



**ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ' DI BOLOGNA**

Sede di Forlì

CORSO UNIVERSITARIO DI ALTA FORMAZIONE

in

“Le organizzazioni del Terzo Settore: profili giuridici, accountability e modelli di partnership  
con la Pubblica Amministrazione”

(Codice Corso 5587)

ELABORATO FINALE

**La Valutazione delle Performance nelle Cooperative Sociali.**

**Il caso**

**“Consorzio COOB e Solidarietà Cooperativa Sociale”**



CONSORZIO  
COOPERATIVE SOCIALI  
PER L'INCLUSIONE  
LAVORATIVA



**SOLIDARIETÀ**  
cooperativa sociale

**REFERENTE:**

Dott.ssa RAGO Sara

**CANDIDATI:**

Dott. CAPO Francesco

Dott.ssa MIELE Marta

Anno Accademico 2022/2023

# **SOMMARIO**

<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>1. VIS - DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....</b>	<b>2</b>
1.1 MOTIVAZIONI.....	2
1.2 QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO .....	3
1.2.1 CONTESTO NORMATIVO EUROPEO .....	3
1.2.2 CONTESTO NORMATIVO NAZIONALE.....	5
1.3 CATENA DEL VALORE.....	10
<b>2. METODOLOGIE E STRUMENTI DI MISURAZIONE.....</b>	<b>13</b>
<b>3. CASE STUDY - SROI COOB E SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE .....</b>	<b>15</b>
3.1 PRESENTAZIONE CONSORZIO COOB E SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE .....	15
3.2 LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE NEL TRIENNIO 2019-2021 .....	17
3.2.1 FRAMEWORK DI ANALISI SROI .....	18
3.1.3 ANALISI DI SENSITIVITÀ .....	26
3.3 I RISULTATI.....	27
3.3.1 SROI.....	28
3.3.2 VALORE SOCIALE TOTALE GENERATO .....	29
3.3.3 BENEFICIO NETTO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE .....	30
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>31</b>
<b>GLOSSARIO .....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>34</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>34</b>

## **INDICE DELLE TABELLE**

Tabella 1 - Comunicazione Commissione Europea - azioni chiave .....	4
Tabella 2 - Differenze Rendicontazione Sociale e VIS .....	7
Tabella 3 - Metodologie per la VIS .....	14
Tabella 4 - Durata degli outcome.....	21
Tabella 5 - Framework analitico .....	23
Tabella 6 - Analisi di sensitività .....	27
Tabella 7 - Risultati SROI 2019-2021 .....	28
Tabella 8 - Valore Sociale Totale 2019-2021 COOB.....	30
Tabella 9 - Valore Sociale Totale 2019-2021 Solidarietà Coop. Soc.....	30
Tabella 10 - Beneficio Netto per la PA 2019-2021 COOB.....	30
Tabella 11 - Beneficio Netto per la PA 2019-2021 Solidarietà Coop. Soc.....	31

## **INDICE DELLE FIGURE**

Figura 1 - Catena del Valore dell'Impatto.....	11
Figura 2 - Modelli di processo di misurazione dell'impatto .....	12
Figura 3 - Community Index .....	31

## **INTRODUZIONE**

Il tema della *valutazione* è un tema tutt'altro che nuovo poiché da anni si cerca di analizzare e comprendere quale sia l'effetto di determinati interventi sociali o politiche pubbliche, facendo ricorso a dati verificabili.

Molteplici sono stati gli studi effettuati, segnale questo di un forte interesse attorno al tema della valutazione dell'impatto sociale.

Tale interesse spesso muove da una duplice motivazione: da un lato, la volontà di dare valore mediante indicatori e dati oggettivi all'attività delle imprese sociali al fine di far emergere il vantaggio che le stesse generano agli occhi di coloro i quali ancora faticano a riconoscerne un ruolo in tal senso; dall'altro, scardinare quell'errata convinzione secondo la quale il settore sociale assorba risorse in modo assistenziale ed improduttivo, evidenziando il fatto che le imprese sociali siano in realtà in grado di coniugare spirito sociale e animo imprenditoriale per rispondere al meglio ad esigenze della collettività di riferimento.

In questo contesto complesso ed in continua evoluzione si sviluppa il presente lavoro, al fine di fornire un'esposizione quanto più completa possibile sul quadro normativo di riferimento, sui metodi e tecniche di misurazione dell'impatto sociale a disposizione e sull'esperienza reale e documentata di misurazione dell'impatto sociale da parte di Solidarietà Cooperativa Sociale all'interno del Consorzio COOB.

Il project work realizzato non vuole essere mera esposizione del percorso realizzato e delle metodiche adottate, quanto piuttosto uno spunto di riflessione condiviso per la costruzione di un processo di miglioramento continuo, finalizzato a realizzare una misurazione dell'impatto sociale generata dalla cooperativa sociale nella quale si lavora quotidianamente, che sia davvero rappresentativo della trasformazione agita dall'organizzazione stessa a vantaggio del contesto in cui opera, evidenziando il reale contributo alla generazione del valore aggiunto e sociale.

## 1. VIS - DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

### 1.1 MOTIVAZIONI

Il tema dell'**impatto sociale** e della sua valutazione risulta oggi di grande interesse e richiede un'attenta analisi, soprattutto alla luce del fenomeno di transizione, che investe il Terzo Settore, da un modello di *welfare state* ad uno di *welfare society*, ove per:



- **welfare state** si intende un modello basato sul ruolo di “redistributore” dello Stato, il quale preleva risorse attraverso la tassazione e le reimmette nel sistema redistribuendole mediante il sistema di welfare;

- **welfare society** si intende un modello basato sulla tripartizione pubblico-privato-civile che fa sì che vi sia inclusione dei cittadini nella pianificazione e produzione dei servizi secondo un principio di “sussidiarietà circolare”.

In questo percorso di transizione si inserisce al contempo una progressiva **riduzione della disponibilità di risorse** messe a disposizione dal settore pubblico e privato in favore di progetti con finalità sociali e ciò ha comportato la necessità di individuare sistemi di valutazione e comprensione dell'effettiva utilità sociale degli interventi realizzati dal Terzo Settore, al fine di allocare nel modo più efficiente ed oggettivo possibile.<sup>1</sup>

Ciò significa che per il Terzo Settore non è più sufficiente rendicontare in modo trasparente attraverso l'utilizzo di documenti e strumenti tipicamente appartenenti al mondo “profit”, quanto piuttosto **valutare**, nel senso di “**dare valore**”, al proprio operato attraverso “sistemi che siano in grado di valorizzare gli elementi e i percorsi di innovazione sociale di cui le imprese sociali si fanno portatrici nei mezzi e nei fini del loro agire”.<sup>2</sup>

Dunque, le **motivazioni** alla base del crescente interesse attorno al tema della valutazione dell'impatto sociale sono differenti e riassumibili come segue:

- anzitutto, la centralità del tema deriva dalla necessità per il nostro Paese di **uniformarsi alle normative europee**<sup>3</sup> che stabiliscono quale obiettivo della misurazione dell'impatto sociale, quello di misurare gli effetti dell'attività dell'impresa sociale sulla collettività, precisando che qualsiasi metodo di misurazione deve essere elaborato per favorire le attività, essere proporzionato e non ostacolare l'innovazione sociale. Il metodo dovrebbe prefiggersi di trovare un equilibrio tra dati qualitativi e quantitativi. A livello nazionale, la risposta si è concretizzata in azioni quali la *riforma del Terzo Settore* e l'emanazione delle *Linee Guida* in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore.

- l'impatto sociale è legato inevitabilmente a quello delle **modalità di affidamento dei servizi sociali** ai soggetti del Terzo settore, le quali devono essere “improntate al rispetto di standard di qualità e impatto sociale del servizio, obiettività, trasparenza e semplificazione, nonché

<sup>1</sup> F. Perrini, C. Vurro, *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*

<sup>2</sup> S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali.*

<sup>3</sup> CESE, INT/721 *Parere sul tema “La misurazione dell'impatto sociale”*

## 1. VIS – DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

criteri e modalità per la valutazione dei risultati ottenuti”<sup>4</sup>. Questo perché le norme in materia sono finalizzate a dare valore al ruolo degli ETS nella fase di programmazione degli interventi da realizzare sul territorio in ambito sociale, assistenziale, di tutela del patrimonio culturale, paesaggistico e ambientale.

- l’impatto sociale è poi collegato al tema del **monitoraggio, vigilanza e controllo** da parte del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Dunque, predisporre linee guida e definire sistemi di valutazione dell’impatto sociale, significa poter assolvere alla funzione di monitoraggio, vigilanza e controllo in capo al Ministero, valutando dunque qualitativamente e quantitativamente, nel breve, medio e lungo periodo, gli effetti dell’attività svolta dall’ente del terzo settore nei confronti ed in favore della comunità di riferimento.

- dare evidenza all’impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore significa poter definire e ponderare le **misure e di sostegno economico** per gli stessi, in termini di regimi tributari di vantaggio in ragione delle finalità sociali che perseguono.

- Infine, l’impatto sociale si lega alla definizione di **impresa sociale**, quale soggetto che produce/scambia beni e servizi di utilità sociale attraverso un’attività che genera impatti sociali positivi. Le imprese sociali sono chiamate a dare evidenza degli impatti generati, soprattutto alla luce del fatto che spesso possono beneficiare di strumenti di finanza ad impatto sociale (*Social Impact Investment*) che inducono cambiamenti nella collettività di riferimento<sup>5</sup>.

Mai come oggi, quindi, il “terreno” su cui poggia l’impatto sociale delle imprese sociali risulta essere “fertile” e richiede che venga avviato un percorso in grado di dare valore all’operato di tali soggetti.

### 1.2 QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Nel trattare il tema della Valutazione dell’Impatto Sociale risulta opportuno fare un excursus normativo per comprendere meglio il contesto nel quale ci si muove, il significato delle tematiche affrontate e fornire un quadro introduttivo quanto più completo possibile per comprendere l’esposizione dell’esperienza della Cooperativa Solidarietà all’interno del Consorzio COOB.

#### *1.2.1 CONTESTO NORMATIVO EUROPEO*



A livello europeo, un primo intervento rilevante in tema di impatto sociale è rappresentato dalla **Comunicazione della Commissione** al parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, inerente l’“Iniziativa per l’imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell’economia e dell’innovazione sociale”.

La Comunicazione pone l’economia sociale e l’innovazione sociale quale leva per favorire la creazione di un’economia sociale di mercato altamente competitiva, soprattutto alla luce della necessità per gli europei che il loro lavoro, i loro consumi, risparmi ed investimenti abbiano come risultato un impatto più etico e sociale.

---

<sup>4</sup> Governo Italiano, *DDL Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale, n.1870, Senato della Repubblica.*

<sup>5</sup> Nicholls A., Nicholls J., Paton R., *Measuring Social Impact.*

## 1. VIS – DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

In questo contesto si riconosce la capacità delle imprese sociali di promuovere un'economia stabile e poco delocalizzabile, l'integrazione sociale, la coesione territoriale, ecc., fornendo importanti risposte innovative alle attuali sfide economiche, sociali ed ambientali.

La Commissione, approcciandosi a questo settore, non ha voluto fornire un'univoca definizione normativa, quanto piuttosto proporre una descrizione basata su principi comuni a tutti gli stati membri, perseguendo mediante il documento un duplice obiettivo:

- da un lato, accompagnare lo sviluppo delle imprese sociali mediante la presentazione di un piano di azione a breve termine;
- dall'altro, aprire un dibattito per l'evoluzione nel medio-lungo periodo.

A tal fine, ha proposto **11 azioni chiave** a sostegno dell'economia e dell'innovazione sociale

<b>Obiettivo</b>	<b>Azione chiave</b>
<i>Migliorare l'accesso ai finanziamenti</i>	<b>1.</b> realizzare un quadro normativo europeo per i fondi di investimento solidale per agevolare l'accesso delle imprese sociali ai mercati finanziari
	<b>2.</b> agevolare l'accesso al micro-credito attraverso lo strumento europeo di micro-finanziamento "Progress"
	<b>3.</b> creazione di uno strumento finanziario europeo da 90 mln di euro per agevolare l'accesso al finanziamento per le imprese sociali
	<b>4.</b> introduzione esplicita di una priorità di investimento "imprese sociali" nei regolamenti FESR e FSE
<i>Migliorare la visibilità dell'imprenditoria sociale</i>	<b>5.</b> identificare le buone pratiche e i modelli riproducibili
	<b>6.</b> creare una banca dati pubblica delle etichette e certificazioni
	<b>7.</b> promuovere il reciproco apprendimento e il rafforzamento delle competenze delle amministrazioni nazionali e regionali
<i>Rafforzare le capacità manageriali, la professionalizzazione e la messa in rete degli imprenditori sociali</i>	<b>8.</b> creare una piattaforma elettronica di informazione e di scambio, unica e multilingue; far conoscere meglio e rendere più accessibili i programmi dell'UE che possono offrire sostegno agli imprenditori sociali
<i>Migliorare il contesto giuridico</i>	<b>9.</b> presentare una proposta di semplificazione del regolamento sullo statuto della società cooperativa europea; proporre un regolamento che istituisca uno statuto sulla fondazione europea; avviare uno studio sulla situazione delle mutue in tutti gli stati membri
<i>Appalti pubblici</i>	<b>10.</b> nel quadro della riforma degli appalti pubblici, valorizzare maggiormente l'elemento della qualità nell'aggiudicazione dei contratti, soprattutto nel caso di servizi sociali e sanitari, e valutare le modalità per tenere conto delle condizioni di lavoro delle persone che partecipano alla produzione di beni e servizi oggetto dell'appalto
<i>Aiuti di Stato</i>	<b>11.</b> semplificare l'applicazione delle regole in materia di aiuti di Stato ai servizi sociali e ai servizi locali

Tabella 1 - Comunicazione Commissione Europea - azioni chiave

Dunque, in conclusione, stanti le peculiarità del Terzo Settore e le difficoltà vissute dalle imprese sociali, la Commissione invita gli Stati membri e gli enti locali e regionali a sostenere lo sviluppo delle imprese sociali, elaborando una strategia per favorire il rafforzamento delle capacità e la

messa in rete, mobilitare fondi privati e pubblici e integrare le imprese sociali nelle iniziative di inclusione sociale.

