

Dare un senso all'agire delle imprese: uno sguardo civile sulla valutazione d'impatto

Sabrina Bonomi*

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il paradigma dell'Economia civile – 2.1. L'impresa civile per il bene comune – 3. La valutazione d'impatto – 3.1. La valutazione d'impatto "civile" – 4. Un'indagine empirica – 4.1. Metodologia – 4.2. I casi studio – 4.3. Analisi dei dati – 5. Conclusioni – Bibliografia

Abstract

Enterprises, nonprofit organizations, and policymakers increasingly integrate social and environmental concerns into their strategies, recognizing these as key competitive factors that are necessary even if present risks and opportunities but are necessary. This shift is driven by heightened awareness among their stakeholders, especially shareholder, workers and consumers who reward companies that balance economic value with positive societal impact. In Civil Economy, impact refers to the long-term sustainable change produced by an organization's actions, whether positive or negative, for common good. Numerous impact assessment frameworks exist, especially in Italy, but selecting appropriate tools requires skill in analysing and managing created value. Traditional evaluation methods rely on varied principles and models; yet a lack remains for approaches based on Civil Economy principles. To address this gap, the Civil Economy Matrix (MindSEC) was developed, encouraging companies to measure, report, and evaluate factors such as reciprocity and relational goods, thus fostering stakeholder value and the common good.

Key words: Civil economy, Commons organizations, Civil enterprises, Impact evaluation, MindSEC - Civil economy matrix

* **Sabrina Bonomi**, Professore Associato di Organizzazione Aziendale, Facoltà di Giurisprudenza, Università eCampus, Novedrate (CO); e-mail: sabrina.bonomi@uniecampus.it.

Arrivato il 15 marzo 2025; accettato il 3 giugno 2025.

DOI: 10.15167/1824-3576/IPEJM2025.2.1723.

1. Introduzione

Il paradigma economico più diffuso ha mostrato le sue fragilità, rivelandosi tanto invadente quanto impotente di fronte alle grandi sfide dei problemi del nostro tempo (Caselli, 2022) e dev'essere ripensato (Caselli, 2017).

In questo senso, l'approccio dello sviluppo sostenibile sta diventando un argomento fondamentale a tutti i livelli, nazionale e internazionale; le imprese, le istituzioni finanziarie e i responsabili politici stanno integrando questi aspetti nelle loro strategie e attività in modo sistematico ed efficace (Giovannini, 2018).

Le imprese considerano i problemi sociali e ambientali come fattori cruciali per la competitività (Porter e Kramer 2011, Crane et al. 2014), non solo perché possono essere fonte di rischi o contribuire a generare opportunità di business (Porter e Kramer 2011) quando sono collocati a livello strategico (Crane et al. 2014), ma anche per l'aumento della consapevolezza da parte dei finanziatori e dei lavoratori, che li contemplan nelle loro scelte (Ebrahim e Rangan 2010) e dei consumatori che, "votando con il portafoglio" (Becchetti, 2015), premiano le aziende che investono nel tenere in armonia la creazione di valore economico con l'impatto, cioè il cambiamento, sociale e ambientale per un mercato più civile (Zamagni, 2014).

L'impatto non economico ha molte definizioni; per l'economia civile, è la trasformazione sostenibile a lungo termine, positiva o negativa, diretta o indiretta, delle persone o delle condizioni socio-ambientali che l'intervento di un'organizzazione contribuisce, anche parzialmente, a realizzare (Zamagni, 2015).

Dal punto di vista dell'impatto sociale, l'economia civile crede che il mercato, l'impresa e l'economia possano includere aspetti quali la gratuità e la fraternità, i beni relazionali, la felicità e sostiene un umanesimo multidimensionale in cui il mercato abbraccia la reciprocità e la sussidiarietà circolare, contribuendo alla costruzione della comunità come luogo di fioritura umana e di cooperazione. Osservando le imprese tramite questo paradigma, la scienza e la pratica economica fanno spazio al principio del dono all'interno e non ai margini delle loro strategie e operazioni (Bruni e Zamagni, 2009).

Anche per quanto riguarda l'impatto ambientale, in particolare la tutela di beni comuni nei territori, esistono diverse forme di attenzione, difesa e cura, nelle quali le organizzazioni dell'economia civile possono avere un ruolo centrale (Bruni e Zamagni, 2004; Carrosio, 2015; Zamagni, 2018).

Valutare l'impatto è importante sia per rendere esplicito quel valore spesso tacito o non riconosciuto che i bilanci, civilistici ma anche sociali e ambientali, non riescono a mostrare, sia per orientare la propria strategia verso la creazione continua del valore per l'intera gamma dei propri stakeholder, che genera cambiamenti positivi nell'ambiente in cui è inserita e fornisce qualità e sostenibilità nel tempo dell'impresa stessa (Caselli, 2020) grazie a un'ottica trasversale e aperta (Caselli et al, 2024).

Gli approcci, i framework e i metodi per farlo sono molti e aumentano ogni anno (Zamagni et al., 2015; Bonomi e Giorgetti, 2023) anche in Italia; la scelta e il loro utilizzo richiedono la capacità di far emergere, analizzare e gestire il valore prodotto e una logica trasformativa (Venturi, 2019). Se da un lato è necessario riorientare la

strategia su queste basi e lavorare per il miglioramento continuo, dall'altro bisogna individuare i fattori protettivi per gli ambiti che presentino eventuali scostamenti dal cambiamento desiderato o criticità (Venturi, 2019; Bonomi e Giorgetti, 2023).

Gli strumenti, quindi, non sono neutri poiché si misura ciò che importa valorizzare e si pone attenzione a ciò che si misura. I metodi di valutazione dell'impatto si basano su una varietà di principi, ipotesi e modelli ma non abbiamo trovato in letteratura alcun approccio basato sui principi del paradigma dell'economia civile e, per questo motivo, la Scuola di Economia Civile (SEC) ha sviluppato una matrice di indicatori, MindSEC, che colmasse questa lacuna (Bonomi e Giorgetti, 2023).

Scopo di questo lavoro è cercare capire se questo ulteriore approccio alla valutazione sia necessario, come debba operare e in cosa possa distinguersi per essere utile alle imprese e al bene comune. In altre parole, ci si chiede se incoraggiando le imprese a misurare, rendicontare e valorizzare dimensioni che caratterizzano il paradigma dell'Economia civile, quali ad esempio il dono, la gratuità, la reciprocità, la fraternità, i beni relazionali (Bonomi e Giorgetti, 2023), cambieranno le loro strategie e i comportamenti per perseguire, contemporaneamente, profitto e tutela o sviluppo dei beni comuni e del bene comune.

Il lavoro, di natura esplorativa, si sviluppa come segue: nella prima parte si presenta brevemente il paradigma dell'economia civile, focalizzandosi sulle caratteristiche delle imprese che possono cambiare le comunità e i territori con questo sguardo; si affronta poi il tema della valutazione d'impatto nonché sulle possibilità di misurare, rendicontare e far emergere il valore creato, secondo questa prospettiva in logica trasformativa e di miglioramento continuo. Nella seconda parte, si presenta la sintesi di un'indagine empirica di natura esplorativa, la metodologia e gli esiti dello studio di casi multipli, realizzata su una decina di organizzazioni, per rispondere meglio alla domanda di ricerca.

Al termine le conclusioni.

2. Il paradigma dell'Economia civile

L'economia civile è una visione che origina dagli scritti dell'abate Genovesi (1765), titolare a Napoli della prima cattedra di Economia in Europa, che si rivela oggi più che mai attuale e si basa su tre assunti che la distinguono dall'economia politica:

- la prospettiva antropologica, che considera le persone come soggetti empatici ("Homo homini natura amicus" in contrapposizione all'"homo homini lupus" di Hobbes) alla ricerca di senso, che agiscono con intenzionalità;
- la concezione di mercato come un luogo di mutuo vantaggio, in cui è possibile e necessario creare valore contemporaneamente per tutti gli stakeholder (Ferrando, 2010; Zamagni, 2016);

- l'idea di società, considerata come un luogo della fioritura delle virtù civili, in grado di auto-organizzarsi per proteggere e sviluppare i beni comuni e il bene comune, attraverso i comportamenti responsabili di tutti i suoi membri (Ostrom, 1990; Bruni, 2006; Zamagni, 2007).

