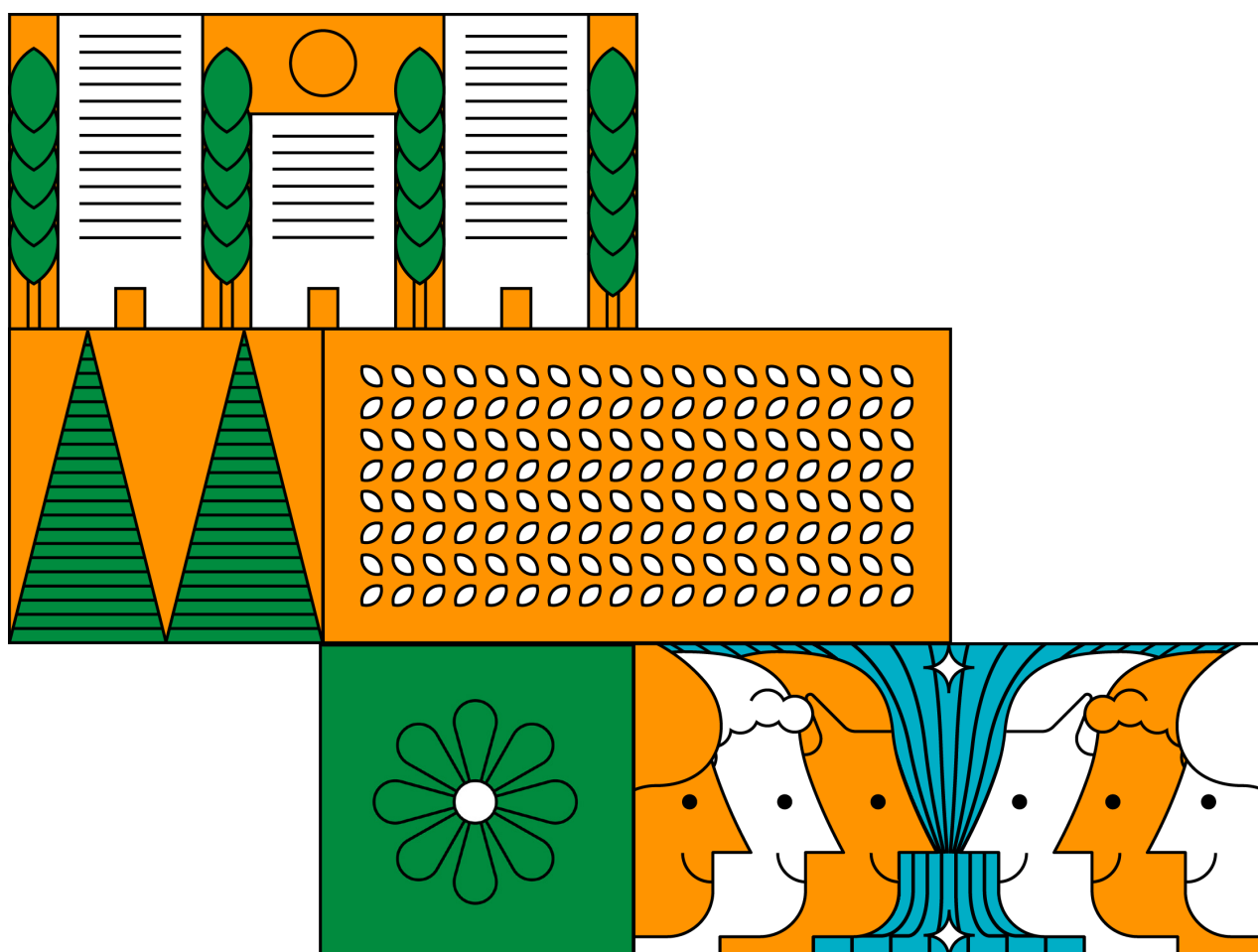
A valle di questo processo abbiamo potuto constatare come la scelta si sia rivelata effettivamente corretta, anche alla luce del fatto che il True Value, essendo una metodologia facilmente replicabile e caratterizzata da una buona scalabilità, rende possibile il confronto di diversi progetti tra loro attraverso la valutazione della maggiore efficacia in termini di valore condiviso creato, sulla base delle esternalità positive e negative ad essi associate. La quantificazione monetaria degli impatti economici, ambientali e sociali permette inoltre di allinearli agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030, fornendo così una risposta alle crescenti esigenze del mercato finanziario nei confronti degli aspetti legati alla sostenibilità.

