

Social Housing e misurazione degli impatti sociali: passi avanti verso un *toolkit* comune

Marco Camoletto*, Giordana Ferri e Claudia Pedercini**,
Luisa Ingaramo e Stefania Sabatino***

parole chiave: social housing, impatti sociali, social return on the investment, network analysis, teoria relazionale, shared value, valutazione dialogica

Abstract

L'esperienza maturata da Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) quali la Compagnia di San Paolo (CSP), la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (FCRT) e la Fondazione Housing Sociale di Milano (FHS) in recenti sperimentazioni di social housing (SH) è alla base del fertile confronto avviato ad Urbanpromo SH 2015, in tema di valutazione degli impatti sociali. I casi studio presentati mostrano come il fattore comune delle tre esperienze, rappresentato dal coinvolgimento di tutta la filiera funder-fundee nei processi di montaggio e monitoraggio delle iniziative, richieda di integrare approcci quali-quantitativi ispirati al social business e al social impact investing (settori che iniziano a svilupparsi anche in Italia), congiuntamente a modelli di derivazione sociologica, per certi versi più consolidati nella expertise della comunità scientifica nazionale.

Il contributo mira pertanto a rileggere le tre sperimentazioni di SH per ragionare sulla messa a punto di un toolkit comune di metriche e modelli utili a spiegare la formazione delle catene di valore sociale indotte da interventi SH multi-obiettivo e multi-stakeholder. Il contributo, svolgendo una ricognizione degli strumenti di misurazione degli impatti sociali a livello internazionale, getta una griglia teorico-interpretativa sui tre casi studio, con l'obiettivo di predisporre una biblioteca comune di "sapere e metodi", utile a gestire la "biodiversità organizzativa" dell'ecosistema dei soggetti interagenti.

Un primo risultato a cui è giunto il gruppo di lavoro esprime, in relazione alla complessità dei partenariati coinvolti, l'impossibilità di "standardizzare" il processo, per favorire, invece, approcci aperti e contingenti. Mentre la FCRT ha orientato la valutazione del progetto Sharing Torino verso una rendicontazione monetaria, esplicitando lo SROI-Social Return On the Investment (seguendo un approccio positivista), CSP ed FHS hanno sviluppato valutazioni maggiormente qualitative, seppur di diversa natura. L'attività della residenza temporanea Luoghi Comuni di Torino, inserita nel difficile contesto urbano e sociale di Porta Palazzo, è stata approcciata con un modello a cruscotto, identificando pertanto 5 ambiti di impatti sociali. La FHS ha invece mirato a esplicitare gli scambi relazionali rilevabili tra gli abitanti di Borgo Figino (ad ovest di Milano), con una forte attenzione allo start up della comunità insediata, in linea con la teoria del cambiamento. L'insieme dei punti di vista permette di ragionare sul toolkit come infrastruttura entro cui gli stakeholder possano di volta in volta avviare un confronto dialogico-prestazionale, finalizzato al bilanciamento di risorse, obiettivi e punti di vista dei partenariati di progetto. Nell'attuale configurazione delle politiche di welfare nazionali, dove FOB e terzo settore stanno assumendo un ruolo chiave, la condivisione di valori e obiettivi è infatti la pre-condizione per una più corretta misurazione degli impatti sociali, anche a fronte delle carenze metodologiche che il settore di fatto sconta.

1. INTRODUZIONE

Il contributo invita ad approfondire l'attuale impegno che Fondazioni di Origine Bancaria (FOB) quali la Compagnia di San Paolo (CSP)¹ attraverso il Programma Housing (PH)², la Fondazione Sviluppo e Crescita della Cassa di Risparmio di Torino (FCRT)³ e la Fondazione Housing Sociale di Milano (FHS)⁴, insieme ad Avanzi Srl⁵ e Cassa Depositi e Prestiti Investimenti Sgr (CDPI)⁶, stanno dedicando al tema della valutazione degli impatti sociali di interventi di *social housing* (SH). In particolare il lavoro pone l'accento sull'esperienza maturata nell'ambito di recenti sperimentazioni e progettualità locali, avviate dalle tre FOB attraverso la leva erogativa e patrimoniale.

Oltre a presentare l'approccio singolo che le tre Fondazioni hanno adottato in tre casi studio, l'articolo si propone di mostrare il percorso di integrazione di esperienze intrapreso, soprattutto tra soggetti promotori e gestori. Il confronto che ne è scaturito, tutt'ora *in progress*, è parte di un più ampio dibattito inaugurato nel 2015 nell'ambito della cornice di Urbanpromo Social Housing di Torino, manifestazione a cadenza annuale promossa dall'INU-Istituto Nazionale di Urbanistica⁷.

A fronte di più di un anno di lavoro i tavoli di confronto hanno oggi evidenziato come sia importante avvalersi di strumenti di supporto strutturati e condivisi per garantire il raggiungimento di risultati ad alto valore aggiunto, su orizzonti temporali a breve, medio e lungo termine.

La compartecipazione delle tre FOB rappresenta già di per sé un potenziale non indifferente. La progettazione integrata di iniziative di SH si caratterizza, infatti, per un rilevante grado di complessità e incertezza, che può essere governato proprio grazie al confronto aperto tra gli operatori. A lato di elementi tecnico-economici maggiormente controllabili (come ad esempio il rendimento finanziario, seppur etico, il numero di posti di lavoro generati dalle singole iniziative, ecc.), esiste un'ampia gamma di variabili di natura processuale e quali-quantitativa, il cui impatto economico e sociale è meno scontato. Per citarne alcuni si pensi ad esempio al livello di integrazione tra l'edificio di SH e il quartiere-città di riferimento, alle ricadute occupazionali allargate al quartiere (sia nello spazio, sia nel tempo), alla creazione spontanea di comportamenti solidali tra gli abitanti, o all'impatto di una comunicazione integrata sulla gestione delle abitazioni per garantire virtuosi comporta-

menti a sostegno del "buon vicinato", del "risparmio energetico", dell'evitare "sprechi", ecc.

È di conseguenza necessario impostare il processo progettuale in modo rigoroso, definendo *ex ante* gli obiettivi, calibrarli in base ai profili di rischio a breve, ma soprattutto, a medio termine, provando ad esplicitare le eventuali esternalità impattanti sul sistema della collettività locale e le metriche con cui catturarle.

Il tema delle esternalità è un fattore cruciale, siano esse positive o negative. Come vedremo nel percorso tracciato a seguire, le componenti valoriali di cui tenere conto tra le *performance* chiave desiderate (o tra gli impatti negativi da evitare) non sono sempre di facile perimetrazione. Si tratta spesso di variabili qualitative per le quali è opportuno chiedersi, nell'economia dell'esercizio di stima, se è necessario spingersi a quantificarle, o semmai, qualificarle. Come propone ad esempio l'Organizzazione per lo Sviluppo e la Cooperazione Economica - OECD⁸, la loro valutazione è di indiscusso interesse nel montaggio di operazioni di finanza sociale avanzata, come nel caso dei *social bond*, basati strettamente su una logica *pay for success*, attraverso investimenti di *equity* e che, quindi, richiedono una preliminare analisi degli eventuali fattori di rischio o di opportunità esterni al mercato dei servizi sociali (Wilson, 2015; OECD, 2015).

