

Valentina Langella / Matteo Pedrini

SOCIAL

IMPACT

A stylized orange graphic of a person pushing a large block, integrated into the word 'IMPACT'. The person is on the left, leaning forward and pushing the first letter 'I' of 'IMPACT'. The letters are bold and slanted to the right.

**Comprendere e misurare il cambiamento
per le decisioni aziendali**

FrancoAngeli

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...



UNIVERSITÀ CATTOLICA del SACRO CUORE

ALTIS Graduate School of Sustainable Management, fondata nel 2005, è l'Alta Scuola dell'Università Cattolica del Sacro Cuore dedicata alla promozione della sostenibilità nel management di aziende, organizzazioni e nelle nuove iniziative imprenditoriali. L'articolata proposta formativa e l'attività di ricerca accademica fanno di ALTIS un punto di riferimento per chi crede che il cambiamento dell'economia e della società nella direzione della sostenibilità parta dalla persona e dalla valorizzazione delle sue capacità.

Sito: altis.unicatt.it



Spin-off dell'Università Cattolica del Sacro Cuore

ALTIS Advisory S.r.l. SB è uno spin-off dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, costituito nella forma di società benefit, formato da un gruppo di professionisti che offre servizi per accompagnare gli attori economici nel proprio percorso di sostenibilità, attraverso il presidio delle dimensioni ambientale, sociale e di governance. Partendo da una vocazione accademica, la proposta di valore dei servizi di ALTIS Advisory si concentra nel campo della consulenza personalizzata a supporto delle aziende che intendono integrare percorsi di sostenibilità nella strategia aziendale.

Sito: www.altisadvisory.com

Valentina Langella / Matteo Pedrini

SOCIAL IMPACT

**Comprendere e misurare il cambiamento
per le decisioni aziendali**

FrancoAngeli

Isbn e-book: 9788835193036

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Eventuali link attivi e Qr code presenti nel volume sono forniti dall'Autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità su contenuti che rimandino a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
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 www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Mario Molteni</i>	pag. 7
Introduzione	» 11
1. Il <i>social impact</i>: una prospettiva trasformativa	» 17
1. Il <i>social impact</i> : comprendere e gestire i cambiamenti	» 17
2. I livelli del <i>social impact</i>	» 21
3. La multidimensionalità del <i>social impact</i>	» 23
2. Misurare il <i>social impact</i> nelle organizzazioni	» 29
1. Perché misurare: finalità, benefici e costi	» 29
2. Apprendere: come e perché le azioni generano effetti	» 35
3. Decidere: governare nella prospettiva del <i>social impact</i>	» 37
4. Legittimare: mettere al centro gli stakeholder	» 42
5. I protagonisti: da chi realizza a chi utilizza la misurazione	» 46
3. Dalla teoria alla sfida del “come”	» 51
1. Le tensioni e i dilemmi della misurazione del <i>social impact</i>	» 51
2. La pluralità di metodi e strumenti	» 52
3. I metodi basati sugli outcome	» 54
4. I metodi sperimentali e quasi sperimentali	» 59
5. I metodi economici	» 73
4. Criteri guida per scelte di misurazione consapevoli	» 83
1. L’avvio di un processo di misurazione	» 83
2. La finalizzazione: chiarire perché si misura	» 84

3. L'intenzionalità: identificare che cosa si misura	pag. 88
4. La rilevanza: rispondere a domande	» 90
5. La proporzionalità: bilanciare rigore e replicabilità	» 92
6. La trasparenza: aprirsi alle relazioni	» 99
7. Le macrofasi di un percorso di misurazione del <i>social impact</i>	» 101
5. Rendere visibile il <i>social impact</i>: la scelta e l'uso degli indicatori	» 105
1. L'orientamento ai dati come condizione abilitante	» 105
2. Gli indicatori come esito di un percorso valutativo	» 106
3. Indicatori e dati quantitativi, qualitativi e narrativi	» 109
4. L'architettura degli indicatori	» 112
5. L'utilizzo degli indicatori esistenti	» 115
6. Gli indicatori nella dinamica del <i>social impact</i>	» 117
7. Il test AFU per l'indicatore di valore	» 123
6. Prospettive e sentieri di sviluppo	» 125
1. Misurare il <i>social impact</i> per generare un cambio di prospettiva	» 125
2. Verso una soggettività condivisa	» 127
3. Le nuove opportunità offerte dall'intelligenza artificiale	» 128
Considerazioni conclusive	» 133
Glossario	» 137
Bibliografia	» 143