Ulteriore provvedimento rilevante è il **Parere del “Comitato economico e sociale europeo” (CESE), sul tema “La misurazione dell’impatto sociale”<sup>6</sup>**.

Secondo il CESE lo “Scopo della misurazione dell’impatto sociale è misurare gli effetti sociali e l’impatto sulla società determinati da specifiche attività di un’impresa sociale e non dall’impresa in sé, anche se le strutture delle aziende dell’economia sociale contribuiscono di per sé a creare valore sociale. Si tratta di un processo permanente, che costituisce parte integrante dell’attività dell’impresa e al tempo stesso un importante strumento di pianificazione strategica.”

Nella consapevolezza che sia impossibile individuare un metodo di misurazione univoco, il CESE suggerisce alla Commissione di procedere ad un’opera di sensibilizzazione sui principi più diffusi in materia. In ogni caso, qualsiasi metodo:

- va elaborato a partire dai risultati principali ottenuti dall’impresa sociale;
- essere proporzionato;
- favorire l’attività;
- non ostacolare l’innovazione sociale.

Nel favorire i processi di misurazione dell’impatto sociale, anche alla luce della composizione del sistema economico dei diversi paesi membri, spesso caratterizzato dalla presenza di PMI che dispongono di risorse limitate, il CESE propone che siano altri soggetti diversi dalle imprese stesse a farsi carico dei costi della misurazione (es: UE).

Dunque, il lavoro del CESE è volto a sottolineare il superamento delle misurazioni in base al criterio dei soli risultati economici, poiché il forte impulso al progresso dato anche dal mondo sociale, richiede un ripensamento delle logiche sinora adottate. In ottica di sostenibilità, è maturata la consapevolezza di adottare nuovi strumenti di misurazione e monitoraggio dello sviluppo, anche dal punto di vista sociale, abbracciando una visione olistica che tenga conto delle ripercussioni delle attività non solo in campo economico, ma anche e soprattutto in ambito sociale ed ambientale.

### *1.2.2 CONTESTO NORMATIVO NAZIONALE*



Quanto al contesto nazionale In Italia, un primo intervento degno di trattazione in questa sede è rappresentato dalla *“Riforma del Terzo Settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale”<sup>7</sup> – L.106 del 6 giugno 2016*.

- All’**art.1** si riporta che “Al fine di sostenere l’autonoma iniziativa dei cittadini che concorrono, anche in forma associata, a perseguire il bene comune [...], il Governo è delegato ad adottare entro dodici mesi dall’entrata in vigore della presente legge, uno o più decreti legislativi in materia di riforma del Terzo Settore. Per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o

<sup>6</sup> CESE, INT/721 Parere sul tema “La misurazione dell’impatto sociale”.

<sup>7</sup> Legge n.106 del 6 giugno 2016, “Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale”



## 1. VIS – DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi.”

- All'**art.3** si stabilisce di “[...] prevedere obblighi di trasparenza e di informazione, anche verso i terzi, attraverso forme di pubblicità dei bilanci e degli altri atti fondamentali dell'ente anche mediante la pubblicazione nel suo sito internet istituzionale; prevedere una disciplina per la conservazione del patrimonio degli enti”.

- All'**art.4** si stabilisce di “individuare specifiche modalità e criteri di verifica periodica dell'attività svolta e delle finalità perseguite, nel rispetto delle previsioni statutarie e in relazione alle categorie dei soggetti destinatari”

- All'**art.7** si stabilisce che “Le funzioni di vigilanza, monitoraggio e controllo pubblico sugli enti del Terzo settore [...] e sulle loro attività, finalizzate a garantire l'uniforme e corretta osservanza della disciplina legislativa, statutaria e regolamentare ad essi applicabile, sono esercitate dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali. [...] Il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, [...] predisporre linee guida in materia di bilancio sociale e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore.

In questo articolo, che risulta essere di notevole rilievo ai fini della presente trattazione, viene data una definizione di **Impatto Sociale**, con la cui locuzione “[...] si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”.

Da quanto sopra descritto, emerge che la L. 106 evidenzia “le possibili sinergie tra gli strumenti di auto-valutazione e di comunicazione che gli ETS già applicano e i processi di controllo e di valutazione dell'impatto sociale da parte di soggetti esterni”.<sup>8</sup>

Ciò ha permesso di interrogarsi su quale sia nella sostanza la differenza tra rendicontazione sociale e valutazione dell'impatto sociale.

	<b>RENDICONTAZIONE SOCIALE</b>	<b>VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE</b>
<b>DEFINIZIONE CONCETTUALE</b>	La <i>rendicontazione sociale</i> – o bilancio sociale – si concretizza in un documento consuntivo e autonomo redatto dall'organizzazione finalizzato a fornire indicazioni quali-quantitative sugli effetti dell'attività aziendale attraverso una fotografia di quanto è stato fatto	La <i>valutazione di impatto sociale</i> è il risultato di un processo di raccolta di informazioni volte ad essere rielaborate per giungere ad un giudizio sull'efficienza e l'efficacia delle realizzazioni, dei risultati e degli impatti delle politiche”
<b>TAPPE DEL PROCESSO</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. definizione degli obiettivi produttivi e aziendali e delle dimensioni di analisi ad essi correlate</li><li>2. raccolta di dati da fonti eterogenee e attraverso metodologie diverse. La rendicontazione si avvale prevalentemente di fonti interne -come i propri documenti, i registri contabili o dati dei propri uffici amministrativi-, ma si può spingere anche alla raccolta di informazioni qualitative e giudizi -</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. definizione degli obiettivi produttivi e aziendali e delle dimensioni di analisi ad essi correlate</li><li>2. raccolta di dati da fonti e con metodologie diverse. La valutazione integra queste fonti anche con documentazioni esterne (ad esempio con informazioni macro e di contesto) o può ricorrere a metodologie di ricerca sociale più articolate come questionari e interviste agli</li></ol>

<sup>8</sup> S.Depedri, *La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT*.

## 1. VIS – DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

	<p>attraverso metodologie semplici della ricerca sociale come le interviste ai propri stakeholder</p> <p>3. rielaborazione semplice e trascrizione sintetica dei dati raccolti, impostando la documentazione su principi e linee guida condivise.</p> <p>4. analisi dei risultati</p>	<p>stakeholder dell'organizzazione (che rendono il processo di valutazione partecipato).</p> <p>3. rielaborazione ed illustrazione dei dati. La valutazione rende più complessa questa fase di illustrazione dei risultati poiché si avvale spesso della creazione di indici ed indicatori e deve soprattutto avere dei benchmark di riferimento ai quali rapportare i risultati raggiunti dall'organizzazione per esprimere appunto il giudizio e stimare gli scostamenti dagli obiettivi. Alla luce dei benchmark adottati, la valutazione permetterà di identificare le distanze tra i risultati raggiunti e rendicontati e quelli attesi. È in questa fase che la valutazione arriva a formulare veri e propri giudizi.</p> <p>4. processo di analisi critica dei risultati e, quando nello specifico la valutazione si fa formativa, diviene necessario indagare le possibili cause degli scostamenti rilevati, le loro determinanti e in conclusione le politiche migliorative implementabili in futuro (con un processo di learning).</p>
--	---	--

Tabella 2 - Differenze Rendicontazione Sociale e VIS

Altro documento normativo utile ad una ricostruzione esaustiva del quadro normativo nazionale è rappresentato dall'articolo **14 del Codice del Terzo Settore, Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117**, il quale cita testualmente che "Gli enti del Terzo Settore con ricavi, rendite, proventi o entrate comunque denominate superiori ad 1 milione di euro devono depositare presso il registro unico nazionale del Terzo Settore, e pubblicare nel proprio sito internet, il bilancio sociale redatto secondo linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, sentiti la Cabina di regia di cui all'articolo 97 e il Consiglio nazionale del Terzo Settore, e tenendo conto, tra gli altri elementi, della natura dell'attività esercitata e delle dimensioni dell'ente, anche ai fini della Valutazione dell'Impatto Sociale delle attività svolte."

Ciò a voler evidenziare il tentativo del legislatore di integrare una dimensione prettamente rendicontativa con elementi che diano rilievo al concetto di valutazione non solo mediante misurazione di output e performance, ma anche mediante l'emersione delle evidenze legate al cambiamento generato.

Infine, a completamento dell'analisi normativa, è doveroso analizzare il **Decreto 23 luglio 2019** (pubblicato in Gazzetta Ufficiale n.214 del 12-9-2019) che definisce le **Linee guida** per la realizzazione di sistemi di Valutazione dell'Impatto Sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore.

Testualmente: "La **finalità** delle presenti linee guida è quella di definire criteri e metodologie condivisi secondo i quali gli enti di Terzo settore possono condurre valutazioni di impatto sociale, che consentano di valutare, sulla base di dati oggettivi e verificabili, i risultati raggiunti

rispetto agli obiettivi programmati e rendere disponibili agli stakeholders informazioni sistematiche sugli effetti delle attività realizzate. Le valutazioni saranno realizzate con metodi qualitativi e quantitativi e potranno prevedere un sistema di indici e indicatori di impatto, da mettere in relazione con quanto eventualmente rendicontato nel bilancio sociale.”<sup>9</sup>

Oltre alla finalità, il decreto definisce:

1. *Soggetti tenuti alla realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale*

Al fine di poter valutare i risultati in termini di qualità ed efficacia delle attività svolte, qualora gli ETS intrattengano rapporti con la PA, possono essere chiamati dalla Pubblica Amministrazione stessa, a adottare sistemi di valutazione dell'impatto sociale generato. La valutazione di impatto è applicabile ad interventi ed azioni di media e lunga durata (almeno diciotto mesi) e di entità economica superiori ad euro 1.000.000,00, se sviluppati in ambito interregionale, nazionale o internazionale.

I costi della VIS devono essere proporzionati al valore dell'intervento e devono essere inclusi nei costi complessivi finanziati. Le procedure di affidamento dovranno prevedere modalità e tempi per la messa a punto e l'esecuzione della valutazione.

2. *I destinatari del sistema di valutazione dell'impatto sociale*

Le categorie di stakeholder a cui è diretto il processo di valutazione, sono:

**i finanziatori ed i donatori presenti o futuri**, che utilizzano la misurazione per comprendere l'efficacia del proprio intervento e valutare l'eventuale proseguimento, interruzione o revisione del sostegno;

**i beneficiari ultimi di un intervento** e tutti gli altri stakeholder interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le ricadute sociali ed economiche generate dall'organizzazione (es. comunità locale, lavoratori, utenti etc.).

**i lavoratori, collaboratori, soci e volontari dell'organizzazione** che aumentano la consapevolezza del valore prodotto dall'organizzazione in cui operano;

**i cittadini** interessati a conoscere come e con quali risultati vengano impiegate le risorse pubbliche;

**i soggetti pubblici** che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza.

In realtà, il destinatario principale della VIS è l'ente stesso, in quanto è dai risultati prefissati raggiunti o non raggiunti, a seguito della misurazione effettuata attraverso la VIS, che l'ente stesso può decidere di modificare la propria progettualità e ridefinire i propri obiettivi.

3. *Processo e misurazione: elementi caratterizzanti la valutazione di impatto sociale*

Esistono diversi approcci per misurare l'impatto sociale, ciascuno dei quali basato su metriche e tecniche di misurazione differenti.

Ogni ETS può scegliere quello più confacente alla tipologia di attività e progetti svolti.

Il sistema di valutazione potrà essere variamente articolato in base alle caratteristiche dell'ente. In ogni caso la VIS dovrà ispirarsi ai seguenti principi:

a) **intenzionalità**, intesa quale connessione con gli obiettivi strategici dell'organizzazione;

---

<sup>9</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Decreto 23 luglio 2019 "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore".

## 1. VIS – DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

b) **rilevanza**, inclusione di tutte le informazioni utili a dare evidenza dell'interesse generale perseguito e della dimensione comunitaria dell'attività svolta;

c) **affidabilità** delle informazioni ottenute con specifica indicazione delle fonti dei dati;

d) **misurabilità** - le attività oggetto di valutazione che possono essere ricondotte a parametri quantitativi devono essere opportunamente misurate; a tal fine, gli Enti dovranno prevedere un sistema di valutazione che identifichi sia le dimensioni di valore che le attività perseguono, sia gli indici e gli indicatori coerenti con le attività oggetto della valutazione;

e) **comparabilità** dei dati nel tempo;

f) **trasparenza e comunicazione** della valutazione agli stakeholders.

