

## Capitolo 5.

# La misurazione di impatto sociale come elemento transazionale per gli ecosistemi di open social innovation

DOI: 10.54103/milanoup.260.c584

### Curatore:

*Irene Bengo*

Politecnico di Milano

irene.bengo@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0191-8297>

### Contributori:

*Tommaso Tropeano*

Politecnico di Milano

tommaso.tropeano@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8928-4908>

*Veronica Chiodo*

Politecnico di Milano

veronica.chiodo@polimi.it

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3847-8929>

### ABSTRACT:

Il capitolo analizza come la misurazione di impatto consenta a pratiche e interventi di *open social innovation* di rispondere meglio alle sfide globali che mettono sotto pressione attori eterogenei: l'attore pubblico, il privato tradizionale, il privato *non for profit* e le università. La misurazione è considerata uno strumento gestionale che aiuta gli stakeholder ad allineare obiettivi, coordinare azioni, allocare risorse e apprendere collettivamente. L'indagine qualitativa su quattro casi italiani esplora come la misurazione possa essere effettivamente utilizzata per governare ecosistemi collaborativi, quali barriere e sfide ne limitano l'adozione e quali opportunità emergono per rafforzare la capacità trasformativa e sostenibile degli interventi di innovazione sociale.

The chapter examines how impact measurement enables open social innovation practices and interventions to better address global challenges that strain heterogeneous actors: public administration, traditional companies, non-profit organizations, and universities. It is framed as a managerial tool that helps actors align goals, coordinate actions, allocate resources, and foster collective learning. A qualitative study of four Italian cases explores how impact measurement can be effectively used to govern collaborative ecosystems, what barriers and challenges hinder its adoption, and what opportunities emerge to strengthen the transformative and sustainable capacity of social innovation initiatives.

## 5.1. Il contesto

Nel mondo contemporaneo ci troviamo di fronte a una molteplicità di grandi sfide globali che mettono sotto pressione i modelli economici, sociali e ambientali consolidati (George et al., 2025). Fenomeni come l'invecchiamento della popolazione, la crisi climatica, l'urbanizzazione accelerata, le migrazioni forzate, l'aumento delle disuguaglianze e le crisi sanitarie globali, come quella generata dal Covid-19, evidenziano le fragilità strutturali del sistema socioeconomico attuale (Ferraro et al., 2015). Queste trasformazioni non solo mettono in crisi il tradizionale *welfare state*, nato in un contesto industriale e demograficamente stabile, ma pongono nuove domande sulle capacità del mercato e dello Stato di rispondere efficacemente ai bisogni emergenti (Kattel & Mazzuccato, 2018; Edquist, 2001). L'erosione delle vecchie certezze ha portato a una crisi di fiducia nelle istituzioni, alimentando tensioni sociali e spinte populiste, in particolare nei territori più marginalizzati.

In questo contesto complesso, le strategie internazionali, come l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e le politiche europee (Europa 2020, Horizon Europe, Green Deal), hanno cercato di delineare un percorso comune verso uno sviluppo più sostenibile e inclusivo (Sachs et al., 2022). L'Agenda 2030, in particolare, definisce diciassette obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs), che abbracciano in modo integrato le dimensioni ambientali, economiche e sociali, sottolineando la necessità di un cambiamento trasformativo e universale. Tuttavia, nonostante l'impegno delle istituzioni, l'attuazione concreta di queste strategie resta frammentata e spesso lontana dalla vita quotidiana delle persone (Howard-Grenville 2021).

Emerge così la centralità delle soluzioni “dal basso”, ovvero risposte innovative che nascono da comunità locali, organizzazioni della società civile, imprese sociali e forme ibride di collaborazione tra attori pubblici e privati. Queste esperienze di *open innovation* sociale rappresentano laboratori viventi di trasformazione che rispondono ai bisogni reali delle persone, spesso in modo più tempestivo ed efficace rispetto agli strumenti tradizionali (Chesbrough et al., 2006). La loro forza risiede nella capacità di creare valore condiviso, costruire legami di fiducia,

attivare risorse latenti nei territori e generare impatto sociale ed ambientale duraturo. Tuttavia, per valorizzare queste esperienze è fondamentale saperle raccontare e, soprattutto, misurare (Arena et al., 2015; Bengo, 2018). La narrazione dell'innovazione sociale non può limitarsi alla retorica del “fare bene” o alla testimonianza aneddotica: deve fondarsi su evidenze, metriche di impatto, capacità di dimostrare il cambiamento generato. Questo significa dotarsi di strumenti e linguaggi capaci di rendere visibile ciò che spesso resta invisibile: la riduzione delle disuguaglianze, l'inclusione delle persone vulnerabili, la rigenerazione dei territori, l'*empowerment* delle comunità. La misurazione dell'impatto sociale, quindi, non è solo un esercizio tecnico, ma un atto politico e culturale, che rende conto della qualità e della legittimità dell'azione sociale.