Prefazione

di *Mario Molteni**

Recentemente il concetto di *social impact* ha acquisito un ruolo inatteso e centrale nel dibattito pubblico, manageriale e istituzionale. Non si tratta di un semplice ampliamento semantico del lessico della sostenibilità, né di una moda terminologica, quanto di un segnale di un cambiamento profondo: un ampliamento di attenzione o, meglio, uno slittamento del focus di attenzione. È l'emergere di una nuova sensibilità che non si accontenta di osservare e valutare ciò che le organizzazioni fanno, ma che mira a misurare e giudicare ciò che cambia grazie a ciò che fanno.

Il passaggio dal “fare” al “far accadere” è il cuore di questo volume e rappresenta una trasformazione culturale destinata a incidere sulle decisioni strategiche, sulle priorità per il management, persino sull'autocomprensione delle organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore.

Questo libro presenta due tratti di originalità. In primo luogo, esso si colloca nel punto di contatto tra l'innovazione delle pratiche manageriali e il cambiamento della società. Gli autori lo dichiarano sin dalle prime pagine: misurare il *social impact* si configura come un processo di apprendimento che sottintende la volontà di imprimere una trasformazione dei modelli aziendali nella direzione del bene comune. In secondo luogo, questo scritto ha quella incisività che deriva solo dall'esperienza, da un percorso effettuato. Un percorso lungo, fatto di incontri, di analisi, di dialoghi, di domande anche scomode poste ai manager di aziende – profit e non profit – che ogni giorno devono dar prova di generare valore per i vari stakeholder.

Chi si avvicina alla misurazione del *social impact* si pone alla ricerca di soluzioni tecniche, di criteri e strumenti, possibilmente maneggevoli: in-

* Professore ordinario di Corporate Strategy presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. Presidente di ALTIS Advisory S.r.l. SB.

dicatori, framework, modelli statistici, senza mai trascurare il riferimento agli standard internazionali. Pur consapevoli di questo, gli autori non hanno rinunciato alla volontà di riflettere anche a un livello più profondo, a un viaggio verso la radice del problema. Prima di proporre strumenti, essi ci invitano a chiarire le finalità: perché vogliamo misurare? Per apprendere? Per decidere? Per legittimare? La risposta a queste domande determina il modo in cui il processo di valutazione viene impostato e interpretato. Organizzazioni che adottano lo stesso metodo possono giungere a risultati diversi, proprio perché diverse sono le domande che guidano l'analisi.

La misurazione del *social impact*, in questa prospettiva, deve essere interpretata come una sorta di lente. Uno strumento che obbliga a guardare le cose da vicino, senza accontentarsi delle narrazioni di superficie, e che mette in discussione abitudini, convinzioni e anche alcune certezze manageriali. È un modo differente di osservare che svela il rapporto tra ciò che un'organizzazione realizza e gli effetti che ne derivano sulle persone: un rapporto raramente lineare, spesso mediato da fattori contestuali, temporali e relazionali.

Sfogliando le pagine di questo agile libro troviamo una guida nell'affrontare molti degli interrogativi che tipicamente accompagnano chi intraprende percorsi di misurazione del *social impact*. Che cosa si intende, in senso proprio, per impatto e in che cosa esso si distingue da un output, inteso come risultato diretto di un'attività? Perché a volte iniziative celebrate con enfasi generano cambiamenti minimi, mentre azioni più contenute ma ben orientate possono trasformare la vita dei beneficiari? Come si fa a misurare un cambiamento che non è immediato, che ha bisogno di tempo per manifestarsi, o che si esprime in forme diverse per persone differenti? Si pensi a un progetto di inclusione sociale rivolto a persone in situazioni di marginalità che, pur migliorando il benessere percepito, può non generare in tempi brevi un effettivo aumento delle relazioni sociali dei beneficiari. Tale effetto, infatti, tende a manifestarsi solo nel medio periodo e con esiti differenti, in base alla rete relazionale di partenza.

In generale, in queste pagine non si pretende, com'è saggio, di dare risposte assolute ai quesiti sopra elencati, quanto piuttosto di promuovere un corretto atteggiamento di fronte ad essi.

