

IMPATTO SOCIALE INQUADRAMENTO E VANTAGGI INDOTTI

La Valorizzazione Sociale del Bene Sequestrato per l'affermazione del Bene Comune

Milano, 30 Giugno 2026

Francesco Soletti

Mail: sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it

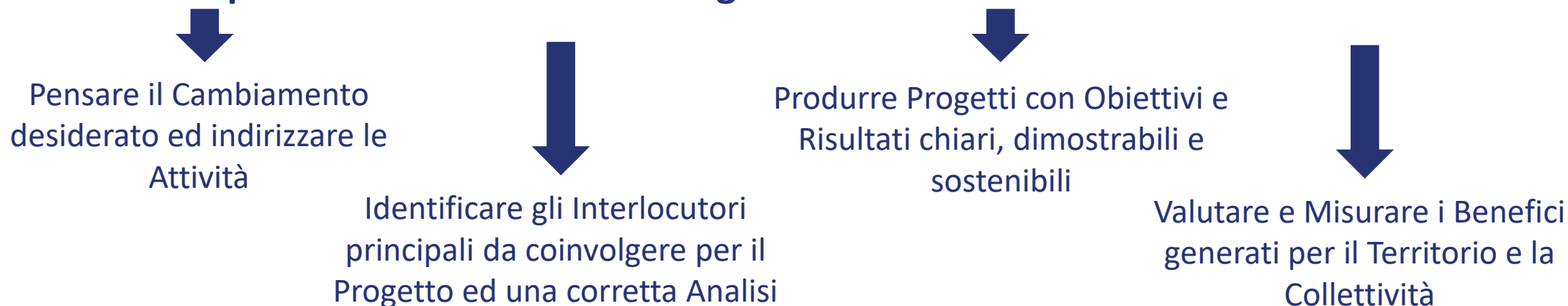


FORMAZIONE SU IMPATTO SOCIALE – COSA E' ED OBIETTIVI

La Formazione relativa alla Analisi e Valutazione dell'Impatto Sociale avviene attraverso sessioni di lavoro interattive dedicate interamente ai Comuni ed Enti Non Profit (ENP)

Obiettivi della Formazione su Analisi dell'Impatto Sociale

Favorire l'allineamento di Comuni ed ENP alle crescenti esigenze di Competenza, Trasparenza ed Efficienza che la gestione del Bene Comune richiede



OBIETTIVI E PRINCIPALI CONTENUTI DEL WEBINAR

- Cosa è l'Impatto Sociale e la sua Valutazione (VIS)
- Perché effettuare la VIS nella Gestione dei Beni Confiscati
 - Scopo Sociale nell'Utilizzo dei Beni Confiscati
- Perché la VIS è inserita nei Bandi di Concessione e nei Finanziamenti dei Beni Confiscati
- Dove si trova la VIS nei Bandi di Concessione e nel Documento di Descrizione del Progetto
- VIS come Elemento Centrale nella Co-Programmazione e Co-Progettazione
- Come Misurare e Valutare l'Impatto Sociale
- Panoramica sui Modelli di Valutazione di Impatto Sociale e Principi Generali
- Esempio di Applicazione su un caso pratico in 4 slides

VIS non è un adempimento aggiuntivo, ma un Criterio che collega la Selezione del Concessionario, il Monitoraggio della Gestione e la Verifica dei Risultati

L'insieme di conseguenze sulle Persone e sulle Comunità risultanti da un'Azione, un'Attività, un Progetto, un Programma o una Politica Pubblica

Da parte di Chi?



Le Imprese Not Profit*, si propongono di conseguire Scopi di Interesse Sociale



Nel caso delle Imprese For Profit, per Impatto Sociale si intendono quei Cambiamenti Positivi che queste causano al di là della loro Attività Principale

Nuovo Paradigma Economico e Sociale



Dal puro e semplice Profitto a cause che coinvolgono il Benessere della Collettività

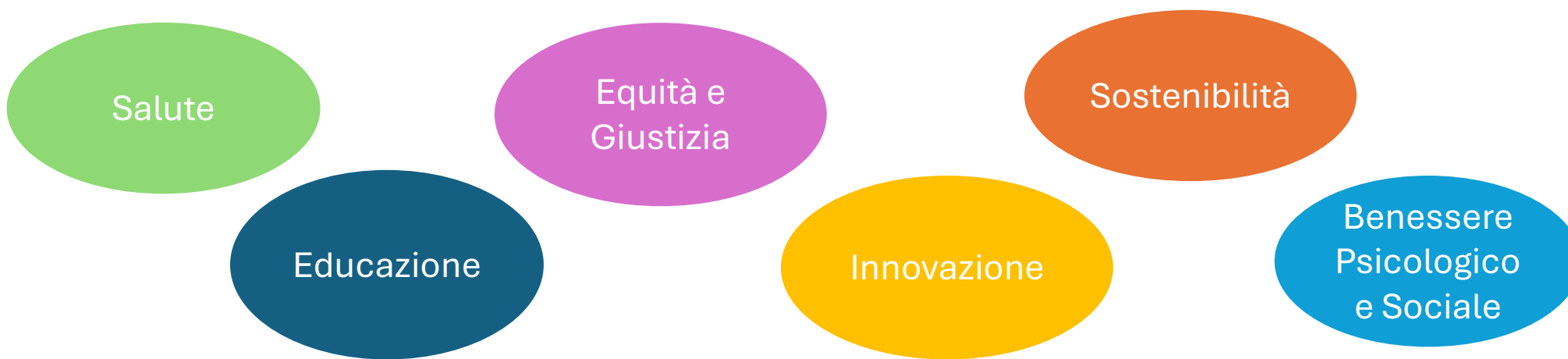


Potenzialmente si può operare in tutti i Settori per generare un Impatto Sociale Positivo

* «Non a scopo di lucro, non imprenditoriale, non governativo sono tutte definizioni negative, ed è impossibile definire qualcosa dicendo **ciò che non è**. Cosa fanno, dunque, tutte queste istituzioni? Il nome più giusto per le Organizzazioni Non Profit sarebbe: **istituzioni per il cambiamento umano**. (Peter Druker)

IMPATTO SOCIALE – NON SOLO RISULTATI ECONOMICI

I Sistemi di Valutazione di Impatto Sociale devono consentire la raccolta di dati sia Quantitativi che Qualitativi, considerando Indici ed Indicatori sia Monetari che Non Monetari, coerenti ed appropriati alle proprie Attività (Coerenza e Significatività)



Il Sistema di Valutazione dell'Impatto Sociale serve a far emergere e conoscere:

- *Il Valore Aggiunto Sociale Generato*
- *I Cambiamenti Sociali prodotti grazie alle attività del progetto*
- *La Sostenibilità dell'Azione Sociale*

IMPATTO SOCIALE – COSA È IMPORTANTE?

Impatto Sociale, non Azione Sociale

Possibile generare Effetti Positivi su un Territorio anche se l'offerta del Servizio Sociale non è l'Attività Principale



Luogo di Aggregazione Sociale, di Relazione, a misura delle specifiche Necessità della Comunità Locale

Contribuire a mitigare la condizione di Isolamento della Comunità, pur mantenendo la Finalità Commerciale

Impatto Sociale ➡ Differenza Positiva generata su un Territorio da un'Impresa/Ente
Valore Aggiunto che si crea intenzionalmente per la Comunità

PERCHÉ VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE NEI BENI CONFISCATI?

- RELAZIONE TRA BENE SEQUESTRATO E SCOPO SOCIALE

Lo Scopo Sociale è prioritario per i Beni Immobili (CAM - Art. 48, comma 3c – 3c bis)



Rendere un Bene Sequestrato/Confiscato Profittevole e anche Socialmente Utile

Mala Gestio “toglie” non solo Ricchezza Economica ma anche “Ricchezza Valoriale”



Danneggiamento di Beni Superiori che colpiscono la Collettività



Gestione del Bene Sequestrato come Strumento per il Recupero dei Valori Morali, Etici, Culturali e di Legalità

L'UTILIZZO SOCIALE DEL BENE CONFISCATO E' PRIORITARIO?