In parallelo, occorre una nuova narrazione pubblica che riconosca il valore strategico dell'innovazione dal basso come leva di cambiamento sistemico. Raccontare le soluzioni dal basso significa ribaltare lo sguardo: passare da un approccio *top-down* centrato sulle grandi istituzioni, a uno *bottom-up* che mette al centro le persone e i territori. Significa riconoscere che il cambiamento non si produce solo con leggi e piani strategici, ma anche e soprattutto con esperienze concrete, relazioni di prossimità, modelli collaborativi, sperimentazioni sociali. Le politiche pubbliche dovrebbero quindi aprirsi all'ascolto, alla co-progettazione, al sostegno delle iniziative civiche, creando un ecosistema favorevole all'innovazione sociale (Cappellano et al., 2023).

L'Unione Europea ha iniziato a riconoscere il potenziale trasformativo dell'economia sociale e dell'innovazione dal basso attraverso iniziative come il Piano d'Azione per l'Economia Sociale e le “missioni sociali” di Horizon Europe. In questo quadro, il concetto di “ecosistema” diventa centrale: non basta finanziare singole organizzazioni, ma occorre costruire condizioni sistemiche che facilitino collaborazione, apprendimento interregionale, accesso alle risorse, digitalizzazione e internazionalizzazione (Commissione Europea, 2022). Si tratta di un passaggio cruciale: riconoscere la *social economy* come un attore industriale a pieno titolo, capace di generare occupazione di qualità, innovazione inclusiva e resilienza economica. Per rendere tutto ciò possibile, serve una nuova capacità di visione e di gestione: servono manager dell'impatto, politiche pubbliche abilitanti, strumenti di finanza sociale, infrastrutture digitali inclusive, metriche condivise. Ma soprattutto serve una cultura dell'innovazione che valorizzi la pluralità delle soluzioni, la sperimentazione, l'apprendimento continuo e la costruzione di senso. In sintesi, per affrontare le grandi sfide del nostro tempo non basta innovare tecnicamente, occorre innovare socialmente. E per farlo, dobbiamo imparare a riconoscere, raccontare e misurare ciò che davvero genera cambiamento.

## 5.2. La misurazione di impatto sociale

La misurazione dell'impatto sociale si inserisce perfettamente nel contesto dell'*open social innovation*, poiché le soluzioni innovative hanno spesso come obiettivo principale la creazione di cambiamenti positivi a livello sociale ed economico, ma anche la capacità di affrontare le sfide ambientali (Bengo, 2018). L'innovazione sociale si riferisce a nuovi modelli, idee, pratiche e politiche che mirano a soddisfare bisogni sociali insoddisfatti o a risolvere problemi complessi, migliorando la qualità della vita e promuovendo l'inclusione sociale. Questi interventi, però, per essere veramente efficaci, necessitano di una valutazione chiara e condivisa dei cambiamenti che generano, affinché possano essere replicati, migliorati o eventualmente adattati ad altri contesti.

La misurazione dell'impatto sociale, infatti, permette di monitorare e analizzare gli effetti concreti delle azioni di innovazione sociale. Questa valutazione è cruciale per dimostrare non solo che le soluzioni innovative hanno avuto degli effetti positivi, ma anche per capire in che modo e in che misura siano stati realizzati questi cambiamenti. In altre parole, la misurazione diventa uno strumento che non solo certifica i risultati raggiunti, ma aiuta anche a comprendere i processi attraverso cui questi risultati sono stati ottenuti (Rawhouser et al., 2019). Nel campo dell'innovazione sociale, l'impatto non è sempre immediato e tangibile. A differenza degli approcci tradizionali che si concentrano su risultati economici diretti e misurabili, l'innovazione sociale tende a produrre effetti che si manifestano nel lungo periodo, come l'inclusione di gruppi vulnerabili, la creazione di nuove opportunità di lavoro, o il miglioramento della coesione sociale nelle comunità (Philips et al., 2015). La misurazione dell'impatto, in questo caso, deve andare oltre i tradizionali indicatori di performance, come la produttività o il ritorno economico, per includere anche variabili più difficili da quantificare ma altrettanto rilevanti, come il cambiamento nelle attitudini delle persone, l'*empowerment* delle comunità o la creazione di nuove reti di supporto sociale. Per affrontare questa sfida, si utilizzano approcci metodologici che permettono di tracciare il cambiamento generato. Ad esempio, l'utilizzo della "Teoria del Cambiamento" (*Theory of Change*) aiuta a delineare chiaramente come le attività di un'organizzazione porteranno a specifici risultati sociali e, successivamente, a impatti. In questo quadro, è importante distinguere tra *output*, che si riferiscono ai risultati diretti e misurabili delle attività, e *outcome*, che rappresentano i cambiamenti più ampi, spesso più duraturi, che derivano da questi risultati (Anderson, 2004). L'impatto, dunque, è il cambiamento più profondo e trasformativo che si verifica a livello sociale, economico o ambientale come conseguenza diretta delle azioni intraprese.