Nella prima parte del volume, si esplicita il cambio di prospettiva, già richiamato in apertura di questa prefazione, insito nel focus sull'impatto: lo spostamento dell'attenzione da ciò che facciamo a ciò che succede grazie a ciò che facciamo. Tale spostamento non è per nulla semplice: chiede di rinunciare alla tentazione di misurare solo ciò che è immediatamente disponibile e quantificabile; chiede di ascoltare gli stakeholder, anche quando le loro risposte mettono in discussione i nostri criteri di osservazione e le nostre

ipotesi; chiede di considerare, accanto agli impatti positivi, quelli negativi, spesso trascurati o nascosti; impone di esaminare impatti attesi e inattesi, duraturi e momentanei.

Successivamente, la riflessione affronta il tema di come misurare il *social impact* di un'organizzazione. In proposito esistono metodi diversi per domande diverse. A volte è necessario un disegno sperimentale che consente di isolare con maggiore rigore gli effetti di un intervento rispetto a fattori esterni. In altri casi è più appropriato osservare l'evoluzione degli outcome, cioè dei cambiamenti nelle conoscenze e competenze, nei comportamenti o nelle percezioni degli stakeholder. Talvolta è possibile, e auspicabile, tradurre un cambiamento in termini economici; in altri casi questa strada non è percorribile o non è opportuna.

A partire da queste basi concettuali, viene proposta una bussola semplice ed efficace per definire un percorso di misurazione d'impatto. Essa si fonda su cinque criteri: la finalità chiarisce perché si misura; l'intenzionalità esplicita come i risultati saranno utilizzati; la rilevanza orienta la selezione degli aspetti da osservare; la proporzionalità richiama l'equilibrio tra sforzo valutativo e valore informativo prodotto; la trasparenza riguarda l'esplicitazione delle scelte metodologiche e dei loro limiti. È sulla base di questi criteri che la riflessione metodologica incontra la responsabilità manageriale: misurare il *social impact* significa decidere che cosa osservare, su quali stakeholder concentrarsi, con quali strumenti raccogliere i dati e con quale livello di profondità analitica. Si tratta, quindi, di mettere a punto un sistema di conoscenza orientato alla pratica.

In questo quadro prende forma il concetto definito dagli autori come "soggettività condivisa". Il *social impact* non può essere misurato in modo neutrale, in quanto le organizzazioni sono sistemi vivi in cui le persone sono portatrici di esperienze e visioni del mondo diverse; così gli indicatori di *social impact* non possono che essere il frutto di scelte interpretative. Ma se questa soggettività diventa esplicita e trasparente nei confronti degli stakeholder, i sistemi di misurazione, in quanto condivisi e riconosciuti dai vari interlocutori, possono trasformarsi in una preziosa risorsa di apprendimento e di costruzione di fiducia.

In seguito, viene offerta una chiave interpretativa per la selezione degli indicatori utili alla misurazione dell'impatto. A questo proposito si propongono criteri e modelli per identificare, tra la molteplicità degli indicatori disponibili, quelli più appropriati in relazione alle finalità della misurazione.

Il capitolo finale accosta un tema ormai ineludibile: l'impatto dell'intelligenza artificiale sui processi di misurazione. Se ne riconoscono le potenzialità (qualità delle valutazioni, efficienza operativa, capacità predittiva), pur

non disconoscendone i rischi: una lettura eccessivamente astratta rispetto ai contesti reali, eccessiva attenzione agli aspetti tecnici della valutazione e divari tecnologici. È un invito a considerare l'intelligenza artificiale non come sostituto dell'umano, ma come alleato da governare con competenza, trasparenza e senso critico.

In conclusione, ci sembra che il punto di forza di questo libro, che racchiude quanto appreso in anni di lavoro sul campo, sia quello di accompagnare il lettore/misuratore dai concetti alla pratica, dal metodo alla decisione, dalla comprensione profonda degli obiettivi alle scelte di misurazione.

E, ancora, si intende far cogliere e apprezzare, anche a un pubblico più vasto, il valore umano della misurazione del *social impact*: il suo essere un atto di impegno verso l'organizzazione in cui si opera, un esercizio di responsabilità nei confronti delle persone che ne vivono gli effetti. In sintesi, una straordinaria occasione per migliorare, cambiare, crescere.

