

Il “valore” di Fondazione Cogeme ets

I risultati della valutazione di impatto
attraverso il metodo SROI



3

Sommario

5	Premessa	25	Il valore sociale creato
6	Dati di riferimento della valutazione	27	Le filiere del beneficio
7	Limitazioni e ipotesi	27	Partner
		29	Accademia
8	Introduzione	30	Ecosistema aziendale
		32	Comunità e giovani
9	Il Business Model	35	Il valore generato
11	Fondazione Cogeme e il suo operato	36	Partner
13	Gli stakeholder	37	Accademia
13	Partner	38	Ecosistema aziendale
13	Accademia	40	Comunità e giovani
14	Ecosistema aziendale		
15	Comunità e giovani	43	Analisi SROI
16	La mappatura degli stakeholder	45	Le influenze
		46	Quantificazione dell'impatto
17	L'impatto sociale	48	SROI Ratio
19	Terminologia	50	L'impatto generato e gli SDGs
20	Metodologie		
21	Il ritorno sociale dell'investimento	53	Considerazioni conclusive
23	Mappa dell'impatto	54	Bibliografia

Il presente report è frutto della ricerca compiuta da Fondazione Cogeme ets:

Michele Scalvenzi
Leonardo Palmese
Carlo Piantoni

coordinata da Promos srl SB
Paolo Rossi



5

Premessa

PROMOS SRL SB ha effettuato una Valutazione esterna dell'Impatto Sociale generato dalla Fondazione Cogeme ets (di seguito La Fondazione). Tale valutazione è stata effettuata allo scopo di restituire una fotografia di quanto prodotto dalla Fondazione nel corso degli ultimi 5 anni di lavoro, basata su dati concreti che permettano di valutare in maniera asettica e scientifica l'impatto che la stessa genera sul proprio territorio di afferenza e per i propri stakeholder principali. L'analisi effettuata mira a quantificare, altresì, il valore sociale prodotto dall'operato quotidiano dello Staff della Fondazione. L'approccio utilizzato intende evidenziare i benefici prodotti per la comunità locale e offrire una metrica di misurazione oggettiva a disposizione dei finanziatori e degli enti costitutivi, permettendo loro di comprendere al meglio il ritorno sociale degli investimenti effettuati e, al contempo, di rafforzare il loro impegno nel sostegno all'Ente.

La creazione di valore sociale da parte di un Ente corrisponde principalmente alla capacità del medesimo di interpretare le necessità del proprio ecosistema, territorio e comunità di riferimento. Al contempo, esso crea valore condiviso – *shared value* – se è in grado di tradurre in prodotti, servizi e soluzioni concrete le esigenze di carattere sociale e ambientale dei propri stakeholder. Tale approccio richiede alle organizzazioni di rivedere, e spesso far evolvere, il proprio modello organizzativo e di business, favorire e investire nell'innovazione secondo obiettivi di sviluppo sostenibile, promuovere la costituzione di partnership durature nel tempo tra soggetti diversi e, in particolare, coinvolgere in modo sistematico e strutturato il maggior numero possibile di stakeholder appartenenti a diverse categorie. L'impatto sociale generato,

declinato nelle sue principali dimensioni – sociale, culturale, economica e ambientale – è così definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo nelle condizioni delle persone o dell'ambiente che l'Ente contribuisce a realizzare. I dati quantitativi e qualitativi riportati nel presente documento sono il risultato dell'elaborazione delle informazioni fornite dalla Fondazione la quale è responsabile di quanto trasmesso. Diversi sono i destinatari di questo report, in primis Cogeme Spa, Socio unico fondatore e tutti gli stakeholder di Fondazione Cogeme, Comuni Soci e altri enti correlati alle attività della Fondazione stessa. Il presente Report non sarà utilizzato per altri fini se non quelli indicati se non quelli già indicati e previa autorizzazione della Società di consulenza Promos SRL SB, la quale non potrà essere ritenuta in nessun caso responsabile per perdite o danni di qualunque natura o genere che dovessero essere subiti da terzi a seguito dell'utilizzo non autorizzato del presente documento.

6

Dati di riferimento della valutazione

La data di riferimento per la presente Valutazione è il 30 settembre 2024. Il periodo considerato per l'analisi del Ritorno Sociale sull'Investimento – SROI – coincide con il quinquennio 2019-2023 per la valutazione d'impatto ex-post e per l'annualità 2024 per la valutazione d'impatto ex-ante, per la quale i dati forniti possono essere, alla data di presentazione del Report, considerati attendibili.

Per la valutazione dell'Impatto sociale è stata utilizzata la documentazione, i dati e le informazioni fornite dallo Staff di Fondazione Cogeme ets.

7

Limitazioni e ipotesi

Le analisi svolte e le conclusioni tratte nel presente Report devono essere interpretate alla luce delle seguenti considerazioni:

■ nel corso dell'analisi e nella redazione del Report, i valutatori hanno fatto affidamento sulla veridicità, accuratezza e completezza di tutte le informazioni, finanziarie e di altra natura, fornite loro, o reperite da fonti pubblicamente disponibili. Non è stata condotta alcuna revisione indipendente o attività di due diligence sui dati ricevuti, che i valutatori presumono siano stati forniti in buona fede, riflettendo le convinzioni e le previsioni della Direzione di Fondazione Cogeme ets e la conformità delle stesse alle normative vigenti

■ il presente Report è stato redatto sulla base di dati e informazioni, sia scritte che verbali, messe a disposizione ai valutatori fino al 30 settembre 2024. È possibile che eventuali sviluppi successivi influenzino le conclusioni riportate

■ i metodi di valutazione impiegati si basano su dati forniti ed elaborati su ipotesi definite insieme allo Staff dell'Ente. Essi, per loro natura, presentano elementi di incertezza, essendo influenzati da variabili economiche e da fenomeni esogeni. Considerando che le analisi si sono basate su dati prospettici e parametri di mercato, non si può escludere che l'evoluzione della difficile situazione sociale, attualmente imprevedibile, possa influenzare in un futuro anche breve, in modo anche significativo, quanto emerso dai risultati presentati nel Report.

Introduzione

Il tema della Valutazione di Impatto Sociale ha acquisito crescente rilevanza negli ultimi decenni, soprattutto nell'ambito del Terzo Settore. In termini generali, una valutazione può essere definita come il processo di generazione di informazioni volte a formulare giudizi sulle azioni e sulle decisioni intraprese. Nell'ambito della progettazione sociale, tale processo non ha solo la finalità di fornire giudizi, ma anche di favorire il miglioramento delle attività progettuali. Per essere considerata credibile e autorevole, la valutazione deve essere condotta in modo sistematico, attraverso metodi rigorosi, replicabili e comprensibili da una pluralità di attori. Esistono diverse tipologie di valutazione che possono essere adottate, come la valutazione rendicontativa, l'assessment evaluation, il social auditing, la Teoria del Cambiamento e le analisi costi-benefici e costi-efficacia. Il presente Report basa la propria analisi sulla metodologia SROI - Social Return on Investments, la quale permette di misurare il valore extra-finanziario generato in relazione alle risorse investite o di Cogeme stessa.

Il Report si articola in diverse sezioni che guideranno il lettore attraverso un'analisi completa dell'impatto sociale generato dall'Ente. Nella prima parte viene illustrato il modello organizzativo, descrivendo Fondazione Cogeme ets in quanto soggetto dell'analisi e mappando i suoi principali stakeholder. La seconda parte è dedicata all'analisi dell'Impatto sociale, con una descrizione approfondita di terminologia e concetti di valutazione dell'impatto e ritorno sociale dell'investimento, oltre alla costruzione di una Mappa dell'impatto, che rappresenta le connessioni tra interventi e benefici prodotti. La terza sezione si focalizza sull'analisi del valore sociale creato dalla Fondazione, attraverso lo studio delle cosiddette "filieri" del beneficio, che delineano i passaggi attraverso cui i risultati si traducono in valore tangibile per l'ecosistema sociale. Viene quindi calcolato e illustrato l'impatto complessivo generato. Infine, la sezione conclusiva rappresenta il cuore dell'analisi SROI, in cui viene quantificato economicamente il valore sociale creato e viene calcolato lo SROI Ratio, ovvero la proporzione tra il Valore sociale generato e le risorse investite.

Attraverso tale struttura, il Report fornisce una panoramica esaustiva non solo dell'impatto generato, ma anche della sua traduzione in valore economico e sociale, permettendo una stima precisa del ritorno sugli investimenti sociali di Fondazione Cogeme ets.

9

Il Business Model



Fondazione Cogeme e il suo operato

Fondazione Cogeme è un Ente del Terzo Settore dal carattere operativo nato nel 2002 dalla società Cogeme SpA, con l'obiettivo di promuovere iniziative di solidarietà sociale nelle aree della Franciacorta e della Pianura occidentale bresciana. In questi oltre vent'anni di operatività essa ha sviluppato numerosi progetti di taglio ambientale, sociale, educativo e culturale secondo i principi dello sviluppo sostenibile con una specifica declinazione orientata all'economia circolare. Fondazione Cogeme ets favorisce progettualità diffuse sul territorio in sinergia con le comunità locali, il mondo dell'associazionismo, le realtà produttive e le istituzioni. In questo quadro operativo si evidenzia inoltre come essa lavori nel campo delle relazioni pubbliche, e in particolare modo sulla "comunicazione sostenibile". Dal 2023 infatti, Fondazione ha raccolto l'appello della Global Alliance for Public Relations and Communication Management con l'intento d'inserire la "comunicazione responsabile" negli Obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030.

Uno dei pilastri delle attività della Fondazione è il tema ambientale, con numerosi progetti legati alla gestione sostenibile delle risorse e alla transizione verso un'economia circolare. Attraverso la promozione di buone pratiche e attività di sensibilizzazione, l'Ente cerca di innestare il concetto di economia circolare in ambito locale, stimolando l'adozione di soluzioni innovative per il riuso e la gestione efficiente delle risorse. La Fondazione agisce, altresì, quale facilitatore nei processi decisionali, offrendo supporto tecnico e operativo agli Enti Locali, in particolare ai Comuni del territorio, su temi legati alla sostenibilità.

In campo sociale, la Fondazione svolge un ruolo importante nella promozione del benessere delle comunità locali, dell'inclusione sociale attraverso iniziative di volontariato e della coesione tra diverse realtà associative e produttive del territorio.

La Fondazione è attiva anche nel settore educativo, offrendo borse di studio e premi per tesi di laurea che stimolino la ricerca e la riflessione su temi della sostenibilità ambientale edell'innovazione tecnologica. Inoltre, la collaborazione con numerose scuole del territorio garantisce la sensibilizzazione degli studenti sui temi dello sviluppo sostenibile e della tutela ambientale, nonché l'inserimento di tali tematiche nei programmi didattici.

Per quanto riguarda la cultura, la Fondazione sostiene attività volte a preservare e promuovere il patrimonio storico e culturale del territorio attraverso eventi, mostre, e iniziative che favoriscono la partecipazione attiva delle comunità locali. L'Ente si impegna a collaborare con una vasta gamma di partner locali, nazionali e internazionali, favorendo scambi di idee e la realizzazione di progetti congiunti che rafforzano il tessuto sociale ed economico delle comunità coinvolte.