Nel caso del *social housing* è comunque possibile intercettare a livello qualitativo alcuni dei più probabili effetti esterni attesi. Si pensi, *in primis*, come ha evidenziato ad esempio CDPI in un recente Report, ai fattori scaturenti da scelte di intervento immobiliare in modalità *brownfield* o *greenfield*, identificabili in impatti sulla rendita fondiaria urbana, sul sistema ambientale specifico, ecc. (Carriero, Russo e Screpanti, 2013).

Lungi dal voler esaurire un tema così vasto in questa sede e ferme restando le tutele sui risultati oggi raggiungibili, gli autori, consapevoli della complessità del lavoro ancora da espletare, concordano nel ritenere già importante provare a sistematizzare alcune questioni chiave. Tra queste, in particolare, si segnalano le motivazioni che spingono oggi le FOB ad approfondire il tema della valutazione integrata degli impatti sociali, il valore aggiunto dato dall'impiego di strumenti che integrino approcci quali-quantitativi diversi, quali lo SROI (applicato da FCRT), la valutazione dialogica e il concetto di *shared value* (Porter, 2011⁹; Limousin e Pit-

¹ Compagnia di San Paolo (CSP), www.compagniadisanpaolo.it.

² Programma Housing (PH), www.programmahousing.org.

³ Fondazione Cassa di Risparmio di Torino, (FCRT), www.fondazionecr.it.

⁴ Fondazione Housing Sociale (FHS), www.fhs.it.

⁵ Avanzi Srl, www.avanzi.org.

⁶ Cassa Depositi e Prestiti Investimenti Sgr (CDPI), www.cdpi-sgr.it.

⁷ Istituto Nazionale di Urbanistica (INU), www.inu.it.

⁸ L'Organizzazione per lo Sviluppo e la Cooperazione Economica (OCSE), richiamata nel testo con la dicitura internazionale "OECD", ha recentemente pubblicato numerosi report sul tema.

⁹ Oggetto di maggiori approfondimenti nei paragrafi successivi, il concetto di *shared value*, introdotto dall'economista anglosassone E.M. Porter (2011), per designare il valore aggiunto generato da imprese del settore *profit* e *no profit*, è stato recentemente adottato in alcuni contesti di *housing* sociale (si veda ad esempio l'Associazione francese di cooperative di *social housing* "Delphis Group") quale principio ispiratore alla base dell'innesco di catene di valore e dei relativi impatti sociali sulla comunità di abitanti.

tini, 2014) a supporto dell'allestimento di cruscotti di indicatori (che hanno ispirato il lavoro del Programma Housing della CSP), o l'impiego di modelli attenti al processo, sui quali si basa ad esempio la teoria del cambiamento (interpretata da FHS).

La progettazione di *social housing*, come già sottolineato in passato dagli autori (Ingaramo, Sabatino e Bodano, 2014; Ingaramo, 2015; Camoletto, 2015; Ferri e Pedercini, 2016), mira ad accompagnare lo sviluppo immobiliare con un sistema di servizi di accompagnamento sociale e abitativo, in un'ottica integrata multi-obiettivo e multi-*stakeholder*. Ogni aspetto, infatti "...va inserito nel perimetro progettuale sulla base di una valutazione della sua sostenibilità [...]” per la concretizzazione di un “rapporto biunivoco e di una responsabilità reciproca” tra tutti gli attori chiave, dalla proprietà ai residenti (Ferri, 2016, pp. 18-27).

Vista la complessità della materia e la variabilità di approcci e strumenti testati e discussi ad oggi in ambito internazionale si è ritenuto utile, nel sotto-paragrafo 2.1, fare il punto sull'epistemologia esistente in tema di strumenti di misurazione degli impatti sociali. La diffusione del settore *social impact investing* ha infatti portato a ragionare su veri e propri *contingency framework* di approcci, nell'ottica di costruire biblioteche di “saperi e metodi”, che rendano le azioni di co-progettazione una “attitudine diffusa” alla verifica della misurazione degli impatti sociali e non, portati dagli interventi (Ferri, 2010).

A fronte dell'inquadramento teorico e operativo (Metodi e materiali, paragrafo 2), gli autori presentano il punto di vista delle FOB di appartenenza.

Nella diversità di esigenze espresse dalle tre differenti sperimentazioni di SH qui illustrate, il sotto-paragrafo 2.2 mette a fuoco come il fattore comune possa di fatto essere rappresentato dalla volontà di coinvolgere tutti gli *stakeholder* della filiera *funder-fundee*, come la denota ad esempio Mayhew (2012), nell'intero processo di progettazione e gestione.

A fronte dell'inquadramento di approcci e metodologie di valutazione vengono presentati nel paragrafo 3 i casi studio:

1. il progetto Sharing in via Ivrea 24 a Torino (*housing sociale, residence e hotel*), finanziato da FCRT;
2. la Residenza Temporanea Luoghi Comuni-Porta Palazzo a Torino, una delle due realizzazioni direttamente finanziate da CSP per il *concept* del PH “Luoghi Comuni”¹⁰;
3. il complesso residenziale Figino Borgo Sostenibile ad ovest della Città di Milano, finanziato dal “Fondo Immobiliare di Lombardia - Comparto Uno”, per il quale FHS svolge il ruolo di *advisor* tecnico-sociale.

¹⁰ A titolo di completezza si segnala che la seconda residenza temporanea realizzata dal Programma Housing della Compagnia di San Paolo per il *concept* “Luoghi Comuni” è situata nel quartiere San Salvario, sempre a Torino. Per approfondimenti si rimanda a www.luoghicomuni.org.

Il paragrafo 4, “Risultati: il *toolkit* comune” è quindi dedicato al lavoro del tavolo di confronto avviato ad Urbanpro Social Housing 2015 per la predisposizione di un *toolkit* comune di metriche, indicatori, strumenti e approcci.

I risultati del lavoro sono quindi argomentati nel paragrafo 5 “Discussione”.

Infine si rimanda alle conclusioni – paragrafo 6 – per definire l'attuale *work in progress* del complesso lavoro di mediazione condivisa dagli attori del processo, in qualità di FOB, *no profit*, beneficiari ed enti pubblici locali. Le conclusioni offrono inoltre un panorama su alcune riserve concettuali e spunti di lavoro emersi di recente nel contesto nazionale.

2. METODI E MATERIALI

2.1 Approccio teorico

Una questione preliminare che è opportuno affrontare, a monte della digressione teorica inerente modelli e strumenti di misurazione, riguarda la definizione di impatto sociale che gli autori condividono e che si pone alla base del metodo di lavoro svolto sui materiali disposti dalle tre FOB.

Per “impatto sociale” gli autori, in linea con quanto proposto da Emerson *et al.* (2000) considerano un cambiamento non economico creato dalle attività e dagli investimenti di una organizzazione, ivi compresi gli effetti desiderati ed indesiderati, negativi e positivi, che si manifestano nel breve, medio e lungo periodo.

Per questo motivo il concetto d'impatto sociale è definibile come la differenza tra i cambiamenti generati e ciò che sarebbe successo altrimenti, indipendentemente dagli interventi realizzati dall'organizzazione.

Una sintesi degli approcci e strumenti per la misurazione degli impatti sociali portati dagli investimenti nel settore del *social housing* acquista tuttavia un chiaro valore aggiunto se contestualizzata nella cornice di esigenze mosse dai soggetti che di queste valutazioni possono beneficiare.