- Il Codice Antimafia (CAM) non afferma in modo generale che la Destinazione Sociale sia sempre prioritaria rispetto a ogni altra destinazione
- Tra le possibili destinazioni, esiste però una **forte preferenza normativa per l'Uso Sociale e per il Reimpiego Sociale dei proventi**
- Art. 48, comma 3, lettera c-bis)
 - I Beni possono essere assegnati direttamente ad Enti o Associazioni «*ove risulti evidente la loro destinazione sociale*»



Questa disposizione Valorizza esplicitamente la Destinazione Sociale come Criterio per l'Assegnazione Diretta

- Art. 48, comma 3, lettera c) – Reimpiego dei Proventi
 - Anche quando il Bene viene utilizzato con finalità economiche, i Proventi devono essere reimpiegati «*esclusivamente per finalità sociali*» oppure per la manutenzione straordinaria dei Beni Confiscati destinati alle medesime finalità



Norma molto forte nel collegare l'Utilizzo Economico all'Obiettivo Sociale finale

CODICE ANTIMAFIA (CAM) ART 48 – COMMA 3 – DESTINAZIONE DEL BENE E USO SOCIALE

Il comma 3 disciplina la destinazione dei beni immobili confiscati - Prevede tre canali:

a) - Destinazione allo Stato

Gli Immobili possono essere mantenuti nel Patrimonio dello Stato

Le finalità indicate sono: Giustizia, Ordine Pubblico, Protezione Civile e altri usi Pubblici o Governativi compatibili



- Privilegia l'interesse Pubblico diretto dello Stato
 - Un Bene Confiscato può diventare una Sede Istituzionale, una Caserma, una Struttura di Servizio etc

b) - Destinazione Economica Statale

Alcuni Beni possono essere impiegati per Finalità Economiche

La gestione avviene secondo modalità previste dalla legge e sotto il coordinamento di ANBSC



- Evita l'abbandono di Beni Produttivi e ne preserva il Valore Economico

c) - Trasferimento ad Enti Territoriali

Gli Immobili possono essere trasferiti a Comuni, Province, Città Metropolitane e Regioni

Le finalità possono essere Istituzionali, Sociali oppure Economiche

I Proventi derivanti dall'utilizzo Economico devono essere reinvestiti per Finalità Sociali o per la manutenzione dei Beni Confiscati



- «Restituzione Sociale» dei Beni Confiscati
 - Inserimento di Cooperative Sociali, Centri Culturali, Associazioni, Attività Educative, Progetti di Inclusione e Servizi alla Comunità

La centralità dell'Uso Sociale emerge soprattutto:

- Dal reimpiego obbligatorio dei proventi per Finalità Sociali
- Dalla possibilità di assegnazione diretta a Enti e Associazioni per Destinazioni Sociali
- Dalla prassi e dalla ratio della Legislazione Antimafia

Quale Legame tra Volontà di Utilizzo Sociale e Valutazione di Impatto Sociale?

- Il Codice Antimafia stabilisce che i Beni Confiscati debbano essere destinati a Finalità Sociali ma non impone in modo generale una «Valutazione di Impatto Sociale» (VIS) come condizione per la loro Assegnazione o Gestione



Se la Finalità è Sociale, come verifichiamo se quella Finalità viene effettivamente realizzata?



Valutazione dell'Impatto Sociale - Strumento Naturale di Verifica e Misurazione

PERCHE' VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE?

- L'art. 48, ponendo la centralità dell'Uso Sociale del Bene Confiscato, pone una domanda:
«Il Bene viene utilizzato per produrre un Beneficio Collettivo?»
- La VIS, sviluppata soprattutto nel Terzo Settore, fornisce la risposta alla domanda indicando
«Quale e Quanto Beneficio Collettivo sta realmente producendo quel Bene»



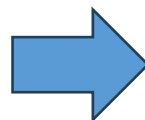
- Esempio: un Immobile Confiscato può essere trasformato in:
 - Centro Antiviolenza
 - Incubatore di Cooperative
 - Doposcuola
 - Bene lasciato formalmente a disposizione di un'Associazione ma poco utilizzato
- In tutti i casi la Destinazione Sociale è formalmente rispettata

La Valutazione di Impatto Sociale «distingue» quale utilizzo/Progetto genera Risultati concreti per la Comunità (Beneficio Collettivo)

VIS - QUALE COLLEGAMENTO NELLE OPERE PUBBLICHE?

- Gli Enti Pubblici richiedono, nei Bandi di Concessione per Beni Confiscati, elementi riconducibili alla Valutazione di Impatto Sociale
 - Numero di Beneficiari raggiunti, Occupazione creata, Inclusione di Soggetti fragili, Rigenerazione Urbana, Partecipazione della Comunità, Sostenibilità Economica del Progetto ...
- La semplice Assegnazione del Bene non garantisce automaticamente il raggiungimento dell'Obiettivo Sociale perseguito

Il Codice Antimafia impone una Destinazione Sociale - Chi misura gli Effetti Sociali prodotti?



Se il Legislatore vuole che il Bene generi Valore Sociale, bisogna dimostrare che quel Valore è stato effettivamente creato



- **VIS = Strumento Metodologico e Gestionale richiesto dal Bando, Convenzione o Finanziamento**
 - **VIS = Strumento che rende verificabile il rispetto dell'art. 48**
 - **VIS = Evidenza del corretto perseguimento della Finalità prevista dalla Legge**

VIS – PERCHE' E' INSERITA NEI BANDI, FINANZIAMENTI ETC?

- I Bandi di Concessione richiedono aspetti specifici di Analisi e Valutazione:
 - Descrivere i Benefici per la Comunità
 - Indicare i Destinatari
 - Prevedere Indicatori di Risultato
 - Monitorare gli Effetti del Progetto

Perché si va in questa direzione?



Nel Settore dei Beni Confiscati non interessa soltanto verificare che l'Immobile venga utilizzato
L'Obiettivo è capire se produce realmente

- Inclusione Sociale
 - Occupazione
 - Rigenerazione Urbana
 - Riduzione del Degrado
 - Rafforzamento della Comunità
 - Contrasto alle Mafie attraverso il Riuso Sociale
- **Per questo motivo l'attenzione si sta spostando sempre più dagli Output (quante Attività sono state svolte) agli Outcome (quale Cambiamento hanno generato)**

IMPATTO SOCIALE – PERCHE’?