L'economia civile propone un umanesimo a più dimensioni, in cui il mercato non è combattuto, ma vissuto come luogo aperto anche ai principi di reciprocità e di solidarietà e perciò capace di tutelare l'ambiente e costruire comunità virtuose. È una scienza e una prassi economica che fa posto al principio del dono dentro e non a latere della teoria economica (Bruni e Zamagni, 2009; Grevin 2019 e 2022) perché il mercato, l'impresa e l'economia sono in sé luoghi anche di gratuità e fraternità. Ogni attività economica necessita quindi di virtù per tendere alla felicità pubblica, anziché alla soddisfazione individuale (Zamagni, 2003; Bruni, 2004; Zamagni, 2006 e 2012; Bruni e Porta, 2003). L'intera società deve farsi carico del benessere dei suoi abitanti, mettendo in relazione, con logica di sussidiarietà circolare, le tre sfere che la compongono, ossia le organizzazioni profit, non profit e le pubbliche amministrazioni (Becchetti e Cermelli, 2018). In sintesi, fiducia, dono, gratuità, reciprocità, comunità, fraternità, beni relazionali, sussidiarietà e generatività, sono le "parole dell'economia civile" (www.scuoladieconomicacivile.it)

Negli ultimi anni, la necessità di un paradigma più civile per l'economia ha acquisito un'importanza crescente in tutto il mondo (Yunus, 2006; Caselli, 2022). Del resto, di fronte a una crisi sempre più pervasiva e incidente, si impongono grandi mutamenti culturali e l'assunzione di criteri di giudizio diversi da quelli ordinari (Caselli, 2018).

L'Unione Europea, in particolare, sta promuovendo la sostenibilità sociale e ambientale, ESG e SDGs, regolando anche il comportamento delle varie organizzazioni in questa direzione, sebbene i due momenti appaiano spesso paralleli o sequenziali. Nella prospettiva dell'Economia Civile, il vantaggio competitivo, invece, deriva dalla produzione di beni o servizi che contribuiscono positivamente a obiettivi sociali e ambientali (Becchetti e Cermelli, 2018) intrinsecamente.

2.1 L'impresa civile per il bene comune

L'impresa richiede propensione al rischio, capacità di innovare e ars combinatoria (Zamagni et al., 2015) normalmente innate e presenti, seppur in forme e misure diverse, in chi le fonda o dirige; è ragionevole pensare che le diverse situazioni ambientali e contesti culturali, come del resto la differente scala dei valori, intesi come predisposizioni etiche (Caselli, 2020) posseduta dell'imprenditore, ne determinino le scelte. L'ars combinatoria, ossia la conoscenza delle capacità e delle competenze dei propri collaboratori, delle caratteristiche del *genius loci*, nonché dei vari stakeholder sembra essere la più importante in questo contesto in cui si riducono vincoli e rigidità, perché consente di organizzare il processo produttivo in maniera plurale (Caselli, 2001 e 2008), così da favorire l'armonia di tutte le

componenti ed evitare che l'impresa sia luogo di conflittualità, sfruttamento e alienazione a scapito dei risultati e, talvolta, della sua stessa sopravvivenza (Zamagni, 2013).

Possiamo dunque definire "civili" le organizzazioni che mettono al centro le persone e la felicità, si basano su elementi di gratuità, reciprocità, fiducia, sentendosi responsabili verso tutti gli stakeholder e relazionandosi tra loro per perseguire il bene comune o almeno impegnandosi ogni giorno per riuscirci.

Le crisi e le incertezze di questo tempo ci mostrano che le imprese civili sono necessarie all'economia. L'impresa civile, infatti, sviluppa un progetto che favorisce il ben-vivere all'insegna di efficienza ed economicità (Bruni, 2010); opera per la capacità di attivare un circolo virtuoso che, iniziando dalle condizioni di lavoro presenti in azienda, sia in grado di aumentare la fioritura e la soddisfazione dei collaboratori e degli altri stakeholder, rispettandone e valorizzandone le biodiversità, coinvolgendoli nelle scelte aziendali e sviluppando relazioni positive, senso di appartenenza e lealtà, proattività e condivisione degli obiettivi, di cui l'incremento della produttività e della redditività dell'impresa, sia conseguenza e non finalità. (Ferrando, 2010; Bruni, 2012)

In altre parole, nell'impresa civile la prospettiva del bene comune diventa una componente fondamentale dei processi di definizione e governo della strategia di business, poiché i beni e servizi che produce, il modo di lavorare, lo sviluppo di competenze, le innovazioni create e così via, contribuiscono al bene degli stakeholder (Donna e Lombardo, 2015), compresi la comunità e il territorio (Caselli, 2007). Le imprese civili si distinguono dunque per la contestualità e la contemporaneità della presenza degli assunti e delle parole dell'omonimo paradigma nelle strategie e nelle azioni di ogni giorno.

L'impresa civilmente responsabile s'interessa dei problemi delle persone, indipendentemente dal fatto che la titolarità della loro soluzione sia in capo ad altre istituzioni, perché è consapevole che il costo sociale ricadrebbe su tutti e che il rispetto dei diritti umani, la gestione e l'organizzazione basate sui valori della solidarietà, integrazione, sicurezza e così via favoriscono creatività, razionalità, identità delle persone stesse (Bruni, 2010).

Se l'impresa fosse solo orientata al business, non riuscirebbe a trasmettere fiducia, che è invece la base per evitare comportamenti opportunistici; lo sviluppo dell'uomo nell'impresa deve essere centrale e disinteressato perché se fosse una finzione per stimolare il benessere e il "buon morale", fallirebbe (Barnard, 1948; Iacchi e Solari, 2023). Il profitto e il denaro sono un incentivo troppo debole per muovere le energie più alte e potenti delle persone; la più rilevante, la libertà, non può essere prodotta né comprata; dove non c'è libertà, non può esserci creatività e tanto meno capacità d'innovazione (Bruni, 2009).

L'impresa deve dotarsi di una governance trasformativa, ovvero della capacità di orientare l'organizzazione verso un'evoluzione, condivisa con le persone che vi lavorano e con i partner, che garantisca maggiore competitività e impatto (Frey, 2024). Il processo di sviluppo sostenibile, che passa attraverso l'incivilimento del mercato, è infatti possibile sulla base del paradigma del valore condiviso (Magatti 2012), dove si armonizza il successo dell'impresa con quello della comunità e si crea

valore attivando le energie migliori presenti nella società; si supera così la nozione di responsabilità sociale dell'impresa, non essendoci scissione tra il momento della produzione e quello della distribuzione del valore. (Zamagni, 2011)

Un altro tema importante dell'impresa civile è la democratizzazione della governance. È oggi teoria consolidata che l'impresa, per funzionare bene, abbia bisogno del pieno contributo di tutti i portatori d'interesse, sia pure in gradi differenti; chi amministra ha il compito di comporre i diversi interessi, spesso contrapposti ma meritevoli di identica attenzione ed è importante, per comprendere la conduzione dell'impresa, sapere come ci si relaziona poiché, dalla loro interazione, si crea valore; l'innovazione per essere efficace infatti richiede interdipendenza, collegialità e collaborazione (Caselli, 2001) ma anche uno scopo (Caselli, 2024)

Per una collaborazione democratica, bisognerebbe che tutti, oltre a essere consultati, avessero la possibilità di partecipare in maniera reale ed attiva al processo decisionale, passando dallo stakeholder management, alla stakeholder democracy, un modello di governance in cui gli stessi portatori di interessi, in quanto partner dell'impresa, ne condividono diritti e doveri con modalità che tengano conto della sua specificità (Zamagni, 2013).