Tra le collaborazioni, Fondazione Cogeme ets vanta partner istituzionali e privati, che rafforzano la sua presenza in settori chiave quali l'innovazione ambientale, la promozione della sostenibilità e lo sviluppo di comunità resilienti. Grazie a tale rete essa è in grado di affrontare progetti complessi che rispondono alle sfide del futuro, con particolare attenzione alla tutela delle risorse naturali e all'inclusione delle nuove generazioni nei processi decisionali.

Infine, Fondazione Cogeme ets ha sviluppato un modello di governance trasparente, con l'obiettivo di garantire che le risorse e le attività siano sempre orientate alla generazione del massimo impatto sociale e ambientale. I progetti e le iniziative promosse rispondono a criteri rigorosi di sostenibilità e sono monitorati per valutarne l'efficacia e i risultati, garantendo così un ritorno positivo per la comunità e il territorio di riferimento.



Gli stakeholder

Gli stakeholder, o “portatori di interesse”, sono definiti come quegli attori – siano essi individui, gruppi o organizzazioni – interessati o influenzati dall’operato di un Ente, nel presente caso di Fondazione Cogeme ets. Per una corretta valutazione di impatto sociale l’identificazione degli stakeholder è un passaggio cruciale per comprendere chi trae un effettivo beneficio dal lavoro della Fondazione e come tali benefici si traducano in valore sociale reale. Uno stakeholder può essere Diretto, se partecipa o usufruisce direttamente dell’operato della Fondazione, oppure Indiretto se ne beneficia in modo secondario o se risente degli effetti positivi dello stesso. Gli stakeholder di Fondazione Cogeme ets sono stati identificati e mappati tramite la metodologia dello stakeholder mapping e, a seconda del proprio ruolo, assegnati a una delle principali categorie di seguito elencate:

- partner
- accademia
- ecosistema aziendale
- comunità e giovani

Partner

Alla categoria Partner appartengono gli stakeholder che beneficiano delle attività della Fondazione attraverso il proprio coinvolgimento in collaborazioni progettuali.

Rientrano in tale categoria:

- comuni partner di iniziative
- enti del Terzo Settore (ETS)

I Comuni partner di iniziative sono stakeholder diretti che assumono il ruolo di partner in progetti ad alto impatto, focalizzati su tematiche coerenti

con la mission della Fondazione quali l’economia circolare, la sostenibilità ambientale e la promozione della cultura. Inoltre, i Comuni possono ricevere il sostegno istituzionale della Fondazione per iniziative proprie, azione che si concretizza nella concessione di patrocini. Gli Enti del Terzo Settore sono anch’essi stakeholder diretti, che assumono il ruolo di partner promuovendo progetti in sinergia con la Fondazione. Inoltre, essi beneficiano del supporto della Fondazione in fasi cruciali quali l’avvio, l’implementazione e la rendicontazione di proprie progettualità.

Accademia

Alla categoria Accademia appartengono gli stakeholder che beneficiano del lavoro della Fondazione attraverso il proprio coinvolgimento in attività in campo accademico di diversa natura quali, per esempio, la valorizzazione di talenti personali di risorse umane e attraverso l’erogazione di interventi di formazione qualificata.

Rientrano in tale categoria:

- l’Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC)
- l’Università degli Studi di Brescia (UNIBS)
- l’Università degli Studi di Bergamo (UNIBG)

I suddetti Atenei sono stakeholder indiretti in quanto beneficiano del lavoro della Fondazione in modo indiretto grazie, per esempio, all’ampliamento del proprio network, alla valorizzazione del talento dei propri studenti e alla possibilità di offrire maggiori e migliori opportunità di ricerca a propri ricercatori accademici, nonché attraverso interventi di formazione qualificata erogati dallo Staff della Fondazione.

Ecosistema aziendale

Alla categoria **Ecosistema aziendale** appartengono gli stakeholder che beneficiano dell'impegno della Fondazione in quanto organizzazioni e/o enti che ne costituiscono la struttura di riferimento e l'apparato decisionale.

Rientrano in tale categoria:

- Cogeme SpA
- Comuni soci maggioritari
- Comuni soci storici
- altri Comuni ed Enti soci

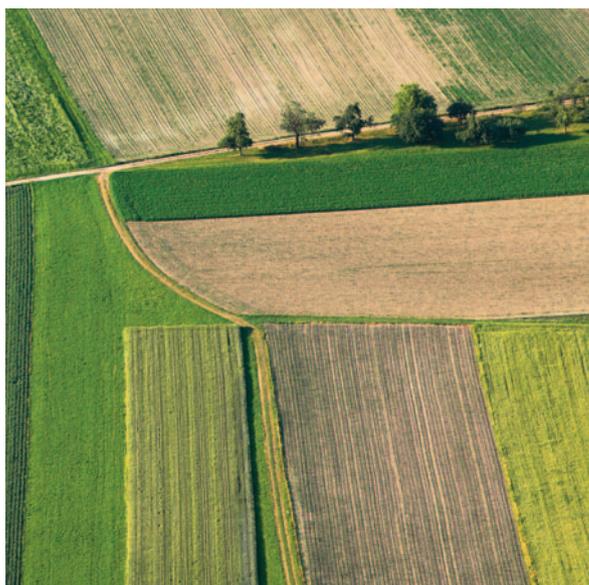
Pur essendo la società fondatrice dell'Ente, Cogeme Spa è uno stakeholder indiretto, poiché la Fondazione non opera direttamente a suo vantaggio, ma contribuisce ad accrescere la sua reputazione in ambito sociale, la sua visibilità aziendale e a un miglioramento complessivo della sua brand image nel territorio di riferimento.

I Comuni soci maggioritari sono il Comune di Cazzago San Martino e la Città di Rovato, i quali fanno parte entrambi dei cosiddetti "Comuni soci storici" di seguito elencati: Comune di Berlingo, Comune di Castegnato, Comune di Castrezzato, Comune di Comezzano-Cizzago, Comune di Erbusco, Comune di Lograto, Comune di Maclodio, Comune di Paderno Franciacorta, Comune di Passirano, Comune di Pontoglio, Comune di Rudiano, Comune di Torbole Casaglia, Comune di Trezzano, Comune di Urago d'Oglio.

Gli altri Comuni soci sono i seguenti: Comune di Angolo Terme, Comune di Azzano Mella, Comune di Barbariga, Comune di Barbata, Comune di Berlingo, Comune di Borgo San Giacomo, Comune di Brandico, Comune di Castegnato, Comune di Castelcovati, Comune di Castel Mella, Comune di Castrezzato, Comune di Coccaglio, Comune di Cologno, Comune di Comezzano Cizzago, Comune di Corte Franca, Comune di Corzano, Comune di Costa Volpino, Comune di Credaro, Comune di Dello, Comune di Erbusco, Comune di Flero, Comune di Fontanella, Comune di Gandosso, Comune di Iseo, Comune di Lograto, Comune di Longhena, Comune di Maclodio, Comune di Mairano, Comune di Monte Isola, Comune di Monticelli Brusati, Comune di Ospitaletto, Comune di Paderno Franciacorta, Città di Palazzolo sull'Oglio, Comune di Paratico, Comune di Passirano, Comune di Pian Camuno, Comune di Pisogne, Comune di Pompiano, Comune di Pontoglio, Comune di Predore, Comune di Provaglio d'Iseo, Comune di Pumenengo, Comune di Roccafranca, Comune di Rodengo Saiano, Comune di Rudiano, Comune di Sarnico, Comune di Tavernola, Comune di Torbole Casaglia, Comune di Torre Pallavicina, Comune di Trezzano, Comune di Urago d'Oglio, Comune di Verolavecchia, Comune di Villachiaro, Comune di Villongo, Comune di Zone.

Gli Enti soci sono Chiari Servizi Srl e Comunità Montana di Valle Camonica.

Tutti i Comuni e gli Enti soci di Cogeme SpA sono considerati stakeholder diretti in quanto beneficiano del lavoro della Fondazione per lo sviluppo e l'avvio di una vasta gamma di progettualità e iniziative destinate ai propri cittadini.



Comunità e giovani

Alla categoria **Comunità e giovani** appartengono gli stakeholder che beneficiano del supporto della Fondazione grazie al proprio ruolo di soggetti beneficiari di numerose iniziative in linea con la mission dell'ente.

Rientrano in tale categoria:

- scuole
- studenti universitari e di scuole superiori
- dottorandi
- tirocinanti universitari
- volontari di attività progettuali

Le scuole del territorio di riferimento sono stakeholder diretti che beneficiano di percorsi didattici innovativi su tematiche ambientali, ideati e promossi dalla Fondazione.

Al contempo, gli studenti – a partire da quelli delle scuole superiori fino ai dottorandi – e i tirocinanti universitari sono stakeholder diretti ai quali la Fondazione offre numerose opportunità formative per l'acquisizione di competenze spendibili nel mercato del lavoro, come i tirocini curriculari, e la

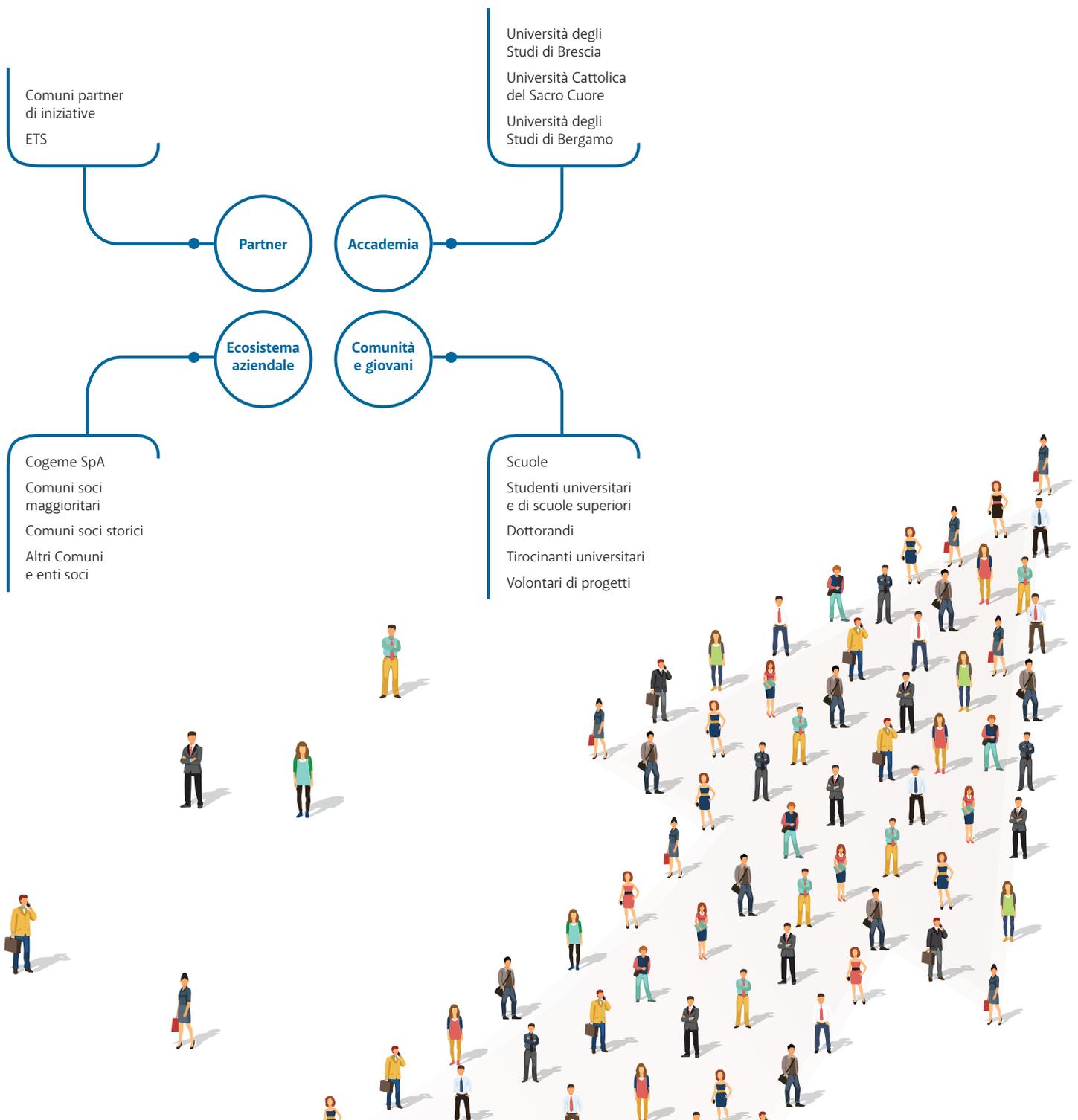
possibilità di valorizzare il proprio talento personale, come i premi di laurea erogati agli universitari (di laurea triennale e specialistica) e i progetti rivolte alle scuole superiori.