La Valutazione dell'Impatto Sociale, secondo il Decreto, dovrà riguardare attività, servizi, progetti, input, output e outcome, dando evidenza del coinvolgimento degli stakeholder più rappresentativi.

Il Decreto afferma altresì gli **scopi** principali del sistema di Valutazione dell'Impatto Sociale, traducibili nel far conoscere:

a) il valore aggiunto sociale generato;

b) i cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività del progetto;

c) la sostenibilità dell'azione sociale.

Il **processo** per arrivare a misurare l'impatto sociale dovrà prevedere le seguenti fasi:

1. analisi del contesto e dei bisogni partecipata dagli stakeholders;

2. pianificazione degli obiettivi di impatto;

3. analisi delle attività e scelta di metodologia, strumento, tempistica della misurazione rispetto agli obiettivi prefissati e alle caratteristiche dell'intervento;

4. valutazione: attribuzione di un valore, ossia di un significato ai risultati conseguiti dal processo di misurazione;

5. comunicazione degli esiti della valutazione che costituiranno la base informativa per la riformulazione di strategie e conseguenti obiettivi che l'organizzazione si porrà per lo sviluppo futuro delle proprie iniziative.

### 4. Coordinamento con il bilancio sociale

La VIS può divenire parte integrante della rendicontazione sociale in quanto, al paragrafo 6 sezione 5 delle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti di Terzo settore, vengono previste «informazioni qualitative e quantitative sulle azioni realizzate nelle diverse aree di attività, sui beneficiari diretti e indiretti, sugli output risultanti dalle attività poste in essere e, per quanto possibile, sugli effetti di conseguenza prodotti sui principali portatori di interessi».

### 1.3 CATENA DEL VALORE

Questo scenario mutato ed in continua evoluzione fa sì che si modifichino le modalità di produzione del valore aggiunto da parte delle diverse istituzioni che popolano l'attuale panorama socio-economico. Ciò si traduce nel fatto che.



- le **imprese for profit** affiancano sempre più la dimensione sociale a quella puramente economica nel processo di produzione di valore aggiunto;



- lo **Stato** rivisita il suo ruolo grazie all'avvio di percorsi di co-produzione di servizi di welfare, che prevedono l'inclusione dei cittadini nei processi produttivi, avviando un processo di costruzione di un welfare democratico, partecipato e dagli elevati livelli qualitativi.<sup>10</sup>



- le **organizzazioni del Terzo Settore**, pur mantenendo il focus sulla propria *mission* sociale, si collocano sempre più come attori di rilievo nel sistema economico, incrementando la propria componente produttiva del “not-for-profit” grazie ad un crescente processo di “marketization”.<sup>11</sup> Con questo connubio di dimensioni, contribuiscono in modo positivo al cambiamento, distinguendosi dall'operato delle altre organizzazioni.

Il **valore aggiunto** generato dalle imprese sociali può essere inteso come:

- **valore aggiunto sociale**, ossia produzione di beni relazionali e creazione di capitale sociale (es: capacità di includere soggetti appartenenti a categorie vulnerabili - svantaggiati, giovani, donne, immigrati, ecc.).<sup>12</sup> Dunque “il valore sociale creato rimanda alla capacità di un'organizzazione di determinare un cambiamento tangibile e duraturo in un determinato contesto d'azione modificando significativamente le condizioni di vita dei destinatari della missione sociale.”<sup>13</sup>

- **valore aggiunto culturale**, inteso quale diffusione di valori di equità, tolleranza, solidarietà, mutualità attraverso lo svolgimento della propria attività all'interno della comunità di riferimento

- **valore aggiunto economico** generato dalle imprese attraverso l'aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio) che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica.

- **valore aggiunto istituzionale** inteso quale rafforzamento della sussidiarietà a diversi livelli istituzionali ottenuto influenzando le politiche del territorio, istituendo partnership pubblico-private e condividendo visioni e obiettivi comuni con le istituzioni.

Per comprendere concretamente il cambiamento apportato da un'impresa sociale si può fare riferimento alla cosiddetta **catena del valore dell'impatto** (*impact value chain*) che permette di illustrare graficamente i diversi passaggi in cui si articola la “teoria del cambiamento”.

---

<sup>10</sup> P. Venturi, F. Zandonai *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm.*

<sup>11</sup> G. Ambrosio, P. Venturi, “*Il Terzo Settore nella prospettiva dell'economia civile*”, *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia.*

<sup>12</sup> F. Perrini, C. Vurro, *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti.*

<sup>13</sup> L.R. Crutchfield, H.M. Grant, *Forces for Good: The Six Practices of High- Impact Nonprofits.*



Figura 1 - Catena del Valore dell'Impatto

Per **INPUT** si intendono quelle risorse (denaro, competenze e tempo di individui e organizzazioni, edifici e altri beni fissi come macchinari) impiegate nelle attività, ovvero il lavoro intrapreso utilizzando le risorse con lo scopo di fornire il risultato desiderato.<sup>14</sup>

Per **OUTPUT** si intendono i risultati immediati dell'attività svolta dall'organizzazione, ossia i prodotti, beni capitali e servizi risultanti dal suo intervento. Gli indicatori di output misurano, quindi, la quantità (e a volte la qualità) dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione (output) e l'efficienza della produzione, risultato di un'azione, di un progetto o di un programma che l'organizzazione mette in atto<sup>15</sup>.

Per **OUTCOME** si intendono gli effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali) osservabili nel medio-lungo periodo (da 3 a 10 anni) raggiunti o presumibili degli output dell'intervento (azione, progetto, programma). Gli indicatori di outcome misurano i risultati intermedi generati dagli output di un programma/progetto/azione, aiutando a verificare che i cambiamenti positivi ipotizzati abbiano davvero avuto luogo

Per **IMPATTO** si intende il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente). L'impatto viene determinato tenendo in considerazione anche gli esiti di quella che in ambito scientifico viene chiamata "analisi controfattuale", ovvero quella valutazione che permette di verificare cosa sarebbe successo in assenza dell'attività implementata dall'organizzazione. Gli indicatori di impatto misurano la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'intervento.

Dunque, risulta più complessa la sua definizione, nonché la sua misurazione alla luce delle diverse finalità perseguite:

- comunicazione e rendicontazione verso soggetti esterni;
- pianificazione strategica attraverso un percorso che parte dal bisogno che si sta cercando di soddisfare per arrivare al cambiamento che si vuole ottenere.

<sup>14</sup> GECES, *Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale*.

<sup>15</sup> OECD, *Principles for the Evaluation of Development Assistance*.



## 1. VIS – DEFINIZIONE E QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

In sintesi, la misurazione dell'impatto generato e, soprattutto, la definizione della teoria del cambiamento che ne sta a monte è estremamente utile per focalizzarsi sull'obiettivo, in quanto permette di individuare i nessi causali esistenti e i punti di vista differenti degli stakeholder. se utilizzata a consuntivo, è fondamentale anche come base per la misurazione e la valutazione di un'organizzazione in quanto in grado di offrire un quadro teorico che può essere usato per valutare se un'azione/ progetto sta dando i risultati preventivati oppure necessita di essere migliorata/o.

Tutto quanto detto trova il suo completamento all'interno del **processo di misurazione dell'impatto**, che mette in sequenza temporale le fasi attraverso cui procedere con la valutazione. I principali modelli utilizzati sono 2:

- *il modello utilizzato dalla Social Impact Investment Task Force*, che sintetizza il processo di misurazione dell'impatto in 4 fasi: 1) pianificare l'impatto ricercato e determinare come ottenerlo; 2) fare, ovvero realizzare l'impatto; 3) valutare l'impatto ottenuto; 4) revisionare i risultati ed individuare le aree di miglioramento;

- *il modello utilizzato dal GECES* che prevede 5 fasi: 1) definizione degli obiettivi; 2) analisi dei soggetti interessati; 3) misurazione dei risultati; 4) valutazione dell'impatto; 5) monitoraggio e miglioramento.

### I MODELLI DI PROCESSO DI MISURAZIONE DELL'IMPATTO

Modello *Social Impact Investment Task Force*



Modello GECES



Figura 2 - Modelli di processo di misurazione dell'impatto

## 2. METODOLOGIE E STRUMENTI DI MISURAZIONE

A livello europeo e mondiale sono attualmente presenti diverse metodologie e strumenti per la misurazione degli output degli outcome e dell'impatto sociale.

A livello teorico è possibile procedere ad una "categorizzazione" degli strumenti esistenti, raggruppandoli in:

- **cruscotti e indicatori di performance** che restituiscono un'"istantanea" dei risultati di un'organizzazione per dimensioni di performance (es: VIS);
- modelli che conducono ad un **indicatore sintetico** finalizzato a misurare la creazione di valore sociale (es: SROI, VALORIS);
- modelli basati sul **processo** di produzione di un prodotto/servizio sociale, secondo l'analisi delle performance "input-attività-output-outcome-impatti" (es: Catena del Valore, Teoria del Cambiamento);
- **modelli controfattuali** basati su test ed esperimenti utili per comparare un caso osservabile ad uno ipotetico (definito "controfattuale") al fine di isolare l'effetto netto dell'intervento su una variabile d'interesse e dimostrare un nesso di causalità tra progetto messo in atto e impatti generati (es: *Randomized Controlled Trials*).<sup>16</sup>

Volendo prendere in esame alcune degli strumenti più rappresentativi di ciascuna categoria esplicitata, se ne possono analizzare diversi aspetti

METODOLOGIA	CARATTERISTICHE	TIPO DI MISURAZIONE	PUNTI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<b>SROI</b>	Valutazione in termini monetari dei costi, dei benefici e delle eventuali conseguenze negative di un'attività, accompagnati da un resoconto degli effetti del progetto. Misura la capacità di un'organizzazione di trasformare le risorse investite in azioni capaci di generare un ritorno sociale	Quantitativa  Outcome/input  Per ogni euro investito qual è il ritorno sociale generato dall'attività	- Misura obiettivi di medio-lungo periodo; - è di grande interesse per i finanziatori pubblici e privati; - non richiede un alto numero di indicatori; - aiuta a prevedere e prevenire effetti negativi o inattesi - consente una buona comunicazione dell'impatto - consente di comparare la performance dell'organizzazione nel tempo - consente un'efficace comprensione della capacità trasformativa dell'organizzazione	- non consente di comprendere come e perché l'intervento ha funzionato; - esclude le variabili qualitative non monetizzabili; - non indicato per settori di attività culturali ed educativi; - difficoltà di applicazione del metodo in modo rigoroso senza esperti; - la forte eterogeneità di applicazione del metodo non consente di comparare i risultati di organizzazioni diverse.
<b>VALORIS</b>	Si basa sull'analisi costi-benefici che derivano alla Pubblica	Quantitativa  Benefici per la PA (gettito iva	- è un utile strumento di gestione e auto-valutazione;	- non consente di comprendere come e perché l'intervento ha funzionato;

<sup>16</sup> S.Rago, Studio Romboli Società Benefit, *La valutazione di impatto sociale degli enti del Terzo Settore*.



## 2. METODOLOGIE E STRUMENTI DI MISURAZIONE

	Amministrazione dalle attività di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, svolte dalle cooperative sociali di tipo B	da attività degli sv.; gettito IRPEF degli svant.; mancata assistenza socio-sanitaria; mancato versamento pensione IC; mancato sostegno minimo vitale) - Costi per la PA (contributi; Esenzione fiscale; esenzione oneri contributivi svant.)	- è di grande interesse per i finanziatori pubblici; - non richiede un ampio numero di indicatori; - consente una buona comunicazione dell'impatto; - consente di comparare la performance dell'organizzazione nel tempo; - buona precisione nel calcolo del valore monetario complessivo.	- esclude le variabili qualitative non monetizzabili; - non indicato per settori di attività socio-sanitari, culturali ed educativi; - non vi è una standardizzazione che renda i risultati comparabili tra loro o pienamente verificabili; - non rileva elementi identitari dell'organizzazione utili ad evidenziare il valore aggiunto sociale.
<b>ANALISI CONTROFATTUALI</b>	Tecnica in grado di confrontare i dati osservati post-intervento (il "fattuale") con la situazione ipotetica in assenza di intervento (il "controfattuale")	Quantitativa	- Dimostrare un nesso causale - indicata per lo sviluppo una solida base di evidenze empiriche, per fornire una guida ai policy makers.	- Forte validità interna - Limiti di generalizzabilità - Limitato a platee ristrette di stakeholder e linguaggio estremamente tecnico
<b>TEORIA DEL CAMBIAMENTO</b>	Finalizzata alla pianificazione ed alla valutazione di attività/servizi/progetti che promuovono il cambiamento sociale.  Si definiscono a monte gli obiettivi di LP e a ritroso si ricostruiscono i legami causali per arrivare a quegli obiettivi	Qualitativa	- consente di comprendere come e perché l'intervento ha funzionato definendone i nessi causali e prevenendo gli effetti negativi; - pone l'attenzione dell'organizzazione sugli obiettivi di lungo periodo; - è un utile strumento di pianificazione e management; - consente di far emergere il valore aggiunto sociale e le sue modalità di produzione.	- non ha come obiettivo primario la quantificazione dell'entità dell'effetto di un intervento; - assume un carattere specificatamente qualitativo; - necessita di uno studio preventivo delle evidenze empiriche per cogliere anche i meccanismi sociali più latenti; - deve essere integrato con indici e indicatori all'interno di sistemi misti di valutazione.
<b>CATENA DEL VALORE</b>	Definisce i passaggi in cui si esplica la teoria del cambiamento	Qualitativa		

Tabella 3 - Metodologie per la VIS

### 3. CASE STUDY - SROI COOB E SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE

#### 3.1 PRESENTAZIONE CONSORZIO COOB E SOLIDARIETÀ COOPERATIVA SOCIALE



Il **Consorzio COOB** nasce nel 2004 quale consorzio regionale di imprese sociali. Ha consolidato ed ampliato nel tempo la propria base associativa che ad oggi risulta diffusa in tutta la Regione Toscana ed in parte dell'Umbria.

