

Giorgia Bonaga, Giulio Ecchia,  
Riccardo Prandini, Paolo Venturi

## Finanza d'impatto sociale

Istituzioni, capacity building  
e governance per l'innovazione

**VITE PARALLELE**

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

Collana diretta da Riccardo Prandini



**FrancoAngeli** 

# VITE PARALLELE

---

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

---

Collana di Sociologia a cura di Riccardo Prandini

---

La società che generò come suo modo di auto-descrizione la sociologia – e che è poi diventata società moderna – sta mutando a ritmi così accelerati che è possibile prevederne solo l'imprevedibilità.

Al limite del pensabile esiste già una società mutagena, capace cioè di mutare i suoi stessi elementi costitutivi, in particolare gli esseri umani e le loro forme di comunicazione, sostituendoli con altro. Ma questa società – caratterizzata dalla potenza di un impianto tecno-scientifico pervasivo, dallo sviluppo accelerato dei nuovi media, dall'alba di una civiltà robotica assistita da forme di computazione artificiali, dalla reticolazione comunicativa del globo – convive con la persistenza e il ritorno di culture e modi di vita arcaici. È in questo unico globo – nebulizzato in molteplici e dissonanti di sfere di significato – in questa *unitas multiplex* confliggente, in questo poliedro complesso che coesistono le "Vite parallele".

Vite che scorrono indifferenti le une alle altre, che si sfiorano, si scontrano, si ibridano, convivono, si arricchiscono, si eliminano, si amano, generano nuova vita e morte. Vite incluse ed escluse nel sociale istituito; vite piene e vuote di significato; vite di scarto e d'abbondanza; vite culturalmente egemoni e subalterne; vite sane e malate; vite comunicanti e incomunicanti; vite abili e diversabili; vite che si nutrono di trascendenza e di immanenza; vite semplici e complesse; vite umane, disumane e post-umane; vite libere e schiave; vite in pace o in guerra; vite felici e infelici; vite naturali e artificiali, vite reali e virtuali, vite che abitano in un luogo o ovunque; vite connesse o sconnesse. Queste "Vite parallele" possono manifestarsi in spazi geopolitici diversi e separati, ma anche nello stesso spazio sociale, dentro a una sola a organizzazione, a una famiglia, a una stessa vita personale. Vite molteplici che non possono più fare affidamento su una sola definizione della realtà, da qualsiasi voce essa provenga. Ordini sociali che debbono fondarsi su una realtà fatta di possibilità e di contingenze, di livelli diversi che si intersecano, ibridano, intrecciano o che si dividono, fratturano e sfilacciano. Ordini che sono irritati costantemente dal disordine: ordini dove l'incontro può sempre trasformarsi in scontro e dove dagli scontri possono nascere costantemente incontri.

Queste “Vite parallele” necessitano di un nuovo modo di pensare il sociale, le sue linee di faglia, le sue pieghe, le sue catastrofi, i tumulti che fanno emergere nuove e inattese realtà. Una sociologia in cerca di una ontologia del sociale specifica; di metodi adatti per analizzarla e di teorie sufficientemente riflessive da comprendere se stesse come parte della realtà osservata. Una sociologia che sappia riacquisire uno spazio di visibilità nel dibattito pubblico, intervenendo con conoscenze solide, ma anche con riflessioni e proposte teoriche critiche e immaginative.

La Collana ospiterà saggi e ricerche che sapranno connettersi ai temi appena esplicitati, con particolare attenzione ai giovani ricercatori, ma anche a traduzioni di opere che siano di chiaro interesse per lo sviluppo del programma.

---

## VITE PARALLELE

---

è una Collana diretta da Riccardo Prandini.

I testi sono sottoposti a una Peer Review double blind.

---

## Comitato scientifico:

---

**Maurizio Ambrosini** (Università di Milano) - **Andrea Bassi** (Università di Bologna) - **Maurizio Bergamaschi** (Università di Bologna) - **Vando Borghi** (Università di Bologna) - **Paola Borgna** (Università di Torino) - **Matteo Bortolini** (Università di Padova) - **Alberto Cevolini** (Università di Modena e Reggio Emilia) - **Giancarlo Corsi** (Università di Modena e Reggio Emilia) - **Andrea Cossu** (Università di Trento) - **Luca Diotallevi** (Università di Roma Tre) - **Luca Fazzi** (Università di Trento) - **Rosangela Lodigiani** (Università Cattolica di Milano) - **Tito Marci** (Università di Roma, Sapienza) - **Luca Martignani** (Università di Bologna) - **Antonio Maturo** (Università di Bologna) - **Giorgio Osti** (Università di Trieste) - **Emmanuele Pavolini** (Università di Macerata) - **Luigi Pellizzoni** (Università di Pisa) - **Massimo Pendenza** (Università di Salerno) - **Luigi Tronca** (Università di Verona).

---

Giorgia Bonaga, Giulio Ecchia,  
Riccardo Prandini, Paolo  
Venturi

## **Finanza d'impatto sociale**

Istituzioni, capacity building  
e governance per l'innovazione

**VITE PARALLELE**

---

IBRIDAZIONI E SOCIETÀ MUTAGENA

---

Collana diretta da Riccardo Prandini

---

**FrancoAngeli** 

Il volume è stato pubblicato con il contributo della Fondazione Alma Mater di Bologna e di AICCON – Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit di Forlì

In copertina: William Mewes, Street Art – Sketch on the outside wall of a shop in Glasgow  
[https:// www.flickr.com/photos/theghostofgraingertown/17208851189](https://www.flickr.com/photos/theghostofgraingertown/17208851189)

Copyright © 2023 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>*

# Indice

<b>Introduzione</b> , di <i>Riccardo Prandini</i>	pag.	9
<b>Il Social Impact Investing e le sue “ambiguità strategiche”</b> : l’emergere, lo sviluppo e l’istituzionalizzazione di un nuovo “campo” sociale, di <i>Riccardo Prandini</i>	»	17
<b>La triade dell’impatto: definire un approccio operativo per la finanza ad impatto</b> , di <i>Alice Borrello, Veronica Chiodo e Chiara Cremasco</i>	»	60
<b>Sociologia del SII: codice, programmi, accoppiamenti strutturali, organizzazioni e dispositivi sociotecnici</b> , di <i>Riccardo Prandini</i>	»	81
<b>Il diritto amministrativo come ambiente che promuove l’innovazione attraverso politiche di impatto sociale</b> , di <i>Luciano Gallo</i>	»	124
<b>Co-progettazione e valutazione d’impatto sociale. Profili giuridici e prospettive per una nuova stagione di politiche orientate all’innovazione sociale</b> , di <i>Alceste Santuari e Paolo Venturi</i>	»	141
<b>Social Investment Readiness: percorsi di Capacity Building per le imprese sociali</b> , di <i>Giorgia Bonaga, Giulio Ecchia, Sara Rago e Paolo Venturi</i>	»	165
<b>Principali modelli di valutazione dell’impatto sociale e attuali applicazioni nella finanza ad impatto</b> , di <i>Giorgia Bonaga e Sofia Aurora Sicilia</i>	»	183

<b>Costituire e governare le Partnership del SII. Una riflessione sui Social Outcome Contract</b> , di <i>Riccardo Prandini e Matteo Orlandini</i>	pag.	205
<b>I Social Impact Bond sono un modo efficace per incoraggiare l'innovazione sociale nella fornitura di servizi pubblici?</b> , di <i>Chris Fox</i>	»	257
<b>Notizie sugli autori</b>	»	281