Se c'è un messaggio che può rimanere dalla lettura è questo: misurare il *social impact* non significa innanzitutto giudicare, ma comprendere. Comprendere – nelle organizzazioni come nella vita – è il primo passo per giudicare, e giudicare assume valore se, a sua volta, è concepito come strada al miglioramento, al cambiamento, nella prospettiva del bene comune.

Introduzione

Era necessario un libro sulla misurazione del *social impact*? Che cosa si può aggiungere di rilevante a quanto già evidenziato dalla letteratura sul tema? Queste le domande che ci siamo posti spesso durante la stesura di questo volume. Giunti alla sua versione finale, la risposta che ci siamo dati è: sì, questo libro serve. Questo testo nasce dal desiderio di condividere in modo organizzato e strutturato le conoscenze che abbiamo sviluppato negli anni, conciliando l'impegno accademico nella ricerca sulla misurazione con il supporto concreto a un significativo numero di organizzazioni in specifici percorsi di misurazione del *social impact*.

Sono oltre quindici anni che abbiamo occasione di confrontarci in concreto con la misurazione del *social impact*: tramite l'alta scuola ALTIS Graduate School of Sustainable Management dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e, da qualche anno, grazie anche allo spin-off universitario ALTIS Advisory S.r.l. SB. In questo lungo periodo siamo stati coinvolti nel difficile compito di tradurre le conoscenze teoriche in metodi, processi e strumenti sviluppati in ambito accademico che parlino il linguaggio delle organizzazioni, che possano essere da esse effettivamente utilizzati e, al contempo, che mantengano il rigore proprio dell'attività scientifica.

Siamo consapevoli che la misurazione del *social impact* possa rappresentare un seme di cambiamento dei modelli mentali e decisionali di manager e imprenditori, nella direzione di gestire le organizzazioni in maniera sempre più attenta alla società e all'ambiente. Per noi, condividere attraverso questo libro le conoscenze e competenze sviluppate negli anni significa dare diretta espressione al desiderio di avere noi stessi un *social impact* positivo sulla società. Per noi, questo libro sarà un successo – anche personale – se, attingendo alle esperienze raccolte qui, manager e imprenditori svilupperanno una maggiore consapevolezza sulla necessità di considerare nelle proprie decisioni il *social impact* che ne consegue.

Questa consapevolezza ha guidato l'impostazione del volume. La nostra scelta non è stata di sviluppare l'ennesima rassegna asettica di metodi di valutazione del *social impact*. Non si tratta di un testo tecnico, che propone una lista di indicatori per valutare i cambiamenti generati sulla società da parte di una specifica classe di organizzazioni o di processi. È piuttosto il tentativo di organizzare quanto abbiamo appreso nelle nostre esperienze per metterlo al servizio del lettore, parlando apertamente di criticità, difficoltà, errori e limiti. Non un libro che affronta in modo neutro la misurazione del *social impact*, ma un volume che vuole favorire nei lettori un pensiero critico e una presa di consapevolezza su alcuni elementi, criticità e paradossi che si manifestano e vanno affrontati avvicinandosi al *social impact*.

Negli ultimi decenni, questo concetto ha assunto una rilevanza crescente all'interno delle scienze manageriali e sociali: è diventato una categoria interpretativa fondamentale per comprendere il contributo reale che producono nella società contemporanea organizzazioni pubbliche, private e del terzo settore. Una centralità che non è il risultato di un'evoluzione terminologica, né di un ampliamento semantico delle tradizionali logiche dello sviluppo sostenibile, ma che riflette un cambiamento più profondo nel modo di concepire il valore generato dalle organizzazioni.

Sempre di più, infatti, la domanda valutativa non si limita a interrogare l'efficienza delle attività. Si concentra invece sulla natura, l'intensità, la qualità e la durata delle trasformazioni che le attività innescano nei sistemi sociali, le comunità e gli individui. Questa transizione epistemologica, dal "fare" al "far accadere", costituisce il punto di ingresso alla prospettiva del *social impact*, inteso come cambiamento intenzionale o non intenzionale che scaturisce dalle azioni organizzative. Un cambiamento che modifica, in modo misurabile, contesti, relazioni e condizioni di vita degli stakeholder.