Ha come scopo quello di accrescere le opportunità di inclusione lavorativa delle proprie consorziate, stimolare progetti di sviluppo territoriale e accrescere il benessere delle comunità, consolidando pratiche di qualità condivise e vincolanti per le proprie consorziate e divenendo agenzia di

sviluppo e promotrice di percorsi d'innovazione.<sup>17</sup>

Ad oggi fanno parte del Consorzio COOB 36 imprese sociali d'inclusione lavorativa, 1 società consortile e 12 soci finanziatori, coinvolgendo, in modo aggregato, circa 5.500 addetti di cui oltre 1.500 appartenenti a categorie con svantaggio.

Oltre l'80 % dei dipendenti è assunto con un contratto a tempo indeterminato con la presenza di una forte componente femminile che si attesta attorno al 56%.

Il valore della produzione del Consorzio per l'esercizio 2022 è di € 40.479.626,89.

Il valore della produzione aggregato delle cooperative prese in esame per il 2022 è di oltre 100ML di euro. Il capitale sociale per il medesimo periodo è pari a € 689.120,51.<sup>18</sup>

La mission fondamentale del Consorzio COOB e di tutte le sue consorziate è la creazione di opportunità di inclusione lavorativa, svolgendo a tal fine diverse attività:

- pulizie
- manutenzione del verde
- igiene ambientale
- servizi amministrativi di front-office sanitario
- servizi scolastici
- logistica
- ristorazione
- edilizia
- sorveglianza
- servizi cimiteriali.

Nell'ambito del Consorzio COOB, può essere annoverata Solidarietà Cooperativa Sociale.



**Solidarietà Cooperativa Sociale**<sup>19</sup> nasce ai sensi della Legge 381/91 quale realtà avente l'obiettivo di gestire servizi per enti pubblici e privati inserendo individui appartenenti alle categorie protette, facendo della *solidarietà, qualità e competitività* i pilastri del proprio operare quotidiano ed i valori permeanti l'intera attività.

Localizza la sua sede legale in Colle di Val D'Elsa (SI) e, dall'avvio dell'attività ad oggi, ha esteso il proprio raggio d'azione - fornendo servizi nell'area delle province di Siena, Firenze, Grosseto, Arezzo e Pistoia - e sviluppato la propria organizzazione mediante l'incorporazione della *Cooperativa Sociale Liberamente*, avvenuta nel dicembre del 2018, addivenendo alla creazione di un'unica Cooperativa Sociale di tipo B.

La crescita registrata è stata il frutto del costante impegno ed entusiasmo dei suoi soci che hanno permesso alla cooperativa di passare da una forza lavoro di 40 unità - di cui 18

<sup>17</sup> <https://www.coob.it/>

<sup>18</sup> COOB, *Bilancio Sociale 2022*.

<sup>19</sup> <https://solidarietacooperativa.it/>

diversamente abili – a un gruppo che conta oggi 350 addetti, di cui il 30% appartenente alle categorie protette e un fatturato di oltre 7,5 milioni di euro. L'organizzazione improntata all'efficacia ed efficienza e la qualità dei servizi offerti, unitamente all'attenzione alla **sicurezza dei propri lavoratori** e alla **tutela ambientale**, permette a *Solidarietà* di rispondere e gestire in modo adeguato le diverse sollecitazioni e richieste provenienti dal settore in cui opera, coniugando al meglio l'animo "sociale" ed il forte spirito imprenditoriale che la contraddistinguono.

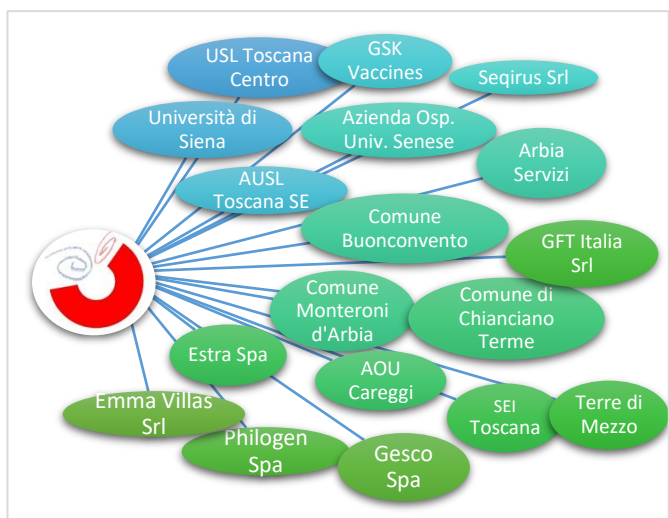
Posto come obiettivo primario l'inserimento lavorativo di soggetti appartenenti alle categorie protette, nell'ambito della *partnership* con altre realtà, *Solidarietà* ha coordinato alcuni processi formativi finalizzati a fornire esperienza e professionalità per la realizzazione di modelli per l'inserimento degli stessi nel sistema complessivo delle imprese.

Ha inoltre preso parte a progetti europei mirati alla creazione di un sistema di sostegno per il nuovo modello imprenditoriale del terzo settore, capace di risolvere le discriminazioni nell'inserimento lavorativo delle fasce deboli, e alla realizzazione di una rete integrata/sinergica nell'ambito del turismo sociale.

A testimonianza del percorso intrapreso e dei risultati raggiunti in termini di qualità dell'organizzazione aziendale delle prestazioni erogate e della salvaguardia dei lavoratori e dell'ambiente, *Solidarietà* ha ottenuto una serie di certificazioni che documentano gli sforzi compiuti in tal senso. Di seguito una breve elencazione e descrizione delle **Certificazioni** attive: **EN ISO 9001:2015** Sistemi di gestione per la Qualità; **EN ISO 14001:2015** Standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni; **EN ISO 45001:2018** Standard che definiscono la qualità dei sistemi di gestione della Sicurezza e della Salute dei lavoratori. Il complesso di strumenti di cui la cooperativa si è dotata è stato poi integrato con il **Codice Etico**, quale strumento a garanzia della legalità e dell'etica aziendale. Tale Codice ha consentito l'adeguamento della condotta ai contenuti del D.Lgs. 23/2021 in particolare attraverso il **MOG adottato ex art.6 D.lgs. 231/2001 - Modello Organizzativo 231 per i reati commessi contro la Pubblica Amministrazione, per i reati societari e reati su salute e sicurezza Etico aziendale** e l'applicazione di protocolli comportamentali e sanzionatori che includono sicuramente i principi di **Responsabilità Sociale**. L'azienda ha, inoltre, nominato un **Organismo di Vigilanza per il controllo del rispetto del D. Lgs. 231**, e attivato un **canale di comunicazione** con lo stesso per tutti i propri dipendenti e le altre parti interessate (soci, clienti, utenti) per la segnalazione di eventuali reati che includono i comportamenti etici scorretti (razzismo, xenofobia, reati contro la personalità individuale, reati ambientali ecc.). L'appartenenza alla categoria di pertinenza e la possibilità di svolgere specifiche attività è attestata dall'iscrizione ai seguenti Albi:

**ALBO SOCIETÀ COOPERATIVE; ALBO NAZIONALE GESTORI AMBIENTALI; ALBO TRASPORTATORI CONTO TERZI; IMPRESE DI PULIZIA; IMPRESE DI FACCHINAGGIO; REGISTRO OPERATORI DELLE COMUNICAZIONI (ROC).**

Tutti questi elementi permettono a *Solidarietà Cooperativa Sociale* di operare sfruttando quel **vantaggio competitivo** acquisito grazie alla qualità dei servizi offerti, all'efficienza aziendale ed alla solidarietà sociale. Ecco perché, dall'avvio dell'attività ad oggi, la platea di clienti ha registrato un'espansione in termini numerici e di diversità di settore di appartenenza, tanto che attualmente la cooperativa può annoverare, tra gli altri, i



fruttori di servizi come riportati nella figura a margine illustrata.

A questi soggetti ed a molti altri offre svariati **Servizi**, di cui si riporta un elenco:

- pulizie civili ed industriali;
- *front office* e *back office* sanitari (prenotazione, accettazione, riscossione e controllo esenzioni, consegna referti, recupero *ticket*);
- orientamento e inserimento lavorativo;
- portineria, centralino, ritiro-smistamento e consegna corrispondenza postale e interna;
- facchinaggio;
- cura degli animali da compagnia (gestione canile e accalappiatura cani vaganti e cani e gatti incidentati);
- servizi ambientali a supporto della raccolta differenziata (guardiania CdR) e manutenzione aree verdi;
- archiviazione materiale librario;
- *contact center*;
- volantaggio.

La Cooperativa eroga i propri servizi sul territorio toscano, con una presenza prevalente nel territorio senese.

Dal 2019, il Consorzio, coinvolgendo tutte le proprie cooperative, ha avviato un processo di valutazione dell'impatto sociale della propria attività, nella consapevolezza che oggi "non è più sufficiente rendicontare in modo trasparente attraverso l'utilizzo di documenti e strumenti tipicamente appartenenti al mondo "profit", ma **valutare**, nel senso di "**dare valore**", al proprio operato."<sup>20</sup>

#### 3.2 LA VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE NEL TRIENNIO 2019-2021

La *mission* fondamentale del Consorzio COOB e di tutte le sue consorziate è la creazione di opportunità di **inclusione lavorativa** che sia strumento di reale miglioramento della qualità della vita delle persone e delle comunità in cui le stesse vivono. Considerare l'inclusione lavorativa in questa nuova ottica, ha fatto sì che il consorzio acquisisse la consapevolezza dell'emergere della necessità di cominciare a *misurare* il cambiamento generato nelle persone e nel contesto di riferimento, quale conseguenza dell'attività svolta dall'organizzazione.

In altri termini, si è avvertita l'esigenza di passare da una semplice "osservazione" ad una reale "misurazione" del cambiamento, con parametri efficaci e specifici al contesto sociale e alla specificità dell'azione delle cooperative aderenti al consorzio.

In quest'ottica, il Consorzio – ed insieme ad esso anche Solidarietà Cooperativa Sociale – ha avviato nel 2019 un percorso di ricerca avente l'obiettivo di rendere la Valutazione dell'Impatto Sociale delle proprie attività, scegliendo di adottare a tal fine la metodologia SROI.

# SROI

**"La valutazione SROI (Social Return on Investment – Ritorno sociale sull'investimento), misurando il ritorno economico, sociale e ambientale delle attività di un'organizzazione per i beneficiari e la comunità, non solo è strumento di comunicazione e di rendicontazione di fronte ai propri**

**stakeholder delle azioni ex-post, ma anche un prezioso strumento in grado per lo svolgimento di un'analisi ex-ante di supporto nella fase programmatica e decisionale."**<sup>21</sup>

Il percorso di ricerca ha permesso di consolidare un "framework analitico" comune per tutte le cooperative sociali aderenti al processo di valutazione e ciò ha permesso di evidenziare il

<sup>20</sup> S. Zamagni, P. Venturi, S.Rago, *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali.*

<sup>21</sup> COOB, *Report SROI 2020.*

ritorno socio-economico generato dalle attività svolte dalle singole cooperative consorziate. Questo dato di partenza ha permesso di calcolare il Valore Sociale Netto generato da ogni singola cooperativa, nonché il valore dei singoli indici SROI, relativi alle annualità oggetto di indagine.

L'analisi SROI si basa sull'identificazione delle attività di un'organizzazione attraverso l'applicazione di un modello *input-output-outcome-impact* e coinvolgendo estensivamente gli stakeholder principali.<sup>22</sup>

Il rapporto tra input, output e outcome, inteso quale "teoria del cambiamento", ricostruisce la storia del cambiamento quali-quantitativo avvenuto tra gli stakeholder principali delle cooperative sociali del Consorzio COOB.

Sono stati individuati quali **stakeholder** quei soggetti che hanno sperimentato cambiamenti rilevanti grazie all'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali del Consorzio COOB. Gli stessi sono stati coinvolti in questo percorso che ha portato alla valutazione dell'impatto sociale, poiché la loro partecipazione ha permesso di evitare:

- l'implementazione di processi puramente autoreferenziali;
- la duplicazione di una stessa misurazione per diverse categorie di stakeholder;
- l'errata o arbitraria attribuzione di indicatori e outcome.

Il percorso di ricerca e la costruzione del Framework analitico prima citato è stato realizzato da



**ACTION RESEARCH  
FOR CO-DEVELOPMENT**

**ARCO** (*Action Research for CO-Development*), centro di ricerca di PIN S.c.r.l. – Polo Universitario "Città di Prato" con la supervisione scientifica del Prof. Luca Bagnoli e Prof. Marco Bellucci del Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa e del Dr. Enrico Testi, Direttore di ARCO.