Un altro aspetto fondamentale nella misurazione dell'impatto sociale è il concetto di "intenzionalità". Un intervento innovativo non può essere considerato un successo solo se porta a un cambiamento positivo, ma deve esserci anche

una chiara intenzione di affrontare una problematica sociale specifica, con un approccio progettato per ottenere determinati risultati. In altre parole, misurare l'impatto sociale non riguarda solo l'osservazione dei cambiamenti, ma anche la verifica se questi cambiamenti erano parte di un piano strategico ben definito. Questo concetto è strettamente legato al principio di "addizionalità", che riguarda la valutazione di quanto un'azione abbia effettivamente contribuito a un miglioramento rispetto a ciò che sarebbe accaduto senza l'intervento. La misurazione dell'impatto sociale, quindi, non è solo un esercizio tecnico, ma diventa un elemento fondamentale per guidare il cambiamento e per costruire la legittimità e la sostenibilità delle iniziative di innovazione sociale. Inoltre, consente alle organizzazioni di imparare dai propri errori e successi, migliorando continuamente i loro modelli e le loro pratiche. Misurare l'impatto permette anche di attrarre investimenti e risorse, poiché fornisce una base solida per dimostrare che l'innovazione sociale non è solo una buona intenzione, ma ha reali e tangibili effetti positivi sulla società.

Misurare l'impatto è fondamentale per diverse ragioni. In primo luogo, consente di verificare se gli obiettivi sociali e ambientali prefissati sono stati raggiunti. La misurazione dell'impatto fornisce infatti una base oggettiva per dimostrare l'efficacia delle politiche e delle azioni intraprese, contribuendo a giustificare il valore delle risorse investite e il ritorno che queste hanno generato sulla società e sull'ambiente. Inoltre, aiuta a migliorare la trasparenza e la rendicontabilità, aspetti cruciali in un contesto economico e politico in cui la fiducia dei consumatori e degli investitori è sempre più legata alla capacità di dimostrare concretamente gli impatti positivi generati dalle proprie attività.

Dal punto di vista delle politiche pubbliche e degli investimenti, la misurazione dell'impatto è fondamentale per allinearsi con gli obiettivi globali di sviluppo sostenibile, come i diciassette SDGs (*Sustainable Development Goals*) delle Nazioni Unite, e per rispondere alla crescente domanda di pratiche aziendali e finanziarie responsabili. Le istituzioni, infatti, stanno intensificando l'adozione di regolamenti che richiedono la misurazione degli impatti sociali e ambientali, con l'obiettivo di promuovere una maggiore sostenibilità nelle pratiche di investimento e nei modelli di business.

Se la misurazione di impatto sociale è un elemento che ormai è ben definito e ampiamente studiato rispetto alle organizzazioni che lavorano nel campo dell'innovazione sociale, è importante sottolineare come questo strumento abbia del potenziale non solo in termini di rendicontazione dei risultati ma anche come elemento di gestione delle relazioni e strumento che permette agli attori di costruire un ecosistema allineando obiettivi, missioni, rischi e responsabilità. La misurazione di impatto sociale come elemento gestionale e trasformativo può quindi essere un mezzo cruciale per mettere insieme attori diversi, farli dialogare e interrogare sui propri interventi (Tropeano et al., 2024) e attivare, quindi, ecosistemi di *open social innovation* focalizzati sulla generazione di impatto sociale intenzionale, addizionale e misurabile.

### 5.3. La misurazione di impatto sociale e gli ecosistemi di *open social innovation*

Per i motivi sopra menzionati, la misurazione dell'impatto è strettamente legata al concetto di *open social innovation*. Solo attraverso una misurazione accurata e trasparente dell'impatto è possibile garantire che l'innovazione sociale raggiunga i suoi obiettivi di cambiamento e possa essere riprodotta in contesti diversi. Inoltre, con l'evolversi delle normative e delle pratiche internazionali, la misurazione dell'impatto diventa sempre più un requisito fondamentale, non solo per le organizzazioni che operano nel settore non profit, ma anche per le aziende e gli investitori che desiderano essere parte di una nuova economia sostenibile, inclusiva e responsabile.

L'obiettivo di questo capitolo è esplorare come la misurazione dell'impatto sociale svolga un ruolo fondamentale negli ecosistemi dell'innovazione sociale, andando oltre la semplice rendicontazione dei risultati e diventando uno strumento cruciale per la gestione e l'attivazione di ecosistemi collaborativi. La ricerca ha provato a rispondere ad una serie di domande:

1. In che modo la misurazione dell'impatto, in un contesto di OSI, estende il suo ruolo strategico nella gestione e nel coordinamento degli ecosistemi?
2. Come la capacità di misurare l'impatto consente alle organizzazioni di tracciare i progressi, identificare punti di forza e aree di miglioramento, e adattare continuamente le loro azioni per massimizzare gli effetti positivi?
3. In che modo la misurazione dell'impatto funge da strumento di gestione, facilitando il dialogo tra i vari attori e supportando l'allocazione efficace delle risorse?