Il tema del *social impact* si caratterizza per un'elevata complessità. Non solo perché implica una distinzione rigorosa tra input, attività, output e outcome. Ma anche perché richiede di considerare come queste trasformazioni possano manifestarsi su differenti livelli – macro, meso, micro e nano – in forme dissimili e spesso non lineari, con dinamiche temporali eterogenee e talvolta controintuitive. Focalizzare l'attenzione sul *social impact* significa muovere l'attenzione dal volume delle prestazioni erogate e dagli indicatori di performance interna verso la capacità di generare cambiamenti significativi, durevoli e rilevanti per gli stakeholder, secondo una logica che mette al centro l'esperienza vissuta dagli individui e la loro interazione con il contesto.

In questo quadro, la misurazione del *social impact* svolge una funzione essenzialmente conoscitiva. Se è vero che la valutazione dei cambiamenti sulla società viene talvolta vista solo come un esercizio di rendicontazione di

ciò che è stato fatto, limitandosi a identificare e applicare un apparato metodologico, nella sua natura più profonda può essere uno strumento di apprendimento organizzativo. Misurare il *social impact* significa comprendere e fare propri i nessi causali tra attività e cambiamenti, spesso problematizzando assunzioni implicite. Vuol dire rendere espliciti i presupposti che orientano l'azione e trasformare la raccolta di dati in un dispositivo riflessivo, capace di orientare scelte, strategie e modalità operative. In questo senso, la valutazione non offre una "verità" definitiva, ma produce conoscenza utile, basata su evidenze trasparenti e contestualizzate, attraverso la quale le organizzazioni possono leggere con maggiore consapevolezza il valore generato e le aree di miglioramento.

È come se, guidando verso casa una sera, ci trovassimo di fronte all'improvviso un fitto banco di nebbia. Con i fari della nostra auto non possiamo certo dissolverlo e vedere la strada in modo completo e definitivo. Però riusciamo a illuminare qualche metro davanti a noi e, spesso, quello che vediamo cambia man mano che avanziamo. I fari non ci permettono di avere la visione veritiera del paesaggio, ma sono comunque una fonte di conoscenza utile e sufficiente. Non permettono di catturare l'intera realtà, ma sono adeguati ad apprendere il contesto, imboccare la strada corretta e correggere la direzione di marcia per rimanere nella carreggiata.

La misurazione del *social impact*, in aggiunta, non è un processo neutro: si basa su scelte, priorità e trade-off, spesso collocati su un crinale metodologico e culturale delicato. Esistono tensioni tra rigore e fattibilità, tra standardizzazione e personalizzazione, tra esigenze di comparabilità e attenzione al contesto, tra necessità di coinvolgere gli stakeholder e limiti operativi nella raccolta dei dati. La misurazione, inoltre, è sempre situata, dunque inevitabilmente segnata da elementi di soggettività: ciò che conta non è eliminarli, ma governarli attraverso processi ispirati alla *soggettività condivisa*, che rendano esplicite, negoziate e riconoscibili le scelte.

Immaginiamo di trovarci in un edificio in cui sono presenti quattro termostati, dedicati a regolare ciascuno uno specifico parametro dei locali: la temperatura, i consumi di energia, l'uniformità della temperatura in un locale e la temperatura desiderata da ogni persona nella propria stanza. In questa situazione, la regolazione di un termostato influenza gli altri tre. Se si alza il termostato della temperatura aumenteranno i consumi, mentre, se si assicura l'uniformità di temperatura della stanza, non solo aumenteranno i consumi, ma si ridurrà la possibilità per ognuno di adattare la temperatura nella propria stanza.

In questo contesto non esiste una soluzione per la regolazione "oggettivamente giusta" dei termostati: sarà però possibile identificare una regolazione che possa essere la più condivisa tra gli ospiti dell'edificio e frutto di deci-

sioni bilanciate tra le attese delle persone. La regolazione accettata rimarrà comunque soggettiva, ma sarà reputata adeguata da tutte le persone coinvolte e permetterà ad ognuno di beneficiare di un clima interno confortevole.

È su questo sfondo teorico e operativo che si colloca il presente volume. Non ambisce a proporre un modello prescrittivo, né un repertorio esaustivo di metodologie. Intende offrire al lettore un quadro concettuale e applicativo utile per comprendere la natura del *social impact*, il senso e le finalità della misurazione, le principali opzioni metodologiche disponibili e i criteri necessari per orientare scelte valutative consapevoli.