Il lavoro dei ricercatori di ARCO ha preso avvio dal percorso partecipativo svolto tra Dicembre 2019 ed i primi mesi del 2020 dallo spin-off dell'Università di Firenze **LabCom** - Ricerca e Azione per il benessere psicosociale, il quale, insieme al Consorzio COOB, ha organizzato incontri tesi all'identificazione dei principali esiti derivanti dall'operato sociale delle cooperative.

Grazie al lavoro svolto da ARCO, è stato possibile per il Consorzio costruire un sistema di raccolta dati informatizzato – per mezzo del supporto tecnico e della consulenza della società **DEEP**, specializzata in riorganizzazione aziendale e implementazione di sistemi informativi e di Business Intelligence – al fine di favorire una rilevazione dati che si trasformi nel tempo in una prassi consolidata e costante.

L'aggiornamento del framework di ricerca, la validazione dei dati raccolti e la sua analisi è stata affidata al team di ARCO.

Dunque, nell'impegno profuso per implementare e sviluppare tutto il processo, il consorzio e le cooperative hanno dimostrato di comprendere come la Valutazione di Impatto Sociale non sia mero esercizio formale quanto elemento fondamentale anche per la propria crescita organizzativa.



#### 3.2.1 FRAMEWORK DI ANALISI SROI

Il **framework di analisi SROI**, elaborato con il fine di applicare la metodologia SROI alle attività svolte dalle Cooperative sociali del

<sup>22</sup> Bellucci M., Nitti C., Franchi S., Testi E., Bagnoli L., *Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities.*



Consorzio COOB, si compone di diversi step, di seguito descritti:<sup>23</sup>



#### **1. Analisi documentale preliminare**

Raccolta dati (bilanci, statuti, ecc.) presso le cooperative utili alla comprensione della composizione, del settore di intervento e dei servizi offerti dalle cooperative sociali nonché al funzionamento del Consorzio COOB.

#### **2. Mappatura degli stakeholder**

Individuazione dei soggetti che hanno sperimentato cambiamenti significativi grazie ai percorsi di inserimento lavorativo nelle cooperative sociali del Consorzio COOB, ai fini del loro coinvolgimento nel processo che porta alla valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte.



#### **INPUT**

#### **3. Identificazione trasparente e valutazione monetaria degli input utilizzati per lo svolgimento delle attività attraverso analisi del bilancio e raccolta dati tramite questionario ai referenti delle cooperative**

“Gli *input* sono tutte quelle risorse di diversa natura (denaro, competenze e tempo di individui e organizzazioni, edifici e altri beni fissi come macchinari) impiegate nelle attività, ovvero il lavoro intrapreso utilizzando le risorse con lo scopo di fornire il risultato desiderato”.<sup>24</sup> Dunque, nel presente lavoro, per Input si intende il contributo degli stakeholder alle attività delle cooperative del Consorzio COOB. Per completezza espositiva, si precisa che, nel processo di identificazione:

- non sono stati considerati gli input dei soci ordinari e sovventori, così come gli input dei clienti delle cooperative, poiché, essendo utilizzati dalla cooperativa a copertura dei costi legati alla propria operatività, risultano già inseriti nel conteggio dei costi di gestione alle stesse afferenti;
- non sono state considerate le spese sostenute dal Consorzio COOB per coprire la quota dei costi consortili (legati alla gestione, alla comunicazione ed alle iniziative a favore delle consorziate) a beneficio della singola Cooperativa. Tali spese, essendo fatturate direttamente alle cooperative, sono già conteggiate nei costi di gestione delle stesse.

In entrambi i casi si evita un doppio conteggio.

- non è stato monetizzato come input il tempo impiegato dalle famiglie in quanto queste beneficiano in prima persona delle attività stesse che svolgono.

A completamento dell'indagine, si precisa che, nella valorizzazione degli input sono stati considerati anche gli input forniti dalla Pubblica Amministrazione per ciascuna cooperativa sociale, ovvero la voce “costi” dall'analisi costi-benefici integrata nel framework di valutazione sociale elaborato.

<sup>23</sup> G.Manetti, M.Bellucci, E.Como, L.Bagnoli, *Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management*.

<sup>24</sup> L. Berardi, G. Bellante, M.A.Rea, *Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore*.

#### 4. Validazione degli outcome attraverso la raccolta dati tramite questionario ai lavoratori con svantaggio



“Gli *outcome* sono gli effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali) osservabili nel medio-lungo periodo (da 3 a 10 anni) raggiunti o presumibili degli output dell'intervento (azione, progetto, programma).”<sup>25</sup>

Con riferimento ai cambiamenti vissuti dai lavoratori con svantaggio, il processo di operazionalizzazione – intesa quale definizione del “come” verrà effettuata una misurazione – svolto da ARCO ha permesso di individuare gli aspetti da indagare mediante:

- il questionario somministrato ai lavoratori con svantaggio,
- il questionario somministrato ai referenti delle cooperative.



L'elaborazione e la somministrazione dei **questionari** ha lo scopo di validare gli outcome inseriti nel framework ed al contempo calcolarne i relativi indicatori.

Si precisa che i questionari vengono somministrati ad un campione di lavoratori con svantaggio di ogni singola cooperativa per cui, i risultati ottenuti, vengono imputati alle popolazioni cui i campioni si riferiscono.

La valutazione finanziaria degli outcome è l'aspetto maggiormente complesso nel processo di valutazione dell'impatto sociale. Questo perchè, mentre gli investimenti e gli input possono nella maggior parte dei casi essere direttamente quantificabili in valore monetario, per gli outcome è necessario ricorrere a delle “**proxy**” finanziarie, per ottenere una approssimazione monetaria di un valore per il quale non è possibile ottenere una misura esatta.

Le proxy vengono selezionate sulla base di evidenze scientifiche e dati presenti in letteratura che possano giustificare tale scelta. La conseguenza è che il risultato dell'analisi SROI è variabile a seconda dei criteri selezionati per la scelta delle proxy.

Dato che gli outcome sono osservabili nel medio-lungo periodo, occorre definire altresì in questa fase la durata dei vari outcome individuati, attribuendo agli stessi una delle seguenti opzioni<sup>26</sup>:

DURATA	SPIEGAZIONE
1 anno	È stata utilizzata la durata di un anno nei casi di cambiamenti per i quali si stima che l'effetto si esaurisca nell'arco di un solo anno. Questa durata viene utilizzata soprattutto per i benefici più strettamente economici (ad esempio il risparmio generato offrendo un servizio gratuitamente o a prezzi ribassati; la soddisfazione lavorativa stimata attraverso lo stipendio annuale; la valorizzazione delle ore di volontariato svolte).
3 anni	La durata di tre anni è stata attribuita ai cambiamenti per i quali si stima un effetto di medio termine. Questo è il caso di outcome che hanno effetti sulle competenze degli stakeholder, che generano soddisfazioni che non si esauriscono unicamente nel corso di un anno o che contribuiscono ad un miglioramento dell'inclusione sociale delle persone, etc. Per questi cambiamenti si è deciso di applicare una durata intermedia in considerazione del fatto che, ad esempio, l'effetto di un aumento nelle competenze molto probabilmente svanisce progressivamente con il passare del tempo.
5 anni	La durata di cinque anni è utilizzata nei casi in cui si voglia descrivere un cambiamento che ha effetti duraturi nel tempo. Questo è il caso di outcome che risultano essere determinanti nella vita delle persone e per i quali è plausibile supporre un effetto di

<sup>25</sup> L. Berardi, G. Bellante, M.A.Rea, *Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore.*

<sup>26</sup> M.Bellucci, C.Nitti, S.Franchi, E.testi, L.Bagnoli, *Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities.*

	cinque anni (che è l'orizzonte temporale massimo che tradizionalmente si considera in un'analisi SROI).
--	---

Tabella 4 - Durata degli outcome

## 5. Identificazione e validazione indicatori

Sulla base dei dati raccolti mediante la somministrazione dei questionari ai lavoratori con svantaggio adeguati, si procede all'identificazione e validazione di indicatori utili alla stima degli output e outcome.

## proxy 6. Identificazione e calcolo di proxy finanziarie per la valorizzazione economica degli outcome

La scelta delle proxy finanziarie per valorizzare finanziariamente gli outcome e il loro impatto non si basa su un'analisi controfattuale<sup>27</sup>, quanto piuttosto sulla necessità di trovare una monetizzazione economica ai cambiamenti individuati, indipendentemente dal fatto che gli stakeholder avrebbero effettivamente acquistato questi beni e servizi.

A titolo di esempio: considerando le proxy utilizzate per monetizzare i cambiamenti derivanti dall'inserimento lavorativo inerenti le famiglie:

- mediante l'approccio controfattuale si sarebbe assunto che in mancanza dell'inserimento lavorativo del lavoratore con svantaggio il familiare avrebbe necessariamente intrapreso un percorso di psicoterapia
- mediante l'approccio SROI, si afferma che gli effetti riportati dai lavoratori come sperimentati dai propri familiari sono misurabili in termini monetari attraverso il costo di un percorso di psicoterapia.

Al pari di quanto fatto nella fase 3 – identificazione e valutazione degli input - nella valorizzazione degli outcome sono stati considerati anche i benefici a vantaggio della Pubblica Amministrazione generati da ciascuna cooperativa sociale, ovvero la voce "benefici" dall'analisi costi-benefici integrata nel framework di valutazione sociale elaborato.

## 7. Sottrazione di potenziali effetti di spiazzamento, deadweight, attribuzione e drop-off per ottenere il valore monetario finale degli impatti prodotti

Dal valore ottenuto dalla somma degli outcome è necessario sottrarre eventuali effetti di:

**Deadweight:** misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuto anche se le attività analizzate non avessero avuto luogo.

Si è considerato un deadweight pari a 0% poiché, grazie ad un'attenta formulazione delle domande inserite nei questionari somministrati, è stato possibile considerare esclusivamente i cambiamenti direttamente attribuibili all'inserimento lavorativo nelle cooperative del Consorzio COOB.

---

<sup>27</sup> "[...] L'approccio controfattuale è spesso identificato dagli studiosi come il metodo più puro per valutare l'impatto di un'azione sui suoi beneficiari in termini di cambiamenti dei comportamenti e delle condizioni degli stessi (o della popolazione di riferimento in senso ampio). È un metodo usualmente applicato alle politiche pubbliche e a progetti e servizi di nuova realizzazione, in cui la valutazione si incentra sull'analisi dei cambiamenti sulla popolazione beneficiaria raggiunti grazie all'intervento rispetto all'assenza di intervento, risultando quindi utile per comprendere l'effetto dell'azione e il senso della sua replicabilità futura. Dal punto di vista della procedura di ricerca, in modo prevalente, si richiede la conduzione di un disegno sperimentale in cui viene identificato accanto al gruppo di beneficiari dell'intervento un gruppo di non beneficiari omogenei per caratteristiche ai primi (gruppo di controllo) e si monitorano entrambi in termini di comportamenti e condizioni pre-intervento e post-intervento. Il cambiamento netto imputabile all'intervento è così dato dal confronto tra la situazione pre e quella post di entrambe i gruppi, depurando il risultato dell'azione sui beneficiari diretti dai cambiamenti avvenuti in modo casuale e per effetto esterno, anche nel gruppo di controllo." – S. Depedri, *La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile.*



**Spiazzamento:** valutazione di quanto l'outcome generato dalle attività analizzate abbia spiazzato altri outcome.

Si è considerato uno spiazzamento pari a 0% per le stesse motivazioni sopra riportate.

**Attribuzione:** valutazione di quanto l'outcome possa essere attribuito all'azione di altre organizzazioni o persone. Si è considerato un'attribuzione pari a 0% perché, avendo evitato sovrapposizioni, la tipologia di outcome considerati non vede effetti spiazzamento sugli stakeholder considerati o su altri outcome.

**Drop-off:** diminuzione dell'output generato con il passare del tempo.

Una volta sottratti i quattro effetti, l'impatto potrà essere calcolato moltiplicando le proxy finanziarie di ciascun outcome per la sua quantità, ripetendo l'operazione per tutti gli outcome individuati. Infine, il risultato di tale somma – definito **impatto totale** - è corretto proiettando il valore dell'impatto di ciascun outcome lungo un asse temporale per tutta la durata stimata del suo effetto, considerando in tal modo le possibili ripercussioni dell'impatto di ciascun outcome nel corso del tempo.

### 3. CASE STUDY – SROI COOB E SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE

Di seguito l'illustrazione del processo di costruzione del framework che porta alla misurazione SROI.