I volontari di attività progettuali sono tutti coloro che, a titolo volontario, contribuiscono alle attività e alle iniziative dell'organizzazione no-profit Associazione RIUSO3. Costituita il 15 febbraio 2019 dalle realtà Fondazione Cogeme ets, Cooperativa Sociale CAUTO e Fondazione Castello di Padernello, l'Associazione non ha scopo di lucro e svolge attività di promozione e utilità sociale a supporto delle attività del Banco del riuso, coordinata da Fondazione Cogeme ets. Persegue finalità sociali, non economiche, atte a favorire scambio di beni, servizi e attività tra le persone. Diventare Socio Volontario di Riuso³ è gratuito. I volontari sono stakeholder diretti che beneficiano di una maggiore opportunità di inclusione sociale e competenze, grazie all'offerta di spazi aggregativi dedicati al volontariato e alla formazione specifica a loro dedicata dalla Fondazione.



La mappatura degli stakeholder

Di seguito si riporta una mappatura di sintesi degli stakeholder identificati, per categoria.



17

L'impatto sociale



Terminologia

Di seguito si riportano le definizioni dei termini chiave utilizzati, per una migliore comprensione dell'analisi effettuata e contenuta nel presente Report.

Investimento Sociale. Messa a disposizione di un capitale con l'obiettivo di generare valore sociale e, laddove possibile, un ritorno finanziario come rimborso di parte o di tutto il finanziamento. Come per qualsiasi investimento, se l'attività va bene i rendimenti generati possono essere reinvestiti in parte nell'attività stessa e, in parte, distribuiti come remunerazione agli investitori, che accettano rendimenti inferiori se il fine dell'investimento è quello di generare un impatto sociale.

Input. Le risorse investite, come denaro, tempo, competenze, beni materiali ecc., nelle varie attività che compongono l'operato dell'Ente.

Output. I risultati diretti, immediati e tangibili e misurabili delle attività realizzate dall'Ente. La quantificazione degli output non è spesso sufficiente per comprendere l'efficacia di un intervento e, pertanto, vanno analizzati e misurati i benefici ottenuti per il tramite dell'attività svolta, sulla collettività.

Outcome. I cambiamenti prodotti, meno immediati e tangibili rispetto agli output, ma di maggiore rilevanza in quanto associati ai benefici generati per ciascuno degli stakeholder coinvolti. Tali cambiamenti possono essere pianificati o inattesi, positivi o negativi, e rappresentano gli effetti a medio-lungo termine dell'intervento. Idealmente, gli outcome sono positivi per tutti gli stakeholder, ma

in alcuni casi possono emergere esiti negativi imprevisi. Tali cambiamenti sono fondamentali per misurare l'effettivo impatto sociale.

Impatto Sociale. L'effetto di ampia portata e a lungo termine prodotto dall'attività di un Ente / Organizzazione in termini di risposta a bisogni, conoscenze e condizioni di vita. Nella sua valutazione, si considera la porzione di cambiamento attribuibile alla specifica attività dell'Ente e, nella sua misurazione, occorre non tener conto di ciò che sarebbe successo comunque, del contributo di altri soggetti e dell'esaurimento nel tempo dei benefici prodotti.

Misurazione dell'impatto. Acquisire in modo ordinato informazioni utili a determinare – e soprattutto a quantificare – i cambiamenti prodotti dall'intervento posto in essere, generati e attribuibili alle sole attività erogate dall'organizzazione. La quantificazione di attività delle quali spesso non si possiede un valore di mercato avviene tramite l'assegnazione di una Proxy (approssimazione), che ne permetta un confronto.

Affidabilità. La serietà dei dati, del processo di valutazione e quantificazione è riferita alla qualità degli strumenti, delle procedure e delle tecniche di valutazione utilizzate per raccogliere ed interpretare i dati. Un indice di affidabilità è il perdurare costante della misurazione nel tempo.

Proxy. Valore economico stimato per un beneficio non direttamente monetizzabile, che permette di tradurre impatti intangibili in valori economici, rendendo possibile il calcolo del ritorno sociale generato dall'Ente.

Metodologia

Per un Ente non profit è fondamentale utilizzare un sistema di valutazione del proprio operato che tenga in considerazione la capacità dello stesso di valorizzare il proprio patrimonio di risorse intangibili.

Qualora queste non venissero debitamente prese in considerazione nel processo di misurazione perché, semplicemente, spesso poco evidenti, ciò potrebbe comportare un peggioramento delle performance dell'Ente / Organizzazione a breve termine e, talvolta, anche il suo fallimento nel medio-lungo periodo. La valutazione dell'impatto socio-economico generato, e la sua misurazione, può essere condotta attraverso metodologie differenti, delle quali si riportano le principali caratteristiche, a supporto della scelta effettuata.

I principali modelli di valutazione si possono classificare come segue:

Logici: possiedono un approccio alla valutazione degli impatti, per loro natura, qualitativo. Si basano su una ricostruzione e illustrazione grafica dei nessi causali che connettono i vari snodi della "catena del valore" e come output identificano un framework capace di raccontare il funzionamento di un progetto, illustrando il processo di ottenimento degli impatti attesi.

Esempio: Teoria del Cambiamento. È un processo utilizzabile in una fase del ciclo di vita di un Ente per indicare il percorso da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati e definire target e stakeholder coinvolti nel proprio operato. È normalmente utilizzato per creare la base degli accordi tra partner, identificare il quadro complessivo dell'azione da perseguire e dimostrare il cambiamento ottenuto.

Economici: possiedono un approccio basato sui costi. Consentono una misurazione del cambiamento a fronte di un determinato investimento di risorse economiche e restituiscono una misura dei benefici netti, calcolati come

differenza fra il valore monetario dei benefici generati da un progetto.

Esempio: Analisi Costi-Benefici. È il metodo di valutazione più diffuso, che si prefigge lo scopo di verificare che i costi prevedibili per le attività siano complessivamente inferiori ai benefici prodotti. La metodologia cerca di identificare gli effetti positivi e negativi derivanti dalle attività per tutti gli stakeholder, quantificandoli in termini monetari, ma senza focalizzarsi sul valore sociale generato.

Sperimentali: servono per isolare l'effetto netto di un intervento su una data variabile (gruppo d'interesse) e dimostrare l'esistenza di un nesso causale fra le attività annuali messe in atto e gli impatti indotti.

Esempio: Analisi Controfattuale. Si considera un gruppo, costruito con strumenti statistici, che viene utilizzato per essere comparato con il gruppo oggetto dell'intervento. È una soluzione che necessita di molta attenzione nella formazione del gruppo di comparazione, al fine di evitare differenze rilevanti e significative rispetto al gruppo di trattamento.

Partecipativi: adottano un approccio che coinvolge direttamente i beneficiari e gli stakeholder nel processo di valutazione. Tale metodo mira a garantire che le voci di tutti gli attori rilevanti siano rappresentate nella misurazione dell'impatto, migliorando la comprensione degli effetti del progetto dal punto di vista di chi ne beneficia.

Esempio: Valutazione Partecipativa. Con questo metodo si raccolgono informazioni qualitative e quantitative direttamente dagli stakeholder dell'Ente. Le loro opinioni, esperienze e percezioni sono utilizzate per costruire un quadro dell'impatto prodotto, assicurando che le valutazioni riflettano anche dimensioni soggettive e difficilmente misurabili.

Il ritorno sociale dell'investimento

Ogni giorno le nostre azioni e attività generano o riducono valore, influenzando - in meglio o in peggio - il mondo che ci circonda.

Sebbene il valore che creiamo vada ben oltre ciò che può essere espresso in termini finanziari, quest'ultimo rimane l'unica forma di misurazione tangibile. Di conseguenza, "ciò che può essere misurato e confrontato economicamente tende a essere considerato più rilevante" mentre molto altro, altrettanto importante, viene spesso trascurato. Le decisioni prese sulla base di informazioni incomplete riguardo al loro vero valore e impatto complessivo rischiano di essere meno efficaci di quanto potrebbero. Pertanto, la valutazione non è semplicemente una misurazione o un giudizio, ma un vero e proprio processo di attribuzione di valore.

La valutazione dell'impatto sociale del lavoro di un Ente è un'attività di ricerca applicata, che non solo mira a fornire un giudizio sull'efficacia di un intervento, ma anche a verificare se è stato realizzato nei tempi e modi previsti, producendo gli effetti desiderati. Tale approccio svolge un ruolo cruciale in termini di accountability, apprendimento e condivisione delle conoscenze, poiché permette di rendere conto di ciò che è stato realizzato, riflettere criticamente sulle azioni intraprese e restituire informazioni preziose per promuovere trasparenza, auto-miglioramento e riorientamento dell'indirizzo strategico.

Il **Social Return on Investment (SROI)** - letteralmente "Ritorno Sociale sull'Investimento" - è una metodologia che misura il valore extra-finanziario generato in relazione alle risorse investite. Tale metodo può essere adottato da qualsiasi Ente o Organizzazione per valutare l'impatto generato sugli stakeholder, migliorare le proprie prestazioni e ottimizzare i propri investimenti. L'obiettivo principale perseguito è quello di integrare nell'analisi del valore i costi e i benefici sociali, economici e ambientali, che non sono considerati nei tradizionali rendiconti finanziari.

Lo SROI misura i cambiamenti generati dal lavoro di un Ente per le persone e le organizzazioni coinvolte in tale operato, illustrando in maniera dettagliata come tali cambiamenti siano stati prodotti e valutandone gli esiti socio-economici. In particolare, la metodologia SROI utilizza valori monetari per rappresentare tali cambiamenti, anche se questi non hanno un prezzo di mercato diretto. Per un corretto utilizzo della metodologia è fondamentale delimitare l'ambito dell'analisi (per esempio, un periodo di tempo determinato o una determinata area geografica) per garantire una valutazione accurata e confrontabile.