Sul fatto che il mondo della finanza e quello dell'aiuto sociale – prima istituzionalizzato nel *welfare state*, poi nel cosiddetto terzo settore e oggi nell'impresa sociale – abbiano vissuto nel Novecento e fino ad oggi “vite parallele” non vi sono molti dubbi. Un autore classico, capace di accumunare visioni politiche e sociali molto diverse, Karl Polanyi, nel suo famoso studio sul *La grande trasformazione*, aveva individuato addirittura tre forme diverse di integrazione e scambio sociale che sarebbero diventate rappresentative di tre sfere istituzionali quasi impermeabili: la reciprocità (tra reti di nodi simmetrici), la redistribuzione (tra un settore centralizzato e le sue periferie) e lo scambio (di mercato). Lo stesso Polanyi contribuì non poco a considerare le tre forme come in un rapporto di reciproca esclusione, descrivendo la diffusione ottocentesca e poi novecentesca dell'economia di mercato capitalistica e liberista, come un vanto e proprio pericolo per l'ordine sociale. A questo pericolo la società, dopo aver subito in un primo momento la colonizzazione dalla ideologia economista, reagiva inventando soluzioni che riportavano l'economia ad avere un radicamento nella società. Soprattutto il lavoro, la moneta e la terra, non potevano essere commercializzati dai mercati, bensì controllati da istituzioni collettive pubbliche. Il Novecento si è incaricato – mediante le ideologie sociopolitiche del liberismo, del comunismo e del fascismo – di mostrare come l'ordine sociale fosse non solo instabile, bensì abitato da profondi conflitti di “valore”. Due Guerre mondiali, il lungo periodo della Guerra fredda e dei blocchi contrapposti hanno testimoniato di uno scontro tra visioni politiche ed economiche che quasi portarono allo scontro nucleare. Con il crollo del Muro di Berlino, dovuto al collasso dell'Urss, è sembrato invece che quei mondi paralleli avessero lasciato spazio a una unica e sola “storia”: quella di una economia di mercato regolata entro democrazie liberali. Quanto questa visione fosse semplicistica e ideologica, lo mostra ogni giorno la contemporaneità che sta ricomponendo a livello globale uno scontro tra “Imperi”.

Rimane invece una modalità d'osservare la realtà delle società attuali più sobria, ma anche più adeguata. Le società – nazionali e globale – si differenziano funzionalmente. I sottosistemi sociali creano la loro realtà processando le comunicazioni secondo codici peculiari, ognuno dei quali presiede un campo di attività che riconosce gli altri ma che, simultaneamente, mantiene la propria autonomia. La società attuale è plurale, policontesturale e lascia spazio a diversi modi di fare “società”. L'economia, la politica, l'arte, la sanità, la formazione, il diritto, la religione, la morale, la famiglia, i mass media, etc., operano secondo le loro logiche senza il bisogno di un “centro” o di un “vertice” sociale. La società è integrata laddove ognuno di questi sottosistemi può continuare a operare secondo la sua logica, senza interferire in quella degli altri.

Sembrirebbe allora che, secondo questa teoria, non sia possibile alcun rapporto tra finanza e aiuto sociale. Per dirla in modo prosaico: la finanza dovrebbe solo accrescere il capitale, indifferente ad ogni altro principio; così come l'aiuto sociale dovrebbe aiutare chi ha difficoltà, a prescindere da qualsiasi altra rilevanza. Nella realtà però, le cose vanno diversamente: sembra

emergere una finanza d'investimento e d'impatto sociale. Come spiegarlo? Se si lasciano perdere sia le improbabili e parecchio *naïves* narrazioni dell'emergere di una nuova e salvifica "economia sociale", sia quelle ancora più inadeguate che sono capaci di vedere solo l'espansione di un neoliberalismo capace di tutto e causa di tutti i mali, allora rimangono poche alternative. Per provare a dare spiegazioni più solide occorre la capacità di mantenere simultaneamente uno sguardo fisso sull'operare autonomo di finanza di mercato e di aiuto sociale, da un lato, e sui loro strani accoppiamenti strutturali. Ne deriva un tentativo di leggere come è possibile l'ordine sociale in un contesto dove il pluralismo e la diversità istituzionali rimangono fondamentali per garantire libertà, ma anche dove la loro connessione genera modalità creative e inattese di "fare società".

# Social Investment Readiness: *percorsi di Capacity Building per le imprese sociali*

di *Giorgia Bonaga, Giulio Ecchia, Sara Rago e Paolo Venturi*

## 1. Che cosa significa essere *investment-ready* nel settore *impact*

Obiettivo del presente capitolo è quello di identificare e descrivere gli elementi chiave per la costruzione di un percorso di capacity building rivolto alle imprese sociali (lato della domanda della finanza ad impatto sociale) finalizzato a strutturare modelli di intervento, business e governance sufficientemente robusti a determinare soggetti dell'imprenditorialità sociale *investment-ready*.

Lo sviluppo di un mercato degli investimenti sociali si basa sulla convinzione che esistano organizzazioni in grado di produrre risultati sociali e che per alcuni sostenitori, investire per finanziare tali risultati, possa anche tradursi in un ritorno finanziario.

A queste imprese sono dunque richieste capacità non solo finanziarie e gestionali, ma anche (e soprattutto) organizzative. Eppure, sembra prevalere l'offerta di programmi orientati allo sviluppo di competenze finanziarie piuttosto che a supporto della produzione di affidabili e solidi risultati sociali. L'ecosistema della finanza sociale, dunque, pare non incentivare le organizzazioni a rinforzare queste specifiche competenze.

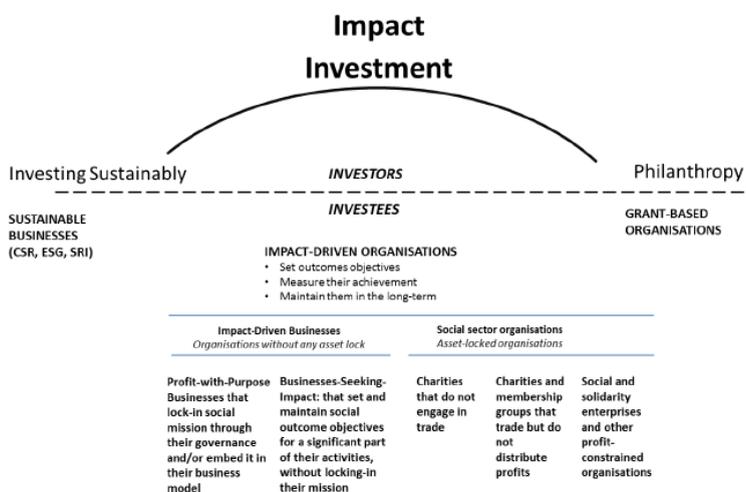
Nel mercato della finanza sociale esistono diverse tipologie di organizzazioni candidate agli investimenti; pur avendo tutte obiettivi sociali, esse variano in base al differente contributo che sono in grado di dare all'economia locale, alla società e alla loro capacità di generare risultati sociali significativi.