Come chiaramente ha evidenziato il “G8-Task Force” predisposto dall'OECD nel 2014 per inquadrare il tema delle sfide sociali, economiche e ambientali a livello globale, le aree della sanità, dell'educazione e dell'abitare rappresentano oggi priorità indiscusse, tra loro correlate (OECD, 2015). Il *social housing*, in particolare, esprime con grande evidenza questo legame, divenendo di conseguenza un tema ad elevata emergenza e complessità.

In Italia, tuttavia, a fronte delle attuali debolezze espresse dal tradizionale sistema di *welfare* pubblico, le politiche per la casa sono notoriamente mutate. Le sfide sociali, ambientali, ed economico-finanziarie che si intrecciano sul tema dell'emergenza abitativa, sono oggi sostenute da una certa “biodiversità organizzativa” (Allegrèta, 2016; Allegrèta e Barbaschi, 2016) dell'ecosistema d'offerta, che si è arricchito di attori *profit* e *no profit*. Il processo a cui stiamo assistendo presenta caratteristiche ben precise che, grazie anche alle innovative opportunità di investimento pre-

disposte dal Governo con il “Piano Casa¹¹” del 2008, richiede un ripensamento dei modelli di *business* attraverso cui allocare risorse per l’attivazione di nuove catene di valore.

È oramai indiscusso che, in Italia, i grandi protagonisti di questa rinnovata stagione di *welfare*, a fianco degli *stakeholder* pubblici, siano oggi i soggetti del terzo settore, dell’imprenditoria sociale e, soprattutto, le FOB. Queste ultime, per altro in linea con quanto sta avvenendo anche all’estero, hanno iniziato a esprimere un elevato potenziale nella creazione di *social business*, anche grazie alla loro tradizionale capacità di generare sinergie sociali e finanziarie insieme ai soggetti pubblici e *no profit* locali. A lato di una maggiore consapevolezza in termini di CSR-*Corporate Social Responsibility* (Crowther e Reis, 2011; Sinkovics *et al.*, 2014) le FOB, come il terzo settore, stanno inoltre esprimendo un crescente interesse verso strumenti più trasparenti per la rendicontazione del proprio operato e della relativa sostenibilità finanziaria (Arena *et al.*, 2015). A questo proposito si segnala che un acceleratore importante di questo processo è riconducibile alla recente riforma nazionale del terzo settore¹², che, come sottolineano Zamagni *et al.*, (2016), ne sta guidando la transizione di ruolo da “redistributivo” a “produttivo”.

Si avverte, pertanto, il bisogno di accompagnare tale cambiamento con strumenti valutativi condivisi dall’ampio ecosistema di attori che sta oggi operando nel settore del *welfare* abitativo.

È del resto oramai opinione riconosciuta che uno tra i principali fattori di successo per avviare percorsi progettuali proficui risieda nel dialogo intrecciato dei “diversi fili della progettazione partecipata”, come metaforicamente indicato dal PH della CSP in un recente studio sul tema della progettazione integrata di interventi di *social housing* (Ingarano, Sabatino e Bodano, 2015).

Nicholls (2015), autore di rilievo nel panorama internazionale in tema di valutazione degli impatti sociali, afferma, infatti, che il confronto e il consenso condiviso dell’intero ecosistema di attori sono la chiave che permette il montaggio di operazioni corrette. Il suo ragionamento, in particolare, attraverso la revisione di un’ampia letteratura, offre un’interessante sintesi degli effetti controfattuali e dei rischi che possono prodursi da una mancata *governance* multi-obiettivo e multi-*stakeholder*:

1. blocco degli investimenti, per mancanza di confronto sul costo-opportunità delle potenziali azioni da avviare (Plotnieks, 2014; Marks e Hunter, 2015);

¹¹ Decreto Legislativo No. 112/2008, “Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria”, pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale No. 195 del 21 agosto 2008.

¹² Legge No. 106/16 del 6 giugno 2016, “Delega al Governo per la riforma del terzo settore, dell’impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale”, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale No. 141 del 18 giugno 2016.

2. negazione del consenso da parte degli attori pubblici (Paton, 2013; Saltuk *et al.*, 2014);
3. scarsa propensione alla comunicazione-pianificazione tra gli *stakeholder* (Alexander, Brudney e Yang, 2010);
4. asimmetrie di potere tra gli attori ed iniqua negoziazione degli interessi in competizione (Sefton, 2000; Huybrechts e Nicholls, 2013; Bengo *et al.*, 2015).

Quanto affermato da Nicholls è ancora più importante considerando il contesto di crisi sistemica che ha travolto in questi anni il sistema economico-finanziario internazionale. Come già accennato le FOB italiane sono subentrate in modo coraggioso e innovativo nel sistema di offerta del *welfare* abitativo, per innescare processi di sviluppo circolare e resiliente, incrementando la capacità di impiego di risorse finanziarie (e non) dei territori locali di riferimento.

Molto importante, è, di conseguenza, giungere alla condivisione del sistema di valori, metriche e indicatori in cui l’ecosistema di attori intende riconoscersi. Non esistono metodi preferibili ad altri, suggerisce sempre Nicholls (2015), ma metodi contingenti e coerenti rispetto alla tipologia di intervento, alla natura degli attori chiave e agli impatti positivi auspicati. Ne deriva che anche le metriche e gli indicatori devono andare incontro ad una logica “caso per caso”, che risponda a domande quali: “chi misura?”, “che cosa?” “per chi?”. In questo senso dovrebbe pertanto essere predisposta una biblioteca di indicatori di *performance* di impatto sociale “chiave”, per orientare la quantificazione degli impatti nel settore del *social housing* in Italia.

È da ricordare, a proposito, che questo ambizioso obiettivo è già stato messo a fuoco da organismi internazionali su temi meno settoriali o, nel settore del “*housing*”, da gruppi cooperativi specifici¹³. Tra questi, di rilievo, si segnala ad oggi il “GIIN-Global Impact Investing Network”¹⁴. Tale rete, avviata nel 2009 con l’obbiettivo di facilitare lo sviluppo dell’impresa *impact investing*, ha infatti predisposto negli ultimi anni un catalogo di metriche di *performance* *generally accepted* per misurare il successo sociale ambientale e finanziario di investimenti a finalità sociale e accrescere, di conseguenza, il clima di fiducia collaborativo tra investitori privati, pubblici, *no profit* e filantropici.

Questi recenti sviluppi, come noto, hanno introdotto la necessità di identificare, misurare e valutare gli impatti in svariati contesti, dei quali il *social housing* è tra i più recenti. Si ritiene a proposito motivante ricordare come il tema della valutazione degli impatti sociali debba molto al patrimonio di studi e ricerche svolte negli ultimi decenni in altri ambiti, dove si è tentato di sistematizzare, codificare, sviluppare metriche valutative monetarie e non, per la predisposizione di valutazioni sia nell’ambito di politiche e progetti orientati all’efficientamento energetico-climatico degli

¹³ Si rimanda ancora una volta all’associazione francese di cooperative di *social housing* Delphis Group, www.delphisgroup.gr.

¹⁴ Global Impact Investing Network (GIIN), www.thegiin.org.

ambienti costruiti, sia nell'ambito della progettazione di sistemi urbani complessi (i quali, del resto, sono significativi per il contributo che possono estendere alla valutazione di interventi immobiliari nel settore del *social housing*).