### 5.4. La metodologia

Per studiare in modo approfondito il ruolo della misurazione dell'impatto sociale negli ecosistemi di *social innovation*, sono state condotte interviste semi strutturate a un campione selezionato di attori coinvolti in iniziative di innovazione sociale. Queste interviste hanno permesso di raccogliere esperienze dirette e riflessioni sul ruolo che la misurazione gioca non solo come strumento di rendicontazione, ma anche come leva per la gestione e il miglioramento degli ecosistemi collaborativi. Le interviste sono state portate avanti rispetto a quattro casi studio principali, dove la misurazione di impatto sociale è stata applicata o meno (Yin, 2003). Ciascun caso è stato analizzato con metodi di analisi qualitativa secondo le dimensioni proposte dal *framework* teorico del PRIN riportato nelle sezioni precedenti.

I quattro casi selezionati sono:

1. *Centrale Fies*: un centro di ricerca per le pratiche performative contemporanee, che sviluppa i suoi progetti all'interno di una centrale idroelettrica di inizio Novecento, situata nel comune di Dro (Trento).
2. *Factory Grisù*: Hub creativo che ospita imprese culturali e creative in una ex caserma dei Vigili del Fuoco, promuovendo la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione.
3. *Gruppo Goek*: un consorzio che opera in Calabria con l'obiettivo di promuovere il cambiamento sociale ed economico attraverso iniziative etiche e sostenibili.
4. *Portinerie di Comunità*: un ecosistema aperto e informale di OSI, un modello innovativo che integra attività sociali e culturali per la creazione di una comunità più coesa.

I dati raccolti sono stati codificati e analizzati tematicamente utilizzando il software Nvivo. L'analisi tematica ha permesso di individuare i principali temi emergenti riguardo alle pratiche di misurazione dell'impatto sociale e il loro utilizzo nei contesti di *open innovation* (Jackson & Kolla, 2012). Questo approccio ha reso possibile mappare le varie dimensioni della misurazione dell'impatto, identificando come essa contribuisce alla costruzione di fiducia, alla definizione di obiettivi comuni e all'ottimizzazione dei processi interni agli ecosistemi di innovazione sociale.

## 5.5. Sintesi dei casi studio

**Tabella 5.1:** Sintesi casi studio – Capitolo 5

Caso	Soluzione di <i>open social innovation</i>	Conformazione dell'ecosistema	Ruolo dell'attore pubblico	Ruolo della misurazione di impatto sociale	Ruolo della finanza d'impatto	Entrepreneurship	Note
<b>Centrale Fies</b>	Centro per la ricerca e la produzione di arti performative contemporanee, ospita residenze artistiche e progetti culturali innovativi.	Attore privato; attore pubblico regionale; Hydro Dolomiti Energia, Provincia Autonoma di Trento, Comune di Dno.	Collaborazione con enti pubblici locali e nazionali per la promozione culturale e il recupero di spazi industriali dismessi.	Molto importante riconoscimento per la comunicazione, ma non c'è una metodologia specifica e investimenti e competenze specifiche messe in campo.	Non utilizzato, difficile nel territorio affidarsi ad altri investitori.	Gestione affidata a una cooperativa sociale che promuove l'imprenditorialità culturale e artistica. Orientata all'imprenditorialità e alla autonomia economica (stanchi dei bandi).	Situata in una ex centrale idroelettrica riconvertita in spazio culturale.
<b>Portinerie di comunità ®</b>	Spazi che collegano territori, enti locali, associazioni, scuole e cittadini attraverso progetti che valorizzano le culture popolari e promuovono il senso di comunità.	Aps, Comuni (Es: Torino, Milano) dove si aprono le Portinerie di comunità, cittadini, università, fondazioni (es: Cariplo).	Collaborazione con enti locali, scuole e biblioteche per implementare progetti culturali e educativi.	Misurazione di impatto sociale utilizzata come strategia, in una ottica di progettazione delle soluzioni	Importante centrale, necessità di più. Sforzo a livello di <i>advocacy</i> .	Struttura che coinvolge diversi stakeholder territoriali, promuovendo la partecipazione attiva delle comunità locali. Attività imprenditoriali correlate, tentativo di diventare autonomi e sostenibili.	Particolare attenzione rivolta alle nuove generazioni, utilizzando strumenti di ascolto, narrazione e restituzione.
<b>Factory Grisù</b>	Hub creativo che ospita imprese culturali e creative in una ex caserma dei Vigili del Fuoco, promuovendo la rigenerazione urbana attraverso la cultura e l'innovazione.	Consorzio di attori privati, Comune di Ferrara	Supporto da parte delle istituzioni locali per il recupero e la gestione dello spazio, facilitando l'insediamento di imprese creative.	Interessante ma non applicata. Non ci sono risorse predisposte.	Non utilizzato, finanziamenti pubblici, difficoltà trovare altri investitori e accedere a finanziamenti ad impatto sociale.	Gestione consorile che riunisce diverse imprese creative, favorendo sinergie e collaborazioni tra professionisti del settore culturale e creativo.	Oltre a ospitare imprese, è palcoscenico per eventi culturali e punto di riferimento per associazioni locali.
<b>Consorzio Goel</b>	Gruppo cooperativo che promuove lo sviluppo sostenibile e l'inclusione sociale in Calabria attraverso attività economiche etiche, tra cui produzioni biologiche, turismo responsabile e moda etica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•12 imprese sociali</li> <li>•2 cooperative agricole</li> <li>•2 associazioni di volontariato</li> <li>•1 fondazione</li> <li>•29 aziende prevalentemente agricole</li> <li>•volontari</li> </ul>	Collaborazione con enti pubblici per promuovere l'economia sociale e contrastare la criminalità organizzata.	Publicazione di bilanci sociali annuali per monitorare e comunicare l'impatto delle proprie attività sulla comunità e sul territorio.	Ricorso a strumenti di finanza etica e solidale per sostenere le proprie iniziative imprenditoriali.	Struttura cooperativa che integra diverse realtà locali, promuovendo un modello di imprenditorialità etica e sostenibile.  Gruppo cooperativo con una forte propensione all'imprenditorialità.	