3. La valutazione d'impatto

Negli ultimi anni, la valutazione di impatto ha suscitato un interesse crescente da diverse prospettive, per molteplici motivi e su vari livelli.

Non è scopo di questo lavoro farne una disamina ma, in sintesi, si può affermare che sia aumentata l'attenzione dei vari stakeholder al fine di verificare che gli interventi sostenuti dalle imprese producano, nel tempo, i cambiamenti positivi attesi, utilizzando le risorse al meglio. In alcuni contesti organizzativi, in particolare nel mondo del non-profit e delle Società benefit, la valutazione di impatto, si sta affermando come uno strumento strategico essenziale per migliorare, ottimizzare e innovare le proprie attività (Melloni, 2014), creando così nuovo valore e incrementare l'impatto positivo in un circolo virtuoso.

L'impatto sociale è stato definito in modi diversi, può consistere nel modificare lo status quo delle persone o delle comunità coinvolte nelle attività sociali (Perrini & Vurro, 2013); nell'attribuire alle attività dell'organizzazione una parte dei risultati sociali di lungo periodo (EVPA, 2013); nel produrre cambiamenti non economici, cioè sociali o ambientali, derivanti da attività o investimenti (Emerson et al., 2000; Epstein e Yuthas, 2014); o ancora, come evidenzia Clark et al. (2004), nella quota di risultati effettivi ottenuta direttamente grazie all'intervento, escludendo ciò che sarebbe avvenuto comunque (Bonomi e Giorgetti, 2023).

Per l'economia civile è il cambiamento sostenibile di lungo periodo, positivo o negativo, primario o secondario, avvenuto nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento di un'organizzazione ha contribuito, anche parzialmente, a realizzare (Zamagni 2015).

A ciascuna definizione corrispondono, logicamente, diverse metodologie di valutazione. In ogni caso, per valutarlo, bisogna superare le logiche di misurazione, strettamente legate al mondo capitalistico, che tralasciano gli aspetti definitivi di chi opera per il bene comune e che possa valorizzare gli elementi e i percorsi d'innovazione sociale di cui le varie organizzazioni, anche d'impresa, si fanno portatrici (Zamagni e Venturi, 2015).

La valutazione ha, quindi, una componente qualitativa e una quantitativa e si attua sul breve, medio e lungo periodo, per verificare "il confronto tra gli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento e l'obiettivo individuato" (L.106/2016). È una narrazione, una traccia di una mappa-percorso tra gli interventi e l'impatto desiderato che descrive come si arriva a generarlo, tramite quali strumenti, con che modello e sulla base di quale cultura organizzativa (Vasce, 2016); si parte dalla fine, dalla verifica del cambiamento desiderato e si traccia il percorso a ritroso, verso gli outcome, ossia l'impatto di breve periodo sui beneficiari e gli output, diretta conseguenza degli input.

La valutazione d'impatto ha un senso ampio; quantifica la variazione, ossia le ricadute che il proprio agire genera sull'ambiente e la comunità in cui si è inseriti rispetto a dei domini di valore indicati e scelti e la metrica non può prescindere da tali domini per stimolare la trasformazione.

A seconda del contesto, la valutazione può essere obbligatoria o volontaria in Italia; le Società Benefit (SB) devono farla ogni anno, misurando il raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune, nonché presentarla col bilancio d'esercizio, con accesso pubblico, utilizzando standard riconosciuti per garantire trasparenza e accountability (Bonomi, 2024). Le imprese sociali sono obbligate a effettuare una valutazione d'impatto sociale (D.lgs. 112/2017), mentre i progetti industriali con potenziale impatto sull'ambiente sono obbligati a fare quella ambientale (VIA).

Le grandi imprese soggette al D.lgs. 125/2024, che recepisce la direttiva UE sulla CSRD, devono pubblicare, entro il 2028, report dettagliati sulla sostenibilità ambientale, sociale e di governance (ESG) a misurare il proprio capitale immateriale e l'impatto socio-ambientale (Hummel e Jobst, 2022). Poiché la norma estende la responsabilità lungo la filiera (Frey, 2024), a cascata la valutazione d'impatto sta diventando una scelta intenzionale per molte realtà imprenditoriali di media e piccola dimensione, sia per far emergere il proprio valore intangibile come fonte di vantaggio competitivo, sia per supportare i partner nella conformità alla normativa; diffondono così la cultura dell'agire civile.

Se, per le imprese, le questioni sociali e ambientali sono considerate fattori cruciali per la competitività (Porter e Kramer, 2011; Crane et al., 2014), la progettazione di buoni indicatori socio-ambientali è una delle sfide più critiche (Becchetti, 2021).

3.1 La valutazione d'impatto "civile"

Nell'ottica dell'economia civile, la valutazione d'impatto non si limita a verificare il rispetto delle norme per la tutela collettiva, ma si concentra su quanto valore si

genera operando secondo questo paradigma a più dimensioni. L'obiettivo è prevenire effetti negativi e soprattutto produrre impatti positivi per la società. Si tratta di una valutazione qualitativa e quantitativa, svolta in modo partecipato, che mette a confronto quanto dichiarato con il riscontro degli stakeholder, siano essi interni o esterni, diretti o indiretti. Il processo mira a rilevare il cambiamento avvenuto o in corso, e a monitorarne l'evoluzione, verificando ogni anno quanto ciò che si realizza corrisponde agli intenti dichiarati, per colmare eventuali divari.

Questa forma di valutazione non ha un fine giudicante, ma attribuisce valore alla trasformazione orientata al bene comune e alla felicità collettiva, valutando i risultati generati ex post sulla base di principi scelti e comunicati ex ante, con uno sguardo rivolto al futuro (Zamagni et al 2015).

Inoltre, il processo valutativo non si esaurisce nella rendicontazione o nella semplice attribuzione di valore, ma implica un'attiva rigenerazione del valore creato. Ciò avviene traducendo gli obiettivi strategici e i valori dichiarati in azioni concrete e coerenti con la cultura organizzativa, soprattutto nel caso delle Società Benefit, che devono integrare questi impegni negli statuti, trasformandoli in obiettivi specifici e monitorandoli nel tempo attraverso indicatori scelti con attenzione; tali indicatori diventano un vero e proprio "cruscotto aziendale", utile a guidare e migliorare continuamente le azioni orientate al bene comune (Bonomi e Giorgetti, 2023).

L'equità nella valutazione della prestazione, basata su obiettivi determinati e condivisi a priori, il fatto che il processo valutativo non si esaurisca in una fase finale ma costituisca un'informazione sulle cause e dia modo di colmarle e migliorare, lo sviluppo continuo e la fioritura professionale e personale e, infine, l'importanza del percorso formativo sono punti fermi nell'impresa responsabile per il bene comune e persino nelle altre, se creano un vantaggio per azienda e i suoi stakeholder (Zamagni, 2013).