Tra i precursori sul tema è d'obbligo richiamare la produzione di teorie e metodologie applicative sviluppate negli ambiti dell'economia ambientale e del benessere a partire da Pearce (1971), al quale in particolare si riconosce un consistente contributo per la valutazione costi-benefici, famiglia di analisi che ha naturalmente ampliato i suoi campi di applicazione nel tentativo di formulare giudizi di natura economica e di sensibilizzazione politico-sociale. Un recente lavoro (Mayrhofer, Gupta, 2015) ha ripercorso la produzione scientifica degli ultimi decenni sul tema della quantificazione delle esternalità positive (*co-benefits* o *ancillary benefits*) datandone l'avvio agli anni '90. Lo studio chiarisce come via via gli impatti oggetto di analisi siano trattati, fino ai giorni nostri, verso argomenti che esprimono sinergie via via maggiori tra obiettivi desiderati ad ampio raggio: non solo prettamente ambientali, ma sempre più interconnessi tra aspetti relativi al cambiamento del clima fino a raggiungere le componenti del benessere sociale (dalla facilitazione dell'accesso all'energia da parte della società, alla riduzione della povertà e al miglioramento della salute).

I contesti in cui oggi si riscontra l'interesse applicativo dei *social outcome* sono di conseguenza numerosi: dall'*accounting*, al *welfare* (Ebrahim e Rangan, 2010) passando per la gestione delle società e aziende con *Corporate Social Responsibility* (Nicholls, 2006) fino ai recenti settori dell'*impact investing* e dei *social bond* (Nicholls e Tomkinson, 2013). È a questo punto che appare interessante riflettere su quali siano le metriche che meglio trainano le analisi a seconda dei contesti di riferimento, delle finalità delle stime e dei costi richiesti dal processo di misurazione stesso (Nicholls, 2015). Le analisi multicriteriali sperimentate ad oggi nel panorama internazionale nelle aree dell'economia ambientale e del benessere hanno avviato una riflessione e posto questioni alle quali nuovi approcci hanno, e stanno, provando a fornire risposte pratiche.

Alla luce del carattere evolutivo del tema è inoltre importante approfondire non solo gli strumenti di valutazione degli impatti inerenti il *social housing*, ma anche, e soprattutto, comprenderne il margine di operatività con riferimento al contesto italiano.

Come anticipato in precedenza, la comunità scientifica e operativa necessita di contributi dedicati, proprio in funzione dell'aumentata complessità e dinamicità che stanno mostrando i partenariati di attori oggi operativi nel *social housing* (Wilson, 2014; GECES Group, 2014). Questi sono infatti portatori, di volta in volta, di aspettative mirate, specifiche ai contesti locali di riferimento. È per questo motivo che gran parte degli strumenti gestionali di *social business*, come suggeriscono ad esempio Arena *et al.*, (2015) possono aiutare a governare questa tipologia di progetti multi-obiettivo, fornendo chiavi di lettura interpretative

per scegliere le tipologie di metriche e indicatori di cui tenere conto, mediando, contestualmente, eventuali squilibri di potere tra le parti (Chua, 1986; OECD, 2015; Nicholls, 2015). Su questo aspetto, in particolare, la letteratura sembra dedicare sempre più attenzione, testimoniando una convergenza di interessi verso l'assunzione di modelli di *governance* dei processi decisionali che vadano oltre la restituzione di indicatori sintetici quali lo SROI. Si avverte infatti il bisogno di introdurre strumenti gestionali integrati e maggiormente dialogici, dove la componente qualitativa assume via via più rilevanza, accompagnando, il risultato sintetico. Addirittura, come rilevato da alcuni autori (in particolare Nicholls, 2015) lo stesso SROI è oggi spesso reinterpretato in chiave meno positivista e più critica, soprattutto nei casi in cui diminuisce la possibilità di prevedere gli impatti attesi. È il caso di interventi dai risultati fortemente incerti per la presenza di variabili temporali di lungo orizzonte (es. temi ambientali, demografico-generazionali) caratterizzati da elevata complessità e innovazione, dove la relazione tra gli *stakeholder* assume spesso componenti poco neutrali. Per interventi ad elevata aleatorietà e impatti attesi a lungo termine Nicholls nota infatti che il costo-opportunità di una valutazione monetaria o mista degli impatti tende a perdere significatività e a risultare onerosa, al punto da suggerire di concentrare l'attenzione sulla creazione di relazioni di fiducia attraverso esclusivo confronto dialogico e partecipativo.

Malgrado gli effetti di azioni e politiche di *social housing* possano essere meglio catturati sul lungo periodo (Lindberg *et al.*, 2010), è ampiamente riconosciuto da studi di matrice socio economica ed economico aziendale che nel campo delle politiche abitative (sia pubbliche che private) è possibile intercettare i primi impatti già a medio termine (Kemp, 2010; Whitehead e Scanlon, 2007; Fissi e Gori, 2013) e che alcuni risultati possono sicuramente essere già catturati a breve termine (Valeri, 2016). Le componenti di investimento, i flussi di costo e ricavo e i relativi impatti (incremento della solvibilità delle spese abitative, *in primis*, la riqualificazione di edifici, i ricavi dalla gestione, l'apertura di spazi e servizi alla comunità e al quartiere, per citarne alcuni) possono confluire a pieno titolo in un modello SROI, la cui utilità è indubbia per una corretta informativa tra i *policy maker*, i promotori-investitori, i gestori, ecc.

Della vasta epistemologia discussa in letteratura internazionale sembra di conseguenza coerente sintetizzare la ampia trattazione interpretativa a favore di un *framework* sintetico-operativo maggiormente centrato sul contesto nazionale.

Il contributo focalizza pertanto l'analisi sugli studi avviati dagli autori del presente lavoro, così come sulle argomentazioni di Arena, Azzone, Bengo e Calderini (Arena *et al.*, 2015; Bengo *et al.*, 2016), Zamagni, Venturi e Rago (2016) e Ambrosini, Bottero e Callegari (2015).

In sintesi, gli autori concordano nel ritenere valida la segmentazione causale-lineare del processo di rappresentazione e misurazione delle *performance* sociali in cinque passaggi chiave, per altro allineandosi in via generale al

pensiero condiviso dalla comunità scientifica internazionale, in particolare ben argomentata da Ebrahim e Rangan (2010), dal gruppo GECES (2013) e da Reeder e Colantonio (2013):

1. *Input*: il capitale finanziario, sociale, intellettuale impiegato;
2. *Action*: le attività sviluppate;
3. *Output*: i risultati immediati, materiali e immateriali, causati dalle azioni effettuate con il capitale impiegato;
4. *Outcome*: risultati materiali e immateriali a medio e lungo periodo;
5. *Impact*: gli impatti materiali e immateriali a lungo termine.

A partire dal processo di formazione delle *performance* di cui sopra, la letteratura internazionale sul tema è stata costruita sulla base dell'evidenza pratica e mostra una convergenza di opinioni. Ad oggi sembra potersi confermare, infatti, il raggruppamento di modelli di misurazione degli impatti entro 3 famiglie di metodologie.

Alla base si riscontra una differenziazione tra strumenti di valutazione monetari/finanziari, strumenti focalizzati sul processo e sulle relazioni tra soggetti coinvolti, e strumenti "a cruscotto", che svolgono analisi multicriteriali tra indicatori di differente natura (quali-quantitativi).