## 5.6. La misurazione: opportunità e sfide per gli ecosistemi di *open innovation*

Rispondendo ai vari obiettivi della ricerca sul tema della misurazione di impatto sociale, emergono diversi elementi fondamentali riguardo al modo in cui essa viene oggi impiegata e al ruolo strategico che può assumere in contesti di *open social innovation*. Dai casi studio analizzati si evidenzia come la misurazione dell'impatto sociale venga prevalentemente utilizzata come strumento comunicativo e di legittimazione verso gli stakeholder piuttosto che come leva per un management integrato e strategico dell'impatto. Nel caso di Centrale Fies, ad esempio, la misurazione dell'impatto sociale è riconosciuta come importante ma la sua implementazione è ancora limitata a scopi comunicativi verso i partner e i finanziatori, senza che ciò si traduca in una vera e propria strategia di gestione e sviluppo dell'impatto. La mancanza di metodologie dedicate e di un approccio strutturato alla misurazione impedisce di sfruttare pienamente il potenziale di questo strumento all'interno dell'ecosistema culturale e innovativo che Centrale Fies orchestra. In modo simile, il consorzio *Factory Grisù* mostra un interesse verso la misurazione dell'impatto, ma questa non è ancora attivamente implementata, a causa di limiti legati a risorse e incentivi. Ciò riflette una situazione diffusa in molte realtà creative, dove l'urgenza di sostenere l'attività imprenditoriale e la mancanza di risorse dedicate relegano la misurazione dell'impatto a un tema ancora da sviluppare. Diverso è il caso di GOEL - Gruppo Cooperativo, dove la misurazione dell'impatto sociale assume una funzione comunicativa e di *advocacy* molto forte: essa serve a dimostrare che un modello di impresa sociale etica e sostenibile è possibile anche in un contesto particolarmente carico di sfide socio-economiche legate alla presenza della criminalità organizzata, come la Calabria. Qui la misurazione diventa un potente strumento di narrazione e di *empowerment* territoriale, con bilanci sociali pubblicati che raccontano concretamente i risultati raggiunti. Nel modello delle Portinerie di Comunità® promosso da RICP, la misurazione dell'impatto sociale viene invece adottata come strumento strategico per valutare e rendicontare le attività realizzate, ma anche per favorire il dialogo e la co-progettazione tra gli attori dell'ecosistema. In questo caso, la misurazione è funzionale alla replicabilità e scalabilità del modello di social franchising, elemento chiave per la sostenibilità e diffusione dell'innovazione sociale.

### 5.6.1. Misurazione di impatto sociale come elemento di legittimità

Nei progetti analizzati, la misurazione dell'impatto sociale si configura come uno strumento imprescindibile di legittimazione, che consente agli attori coinvolti di dimostrare in modo tangibile il valore, la rilevanza e l'efficacia delle proprie iniziative. Attraverso la misurazione, le organizzazioni possono fornire evidenze concrete del cambiamento sociale prodotto, rafforzando così la

propria credibilità e la fiducia degli stakeholder, siano essi finanziatori, partner istituzionali o comunità beneficiarie.