I domini di valore, orientati dalle parole dell'Economia Civile, raggruppano gli indicatori che misurano le loro declinazioni nelle attività organizzative; nello specifico, sono:

- i beni comuni, ossia i beni, materiali e immateriali, pubblici e privati, che i cittadini e l'amministrazione riconoscono essere funzionali al benessere del territorio e di chi lo abita, alla sostenibilità intesa come esercizio dei diritti fondamentali della persona e all'interesse delle generazioni future, attivandosi per garantirne e migliorarne la fruizione individuale e collettiva (Rodotà, 2013);
- i beni relazionali, cioè "beni" non materiali, che non sono però servizi che si consumano individualmente, ma legati a rapporti interpersonali che il mercato, basato su una logica individualista, non è in grado di fornire in modo efficiente (Gui, 1987; p.37) e la felicità, in cui pesa molto la qualità dei rapporti interpersonali (Bruni, 2011) e, quindi, si può aumentare puntando al benessere della squadra e dell'intera organizzazione nonché favorendo contesti di fioritura umana e professionale;
- la comunità, ovvero l'appartenenza a un gruppo sociale che si caratterizza come proprietà relazionale, ricca di reciprocità. emergente dalla combinazione di una serie di elementi che fanno capo a una identità culturale sovra-individuale, a legami significativi, a principi morali e virtù civili (Bauman, 2001; Bruni, 2006), a

risorse condivise in sussidiarietà circolare per un welfare civile, poiché non solo l'ente pubblico o il mercato, ma tutta la società deve farsi carico del benessere dei cittadini, condividendo conoscenze con i portatori di bisogni che sono anche portatori di risorse (Zamagni, 2015);

- inclusione e fraternità: sono i beni di legame che fanno sì che gli individui siano intesi come persone in relazione tra loro; il principio è di non sacrificare il bene di qualcuno, quale che ne sia la situazione di vita o la configurazione sociale, per migliorare il bene di qualcun'altro. Significa dunque creare anche al lavoro le condizioni per la fioritura delle persone, valorizzandone i punti di forza e supportandone quelli di debolezza, nel rispetto delle diversità che costituiscono sempre una ricchezza (Zamagni, 2008);
- la democrazia partecipativa, ovvero far sì che tutti coloro che intrattengono rapporti con l'ente abbiano la possibilità di essere rappresentati e di partecipare concretamente al processo deliberativo nelle diverse forme a disposizione della tipologia e, in generale, quanta democrazia c'è nelle pratiche economiche (Sacconi, 2021; Loffredo, 2021);
- dono e gratuità, cioè l'inestimabile valore di qualche comportamento, azione e così via forniti al di là di ciò che è dovuto o remunerato ossia un atteggiamento morale, diverso da altruismo e filantropia, che determina "come" si agisce che porta ad accostarsi agli altri non in cerca di qualcuno da usare a proprio vantaggio, ma da trattare con rispetto e in un rapporto di reciprocità (Bruni, 2006). Le persone donano talenti, tempo, conoscenze, cura delle aziende, e ne ricevono in dono, al di là degli aspetti monetizzabili, riconoscimenti e gratificazioni; questi aspetti devono essere visti e riconosciuti, per alimentare le motivazioni intrinseche (Gomes et al., 2015; Grevin, 2016 e 2022) nonché diventare parte della cultura organizzativa (Grevin, 2025). Nello stesso dominio di valore, si aggiunge la meritorietà, il criterio del merito, il riconoscimento, cioè, l'ammirazione, la gratitudine per il talento e la virtù che ne valorizza l'eccellenza e si configura in termini superiori rispetto agli interessi individuali (Zamagni, 2022); si suppone, cioè, che ogni cittadino non sia pienamente in grado di percepire il contenuto di pubblica utilità di particolari beni o servizi se non dopo averne, più o meno a lungo, sperimentato l'utilizzo (Duranti et al, 2005).

Il processo di valutazione dell'impatto in logica di Economia civile ha una doppia prospettiva, quella dei suddetti domini di valore e quella delle funzioni aziendali, che devono contribuire per gestire al meglio i processi di trasformazione, nella prospettiva di una crescente sostenibilità (Frey, 2024); esso si svolge in cinque fasi (scelta e definizione degli indicatori, raccolta dei dati e misurazione, materialità/ponderazione, definizione delle soglie di confronto e valutazione vera e propria, comunicazione) e prevede il coinvolgimento degli stakeholder in quattro di esse (Bonomi e Giorgetti, 2023).

4. Un'indagine empirica

4.1. Metodologia

Data la natura esplorativa dello studio (Bryman e Bell, 2011), si è ritenuta adeguata la scelta di un'indagine qualitativa, con approccio induttivo (Eisenhard et al, 2016), utilizzando la metodologia del caso di studio (Yin, 1994), considerato adatto poiché il focus della ricerca è un fenomeno contemporaneo all'interno di un contesto di vita reale; si è scelto il caso di studio multiplo composto da dieci organizzazioni, ritendendo che possa offrire dei vantaggi in più rispetto al singolo poiché i dati raccolti sembrano maggiormente attendibili e danno miglior rigore allo studio del fenomeno osservato (Concoran et al., 2004).

La scelta dei casi è stata fatta cercando di avere un campione rappresentativo di diverse tipologie di imprese, sia per dimensione (micro, piccole e medie imprese) (Raccomandazione 2003/361/CE), sia per le finalità perseguite (profit e non-profit) (Drucker, 1973), sia per natura della produzione (settore primario, secondario e terziario) (Fisher, 1935; Colin Clark, 1940), nonché per maturità rispetto al tema della valutazione d'impatto; in questi diversi ambiti, sono state scelte realtà in cui, come elemento comune, gli imprenditori o i dirigenti abbiano mostrato nel tempo di adottare strategie basate sul paradigma dell'Economia civile e scelto di seguire quotidianamente comportamenti in linea con esse, anche se non sempre in maniera esplicita (Mabry, 2008), da valutare con MindSEC.

Nel dettaglio, il campione selezionato è costituito da dieci organizzazioni e, nello specifico, da due imprese medio-grandi, una nell'ambito dei servizi di consulenza informatica e una di produzione nel settore agroalimentare; quattro piccole imprese: una metalmeccanica, settore rilevante in Italia, due nell'ambito dell'energia – una di rinnovabili e una di combustibili fossili - e, la quarta, nel settore agroalimentare; un'impresa sociale nell'ambito formativo; un'associazione di volontariato, sempre nel settore della formazione; una fondazione culturale; infine, un'organizzazione di secondo livello di servizi alle imprese.

Le stesse, si trovano in fasi diverse del loro percorso di maturazione per quanto riguarda l'interiorizzazione del tema dell'economia civile e la gestione trasformativa del processo secondo tre criteri adottati: conoscenza delle tematiche, ambiti di applicazione e coinvolgimento degli stakeholder; saranno presentate, in questa fase, in forma anonima.

Per cinque di esse, la valutazione d'impatto è obbligatoria, in quanto Società benefit, anche se due hanno iniziato a farla prima della trasformazione ritenendola adatta a valorizzare una serie di capitali intangibili e le conseguenze positive del proprio agire come elemento distintivo e fonte di vantaggio competitivo; l'impresa sociale è obbligata a redigere il bilancio sociale e lo integra per scelta con la valutazione d'impatto; per le altre quattro, l'adozione è volontaria. (v. Tab.1)

Tab. n. 1 – Riepilogo dei casi di studio analizzati²

<i>Impresa</i>	<i>Settore</i>	<i>Dimens.</i>	<i>Gr. mat.</i>
<i>Alpha SB</i>	<i>Agroalimentare</i>	<i>Mediograndi</i>	<i>medio</i>
<i>Beta SB</i>	<i>Tecnologia</i>	<i>Media</i>	<i>basso</i>
<i>Gamma SB</i>	<i>Energia</i>	<i>Piccola</i>	<i>alto</i>
<i>Delta SB</i>	<i>Agroalimentare</i>	<i>Piccola</i>	<i>medio</i>
<i>Zeta SB</i>	<i>Combustibili</i>	<i>Piccola</i>	<i>medio</i>
<i>Cappa SB</i>	<i>Metalmecchanico</i>	<i>Piccola</i>	<i>alto</i>
<i>Lambda Ass.</i>	<i>Servizi</i>	<i>Piccola</i>	<i>medio</i>
<i>Sigma IS</i>	<i>Formazione</i>	<i>Piccola</i>	<i>alto</i>
<i>Tau Ass.vol.</i>	<i>Formazione</i>	<i>Piccola</i>	<i>basso</i>
<i>Omega Fondaz.</i>	<i>Cultura</i>	<i>Piccola</i>	<i>medio</i>

Fonte: Elaborazione propria

I dati sono stati raccolti tramite osservazione partecipante (Corbetta, 2004), che ha la specificità di consentire l'esaminazione di come, dove e perché accadono delle attività e approcci in determinati ambiti, potendo osservare e verificare direttamente e di persona i documenti, gli spazi, delle interviste sia formali che informali; in questo modo si è potuto integrare con intuizioni e vissuti, oltre il livello del semplice linguaggio verbale e della lettura dei documenti, approfondendo la ricerca. La ricercatrice, infatti, valutatrice d'impatto certificata, ha avuto l'opportunità di intervistare in maniera semi strutturata le persone ai vertici delle aziende, di interfacciarsi con regolarità con i referenti della sostenibilità e degli impatti, di condurre dei focus group multistakeholder e, quasi sempre, di accompagnare le organizzazioni alla stesura del report per la valutazione, potendo così incontrare molte persone delle aziende e visionare numerosi documenti e ottenere preziosi feedback non previsti.