Nicholls, partendo da alcuni studi di Beckert (2010), sulle interrelazioni tra attori e istituzioni nell'impostare processi, differenzia le tre famiglie rispetto al livello di incertezza dato dalla complessità del caso e sul grado di fiducia che può instaurarsi nelle relazioni tra stakeholder coinvolti: (1) metodi positivisti che svolgono accertamenti sul "valore prodotto" (Whittington, 1986), come avviene attraverso lo SROI, maggiormente utili quando si avverte una distanza comunicativa tra beneficiari e promotori, che può essere "sostenuta" dalla efficacia comunicativa di un risultato di ritorno "economico-finanziario" dell'investimento (2) metodi teorico-critici, che mirano a quantificare gli impatti da un punto di vista multi-obiettivo e multi-stakeholders, attraverso "cruscotti" di indicatori che controllano gli *outcome* desiderati per equilibrare gli interessi e il potere esercitato nei processi tra diversi attori (Chua, 1986; Power e Langhlin, 1996; Lukes, 1974); (3) metodi interpretativi, che permettono, in contesti dove gli attori sono facilmente o naturalmente accordabili, di dialogare in modo aperto lungo tutto il processo di calibrazione del progetto e di identificazione degli impatti, senza forzare la misura dei risultati entro indicatori misurabili solo quantitativamente.

Similmente, Clark *et al.*, (2004) classificano le tre famiglie in relazione alle fasi del processo di misurazione su cui si vuole incentrare l'attenzione; (1) metodi di monetizzazione; (2) metodi di processo; (3) metodi di impatto.

Infine, soprattutto con riferimento al contesto italiano, si ritiene utile richiamare il gruppo di lavoro Azzone, Bengo, Calderini (Arena *et al.*, 2015; Bengo *et al.*, 2016), che, rivisitando la letteratura internazionale sul tema, ne conferma l'impostazione, identificando come chiavi interpretative la

natura dei soggetti potenzialmente coinvolti e la tipologia di risultato che ciascun modello mira ad esplicitare.

Tale riaggregazione degli strumenti di valutazione è validata anche dal gruppo Zamagni, Venturi e Rago (Zamagni, Venturi e Rago, 2016). In sintesi: (I) modelli di misura sintetici (quali ad esempio lo SROI); (II) modelli a cruscotto, che intercettano una matrice ampia di indicatori, spesso ad integrazione dei modelli precedenti, anche grazie all'utilizzo di tecniche dialogiche per far convergere in modo equilibrato i contributi di tutti gli *stakeholder* verso la proposizione degli *outcome* e *impact* desiderati; (III) quelli di natura processuale, focalizzati con elevato dettaglio sullo sviluppo del processo e sulla formazione di catene di valore.

L'approccio teorico proposto getta inoltre una griglia interpretativa dei modelli e strumenti di analisi approcciati nei tre casi studio.

La finalità del tavolo di lavoro condiviso nell'ambito di Urbanpromo a partire dal 2015 rappresenta poi un passo ulteriore per la predisposizione di un *toolkit* comune da cui attingere metriche per la calibrazione *ex ante*, il monitoraggio *on going* e la verifica *ex post* delle *performance* di impatto sociale degli interventi.

2.2 Gli approcci delle FOB al tema dell'impatto sociale

2.2.1 Modelli di misura sintetici

Di derivazione positivista, i modelli di valutazione di questo tipo mirano a quantificare in una logica diretta *if-then* la relazione tra *input* e *output*. Il valore finanziario prodotto accompagna e detta le metriche del valore sociale, che viene monetizzato. Derivano da questo approccio modelli quali la *Cost Benefit Analysis*-CBA, i *Randomized Controlled Trials* - RCT (analisi controfattuali dei risultati in relazione allo scenario senza progetto) e, naturalmente, lo SROI, metodo monocriteriale-economico (Arena *et al.*, 2015; Nicholls, 2015).

Quest'ultimo è generalmente preferito per facilitare il confronto tra alternative progettuali nell'ambito di Partenariati Pubblico-Privati PPP (per accompagnare processi decisionali previsionali o valutativi) ed è diffusamente usato per l'efficacia che le astrazioni numeriche hanno nel facilitare la formulazione di giudizi di convenienza (Nicholls, 2015).

In particolare la procedura di calcolo dello SROI prevede la valutazione in termini monetari dei costi, dei benefici e delle conseguenze di un'attività, accompagnata da un resoconto degli effetti del progetto secondo alcuni principi che, ad esempio secondo Zamagni *et al.* (2016) e la Human Foundation (2016)¹⁵, possono sintetizzarsi nei seguenti:

- coinvolgimento degli *stakeholder*;
- misurazione dei cambiamenti positivi e negativi;

¹⁵ Human Foundation, www.humanfoundation.org.

- valutazione degli aspetti considerati con opportuni strumenti;
- misurazione delle componenti materiali;
- non sovrastimare gli *outcome*;
- mantenere livelli di trasparenza adeguata nella misurazione;
- verificare il risultato includendo anche terze parti.

Rispetto ai 4 rischi o effetti controfattuali (identificati da Nicholls) che possono prodursi da una mancata *governance* multi-obiettivo e multi-*stakeholder* – e già introdotti al paragrafo 2.1 nell'argomentare la solidità degli approcci oggi utilizzati per la valutazione degli impatti sociali¹⁶ – i modelli di misura sintetici-positivisti, sempre secondo Nicholls, sono considerati interessanti per la loro capacità di facilitare la formazione del consenso tra decisori pubblici e privati, rendendo più operative le scelte di investimento. Tra le maggiori criticità l'autore sottolinea, – in linea ad esempio con Montesi (2017) – il limite di obiettività dei risultati, che potrebbe rivelarsi apparente. Il rischio, che è fortemente legato all'attenzione di non sovrastimare gli *outcome*, è associato da Nicholls, Zamagni *et al.*, e Montesi al fatto che le astrazioni numeriche sembrano spesso fornire certezze e oggettività alla valutazione, soprattutto quando i risultati a cui si perviene sono incoraggianti. Se ne deduce, pertanto, di raccomandare di mantenere un atteggiamento cautelativo per non sbilanciare il risultato della contabilizzazione dell'impatto.

2.2.2 Modelli a cruscotto - multicriteriali

Questa seconda famiglia di modelli, di tipo olistico e misto, esprime una maggiore utilità quando tutta la filiera *funder-fundee* è coinvolta con elevato grado di partecipazione nel progetto. Diversamente dai primi, che come detto, facilitano il confronto all'interno di PPP, e del terzo gruppo (modelli di natura processuale, che incentrandosi su metriche e variabili tendenzialmente di natura qualitativa, permettono di controllare il buon esito dell'intero processo), i modelli a cruscotto, seppur complessi, forniscono un valido supporto in interventi che ambiscono a imprimere forti impatti esterni al progetto. Richiamando quanto sostiene il *network* globale di imprenditoria sociale Ashoka (2016), è possibile, a partire da piccoli cambiamenti nel breve periodo, generare ripercussioni attraverso i sistemi esistenti, comportando cambiamenti significativi di lungo periodo¹⁷. In questa seconda categoria di strumenti una gran-

¹⁶ I 4 rischi o effetti controfattuali sono quelli riportati al sottoparagrafo 2.1: 1) blocco degli investimenti; 2) negazione del consenso da parte degli attori pubblici; 3) scarsa propensione alla comunicazione/pianificazione; 4) asimmetrie di potere tra gli attori che possono generare una iniqua negoziazione degli interessi in competizione.