L'analisi SROI non si limita a misurare gli Output (per esempio, i progetti avviati o gli interventi di formazione erogati) ma si concentra sugli Outcome, ovvero sui cambiamenti di breve, medio e lungo termine. Nel caso specifico valuta e quantifica i benefici che enti come Fondazione Cogeme ets hanno generato sui beneficiari (per

esempio, l'aumento di progettualità, una migliore reputazione o la produzione di didattica innovativa). Al termine dell'analisi, sottraendo gli effetti che si sarebbero comunque verificati anche in assenza del lavoro svolto dall'Ente da quelli effettivamente osservati, si può osservare il reale impatto delle attività svolte. Tale processo può anche fornire il calcolo di un SROI Ratio, ovvero di un indice calcolato ponendo al numeratore il Valore Netto del cambiamento generato e al denominatore il Valore di tutti gli Input immessi nel processo.

Lo SROI attribuisce più importanza al valore generato dalle attività di un Ente piuttosto che a quanto denaro è stato investito per la sua operatività, considerandolo quale una unità di misura condivisa, utile per attribuire valore in modo uniforme e confrontabile. Così come un business plan offre molte più informazioni oltre ai soli dati finanziari, lo SROI "racconta una storia di cambiamento" utilizzando dati qualitativi, quantitativi e finanziari su cui basare le decisioni strategiche dell'Ente.

Per applicare correttamente la metodologia SROI, è però necessario rispettare i seguenti principi:

- includere gli stakeholder: tutti i soggetti interessati e il loro rapporto con l'Ente analizzato devono essere considerati, dalla definizione del campo d'analisi fino al processo di restituzione dei risultati;
- comprendere il cambiamento: non basta rendicontare il lavoro svolto, ma è necessario indagare gli effetti, sia positivi che negativi, generati;
- valutare "ciò che conta": stimare il valore dei cambiamenti sociali spesso intangibili, attribuendo un valore monetario - Proxy - ai benefici che non vengono scambiati sul mercato, e quindi sono sottovalutati;
- includere solo ciò che è materiale: l'analisi deve basarsi su evidenze che dimostrino cambiamenti rilevanti e significativi per gli stakeholder;
- essere trasparenti: ogni decisione deve essere documentata e basata su fonti chiare;
- verificare i risultati: è fondamentale consentire a terzi di verificare che i risultati dichiarati siano stati effettivamente raggiunti, riducendo la soggettività del processo di valutazione e garantendo la credibilità dell'analisi.

Per la quantificazione dell'impatto sociale di Fondazione Cogeme ets si è scelto di utilizzare la suddetta metodologia, per rappresentare in maniera numerica il valore generato dall'Ente, ovvero quantificare il Ritorno Sociale prodotto per ogni Euro investito. Ciò permette, in maniera sintetica, una visualizzazione immediata della bontà degli investimenti per donatori e co-finanziatori.

Mappa dell'impatto

Di seguito si riporta, in maniera riepilogativa, una tabella di sintesi del beneficio generato per ciascuna categoria di stakeholder coinvolta nell'analisi effettuata.

Stakeholder	Outcome	Impatto	Valore	
Partner	Comuni partner di iniziative	Maggiore progettualità Migliore visibilità, reputazione e network a disposizione	Sviluppo di nuove progettualità Maggiore reputazione,	Valore ore lavoro qualificato Valore consulenza scrittura progetto
	ETS	Maggiore progettualità Migliore visibilità, reputazione e network a disposizione	Sviluppo di nuove progettualità Partecipazione in iniziative progettuali Rendicontazioni	Valore consulenza scrittura progetto Valore consulenza rendicontazione progetto Valore ore lavoro qualificato
Accademia	UCSC	Migliore qualità della ricerca	Aumento del numero di ricercatori	Valore Assegno di ricerca
	UNIBS	Consolidamento di rapporti istituzionali Sostegno economico Accesso a didattica di qualità	Incremento dei rapporti istituzionali Migliori opportunità didattiche Opportunità di futuro	Valore ore lavoro qualificato Valore consulenza certificata Valore di una formazione certificata
	UNIBG	Consolidamento di rapporti istituzionali	Incremento dei rapporti istituzionali	Valore ore lavoro qualificato
Ecosistema aziendale	Cogeme SPA	Miglioramento della brand image	Aumento della visibilità aziendale Partecipazione in iniziative progettuali	Valore consulenza redazione articolo Valore consulenza scrittura progetto
	Comuni soci maggioritari	Maggiore progettualità e migliore visibilità e reputazione	Sviluppo di nuove progettualità	Valore consulenza scrittura progetto
	Comuni soci storici	Maggiore progettualità e migliore visibilità e reputazione	Sviluppo di nuove progettualità	Valore ore lavoro qualificato
	Altri Comuni e enti soci	Maggiore progettualità e migliore visibilità e reputazione	Aumento della visibilità Partecipazione in iniziative progettuali	Valore consulenza organizzazione eventi Valore ore lavoro qualificato
Comunità e giovani	Scuole	Accesso a didattica innovativa	Migliori opportunità didattiche	Valore consulenza certificata
	Studenti universitari e scuole superiori	Sostegno economico	Opportunità di futuro inserimento lavorativo	Valore di una formazione certificata
	Dottorandi	Produzione di ricerca ad alto valore	Miglior qualità della ricerca	Valore accesso banca dati e riviste
	Tirocinanti universitari	Accrescimento competenze professionali	Acquisizione competenze spendibili	Valore formazione professionale
	Volontari di progetti	Accesso a opportunità di inclusione sociale Accrescimento competenze sociali	Maggiore inclusione sociale Aumento delle competenze	Valore mantenimento Circolo ricreativo Valore formazione qualificata

25

Il valore sociale creato



Le filiere del beneficio

Le filiere del beneficio costituiscono il processo di generazione del Valore Sociale a partire dalla fornitura dei relativi Input da parte di Fondazione Cogeme ets.

Di seguito vengono dettagliate le diverse filiere del beneficio relative a ciascun stakeholder.

Partner

La categoria dei **Comuni**, in qualità di partner delle diverse iniziative, ricomprende quelle realtà locali che hanno ruolo di partner in progetti realizzati con il supporto della Fondazione. Nell'intero periodo oggetto di analisi, la Fondazione ha messo a disposizione di tali stakeholder Tempo e Competenze interne del proprio Staff (Input) generando due diverse tipologie di Output – a seconda delle specifiche casistiche – ciascuna con propri Outcome.

Da un lato, i Comuni che hanno beneficiato del supporto della Fondazione attraverso azioni di patrocinio per progetti autonomi, hanno potuto migliorare la propria reputazione e visibilità, oltre a favorire l'ampliamento della propria rete di contatti (network) con altre organizzazioni locali. Dall'altro, i Comuni che hanno realizzato progetti, in collaborazione con la Fondazione ricoprendo il ruolo di partner operativi, hanno implementato progetti ad alto impatto su tematiche legate all'economia circolare (Banco del Riuso), alla sostenibilità ambientale (Pianura Sostenibile) e al sostegno alla microeditoria aumentando il numero delle progettualità avviate e realizzate nei territori di afferenza.



Gli **ETS** considerati sono tutti gli Enti del Terzo Settore del territorio che hanno ricoperto il ruolo di partner operativi in progetti realizzati in sinergia con la Fondazione. Anche per tali stakeholder, nel periodo oggetto di analisi, sono state messe a disposizione di tali stakeholder Tempo e Competenze del proprio Staff (Input) generando diverse tipologie di Output – a seconda delle specifiche necessità degli Enti – producendo relativi Outcome.

La Fondazione ha supportato numerosi ETS sia nella fase di progettazione per la partecipazione a bandi regionali e nazionali, necessari per ottenere i finanziamenti, sia nelle attività di rendicontazione dei progetti implementati, oltre a ricoprire direttamente il ruolo di partner in alcuni progetti (Output). Grazie a tale supporto, gli ETS coinvolti hanno potuto migliorare la qualità e la quantità della propria azione progettuale, assicurandosi una maggiore probabilità di successo nell'ottenimento dei finanziamenti e una efficace conclusione positiva dei progetti attraverso una rendicontazione accurata. Tali attività hanno permesso agli ETS di aumentare il numero di progettualità realizzate sul territorio, migliorando al contempo la propria visibilità, reputazione e network (Outcome).

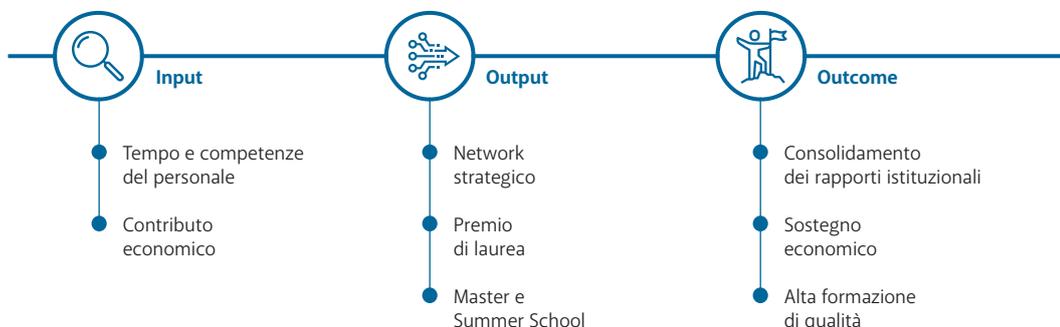


Accademia

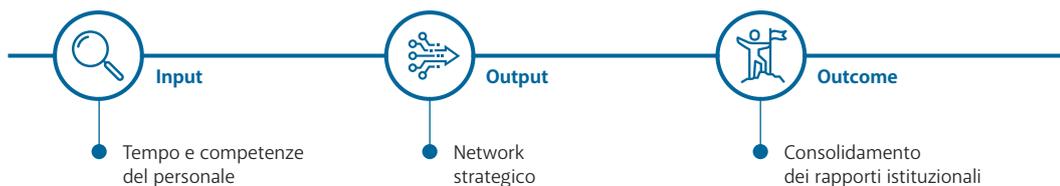
L'**Università Cattolica del Sacro Cuore (UCSC)** è inclusa nell'analisi per il biennio 2019-2020, periodo durante il quale ha ricevuto un Contributo economico dalla Fondazione (Input). Tale finanziamento ha permesso di contribuire alla costituzione di un assegno di ricerca per un ricercatore dell'ateneo (Output), migliorando così la qualità della ricerca scientifica condotta a beneficio dell'intera comunità accademica (Outcome).



L'**Università degli Studi di Brescia** rientra nella presente analisi per il periodo 2020-2023, con un progressivo aumento dell'impegno di Fondazione Cogeme ets nei confronti dell'Ateneo, sia attraverso l'investimento di Tempo e Competenze del proprio Staff, sia tramite Contributi economici (Input). Grazie a tale impegno continuativo, l'Ateneo ha ricevuto supporto nelle proprie attività di networking strategico, consolidando i propri rapporti istituzionali e, a partire dal 2021, tramite il Premio di laurea CeTAmb, valorizzando gli studenti più meritevoli. Infine, la Fondazione ha contribuito con attività didattiche altamente qualificate in due percorsi di Alta Formazione: un Master Universitario in Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e una International Summer School, promuovendo l'accesso a formazione di alta qualità.