² Legenda: SB sta per Società benefit; IS per impresa sociale, Ass. pers "associazione; "ass. vol" significa "associazione di volontariato"); Fondaz sta per Fondazione; Gr. Mat significa "grado di maturità" e indica le conoscenze dell'organizzazione sul tema dell'economia civile e della sostenibilità, gli ambiti di applicazione e il grado coinvolgimento degli stakeholder nelle fasi del processo

Tabella n. 2 – Sintesi delle attività prodotte

Nome	Incontri	Interlocutori	Periodo osservaz.	Documenti
Alpha SB	24	<i>Presidente, top manager, responsabile d'impatto; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	<i>3 anni (2022 - 2024)</i>	<i>Documenti interni ad ogni funzione, report di sostenibilità e documentazione. a supporto, interviste semi-strutturate e 6 focus group.</i>
Beta SB	14	<i>CFO, Middle management, consulente della sostenibilità, responsabile dell'impatto; campione rappresentativo degli stakeholder principali per la ponderazione</i>	<i>2 anni (2022 - 2023)</i>	<i>Report di sostenibilità e documentazione interna a supporto, interviste semi-strutturate e 2 focus group online (registrati).</i>
Gamma SB	32	<i>CdA, CFO, Direttore, responsabile impatto; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	<i>4 anni (2020 - 2023)</i>	<i>Documenti interni, bilancio integrato e documentazione a supporto, interviste semi-strutturate e 4 focus group online (registrati).</i>
Delta SB	6	<i>Consulente legale, Proprietà, responsabile impatto</i>	<i>2 anni (2023 - 2024)</i>	<i>Documenti interni, interviste semi-strutturate, questionario</i>
Zeta SB	4	<i>Proprietà, Consulente sostenibilità; campione di alcuni stakeholder per la ponderazione</i>	<i>1 anno (2021)</i>	<i>Documenti interni, interviste semi-strutturate, 1 focus group online</i>
Cappa SB	27	<i>Proprietà, responsabile qualità, HRM, responsabile amministrativo; campione dei principali stakeholder per la ponderazione</i>	<i>4 anni (2021 - 2024)</i>	<i>Documenti interni a varie funzioni, interviste semi-strutturate, 1 questionario e 3 focus group online (registrati).</i>
Lambda Ass.	24	<i>Presidente, Direttore, Responsabile sostenibilità; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	<i>6 anni (2019 - 2024)</i>	<i>Documenti interni a varie funzioni, interviste semi-strutturate, 1 questionario e 6 focus group.</i>
Sigma IS	20	<i>CdA, Responsabile amministrativo; campione rappresentativo degli stakeholder principali per la ponderazione</i>	<i>4 anni (2021 - 2024)</i>	<i>Bilanci, documenti interni, interviste semi-strutturate, questionari e 4 focus group online (registrati).</i>

Tau Ass. vol	7	<i>Sindaco, Presidente, Consiglio direttivo, Consulente sostenibilità; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	<i>2 anni (2023 - 2024)</i>	<i>Bilanci, documenti interni, interviste semi-strutturate, questionari e 1 focus group.</i>
Omega Fondaz	10	<i>Direttrice, CdA, CSI; campione rappresentativo di quasi tutti gli stakeholder per la ponderazione</i>	<i>4 anni (2021 - 2024)</i>	<i>Bilanci, documenti interni, 1 pubblicazione e rassegna stampa, interviste semi-strutturate, questionari e 4 focus group (di cui 1 online).</i>

Fonte: Elaborazione propria

Sono state condotte analisi semantiche dei documenti con l'aiuto di un software, Atlas.ti, che hanno permesso di approfondire categorie relative all'auto-percezione dell'importanza delle dimensioni che caratterizzano il paradigma dell'Economia civile, nonché ai significati attribuiti alle proprie esperienze in tal senso e alla necessità di farle emergere e valorizzare tramite uno strumento basato su tale paradigma (MindSEC).

In particolare, sono state codificati contenuti riconducibili alla realizzazione di una strategia di differenziazione costituita dal dono nel lavoro, la gratuità, la reciprocità, la fraternità, i beni relazionali, la reciprocità e gli altri approcci caratterizzanti l'agire delle imprese civili, quelli collegati alla soddisfazione per la valorizzazione della stessa e agli stimoli al suo miglioramento, correlati all'uso di MindSEC in luogo di altre metodologie.

4.2. I casi studio

Alpha è un'impresa familiare di medio-grandi dimensioni del Norditalia che sta vivendo il primo passaggio generazionale; l'azienda opera nel settore agroalimentare ed è in forte sviluppo, anche se rimane molto radicata nel proprio territorio. Pochi anni fa, l'imprenditore ha scoperto il paradigma dell'economia civile e ha deciso di trasformarsi in Società Benefit (SB), anche per preservare i valori della propria cultura organizzativa nonostante il cambiamento in atto. A seguito della partecipazione della loro responsabile della comunicazione e dell'impatto a un corso per Valutatori, la scelta della metodologia della Scuola di Economia civile è sembrata la più adeguata a valorizzare le scelte strategiche e comportamentali dell'azienda.

Beta è un'azienda di servizi tecnologici del centro Italia, che fa parte di un grande gruppo quotato molto attento ai temi della sostenibilità socio ambientale, in particolare alla parità di genere e al tema della cybersecurity; essendo diventata SB, ha dovuto completare il report di sostenibilità con la valutazione d'impatto. La scelta del paradigma dell'economia civile è nata per un incontro casuale tra il consulente per la sostenibilità e una socia fondatrice della scuola.

Gamma è un'impresa che opera da molti anni nel settore dell'energia rinnovabile nel Norditalia, precorrendo sia il tema delle comunità energetiche, sia quello delle certificazioni della tracciabilità di filiera. Dopo aver introdotto, per scelta, il report integrato, ha pensato di completarlo con la valutazione d'impatto e di trasformarsi in SB. La scelta di adottare una metodologia che rappresentasse al meglio i suoi valori e l'attenzione a comunità e ambiente, da sempre promossi con trasparenza e nell'armonia con i diversi stakeholder dai soci e dai dirigenti, è ricaduta sulla MindSEC sia grazie a una premiazione ricevuta al Festival dell'economia civile (FNEC) sia per un suggerimento ricevuto da una consigliera di una cooperativa del gruppo.

Delta è un'impresa familiare di piccole dimensioni del centro Italia, che opera nel settore agroalimentare ed è molto radicata nel territorio. È una SB che è stata premiata al FNEC proprio per la cura che dedica a persone e ambiente; dopo aver realizzato la sua prima valutazione con una metodologia di matrice anglosassone, non si è sentita del tutto valorizzata e pertanto, per il secondo anno di attività, ha scelto la metodologia della SEC.

Zeta è una PMI che opera nel centro-nord Italia nel settore dei combustibili fossili per l'agricoltura; nonostante il settore non faciliti la triplice sostenibilità, l'imprenditore ha cercato di creare partnership sia con i fornitori, per ridurre quanto più possibile le emissioni nocive e quindi l'impatto ambientale, sia con i clienti e altre associazioni del territorio, per creare innovazione e sviluppo. Dopo essersi trasformata in SB, ha fatto una valutazione d'impatto con MindSEC; al secondo anno ha adottato un altro framework.