Secondo il Rapporto dell'*UK National Advisory Board* (2014) sono identificabili tre macrocategorie, ipotizzate non in base alla forma giuridica, ma alle diverse modalità di perseguire risultati sociali (fig. 1).

*a) Imprese sostenibili (CSR, ESG, SRI):* organizzazioni che si impegnano a orientare una parte dei profitti in favore di una causa sociale, spesso perseguita da un'altra organizzazione indipendente. In questo caso, l'organizzazione che dona non ha una responsabilità diretta per la realizzazione dei risultati sociali.

- b) *Imprese con rilevanti obiettivi di outcome (Profit with Purpose)*: organizzazioni che si impegnano a produrre risultati sociali (o almeno output sociali) al passo con le vendite o la fornitura di servizi. Ad esempio, imprese che impiegano persone vulnerabili nella forza lavoro o che producono e distribuiscono un prodotto necessario a risolvere uno specifico problema sociale.
- c) *Imprese sociali*: organizzazioni le cui attività producono risultati sociali e la cui capacità di generare entrate dipende dalla loro capacità di produrre costantemente tali risultati. Questa tipologia spesso necessita di sovvenzioni pubbliche o private. Ad esempio, imprese che assumono disoccupati di lunga data allo scopo di ridurre lo svantaggio economico e sociale che li caratterizza (es. ex detenuti, esodati ecc.).

Fig. 2 – Continuum della Finanza di impatto



Fonte: OECD Social Impact Investment Report, 2014

Tutte le tre categorie includono imprese eleggibili per un investimento sociale; tuttavia, le prime due potrebbero candidarsi anche ad un investimento più tradizionale.

Ciò che appare evidente è che nelle imprese sociali, la capacità di realizzare rendimenti finanziari dipende dalla loro capacità di produrre outcome sociali tangibili e misurabili (e distinti dagli output). Per produrre in modo affidabile tali risultati sono necessarie specifiche capacità di gestione della performance sociale che i potenziali investitori dovrebbero essere in grado di identificare.

Tutti e tre i modelli hanno un valore per l'economia e possono produrre risultati sociali significativi. L'ecosistema della finanza d'impatto dovrebbe preoccuparsi di sviluppare capacità specifiche per tutti e tre i modelli, tenendo presente però che non hanno tutti le stesse esigenze. Il rischio, infatti, è quello di orientare percorsi di capacity building per lo sviluppo di capacità richieste dai profili *investment readiness*, mettendo in secondo piano quelle relative al profilo *impact readiness*.

### 1.1 Dall'Investment readiness all'Impact readiness

Dal 2010, c'è stato un crescente interesse per il tema dell'*investment readiness* – in particolare per la ricerca di parametri idonei a determinare l'investibilità di un'impresa.

L'investibilità è, in una certa misura, negli occhi di chi guarda, e varia da investitore a investitore. Numerose ricerche realizzate intervistando investitori sociali e intermediari finanziari hanno rivelato che spesso è l'intuizione a guidare la selezione della mission sociale su cui investire (Hazenbergh et al., 2014).

Oltre a ciò, le decisioni si basano sulla “segnalazione degli obiettivi sociali” da parte delle imprese e, talvolta, su valutazioni ex ante. In generale, ci si limita a testare la logica sottesa ad una ben formulata Teoria del Cambiamento, raramente ci si interroga sulla presenza di competenze specifiche per la produzione e gestione di risultati sociali.

La prontezza agli investimenti sociali, dunque, è spesso definita a partire dai parametri classici della finanza tradizionale. L'attenzione è maggiormente posta sulle capacità finanziarie e di gestione dell'impresa, sul suo potenziale di crescita e sviluppo sul territorio (contabilità finanziaria, modellizzazione del flusso di cassa, ecc.). La tendenza sembra essere quella di utilizzare l'*investment readiness* come misura di *proxy* generica per lo sviluppo di programmi di capacity building di successo.

Ciò che viene trascurato attualmente nei programmi di capacity building è il profilo *impact readiness*. Esso include la capacità di un'organizzazione di produrre i suoi risultati sociali (ad es. un'occupazione stabile e prolungata per i disoccupati di lungo periodo) e indica la sua capacità di scalare (come l'espansione in nuove località) una volta dimostrati i risultati raggiunti.

La capacità di produrre risultati sociali necessita delle seguenti definizioni ex ante:

- set di risultati sociali di breve e lungo termine da raggiungere;
- popolazione target che l'organizzazione servirà;
- definizione del programma/progetto a partire dall'evidenza.

Tale modello orientato ai risultati dovrà quindi essere reso operativo dall'impresa attraverso una buona gestione della performance sociale, non solo di quella gestionale-organizzativa. Ciò richiede ad oggi capacità specifiche e spesso trascurate dai programmi di capacity building.

Le organizzazioni dei primi due modelli non hanno bisogno di dedicare risorse significative allo sviluppo delle loro capacità di produrre risultati sociali e la loro priorità è quella di crescere garantendo al contempo competenze finanziarie e di gestione per rendere sostenibile la loro crescita salvaguardando le loro mission sociali.

I modelli *imprese sociali* invece, progrediranno più lentamente nello sviluppo di competenze di gestione e organizzazione, dando priorità al raggiungimento dei risultati sociali.

Come si può notare dal proliferare di programmi e fondi di incubazione delle imprese, la maggior parte dei percorsi di capacity building è dedicata alle organizzazioni in fase di avvio (*startup*) o in fase iniziale (*early*). Tuttavia, il profilo *social investment ready* può essere declinato rispetto alle differenti fasi di sviluppo dell'impresa: avvio (*startup/early stage*), sviluppo (*growth stage*) e consolidamento (*later stage*). Questo perché diverse sono le capacità necessarie alle organizzazioni per crescere in modo sostenibile ed essere pronti all'impatto. Tutte le organizzazioni condividono la necessità di sviluppare capacità gestionali e organizzative proporzionate alla fase di sviluppo dell'impresa, che devono essere migliorate e "ridimensionate" man mano che le organizzazioni crescono in dimensioni e complessità.

Le competenze organizzative e gestionali, inoltre, devono essere modulate in base alle capacità di gestione della performance sociale, alla misurazione dei risultati e alla produzione di dati, allo scopo di orientare le risorse verso le attività che producono risultati sociali più efficaci ed efficienti. Lo scopo è quello di mantenere un equilibrio tra le capacità necessarie alla crescita degli esiti e quelle utili alla crescita delle dimensioni, nel rispetto dello stadio di sviluppo in cui un'organizzazione si trova. I bisogni di un'impresa emergente sono ovviamente differenti da quelli di un'impresa matura o in fase di consolidamento.

Più raramente i programmi si concentrano sullo sviluppo di capacità per la generazione di impatto a lungo termine, o sui bisogni delle organizzazioni dopo che l'accordo finanziario è stato concluso.

Vi è, quindi, non solo un gap significativo tra l'uscita da un incubatore e l'accesso a fondi più impegnativi (questo divario viene talvolta chiamato "*Death Valley*" per le organizzazioni sociali), ma anche una reale mancanza di supporto per le organizzazioni che vogliono sviluppare le loro capacità di produrre risultati sociali significativi a lungo termine.

Ciò dovrebbe riguardare anche l'Ente Pubblico, interessato a commissionare con successo servizi pubblici di alta qualità, tramite *Social Impact Bonds*, contratti di *Payment By Results* o contratti a pagamento (*fee for service*).