STAKEHOLDER	INPUT	OUTCOME	
		MACRO-OUTCOME	INDICATORI
Lavoratori appartenenti a categorie con svantaggio (con contratto di lavoro)	I lavoratori appartenenti a categorie con svantaggio contribuiscono all'operatività della Cooperativa, attraverso il loro tempo e lavoro. Il loro contributo viene valorizzato attraverso lo stipendio che percepiscono	Aumento benessere psicologico ed autostima	- N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di sentirsi più sereni - N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di essere più sicuri di sé stessi - N° di lavoratori con svantaggio che si dichiarano più soddisfatti della loro vita - N° di lavoratori con svantaggio ritengono di avere un ruolo di esempio per gli altri - N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di sentirsi più rispettati dagli altri - N° di lavoratori con svantaggio che ritengono di avere più opportunità per il proprio futuro
		Incremento dell'occupabilità	- N° di lavoratori con svantaggio assunti dalla Cooperativa
		Miglioramento del proprio stato di salute	- N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di far più attenzione alla propria salute
		Aumento della propria indipendenza economica	- N° di lavoratori con svantaggio della cooperativa che percepiscono uno stipendio
		Miglioramento della propria situazione abitativa	- N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano che la loro situazione abitativa è migliorata e che, al contempo, la Cooperativa ha avuto un impatto positivo su questo aspetto
		Acquisizione di competenze di base	- N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di sentirsi più a loro agio nel relazionarsi con gli altri. - N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di sentirsi più autonomi
		Percezione di una maggiore inclusione nella società ed aumento della partecipazione alle occasioni di vita sociale	- N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di poter contare su una rete di supporto e assistenza all'interno della cooperativa - N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di interessarsi di più a quello che succede nella propria comunità - N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di provare soddisfazione nel lavorare per un'organizzazione con finalità sociale - N° di lavoratori con svantaggio che dichiarano di sentirsi parte di una comunità
Famiglie/ caregivers dei lavoratori appartenenti a categorie con svantaggio	Non sono stati considerati input forniti dalle famiglie, che sono invece considerate beneficiarie indirette dell'attività della Cooperativa.	Maggiore tempo libero per i famigliari/ caregivers all'interno della famiglia	N° di lavoratori che dichiarano che i propri familiari hanno più tempo libero perché i lavoratori hanno meno bisogno del loro aiuto, calcolato sulla base del campione intervistato
		Maggiori risorse economiche disponibili per la famiglia del lavoratore con svantaggio	N° di lavoratori con svantaggio che percepiscono uno stipendio
		Riduzione dell'ansia del familiare relativa alle prospettive future, personali e socioeconomiche, della persona con svantaggio	N° dei nuclei famigliari a cui appartengono i lavoratori con svantaggio che dichiarano di percepire una riduzione nella preoccupazione dei loro familiari circa il loro futuro
Altri dipendenti della cooperativa non appartenenti a categorie con svantaggio e soci della cooperativa	I dipendenti della cooperativa non appartenenti a categorie con svantaggio forniscono come input il loro tempo e le loro competenze. Il loro contributo viene monetizzato attraverso lo stipendio che percepiscono	Soddisfazione provata dai lavoratori senza svantaggio e dai soci della cooperativa nel prender parte ad un'organizzazione con finalità sociale e/o nel lavorare con categorie svantaggiate	- N° di lavoratori senza svantaggio che provano soddisfazione nel lavorare per un'organizzazione con finalità sociale e/o nel lavorare con categorie svantaggiate, in base alle stime fornite dalla Cooperativa - N° di soci che provano soddisfazione nel vedere che la Cooperativa realizza la propria mission sociale, in base alle stime fornite dalla Cooperativa
Soci (non lavoratori) della cooperativa	I soci prendono parte ai processi decisionali della Cooperativa (soci ordinari) ed apportano risorse economiche per finanziare le attività sociali (soci sovventori)		
Soci volontari	I soci volontari prestano gratuitamente la loro opera di lavoro per il raggiungimento degli scopi sociali della Cooperativa.		
Cooperativa	La Cooperativa si occupa di coprire tutti i costi di gestione (costi per materie prime, di consumo e di merci, per servizi, per ammortamenti e svalutazioni + oneri finanziari) ed i costi a beneficio del personale (oneri sociali + $\text{IRPE}$ + trattamento di quiescenza e simili + altri costi, tra cui formazioni), esclusi stipendi e salari già imputati agli stakeholder. "Lavoratori appartenenti a categorie con svantaggio" e "altri dipendenti della cooperativa non appartenenti a categorie di svantaggio".		
Clienti della cooperativa	I clienti della Cooperativa contribuiscono al funzionamento della Cooperativa tramite il pagamento delle prestazioni erogate dalla stessa	Soddisfazione dei clienti nell'usufruire delle prestazioni di un'organizzazione con finalità sociale	Percentuale dei clienti nell'anno 2020 che avevano già usufruito dei servizi della Cooperativa negli anni precedenti.
Collettività	Non sono stati considerati input forniti dalla comunità, in quanto indirettamente già ricompresi nel contributo alla cooperativa dalla Pubblica Amministrazione	Effetto "contaminazione"/ di supporto motivazionale nei confronti di altre persone in situazione di svantaggio	Seppur rilevante, abbiamo deciso di non valorizzare questo outcome
		Soddisfazione dei bisogni della comunità	Ammontare del valore economico (euro) dei servizi offerti dalla cooperativa a beneficio della collettività
		Diminuzione del rischio relativo a comportamenti devianti/ illegali nella comunità	Unitario
Consorzio COOB	Il Consorzio COOB contribuisce coprendo la quota dei costi consortili (legati alla gestione, alla comunicazione ed alle iniziative a favore delle consorziate) a beneficio della singola Cooperativa	Miglioramento dell'immagine del Consorzio e rafforzamento della sua presenza nel mercato di riferimento, grazie alle attività della Cooperativa e alla qualità del lavoro svolto	unitario
Pubblica Amministrazione	La pubblica amministrazione contribuisce all'attività della Cooperativa fornendo risorse sia tramite contributi diretti che, indirettamente, tramite esenzioni fiscali e contributive accordate alla Cooperativa	La Pubblica amministrazione beneficia di maggiori risorse economiche allocabili per altri utenti del sistema socio-sanitario	N° dei lavoratori con svantaggio che dichiarano di aver ridotto l'utilizzo di servizi pubblici di assistenza
		Risparmio generato a favore della Pubblica Amministrazione	Unitario

Tabella 5 - Framework analitico

### 3. CASE STUDY – SROI COOB E SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE

DURATA	PROXY FINANZIARIA	DROP-OFF ASSEGNATO
5	Costo medio di percorso Psicoterapeutico (una seduta alla settimana per 48 settimane) psicoterapeutico (una seduta alla settimana per 48 settimane)	35 %
3	Costo medio di un percorso di Inserimento lavorativo (inclusivo di 6 mesi di inserimento in stage)	50% / 70%
5	Costo medio di un progetto di educazione sanitaria	35 %
1	Valore dello stipendio medio annuo percepito lavoratore appartenente a categorie con svantaggio assunto dalla Cooperativa	100%
1	Costo dell'affitto di una stanza aggiuntiva	100%
5	Spesa media di un percorso educativo individuale con un Educatore professionale	35 %
5	Stima del valore monetario dell'incremento marginale di capitale sociale	35 %
1	Costo del servizio di assistenza domiciliare	100%
1	Ammontare del risparmio economico stimato (euro) per le famiglie dei lavoratori con svantaggio, assunto pari allo stipendio percepito dal lavoratore	100%
5	Costo medio per n. 10 sedute di psicoterapia individuale	35 %
1	Aumento di produttività dovuto alla soddisfazione provata da un lavoratore	100%
1	Valore dei contributi consortili versati dalle Cooperative	100%
1	Valore del differenziale di prezzo che i clienti sono disposti a pagare per usufruire di un bene o servizio sostenibile, calcolato sulla base dei ricavi effettivi della Cooperativa	100%
Non rilevabile a causa dell'impossibilità di rilevare direttamente tale effetto su persone terze.		
1	Ammontare dei servizi offerti dalla cooperativa a beneficio della collettività	100%
5	Costo di un progetto per lo sviluppo della cultura della legalità democratica	35 %
1	Stipendio di un esperto di <u>Marketing</u> (Marketing Manager)	100%
//	Ammontare del risparmio economico generato dal minor carico sul sistema <u>socio-sanitario</u> da parte dei lavoratori con svantaggio a seguito dell'inserimento lavorativo	//
1	Ammontare del guadagno generato per la PA dovuto all'inserimento lavorativo di persone appartenenti a categorie con svantaggio	100%

## 8. Calcolo dell'indice SROI di ciascuna cooperativa e analisi aggregata dei costi-benefici per la Pubblica Amministrazione

Tutti gli step descritti hanno permesso di giungere al calcolo del Valore Totale degli Impatti per tutte le Cooperative coinvolte di anno in anno nel processo. Al fine di determinare il Valore Attuale Totale dell'impatto, il risultato ottenuto è stato "scontato" di un tasso pari al 3% lungo un periodo di 5 anni.

Il dato attualizzato così ottenuto è stato rapportato al dato totale di input, giungendo a determinare il valore dell'INDICE SROI.

$$\text{INDICE SROI} = \frac{\text{OUTCOME PRODOTTI}}{\text{INPUT INVESTITI}}$$

Come già emerso nella descrizione delle fasi 3 e 7, il framework è stato integrato con **un'analisi costi- benefici per la Pubblica Amministrazione**, ove:



- i costi sostenuti dalla Pubblica Amministrazione per gli inserimenti lavorativi di ciascuna cooperativa sociale figurano come “input” imputati allo stakeholder “Pubblica Amministrazione”;
- i benefici per la Pubblica Amministrazione generati da ciascuna cooperativa sociale figurano come “outcome” per lo stakeholder “Pubblica Amministrazione”.

Questa integrazione ha permesso contemporaneamente di tenere in considerazione l'analisi nel calcolo dell'indice SROI e di isolarla dandole autonomo rilievo, per valutare un aspetto importantissimo, quale il beneficio netto per la Pubblica Amministrazione generato da ogni cooperativa.

Operativamente, per condurre quest'analisi, si è fatto riferimento al **metodo Valoris** adattandola al framework di valutazione.

Tra i **costi sostenuti dalla Pubblica Amministrazione** per ciascuna cooperativa sociale (che rientrano tra gli input), sono state considerate le esenzioni fiscali e contributive concesse alle cooperative in virtù delle loro attività di inserimento lavorativo di persone appartenenti a categorie con svantaggio. Le voci di costo per la Pubblica amministrazione sono state ottenute a partire dai Bilanci d' esercizio delle cooperative e calcolati come segue:

- Gli esoneri contributivi (previdenziali ed assistenziali) relativi ai lavoratori svantaggiati di cui beneficiano le cooperative sociali di tipo B sono stati calcolati in maniera proporzionale rispetto agli oneri sociali versati dalla cooperativa a beneficio agli altri lavoratori;
- Per quanto riguarda le agevolazioni fiscali per le cooperative, una volta rilevato il valore dell'IRAP versato dalle cooperative nell'anno di riferimento, si è proceduto a calcolare il risparmio per le cooperative (e dunque il relativo costo per la Pubblica Amministrazione) che beneficiano di un'aliquota agevolata (pari al 2,98% per la Regione Toscana) come differenza tra quello che avrebbero pagato in presenza di un'aliquota standard, e quanto effettivamente versato. Nel caso di cooperative che beneficiano di esenzione totale, si è proceduto a stimare l'ammontare dell'esenzione sulla base della procedura di calcolo dell'imponibile IRAP per le cooperative sociali al quale è stato applicato il valore dell'aliquota standard al 3,9%.
- Altre esenzioni/agevolazioni tributarie a beneficio delle cooperative riguardati per esempio l'IRES, l'esenzione di imposta di bollo a favore delle Onlus (D.lgs 117/2017), ecc. , sono state stimate con un valore forfetario pari a 1500€ per cooperativa.
- I contributi erogati alle cooperative sociali dalla Pubblica Amministrazione sono stati calcolati a partire dai dati inseriti nel Bilancio d'esercizio, includendo i contributi erogati in relazione allo specifico operato di inclusione lavorativa svolto dalle cooperative ed escludendo i contributi straordinari emessi dalla Pubblica Amministrazione in riferimento alle spese ed ai sussidi connessi all'epidemia di Covid-19.

Quanto ai **benefici per la Pubblica Amministrazione** generati da ciascuna cooperativa sociale (considerati tra gli outcome) sono stati considerati:

- L'IVA generata dai lavoratori con svantaggio, calcolata come parte del gettito IVA totale relativo all' anno di riferimento, in maniera proporzionale alla quota lavoro della componente con svantaggio;
- Il valore del gettito IRPEF dei lavoratori con svantaggio è stato fornito direttamente dalle cooperative;
- Il risparmio legato al ridotto bisogno di assistenza socio-sanitaria è stato calcolato prendendo come riferimento le stime riferite da Chiaf<sup>28</sup> in relazione al valore del risparmio giornaliero a persona generato in termini di minori spese socio-sanitarie per ciascuna categoria di svantaggio. In riferimento ai lavoratori appartenenti alle categorie protette ex lege n.68/1999, è stato conteggiato esclusivamente il valore della spesa media pro-capite annua riportata dalla Regione toscana in riferimento alla voce "Sostegno all'inserimento lavorativo" per la categoria "disabili", riportata nella più recente "Indagine sugli interventi e i servizi sociali dei comuni singoli e associati" pubblicata da ISTAT.
- Per stimare il risparmio relativo al mancato versamento della pensione di invalidità e/o di importi a garanzia del Minimo Reddito Vitale si è fatto riferimento ai dati pubblicati dall' Osservatorio sul Reddito e Pensione di Cittadinanza in riferimento al valore medio effettivamente percepito nell'anno di riferimento dai beneficiari del Reddito di Cittadinanza, residenti nelle regioni del Centro Italia. Tale valore è stato assegnato, per un totale di nove mensilità, alla quota di lavoratori con svantaggio presenti in ciascuna cooperativa per i quali è parso ragionevole presumere, da un lato, che si trovassero in condizioni di disoccupazione prima dell'inserimento in cooperativa (informazione rilevata dal questionario somministrato ai lavoratori) e, dall'altro, che non abitassero con le rispettive famiglie (stima sulla base dei dati Istat). In linea con questo, sono stati esclusi dal conteggio tutti i lavoratori appartenenti a categorie di svantaggio non eleggibili (principalmente minori e persone in stato detentivo).