¹⁷ Ashoka Italia ha espresso in questi termini il valore aggiunto derivante da investimenti nel settore del *social impact investing* in occasione di un recente contributo al convegno "La finanza per l'in-

de attenzione è riconosciuta all'attività di gestione, dove, come evidenziano Arena *et al.* (2015), sono riconosciute importanti le azioni di *training*, *communication*, *knowledge* e *management* condivise dall'ecosistema degli *stakeholder*. Questo modello si presta ad integrare metriche di diversa natura, compresi risultati da analisi sintetiche del tipo SROI.

In questo caso, pertanto, sembra emergere maggiore utilità d'impiego per contrastare eventuali asimmetrie di interessi in competizione, favorendo la *compliance* tra investitori, promotori, la comunità insediata, i gestori e, non ultimo, l'ente pubblico locale.

2.2.3 Modelli di natura processuale

I modelli di natura processuale si focalizzano sul processo di produzione del prodotto-servizio sociale attraverso un'analisi di *social business performance* considerate rappresentative. Originano da analisi sviluppate intorno agli anni '90 per la misurazione di aspetti economici (soprattutto di natura ambientale). La logica su cui si basano è quella che deriva in modo diretto dalla segmentazione causale-lineare *input-action-output-outcome-impact*. La struttura di questi modelli è generalmente volta a catturare le catene di impatto prodotte da un intervento (Clark *et al.*, 2014). Questa famiglia di modelli si ispira alla teoria del cambiamento, fortemente mirata a comprendere se, e come, le *action* producono *output*. L'impostazione offre elevata compatibilità con la già citata biblioteca di indicatori GIIN – *Global Impact Investing Network*, sviluppata in ambito IRIS-*Impact Reporting Standard & Investment*¹⁸. La teoria del cambiamento, nota in letteratura internazionale come *theory of change* (Zand e Soresen, 2012; Epstein e Yuthas, 2014), permette di essere interpretata in modo discretamente flessibile, lasciando a chi valuta la possibilità di approfondire performance economiche, sociali e ambientali. Da un punto di vista operativo la metodologia può concretizzarsi nella predisposizione di mappature dei processi e delle reti. Oltre alla teoria del cambiamento si ricordano inoltre la metodologia MIAA – *Methodology for Impact Analysis and Assessment*, ampiamente trattata ad esempio da Hornsby (2012) e la SIA-Social Impact Assessment (Kroeger e Weber, 2014). Si tratta nel primo caso di identificare un massimo di tre indicatori prioritari connessi a tre risultati chiave pre-identificati dall'ente principale interessato alla misurazione; il secondo approccio (SIA) è invece un modello aperto ai diversi *stakeholder* rispetto ai quali possono essere identificati indicatori di *performance* chiave, allineati alla *mission* degli attori coinvolti, similmente alle EIA-Environmental Impact Assessment (Becker, 2001; Vanclay, 2015).

novazione sociale: modelli di intervento, strumenti ed operatori" svoltosi a Torino il 10 ottobre 2016, all'interno dell'intervento intitolato "L'imprenditoria sociale che punta a cambiare interi sistemi: Ashoka e la sua rete globale di innovatori".

¹⁸ Impact Reporting Standard & Investment (IRIS), www.iris.thegiin.org.

Da un punto di vista operativo le diverse metodologie riferite ai modelli processuali tendono a facilitare la comunicabilità dei risultati tra *stakeholder* quali *decision maker*, *grant maker*, *contractor* (Arena et al., 2015), dunque soggetti anche non necessariamente esperti nel settore delle *performance sociali*.

Si rivela pertanto decisivo il contributo applicativo di metodologie maturate nel campo delle scienze sociali e relazionali, materie per le quali si ricorda che in Italia, negli anni '80-'90, i contributi scientifici sono stati numerosi, soprattutto a partire dalle teorie relazionali di Donati (1983).

3. DIVERSI APPROCCI VALUTATIVI IN TRE CASI STUDIO ITALIANI

FCRT, FHS e CSP hanno avviato da oltre un decennio alcune sperimentazioni di *social housing*.

Si riportano a seguire gli approfondimenti dedicati ai tre casi studio (3.1, 3.2, 3.3).

3.1 Il calcolo dello SROI per il Residence Hotel Sharing (TO) - Fondazione CRT

Il progetto di via Ivrea 24 a Torino, denominato "Residence Hotel Sharing", la cui attività è stata inaugurata nel 2011, è il primo tra i più importanti esempi di *housing sociale* temporaneo in Italia dedicato a famiglie e *single*. La struttura, che si sviluppa su 10.000 mq, offre 122 appartamenti (23 riservati al Comune di Torino e 30 utilizzabili a richiesta), 58 camere hotel e 470 posti letto (Fig. 1).

L'edificio, un ex immobile delle Poste Italiane, sito nella periferia nord di Torino, è caratterizzato da spiccati obiettivi di efficienza energetica e basso impatto ambientale, ed è in grado di offrire affitti temporanei in città a costi calmierati¹⁹.

L'investimento iniziale è stato reso possibile dall'impegno di FCRT, per il tramite della Fondazione Sviluppo e Crescita. La gestione è invece a cura di Sharing Srl, società cooperativa sociale di rilievo nazionale nel settore del turismo sociale.

L'idea progettuale si è concretizzata anche grazie alla preziosa collaborazione con la Città di Torino. La realizzazione ha infatti seguito un modello di PPP attraverso l'emissione di un bando di gara a cui è seguita la stipula di una Convenzione tra il Comune e il soggetto gestore, modalità collaborativa che oggi costituisce una significativa *best practice*.

Nel 2012 l'immobile è stato poi acquisito dal Fondo Piemonte C.A.S.E. (Costruzioni Abitazioni Sociali Ecosostenibili), fondo immobiliare chiuso gestito da REAM Sgr Spa²⁰ e partecipato da CDP Investimenti Sgr per conto del FIA-Fondo Investimenti per l'Abitare.

¹⁹ Sharing Srl, www.sharing.to.it.

²⁰ Real Estate Asset Management Sgr (REAM), www.reamsgr.it.



Figura 1 - I numeri dell'intervento Sharing Torino e vista dell'edificio

L'elevata complessità dell'investimento e la necessità sia da parte del gestore Sharing sia della proprietà (Fondo Immobiliare C.A.S.E.) di ricomprendere i risultati relativi all'attività dell'immobile all'interno dei loro bilanci generali, hanno portato alla convenienza di valutare il ritorno sociale dell'investimento, quantificandone gli impatti attraverso un modello SROI. Il modello SROI, che come noto richiede di contabilizzare il valore dell'impatto per ogni anno dell'orizzonte temporale di calcolo, tiene conto, per allineare i flussi economici al momento attuale, di un opportuno tasso di sconto.