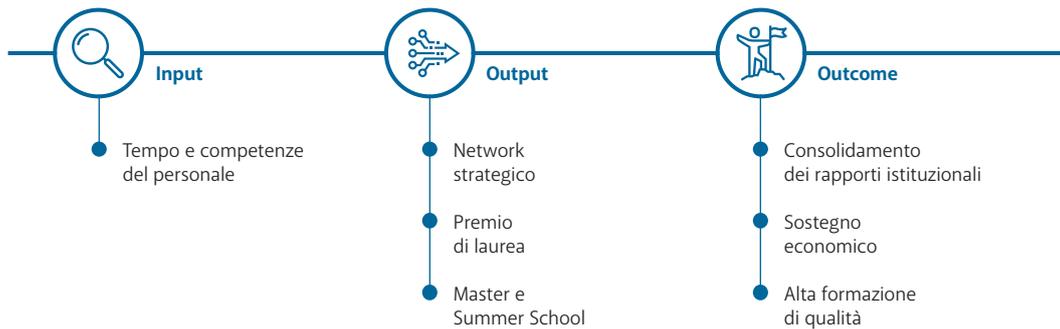


L'**Università degli Studi di Bergamo** è inclusa nell'analisi per il periodo 2021-2023, mettendo a disposizione Tempo e Competenze del proprio Staff (Input) per supportare l'Ateneo nelle sue attività di networking strategico (Output), contribuendo al consolidamento dei rapporti istituzionali dell'Ente (Outcome).



Ecosistema aziendale

Cogeme SpA beneficia del supporto della propria Fondazione che, grazie a Tempo e Competenze del proprio Staff (Input), ha garantito la pubblicazione di articoli e rassegne stampa di alta qualità, oltre ad aver avviato una serie di progetti periodici e di rilievo strategico (Output). Tali iniziative hanno permesso all'azienda di promuovere i propri valori – legati alla sostenibilità e all'innovazione – rafforzando, al contempo, il proprio posizionamento competitivo. Ciò contribuisce a migliorare la reputazione e l'immagine del brand Cogeme sul territorio e non solo, creando una maggiore fiducia da parte degli utenti e un maggior riconoscimento reputazionale da parte della comunità e degli stakeholder locali (Outcome).



Durante le diverse annualità oggetto di analisi, i **Comuni Soci Maggioritari**, grazie al Tempo messo a disposizione dallo Staff della Fondazione (Input), hanno beneficiato della realizzazione del progetto "Franciacorta Studi Storici" (Output). Tale risultato non è solo il frutto delle numerose iniziative nei rispettivi territori, ma ha anche rafforzato la visibilità e la reputazione del Comune di Cazzago San Martino e della Città di Rovato (Outcome).

Tale iniziativa, infatti, ha favorito la valorizzazione del patrimonio storico e culturale locale, consolidando la percezione di questi due territori come centri di eccellenza nel campo della ricerca storica e culturale, creando nuove opportunità di collaborazione con Enti accademici e culturali.



Infine, anche gli **altri Comuni e i due Enti soci** di Cogeme Spa, grazie al Tempo e alle Competenze messe a disposizione dallo Staff della Fondazione (Input), hanno beneficiato della realizzazione di numerose iniziative ed eventi rivolti ai propri cittadini, tra cui il rilevante "Festival Carta della Terra" (Output), evento annuale, attivato a partire dal 2015, che coinvolge tutti i Comuni soci per promuovere i valori della Carta della Terra, un documento etico che invita tutti alla protezione del pianeta e alla responsabilità globale. L'iniziativa si compone di attività culturali, educative e formative, tra cui spettacoli, laboratori didattici e percorsi di alta formazione. L'obiettivo è quello di sensibilizzare un pubblico più vasto possibile su tematiche quali la sostenibilità e la biodiversità, promuovendo la consapevolezza ambientale e il rispetto per la Terra. In tal modo, viene potenziata la progettualità nei territori di riferimento, rafforzando al contempo la visibilità e la reputazione delle autorità locali (Outcome).

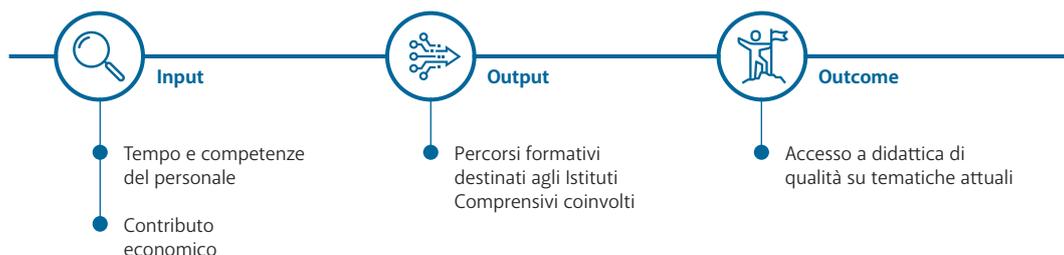


Anche i **Comuni Soci Storici** hanno beneficiato, nel periodo di riferimento, del Tempo e delle Competenze dello Staff della Fondazione (Input), rendendo possibile la realizzazione di una serie di iniziative sui propri territori (Output). Tale sostegno ha permesso alle autorità di migliorare la qualità e l'efficacia delle proprie progettualità, oltre a incrementare la propria visibilità sul territorio (Outcome). Le iniziative realizzate, oltre che promuovere l'adozione di pratiche legate alla sostenibilità, hanno rafforzato il senso di appartenenza alla comunità e ampliato le reti di collaborazioni.

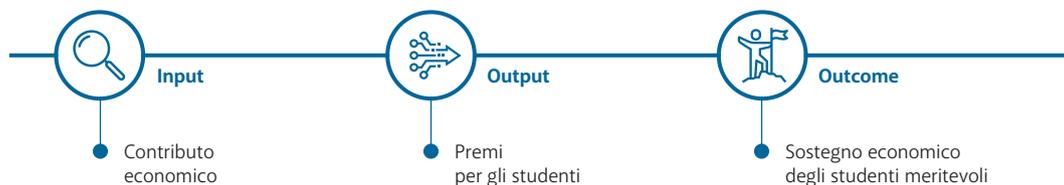


Comunità e giovani

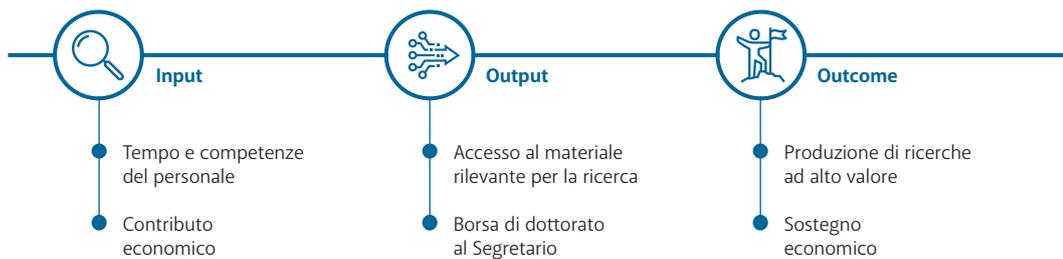
Nel periodo oggetto di analisi sono state messe a disposizione di diverse **realità scolastiche** del territorio Tempo e Competenze dello Staff della Fondazione (Input) per l'ideazione e la realizzazione di diversi percorsi formativi (Output), rivolti sia agli studenti che ad insegnanti degli Istituti Comprensivi coinvolti. Tali azioni hanno facilitato l'accesso a una didattica di qualità focalizzata su temi attuali quali la sostenibilità, la tutela ambientale e la valorizzazione del proprio territorio (Outcome).



Per l'intero periodo di riferimento dell'analisi, la Fondazione ha sostenuto alcuni Premi dedicati agli **Studenti meritevoli di Università e Scuole superiori** attraverso Contributi economici (Input). In particolare, ai laureati e diplomati con Tesi di rilievo sono stati destinati, rispettivamente, i premi "Si può fare di più" e "Dario Ciapetti". Inoltre, per gli studenti delle scuole secondarie di secondo grado della provincia è stato assegnato il "Premio Cesare Trebeschi" (Output). Tali iniziative hanno permesso la valorizzazione del talento degli studenti meritevoli attraverso un sostegno economico concreto che ha permesso di premiare una Istruzione di Qualità (Outcome).



Nel periodo oggetto di analisi, la Fondazione ha supportato numerosi **Dottorandi** in diverse modalità. A partire dal 2021, l'Ente ha messo a disposizione Tempo e Competenze del proprio Staff (Input) per facilitare l'accesso a materiali aziendali utili ai dottorandi dell'Università degli Studi di Bergamo impegnati in progetti di ricerca sulle risorse energetiche e ambientali del territorio (Output). Ciò ha favorito la produzione di ricerche scientifiche di alto valore sia per la comunità accademica sia per la cittadinanza e le Istituzioni locali (Outcome). Inoltre, tra il 2019 e il 2021, la Fondazione ha permesso a un suo dipendente di partecipare a un Dottorato di ricerca (Input) con l'obiettivo di accrescere le sue competenze ed elevare, al contempo, la professionalità del proprio Staff qualificando maggiormente la professionalità della struttura operativa (Output). Ciò ha contribuito al rafforzamento di competenze di alto valore trasferibili, dimostrando l'impegno della Fondazione nella promozione della crescita formativa dei propri dipendenti.



Fondazione Cogeme ets ha messo a disposizione Tempo e Competenze del proprio Staff (Input) per offrire agli studenti dell'Università degli Studi di Brescia e Bergamo l'opportunità di avviare **Tirocini** (Output) durante l'intero periodo di analisi. Ciascun progetto, della durata di 350 ore, ha consentito a studenti – in qualità di tirocinanti – di sviluppare e consolidare le proprie competenze professionali, favorendo così una preparazione più solida per un futuro inserimento nel mercato del lavoro (Outcome).



Infine, l'impegno della Fondazione si è rivolto ai **Volontari di progetti** attraverso il Tempo messo a disposizione dal proprio Staff e tramite Contributi economici (Input). Tale sostegno ha garantito la formazione dei volontari e la creazione di spazi aggregativi per lo svolgimento delle relative attività. In particolare, Fondazione Cogeme ets ha curato la formazione dei volontari dell'Associazione Riuso3 (cfr. Sezione 1.2.4) e fornito spazi per il Banco del Riuso (Output). Ciò ha consentito ai volontari di sviluppare competenze sociali e di accedere a percorsi di inclusione sociale, come il volontariato e l'associazionismo (Outcome).





Il valore generato

L'operato di Fondazione Cogeme ets genera per il territorio un valore sociale significativo, che si traduce, in ultima istanza, in un beneficio tangibile per gli stakeholder coinvolti nelle attività promosse o alle quali la Fondazione partecipa. Tale valore, per essere reso comprensibile e confrontabile a livello numerico, richiede un processo di quantificazione economica noto come monetizzazione, con la quale si può assegnare un valore monetario anche a quegli elementi intangibili che, di per sé, non possiedono un valore di mercato diretto.

Nel contesto delle attività di un Ente, la monetizzazione avviene principalmente attribuendo un valore economico ai benefici ottenuti dai destinatari (stakeholder) esplicitando, in tal modo, l'impatto delle attività e offrendo una stima del valore complessivo generato per la collettività. A tal fine, si assegna una Proxy (cfr. Sezione 2.1) a ciascun Output, valore che rappresenta il costo che gli stakeholder avrebbero dovuto sostenere per accedere a medesime tipologie di servizio o beneficio ricevute, invece, grazie all'operato della Fondazione. La stima delle Proxy non è arbitraria, ma si basa su fonti attendibili e rilevanti, che fanno riferimento a prezzi di mercato aggiornati e contestualizzati.

Di seguito viene illustrato per ciascuno stakeholder il processo di monetizzazione.