## **Nella sua attività Poste Italiane è particolarmente attenta a coinvolgere molti dei suoi stakeholder. Come vengono coinvolti nel processo di misurazione e valutazione dell'impatto?**

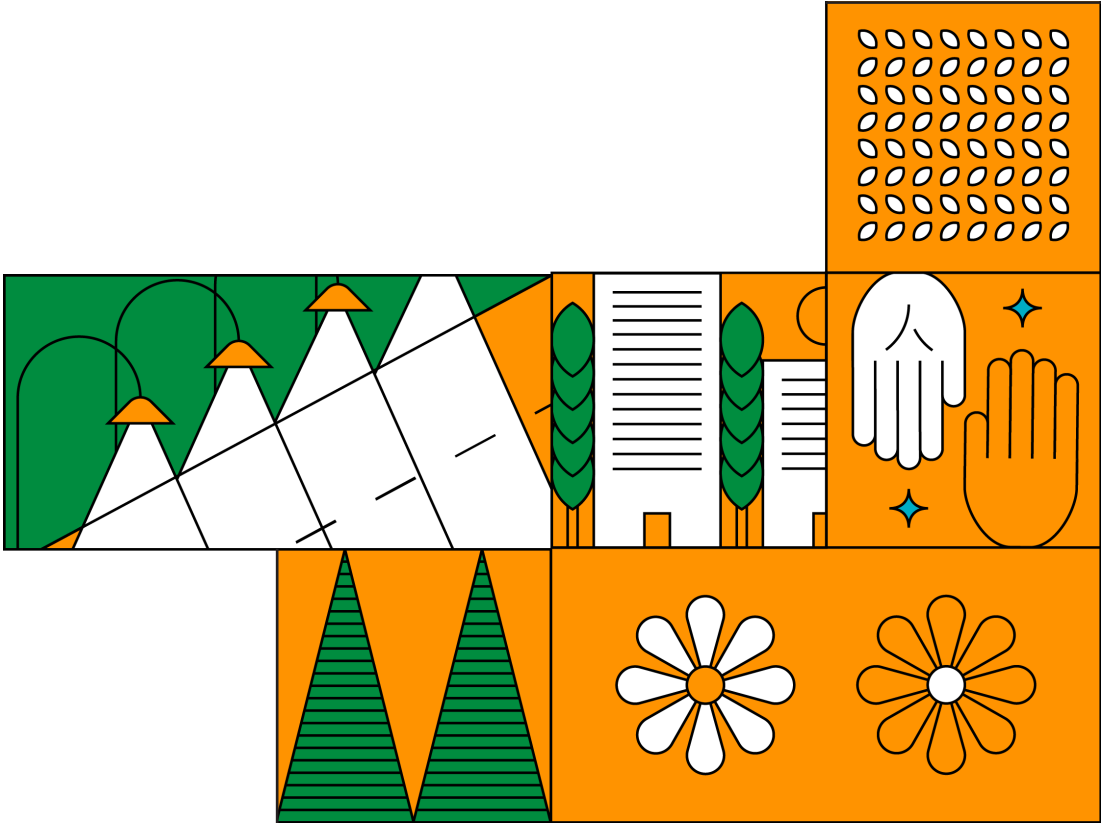
Siamo consapevoli che è possibile affrontare le nuove sfide di sviluppo sostenibile e creare valore condiviso solo attraverso un ascolto costante delle esigenze di tutti i soggetti che sono direttamente e indirettamente coinvolti nelle attività del Gruppo. Al fine di identificare i principali impatti generati dalle nostre attività o dalla singola progettualità, abbiamo prima individuato quali sono gli stakeholder interni ed

esterni del Gruppo per poi condurre un processo di stakeholder engagement. In Poste Italiane consideriamo come stakeholder interni il management e i dipendenti, che vengono coinvolti periodicamente attraverso specifici incontri fissati in ottica di raccoglimento dei dati e condivisione rispetto all'avanzamento del progetto. Per quanto riguarda gli stakeholder esterni, invece, consideriamo diverse categorie: azionisti e investitori, comunità e territorio (associazioni di categoria, media, mondo accademico), clienti (associazioni di consumatori), enti ed istituzioni (Autorità, Fondimpresa), fornitori (Business Partner) e ambiente. In generale, il coinvolgimento degli stakeholder esterni avviene con cadenza

annuale attraverso la partecipazione al Forum Multistakeholder che, oltre ad essere uno degli strumenti più efficaci in termini di riflessione e di confronto strategico per quel che riguarda i temi di sostenibilità rilevanti per il settore, rappresenta un momento fondamentale per comprendere l'ambiente esterno e individuare le azioni necessarie per la creazione di valore condiviso. Attraverso le attività di stakeholder engagement siamo in grado di valutare la significatività degli impatti considerando la probabilità di accadimento e la rilevanza sui portatori di interesse, e di raccogliere i dati necessari all'elaborazione di indicatori che siano in grado di fornire una visione del valore economico, sociale e ambientale generato.