Destinato a chiunque voglia avvicinarsi al tema con l'intenzione di affrontare un percorso concreto, questo libro permette di identificare gli snodi critici per assicurare un adeguato cammino di avvicinamento alla misurazione del *social impact*. Un percorso che si articola seguendo una progressione logica, che accompagna il lettore dalla definizione del *social impact* fino alle prospettive emergenti: nei sei capitoli, il lettore viene condotto in un percorso di apprendimento e consapevolezza sulla misurazione del *social impact*.

Il primo capitolo definisce il concetto di *social impact* e lo distingue da elementi spesso confusi con quest'ultimo, come output, performance o soddisfazione. È infatti da una corretta comprensione di che cosa sia il *social impact*, e di come la sua misurazione richieda uno sguardo differente, che può avere avvio un processo di misurazione. Il capitolo prosegue discutendone la natura multilivello e multidimensionale, ponendo le basi per rendere consapevole il lettore di come il *social impact* richieda un cambio di paradigma nel modo di valutare l'azione organizzativa.

Il secondo capitolo sposta l'attenzione sulla misurazione del *social impact* di un'organizzazione, chiarendone finalità decisionali, benefici e rischi associati alla mancata valutazione. Vengono analizzati il ruolo dei diversi attori, la centralità del coinvolgimento degli stakeholder e la transizione della misurazione da adempimento a leva strategica, in un capitolo incentrato sulla costruzione di un quadro teorico condiviso.

Con il passaggio al terzo capitolo ci si addentra nella comprensione delle differenti scelte che sottintendono una misurazione del *social impact*: dal ricorso a standard condivisi o a metodologie personalizzate, all'utilizzo a soli scopi interni, fino alla scelta di pubblicare i risultati di quanto misurato. Fondamentale tra queste è la scelta che riguarda l'adozione di una specifica modalità di valutazione: per questo si è dedicata la seconda parte del capitolo ad approfondire i principali approcci metodologici esistenti. Vengono trattati i metodi basati sugli outcome (la cosiddetta *Theory of change*), quelli sperimentali e quasi sperimentali, i metodi economici. Il capitolo ne evidenzia i presupposti epistemologici, l'utilità, i limiti e le

implicazioni operative, offrendo esempi applicativi che rendono comprensibili scelte e vincoli della pratica valutativa.

Dopo la costruzione del bagaglio di conoscenze utili a adottare le decisioni chiave, il quarto capitolo rappresenta un'occasione di esplorare e analizzare nel dettaglio i criteri guida con cui affrontare le differenti scelte. In questa direzione, il capitolo fornisce un quadro interpretativo per orientare le decisioni valutative attraverso cinque criteri chiave: finalizzazione, intenzionalità, rilevanza, proporzionalità e trasparenza. In particolare, si approfondisce il ruolo della soggettività condivisa e si analizza l'equilibrio tra risorse, rigore e coinvolgimento. Un capitolo centrale, che aiuta i lettori a focalizzarsi sulle scelte che più di altre influenzano la qualità del processo di misurazione e la sua effettiva capacità di contribuire ai processi decisionali di un'organizzazione.

Il quinto capitolo è dedicato ad approfondire l'unità elementare dei processi di misurazione del *social impact*: gli indicatori. Tutte le scelte culturali e metodologiche discusse nei precedenti capitoli trovano una puntuale manifestazione nella scelta degli indicatori di misurazione del *social impact* effettuata dai manager e dagli imprenditori.

Sebbene la prima domanda che manager e imprenditori si pongono all'avvicinarsi della misurazione del *social impact* sia "quale indicatore devo usare?", consapevolmente abbiamo collocato la scelta degli indicatori in coda allo sviluppo di questo libro. Solo dopo il cammino di consapevolezza attorno alla misurazione del *social impact* e al suo senso sarà possibile identificare l'indicatore più opportuno.

Il sesto capitolo discute il cambiamento culturale richiesto ai manager dall'adozione della prospettiva del *social impact*, esamina il ruolo della soggettività condivisa e riflette sulle opportunità e sui rischi offerti dall'intelligenza artificiale nei processi valutativi. Un capitolo orientato al futuro, che vuole suggerire a chi è interessato a una misurazione del *social impact* alcuni sentieri di evoluzione che già oggi sembrano aprire nuove opportunità nelle organizzazioni.