Cappa è un'impresa familiare che opera nel settore metalmeccanico. Il fondatore, da sempre appassionato di Economia civile, ha orientato la propria attività imprenditoriale su questo paradigma e lo ha diffuso nel proprio territorio nonché presso le associazioni a cui è iscritto e in numerosi altri contesti. Dopo aver scelto volontariamente di valutare il proprio impatto, in particolare legato alla cura delle relazioni con le persone e le altre organizzazioni e alle numerose scelte strategiche di natura etica, tramite il BIA, suggeritogli da un consulente, avendolo trovato poco in linea con i propri valori, ha stimolato la Scuola di Economia civile a creare uno strumento più adeguato alle PMI italiane a movente ideale, fornendo anche un prezioso supporto nella sua realizzazione.

Lambda è un'associazione di imprese, tra cui Cappa, del Nord Italia, che offre loro vari servizi in un'area diventata distretto dell'Economia civile; è stata la prima realtà a sperimentare la valutazione d'impatto con la metodologia proposta da SEC in occasione dei propri 75 anni, poiché il presidente e il direttore ne condividevano i valori di fondo.

Sigma è un'impresa sociale del centro Italia che si occupa di formazione, ricerca e progetti socioculturali, anche in partnership con altre realtà del territorio italiano; ha l'obbligo di redigere il bilancio sociale che, per scelta, completa anche con la valutazione del proprio impatto socio-ambientale.

Tau è una associazione di volontariato che gestisce una università delle tre età nel Norditalia in partnership con il comune; è stato proprio il sindaco a richiedere la valutazione dell'impatto che l'attività formativa genera al fine di valorizzarne

l'importanza e stimolare al miglioramento. La consulente incaricata ha scelto di applicare MindSEC per valorizzare la gratuità, la reciprocità e la felicità che emergono per il bene comune.

L'ultimo caso, Omega, è una fondazione culturale del Norditalia che, tramite oltre quattrocento volontari, si occupa di mostrare e tutelare il patrimonio culturale del territorio per avvicinarvi giovani e meno giovani e ha scelto di fare la prima valutazione d'impatto, su suggerimento del presidente del comitato d'indirizzo, per mostrare il proprio valore ed evitare la chiusura del progetto a causa di un avvicinamento al vertice. (v.tab.1)

4.3. Analisi dei dati

Per quanto riguarda il primo ambito di indagine, ovvero se fosse necessario uno strumento di valutazione più adeguato alle sfide del nostro tempo (Caselli, 2018) e, in particolare, basato sul paradigma dell'economia civile (Becchetti e Cermelli, 2018), tutte le organizzazioni valutate, nonostante le diversità giuridiche, dimensionali, di scopo, culturali, settoriali, di contesto socio ambientale e di maturità, si ritenevano insoddisfatte delle metodologie viste o adottate per la valutazione d'impatto, ritenendo che non facessero emergere adeguatamente i valori della propria cultura organizzativa come elemento di differenziazione.

Per la metà di essi, MindSEC è altre metriche più diffuse sperimentate in precedenza erano state ritenute fortemente inadeguate, come testimoniano alcuni estratti dalle interviste realizzate.

L'imprenditore e amministratore unico di Cappa afferma che *"lo strumento usato in precedenza probabilmente è ideale per le grandi imprese o per le organizzazioni che hanno una cultura organizzativa in linea con l'economia di matrice anglosassone, un approccio molto diverso dal nostro. Per noi l'azienda non è un bene che si compra o si vende, le persone non si licenziano nei momenti di difficoltà ma si rinuncia al proprio profitto per evitare la cassaintegrazione dei dipendenti; per me premiare i dipendenti dividendo l'utile, indipendentemente dal ruolo che hanno, è prassi e mi fa piacere trovare un indicatore che lo faccia emergere (...) lo stesso posso dire di quasi tutti gli altri"*.

La responsabile dell'impatto del caso Delta è rimasta invece piacevolmente stupita *"di trovare finalmente una modalità di valutazione del proprio impatto coerente con i nostri valori etici"*

L'amministratore delegato di Alpha, ribadisce che *"è importante avere degli indicatori che consentano di monitorare le relazioni costruite per lo sviluppo della comunità di appartenenza, così come di valorizzare tutti i gesti di gratuità che rendono la nostra organizzazione speciale"*

La responsabile finanziaria di Beta dichiara *"questo approccio fa emergere la differenza tra chi punta alla gestione della diversità e non alla promozione della stessa come ricchezza, tra chi mette al centro le persone per attrarre talenti e chi considera l'attenzione alla persona come supporto al suo equilibrio perché le persone felici rendono migliore qualsiasi contesto nel quale si trovino ad operare; la condivisione*

delle informazioni e la promozione del confronto continuo come strumento di reciprocità nello sviluppo di conoscenze che generano valore”.

Anche il consiglio direttivo di Tau, che in un primo momento era molto scettico perché riteneva di subire questa valutazione come un giudizio da parte di chi l'aveva commissionata, ha poi concordemente dichiarato che *“il valore che stiamo realizzando è immenso e, grazie a questo strumento, sarà compreso meglio dai nostri concittadini, che danno spesso per scontato il prezioso e incessante lavoro dei volontari o comunque non si rende conto delle ricadute dei progetti culturali sullo sviluppo delle comunità e dei territori, ma anche soprattutto da chi non ci ha sostenuto negli anni come avrebbe dovuto e potuto”*

Per quanto riguarda il secondo ambito di indagine, ossia se uno strumento come MindSEC, basato sul paradigma dell'Economia civile, agevolasse la logica trasformativa delle organizzazioni che lo adottano (Venturi, 2019; Bonomi e Giorgetti, 2023) e le stimolasse a migliorare le proprie strategie e azioni nella direzione del bene comune e della pubblica felicità (Becchetti e Cermelli, 2018) traendo beneficio anche per la propria sostenibilità (Caselli, 2018, 2020 e 2022), l'80% delle imprese ha mostrato di apprezzare l'approccio di MindSEC in questa direzione per lo stimolo che offre a migliorarsi continuamente nei sei domini di valore proposti da MindSEC (Bonomi e Giorgetti, 2023) per contribuire a un mercato più civile (Zamagni, 2023 e 2016) e creando valore per tutti gli stakeholder (Ferrando, 2010).

Tutte le imprese hanno riconosciuto l'utilità di MindSEC nel porre l'attenzione al contributo che si può dare al cambiamento culturale tramite l'adesione a un paradigma economico realmente rispettoso di persone, comunità e ambiente, nonché la sua necessità perché affianca e rilegge la triplice sostenibilità con una visione di senso, come esemplificato nei verbatim seguenti. Quasi tutti hanno coinvolto gli stakeholder nella ponderazione degli indicatori, il 60% ha adottato un approccio multistakeholder nella valutazione, il 40% anche in processi di pianificazione e di miglioramento.

Nello specifico, la direttrice di Omega ha apprezzato la valorizzazione dell'*“economia del dono nella reciprocità”* su cui si basa il modello organizzativo della fondazione, per tessere relazioni con la città e le sue varie istituzioni verso il bene comune. *Se il primo anno la valorizzazione ha portato a tenere in piedi un progetto che alcuni volevano chiudere, il secondo e terzo anno, con un ulteriore miglioramento a partire dalla trasparenza amministrativa fino alla tutela dei diritti umani, hanno portato alle dimissioni dei vertici, perché non sempre questi aspetti sono stati apprezzati dalla proprietà. Tuttavia, tutti gli altri stakeholder hanno apprezzato l'impegno comune profuso in logica trasformativa per raggiungere un livello eccellente”.*

L'associazione Lambda, negli anni *“ha capito non solo come agire meglio ma anche come comunicare meglio per valorizzare il proprio agire; quest'anno ritiene necessario coinvolgere gli stakeholder anche nella co-progettazione e nella co-pianificazione dell'attività e non soltanto in fase di ponderazione o di comunicazione ex post perché questo approccio è realmente trasformativo e arricchente, non soltanto per la nostra*

organizzazione ma anche per tutte quelle che rappresentiamo e che a noi guardano come esempio"

Tutte le organizzazioni sono concordi anche nell'essersi, da un lato, stupiti dell'autenticità emersa ma, dall'altro, anche di aver acquisito consapevolezza del fatto che non sempre si vale quanto si crede di valere e che è sempre possibile migliorare e questo è stato apprezzato e ritenuto molto sfidante.