Misurare l’Impatto Sociale delle nostre Attività è assolutamente cruciale



Vogliono indirizzare le proprie Risorse verso Interventi Efficaci

Pubblica
Amministrazione



Deve rendicontare con trasparenza le Risorse Utilizzate

Organizzazioni Non
Profit

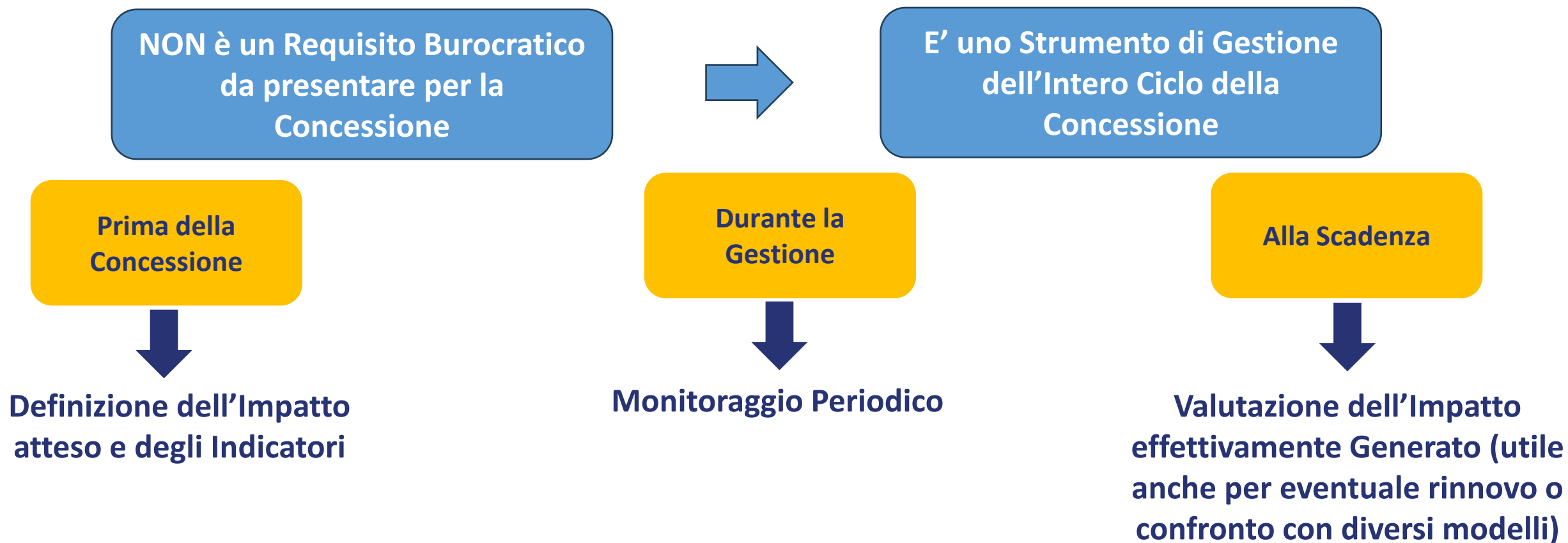


Devono dimostrare il proprio Impatto Sociale

Necessità di utilizzare Modelli e Metriche per la misurazione dell’Impatto Sociale

VIS – LE RAGIONI DI UNA EVOLUZIONE NORMATIVA

VIS diventa sempre più un Elemento Ordinario nelle Concessioni dei Beni Confiscati



Approccio coerente con il Principio per cui un Bene Confiscato non va valutato solo per la sua corretta Amministrazione, ma per il Valore Pubblico e Sociale che restituisce alla Collettività

La Valutazione di Impatto Sociale (VIS) può comparire in tre momenti diversi del Bando

Come Criterio di Valutazione
(fase di Selezione)



Descrivere l'Impatto Sociale atteso dal
Progetto realizzato nell'Immobile

Nella Descrizione del Progetto
Gestionale



ELEMENTI	CONTENUTO
Problema Sociale	Bisogno del Territorio
Attività	Cosa si farà nell'Immobile
Output	Servizi Erogati
Outcome	Cambiamenti Sociali Attesi
Indicatori	Come Verranno Misurati

Come da Linee Guida del Ministero del Lavoro e delle
Politiche Sociali sulla Valutazione dell'Impatto Sociale

Nel Monitoraggio



ELEMENTI
Report Annuale
Indicatori Concordati
Eventuale Revisione del Progetto Sociale

IMPATTO SOCIALE NEI CRITERI DI VALUTAZIONE - ESEMPIO

Qualità del Progetto Sociale	30 Punti
Coerenza con Bisogni del Territorio	10
Chiarezza delle Attività Proposte	10
Coinvolgimento dei Destinatari	10
Impatto Sociale	20 Punti
Definizione Beneficiari	5
Risultati Sociali Attesi	7
Indicatori di Monitoraggio	4
Coinvolgimento della Comunità	4
Sostenibilità Economica	20 Punti
Coerenza Piano Economico	10
Diversificazione delle Entrate	5
Sostenibilità nel Tempo	5
Esperienza del Soggetto	15 Punti
Esperienza in Attività Sociali Analoghe	10
Qualifiche del Personale/Organizzazione	5
Radicalamento Territoriale	15 Punti
Collaborazioni con Realtà Locali	10
Coinvolgimento Volontari	5

La Valutazione di Un Progetto non è una questione puramente matematica



Qualità «narrativa» del Progetto

Vincono Progetti che:

- Collegano il Bene a un Bisogno Sociale concreto Locale
- Hanno Partner Solidi
- Dimostrano Sostenibilità senza dipendere solo da Contributi
- Inseriscono Elementi di Impatto Misurabile

Evoluzione da Schema di Uso Sociale Generico a Schema di Impatto Misurabile + Integrazione Territoriale



Criterio che guida la Valutazione

IMPATTO SOCIALE NELLA DESCRIZIONE DEL PROGETTO - ESEMPIO

SCHEMA PROPOSTA PROGETTUALE					
Argomento	Note	Esempi			Pagine
1 Analisi del Contesto	Descrizione del Bisogno Sociale a cui il Progetto risponde	Bisogni della Comunità Locale Categorie di Destinatari Servizi mancanti nel Territorio			1 - 2
2 Obiettivi del Progetto	Gli Obiettivi devono essere Chiari e Misurabili	Obiettivo Ridurre l'isolamento degli Anziani Inclusione dei Giovani	Risultato Atteso Attività Sociali Settimanali Riduzione della Dispersione Scolastica	Pagine 1	
3 Attività Previste	Descrizione concreta delle attività che verranno realizzate nell'immobile	Esempi Servizi Sociali Attività Culturali Laboratori Educativi Eventi per la Comunità			2 - 3
4 Utilizzo dell'Immobile	Illustrare come verranno organizzati gli Spazi	Spazio Sala Grande Ufficio Area Esterna	Attività Incontri e Laboratori Sportello Sociale Eventi Comunitari	Pagine 1 - 2	
5 Impatto Sociale	Descrizione del Cambiamento Sociale atteso secondo la sequenza Attività – Output (Numero dei Servizi) – Outcome (Cambiamento Sociale)	Attività Formazione per Giovani ad elevato rischio di abbandono scolastico	Output N° di Giovani che hanno terminato il Corso N° di ore di Dopo Scuola effettuate	Outcome Ripresa Percorso Scolastico Miglioramento dei Risultati Scolastici	2
6 Indicatori di Monitoraggio	Per una ottimale verifica evidenziare 3-5 Indicatori Semplici	Indicatore Beneficiari Attività Comunità Territorio	Misura Persone coinvolte Numero Iniziative Volontari coinvolti Collaborazioni Locali	Pagine 1	
7 Piano Economico - Studio di Fattibilità	Descrizione dei principali aspetti Economico-Finanziari dello Studio	Esempi Costi di Gestione Eventuali Investimenti Fonti di Finanziamento			2

Bisogni del Territorio

- Cosa si farà nell'Immobile
- Servizi Erogati

Cambiamenti Sociali Attesi

Come verranno Misurati i Cambiamenti

IMPATTO SOCIALE – REQUISITI DEI PROGETTI

Valutazione e Selezione di Progetti che:

**Producono un
Impatto
Misurabile**



Indicatori Chiari

Autonomia Raggiunta; Inserimenti Lavorativi;

Sono Innovativi



Modelli Nuovi

Co-housing; Welfare di Comunità; Start-up Sociali

**Generano un
«Secondo
Impatto»**



Ricadute

Non solo Utenti Diretti; Inserimento Lavorativo; Riduzione
Marginalità; Beneficio Urbano...

**Legano Sociale +
Sostenibilità**



Inclusione Sociale ed Efficientamento

Attivazione del Territorio; Lavoro; Cultura; Formazione; Uso
Sostenibile dell'Immobile

Non un generico “Fare del Bene” ma “Risolvere un Problema Pubblico in modo Strutturato”

Strategia e Strumento per arricchire Co-Programmazione e Co-Progettazione

Strategia



Elemento Strategico e Politico
per orientare le proprie Attività
prima della loro
implementazione

Strumento



Elemento attraverso cui
leggere il Valore del proprio
operato e restituirlo alla
Comunità

Da «Concessione» a «Riconoscimento»



Art. 2 del Codice del Terzo Settore, Principi Generali: *“E’ riconosciuto il **Valore e la Funzione Sociale** degli Enti del Terzo Settore (...omissis) e ne è favorito l'apporto originale per il perseguimento di Finalità Civiche, Solidaristiche e di Utilità Sociale, anche mediante forme di collaborazione con lo Stato, le Regioni, le Province Autonome e gli Enti Locali”*

- Legittimazione Giuridica
- Riconoscimento del Valore e della Funzione di queste Istituzioni che condividono un Fine Comune