# IL PREMIO IMPATTO



# La prima edizione

In occasione della 10° edizione de **Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale**, il Salone ha lanciato il Premio Impatto: un'iniziativa dedicata alla misurazione dell'impatto generato da progetti di sostenibilità.

Gli obiettivi del Premio sono: portare l'attenzione sull'importanza di misurare e valutare l'impatto; sottolineare la necessità di condividere il percorso con gli stakeholder e premiare le realtà capaci di misurare il valore economico, sociale e ambientale creato da progetti e iniziative di sostenibilità.

La partecipazione alla prima edizione del premio è stata molto buona: 89 candidature di cui 60 da imprese profit e 29 da organizzazioni non profit.

Dopo una prima fase di selezione, 67 candidature sono state sottoposte alla Giuria, composta da composta da Marco Frey, Presidente Global Compact Network Italia; Giorgio Fiorentini, Docente senior Università Bocconi; Francesca Ricciardi, Docente Università degli Studi di Torino; Federico Mento, Direttore Ashoka Italia; Cristiana Rogate, Presidente Refe – Strategie di sviluppo sostenibile; Rossella Sobrero, Presidente Koinètica.

La Giuria ha analizzato i progetti presentati, esprimendo una valutazione relativa a qualità del disegno valutativo e della metodologia; risultati e indicatori utilizzati (qualità, significatività, completezza); tipologia di attività di engagement degli stakeholder interni ed esterni; rappresentatività e numerosità soggetti coinvolti; continuità/sistematicità del coinvolgimento; eventuali certificazioni ottenute; accuratezza e completezza delle informazioni.

Sono state premiate sei organizzazioni, tre imprese e tre organizzazioni del Terzo Settore, che hanno ritirato il premio simbolico offerto da VAIA – un VAIA cube, cassa artigianale prodotta con il legno delle foreste delle Dolomiti colpite dall'uragano del 2018 – in occasione dell'evento di premiazione organizzato il 3 ottobre 2022 al Salone della CSR.

## I vincitori

### JOINTLY

Jointly presenta un programma, Professione Genitori, offerto alle aziende che intendono supportare i propri dipendenti nel loro ruolo genitoriale, sia con lo sviluppo di competenze genitoriali trasversali, sia con un supporto dedicato su alcuni temi critici, come l'uso del digitale o la scelta del percorso scolastico. La valutazione di impatto di Professione Genitori è solidamente radicata dal punto di vista scientifico, grazie anche alla collaborazione con l'Università, e si avvale di una combinazione ragionata di diverse tecniche consolidate di analisi e rendicontazione. Inoltre, l'attività di valutazione e rendicontazione di impatto è concepita come il motore di un ciclo di miglioramento continuo tramite il frequente coinvolgimento degli stakeholder e il conseguente progressivo aggiornamento delle azioni di progetto.

### LENLEASE

Lendlease presenta un progetto innovativo Programma 2121 finalizzato a valorizzare l'inclusione sociale dei detenuti presenti nel sistema carcerario lombardo attraverso la promozione di tirocini retribuiti in ambienti "non protetti". L'iniziativa rappresenta anche un interessante caso di partnership pubblico privata e vede il coinvolgimento del Ministero della Giustizia.

Lendlease ha illustrato in modo chiaro gli investimenti fatti e il valore sociale stimato. La valutazione d'impatto è stata strutturata in modo articolato nei suoi diversi elementi: questa ha permesso di comprendere in modo chiaro i risultati raggiunti. La metodologia utilizzata dal valutatore di terza parte incaricato dall'azienda è stata l'analisi Social Return On Investment (SROI).

## CONGERIA NUVOLARI

L'azienda, di piccole dimensioni, dopo aver fatto da diversi anni una scelta strategica di posizionamento su una lavorazione delle pelli metal free in modo da ottenere una pelle biodegradabile e compostabile, ha sviluppato con il supporto del Politecnico di Milano un'analisi LCA rispondente all'impostazione europea dell'impronta ecologica di prodotto (PEF), per misurare gli impatti generati dalla lavorazione delle pelli e con la finalità di compensare le emissioni. Sulla base dei risultati l'azienda ha messo in campo azioni di compensazione della CO<sub>2</sub> generata tramite progetti di rinnovabili in India e di riforestazione.

## FONDAZIONE BANCO ALIMENTARE

La Fondazione Banco Alimentare ha realizzato una valutazione d'impatto delle attività basata su una solida metodologia che ha previsto il coinvolgimento ampio e strutturato dei suoi stakeholder chiave in due fasi. La prima per identificare temi e indicatori di impatto sociale. La seconda per definire in modo partecipato un ordine di significatività degli indici di impatto. La valutazione è dunque basata su un sistema di monitoraggio costituito da un set di indicatori - relativi sia alla dimensione sociale che a quella ambientale - che saranno aggiornati con cadenza annuale. Infine, il modello di valutazione è replicabile: è stato adattato e implementato anche da Banco Alimentare della Lombardia e potrà essere utilizzato da tutte le organizzazioni Banco Alimentare regionali.