Con la formula dello SROI [1] per il caso studio specifico è stato valutato l'impatto attualizzato dei primi tre anni dell'intervento, in coerenza con lo scopo della stima, strumentale alla *exit strategy* dell'attività di Sharing Ivrea 24 (programmata nel layout iniziale di progetto)²¹.

$$Val. attuale = [V1/(1+r)^1] + [V2/(1+r)^2] + [V3/(1+r)^3] \quad (1)$$

²¹ Si specifica che la decisione di proiettare sul lungo periodo i risultati dello SROI sarebbe stata discutibile per varie ragioni legate al settore SH e al contesto in cui l'intervento è calato. Innanzitutto 10 anni fa il social housing era considerato in Italia un settore decisamente pionieristico, soggetto (tutt'ora) a mutevoli normative, diversità di interpretazioni sia politiche sia sul modello abitativo. La discrezionalità di interpretazione di *imput* di calcolo e di risultato sarebbe stata poco definibile. A questo si deve aggiungere che il caso specifico di Ivrea 24 racchiude in sé diverse complessità. Come ricordato nel testo, inoltre, la *exit strategy* della società veicolo Sharing Ivrea 24 era operazione già programmata (e possibile nella cornice giuridico-normativa). La *exit strategy* già prevedeva l'alienazione a favore di una società immobiliare quotata sul mercato azionario che avesse una *social human purpose*. Tale decisione era stata concordata anche insieme al Comune di Torino, titolare degli interessi pubblici, e allineata anche a quanto definito dal Piano Regolatore.

Dove

- VI1, VI2, VI3 = valore dell'impatto sociale all'anno 1, 2 e 3;
- r = saggio di sconto.

Tale metodo di valutazione, come già indicato nel paragrafo 2, consente di approfondire determinati aspetti di costo e di bilancio *in itinere* utili soprattutto per investitori (FCRT e la proprietà) e la Città di Torino. Trattandosi di un modello monocriteriale-economico il metodo è volto a restituire un risultato sintetico. Da un punto di vista operativo lo SROI ha permesso di identificare il Valore Attuale Netto di progetto, rapportato al capitale investito, tenendo conto, nei flussi monetari che si sono succeduti nell'arco temporale analizzato (2012-2014, in particolare), il valore monetario dei costi e dei benefici sociali, intesi come *input* e *outcome*. Si evidenzia, pertanto, che, tale studio, non esprime il rendimento lungo tutto il *ciclo di vita* atteso dell'investimento, in quanto è stato circoscritto agli anni di gestione effettiva rispetto al momento della stima.

Considerando la scelta del metodo rispetto allo scopo della valutazione, molto incentrata sulla rendicontazione tra *stakeholder* istituzionali in PPP, lo SROI facilita soprattutto la comunicabilità dei risultati per la formulazione di un consenso operativo. Gli svantaggi, come indicato in precedenza e come confermato dall'esperienza di FCRT, riguardano principalmente la difficoltà a monetizzare determinate variabili (soprattutto riferite agli *outcome*) che rappresentano esternalità (si pensi, ad esempio, al miglioramento indotto dalla struttura sulla qualità urbana del quartiere e all'insorgere di ulteriori episodi di riqualificazione).

In particolare lo SROI, calcolato sulla base dei primi tre anni di attività a regime, ha espresso un risultato pari a 6,1% sul *benchmark* "residence"²². Tale risultato è stato raggiunto sulla base della definizione di un gruppo di *stakeholder* ritenuti "rilevanti" e di *input* selezionati, come riportato nel dettaglio della Tabella 1.

Pur essendo difficile da quantificare, tanto più nel caso specifico di Ivrea 24, che si distingue per il carattere temporaneo dei soggiorni, il fattore di mix sociale è quello che maggiormente contribuisce alla riuscita effettiva del progetto, ed anche al suo equilibrio economico.

Per quanto riguarda il procedimento seguito utilizzando il metodo SROI si segnala inoltre che:

- tutti i dati sono stati aggiornati utilizzando i tassi annuali del BTP decennale al 2014 su base mensile (mediamente attorno al 2,35%)²³;

²² A titolo di completezza si segnala che è stato calcolato anche un secondo SROI sulla base di un *benchmark* caratterizzato dal ricorso ad affitti temporanei, la cui confrontabilità si è rivelata più difficile. Il rendimento SROI rispetto al *benchmark* "RESIDENCE" pari a 6,2% è risultato più alto, pari a 9,8%.

²³ Tale scelta "istituzionale" è stata intrapresa considerando l'orizzonte temporale decennale come "massimo applicabile" da un punto di vista pratico. I tassi annuali BTP nel 2014 erano piuttosto volatili e lo *spread* non particolarmente stabile.

- il *benchmark* relativo al trattamento alternativo di mercato di tipo *residence* è stato fornito in dettaglio da Sharing Srl. Per il trattamento alternativo degli studenti sono stati esaminati i tariffari dei diversi *residence* universitari torinesi;
- il tasso di disoccupazione giovanile del quartiere è di circa il 70%. Ai giovani effettivamente assunti è stata attribuita una probabilità alternativa di occupazione del 40% all'anno; ai giovani in *stage* è attribuibile una riduzione del 10% della probabilità di essere disoccupati;
- per il trattamento alternativo di mercato basato sull'affitto di appartamenti si è fatto riferimento ai dati dell'Osservatorio Immobiliare del Comune di Torino per le microzone interessate. Per rendere inizialmente comparabile l'affitto puro alle condizioni offerte da Sharing si è effettuata una rivalutazione complessiva pari a circa il 25-30%;
- gli effetti di rivalutazione del patrimonio immobiliare locale sono stati calcolati sulla base di 15 compravendite in tre anni di alloggi di 55 mq, supponendo che tali alloggi avrebbero segnato un prezzo parametrico pari al minimo espresso dall'Agenzia delle Entrate – Osservatorio mercato Immobiliare, senza Sharing (e invece pari al 50% dello scarto tra il valore minimo e medio della microzona grazie al recupero intervenuto).

3.2 La valutazione dialogica dello *shared value* per la Residenza Temporanea Luoghi Comuni Porta Palazzo (TO) - Programma Housing della Fondazione CSP di Torino

Il progetto della residenza temporanea (RT) "Luoghi Comuni-Porta Palazzo" di Torino è stata realizzata tra il 2009 e il 2013 attraverso finanziamento diretto della CSP riqualificando integralmente un immobile storico da tempo non utilizzato che affaccia su Piazza della Repubblica (nel cuore del quartiere Porta Palazzo) a Torino²⁴.

La sfida che questo intervento di *social housing* si è proposto di cogliere non è riconducibile semplicemente alla realizzazione di un certo numero di alloggi, ma ha presupposto la capacità di trovare l'equilibrio tra elementi di solidarietà, inclusione sociale, diritto alla casa e rivitalizzazione del contesto immobiliare, con l'obiettivo prioritario di creare nuove modalità integrate di intervento di carattere abitativo, urbanistico, sociale e occupazionale, capaci di riqualificare non solo gli edifici del quartiere, ma la qualità stessa della vita.

La decisione di realizzare la residenza nella zona di Porta Palazzo è stata una scelta misurata: è un quartiere contraddistinto da problemi di degrado urbano e tensioni sociali, una zona con un alto tasso d'immigrazione proveniente

²⁴ Il progetto, firmato dallo "Studio Fagnoni & Associati" di Firenze, ha previsto diversi tipi di intervento, dalla ristrutturazione al consolidamento strutturale.