«Sarebbe spiacevole che nel momento in cui la Scienza Economica comincia a prendere in considerazione la dimensione qualitativa di ciò che misura, l'Economista si ostinasse a considerare solo i ritorni commerciali degli Investimenti Sociali e Culturali»

F. Benhamou

Da «Welfare State» a «Welfare Society»

Modello di Welfare Statale

Qualità ed Efficienza della
Redistribuzione + Delega

Sussidiarietà Verticale



Logica di Produzione ed
Erogazione di Servizi

Modello di Welfare di Comunità

Cittadini coinvolti nel processo
di Pianificazione, Produzione e
Progettazione dei Servizi

Sussidiarietà Orizzontale*



Logica di Produzione Condivisa
con i Beneficiari di quei Servizi
(Co-Produzione)

- Cambiamento di Prospettiva che rende Centrale la Valutazione dell'Impatto Sociale
 - Co-Programmazione e Co-Progettazione come elementi cardine della Partnership

** Art 6 D.Lgs 36/2023 – «In attuazione dei principi di solidarietà sociale e di sussidiarietà orizzontale, la pubblica amministrazione può apprestare, in relazione ad attività a spiccata valenza sociale, modelli organizzativi di amministrazione condivisa...(omissis)»*

IMPATTO SOCIALE – IMPLICAZIONI PER LE ISTITUZIONI E PER IL TERZO SETTORE (ESEMPI)

	ISTITUZIONI PUBBLICHE	TERZO SETTORE
Obiettivo	➤ Co-Programmare la Trasformazione ➤ Disegnare la Strategia d'Impatto sin dall'inizio	➤ Valutazione dell'Impatto Sociale elemento fondamentale delle Strategie, Progetti e Partnership
Valore Aggiunto Sociale	➤ Includere nel Bando Metodi e Meccanismi di Collaborazione guidati da logiche di «Trasformazione» ➤ Generare un cambiamento che porti ad un vantaggio per la Collettività	➤ Valutazione dell'Impatto su ogni Target e Attività ➤ Valore dell'Assistenza ➤ Impatto Positivo sulla Qualità di Vita ➤ Risparmio Spesa Pubblica ➤
Monitoraggio (Misura)	➤ Misurazione Risorse Non Monetarie ➤ Valorizzazione delle Attività ➤ Misurazione degli effetti sulla «Nuova Comunità» generata ➤ Ottimizzazione degli Investimenti	➤ Adozione di Indicatori Quali/Quantitativi, Modelli validati per la misurazione dell'Impatto ➤ Indicatori per misurare l'efficacia della Gestione, il Ritorno dell'Investimento, l'effetto della Comunicazione....

IMPATTO SOCIALE – IMPLICAZIONI PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE E IL TERZO SETTORE

La sfida del cambio di Modalità Gestionali e delle «Competenze» della PA e del TS

Cambiamenti Richiesti

- *Culturale*
- *Organizzazione e suoi Modelli*
- *Funzioni e Ruoli*
- *Procedure e Controlli*
- *Indicatori e Criteri di Valutazione*

Effetti Generati

- *Cambio di Approccio e costruzione di nuovi Equilibri*
- *Alleanze di scopo ad impatto sociale*
- *Innovazione Sociale cardine delle Proposte*
- *Nuovi modelli di Governance*
- *Focus dalla Prestazione a Soluzioni Personalizzate*

- L'Investimento in Spesa Pubblica non si misura più solo in Output ma in Cambiamento generato (Outcome) e suo effetto sulla Comunità (Impatto Sociale)
- Tempi di Valutazione dell'Impatto Sociale sono diversi rispetto alla realizzazione degli Interventi per cogliere i Cambiamenti su Medio Lungo Periodo

IMPATTO SOCIALE: ELEMENTO CENTRALE NELLA CO-PROGRAMMAZIONE

Co-Programmazione: Definire i Bisogni e gli Impatti Attesi



Enti Pubblici e Terzo Settore analizzano i Bisogni di una Comunità, individuano Priorità e definiscono Strategie di intervento

Impatto Sociale



- Strumento di lettura dei problemi Sociali e Territoriali
- Criterio per identificare i Cambiamenti desiderati per Cittadini e Comunità
- Supporto alla definizione di Obiettivi Misurabili
- Elemento per orientare le Politiche Pubbliche verso risultati concreti e non solo verso l'erogazione di Servizi



Anziché limitarsi a rilevare la presenza di Disoccupazione Giovanile, la Co-Programmazione può definire come Impatto Atteso l'aumento dell'Occupabilità, dell'Autonomia Economica o della Partecipazione Sociale dei Giovani

IMPATTO SOCIALE: ELEMENTO CENTRALE NELLA CO-PROGETTAZIONE

Co-Progettazione: Costruire Interventi orientati al Cambiamento



Amministrazioni e Organizzazioni del Terzo Settore elaborano
insieme Interventi e Servizi

Impatto Sociale



- Definisce la Teoria del Cambiamento del Progetto
- Individua Indicatori di Risultato e di Impatto
- Stabilisce modalità di Monitoraggio e Valutazione
- Verifica se le Attività realizzate producono effettivamente i Cambiamenti desiderati



La domanda non è solo: «Quali Attività realizzeremo?» ma anche:
«Quali Cambiamenti genereremo e come li Misureremo?»

L'Impatto Sociale collega le due fasi di Co-Programmazione e Co-Progettazione

CO-PROGRAMMAZIONE

Individua Bisogni e Cambiamenti Desiderati

Definisce Impatti Attesi a Livello Territoriale

Orienta le Priorità Pubbliche



Individua l'Impatto Sociale che una
Comunità vuole generare

CO-PROGETTAZIONE

Traduce i Cambiamenti Desiderati in Azioni Concrete

Definisce Indicatori e Modalità di Misurazione

Verifica l'Efficacia degli Interventi



Costruisce gli Interventi necessari per
Produrlo e Misurarlo

Principio di Amministrazione Condivisa: la Sentenza n. 131 del 2020 della Corte Costituzionale riconosce il Valore del coinvolgimento degli Enti del Terzo Settore nella Definizione e Realizzazione delle Politiche Pubbliche

La Valutazione dell'Impatto Sociale è disciplinata dalle Linee Guida adottate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nel 2019

IMPATTO SOCIALE – COME VALUTARLO

L'Impatto Sociale non è una definizione astratta. Può essere definito come



Risposta a Bisogni Sociali
Specifici e Localizzati



Presa in carico reale di Fragilità



Uso del Bene come Infrastruttura
Sociale Attiva

Esempi espliciti possono essere rappresentati da

- Accoglienza Genitore–Bambino
- Giovani in uscita da percorsi protetti
- Anziani fragili
- Persone con dipendenze
- Ex detenuti
- Portatori di disabilità



**L'Impatto Sociale non è Generico
ma
Target-Driven**

Nella Valutazione dell'Impatto Sociale sono importanti

Target

**Chi si
aiuta**

Scala

**Quanti si
aiutano**

Modello

**Come si
aiutano**

Esito

**Cosa
cambia**

L'azione Sociale dell'Impresa/Ente ha senso se genera un Cambiamento Positivo e Misurabile



Per Misurare l'Impatto Sociale occorre porsi, sino dalla genesi di un Progetto, le domande



Quale Obiettivo mi pongo?



Quale Cambiamento intendo generare?