## AIL BOLOGNA

AIL Bologna è un esempio esaustivo della valutazione d'impatto come espressione scientifica dell'impegno generato a favore dei pazienti e delle loro famiglie. Lo studio di Valutazione di Impatto Sociale analizza e concretizza il valore sociale ed il valore economico generato da tre servizi di assistenza: Assistenza Domiciliare Ematologica, Casa AIL e Il servizio navetta. Il framework metodologico è il Social Return of Investment (SROI) che ha generato il Ratio SROI. Lo studio è eccellente perché presidia con rigore scientifico l'identificazione del perimetro di ogni servizio e sviluppa un set efficace di indicatori riferiti ad una serie storica dal 2019. È un passo avanti nella legittimazione scientifica dell'impatto sociale che è stato indagato secondo le recenti e vigenti linee guida nonché secondo un appropriato riferimento agli standard consolidati e certificati. Questa valutazione d'impatto è un riferimento imitabile da molte altre Organizzazioni di Volontariato (ODV) per uscire dalla importante valutazione prevalentemente romantica ed entrare anche nel loro ruolo strutturale a favore del Sistema Paese.

## FONDAZIONE DI COMUNITÀ DI MESSINA

La Fondazione di Comunità di Messina ha realizzato la valutazione del progetto Capacity, iniziativa volta a promuovere processi di rigenerazione urbana nella parte sud est della città di Messina e parallelamente alla creazione di nuove opportunità in diverse sfere dell'agire umano incluso l'abitare, il lavoro, la socialità. La metodologia di valutazione utilizzata risulta essere particolarmente robusta, sia nel disegno, attraverso il ricorso alla theory based evaluation, che nella raccolta e gestione dei dati. In tal senso, la valutazione ha messo in campo un processo di coinvolgimento degli stakeholder, da una parte attraverso metodi qualitativi con interviste semi-strutturate, dall'altra procedendo alla somministrazione di questionari pre-post test. Particolarmente interessante risulta essere l'apparato conclusivo, con le principali sfide e gli apprendimenti scaturiti dal percorso valutativo. La valutazione, inoltre, presenta un ricco apparato comprendente gli strumenti utilizzati e le analisi statistiche.



**L'evento di premiazione al  
Salone della CSR e dell'innovazione sociale  
il 3 ottobre 2022**

# Il Premio Impatto 2023

In occasione della 11ª edizione de Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale viene organizzata la seconda edizione del premio dedicato alla misurazione dell'impatto.

Il premio intende portare l'attenzione sull'importanza di misurare e valutare l'impatto generato, sottolineare la necessità di condividere il percorso con gli stakeholder, premiare le realtà capaci di misurare il valore economico, sociale e ambientale creato da progetti e iniziative di sostenibilità.

La partecipazione al premio è gratuita e aperta a tutte le organizzazioni profit e non profit con sede in Italia che abbiano valutato l'impatto di un progetto realizzato tra il 2020 e il 2022. Il progetto può essere stato realizzato in luoghi diversi ma deve avere avuto ricadute anche in Italia. Possono partecipare al premio tutte le organizzazioni che hanno già comunicato agli stakeholder l'impatto delle loro iniziative, per esempio attraverso eventi, workshop, sito, newsletter, bilancio etc.

## COME PARTECIPARE

Per partecipare è necessario inviare la scheda di presentazione del progetto entro il 31 luglio 2023.

Le candidature per essere ammesse devono contenere: informazioni sull'organizzazione e il contesto nel quale opera; descrizione del progetto, della metodologia adottata e dell'impatto generato; indicazioni sul processo di stakeholder engagement; descrizione delle azioni di disseminazione e dei possibili sviluppi dell'iniziativa.

## GIURIA, CRITERI DI VALUTAZIONE, PREMIAZIONE

La Giuria è composta da esperti e membri del Comitato scientifico del Salone della CSR.

I giurati valuteranno le candidature in base ai seguenti criteri:

- qualità del disegno valutativo e della metodologia - 30%
- risultati e indicatori utilizzati (qualità, significatività, completezza) - 30%
- tipologia di attività di engagement degli stakeholder interni ed esterni, rappresentatività e numerosità soggetti coinvolti, continuità/ sistematicità del coinvolgimento - 25%
- certificazioni ottenute - 5%
- accuratezza e completezza delle informazioni - 10%.

La cerimonia di premiazione è prevista durante Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale il 4 ottobre 2023 all'Università Bocconi a Milano.

Per maggiori informazioni cliccare [qui](#) o scrivere una mail a [premioimpatto@koinetica.it](mailto:premioimpatto@koinetica.it).