Il percorso proposto non intende offrire certezze definitive, ma strumenti per orientare decisioni che richiedono equilibrio, consapevolezza e responsabilità. La misurazione del *social impact* non è un esercizio tecnico, ma un processo che trasforma le organizzazioni. A chi si avvicina a queste pagine chiediamo di sospendere per un momento l'idea che esista una risposta pronta, unica e valida per tutti, e di accettare che misurare il *social impact* significhi soprattutto apprendere. Se questo libro riuscirà a fornire al lettore gli strumenti per farlo con maggiore lucidità, rigore e senso critico, allora avrà raggiunto il suo scopo.

1. Il *social impact*: comprendere e gestire i cambiamenti

Oggi sentiamo parlare sempre più spesso di *social impact*. Ma a che cosa ci si riferisce con questo termine? Il *social impact* nella sua accezione più ampia è dato dall'insieme dei cambiamenti, positivi o negativi, intenzionali o non intenzionali, che un soggetto, un gruppo di individui o un'organizzazione contribuisce a generare in ambito sociale, ovvero nelle condizioni di vita delle persone, nelle comunità o negli ecosistemi in cui opera (OECD-DAC, 2002; Vanclay, 2020). Interessarsi di *social impact* significa dunque focalizzare la propria attenzione sui cambiamenti effettivi che avvengono a valle delle azioni compiute e, quindi, sul valore trasformativo di tali azioni (Ebrahim e Rangan, 2014; Ebrahim, 2019).

A prescindere se questo avvenga con riferimento ad azioni personali o di un'organizzazione, in questa direzione il semplice concetto di impatto sottintende la necessità di un cambio nei modelli interpretativi e di giudizio. Non è possibile interessarsi agli impatti senza che ciò comporti un'evoluzione nel modo in cui giudichiamo i comportamenti di persone, imprese e istituzioni e, in particolare nelle organizzazioni, nel modo in cui vengono valutate le azioni intraprese (Power, 1997; Freeman, 1984; Porter e Kramer, 2011; Epstein e Yuthas, 2014). Nella prospettiva del *social impact*, il giudizio su un'attività non può essere basato solamente sulla quantità o intensità delle azioni adottate, ma deve tener conto dei cambiamenti, temporanei o duraturi, che queste azioni possono generare nel tempo. Non basta più valutare *che cosa* fa un soggetto, ma occorre capire *come* lo fa e quale trasformazione genera sui contesti in cui opera (Sen, 1999; Nussbaum, 2011).

Un esempio concreto aiuta a chiarire come un'attenzione al *social impact* significhi andare oltre il semplice conteggio delle attività. In un pro-

gramma di formazione digitale rivolto a persone disoccupate, tipicamente ci si accontenta di osservare il numero di corsi attivati, le ore di formazione erogate e i partecipanti iscritti, giudicando la qualità e bontà dell'iniziativa sulla base di questi numeri. In questo caso si potrà descrivere in modo corretto l'intensità dell'intervento, ma non si potrà esprimere un giudizio su ciò che accade a valle dell'iniziativa realizzata e, tantomeno, sui cambiamenti lasciati in eredità da questa iniziativa. Nel caso in parola abbracciare la prospettiva del *social impact* significa estendere l'attenzione alle competenze effettivamente acquisite e spendibili dai partecipanti nel tempo, alla loro capacità di cercare lavoro in modo autonomo, al grado di stabilità occupazionale generato nei mesi successivi e a quanto questi cambiamenti si mantengono nel tempo.

È a questo che ci si riferisce quando si abbina al termine "*impact*" l'aggettivo "*social*": significa focalizzare l'attenzione su quegli impatti (i cambiamenti generati) che interessano la vita dell'essere umano come partecipante di una collettività (Polanyi, 1944; Putnam, 2000). D'istinto potremmo pensare che questo concetto riguardi in modo esclusivo il mondo delle organizzazioni non profit, quali realtà che si rivolgono a soggetti fragili. Nella pratica, invece, il *social impact* è un concetto che va oltre la sfera delle organizzazioni o delle persone che operano attribuendo una prevalenza agli obiettivi sociali. In realtà il *social impact* riguarda il complesso insieme delle relazioni tra individui, organizzazioni e comunità: è sociale tutto ciò che incide sul modo in cui le persone vivono, lavorano, apprendono, partecipano e prendono decisioni. È *social impact* tutto ciò che genera un cambiamento nella società e, come tale, è identificabile nelle conseguenze di azioni intraprese da soggetti di ogni tipo, ordine e grado. Parlare di *social impact* significa quindi riferirsi a fenomeni di trasformazione sociale che derivano dalle azioni antropiche in generale, individuali o collettive, anche tramite attività organizzate (Giddens, 1984).