Tutti e tre i modelli condividono bisogni formativi simili, in particolare nella fase iniziale. Questa sovrapposizione ha probabilmente contribuito a rendere meno visibili i bisogni formativi specifici delle imprese sociali. Inoltre, la “gestione dell’impatto” è un tema relativamente recente, la cui conoscenza è in via di sviluppo se confrontata alle ben più evolute strategie di *scaling*.

Per far crescere l’impatto di un’organizzazione sociale sono necessarie nuove competenze, pratiche e tecniche, certamente più familiari agli operatori del settore sociale, ma di grande interesse per tutte le organizzazioni intenzionate ad offrire servizi di alta qualità.

Gli investitori sociali possono svolgere un ruolo davvero utile per mettere in evidenza queste capacità. Incoraggiare un maggior numero di organizzazioni a sviluppare queste *capabilities* e coinvolgere il governo e altri finanziatori interessati a sostenere percorsi capacitanti basati sull’*Impact investment*, andrà a beneficio dello sviluppo del mercato degli investimenti sociali e di solide imprese sociali, in grado di accettare contratti basati sul risultato e agire come partner erogatori di servizi nei *Social Impact Bonds*.

Questo investimento sociale permetterà principalmente di produrre risultati sociali significativi per più persone, ma consentirà anche alle organizzazioni di continuare a svilupparsi e perfezionare la loro gestione delle performance consentendo una crescita futura degli esiti e della scalabilità. In questo modo, il mercato incontrerà la sua ambizione generale: utilizzare mercati e prodotti finanziari come strumenti per incentivare e guidare la crescita delle organizzazioni che forniscono risultati sociali reali a problemi sociali urgenti.

## 1.2 Le competenze del Social Investment Readiness

Come già evidenziato, per le imprese sociali in particolare, la capacità di produrre risultati sociali è strettamente connessa alla produzione di rendimenti finanziari e sociali. Offrire alle organizzazioni competenze sulla gestione dell’impatto (*impact readiness*), oltre che sulla gestione organizzativa e economico-finanziaria (*investment readiness*), significa quindi aumentare la loro investibilità e sviluppare con successo un mercato degli investimenti sociali.

L’insieme di queste competenze, che potremmo definire *social investment readiness*, garantisce agli investitori pubblici e privati due aspetti:

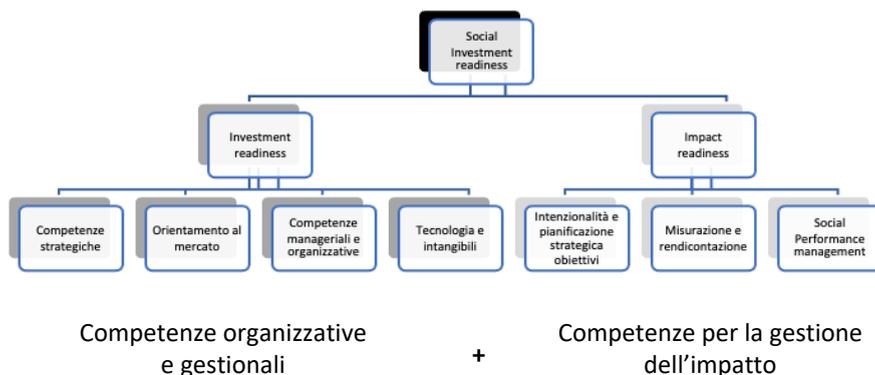
- a) che un’organizzazione sia in grado costantemente di produrre i risultati sociali attesi;
- b) che tali risultati siano replicabili nel tempo indipendentemente dalla tipologia di finanziamento adottato.

Sembra probabile, infatti, che le organizzazioni che hanno assimilato capacità di gestione dell’impatto avranno sempre più probabilità di garantire investimenti futuri; pertanto, l’analisi di competenze relative al *performance management* diventerà una caratteristica della *due diligence* degli investitori sociali.

Allo stesso modo, le organizzazioni che hanno investito tempo e risorse nello sviluppo di queste capacità pre-investimento non solo avranno maggiori probabilità di attrarre investimenti sociali, ma più probabilità di attrarre finanziamenti di tutti i tipi. Questo perché saranno più capaci dei loro pari di ottenere risultati sociali in modo affidabile, al di là della tipologia di investitore/finanziatore.

Si tratta essenzialmente di abbandonare la visione “ristretta” di breve termine, formata negli anni dai tradizionali meccanismi di sovvenzione che ricompensano le organizzazioni senza prove chiare dell’impatto generato, a favore di una visione più ampia e a lungo termine, guidata dagli stimoli di un mercato che lega il ritorno finanziario a chiare evidenze del rendimento sociale.

Fig. 3 – Paradigma del Social Investment Readiness



Fonte: elaborazione degli autori

Il Social Investment *Readiness* è composto da due ambiti:

- *Investment readiness*: fa riferimento allo sviluppo di capacità organizzative e operative delle imprese sociali allo scopo di costruire organizzazioni forti e resilienti, capaci di crescere in modo sostenibile (*Competenze organizzative e gestionali*).

- *Impact readiness*: fa riferimento allo sviluppo di capacità specifiche delle imprese sociali allo scopo di produrre e replicare risultati sociali significativi (*social outcome*), prevedibili e misurabili, per una popolazione definita (*Competenze di impact management*).

Entrambi sono cruciali per sviluppare il mercato degli investimenti sociali, ma le competenze relative alla capacità di gestire l'impatto, spesso trascurate, rappresentano il nucleo identitario e la ragion d'essere degli investimenti di tipo sociale.

### 2.3 Social Investment Readiness check list: *uno strumento di auto-riflessione*

Allo scopo di guidare le imprese sociali nel processo di “capacitazione”, è stato elaborato un questionario ad hoc composto da 57 items, 3 dimensioni e 7 sottodimensioni (*Social Investment Readiness check list*). La *check list* propone alle imprese sociali un percorso autoriflessivo di identificazione delle competenze, sia quelle presenti nell'organizzazione da consolidare, sia quelle non ancora presenti, da acquisire. I risultati consentiranno la progettazione di percorsi di capacity building personalizzati orientati a sviluppare capacità strategiche proporzionate alla fase di sviluppo dell'impresa.

Le tre dimensioni sono così composte:

#### 1. *Profilo dell'impresa.*

La sezione raccoglie i dati identificativi dell'impresa: forma giuridica, settore di servizi in cui opera, caratteristiche dell'investimento ad impatto.

#### 2. *Capacità organizzative e gestionali*

La sezione esplora l'eventuale presenza e livello di maturazione di competenze organizzative e gestionali determinanti per la crescita e lo sviluppo sostenibile dell'impresa (GIIN, 2017). La prima sottodimensione fa riferimento alla presenza di strategie commerciali, di marketing, economico-finanziarie su ampi orizzonti temporali. L'orientamento al mercato dei finanziamenti indaga il livello di conoscenza delle opportunità di finanziamento per la gestione o per lo sviluppo offerto dall'ecosistema della finanza di impatto.

La terza sottodimensione esplora il livello di democraticità e inclusività della governance, rilevando la presenza di particolari figure strategiche per la gestione delle risorse umane e l'intensità dello scambio realizzato con stakeholder e assetholder. L'ultima dimensione è dedicata alla capacità di gestione della proprietà intellettuale e alle competenze tecnologiche e digitali dell'organizzazione.