Un esempio emblematico di questo ruolo è rappresentato dal GOEL - Gruppo Cooperativo, dove la misurazione assume una funzione strategica centrale. In questo contesto, la trasparenza e la sistematicità nella rendicontazione dell'impatto diventano strumenti fondamentali per attestare l'efficacia di un modello imprenditoriale che coniuga etica e sostenibilità economica, opponendosi attivamente alla criminalità organizzata. La pubblicazione regolare di bilanci sociali dettagliati permette di rendere accessibili e verificabili i risultati ottenuti, alimentando la fiducia non solo all'interno della rete di cooperative e imprese sociali, ma anche verso l'esterno, comprese le istituzioni pubbliche e i finanziatori. Questo processo di rendicontazione rappresenta un elemento chiave per costruire e rafforzare la reputazione del progetto, sostenendo l'identità collettiva e la missione sociale che lo caratterizzano. Allo stesso modo, in realtà come Centrale Fies, la misurazione dell'impatto sociale è riconosciuta come uno strumento importante per legittimare le attività svolte, in particolare presso gli stakeholder pubblici e privati coinvolti nel finanziamento e nel supporto delle iniziative culturali. Tuttavia, in questo caso, la misurazione si colloca ancora principalmente come uno strumento comunicativo, con un impiego meno integrato all'interno di una strategia complessiva di gestione e sviluppo dell'impatto. Ciò evidenzia come, nonostante il riconoscimento del suo valore, permangano margini di miglioramento nell'adozione di pratiche di misurazione più sistematiche e strategiche che possano rafforzare ulteriormente la legittimità e la sostenibilità delle iniziative. In altre parole, per le organizzazioni intervistate, la misurazione dell'impatto sociale, oltre a fornire dati e indicatori, gioca un ruolo cruciale nel processo di costruzione di legittimità sociale e istituzionale, contribuendo a trasformare le azioni innovative in esperienze riconosciute, sostenute e replicabili.

### ***5.6.2. Misurazione di impatto sociale come elemento di comunicazione e consapevolezza***

La misurazione dell'impatto sociale riveste un ruolo centrale non solo come strumento di verifica, ma soprattutto come leva strategica di comunicazione verso gli stakeholder, contribuendo in modo significativo ad accrescere la consapevolezza sull'importanza e sul valore reale delle iniziative sociali e culturali e dei problemi sociali di cui si occupano. La capacità di raccogliere, analizzare e condividere dati chiari e credibili sull'impatto prodotto permette di costruire un dialogo aperto e trasparente tra i diversi attori dell'ecosistema, facilitando l'allineamento di bisogni, aspettative e obiettivi comuni.

Nel caso delle Portinerie di Comunità® gestite dalla Rete Italiana di Cultura Popolare (RICP), questa dimensione emerge con particolare evidenza. La misurazione sistematica dell'impatto diventa uno strumento cruciale per facilitare

la cooperazione tra enti pubblici, realtà associative, soggetti privati e cittadini, promuovendo non solo una maggiore trasparenza, ma anche un rafforzamento del senso di comunità e della responsabilità collettiva. La condivisione delle informazioni di impatto sociale contribuisce infatti a generare fiducia reciproca e a stimolare la partecipazione attiva, rendendo più efficaci le azioni congiunte e consolidando la rete di relazioni all'interno dell'ecosistema. Analogamente, nel progetto Factory Grisù, sebbene la misurazione dell'impatto sociale non sia ancora pienamente strutturata e implementata, è riconosciuta come una potenziale risorsa strategica per migliorare la comunicazione del valore generato dall'azione imprenditoriale e culturale. La disponibilità di dati di impatto concreti e condivisi rappresenta infatti un elemento chiave per sensibilizzare e coinvolgere partner, investitori e altri stakeholder, favorendo un maggiore riconoscimento e supporto alle attività svolte. La misurazione diventa così un ponte tra la dimensione sociale e quella economica, capace di tradurre in termini comprensibili e tangibili la complessità e l'innovazione insite nel lavoro delle imprese culturali e creative. In altre parole, la misurazione dell'impatto sociale non è percepita dagli attori come un semplicemente strumento di rendicontazione, ma come un elemento fondamentale per costruire una narrazione partecipata e condivisa, capace di valorizzare il contributo sociale delle iniziative e di rafforzare la coesione e la collaborazione all'interno degli ecosistemi di innovazione sociale.

### ***5.6.3. Misurazione di impatto sociale come moltiplicatore di risorse***

La capacità di misurare e rendicontare l'impatto sociale rappresenta un fattore chiave in grado di agire come un vero e proprio moltiplicatore di risorse, ampliando significativamente le opportunità di accesso a finanziamenti di diversa natura, sia pubblici che privati, inclusi strumenti finanziari innovativi come l'*impact investing*. Una rendicontazione trasparente, rigorosa e sistematica dell'impatto prodotto permette infatti di costruire fiducia tra i diversi stakeholder, quali enti pubblici, fondazioni, investitori sociali e finanziatori privati, rendendo più credibile e tangibile il valore sociale generato dai progetti.