Partner

Il beneficio ottenuto dai **Comuni partner di iniziative** si misura attraverso il numero di patrocini a essi concessi e/o nel numero di progetti realizzati in collaborazione con la Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, rispettivamente, al valore orario di lavoro qualificato per ottenere un patrocinio da un altro Ente e al valore di una consulenza specialistica per la redazione di un progetto. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, i Comuni partner dovrebbero sostenere tali costi per ottenere sostegno istituzionale alle proprie iniziative e/o per realizzare progetti ad alto impatto (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.1).



Il beneficio ottenuto dagli **ETS** si traduce nel numero progetti presentati a bandi di interesse, nel numero di progetti rendicontati e/o nel numero di collaborazioni a progetto attivate con la Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, rispettivamente, al valore di una consulenza specialistica per la redazione o la rendicontazione di un progetto, oppure al valore orario di lavoro qualificato per divenire partner operativo in un progetto o ottenere un patrocinio. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, gli Enti del Terzo Settore coinvolti dovrebbero sostenere tali costi per realizzare in modo ottimale attività di progettazione e/o rendicontazione, o avviare partnership strategiche e/o ottenere patrocini per iniziative rilevanti (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.1).

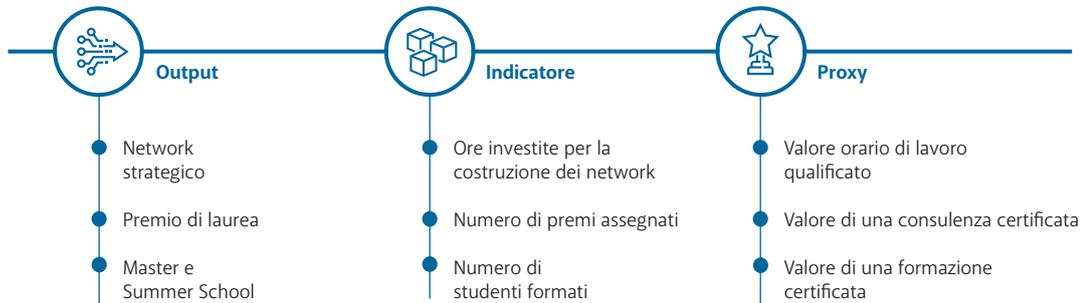


Accademia

Il beneficio ottenuto dall'**Università Cattolica del Sacro Cuore** si quantifica attraverso numero di nuovi ricercatori impegnati nella ricerca grazie ad appositi contributi per la ricerca assicurati dalla Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, infatti, al valore di un assegno di ricerca. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, l'Ateneo dovrebbe sostenere tale costo (o, in alternativa, cercare finanziatori esterni) per assicurare un assegno di ricerca ai propri ricercatori (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.2).



Il beneficio ottenuto dall'**Università degli Studi di Brescia** si concretizza nelle ore dedicate alla costruzione di un network strategico, nel numero di premi di laurea assegnati e nel numero di studenti formati grazie al Master Universitario in Digitalizzazione della Pubblica Amministrazione e alla International Summer School. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, infatti, al valore orario di lavoro qualificato dedicato alla costruzione del network e alla garanzia di assegnazione dei premi, nonché al valore di una consulenza e formazione certificata per la progettazione e l'avvio delle iniziative di Alta Formazione. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, l'Ateneo dovrebbe sostenere tali costi per assicurare il rafforzamento del network dell'Ateneo, l'assegnazione di premi di laurea e la realizzazione di iniziative di Alta Formazione (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.2).



Il beneficio ottenuto dall'**Università degli Studi di Bergamo** si quantifica attraverso le ore dedicate alla costruzione e al consolidamento di un network strategico. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, infatti, al valore orario di lavoro qualificato dedicato alla costruzione di nuovi rapporti istituzionali e al rafforzamento di quelli già in essere. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, l'Ateneo dovrebbe sostenere tali costi per assicurare il rafforzamento del network strategico dell'Ateneo e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.2).

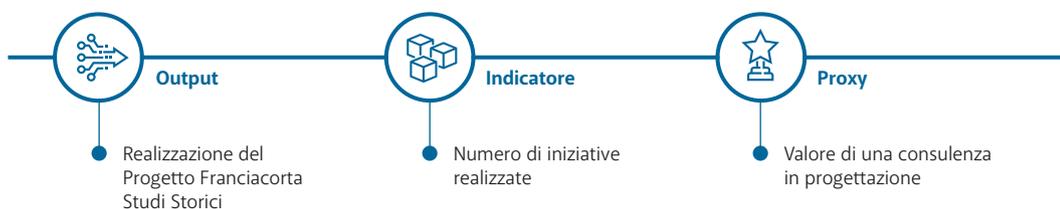


Ecosistema aziendale

Il beneficio ottenuto da **Cogeme SpA** si esprime attraverso il numero di articoli di rassegna stampa e nel numero di iniziative realizzate grazie all'impegno della Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, rispettivamente, al valore di una consulenza per la redazione della rassegna stampa e per l'ideazione ed elaborazione di iniziative di qualità. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, Cogeme SpA dovrebbe sostenere tali costi per assicurarsi la pubblicazione di articoli e rassegne stampa (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.3).



Il beneficio ottenuto dai **Comuni Soci Maggioritari** si quantifica attraverso il numero di iniziative realizzate grazie all'impegno della Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, quindi, al valore di una consulenza per l'ideazione ed elaborazione di iniziative di qualità. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, i Comuni soci maggioritari dovrebbero sostenere tali costi per assicurarsi la realizzazione del progetto Franciacorta Studi Storici (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.3).



Anche il beneficio ottenuto dai **Comuni Soci Storici** si quantifica attraverso il numero di iniziative realizzate grazie all'impegno della Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda al valore orario di lavoro qualificato per la progettazione e la collaborazione alle progettualità. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, i Comuni soci storici dovrebbero sostenere tali costi per assicurarsi la realizzazione di varie iniziative destinate ai propri cittadini (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.3).



Il beneficio ottenuto dagli altri **Comuni e dei due Enti soci** di Cogeme SpA si esprime attraverso il numero di incontri legati a eventi e nel numero di iniziative realizzate grazie all'impegno della Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, rispettivamente, al valore di una consulenza per l'organizzazione di eventi e al valore orario di lavoro qualificato per la progettazione e la realizzazione di iniziative di vario tipo. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, gli altri Comuni e dei due Enti soci di Cogeme SpA dovrebbero sostenere tali costi per assicurare la realizzazione di incontri e vari tipi di iniziative destinate alla comunità (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.3).



Comunità e giovani

Il beneficio ottenuto dalle **Scuole** si quantifica attraverso il numero di Istituti Coinvolti nella formazione offerta dalla Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, quindi, al valore di una consulenza specialistica di formazione per poter realizzare i percorsi didattici. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, le scuole coinvolte dovrebbero sostenere tali costi per garantirsi l'accesso a percorsi formativi su temi attuali quali la sostenibilità, la tutela ambientale e la valorizzazione del proprio territorio (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.3).



Il beneficio ottenuto dagli **Studenti** si esprime attraverso il numero di premi assegnati grazie all'impegno della Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, quindi, al valore della formazione certificata che possa assicurare loro un riconoscimento per la valorizzazione del proprio talento. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, gli studenti dovrebbero sostenere tali costi per assicurarsi l'ottenimento di un riconoscimento per il proprio merito (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.4).



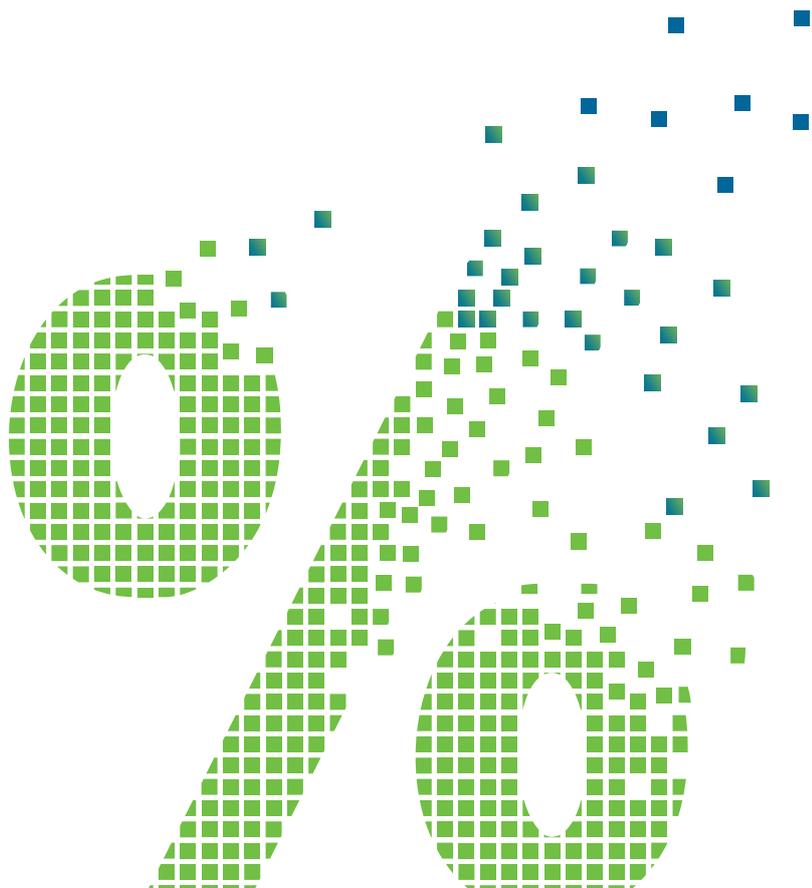
Il beneficio ottenuto dai **Dottorandi** si quantifica attraverso il numero di opportunità di ricerca e dalle possibilità di formazione offerte ai dipendenti da parte della Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, rispettivamente, al valore dell'accesso a banche dati, materiale accademico e riviste scientifiche e al valore di un percorso di Dottorato. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, i Dottorandi dovrebbero sostenere tali costi per assicurarsi l'accesso ai materiali rilevanti per le proprie ricerche accademiche (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.4).



Il beneficio ottenuto dai **Tirocinanti universitari** si esprime attraverso il numero di tirocini avviati grazie all'impegno della Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda al valore di un'esperienza di formazione professionale di altro tipo. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, i tirocinanti universitari dovrebbero sostenere tali costi per assicurarsi l'avvio di un'esperienza di tirocinio nel periodo universitario (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.4).



Il beneficio ottenuto dai **Volontari di progetti** si quantifica attraverso le ore di formazione garantite e il numero di progetti avviati grazie all'operato della Fondazione. L'ipotesi è che la Proxy corrisponda, rispettivamente, al valore di un'apposita formazione qualificata e al valore del mantenimento (spese di locazione e consumi energetici) di un Circolo ricreativo. In altre parole, senza l'impegno di Fondazione Cogeme ets, i volontari dovrebbero sostenere tali costi per assicurarsi una formazione dedicata e i luoghi in cui realizzare le proprie attività (Output) e conseguire i relativi Outcome (cfr. Sezione 3.1.4).



43

Analisi SROI



Le influenze

Per poter attribuire un valore realistico all'impatto generato, occorre prendere in considerazione alcune variabili, che tengano conto – per ciascun stakeholder – di cosa sarebbe avvenuto comunque (Deadweight), di quanto di quello da noi preso in considerazione come cambiamento non dipende in realtà del tutto da noi (Attribution) e di quanto potrebbe durare il cambiamento da noi prodotto (Drop-off). Le definizioni di ciascuna influenza vengono illustrate di seguito.