Conoscenza del Problema da affrontare e dei Bisogni a cui Rispondere

La Misurazione dell'Impatto Sociale è utile per



Darsi degli Obiettivi



Comunicare efficacemente all'Esterno



Verificare l'Efficacia dell'Investimento

La Misurazione dell'Impatto Sociale è utile per



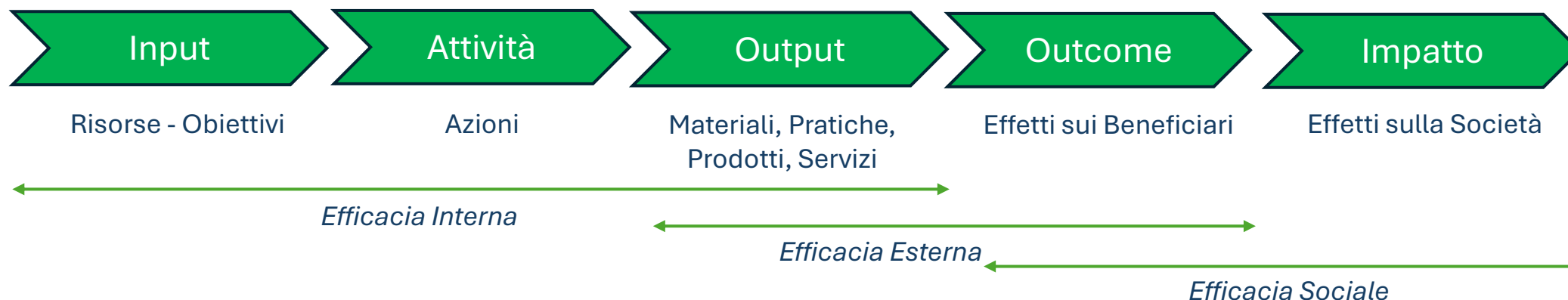
Darsi degli Obiettivi



Comunicare efficacemente all'Esterno



Verificare l'Efficacia dell'Investimento



Chi fa la Valutazione di
Impatto Sociale?



Responsabilità del
raggiungimento degli Obiettivi
concordati

IMPATTO SOCIALE – COME MISURARLO

L'Evoluzione nei Modelli di Valutazione di Impatto Sociale

**Modello
«Tradizionale»**



Basato sulle Attività (Output)

**Modello
«Evoluto»**



**Basato sull'Impatto misurato (Outcome; KPI)
Non ha una formalizzazione economica
Valorizzazione di tipo Competitivo e non Finanziario**



- Dimostrare Cambiamento Reale
- Renderlo Credibile
- Confrontarlo con altri

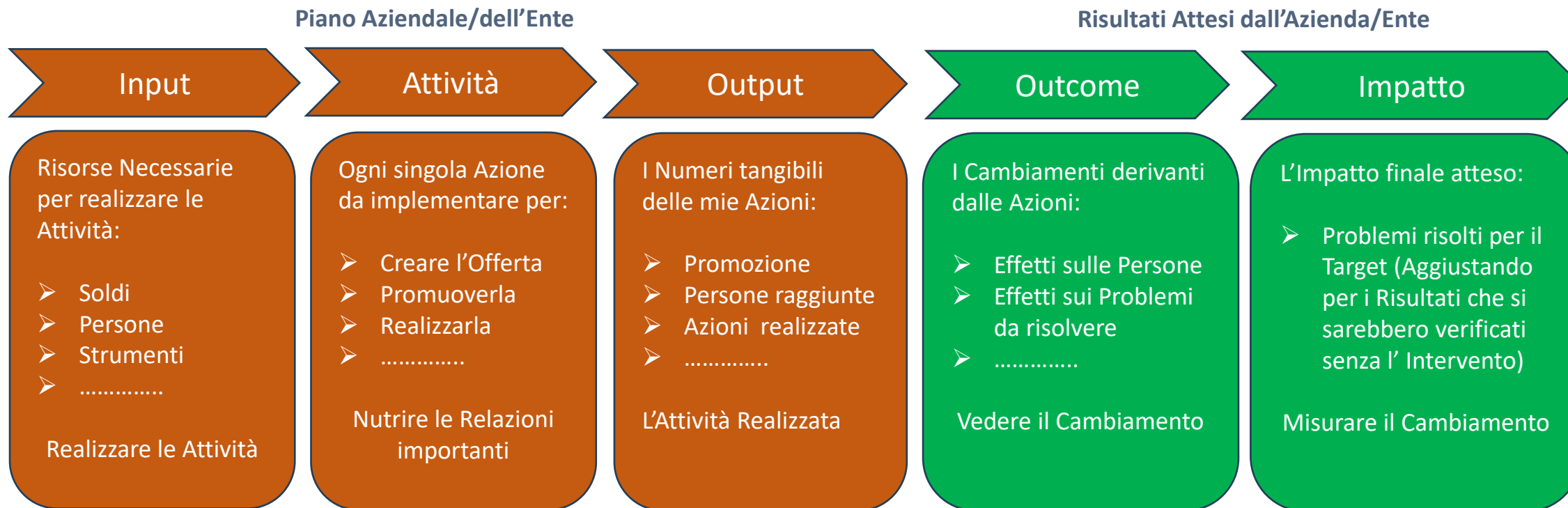
**Modello
«Avanzato»**



Basato sull'Impatto monetizzato (SRoI)

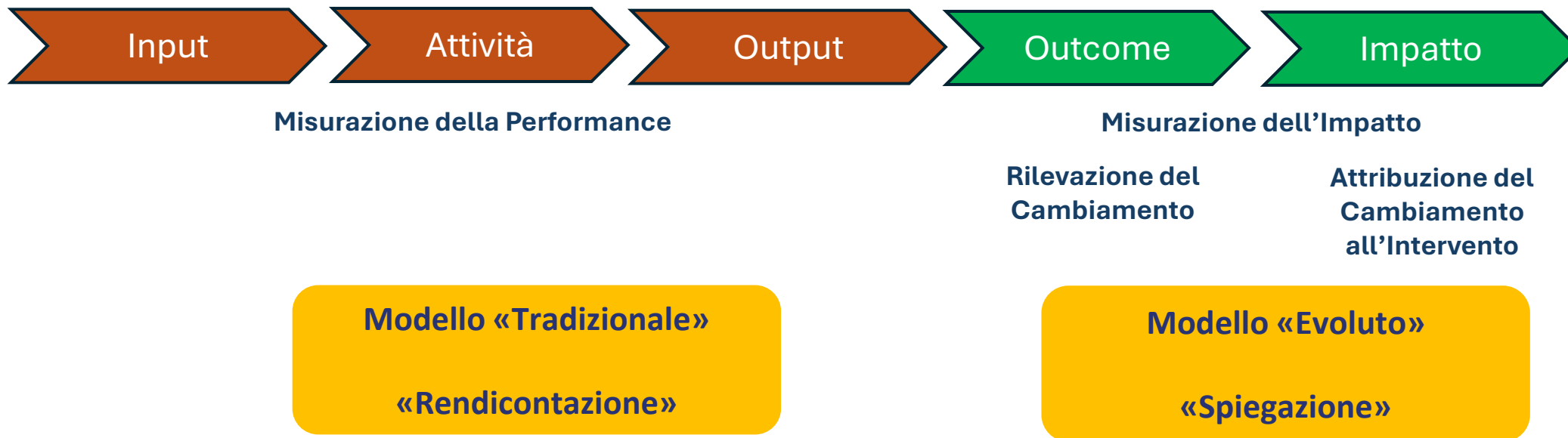
Pur senza monetizzazione, non assegnando € per unità di impatto nè formule tipo SRoI, usiamo Indicatori concreti; Valutiamo Esiti (Outcome) e non solo Attività; Impatto Strutturale e non Episodico

La Catena del Processo – Il Framework



- In funzione degli Obiettivi, l'analisi può essere Retrospettiva o Prospettica
- Si quantifica e misura ciò che è Intangibile, ovvero gli effetti dei cambiamenti (Outcome) generati dall'Attività/Progetto

La Catena di Valore dell'Impatto Sociale



Valutare l'Impatto Sociale vuol dire Rilevare, Analizzare, Valorizzare la Trasformazione operata attraverso le Attività ed i Progetti realizzati, i Servizi erogati nei confronti dei Target identificati