Nel modello di GOEL - Gruppo Cooperativo, questa dimensione assume un rilievo particolare. La pubblicazione regolare di bilanci sociali dettagliati e la condivisione di dati chiari sull'impatto raggiunto non solo migliorano la trasparenza verso la comunità e gli attori esterni, ma facilitano anche l'ingresso in circuiti di finanziamento diversificati e strutturati. Per esempio, GOEL è riuscito a ottenere mutui a lungo termine da istituti bancari come Banca Prossima e a ricevere contributi da fondazioni di rilievo, quali Fondazione Con il Sud, che hanno permesso di avviare e sostenere progetti di ampio respiro che, senza un sistema solido di misurazione e rendicontazione, avrebbero incontrato notevoli difficoltà di finanziamento. Questo approccio integrato tra misurazione e strategia finanziaria aumenta la sostenibilità economica complessiva delle iniziative,

consentendo di pianificare e scalare interventi con un impatto sociale sempre più ampio e duraturo. Analogamente, per il progetto Portinerie di Comunità® la misurazione dell'impatto rappresenta una leva strategica essenziale per la transizione verso nuovi modelli di finanziamento. Sebbene ancora in fase embrionale, il settore sta muovendo i primi passi verso l'adozione di strumenti di *impact investing*, che combinano ritorni finanziari con obiettivi sociali e ambientali. La capacità di fornire dati quantitativi e qualitativi sull'efficacia delle azioni permette di attrarre investitori interessati a sostenere iniziative con una chiara e dimostrabile generazione di valore sociale.

#### ***5.6.4. Misurazione di impatto sociale come elemento di complessità***

Nonostante i numerosi vantaggi e il ruolo strategico riconosciuto alla misurazione dell'impatto sociale, questa si presenta come una sfida complessa e articolata soprattutto dal punto di vista operativo. La raccolta e l'analisi dei dati necessari per valutare efficacemente l'impatto generato richiedono infatti un impegno significativo, sia in termini di risorse che di competenze specifiche. In ecosistemi aperti e dinamici, caratterizzati dalla pluralità di attori, dalla varietà di interventi e dalla complessità delle dinamiche sociali, la misurazione assume una complessità ancora maggiore.

Uno dei principali ostacoli risiede nella difficoltà di raccogliere dati affidabili e coerenti, che siano rappresentativi dell'effettivo cambiamento sociale prodotto. Questo diventa particolarmente critico quando si tratta di misurare impatti a medio-lungo termine, che possono manifestarsi in modo graduale o non lineare, e che richiedono quindi strumenti e metodologie capaci di cogliere trasformazioni spesso invisibili o difficilmente quantificabili. La necessità di monitorare indicatori qualitativi, oltre che quantitativi, rende indispensabile un approccio metodologico sofisticato, che sappia integrare diversi tipi di dati e fonti informative. A questa complessità si aggiunge la questione delle competenze tecniche: la raccolta, l'elaborazione e l'interpretazione dei dati richiedono profili professionali specifici, spesso non presenti all'interno delle organizzazioni coinvolte negli ecosistemi di *open social innovation*. Molte realtà, soprattutto le più piccole o emergenti, si trovano così a dover affrontare un *gap* di competenze che limita la loro capacità di implementare sistemi di misurazione rigorosi e strutturati. Questo comporta un ulteriore investimento in formazione e acquisizione di strumenti tecnologici adeguati, che non sempre è sostenibile in assenza di risorse dedicate o di supporto esterno.

Nel caso concreto di Centrale Fies, ad esempio, emergono chiaramente queste criticità. La difficoltà nel monitorare cambiamenti sociali e relazionali che si sviluppino nel lungo periodo si somma alla necessità di sviluppare competenze tecniche adeguate alla raccolta e l'analisi dei dati. Questi limiti rappresentano un freno significativo per una misurazione efficace e puntuale dell'impatto, e sottolineano l'importanza di accompagnare i processi di innovazione sociale con

investimenti mirati nella capacità di misurazione. Analogamente, l'esperienza di Factory Grisù mette in luce come la scarsità di risorse economiche e la mancanza di incentivi strutturati rendano difficile adottare metodologie di misurazione più articolate e sistematiche. Questa condizione genera un circolo vizioso, in cui la mancanza di dati certi ostacola la valorizzazione dell'impatto prodotto e limita la possibilità di attrarre nuovi investimenti o di rafforzare la fiducia tra i diversi attori coinvolti. In aggiunta, la complessità tecnica della misurazione impone l'adozione di metodologie adeguate e strumenti innovativi, spesso basati su tecnologie digitali avanzate, capaci di facilitare la raccolta e l'elaborazione dei dati in modo integrato e in tempo reale.

## 5.7. Conclusioni

Un elemento comune a tutti i casi analizzati è il ruolo cruciale che la misurazione di impatto sociale può svolgere come facilitatore di dialogo e collaborazione tra attori pubblici, privati e del terzo settore all'interno di ecosistemi di *open social innovation*. In queste reti complesse e dinamiche, la capacità di misurare e comunicare l'impatto sociale non si limita a una funzione di rendicontazione, ma si trasforma in un vero e proprio strumento strategico.