Deadweight | È la misura della quantità di beneficio prodotto "indipendentemente" dal lavoro o dalle attività promosse dall'Ente. Viene misurato in termini percentuali, facendo riferimento a un gruppo di comparazione e, dal momento che non è possibile effettuare una comparazione perfetta, la sua misurazione sarà sempre una stima ottenuta attraverso la raccolta di informazioni il più verosimili possibile. La maniera migliore di determinarlo sarebbe quella di poter eliminare il contributo, nel tempo, di un preciso indicatore e verificare eventuali differenze, cosicché ogni incremento avvenuto in seguito all'avvio di una specifica attività fornisca una chiara indicazione di quanto l'Outcome sia il risultato di tale attività.

Attribution | È la valutazione di quanta parte del beneficio da noi quantificato possa essere attribuibile ad altri Enti / Organizzazioni. Viene anch'esso misurato come percentuale che tenga in considerazione il fatto che "non tutti i benefici prodotti a livello sociale e da noi individuati possono, in ultima istanza, essere attribuibili solamente al nostro intervento". A tal fine, appare evidente quanto sia importante l'essere stati il più precisi possibile nell'individuazione e classificazione degli stakeholder, durante il percorso di analisi.

Si calcola a partire dal valore del cambiamento generato, dedotto il Deadweight.

Drop-off | Tiene in considerazione la durata del cambiamento prodotto dalle attività dell'Ente, ovvero "in quanto tempo" il beneficio si possa esaurire in maniera del tutto naturale per ciascun stakeholder. Se, per qualche motivo, il beneficio dovesse rimanere invariato nel tempo, sarebbe verosimile pensare che ciò dipenda da altri fattori esterni e, quindi, sarebbe opportuno riconsiderare la percentuale di Attribution dedotta. Per il calcolo del Drop-off, pertanto, si presuppone che i benefici di una determinata attività siano più tangibili nel breve periodo e che diminuiscano con il passare del tempo, misurato in annualità. Nella presente analisi si sono considerati i benefici prodotti nell'arco temporale di riferimento (2019-2023).

Attraverso un processo di approssimazione, che tenga conto delle percentuali sopra indicate, sottraendo al Valore Totale del cambiamento generato "teorico" quanto sopra indicato – in valore percentuale – prima di Deadweight e poi di Attribution, si ottiene un valore reale di beneficio generato.

La variazione percentuale delle suddette Influenze, ai fini del calcolo dell'Impatto da esse epurato, è stata identificata per la seguente analisi come segue:

- 5% nessuna / scarsissima influenza
- 15% poca, ma presente, influenza
- 30% influenza sensibile
- 50% forte influenza

Quantificazione dell'impatto

Attraverso la Mappatura degli stakeholder è stato possibile definire un percorso di valorizzazione del beneficio generato per ciascuno di essi. Per poter dare evidenza comparabile dell'impatto complessivo generato dalla Fondazione Cogeme ets, la presente analisi ha quantificato l'impatto di ciascuna annualità del periodo di riferimento. A titolo esemplificativo, vengono riportati e illustrati i valori economici in forma disaggregata per l'annualità 2023 per ciascuno stakeholder.

Nella tabella sottostante, il **Totale Nominale** rappresenta il prodotto tra la Quantità di beneficio generato – in base alla tipologia di Indicatore prescelto per quantificare ciascuna attività (per esempio il numero di premi assegnati, il numero di progetti avviati, ecc.) – e il valore della Proxy assegnata (cfr. Sezione 2.1). Il dato riportato in Tabella è la somma dell'insieme delle attività realizzate per ciascun stakeholder.

Il **Valore dell'Impatto**, invece, è ottenuto tenendo conto delle influenze - Deadweight, Attribution e Drop-off (nell'esempio in Tabella l'anno 2023). Qualora l'impatto prodotto dalla Fondazione perduri negli anni successivi (nell'esempio in Tabella l'anno 2024), anche questi effetti vengono debitamente considerati e quantificati (nella Tabella "Valore Impatto 2024").

Infine, il **Valore dell'Impatto totale** rappresenta la somma dell'impatto generato da Fondazione Cogeme ets nell'anno di riferimento includendo anche l'impatto prolungato, se presente, nell'anno successivo.

Stakeholder		Totale nominale 2023	Valore impatto 2023	Valore impatto 2024
Partner	Comuni partner di iniziative	10.020	7.326	5.527
	ETS	24.120	10.781	8.272
Accademia	UCSC	N/D1	N/D	N/D
	UNIBS	104.056	67.932	57.742
	UNIBG	6.656	2.829	2.404
Ecosistema aziendale	Cogeme SPA	50.295	37.621	-
	Comuni soci maggioritari	3.000	2.708	-
	Comuni soci storici	17.576	14.193	-
	Altri Comuni e enti soci	199.896	125.752	-
Comunità e giovani	Scuole	11.200	9.044	-
	Studenti universitari e scuole superiori	4.800	4.332	-
	Dottorandi	24.000	14.280	-
	Tirocinanti universitari	30.000	19.950	16.958
	Volontari di progetti	74.700	50.060	42.224
Valore impatto totale			499.935	

Tutti i valori sono espressi in euro (EUR). Il valore non è determinato nel 2023 in quanto lo stakeholder è da includersi nell'analisi per le annualità 2019-2020 (cfr. Sezione 3.1.2)

La metodologia adottata permette di calcolare con attendibilità l'impatto generato per un periodo di non oltre 5 annualità.

Siccome l'impatto prodotto perdura per più annualità, ma i costi per ciascun anno sono sostenuti e rendicontati complessivamente al termine di ogni annualità, occorre "attualizzare" il **Valore Totale dell'impatto Attualizzato** di ciascun'annualità – come valore dell'impatto diminuito della percentuale di relativo Drop-off – per rendere comparabile il valore complessivo del beneficio generato nei diversi anni, fino al suo normale esaurimento, con il costo sostenuto per generarlo.

Il Tasso di attualizzazione utilizzato è quello di norma riconosciuto dalla metodologia, del 3,5% (valore di tasso di sconto standard accettato e utilizzato nei Paesi dell'Unione Europea per l'analisi di progetti sociali e pubblici).

Anno	Valore impatto totale	Valore impatto totale attualizzato
2019	315.471	301.597
2020	371.634	354.965
2021	390.350	372.584
2022	422.369	403.173
2023	499.935	478.680
2024	476.388	453.687

Tutti i valori sono espressi in euro (EUR). L'analisi effettuata per l'annualità 2024 ha utilizzato i dati disponibili, considerati affidabili, fino al 31.08. Pertanto, il dato indicato è parziale e da considerarsi previsionale (cfr. Sezione II).

SROI Ratio

Il processo di valutazione d'impatto sin ora condotto si è articolato in diverse Fasi. L'analisi condotta ha preso avvio dall'identificazione (cfr. Sezione 1.2) e mappatura (cfr. Sezione 1.3) di tutti gli stakeholder (portatori di interesse) afferenti all'ecosistema sociale della Fondazione. Per ciascun stakeholder sono stati, quindi, individuati gli Input forniti dall'operato della Fondazione, analizzati i relativi Output e definiti gli Outcome generati, costruendo le cosiddette

Filiere del Beneficio (cfr. Sezione 3.1).

Successivamente, l'analisi si è concentrata sulla misurazione di ciascun Output prodotto, attraverso specifici indicatori, e sulla stima della Proxy, permettendo di calcolare il Valore Nominale Totale per ogni anno di riferimento (cfr. Sezione 3.2). Infine, grazie all'utilizzo dei valori assegnati alle Influenze, è stato possibile determinare il Valore Totale dell'Impatto, che è stato in seguito attualizzato (cfr. Sezione 4.2). L'ultima fase del processo di valutazione, infine, ha calcolato lo SROI Ratio.

L'analisi effettuata nelle sezioni precedenti è sintetizzata nel flusso logico che segue.

Come anticipato nella Sezione 2.3, il processo di valutazione dell'impatto può anche essere rappresentato in maniera sintetica con il calcolo dell'indice SROI – altresì detto SROI Ratio – che definisce il rapporto tra il Valore Netto dell'Impatto



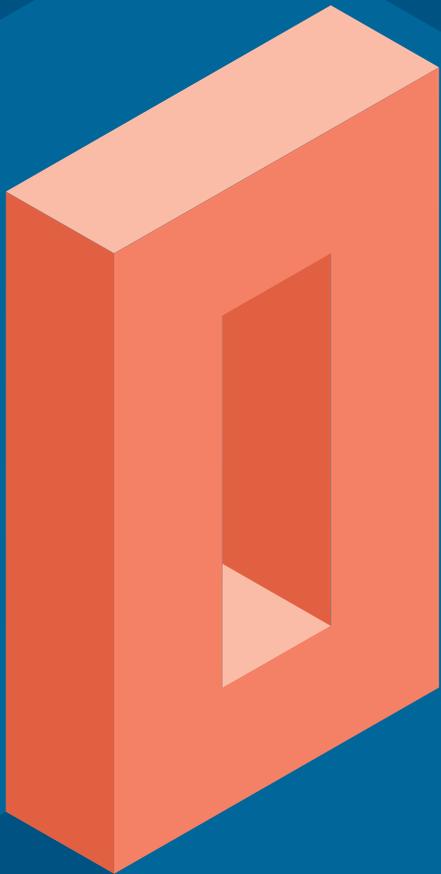
generato, ovvero la differenza tra il Valore dell'Impatto generato e i costi necessari all'operatività dell'Ente, e il Valore Totale degli Input immessi nel sistema dall'Ente.

Un rapporto SROI superiore a 1 indica che l'Ente, rispetto a quanto ha investito, ha generato un Valore superiore rispetto ai costi sostenuti.

Anno	SROI Ratio
2019	2,15
2020	3,28
2021	3,14
2022	3,01
2023	2,81
2024	3,73

L'analisi effettuata per l'annualità 2024 ha utilizzato i dati disponibili, considerati affidabili, fino al 31.08. Pertanto, il dato indicato è parziale e da considerarsi previsionale (cfr. Sezione II).





L'impatto generato e gli SDGs

Nel contesto odierno, la valutazione d'impatto di un Ente non profit non può prescindere dal fare riferimento all'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs - Sustainable Development Goals) in essa contenuti. Tale approccio consente di evidenziare come una organizzazione contribuisca allo sviluppo sostenibile globale e quali priorità si ponga, nel concreto, per promuovere un progresso responsabile.

L'analisi condotta ha individuato, per ciascun stakeholder, alcuni SDGs, e relativi Target, di riferimento per Fondazione Cogeme ets. Attraverso il proprio operato, in sintesi, la Fondazione contribuisce al raggiungimento dei seguenti SDGs.

SDG 4 | Assicurare un'istruzione di qualità, equa ed inclusiva, e promuovere opportunità di apprendimento per tutti (5 stakeholder).

Target 4.4 - Aumentare considerevolmente entro il 2030 il numero di giovani e adulti con competenze specifiche - anche tecniche e professionali - per l'occupazione, posti di lavoro dignitosi e per l'imprenditoria.

Target 4.7 - Garantire entro il 2030 che tutti i discenti acquisiscano la conoscenza e le competenze necessarie a promuovere lo sviluppo sostenibile, anche tramite un'educazione volta ad uno sviluppo e uno stile di vita sostenibile, ai diritti umani, alla parità di genere, alla promozione di una cultura pacifica e non violenta, alla cittadinanza globale e alla valorizzazione delle diversità culturali e del contributo della cultura allo sviluppo sostenibile.