### 3. Capacità di gestione della performance sociale e dell'impatto - Impact management

La capacità di gestione della performance sociale e dell'impatto è cruciale nella fase post l'investimento. La performance sociale potrebbe essere definita come: "l'insieme dei processi interni attraverso i quali un'organizzazione mantiene e garantisce la produzione coerente di risultati sociali specifici per una popolazione target definita" (Checchi, 2015).

Il processo di performance-impact management è costituito da due parti:

1. *Analisi dei dati*: implica la raccolta dei dati dei singoli clienti/beneficiari per mappare i loro progressi rispetto ai risultati attesi di breve e medio termine. I risultati dovrebbero essere allineati con risultati socialmente significativi per il gruppo target (*benchmark*). I dati devono essere analizzati in tempo reale, consentendo così cicli di feedback continui tra management e operatori sul campo e offrendo la possibilità di riorientare maggiormente le azioni verso i progressi attesi.

2. *Gestione strategica del progetto*: i dati dovrebbero informare l'attività quotidiana degli operatori sul campo, ma dovrebbero anche essere utilizzati dal management per garantire che l'intervento non proceda "alla cieca". Ad esempio, se si riscontra una diminuzione della partecipazione alle attività è possibile modificare in itinere la programmazione includendo attività più coinvolgenti e preservando il coinvolgimento del gruppo target.

Tab. 1 – Social Investment Readiness check list

<b>1. Profilo dell'impresa</b>
1.1. Caratteristiche dell'impresa
1.2. Settore dei servizi/attività e fase di sviluppo dell'impresa
1.3. Caratteristiche dell'investimento ad impatto
<b>2. Capacità organizzative e gestionali (GIIN 2017)</b>
2.1 Competenze strategiche ( <i>Skills</i> )
2.1.1 Livello di innovazione di processo, prodotto, organizzativo e marketing
2.1.2 Presenza di attività di branding, marketing strategico e strategie commerciali
2.1.3 Pianificazione strategie di crescita e relativo orizzonte temporale
2.1.4 Pianificazione economico-finanziaria e relativo orizzonte temporale
2.1.5 Adozione procedure di misurazione e controllo del rischio finanziario
<b>2.2 Orientamento al mercato dei finanziamenti Impact (<i>Finance</i>)</b>
2.2.1 Conoscenza dei propri bisogni finanziari
2.2.2 Modalità di soddisfazione dei bisogni finanziari
2.2.3 Conoscenza degli erogatori specializzati
2.2.4 Conoscenza/esperienza degli strumenti di finanza di impatto

### **2.3 Competenze manageriali e complessità organizzativa (*Governance*)**

- 2.3.1 Organizzazione aziendale e corporate governance
- 2.3.2 Composizione direttivo in base a criteri di democraticità ed eterogeneità
- 2.3.3. Presenza figure strategiche per la gestione delle risorse umane
- 2.3.4. Coinvolgimento degli stakeholder
- 2.3.5 Tipologia stakeholder e assetholder
- 2.3.6 Intensità dello scambio relazionale
- 2.3.7 Presenza e tipologia scambi formalizzati (*PPP, Consorzi, Contratti di rete*)

### **2.4. Tecnologia e intangibili (*Technology*)**

- 1 Presenza di input tecnologici
- 2 Proprietà intellettuale
- 3 Licencing out
- 4 Livello di digitalizzazione
- 5 Livello di tecnologizzazione

## **3. Capacità di gestione della performance sociale e dell'impatto (*Impact management*)**

### **3.1. Intenzionalità e pianificazione strategica degli interventi**

- 3.1.1 Definizione chiara degli obiettivi sociali delle attività
- 3.1.2 Pianificazione sistematica degli obiettivi sociali di breve, medio e lungo termine
- 3.1.3 Definizione chiara della popolazione target
- 3.1.4 Coerenza tra obiettivi sociali e attività

### **3.2. Misurazione e valutazione dell'impatto sociale**

- 3.2.1 Conoscenza metodologie e metriche di misurazione
- 3.2.2 Presenza di sistemi/protocolli di valutazione d'impatto
- 3.2.3 Coinvolgimento enti terzi

### **3.3. Gestione della performance sociale e dell'impatto**

- 3.3.1 Livello di sviluppo e maturazione dei sistemi di monitoraggio e valutazione degli esiti
- 3.3.2 Conoscenza e gestione dei software di raccolta e visualizzazione dei dati
- 3.3.3 Presenza strategie di comunicazione degli esiti
- 3.3.4 Gestione strategica dei risultati

## **2. Ambiti di intervento per lo sviluppo di percorsi di *capacity building***

Mutuando dal progetto *OCSE (2020)* volto a sostenere lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale nei diversi paesi, sono stati individuati i seguenti ambiti su cui costruire un percorso di *capacity building* con le caratteristiche descritte al par. 1., volto a costruire, abilitare e/o consolidare l'intero ecosistema di riferimento di tali soggetti imprenditoriali.

### *1. Cultura dell'imprenditorialità sociale*

La cultura dell'imprenditorialità sociale si riferisce alle tradizioni e alle attività locali, comprese quelle della società civile e delle organizzazioni dell'economia sociale. Ciò si traduce nel tentativo di sviluppare un'attività di sensibilizzazione relativamente al tema dell'imprenditorialità sociale e nella promozione di iniziative da parte della cittadinanza e delle organizzazioni di economia sociale. Allo stesso tempo, contribuisce a questo ambito, il livello di istruzione in materia di imprenditorialità sociale promosso dalle istituzioni adibite a tale funzione, attraverso sia l'apprendimento formale che non formale, così come anche se le Università conducono ricerche in tale settore. Infine, anche la regolarità di raccolta e analisi, nonché la capacità di misurazione dei dati statistici sulle imprese sociali contribuisce alla diffusione della cultura relativamente a tale tematica, fondamentale per comprendere le caratteristiche dei soggetti dal lato della domanda del mercato di investimenti ad impatto sociale.

### *2. Contesto istituzionale*

Il contesto istituzionale si riferisce al sostegno istituzionale allo sviluppo dell'impresa sociale, compresa l'eventuale esistenza di un apposito organismo costituito. Un buon coordinamento tra le agenzie governative e i livelli di governo insieme all'esistenza di una strategia ben pianificata a sostegno dell'imprenditorialità sociale, sviluppata in consultazione con le parti interessate, costituisce un elemento fondamentale nell'infrastrutturazione di un contesto fertile alla crescita e al consolidamento delle imprese sociali.

### *3. Competenze e sviluppo imprenditoriale*

Gli imprenditori sociali, la cui motivazione principale risiede nella generazione di impatto sociale attraverso la realizzazione di attività orientate al perseguimento dell'interesse generale, potrebbero non possedere sempre le competenze per sviluppare un modello imprenditoriale solido. È necessario, pertanto, che il loro ecosistema di riferimento sia in grado di offrire opportunità di crescita mettendo a disposizione iniziative di formazione, coaching e tutoraggio per le diverse fasi di sviluppo delle imprese sociali, da un lato, e attività di rete che, in una dimensione *peer-to-peer*, aiutano le imprese sociali ad apprendere dalle esperienze degli altri, dall'altro.