### 3.1.3 ANALISI DI SENSITIVITÀ

Affinchè la valutazione SROI sia il più robusta possibile, l'intero processo descritto è stato integrato e completato con la c.d. **Analisi di Sensitività**, al fine di identificare le assunzioni più sensibili al cambiamento e il peso del loro effetto sul ritorno sociale finale.

Il test sulla robustezza dell'analisi SROI è stato condotto su ciascuna cooperativa, considerando 2 varianti dell'analisi:

- una variante conservativa;
- una variante inclusiva.<sup>29</sup>

L'indice SROI calcolato secondo il processo prima illustrato viene considerato come "versione bilanciata".

VERSIONE SROI	CONSERVATIVA - C	BILANCIATA - B	INCLUSIVA - I
Descrizione	Approccio estremamente conservativo per la definizione di proxy, durata e parametri tecnici	Esito del processo di misurazione metodo SROI	Approccio più inclusivo - ma comunque realistico - per la definizione di proxy, durata e parametri tecnici

<sup>28</sup> E.Chiaf, *Valutare per dare valore.: l'impatto sociale del Terzo Settore. Il metodo Valoris.*

<sup>29</sup> M.Bellucci, C.Nitti, S.Franchi, E.testi, L.Bagnoli, *Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities.*

### 3. CASE STUDY – SROI COOB E SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE

Cambiamenti rispetto all'attuale versione	In riferimento al cambiamento relativo all'incremento dell'occupabilità si sono presi in considerazione solo i lavoratori che hanno dichiarato di aver migliorato in maniera sostanziale il loro modo di lavorare a seguito dell'ingresso in cooperativa. L'indicatore relativo all'acquisita indipendenza economica è invece stato fatto valere solo per i lavoratori che hanno dichiarato di non aver mai lavorato o di essere disoccupati, prima di essere assunti dalla Cooperativa. Infine, si è considerato che i clienti scegliessero di usufruire dei servizi offerti dalle cooperative, unicamente per loro qualità o vantaggiosità economica senza quindi nessuna valorizzazione in merito alla soddisfazione di rivolgersi ad un ente con finalità sociale.		I cambiamenti relativi ai lavoratori con svantaggio sono stati considerati validi per tutta la popolazione di riferimento (nessuna variazione in termini di indicatori è stata tuttavia apportata in relazione al cambiamento riguardante il minor bisogno di assistenza da parte di familiari e caregivers, perché non considerata estendibile a tutte le categorie di lavoratori). Si è inoltre assunto che tutti i soci ed i lavoratori non appartenenti a categorie di svantaggio della cooperativa provassero una qualche forma di soddisfazione nel far parte di una cooperativa dotata di una finalità sociale. Infine, si è considerato che tutti i clienti che hanno usufruito dei servizi delle cooperative nel triennio, si siano rivolti ad esse anche in virtù della valenza sociale del loro operato.
---	--	--	---

Tabella 6 - Analisi di sensitività

Per ciascuno scenario l'indice SROI presenta valori diversi e questo aiuta a comprendere se ed in che misura l'indice SROI calcolato dipende dalle ipotesi di partenza e dalla scelta dei parametri tecnici. Inoltre, si può osservare come varia l'indice SROI negli scenari considerati per l'analisi di sensitività, rispetto ai valori ottenuti nella versione bilanciata dell'indice illustrata nel presente rapporto.

Si evidenzia inoltre che la versione inclusiva rappresenta lo **scenario ipotetico "ottimale"** in termini di cambiamenti positivi sperimentabili dagli stakeholder e quindi può essere preso come benchmark di riferimento in termini di efficacia sociale raggiungibile.

Ecco perché, maggiore è l'oscillazione dell'indice in corrispondenza dello scenario inclusivo tanto maggiore è il margine migliorativo della Cooperativa per raggiungere il suo massimo valore sociale generabile nei confronti di tutti gli stakeholder.

#### 3.3 I RISULTATI

Scopo del presente lavoro è l'analisi dell'impatto sociale ed economico delle attività del consorzio COOB sugli stakeholder identificati, con un focus particolare sui risultati registrati da Solidarietà Cooperativa Sociale nel triennio 2019-2021.

Tanto, al fine di effettuare un primo bilancio sui risultati delle attività svolte in termini di SROI generato ed al contempo, condurre una riflessione sull'efficacia e completezza del framework costruito, aprendo a possibili integrazioni metodologiche per le annualità future.

Applicando il framework analitico elaborato è stato possibile elaborare:

- l'indice SROI,
- il valore sociale totale generato,
- il beneficio netto per la Pubblica Amministrazione,

per ciascuna delle cooperative sociali aderenti al percorso di ricerca e per il consorzio COOB nel suo complesso, nel triennio 2019-2021.

Di seguito si riportano le risultanze dei tre parametri sopra indicati, per il triennio di riferimento ed in relazione al consorzio COOB ed a Solidarietà Cooperativa Sociale.

### 3.3.1 SROI

L'analisi condotta ha permesso di calcolare l'indice SROI per ciascuna annualità del triennio considerato, effettuando una comparazione del valore di ciascun anno rispetto all'anno/agli anni precedenti. Tale comparazione è effettuabile in riferimento alle cooperative che sono state analizzate nel periodo di analisi.

STAKEHOLDER	2019 (n.26)	2020 (n.30)	2021 (n.32)	Var. % 2019-2021
MEDIA COOP. COOB	1,78	2,11	1,93	8,4%
TERZO QUARTILE (75%)	2,05	2,22	2,06	0,5%
MIN	1,14	1,2	1,28	12,3%
MAX	2,8	4,23	4,01	43,2%
MEDIA BENCHMARK*	1,68	1,93	1,61	-4,5%
SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE	1,98	1,64	1,84	-7%

Tabella 7 - Risultati SROI 2019-2021

\* Data la forte eterogeneità delle cooperative partecipanti all'indagine, ai fini di una comparazione quanto più significativa possibile, sono state estrapolate 4 cooperative considerate "similari" a Solidarietà Cooperativa Sociale, in termini di dimensioni e/o settore di attività.

Analizzando i dati ottenuti per la totalità delle cooperative del consorzio aderenti all'indagine, per la maggioranza di esse, in riferimento all'anno 2020, è stato riscontrato un valore di indice SROI maggiore rispetto a quello calcolato in riferimento al 2019. Nella maggioranza dei casi, questo fenomeno è dovuto all'incremento in termini d'impatto generato nei confronti di due principali categorie di stakeholder:

- i lavoratori con svantaggio
- le loro famiglie.

La ragione di questo incremento è ascrivibile, da un lato, all'aumento del numero assoluto di lavoratori con svantaggio presenti in alcune delle cooperative nell'anno 2020 e, dall'altro, ad un più favorevole pattern di risposte fornite dai lavoratori con svantaggio coinvolti nella somministrazione del questionario.

Un altro motivo dell'incremento relativo dell'indice SROI, tale per cui la comparabilità tra le due analisi non è totale, è il cambiamento nella proxy relativa al beneficio generato nei confronti della collettività: per l'anno 2020, infatti, al fine di valorizzare maggiormente l'operato sociale delle cooperative, senza per forza vincolarlo alla presenza di una committenza da parte dell'Ente pubblico, si è proceduto ad inserire nel calcolo SROI il valore in euro dei servizi erogati

dalle cooperative, data la cui natura è ragionevole supporre la presenza di un impatto positivo nei confronti della collettività. Tale scelta di metodo, ha permesso di valorizzare più fedelmente il contributo delle cooperative al benessere delle comunità di riferimento, mettendo in luce valori differenti rispetto a quelli che si sarebbero ottenuti se, come effettuato in riferimento al 2019, si fosse considerato nel calcolo il valore dei servizi commissionati da Enti Pubblici e/o a maggioranza pubblica.

Con riferimento all'anno 2021, l'indice SROI per il Consorzio si attesta su valori per lo più in linea con quelli dell'anno precedente. Tuttavia, è stato analizzato come la variazione percentuale (positiva o negativa) rispetto al valore rilevato nel 2020 di una data variabile sia risultato associato alle variazioni riscontrate nelle altre componenti di Input e Outcome dello SROI e dell'indice SROI stesso.

In particolare, l'incremento del valore totale del fatturato nel 2021 è risultato positivamente e significativamente associato ad un incremento delle voci di Input, Outcome, servizi erogati a beneficio della collettività e lavoratori assunti, seppure con una diversa intensità.

Il legame maggiore è quello tra fatturato e variazione degli input (determinati sia da un aumento della quota degli stipendi che dei costi di gestione). Dunque, in generale, le variazioni nell'indice SROI non sono associate al semplice incremento o decremento del volume di ricavi, ma questo interagisce con l'indice in modo mediato, attraverso il suo legame con altre componenti, di natura non solo economica ma anche sociale.

Quanto appena rilevato rafforza la teoria secondo la quale la metodologia SROI consenta di misurare gli impatti delle attività sulla collettività in un'ottica multidimensionale e sociale, non meramente economica.

Allo stesso modo, è stato possibile rilevare come il fatturato sia associato in modo trascurabile con le variazioni nel numero di lavoratori svantaggiati assunti, evidenziando le prassi delle cooperative a preservare la stabilità occupazionale delle categorie più deboli ed a garantire l'espletamento delle complesse azioni di inserimento lavorativo, prescindendo così dalle fluttuazioni di mercato cui è tipicamente soggetta la compagine lavorativa non appartenente a categorie svantaggiate.

Quanto agli esiti dell'analisi per Solidarietà Cooperativa Sociale, stante la notevole eterogeneità delle cooperative partecipanti all'indagine, al fine di formulare considerazioni quanto più attendibili possibili, è risultato opportuno parametrare i valori SROI del triennio 2019-2021 della cooperativa a quelli ottenuti da un insieme di cooperative similari ad essa per dimensioni, estrapolando la media dei loro indici SROI e ponendola quale benchmark di analisi.

I dati esposti in tabella restituiscono valori di SROI per la cooperativa Solidarietà per lo più in linea con quelli del benchmark. Ciò che emerge è una differenza in termini di trend dell'indice nel triennio oggetto di indagine: mentre per le cooperative assunte come parametro di confronto, il trend è di miglioramento nel 2020 e flessione nel 2021, per Solidarietà si registra una flessione nel 2020 e un nuovo incremento nel 2021, ma non sufficiente a raggiungere e superare i livelli del 2019 (con conseguente variazione negativa nel triennio complessivamente considerato, pari al -7%). Entrambi, in controtendenza con il dato complessivo del consorzio, hanno fatto registrare una variazione negativa nel triennio complessivamente considerato.

#### *3.3.2 VALORE SOCIALE TOTALE GENERATO*

L'analisi ha inoltre permesso di mettere in luce altri indicatori particolarmente significativi, quale ad esempio il **valore sociale totale generato** inteso quale quantificazione del valore



### 3. CASE STUDY – SROI COOB E SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE

sociale dell'operato di tutte le cooperative del Consorzio coinvolte nel percorso di valutazione dell'impatto sociale.

Essendo l'indicatore calcolato considerando i medesimi parametri utilizzati per l'indici SROI, ma espressi in valore assoluto, è possibile ribadire le considerazioni prima effettuate.

#### **VALORE SOCIALE TOTALE: CONSORZIO COOB**

<b>CONSORZIO COOB</b>			
	<b>2019 (n.26)</b>	<b>2020 (n.30)</b>	<b>2021 (n.32)</b>
OUTCOME	152.225.122	201.929.319	241.363.658
INPUT	90.112.787	103.773.561	143.673.638
<b>VALORE SOCIALE</b>	<b>61.923.537</b>	<b>98.155.757</b>	<b>97.690.020</b>

*Tabella 8 - Valore Sociale Totale 2019-2021 COOB*

L'analisi condotta a livello di Consorzio è stata replicata per Solidarietà Cooperativa Sociale evidenziando la quota di valore sociale totale netto generato dalla stessa nel triennio oggetto di indagine.

#### **VALORE SOCIALE TOTALE: SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE**

<b>SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE</b>			
	<b>2019 (n.26)</b>	<b>2020 (n.30)</b>	<b>2021 (n.32)</b>
OUTCOME	7.629.962	6.686.808	13.625.391
INPUT	3.849.355	4.072.072	7.410.374
<b>VALORE SOCIALE</b>	<b>3.780.607</b>	<b>2.614.735</b>	<b>6.215.016</b>

*Tabella 9 - Valore Sociale Totale 2019-2021 Solidarietà Coop. Soc.*

I valori esposti in tabella evidenziano un trend costantemente in crescita. Questo è frutto del forte sviluppo in termini di incremento di fatturato derivante dall'acquisizione dell'appalto di gestione dei servizi di front-office e back-office sanitario per le aziende sanitarie toscane, avvenuto nel corso del 2020, che ha portato ad una crescita del Valore della Produzione dal 2020 al 2021 di circa il 90%.