In particolare, la misurazione dell'impatto estende il suo ruolo strategico nella gestione e nel coordinamento degli ecosistemi, diventando un punto di riferimento condiviso che orienta le azioni collettive e favorisce l'integrazione e l'allineamento tra attori diversi, spesso con priorità e approcci differenti. Questa dimensione strategica consente di superare la frammentazione e di creare sinergie, rafforzando la capacità dell'ecosistema di rispondere efficacemente a bisogni sociali complessi attraverso processi di co-creazione e innovazione aperta. La capacità di misurare l'impatto consente inoltre alle organizzazioni di tracciare in modo rigoroso e continuo i progressi rispetto agli obiettivi sociali e ambientali, offrendo una fotografia chiara e aggiornata delle performance. Questo monitoraggio costante permette di individuare tempestivamente punti di forza su cui fare leva e criticità che necessitano di interventi correttivi, rendendo possibile un adattamento flessibile e dinamico delle strategie e delle attività. In questo modo, la misurazione diventa uno strumento fondamentale per promuovere un miglioramento continuo, massimizzando gli effetti positivi generati dall'ecosistema.

Sul piano gestionale, la misurazione dell'impatto funge da collante e da facilitatore del dialogo tra i diversi attori, creando un linguaggio comune e una base di fiducia su cui costruire relazioni collaborative. Essa supporta inoltre una più efficiente allocazione delle risorse, orientandole verso iniziative e progetti che dimostrano di avere un impatto sociale rilevante e misurabile. Questo rende possibile ottimizzare gli investimenti e le energie, evitando sprechi e rafforzando la sostenibilità dell'intero ecosistema. Attraverso la trasparenza e la

responsabilità attivate dai processi di misurazione, si favorisce infine una governance più inclusiva e partecipativa, in cui tutti gli stakeholder sono coinvolti nella definizione e nel perseguimento degli obiettivi comuni.

Tuttavia, i casi analizzati mostrano come queste potenzialità siano spesso frenate da ostacoli strutturali quali la frammentazione degli attori, la carenza di competenze specifiche per la misurazione, risorse limitate e modelli di governance non sempre adeguati e inclusivi. Nonostante ciò, la misurazione di impatto contribuisce significativamente a consolidare una narrazione condivisa e a rafforzare la coesione interna dell'ecosistema, attivando meccanismi di trasparenza e responsabilità che rendono più visibile e tangibile il valore sociale generato. Questo aumento di visibilità facilita l'attrazione di risorse finanziarie e non finanziarie e sostiene il cambiamento sociale e ambientale su scala più ampia.

La ricerca mette in luce che, sebbene la misurazione dell'impatto sociale sia sempre più riconosciuta come una pratica necessaria nei processi di *open social innovation*, la sua piena integrazione nelle strategie di gestione e sviluppo degli ecosistemi resta ancora una sfida aperta. Attualmente essa è spesso impiegata come uno strumento di comunicazione e legittimazione esterna, mentre il suo potenziale come leva per una governance collaborativa e per modelli di finanziamento innovativi rimane parzialmente inespresso. Per valorizzare appieno il ruolo della misurazione d'impatto sociale è quindi essenziale investire in competenze tecniche e metodologiche avanzate, nonché sviluppare modelli di governance inclusivi che favoriscano la partecipazione attiva e consapevole di tutti gli stakeholder. Solo in questo modo la misurazione potrà diventare un vero motore di innovazione sociale, capace di sostenere la crescita e la sostenibilità degli ecosistemi di *open social innovation* nel lungo periodo.

## Bibliografia

- Anderson, A. A. (2004). Theory of Change. *As a tool for strategic planning. A Report on early experiences. The Aspen Institute-Roundtable on community change.*
- Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. Performance Measurement for Social Enterprises. *Voluntas* 26, 649–672 (2015) (<https://doi.org/10.1007/s11266-013-9436-8>).
- Bengo, I. (2018). Debate: Impact measurement and social public procurement. *Public Money & Management*, 38(5), 391-392.
- Cappellano, F., Molica, F., & Makkonen, T. (2023). Missions and Cohesion Policy: is there a match? *Science and Public Policy*, 51 (3), 360–374. <https://doi.org/10.1093/scipol/scad076>.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press.

- Edquist, C., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2012). Public Procurement for Innovation as mission-oriented innovation policy. *Research Policy*, 41(10), 1757–1769 (<https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.022>).
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, 36(3), 363-390.
- George, G., Fewer, T. J., Lazzarini, S., McGahan, A. M., & Puranam, P. (2024). Partnering for Grand Challenges: A Review of Organizational Design Considerations in Public–Private Collaborations. *Journal of Management*, 014920632211489 (<https://doi.org/10.1177/01492063221148992>).
- Howard-Grenville, J. (2021). Grand challenges, Covid-19 and the future of organizational scholarship. *Journal of Management Studies*, 58(1), 254.
- Jackson, S. (2007), *Research Methods: A Modular Approach*, Cengage Learning.
- Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and corporate change*, 27(5), 787-801.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Newbert, S. L. (2019). Social impact measurement: Current approaches and future directions for social entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 82-115.
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2022). *Sustainable Development Report 2022*. Cambridge University Press.
- Tropeano, T., Bellazzecca, E., & Bengo, I. (2024). Exploring the functions and role of social impact measurement in enhancing the social value of public-private partnerships: A systematic literature review. *Public Policy and Administration*, 09520767241238644.
- Yin, R. K. (2003). *Design and methods*. *Case Study Research*, 3(9.2), 84.