#### *4. Accesso ai finanziamenti*

L'accesso ai finanziamenti per un'impresa sociale spesso necessita di una mappatura del mercato dei finanziamenti in grado di mettere in luce quali strumenti di finanziamento sono disponibili per le imprese sociali e se sono presenti erogatori specializzati che le aiutano ad accedere ai finanziamenti, insieme all'eventuale esistenza di un'attività di sensibilizzazione tra gli erogatori di finanziamenti tradizionali oppure allo stanziamento di fondi pubblici per agevolare l'accesso delle imprese sociali ai finanziamenti.

#### *5. Misurare e rendicontare l'impatto*

La gestione e rendicontazione dell'impatto sono fondamentali per le imprese sociali, ma possono risultare dispendiose sia in termini economici che di tempo. Le imprese sociali e le loro organizzazioni di rappresentanza vanno necessariamente coinvolte nella co-definizione di quadri di misurazione e rendicontazione e, ancor prima, messe nelle condizioni di sviluppare internamente una propria cultura in materia di impatto, offrendo loro sostegno sotto forma di formazione e/o accesso alle metodologie esistenti, anche attraverso la realizzazione (e il conseguente accesso) ai dibattiti pubblici sul tema.

#### *2.1 Indicazioni agli altri attori dell'ecosistema*

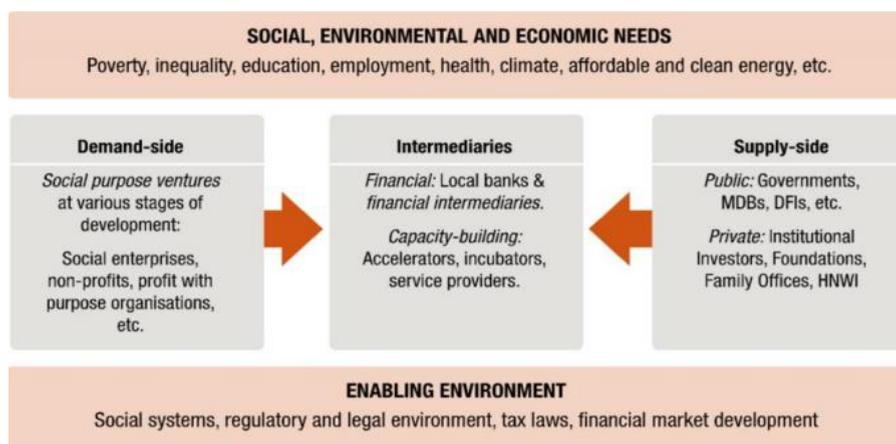
Nel 2015, l'OCSE ha costruito un framework che descrive il mercato di investimenti ad impatto sociale e rappresenta all'interno dello stesso ecosistema sia il lato dell'offerta (investitori) che della domanda (investiti) insieme agli attori intermediari (fig. 3). Il ragionamento sull'investimento a impatto sociale dovrebbe partire da un'analisi dei bisogni sociali e dalle relative soluzioni attraverso cui affrontarli. Bisogni che afferiscono ad ambiti quali l'invecchiamento, la disabilità, la salute, i minori e le famiglie, l'housing, la disoccupazione, ecc. Le tipologie di beneficiari degli investimenti ad impatto sociale possono essere molto diverse. Inoltre, il contesto sociale e i sistemi sociali nazionali possono variare notevolmente di paese in paese e, di conseguenza, la configurazione puntuale del framework generale può avere un impatto significativo sullo sviluppo dei mercati finanziari, in generale, e sul mercato degli investimenti a impatto sociale, in particolare, nei singoli paesi di appartenenza.

Gli attori chiave che affrontano i bisogni sociali, dal lato della domanda, sono le organizzazioni che forniscono servizi, tra cui le imprese sociali, sopramenzionate. Dal lato dell'offerta, come già descritto, i fornitori di capitale sono sempre più interessati agli investimenti a impatto sociale come un modo per diversificare i loro investimenti e perseguire obiettivi sociali, oltre che finanziari.

Come nei mercati finanziari tradizionali, gli intermediari svolgono un ruolo fondamentale nel collegare gli attori della domanda e dell'offerta del mercato, nonché nello sviluppo dell'ecosistema in senso più ampio, ovvero offrendo nuove soluzioni innovative per migliorare l'efficienza del mercato. Gli intermediari ricoprono un ruolo in termini di creazione di liquidità nel mercato e di facilitazione dei meccanismi di pagamento al fine di abbassare i costi di transazione e di ridurre i rischi connessi. Essi forniscono, inoltre, consulenza e supporto nella strutturazione di accordi e nella gestione dei fondi. La mancanza di un'efficace intermediazione nel mercato degli investimenti ad impatto sociale si traduce in più alti costi di transazione dovuti alla frammentazione della domanda e dell'offerta così come alla strutturazione di accordi complessi (Freirech et al 2009). La fase iniziale dello sviluppo dell'infrastruttura dell'ecosistema impedisce il dialogo tra investitori e imprese sociali, in particolar modo a causa delle barriere pregresse esistenti tra filantropia e investimenti. Le piattaforme sono necessarie per offrire sistemi di distribuzione accessibile e offrire performance dei prodotti simili. Ciò consente anche un migliore incrocio tra gli investitori e i profili di rischio degli investiti.

Tra gli intermediari è possibile includere le banche commerciali, le banche di investimento, i consulenti finanziari indipendenti, i broker, ecc. La creazione di nuovi intermediari specialisti e il rafforzamento di quelli esistenti sono importanti per la creazione di un ecosistema ben funzionante così come per consentire il flusso di affari. Diversi tipi di intermediari sono necessari per rispondere ai diversi tipi di organizzazioni *impact-driven* e per incentivare la collaborazione degli attori dell'ecosistema.

Fig. 4 – Il framework OCSE del mercato di investimenti ad impatto sociale



Fonte: OECD, 2019

All'interno di questa cornice, risulta evidente come anche la sensibilità da parte degli altri attori dell'ecosistema integrata a quella delle imprese sociali – negli ambiti sopra declinati – costituisca elemento fondamentale per la buona riuscita del processo dentro cui si sviluppa l'investimento ad impatto sociale.

Ad esempio, nel solco del potenziamento degli aspetti di investment readiness, per permettere alle imprese sociali di sviluppare un orientamento al mercato e garantire loro un maggiore accesso ai finanziamenti, è necessario che la Pubblica amministrazione contribuisca a realizzare un'attività di sensibilizzazione verso i finanziatori tradizionali attraverso la raccolta e la diffusione di buone pratiche, anche mediante la realizzazione di premi/attività di divulgazione su buone pratiche di finanziamento, nonché l'accesso a informazioni su possibilità di finanziamenti orientati all'impatto sociale anche a livello europeo.

Sempre la Pubblica amministrazione, al fine di contribuire allo sviluppo di competenze manageriali e imprenditoriali delle imprese sociali, può promuovere la costruzione di partnership pubblico-private.

Nell'ambito, invece, del potenziamento delle imprese sociali in termini di *investment readiness*, la Pubblica amministrazione può giocare un ruolo fondamentale nel coinvolgimento di enti terzi (valutatori) e in termini di maggiore accessibilità nei loro confronti da parte delle imprese sociali, costruendo reti e partenariati aventi obiettivi specifici in tal senso o creando albi degli enti valutatori.