Volendo rapportare il risultato della cooperativa a quello del consorzio nel suo complesso, è possibile evidenziare che Solidarietà incide in media nel triennio per circa il 6% sul valore sociale totale netto generato dal Consorzio.

#### **3.3.3 BENEFICIO NETTO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

Ulteriore indicatore ottenuto per mezzo dell'indagine è il **Beneficio Netto per la Pubblica Amministrazione** calcolato, come precisato in precedenza, per mezzo del metodo Valoris.

<b>CONSORZIO COOB</b>			
	<b>2019 (n.26)</b>	<b>2020 (n.30)</b>	<b>2021 (n.32)</b>
BENEFICI PER LA PA	13.528.928	17.731.177	21.213.406
COSTI PER LA PA	3.811.518	5.162.343	6.539.213
<b>BENEFICIO NETTO PER LA PA</b>	<b>17.340.446</b>	<b>12.568.833</b>	<b>14.674.192</b>

*Tabella 10 - Beneficio Netto per la PA 2019-2021 COOB*

### 3. CASE STUDY – SROI COOB E SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE

<b>SOLIDARIETA' COOPERATIVA SOCIALE</b>			
	2019	2020	2021
BENEFICI PER LA PA	929.952	713.794	1.059.360
COSTI PER LA PA	245.168	234.202	424.604
<b>BENEFICIO NETTO PER LA PA</b>	<b>684.783</b>	<b>479.591</b>	<b>634.755</b>

*Tabella 11 - Beneficio Netto per la PA 2019-2021 Solidarietà Coop. Soc.*

Il Beneficio Totale Netto per la Pubblica Amministrazione, a livello di Consorzio e di cooperativa Solidarietà, risulta sempre positivo in ciascun anno oggetto di indagine.

L'analisi ha permesso di determinare altresì il valore del risparmio giornaliero per la PA generato, in media, per ciascuno dei lavoratori coinvolti nei percorsi di inserimento lavorativo dalle cooperative del consorzio che di anno in anno hanno partecipato all'indagine.

Le differenze in termini di valori complessivi annuali/giornalieri dipendono tanto dalle performance delle cooperative (esempio: IVA generata), quanto dalla differente configurazione delle tipologie di svantaggio rappresentate nella compagine lavorativa.

Complessivamente, per il 90% delle cooperative considerate, il risparmio medio giornaliero oscilla tra i 15 ed i 30 euro al giorno per ogni singolo lavoratore con svantaggio incluso nelle cooperative consorziate stesse

## CONCLUSIONI

Tutto il lavoro di ricerca e implementazione del sistema di valutazione dell'impatto sociale mediante l'utilizzo del metodo SROI ha permesso di apprezzarne i **benefici** in termini di sinteticità degli indicatori, di buone capacità di comunicazione dell'impatto, di capacità di misurare obiettivi di medio-lungo periodo, di possibilità di comparare la performance dell'organizzazione nel tempo.

Tuttavia, lo sviluppo ed il perfezionamento di vari aspetti nella strutturazione dell'indagine, hanno fatto emergere al contempo alcuni **limiti**, riassumibili come segue.

Anzitutto, in linea con quanto rilevato a livello teorico, il metodo richiede – per la sua elevata complessità – l'intervento ed il supporto, almeno in fase iniziale, di esperti e consulenti specializzati in materia. Il caso di studio del Consorzio COOB ha confermato questa esigenza, avendo lo stesso richiesto il supporto di ARCO (Action Research for CO-Development), quale centro di ricerca di PIN S.c.r.l. – Polo Universitario "Città di Prato".

Inoltre, la metodologia esclude le variabili qualitative monetizzabili, dovendosi affidare alle c.d. proxy per esprimere in valore monetario delle variabili prettamente qualitative.

Altresì, l'indicatore SROI sconta la forte eterogeneità di applicazione che non consente di comparare i risultati di organizzazioni diverse. Questo limite è stato sperimentato anche nel presente lavoro, potendo Solidarietà Cooperativa Sociale confrontare i propri risultati con sole 4 cooperative sul totale delle cooperative del consorzio partecipanti all'indagine, considerate simili per dimensioni e/o per settori di attività.

Infine, nella sottrazione di potenziali effetti di spiazzamento, deadweight, attribuzione e drop-off per ottenere il valore monetario finale degli impatti prodotti, occorre tener presente che, pur avendo rilevato dati in maniera accurata, risulta comunque molto complesso quantificare questi effetti in contesti caratterizzati da esistenza di relazioni e pluralità di soggetti.

Stanti questi limiti, si è riflettuto sull'opportunità per il futuro di integrare l'attuale metodologia utilizzata con altri strumenti, in grado di cogliere gli aspetti che sfuggono alla stessa.



Figura 3 - Community Index

Una possibile risposta a questa esigenza può essere rappresentata dal **Community Index**, elaborato da AICCON - Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit.

**“Il Community Index (C-Index)** rappresenta uno strumento strategico per le istituzioni non profit, ma anche per tutte le altre tipologie di organizzazioni (comprese quelle for profit), che si riconoscono nei principi dell’Economia Sociale e Civile e, più in generale, nel paradigma della sostenibilità integrale. Il C-Index nasce con l’obiettivo di analizzare, valutare e migliorare la qualità e la rilevanza della relazione con la/e propria/e comunità di riferimento.”<sup>30</sup>

<sup>30</sup> A.Baldazzini, L.De Benedictis, S.Miccolis, P.Venturi, S.Zamagni, AICCON – Community Index per misurare il valore e la qualità dei soggetti comunitari.

Il Community Index è il risultato di un percorso di ricerca che ha portato alla realizzazione di:

- un framework basato su **4 dimensioni** (identitaria, inclusiva, ecosistemica e trasformativa)
- **12 sotto-dimensioni** (3 per ogni dimensione) per capire i principali ambiti di analisi in base ai quali osservare la relazione tra organizzazione e comunità di riferimento;
- **un cruscotto di indicatori**, basato su specifici pesi e soglie che tengano conto delle diverse caratteristiche delle organizzazioni oggetto di interesse. Tale dashboard interattiva permette di raccogliere, elaborare e visualizzare dati quali-quantitativi relativi ad un anno solare, attribuendo un punteggio da 0 a 10 ad ognuna delle 12 sotto-dimensioni, al fine di fornire un quadro d'insieme del grado di raggiungimento della missione comunitaria da parte dell'organizzazione

Questo percorso non si traduce in una semplice raccolta, elaborazione e restituzione del dato, ma può rappresentare un vero e proprio percorso di *capacity building* per le organizzazioni coinvolte che mira a creare consapevolezza all'interno e all'esterno sui temi oggetto di interesse. Il vero punto di forza del modello è la sua "**modularità**" ed adattabilità alle specifiche esigenze delle organizzazioni, così che:

- il **solo quadro concettuale**, senza dati e informazioni, può offrire una guida e fungere da orientamento strategico. Le organizzazioni possono utilizzare una o più dimensioni combinate del framework, in base alla loro volontà di focalizzarsi su specifiche aree. Ad esempio, è possibile considerare la dimensione inclusiva e le sue sotto-dimensioni quale traccia per la progettazione e realizzazione di percorsi partecipativi;

- i **solli indicatori quali-quantitativi** potrebbero essere di interesse per le organizzazioni, indipendentemente dal quadro concettuale di riferimento, ad esempio valorizzando gli indicatori all'interno di percorsi di rendicontazione sociale - Bilancio Sociale o di sostenibilità - e di VIS nell'accesso a finanziamenti, contributi e altre opportunità di sviluppo promosse da enti pubblici o privati.

Dunque, gli intenti strategici che caratterizzano il valore d'uso dello strumento possono essere così riassunti:

- **orientamento strategico**;

- **miglioramento del clima organizzativo** mediante alimentazione della motivazione delle persone che operano all'interno dell'organizzazione. Ciò attraverso il loro coinvolgimento nel percorso di implementazione dello strumento, al fine di renderli consapevoli del valore generato dalla propria realtà;

- **miglioramento della visibilità e della reputazione dell'organizzazione**, utilizzando il Community Index quale strumento di dialogo con la comunità di riferimento, anche ipoteticamente in ottica di fundraising, superando di fatto i limiti presentati dagli attuali sistemi di valutazione dell'impatto sociale utilizzati e integrando l'analisi per far sì che la stessa sia davvero rappresentativa della trasformazione agita dall'organizzazione a vantaggio del contesto in cui opera, evidenziando il reale contributo alla generazione del valore aggiunto e sociale.

## GLOSSARIO

<p><b>Analisi di sensitività</b> Processo con il quale viene valutata la sensitività del modello SROI a eventuali variazioni nelle variabili.</p>	<p><b>Indicatore dell'outcome</b> Misura ben definita di un outcome.</p>	<p><b>Proxy</b> Approssimazione monetaria di un valore per il quale non è possibile ottenere una misura esatta.</p>
<p><b>Attribuzione</b> Valutazione di quanto l'outcome possa essere attribuito all'azione di altre organizzazioni o persone.</p>	<p><b>Input</b> risorse di diversa natura (denaro, competenze e tempo di individui e organizzazioni, edifici e altri beni fissi come macchinari) impiegate nelle attività, ovvero il lavoro intrapreso utilizzando le risorse con lo scopo di fornire il risultato desiderato</p>	<p><b>Spiazzamento</b> Valutazione di quanto l'outcome generato dalle attività analizzate abbia spiazzato altri outcome.</p>
<p><b>Deadweight</b> Misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuto anche se le attività analizzate non avessero avuto luogo.</p>	<p><b>Materialità</b> L'informazione si considera materiale se la sua omissione ha la capacità di influenzare le decisioni dei lettori e degli stakeholder.</p>	<p><b>Stakeholder</b> Persone, organizzazioni o entità che sperimentano un cambiamento positivo o negativo come risultato delle attività analizzate.</p>
<p><b>Drop-off</b> Diminuzione dell'outcome generato con il passare del tempo.</p>	<p><b>Monetizzare</b> Assegnare valore finanziario a qualcosa.</p>	<p><b>Tasso di sconto</b> Tasso di interesse usato per scontare al valore attuale i costi e i benefici futuri.</p>
<p><b>Durata</b> La durata (espressa normalmente in anni) di un outcome a seguito di un intervento, come ad esempio la permanenza di un beneficiario in un nuovo posto di lavoro.</p>	<p><b>Outcome</b> effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali) osservabili nel medio-lungo periodo (da 3 a 10 anni) raggiunti o presumibili degli output dell'intervento (azione, progetto, programma).</p>	<p><b>Valore Attuale Netto</b> Valore - attualizzato - che si prevede nel futuro, a cui viene sottratto l'investimento necessario a realizzare le attività.</p>
<p><b>Impatto</b> Risultati indiretti della propria azione. Effetti e cambiamenti realizzati sugli individui in generale rispetto ai territori ed al contesto generale oggetto dell'attività</p>	<p><b>Output</b> prodotti, beni capitali e servizi risultanti da un intervento, ovvero, i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione</p>	

## **BIBLIOGRAFIA**

*La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi* - F. Perrini, C. Vurro

*Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali* - S. Zamagni, P. Venturi, S. Rago

*INT/721 Parere sul tema "La misurazione dell'impatto sociale"* - CESE

*DDL Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale, n.1870, Senato della Repubblica* - Governo Italiano

*Measuring Social Impact* - Nicholls A., Nicholls J., Paton R.

*Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale - Legge n.106 del 6 giugno 2016* - Governo Italiano

*La valutazione dell'impatto sociale nel Terzo Settore. Il posizionamento scientifico di Euricse e il metodo ImpACT* - S.Depedri

*Decreto 23 luglio 2019 "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore"* - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

*Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo Cgm.* - P. Venturi, F. Zandonai

*Il Terzo Settore nella prospettiva dell'economia civile", Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia.* - G. Ambrosio, P. Venturi

*Forces for Good: The Six Practices of High- Impact Nonprofits.* - L.R. Crutchfield, H.M. Grant

*Approcci proposti per la misurazione dell'impatto sociale.* - GECES

*Principles for the Evaluation of Development Assistance* - OECD

*La valutazione di impatto sociale degli enti del Terzo Settore.* - S.Rago, Studio Romboli Società Benefit

*Bilancio Sociale 2022* – COOB Consorzio Cooperative Sociali per l'Inclusione lavorativa

*Accounting for social return on investment (SROI): The costs and benefits of family-centred care by the Ronald McDonald House Charities.* - Bellucci M., Nitti C., Franchi S., Testi E., Bagnoli L.

*Investing in Volunteering: Measuring Social Returns of Volunteer Recruitment, Training and Management.* - G.Manetti, M.Bellucci, E.Como, L.Bagnoli

*Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore.* - L. Berardi, G. Bellante, M.A.Rea

*La valutazione dell'impatto sociale? Farla divenire uno strumento utile.* - S.Depedri

*Valutare per dare valore.: l'impatto sociale del Terzo Settore. Il metodo Valoris* - E.Chiaf

*AICCON – Community Index per misurare il valore e la qualità dei soggetti comunitari.* - A.Baldazzini, L.De Benedictis, S.Miccolis, P.Venturi, S.Zamagni

## **SITOGRAFIA**

<https://www.coob.it/>

<https://solidarietacooperativa.it/>