In particolare, la responsabile dell'impatto del caso Delta è rimasta piacevolmente stupita *"mi ha reso consapevole che non sempre abbiamo realizzato ciò che era nelle nostre intenzioni, talvolta perché avremmo potuto fare di più, altre volte perché il nostro agire non è stato in linea con le priorità dei nostri stakeholder, altre volte ancora è perché abbiamo pensato a fare il bene ma non a farlo bene, comunicandolo anche correttamente, ma questo non fa che stimolarci a fare meglio. Forse un'autovalutazione ci avrebbe dato un punteggio maggiore fin da subito, ma non ci avrebbe spinto con altrettanta motivazione a trasformarci"*

La responsabile dell'impatto di Beta evidenzia come *"con questo metodo di valutazione del nostro impatto ci siamo resi conto di come non sia sufficiente fare della filantropia o contare a obiettivi di sviluppo sostenibile per mero scopo reputazionale o per compliance, perché emerge. Questo paradigma ci chiede di agire oltre il rispetto delle regole, che considera scontato e quindi non accresce il punteggio, ma impone una logica trasformativa reale, anche se faticosa e onerosa".*

L'amministratore di Alpha, ribadisce che *"è stato utile anche rilevare la capacità di condividere positività ma anche problemi, perché aiuta tutti non solo le persone, che sono più serene e stimolate a cercare insieme delle soluzioni, ma soprattutto l'azienda e il mondo imprenditoriale in generale; a noi capita di far squadra anche con i competitor".* E ancora *"Credevamo di essere un'eccellenza in tutto, ma ci stiamo accorgendo di poter migliorare su diversi aspetti, ad esempio nella governance partecipativa e nella parità di genere nelle posizioni manageriali, che portano a riconoscere la biodiversità come una ricchezza, non solo dal punto di vista del benessere organizzativo ma anche da quello della riduzione dei rischi; c'è stato utile anche suddividere la raccolta dei dati e osservare il nostro impatto dal punto di vista delle singole funzioni anche se la visione è sempre olistica e sistemica".*

Anche il responsabile amministrativo di Gamma afferma che *"la fatica più grande è stato acquisire consapevolezza che non è importante solo quello che facciamo ma anche e soprattutto il come; ad esempio, abbiamo realizzato che gli incentivi non sono uno stimolo che coinvolge e lega le persone pertanto abbiamo cominciato a ragionare sulle premialità. (...) che l'impatto ambientale è importantissimo ma ha poco senso se non ci preoccupiamo delle conseguenze sulle persone che ogni giorno contribuiscono a farci raggiungere questo obiettivo"*

Solo l'80% ha proseguito con il suo utilizzo dopo il secondo anno; la metodologia rigorosa quali e quantitativa, che prevede il coinvolgimento degli stakeholder in quasi tutte le sue fasi, richiede infatti un forte impegno in termini di tempo ma soprattutto un approccio trasparente, di trasformazione per il miglioramento continuo che non tutti possono sostenere nel lungo periodo. Chi l'ha abbandonato, ha scelto un metodo di autovalutazione o un approccio meramente descrittivo dell'attività svolta.

L'imprenditore fondatore di Zeta, pur apprezzando l'approccio multistakeholder su cui peraltro fonda la propria attività, in accordo col proprio consulente ha ritenuto troppo oneroso dedicare tanto tempo alla valutazione, a porsi obiettivi di miglioramento ogni anno, nonostante fosse previsto la trasformazione in SB, per le sue piccole dimensioni; inoltre *“si è reso conto che in un metodo come questo non è sufficiente agire con attenzione e cura ex è post ma è necessario innovare ex ante le proprie produzioni affinché siano rispettose di comunità e ambiente e questo non sempre per il suo settore è possibile”*.

5. Conclusioni

Adottare sistemi di management, controllo e remunerazione, unitamente a metriche di misura dei risultati e di responsabilizzazione, che diano adeguato conto della capacità delle imprese di creare durevolmente valore per tutti gli stakeholder e dell'impatto della loro attività sul contesto ambientale e sociale, è una necessità per orientare il paradigma economico la tutela del bene comune (Frey, 2024)

Questo lavoro origina da un divario evidenziato in letteratura poiché da un lato numerosi autori dichiarano la necessità di adottare un paradigma economico più attento al bene comune ma, dall'altro, si rilevava la mancanza di uno strumento di valutazioni d'impatto che orientasse le organizzazioni ad agire in questa direzione (Bonomi e Giorgetti, 2023).

Poiché si misura ciò che importa e si fa tesoro di ciò che si misura, si è voluto esplorare se avere un metodo di valutazione dell'impatto basato sul paradigma dell'economia civile fosse necessario e potesse incoraggiare le aziende a misurare, rendicontare, valutare e, quindi, a prestare attenzione al dono, alla gratuità, alla reciprocità, alla fraternità, ai beni relazionali e agli altri temi specifici di questo paradigma intese come forze trasformative per le imprese stesse, le comunità e l'ambiente in cui sono inserite. In questo modo, si sarebbero aiutati i decisori a creare valore per tutti gli stakeholder in questa direzione e a trovare modalità innovative di agire al proprio interno e all'esterno per contribuire al bene comune e alla felicità pubblica.

Dai primi esiti dello studio, sia teorico che empirico, possiamo ritenere che l'introduzione di una matrice e indicatori specifici dell'Economia civile fosse necessaria per valorizzare le organizzazioni orientate da dono, gratuità, beni relazionali, reciprocità, cooperazioni in sussidiarietà circolare, e felicità nelle loro declinazioni, poiché sono gli elementi centrali nella valutazione d'impatto MindSEC.

La natura trasformativa, ecosistemica e multidimensionale del metodo di valutazione di impatto basato sul paradigma dell'Economia civile porta a imprenditori e manager a scegliere comportamenti virtuosi e coerenti con esso, nell'interesse del bene comune come del proprio: i vantaggi culturali, ambientali, sociali, economici e relazionali sono generati dalla capacità di coinvolgere diverse abilità e passioni, che garantiscono qualità e continuità dell'impegno preso e ne generano altri che portano a un cambiamento positivo nella comunità e nell'ambiente di cui, oggi più che mai, c'è bisogno.

Lo studio ha numerosi limiti; innanzitutto, la sua stessa natura esplorativa che ha fornito elementi utili ma richiede ulteriori approfondimenti. In secondo luogo, la ridotta dimensione del campione, che potrà essere facilmente ampliato date le varie tipologie di organizzazioni civile, nonché la mancanza di una verifica controfattuale. Si ritiene tuttavia che abbia mostrato comunque delle possibilità di sviluppo interessanti che la Scuola stessa, grazie ai numerosi dati raccolti e la multidisciplinarietà dei suoi componenti, possa implementare, ma ci si augura che costituisca spunti interessanti anche per altri studiosi.