Come contestualizzare questo concetto in ambito aziendale e riconciliare questa interpretazione con una visione organizzativa? Con particolare riferimento all'ambito aziendale, la classica forma mentale di manager e imprenditore è portata a osservare i fenomeni come un insieme di azioni e risultati riconducibili al modello "input-output", dove gli input sono le risorse dedicate a effettuare determinate attività e gli output sono i risultati delle azioni intraprese. Secondo questa prospettiva, tanto più gli output saranno elevati a parità di risorse investite, tanto migliore sarà l'azione intrapresa. Si tratta di modelli di interpretazione della realtà che affondano le proprie radici nel concetto di efficienza, inteso come capacità di massimizzare il rapporto tra output e input, ovvero la capacità di generare risultati utilizzando il minor quantitativo possi-

bile di risorse. Guardare al *social impact* non vuol dire rifiutare il modello manageriale improntato all'efficienza citato prima, ma interrogarsi anche su ciò che accade a valle della generazione degli output. Significa informarsi rispetto ai cambiamenti generati sugli stakeholder dalle attività realizzate in azienda (Weiss, 1998; Rogers, 2008; Funnell e Rogers, 2011).

In questo senso, un ulteriore supporto alla comprensione di questa nuova prospettiva è specificare che cosa *non* è *social impact*: non lo sono le attività, che rappresentano solo i mezzi; non lo sono i risultati diretti (output), che dicono quanto si è fatto ma non che cosa è cambiato; non lo sono gli indicatori di performance interna, che parlano di gestione ma non di trasformazione sociale, non lo è la soddisfazione, che rappresenta il grado di risposta alle aspettative, ai bisogni e agli interessi degli stakeholder (Mitchell *et al.*, 1997; Freeman *et al.*, 2007). Avvicinandosi alla prospettiva del *social impact* ci si spinge ancora oltre, cercando di comprendere anche i cambiamenti di secondo ordine generati dalle attività sui contesti sociali.

Ecco perché, nel vocabolario della valutazione, outcome e impact sono concetti distinti: i primi riguardano i cambiamenti osservabili negli stakeholder direttamente coinvolti, mentre il secondo descrive gli effetti più ampi sulla comunità o sulla società (OECD-DAC, 2002; Gertler *et al.*, 2016). Nella pratica, tuttavia, il termine "*impact*" viene spesso usato in modo esteso per indicare l'intero spettro dei cambiamenti generati, dagli esiti individuali alle trasformazioni sistemiche. Sul piano teorico outcome e impact rimangono distinti, ma rappresentano due dimensioni dello stesso orizzonte: quello del contributo reale che genera un'organizzazione rispetto ai bisogni delle persone e alle sfide sociali.

Per identificare in modo chiaro la distinzione tra output, outcome e impact può essere utile definire altrettanti set di domande, dirette ma concettualmente dense. Questo consente di mantenere chiarezza analitica senza irrigidire il ragionamento valutativo in schemi meccanici: ogni domanda apre un campo di osservazione diverso e obbliga a esplicitare che cosa si sta davvero misurando.

In termini di output, è possibile interrogarsi rispetto a che cosa l'organizzazione abbia realizzato in concreto: quali attività, servizi o interventi siano stati introdotti, in quale quantità e con quale intensità, distinguendo l'azione svolta dal risultato generato. A partire da questa analisi, è possibile chiedersi chi sia stato raggiunto, cioè quali persone o gruppi abbiano effettivamente avuto accesso alle attività, con quali caratteristiche e in quale perimetro territoriale o organizzativo. Da ultimo è utile interrogarsi rispetto a con quali risorse, modalità operative e standard di qualità sia stato implementato l'intervento, verificando la coerenza tra quanto progettato e quanto attuato.