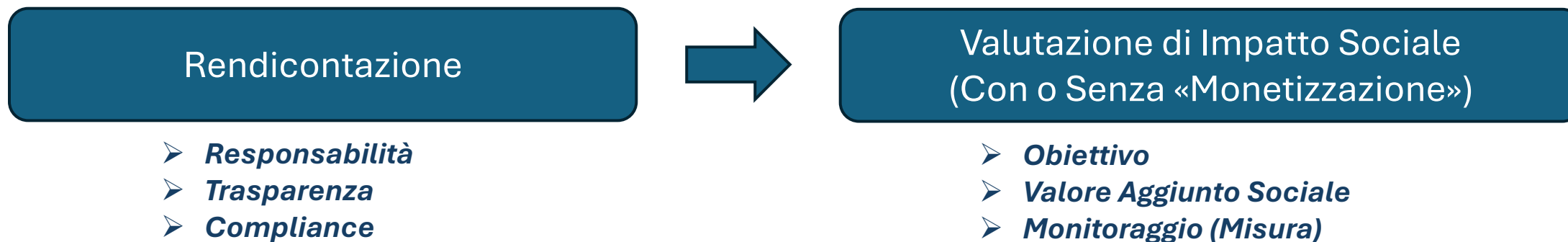
Art 7 c3 Riforma TS (2016): «Per Valutazione dell'Impatto Sociale si intende la Valutazione Qualitativa e Quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle Attività svolte sulla Comunità di riferimento rispetto all'Obiettivo individuato»

Uscire dalla Logica del «Breve Termine»



Il Cambiamento Generato non si legge con l'Output ma con l'Outcome e l'Impatto

Il Nuovo Paradigma Economico e Sociale sposta il Focus



I Processi di Valutazione di Impatto Sociale possono essere suddivisi in 4 Macrocategorie

**Metodo
Controfattuale**

**Sistemi ad Indici
ed Indicatori**

**Metodo Costi-
Benefici**

**Social Return on
Investment (SROI)**

Ogni Metodo presenta Vantaggi e Limiti, dipendenti innanzitutto dalle caratteristiche del contesto cui vengono applicati e dalla completezza cui giunge il Processo Valutativo rispetto agli Obiettivi di Analisi

Spesso identificato come il Metodo più puro per Valutare l’Impatto di un’azione sui suoi Beneficiari in termini di Cambiamenti dei Comportamenti e delle Condizioni degli stessi

Beneficiari

**Non Beneficiari
(Controllo)**

Monitoraggio di entrambi i Gruppi in termini di Comportamenti e Condizioni pre-intervento e post-intervento

PROS

- Esplicita (forse meglio di altri) il cambiamento netto avvenuto ad opera degli interventi definiti e realizzati
- Permette di riflettere prevalentemente sul risultato finale (outcome)
- Molto utile laddove si vogliano studiare e dimostrare in modo più mirato i cambiamenti connessi in modo specifico ed esclusivo all’azione definita ed implementata

CONS

- Di difficile adozione e costoso, vista la necessità di un gruppo di controllo rispetto ai beneficiari del proprio intervento
- Valutazione mirata su un solo soggetto ed oggetto, con riferimento al cambiamento nella situazione del beneficiario diretto dell’azione
- Difficile comprensione degli altri processi attivati (impatto) con conseguente limitazione degli interventi strategici correttivi

- Traduce in termini economici gli effetti delle Attività ed evidenzia i risultati di Efficienza
- Valuta il risparmio (o costo) netto generato dall'intervento
- Considera tutti i costi connessi all'intervento, le entrate per la PA, i trasferimenti economici che ne sono derivati e i risparmi generati rispetto al pre-intervento

**Valori Economico-Finanziari
realmente sostenuti o non
sostenuti**

~~**Impatti qualitativi e ricadute
(economiche e non) su
soggetti terzi non coinvolti
direttamente con la PA**~~

Dimostra al finanziatore o acquirente del servizio il risparmio economico derivante dalle ricadute su altri Servizi ed Interventi e da Impatti che riducono altre Spese Pubbliche correlate (es.: Aumento del Benessere delle Persone)

PROS

Immediatezze del Vantaggio nella relazione con la PA

Possibilità di influenzamento delle logiche di prezzo

Utile in sede di Pianificazione di Politiche ed Interventi

CONS

Non include le eventuali ricadute Economiche e non su Soggetti terzi non coinvolti direttamente nello scambio con la PA

Mancanza di Valutazione dell'Impatto e delle ricadute qualitative e intangibili

Valutazione focalizzata solo sugli aspetti Economico Finanziari, con riferimento esclusivo al cambiamento nella situazione del beneficiario diretto dell'azione

- Derivato dalle Benefit Companies come Certificazione del raggiungimento di Obiettivi di Benefici Sociali ed Ambientali attraverso un processo di Valutazione dell’Impatto (B Impact Assessment) basato su Indici ed Indicatori (punteggio per ottenere la Certificazione)
- Oggettivizza con dati osservabili su scala di Valutazione anche Ricadute Sociali ed Ambientali

Valutare l’Ente in modo complesso, per singoli risultati raggiunti e in più direzioni

Riproduzione standardizzata (con la possibilità di aggiungere propri indicatori specifici di attività)

- Permette la creazione di Benchmark di settore per la definizione delle soglie minime di certificazione/raggiungimento degli Obiettivi Sociali (Soglie decise dal Certificatore o risultato dell’analisi dei dati di sistema)

PROS

Allineamento dei dati con gli Obiettivi Strategici. Processo funzionale alla Pianificazione Strategica e a Processi di Cambiamento

Monitoraggio e Valutazione progressiva degli indici e degli scostamenti dai propri Obiettivi

Facilita la comprensione degli elementi di efficienza, di efficacia e di impatto

CONS

Processo complesso che richiede ampia esperienza e conoscenza del settore per identificazione di Indici adeguati/benchmark etc

Necessità di Organizzazione e Flessibilità per Valutazioni intermedie e modifiche necessarie in corso d’opera

Focus su raggiungimento Certificazione più che sull’Impatto in sé

- Converte in Valore Economico Equivalente tutti gli Impatti Sociali generati da un'azione
- Esprime sinteticamente la Rendita Sociale (o Extra-Finanziaria) degli Investimenti
 - (Rapporto tra Investimento Realizzato ed Impatto Sociale generato)

- **Definizione chiara e precisa degli Impatti generati**
- **Raccolta Informazioni su tutti i Cambiamenti avvenuti**

Focus sui Beneficiari Diretti e sugli altri Stakeholder interessati dall'intervento, fino alla Comunità

- Raccolta dati sulla situazione Ex Ante ed Ex Post
- Attraverso un processo di Valutazione congiunto, gli Stakeholder stimano il Beneficio o Cambiamento ricevuto con azioni comparabili e quantificazioni
- Associando ogni Cambiamento ad un Costo Equivalente (preso da prestazioni simili), si conferisce un Valore Economico ad ogni dimensione di Impatto quantizzabile

PROS

- Coinvolgimento e Partecipazione attiva degli Stakeholder
- Permette di verificare l'Efficienza dell'azione (rapporto tra Risorse Impiegate e Prodotto generato)
- Permette di includere e Verificare anche Dimensioni Qualitative e le Ricadute Sociali

CONS

- Processo complesso che richiede Tecniche di Ricerca miste
- Complessità determinata dalla capacità di raccolta ed analisi dati dagli Stakeholder con metodi partecipati per verificare gli impatti
- Questionari, Interviste, Focus Group per analizzare i Cambiamenti e la conversione delle Variabili rilevate in Valori Economici

**Stabilire il campo
d'analisi ed identificare
i principali Stakeholder**

*Definizione dei confini
dell'analisi, chi sarà coinvolto
nel processo e come*

**Dimostrare gli Outcome
ed il Valore del
Cambiamento**

*Ricerca di Dati per mostrare
se gli Outcome sono stati
raggiunti (Cambiamento) e
Valutazione*

Mappare gli Outcome

*Coinvolgendo gli Stakeholder,
sviluppare la Mappa dell'Impatto o
una Teoria del Cambiamento*

**Restituire, Utilizzare ed
Integrare per
Comunicare**

*Condividere i Risultati con gli
Stakeholder; Rispondere alle
loro domande; Integrare
processi per una solida
Valutazione e per Verifica
dell'Informazione*

- Si misura il Cambiamento secondo modalità rilevanti per le Persone e le Organizzazioni che vi contribuiscono. Si spiega il Cambiamento misurando gli Outcome Sociali, Ambientali ed Economici
- La Valutazione dell'Impatto Sociale s'interessa al Valore (Cambiamento) piuttosto che al denaro, che può eventualmente divenire una mera forma di attribuzione di Valore (Unità di Misura)