Quest'ultimo punto, peraltro, è valido anche per i soggetti dal lato dell'offerta, che possono coadiuvare e facilitare l'accesso da parte delle imprese sociali alla relazione con gli enti valutatori facendo da ponte tra questi attori.

Un altro ruolo fondamentale, a livello di ecosistema, che possono avere tali soggetti per sostenere la crescita in termini di *investment readiness* delle imprese sociali è quello di sviluppare un'offerta adeguata (in termini di profondità e ampiezza) rispetto alla pluralità di soggetti che possono costituire il lato della domanda sia in termini di forme giuridiche, che di settori di attività, nonché per grado di maturità rispetto al loro ciclo di vita. Tenendo conto di tali elementi, i soggetti di offerta dovranno garantire una pluralità di fonti: dalle sovvenzioni/sussidi, a strumenti di debito e capitale mezzanino/quasi azionario fino all'azionario e a strumenti ibridi.

Infine, i soggetti intermediari e del lato dell'offerta possono intervenire a supporto dello sviluppo di competenze manageriali e imprenditoriali dei soggetti del lato della domanda attraverso la messa a conoscenza di questi ultimi di strutture (incubatori, hub ecc.) e network a sostegno del loro sviluppo imprenditoriale, anche nell'ottica di una migliore definizione e conseguente irrobustimento degli aspetti di cui gli stessi soggetti investitori tengono conto nelle loro scelte di finanziamento.

### 3. Analisi del caso *Progetto QUID*

Allo scopo di esplorare ulteriormente il concetto di *investment readiness*, lo strumento check list è stato somministrato agli operatori di *Progetto QUID*, un caso studio ideale poiché beneficiario di molteplici finanziamenti ad impatto sociale nell'arco degli ultimi cinque anni.

#### 3.1 Profilo dell'impresa

*Progetto QUID* nasce come Associazione di Promozione Sociale nel 2013 e si trasforma nel 2014 in cooperativa sociale. Attualmente è un marchio di moda che nasce da tessuti di qualità del miglior *made in Italy* recuperati localmente per mano di donne con un passato di fragilità. Il progetto fa leva sulla volontà di sperimentare il reinserimento lavorativo di persone in difficoltà (ai sensi della l. 281/91 e del DM 17 ottobre 2017) attraverso il loro impiego in un'attività produttiva che risponde alle logiche del mercato e che allo stesso tempo stimola una partecipazione attiva alla bellezza e alla creatività, con una spiccata attenzione al tema ambientale.

*QUID* adotta un approccio inclusivo al lavoro che interpreta la fragilità non come limite ma come punto di partenza. La cooperativa assume donne e uomini che cercano un nuovo inizio: individui con disabilità, ex tossicodipendenti e detenuti, *neet* (ossia giovani che non studiano e non lavorano), migranti e altri soggetti vulnerabili. La cooperativa sociale impiega sia i lavoratori in condizioni di svantaggio, per i quali si applicano incentivi all'occupazione, sia i lavoratori vulnerabili per i quali non sono ancora in atto misure strutturate a supporto dell'occupazione. Questi ultimi comprendono le vittime della tratta di esseri umani, le vittime di violenza domestica, i migranti, i rifugiati e i richiedenti asilo, i *neet* e i disoccupati da lungo periodo. I lavoratori sono reclutati grazie ad una rete di oltre dodici partner, ong locali e nazionali, tra cui i servizi sociali, la *Comunità Papa Giovanni XXIII* e la *Comunità di San Patrignano*.

Al momento dell'analisi, *Progetto QUID* contava 90 dipendenti, di cui il 90 per cento donne, di età compresa tra 19 e 65 anni, provenienti da sedici paesi diversi. Tutti i dipendenti detengono una quota dell'impresa e sono operativi nei sei dipartimenti aziendali (produzione e imballaggio, logistica, finanza e amministrazione, stile, vendite, comunicazione). Talvolta fungono anche da tutor e formatori per gli oltre 32 tirocinanti e apprendisti che *QUID* ha accolto a partire dal 2015.

Oltre alla produzione degli abiti distribuiti da cento negozi multimarca in tutta Italia, l'impresa gestisce sei negozi *QUID*, due outlet e l'e-commerce collaborando in modo continuativo con diversi marchi di moda e lifestyle.

Dal 2013 ad oggi, *QUID* è progressivamente cresciuta. L'impresa ha concluso il 2018 con un fatturato di 2,8 milioni di euro e si è adoperata nel biennio 2019-2021 per un ambizioso piano di crescita orientato a massimizzare impatto sociale e commerciale.

Negli anni, *QUID* ha beneficiato di finanziamenti ottenuti principalmente grazie a:

- mezzi propri;
- investimenti di terzi (*equity*);
- grant, fondi europei e ministeriali e donazioni private;
- anticipo fatture e fido di cassa;
- prestito chirografario.

I principali finanziatori e investitori di *Progetto QUID* sono: *Fondazione Opes Italia* (Socio Sovventore), *Fondo Sefea Impact* (Socio Finanziatore) ed *Eventi Sì Srl* (Socio Sovventore).

La somma totale degli investimenti ottenuti dall'impresa ammonta a oltre 2,2 mln di euro e proviene dal beneficio di molteplici strumenti finanziari: strumenti di debito (*bond*, *mini-bond*, ecc.), strumenti di *equity* e contratti *Pay by results* (*Social Impact Bond*, *Outcome fund*).

### 3.2 Capacità organizzative e gestionali

Per quel che riguarda l'analisi dell'orientamento al mercato, il questionario ha esplorato le competenze interne e le diverse strategie di finanziamento in uso all'impresa.

L'impresa dichiara di usufruire di strumenti di *finanza di gestione*, ossia di contributi per far fronte alla liquidità corrente, costituiti prevalentemente da anticipazioni entrate e contributi, affidamento bancario tradizionale, apporto di capitale dei soci e donazioni.

Per quel che riguarda l'utilizzo di strumenti di *finanza per lo sviluppo* ossia finanziamenti flessibili per sostenere nuove iniziative, l'impresa si affida al credito bancario tradizionale, credito mutualistico, investimenti impact (*equity*) e finanziamenti impact (debito). In generale, la copertura del bisogno finanziario avviene tramite: banche, autofinanziamento, finanziamenti pubblici, investitori privati (Es: società di *venture capital*, *business angels*, fondazioni corporate/di origine bancaria ecc.).

Ciò che emerge dall'analisi è l'attenzione crescente posta da *QUID* all'ibridazione delle fonti di finanziamento per ogni progetto. L'acquisto di un capannone e degli uffici di oltre 1.300 mq, ad esempio, è stato caratterizzato da molteplici interventi di sostegno economico proveniente da diverse fonti di finanziamento. Il suddetto investimento ha previsto un intervento in

equity di 100.000 euro da parte di *NaturaSi*, una sovvenzione di 150.000 euro da *Opes Italia*, 200.000 euro di prestito tradizionale e infine un grant di 70.000 euro da parte di una Fondazione privata.

Le competenze manageriali e la complessità organizzativa sono state analizzate a partire dalla composizione della governance e dalla struttura della rete relazionale dell'impresa.

L'Assemblea dei Soci è composta sia da persone fisiche – 121 soci lavoratori e 31 soci volontari – sia da tre persone giuridiche, rispettivamente soci finanziatori e sovventori: la società *EventiSi* e i fondi d'investimento a impatto *Sefea Impact Sgr S.p.A* e *Fondazione Opes Italia*.