Bibliografia

- Bauman, Z. (2001). *Community: Seeking Safety in an Insecure World*. Polity Press.
- Becchetti, L. (2015). Social/civil economy-and how it is gradually transforming the economic environment. *Rivista internazionale di scienze sociali*: 1, 2015, 17-39. https://doi.org/10.26350/000308_000055
- Becchetti, L., & Cermelli, M. (2018). Civil economy: definition and strategies for sustainable well-living. *International Review of Economics*, 65, 329-357. <https://doi.org/10.1007/s12232-018-0299-6>
- Bonomi S. (2024) *Società benefit*, voce in Bruni L. e Zamagni S. (a cura di), *Il Dizionario dell'Economia civile – Nuovi sviluppi*, Città Nuova, Roma.
- Bonomi, S., & Giorgetti, A. (2023). The sense of impact assessment through the lens of Civil Economy. *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, (1). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2023.1.1545>
- Bruni, L. (2004). *L'economia la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere* (Vol. 10). Città nuova, Roma.
- Bruni, L. (2006). *Reciprocità: dinamiche di cooperazione, economia e società civile*. Pearson Italia, Milano.
- Bruni, L. (2006). *Il prezzo della gratuità* (Vol. 2). Città nuova, Roma.
- Bruni, L. (2010). *L'impresa civile: una via italiana all'economia di mercato*. EGEA, Milano.
- Bruni, L. (2011). *Felicità e beni relazionali*. Online: http://journaldumauss.net/IMG/pdf/FELICITA-beni_rel.pdf.
- Bruni, L. (2012) *Le nuove virtù del mercato: nell'era dei beni comuni*. Città Nuova, Roma.
- Bruni L., & Zamagni S. (a cura di) (2009). *Dizionario di Economia Civile*. Città Nuova, Roma.
- Carrosio, G. (2015). Economia civile e gestione delle risorse ambientali nelle aree interne. *Territorio*: 74(3), 115-121. <https://doi.org/10.3280/tr2015-074020>.
- Caselli, L. (2001). Nuovi scenari per lo sviluppo e la partecipazione. *L'impresa al plurale*, (7-8).
- Caselli, L. (2008). Responsabilità sociale: elemento costitutivo dell'essere e fare impresa. *Sociologia del lavoro*, (111). Franco Angeli

- Caselli, L. (2018). L'economia non può fare a meno dell'etica. *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management* (2). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2018.2.1107>
- Caselli, L. (2020). L'etica non è un di più. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (3). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2020.3.1330>
- Caselli, L. (2022) Un'altra economia è possibile. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management* (1). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2022.1.1459>
- Caselli L., Coda V., Donna G., & Ferrando P.M. (2024) L'impresa che vogliamo (Una nuova impresa in una nuova economia), *Impresa Progetto. - Electronic Journal of Management*, (1). <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2024.1.1602>
- Clark, C. (1940). *The Conditions of Economic Progress*. Macmillan e Co, London.
- Concoran P.B., Walker K.E., & Wals A.E.J. (2004), Case studies, make your case studies, and case stories: a critique of case-study methodology in sustainability in higher education, *Environmental Education Research*, 10(1), 7-21.
- Corbetta, P. (1999). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Il Mulino, Bologna.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". *California Management Review*, 56(2), 130-153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>
- Donna, G., & Lombardo, G. (2015). Creare valore economico e fare il bene comune: la nuova sfida della strategia d'impresa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 3, 1-18.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper e Row.
- Duranti, C., Sacco, P. L., & Zarri, L. (2005). La domanda di cultura nelle società avanzate: premesse ad una metodologia transdisciplinare (No. 24-2005). *Associazione Italiana per la Cultura della Cooperazione e del Non Profit*.
- Ebrahim, A. S., & Rangan, V. K. (2010). The limits of non-profit impact: A contingency framework for measuring social performance. *Harvard Business School General Management Unit Working Paper*, (10-099), 10-099. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1611810>
- Ferrando, P. M. (2010). Teoria della creazione del valore e responsabilità sociale dell'impresa. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, (1).
- Fisher, A. G. B. (1935). *The Clash of Progress and Security*. Macmillan, London.
- Frey, M. (2024). Illuminare e governare l'impresa che vogliamo. *Impresa Progetto, Electronic Journal of Management* (1), 1-5. <https://doi.org/10.15167/1824-3576/IPEJM2024.1.1604>
- Frey, M. (2024). GreenItaly 2024. Un'economia a misura d'uomo contro le crisi. *I quaderni di Symbola*
- Giovannini, E. (2018). *L'utopia sostenibile*. Gius. Laterza e Figli Spa, Roma.
- Gomez, P. Y., Grevin, A., & Masclef, O. (2015). *L'entreprise, une affaire de don: ce que révèlent les sciences de gestion*. Nouvelle Cité. Bruyères-le-Châtel
- Grevin, A. (2016). Il dono come dimensione del lavoro. *Nuova Umanità*, (223), 91-105.
- Grevin, A. (2019). Le don comme culture organisationnelle. *Revue française de gestion*, 281(4), 123-147. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00335>

- Grevin, A. (2022). *Enquête sur la culture du don en entreprise*. Nouvelle Cité. Bruyères-le-Châtel.
- Hummel, K., & Jobst, D. (2022). The current state of corporate sustainability reporting regulation in the European Union. In *The Current State of Corporate Sustainability Reporting Regulation in the European Union*. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3978478>.
- Iacci, P., & Solari, L. (2023). *Sostenibilità e risorse umane: Strategie e indicazioni operative*. Franco Angeli, Milano.
- Loffredo, A. (2021). Democrazia industriale e sustainable corporate governance: i soliti sospetti. *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, 4(I), 601-619.
- Kramer, M. R., Porter, M. (2011). *Creating shared value*. Vol. 17. Springer, Boston.
- Mabry, L. (2008). Case study in social research. *The SAGE Handbook of Social Research Methods*, 214-227.
- Magatti, M. (2012). Crescere sulla base del valore condiviso. *Equilibri*, 16(2), 210-222. <https://doi.org/10.1406/37779>
- Melloni, E. (2014). *Come le organizzazioni non-profit valutano l'impatto delle proprie attività*. http://www.sodalitas.it/public/allegati/indagine_risultati_201531512283440.pdf
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Rodotà S. (2013), *Il terribile diritto. Studi sulla proprietà privata e i beni comuni*, Il Mulino, Bologna.
- Sacconi, L. (2021). Cogliere l'opportunità del PNRR per sviluppare la democrazia economica in Italia Consigli del lavoro e di cittadinanza in impresa, e imprese sociali. *Impresa sociale*, 1), 92-97.
- Sacconi, L., Denozza, F., & Stabilini, A. (2019). Democratizzare l'economia, promuovere l'autonomia dei lavoratori e l'uguale cittadinanza nel governo dell'impresa: una proposta. *Studi organizzativi*, XXI(1), 149-178.
- Venturi, P. (2019). La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa". Short Paper, 19, AICCON. <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2019/05/Short-Paper-19.pdf>
- Yin K. R. (1993), *Application of Case Study Research*., Sage Publications.
- Zamagni, S. (2003). Per un'economia civile nonostante Hobbes e Mandeville. *Oikonomia. Journal of Ethics and Social Sciences*, 2(3), 11-23.
- Zamagni, S. (2007). *L'economia del bene comune*. Vol. 3. Città nuova, Roma.
- Zamagni, S. (2008). *L'emergenza dell'Economia Civile. Emilia-Romagna. Regione della coesione e dell'ospitalità. La didattica della geografia. Metodi ed esperienze innovative*, Pàtron Editore, Bologna.
- Zamagni, S. (2011). Lavoro, disoccupazione, economia civile. *Quaderni di economia del lavoro*, 94(1), 29-47. <https://doi.org/10.3280/qua2011-094003>.
- Zamagni, S. (2013). *Impresa responsabile e mercato civile*. Il Mulino, Bologna.
- Zamagni, S. (2013). Territorio, istituzioni, crescita: La ripresa d'interesse nella ricerca economica. In Fratesi U., Pellegrini G. (a cura di), *Territorio, istituzioni, crescita. Scienze regionali e sviluppo del paese*. FrancoAngeli, Milano, 39-56.

- Zamagni, S. (2015). L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile. *Quaderni di economia del lavoro*. 103 (1), 337-360. <https://doi.org/10.3280/qua2015-103015>
- Zamagni, S. (2016). L'economia civile come berillo intellettuale. Etica dell'economia: idee per una critica del riduzionismo economico. *Ethica*. XXXII, 149-170
- Zamagni, S. (2018). Beni comuni territoriali ed economia civile. *Scienze del territorio*, 6, 50-59. https://doi.org/10.13128/Scienze_Territorio-24366.
- Zamagni, S. (2022). Meritocrazia e meritorietà. *The Fund Raising School*, 27.
- Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa sociale*, 6, 77-97.