Ottobre 2026

	Lunedì	Martedì	Mercoledì	Giovedì	Venerdì	Sabato	Domenica
40				1	2	3	4
41	5	6	7	8	9	10	11
42	12	13 	14	15	16	17	18
43	19	20 	21	22	23	24	25
44	26	27 	28	29	30	31	

Impatto Sociale - Lab 1

- Criteri di Applicazione
- Sessione di Domande e Risposte

Impatto Sociale - Lab 2

- Caso Pratico 1
- Sessione di Domande e Risposte

Impatto Sociale - Lab 3

- Caso Pratico 2
- Sessione di Domande e Risposte

ESEMPIO PRATICO – SERVIZIO ASSISTENZA E MENSA PER ANZIANI CON DISABILITÀ – IL PROGETTO

- **Obiettivo**
 - Erogare un servizio di Assistenza e Mensa innovativo per 30 Anziani con ripercussioni positive nella sfera Sociale e della Salute
- **Campo di Analisi – Attività**
 - 30 posti per Anziani e/o Persone con Disabilità
 - 5 giorni a settimana - 50 settimane l'anno
- **Committente / Donatore / Area dell'Organizzazione**
 - Contributo dell'Ente Locale
- **Descrizione del Progetto**
 - Il Servizio Mensa prevede che i Beneficiari siano trasportati ai pasti invece del contrario. Il Servizio include fornitura di pranzi caldi e nutrienti, trasporto, opportunità di socializzazione e leggero esercizio fisico
 - Anziani/Persone con Disabilità sentono sempre più la necessità non solo di pasti caldi ma anche, con pari importanza, di Socializzazione con i Volontari che li accompagnano
- L'iniziativa vuole evidenziare il Valore Sociale di questo tipo di attività lavorando “con” e “per” la Collettività

Stabilire il Campo d'Analisi e costruire un Piano

1. Qual è lo scopo della Valutazione?
2. A chi è rivolto?
3. Qual è il contesto?
4. Quali sono le risorse disponibili?
5. Su quali attività vi concentrerete?
6. Quale periodo d'azione coprirà la vostra analisi?
7. È una Previsione, una Comparazione rispetto ad una Previsione o una Valutazione?

Stakeholders Principali	Motivi per Inclusione
Beneficiari Anziani e Portatori di Disabilità	E' il Gruppo per cui si prevede il Maggiore Beneficio
Ente Locale	Favorisce la Diffusione di Cultura e Fornisce le Risorse Finanziarie influenzando l'Attività
ETS (Volontari)	Offrono il Tempo necessario per realizzare l'Attività in oggetto e traggono Beneficio dalla Partecipazione all'Attività stessa
Familiari	Offrono attualmente il Sostegno ai Beneficiari e ne "vivono" il miglioramento/peggioramento
Vicini	Non Inclusi - Offrono attualmente sostegno ai Beneficiari - Risorse non sufficienti per analizzare più Stakeholders (Attività relativamente piccola)
Servizio di Assistenza Sanitaria	Non Incluso poiché non vi erano sufficienti Risorse per analizzare più Stakeholders per un'Attività relativamente piccola

- Verificare con Stakeholder il Cambiamento e, nel caso, mutare la decisione su Outcome da considerare
- Incontri con gli Stakeholder non solo all'inizio del Progetto ma anche durante lo stesso
 - Monitoraggio e verifica dell'andamento del Progetto
 - Eventuale Inserimento di Nuovi Stakeholders / Modifica di quelli esistenti
 - Aggiornamento degli Outcome da considerare

*Conseguire un impatto Sociale Positivo rappresenta l'obiettivo fondamentale di un'Impresa Sociale ed è spesso parte integrante e una componente permanente della sua attività**

* Da relazione del Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE), Bruxelles, 2013

- Analizzare come le Iniziative impieghino le Risorse (*Input*) per produrre delle Attività (misurate come *Output*), che a loro volta risulteranno in Cambiamento (*Outcome*) per gli Stakeholder
- La relazione tra Input, Output e Outcome è chiamata «*Teoria del Cambiamento*» o «*Quadro Logico*»

Stakeholders Principali	Cambiamenti Pianificati/Non Pianificati	Input	Output	Outcome
Beneficiari Anziani e Portatori di Disabilità	Fanno meno uso dei Servizi Sanitari	Tempo	Servizio Mensa; Attività di Gruppo (Giochi da Tavolo, Lavori Manuali, Sessioni di Esercizi a bassa Intensità Fisica...); Trasporto di 30 Persone; 7.500 pasti caldi l'anno	Miglioramento della Forma Fisica con minori Cadute e Ricoveri
	Hanno maggiori Relazioni / Escono più spesso di casa			Maggiore Socializzazione grazie alle Attività di Gruppo
Ente Locale	I Beneficiari ricevono Pasti Nutrienti	Contratto Annuale - 25.000€		Migliore Forma Fisica grazie ai Pasti Nutrienti
ETS (Volontari)	Sono Attivi	3 Volontari 3 ore/die per 5gg/settimana per 50 settimane - 6,00€/h		Outcome Materiali solo per i Beneficiari
Familiari	Hanno più tempo per sé	Tempo		Operatori/Volontari più Sani per Migliore Forma Fisica
			Modello «Tradizionale»	Riduzione della Preoccupazione e del Tempo/Risorse dedicate

Input

Con cosa gli Stakeholder contribuiscono affinché l'Attività sia possibile

Modello «Evoluto»

Output

Sintesi quantitativa dell'Attività (N° persone coinvolte, Servizio reso, Attività di Gruppo (giochi da tavolo, lavori manuali etc), trasporto di 30 persone, 7500 pasti caldi l'anno...)

Outcome

- Misurare gli Outcome è l'unico modo per accertare il Cambiamento per gli Stakeholder
 - Possono essere definiti solo dopo aver parlato con gli Stakeholder
 - Associare gli Outcome al giusto Stakeholder

IMPATTO SOCIALE – UN APPRENDIMENTO GRADUALE

L'Evoluzione nei Modelli di Valutazione di Impatto Sociale



Pur senza Monetizzazione, uso di Indicatori Concreti; Valutiamo Esiti (Outcome) e non solo Attività
Adottiamo il Modello «Evoluto» e, una volta padroneggiato, si potrà passare a quello «Avanzato»
con Analisi Economica

APPLICAZIONE DELLA VIS – DIMOSTRARE GLI OUTCOME E CALCOLO DELL'IMPATTO (3)

➤ Per ogni Outcome identificare gli Indicatori di Misurazione ed il Tempo in cui effettuare la Valutazione

Stakeholders Principali	Outcome	Indicatore	Fonte	Q.tà Cambiamento	Valore (€)
Beneficiari Anziani e Portatori di Disabilità	Miglioramento della Forma Fisica con minori Cadute e Ricoveri	Minori Cadute e Ricoveri Ospedalieri	Ricerca	8	€ 7.500,00
		Meno appuntamenti dal Medico/anno. I Beneficiari riferiscono un miglioramento nella Salute Fisica	Questionario - Interviste	60	€ 50,00
	Maggiore Socializzazione grazie alle Attività di Gruppo	Iscrizioni a Nuove Attività di Gruppi durante l'Anno. I Beneficiari riferiscono un miglioramento nel Benessere Generale e minore isolamento	Questionario	15	€ 50,00
		Migliore Forma Fisica grazie ai Pasti Nutrienti	Questionario	20	€ 35,00
Ente Locale	Outcome Materiali solo per i Beneficiari				
ETS (Volontari)	Operatori/Volontari più Sani per Migliore Forma Fisica	I Volontari riferiscono di aver svolto 3 ore o più di Attività Fisica a settimana grazie al Volontariato	Questionario - Valutazione dei Volontari	3	€ 150,00
Familiari	Riduzione della Preoccupazione e del Tempo/Risorse dedicate	Meno casi di Rinunce ad Attività per Assistenza	Sondaggio	30	-€ 25,00

**Modello «Avanzato»
con «Monetizzazione»**

- Attribuire un Valore agli Outcome consente di mostrare l'importanza degli stessi «misurandone» l'Impatto
- Sottraendo dal Calcolo dell'Impatto i Costi otterremo la misura del Valore Aggiunto generato dal Progetto