Dal 2019 l'organizzazione ha adottato il modello giuridico della S.p.A in ottemperanza all'art. 2519 c.c. e ha conseguentemente nominato un Collegio Sindacale che affianca il Consiglio di Amministrazione (CdA) e vigila sul suo operato. Nello stesso anno è stato rinnovato il CdA aprendolo a un numero maggiore di soci e socie lavoratrici in rappresentanza della diversità di mansioni e competenze presenti all'interno dell'Assemblea dei Soci. L'età media dei membri del CdA è di 42 anni. Il 22% ha meno di 35 anni e il 67% è donna. Nel Consiglio sono rappresentate tutte le principali categorie di stakeholder dell'impresa. L'impresa interagisce con diverse categorie di stakeholder e assetholder, come soggetti pubblici, imprese sociali, imprese for profit, associazioni (APS, OdV), fondazioni corporate (di origine non bancaria), fondazioni di origine bancaria, banche e altri enti finanziatori, reti e consorzi.

Gli scambi con i portatori di interessi e di risorse sono regolati prevalentemente da convenzioni e partnership formalizzate e sono caratterizzati da diversi livelli di intensità relazionale, dalla semplice consulenza e scambio di informazioni sino ad attività più strutturate di co-progettazione e co-produzione. In ultimo, per quel che riguarda le capacità organizzative e gestionali, sono stati analizzati i livelli di competenza digitale e tecnologica dell'organizzazione. I marchi sono i principali input tecnologici di cui dispone l'impresa, seppur non siano presenti accordi di commercializzazione per la loro gestione.

Il livello di digitalizzazione di *QUID* è "alto" (7 attività su 12) e si realizza attraverso le seguenti attività digitali: l'utilizzo di sito web dell'impresa, l'offerta di servizi sul sito web, l'utilizzo di social media, l'acquisto di servizi di *cloud computing* di medio-alto livello, l'invio di fatture elettroniche ad altre imprese, un valore delle vendite online pari almeno all'1 per cento dei ricavi totali, un valore delle vendite web B2C maggiore del 10 per cento delle vendite via web.

Nonostante ciò, alcuni elementi sembrano fare riferimento ad un processo di digitalizzazione ancora in corso, come la medio-bassa percentuale di addetti che utilizzano computer o dispositivi mobili connessi (35%) e la presenza di Adsl come principale tipologia di connessione utilizzata.

Rispetto al livello di utilizzo di nuove tecnologie, *QUID* dichiara di utilizzarne 3 su 7: software e dati *open source*, piattaforme digitali e *cloud computing*.

### 3.3 Capacità di gestione della performance sociale e dell'impatto (*Impact management*)

L'organizzazione dichiara di aver definito in modo chiaro e condiviso: la visione d'impatto, l'obiettivo/i d'impatto, la proposta di valore e il modello di business. È presente una pianificazione sistematica degli obiettivi sociali di breve, medio e lungo termine e viene realizzata a cadenza annuale dalla Direzione. *QUID* ha identificato in modo chiaro i bisogni specifici della popolazione beneficiaria delle attività, ne conosce le caratteristiche socio-anagrafiche e il contesto di riferimento.

Alla base della catena di valore di *QUID*, che collega le attività di inserimento lavorativo e i macro-cambiamenti sociali, c'è la convinzione che il lavoro offerto dall'impresa non sia solo uno strumento per il raggiungimento dell'autonomia finanziaria delle beneficiarie, ma anche un'opportunità per acquisire maggiore fiducia e partecipare sempre di più alla vita sociale, superando le barriere per sé stesse, le loro famiglie e i loro figli. L'organizzazione è a conoscenza delle principali metodologie e metriche esistenti nell'ambito della misurazione dei risultati delle attività e misura l'impatto sociale generato dalle attività utilizzando metriche costruite ad hoc.

I dati raccolti riguardano informazioni in grado di leggere gli esiti delle attività nel breve periodo (output), i risultati delle attività nel medio periodo (outcome) e i cambiamenti/le trasformazioni sulla comunità/territori di riferimento nel lungo periodo (impatto). *QUID* ha richiesto supporto a soggetti terzi per l'accompagnamento all'intero processo di valutazione di impatto sociale (progettazione, raccolta e analisi dei dati, reportistica).

Attualmente la pratica di Valutazione di Impatto Sociale (VIS) è in fase di consolidamento ed è presente una figura interna dedicata ad essa. Ciò che manca è un sistema di acquisizione/raccolta e gestione continua dei dati relativi alle attività (es. *Database Management System*), necessario ad attuare stabilmente strategie di pianificazione delle attività alla luce dei risultati di impatto ottenuti.

In conclusione, l'impatto sociale generato da *Progetto QUID* sembra essere legato alla crescita organizzativa e commerciale della cooperativa stessa. Per transitare dalla fase di avvio (*startup*) a quella attuale di sviluppo (*growth*), *QUID* ha dovuto sviluppare competenze strategiche, soprattutto in ambito di investimenti ibridi, allo scopo di sostenere attività non sostenibili sul breve termine, ma capaci di generare sul lungo termine impatto su tutto il territorio italiano.

Si noti come la strategia di crescita dell'impresa si sia basata principalmente sulla necessità di superare e compensare le principali criticità che caratterizzano gli operatori dell'offerta finanziaria tradizionale. In primis, una sostanziale incapacità da parte del mondo dell'offerta di mutuare i prodotti offerti al mondo for profit e di adattarli alle reali esigenze e peculiarità del Terzo Settore.

## **Bibliografia di riferimento**

- Checchi D., Giancesin C., Poy S. (2015), *Una proposta di metodo per misurare la performance di progetti sociali complessi*, «Research Institute for the Evaluation of Public Policies (IRVAPP)», 2015-06, Bruno Kessler Foundation.
- Freireich J., Fulton K. (2009), *Investing for Social & Environmental Impact*, <https://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/report-freireich-fulton.pdf>
- Global Impact Investing Network GIIN (2017), *Beyond Investment: The Power of Capacity-Building Support*, [https://thegiin.org/assets/GIIN\\_issuebrief\\_capacitybuilding\\_finalwebfile\\_101217.pdf](https://thegiin.org/assets/GIIN_issuebrief_capacitybuilding_finalwebfile_101217.pdf)
- Hazenberg R., Seddon F.A., Denny S. (2014), *Intermediary Perceptions of Investment Readiness in the UK Social Investment Market*, «Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations» 26(3), pp. 846-871.
- OECD (2012), *Discussion Paper on Investment Readiness Programmes*, <https://www.oecd.org/global-relations/45324336.pdf>
- OECD (2015), *Social Impact Investing: Building the Evidence Base*, <https://doi.org/10.1787/9789264233430-en>.
- OECD (2020), *Better Entrepreneurship Policy*, <https://betterentrepreneurship.eu/it>
- UK National Advisory Board (2014), *Building a social impact investment market: The UK experience*, [https://www.impetus.org.uk/assets/publications/Report/Building-the-Capacity-for-Impact\\_September-2014\\_Final.pdf](https://www.impetus.org.uk/assets/publications/Report/Building-the-Capacity-for-Impact_September-2014_Final.pdf)
- Wilson K. (2014), *New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenges*, «OECD Science, Technology and Industry Policy Papers», 15, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jz2bz8g00jj-en>.