SDG 11 | Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, duraturi e sostenibili (1 stakeholder).

Target 11.4 - Potenziare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale del mondo.

SDG 12 | Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo (2 stakeholder).

Target 12.8 - Entro il 2030, accertarsi che tutte le persone, in ogni parte del mondo, abbiano le informazioni rilevanti e la giusta consapevolezza dello sviluppo sostenibile e di uno stile di vita in armonia con la natura.

SDG 13 | Promuovere azioni, a tutti i livelli, per combattere il cambiamento climatico.

Target 13.3 - Migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana e istituzionale per quanto riguarda la mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento, la riduzione dell'impatto e l'allerta tempestiva.

SDG 17 | Rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

Target 17.17 - Incoraggiare e promuovere partnership efficaci nel settore pubblico, tra pubblico e privato e nella società civile basandosi sull'esperienza delle partnership e sulla loro capacità di trovare risorse.

Di seguito si riporta una illustrazione sintetica del contributo della Fondazione al conseguimento degli SDGs. Le percentuali indicate sono calcolate attribuendo a ciascun stakeholder un Obiettivo di Sviluppo Sostenibile principale perseguito, in linea con l'impegno della Fondazione nelle attività rivolte verso tale soggetto. Il totale considerato (100%) include tutti gli stakeholder analizzati¹.

Il contributo della Fondazione agli SDGs è stato attribuito come segue:

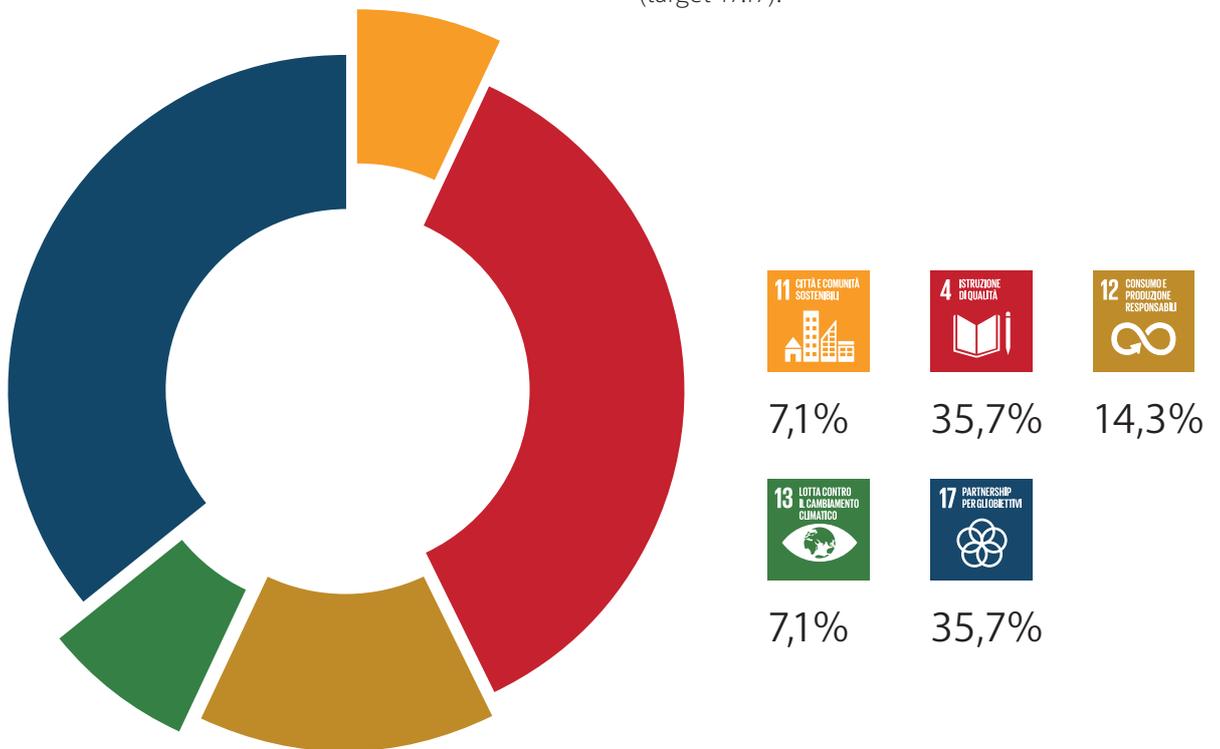
SDG 4 | Istruzione di qualità: l'impegno della Fondazione è stato riconosciuto per il supporto rivolto all'Università Cattolica del Sacro Cuore e all'Università degli Studi di Brescia, con particolare riferimento all'accesso equo e inclusivo all'istruzione terziaria (target 4.3). Inoltre, la Fondazione ha sostenuto Studenti universitari e di scuole superiori (target 4.3), Dottorandi e Tirocinanti universitari, promuovendo l'acquisizione di conoscenze e competenze per uno sviluppo sostenibile (target 4.7).

SDG 11 | Città e comunità sostenibili: il contributo della Fondazione si è concentrato sulla tutela del patrimonio culturale dei Comuni soci storici, in linea con l'obiettivo di rafforzare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale (target 11.4).

SDG 12 | Consumo e produzione responsabili: la Fondazione ha rivolto il suo operato a tutti i Comuni e gli Enti soci e ai Volontari di progetti per promuovere pratiche di consumo e produzione sostenibili, con particolare attenzione all'educazione alla sostenibilità (target 12.8).

SDG 13 | Lotta contro il cambiamento climatico: le attività didattiche della Fondazione rivolte alle Scuole hanno contribuito a migliorare l'istruzione, la sensibilizzazione e la capacità umana per quanto riguarda la mitigazione del cambiamento climatico (target 13.3).

SDG 17 | Partnership per gli obiettivi: la Fondazione ha favorito collaborazioni strategiche con i Comuni partner, gli Enti del Terzo Settore (ETS), l'Università degli Studi di Bergamo, Cogeme SpA e i Comuni soci maggioritari, in linea con l'obiettivo di rafforzare le partnership pubblico-private e intersettoriali per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile (target 17.17).



¹ Per la precisazione dell'Obiettivo di Sviluppo Sostenibile (SDG) assegnato a ciascun stakeholder si rimanda alle tabelle di lavoro in appendice.



Considerazioni conclusive

L'analisi SROI condotta sull'operato complessivo della Fondazione Cogeme ets ha permesso di dare evidenza, nonché di fornirne una quantificazione, al "valore dei valori" prodotti attraverso l'operato dell'Ente per la comunità territoriale di riferimento, e non solo, nella quale esso opera quotidianamente. Dall'analisi oggettiva dei risultati ottenuti, condotta sull'ecosistema sociale della Franciacorta, emerge un dato altamente positivo del Valore Totale dell'Impatto Attualizzato, con un trend di crescita positiva e costante, a dimostrazione della buona "capitalizzazione" degli investimenti che l'Ente ha utilizzato (input) per la produzione dei relativi benefici (Outcome) per la comunità.

Anche lo SROI Ratio quantificato, negli anni considerati per l'analisi, evidenzia valori in linea con quelli di Enti delle medesime dimensioni e scopo sociale, confermando, anche attraverso un aumento previsionale non trascurabile per l'anno in corso, altresì la bontà del valore sociale generato dall'attività della Fondazione nel tempo. Nonostante si osservino fluttuazioni, benché minime, tra il 2019 e il 2023, dei suddetti valori, con un calo leggero nel 2023 che si ipotizza legato a fattori ambientali esterni a Fondazione Cogeme ets, quanto emerso sottolinea un chiaro consolidamento della capacità della Fondazione di generare impatti sociali positivi e di valore. Ciò rafforza ulteriormente l'efficacia delle azioni intraprese nel tempo e la capacità di attrarre nuove risorse, che si traducono in benefici sempre più tangibili per gli stakeholder.

Si osserva, infine, che l'incremento dei valori nel 2024 è sintomo particolarmente rilevante dell'efficacia dell'adozione di nuove strategie organizzative che dimostrano come le attività della Fondazione siano, non solo, sostenibili ma anche in grado di generare un valore sociale, anche crescente, nel tempo, a vantaggio dei propri stakeholder e del proprio ecosistema socio-economico nel suo complesso.

Bibliografia

- Becker H. A., *Social impact assessment*, in *European Journal of Operational Research*, n.128, issue 2, pp. 311-321, 2001
- Borzaga C., Zandonai F. (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Economia ed istituzioni dei beni comuni*. Rapporto Iris Network, Donzelli, Roma 2009
- Castelli V., *La valutazione di impatto sociale per il Terzo Settore: metodi e prospettive*, in *La cultura della valutazione nel terzo settore*, Siena 2010
- Chiaf E., *Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo*. Impresa Sociale, n.0, pp. 21-37, Iris Network, Trento 2013
- Ciarrocchi R. A. et al., *Il valore della qualità nei servizi per gli anziani*. Esperienze di valutazione e miglioramento, Franco Angeli, Milano 2010
- Corsini E. et al., *Guida al ritorno sociale sull'investimento*, Human Foundation, Roma 2012
- Drucker P.F., *Post-Capitalist Society*, HarperBusiness, New York 1993
- Emerson J. et al., *Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector*, in REDF Box Set Vol. 2, The Roberts Enterprise Development Fund, San Francisco 1999
- Grieco C. et al., *Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio*, in *Atti del convegno annuale di Sinergie*, Università del Salento, Lecce 2012
- Kendall J., Knapp M., *Measuring the performance of voluntary organizations*, in *Public Management*, issue 2, pp. 105-132, 2000
- International Labour Organization, *18th manual on the Measurement of Volunteer Work*, Turin 2008
- Maiolini R., Rullani F., Versari P., *Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder*, in *Impresa Sociale*, 2013, pp. 3-20
- Marocchi G., *Integrazione lavorativa, impresa sociale, sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano 1999
- Millar R., Hall K., *Social Return on Investment and Performance Measurement*, in *Public management review*, vol.15, pp. 923-941, 2013
- Nicholls J., *Social return on investment: valuing what matters*, New Economics Foundation, London 2004
- Pathak, P., Dattani, P., *Social return on investment: three technical challenges*, in *Social Enterprise Journal*, vol. 10, pp. 91-104, 2014
- Perrini F., *Management. Economia e gestione delle imprese*, Egea, Milano 2013
- Perrini F., Vurro C., *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, Egea, Milano 2013
- Schiff H., Bass R., Cohen A., *The business value of Social Impact measurement*, GIIN, New York 2016
- Scholten P., Nicholls J., Olsen S., Galimidi B., *Social Return on Investment: a Guide to SROI Analysis*, Lenthe Publishers, Amstelveen 2006
- Unicredit Foundation, *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia*, Milano 2012
- Venturi P., Zandonai F., (a cura di), *L'impresa sociale in Italia. Pluralità dei modelli e contributo alla ripresa*. Rapporto Iris Network, Altreconomia, Milano 2012
- Zamagni S., *Impresa responsabile e mercato civile*, Il Mulino, Bologna 2013



Via XXV Aprile, 18 - 25038 Rovato (Brescia, Italy)
tel. +39 030 7714643
segreteria.fondazione@cogeme.net
PEC: fondazione.cogeme@legalmail.it
<https://fondazione.cogeme.net/>



Seguici sui canali social di Fondazione Cogeme ets