- Il Report Finale fornisce informazioni importanti sul Valore Sociale creato durante l'Attività
- Racconta la storia di un Cambiamento. Spiega le decisioni prese nel processo di Analisi
- L'Analisi è cruciale per il Cambiamento - Se non si usano e comunicano i risultati, è inutile fare l'Analisi



1. Rendere conto agli Stakeholder
2. Usare i Risultati
3. Comunicare le Informazioni

Approccio
Olistico



Strumento



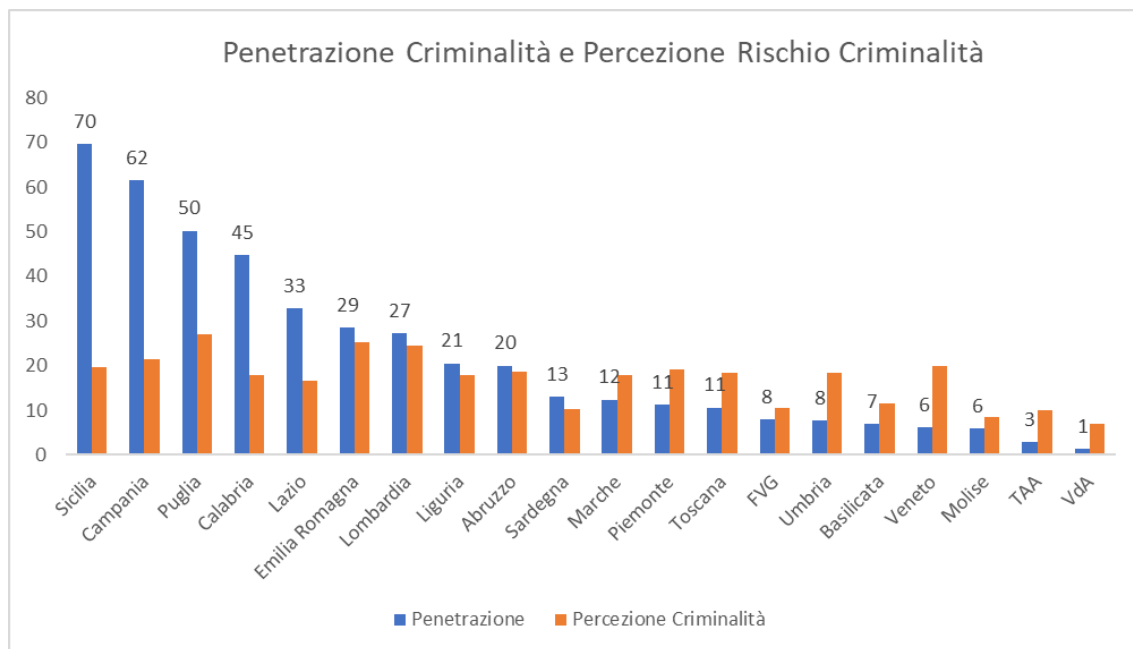
Obiettivo

Ri-Qualificazione e Ri-Valutazione
del Contesto Sociale, Economico e
Culturale del Territorio e della
Collettività

- **Rendere un Bene Sequestrato/Confiscato Profittevole e anche Socialmente Utile ed Orientato**
 - *Lo Scopo Sociale è prioritario per i Beni Immobili (CAM - Art. 48, comma 3c; Art. 112, comma 4g)*

PERCHÉ COMUNICARE LA VALORIZZAZIONE SOCIALE DEL BENE SEQUESTRATO?

Correlando la Penetrazione Criminale (% di Comuni con Beni Destinati e Gestiti, in blu) e la Percezione delle Famiglie su rischio criminalità (in ocra, dato ISTAT) si evidenzia:



Penetrazione Criminale (%Comuni con Beni Destinati e Gestiti) e Percezione Famiglie su rischio criminalità - Analisi su dati 2021

Assenza di correlazione tra Penetrazione della Criminalità e Percezione delle famiglie sul Rischio Criminalità



Ciò denota Maggiore Assuefazione alla Criminalità e Minore Sensibilità al Problema



- Aspetti Sociali e Culturali sono determinanti nella lotta alla C.O.
- Il Recupero dei Valori Morali, Etici e Politici è fondamentale per il Recupero Sociale del Territorio

Gestione del Bene Sequestrato come Strumento per il Recupero dei Valori Morali, Etici, Culturali e di Legalità

COMUNICARE LA VALORIZZAZIONE SOCIALE DEL BENE SEQUESTRATO: VANTAGGI

Creare Valore, Trasparenza,
Legalità

- Trasparenza e Riconoscimento del Valore sono esempi contagiosi
- Coinvolgimento della Comunità nella identificazione dei Bisogni su cui agire
- Diffondere Valori di Equità, Trasparenza, Legalità, Solidarietà

Creare Condivisione e
Partnership, Fare Rete con il
Territorio

- Tiene saldi i Legami Sociali favorendo il dialogo e costruendo confronto e condivisione
 - Un Territorio coeso socialmente è una barriera alla Criminalità Organizzata
- Rafforza la fiducia nella corretta gestione della Cosa Pubblica
 - La criminalità trae forza dalla sfiducia verso le Istituzioni
- Impegno di tutti per rafforzare il Tessuto Sociale (costruzione del Bene Comune)

Creare Coscienza Sociale,
Fare Cultura a livello
Territoriale

- La Criminalità si sviluppa grazie alla mancanza di una corretta Informazione
 - Informare e Condividere Idee e Dati sulla situazione Economica e Sociale del Territorio
- L'Informazione promuove comportamenti più virtuosi, specie se operata da figure e realtà che per ragioni Sociali, Culturali o Economiche possono essere più influenti
 - Informare su specifiche realtà di cui ci si «sente parte» favorisce la Sensibilizzazione

Creare Consapevolezza,
Cultura ed Educazione

- La Criminalità arruola principalmente nel sotto-sviluppo Sociale, Economico e Culturale
 - Contrastare la Povertà Economica e Culturale-Educative sottrae risorse alla C.O.
- Trovare soluzioni efficaci per non far allontanare i Giovani dalla Cultura, soprattutto nelle aree più disagiate o degradate
 - Ogni giovane «perso» culturalmente è una potenziale “facile preda” per la Criminalità
 - Anche le Imprese Produttive devono sentire il “dovere” di agire in maniera Positiva

- Nell'analisi di un Bene Confiscato è possibile applicare una Metodologia che non si fondi solo su dati Economico-Finanziari, ma che consideri anche altri aspetti in ottica “Olistica” e d'insieme, al fine di rendere il Bene Confiscato non solo un Bene da “portare avanti”, ma da valorizzare, sfruttando la dimensione “Sociale” del Bene stesso
 - ***Da una Visione Economica ad una Visione di “Sviluppo Etico” per l'intera Comunità***
 - La diffusione del Risultato sviluppa il senso di Responsabilità e Consapevolezza in tutti gli Stakeholder
 - ***Dimostrazione dell'Impatto “Sociale dell'Attività”***
 - Comunicare i Risultati agli Stakeholder e Comunicare per i Beni Comuni accresce i Risultati ottenuti incentivando un Circolo Virtuoso
 - ***Correlazione Legalità – Progetto – Risultato – Benessere Sociale***
 - Raccontare la storia del Cambiamento, motivare le Decisioni prese nel processo di analisi, influisce sul sentimento di Fiducia da parte della Popolazione Non Criminale
 - ***Perseguire ed Accrescere i Valori della Trasparenza, dell'Etica e della Legalità***
- 
- Rendere un Bene Sequestrato/Confiscato Profittevole e, insieme, Socialmente Utile ed Orientato è possibile
 - ***Un percorso di Valorizzazione prima Impensabile è divenuto Possibile, Inevitabile e, oggi, un Dovere***

**«Ogni giorno generiamo un impatto
sul mondo intorno a noi. Le nostre
azioni possono fare la differenza,
perciò dobbiamo decidere
che tipo di differenza
vogliamo fare»**

Jane Goodall



GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Francesco Soletti

✉ sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it ✉