Tabella 1 - Impatti sociali inclusi ed esclusi nel calcolo dello SROI

Stakeholder	Impatti sociali inclusi	Valore	Impatti esclusi*
Famiglie e single residenti (escluso turismo di passaggio)	Risparmio rispetto al costo delle stesse prestazioni offerte da Sharing acquistate sul mercato dei residence. Esclusi dal calcolo gli ospiti di puro turismo.	450.547 €	Impatto nozionale del risparmio rispetto al costo se avessero utilizzato appartamenti privati in affitto alle stesse condizioni generali e di qualità edilizia/abitativa offerte da Sharing.
	Risparmio rispetto al costo se avessero utilizzato appartamenti privati in affitto alle stesse condizioni generali e di qualità edilizia/abitativa offerte da Sharing.	1.232.656 €	
Clienti servizi via Ivrea 24 (residenti e non)	Impatto calcolato sulla base del fatturato dei servizi collaterali – bar, ristorante interno, lavanderia, bike sharing – incrementato del 15% per tenere conto del miglioramento rispetto alle prestazioni offerte localmente.	77.901 €	Attività proposte a titolo gratuito: doposcuola, counselling familiare, animazione pomeridiana dei ragazzi (in parte compensate dal markup su quelle commerciali).
Comunità locale	Impatto diretto calcolato sulla base dei posti di lavoro creati e coperti da residenti e delle relative retribuzioni.	426.781 €	Trascinamento occupazionale connesso agli stage proposti nel periodo di costruzione dell'edificio alla comunità giovanile locale.
	Neutralizzazione per tenere conto della probabilità che gli assunti avrebbero comunque potuto trovare lavoro altrove, calcolata sulla base del tasso di disoccupazione giovanile locale adattato al gruppo prescelto.	-141.816 €	Stima puntuale degli effetti secondari sulle attività di animazione sociale presenti nella zona, e in certa misura rese possibili dal coinvolgimento a vario titolo dei residenti.
	Effetto nozionale di rivalutazione sul patrimonio immobiliare circostante effettivamente posto sul mercato legato al recupero e rivalutazione di un edificio in abbandono e degrado.	137.500 €	Sono stati considerati marginali gli effetti sulle attività commerciali del quartiere a causa della presenza del centro commerciale "Auchan" e del carattere temporaneo delle residenze.
Città di Torino (settore welfare abitativo)	Impatto calcolato sulla base del minor costo per il Comune derivante dalla Convenzione con Ivrea 24 per alloggiamenti di emergenza abitativa.	263.615 €	Effetti secondari derivanti dal trasferimento di fatto a carico dei gestori di attività di mediazione socio-culturale e dei relativi minori costi a carico dell'ente locale**
Sharing Srl (gestore sociale)	Impatto diretto calcolato sulla base della contabilità industriale specifica di Ivrea 24: - parte rilevante del passivo generato nel 2014 dal ridotto impiego in Convenzione della struttura; - nel 2014 ridotte anche le entrate da turismo, a causa di uno spostamento verso il 2015 di prenotazioni e programmi di viaggio.	-191.716 €	-
Fondo immobiliare C.A.S.E. (proprietà)	Impatto diretto calcolato sulla base della contabilità industriale specifica di Ivrea 24 e del margine operativo emergente.	418.504 €	-
	L'investimento iniziale di acquisto della struttura***.	15.600.000 €	-

* La colonna riporta in corsivo gli impatti che non è stato possibile quantificare al momento della valutazione, a differenza degli altri impatti, esclusi in quanto incoerenti con gli obiettivi SROI definiti ex ante.

** Per il 2014 la stima dell'impatto è risultata particolarmente difficile a causa di turbolenze quali:

- la concentrazione su Sharing di famiglie particolarmente numerose;
- l'allungamento della durata dei soggiorni in struttura (quasi raddoppiato);
- l'interazione con il funzionamento dell'agenzia territoriale ATER (ex IACP) è risultata particolarmente difficile a regime e per i probabili effetti secondari derivanti dall'iniziativa Fondo Anti-Sfratti.

*** Per semplicità quest'ultima cifra è stata considerata come rappresentativa dell'investimento iniziale, prescindendo dal fatto che esso in realtà data al 2009 ed è da porre in capo alla Società Ivrea 24 Srl (FCRT 90%, Fondazione Oltre 9.9%, Cooperativa DOC 0,1%) che ha investito in tutto con una exit nel 2012 effettuata al prezzo pagato dall'attuale proprietà.

prima dal sud Italia e, più di recente, dall'estero, dove la convivenza tra diverse popolazioni su questo territorio è stata ed è ancora in parte fonte di attriti, ma ha anche contribuito a creare un ambiente multiculturale, creativo e ricco in termini di storie, tradizioni e spazi attrattivi.



Figura 2 - Ambientazione interna (spazi comuni) ed esterna (lato cortile/ingresso su via Priocca) della Residenza Temporanea Luoghi Comuni Porta Palazzo

In questo contesto, la RT è stata pensata per divenire una nuova polarità per il quartiere e un ulteriore nodo del territorio capace di interagire con la rete dei soggetti che lo animano, proseguendo e rafforzando il coinvolgimento della Compagnia di San Paolo nelle attività promosse dalle istituzioni cittadine e dal privato sociale in quest'area.

Il progetto della RT rappresenta pertanto un intervento sperimentale sia dal punto di vista tecnico che sociale a beneficio non solo degli inquilini, ma anche dell'intera comunità. La sfida di questo lavoro è stata partire dal recupero edilizio per arrivare alla rigenerazione del contesto urbano, attraverso il coinvolgimento di diversi attori e notevoli investimenti. Un'azione che ha puntato alla riqualificazione ambientale e alla vivibilità, riconsiderando la qualità dell'abitare attraverso un sistema di servizi e di relazioni attive fra ambiente e abitanti (Fagnoni, 2013).

Il *concept* del progetto si basa su alcune idee progettuali,

finalizzate sia ad aprire l'edificio verso lo spazio pubblico (a partire dalla scelta di dare accesso all'immobile attraverso l'apertura del cortile sulla via Priocca), sia a dotare la struttura di impianti termici efficienti e sistemi fotovoltaici per la produzione di energia elettrica (Ingaramo, 2014).

La RT si rivolge alla popolazione in *stress* abitativo, a personale in formazione e a lavoratori fuori sede, *city user*, visitatori occasionali e alla popolazione in emergenza abitativa. In particolare questa residenza temporanea è destinata ad ospitare principalmente *single* e coppie senza figli, per un periodo massimo di 18 mesi.

L'edificio di Porta Palazzo (Fig. 2) è di proprietà della Città di Torino ed è stato concesso, nel novembre del 2008 attraverso un bando, in comodato d'uso gratuito per trent'anni all'Ufficio Pio, ente strumentale di CSP²⁵.

La RT combina funzioni diverse su una superficie di circa 2.250 mq di slp. Esse riguardano: spazi abitativi per 27 alloggi (13 monocalci e 14 bilocali), 3 unità commerciali, un ristorante (140 mq) e uno spazio polivalente (200 mq) per lo svolgimento di attività culturali riferite al territorio, nonché una lavanderia/stireria e altri servizi comuni.

Da quanto detto emerge chiaramente come l'ampio gruppo di *stakeholder* abbia dedicato grande attenzione agli aspetti che impattano nella fase gestionale, nel delicato equilibrio del *turnover* degli abitanti, nel rapporto tra edificio e spazio urbano di contesto (Ingaramo, 2014), mirando a contribuire alla diffusione di cultura abitativa solidale e sostenibile (Programma Housing, 2013).

Si comprende pertanto come, rispetto alla portata degli obiettivi, la Fondazione abbia riconosciuto come interlocutori chiave il gestore sociale e gli utenti, posizionando la sua misurazione degli impatti su un piano quali-quantitativo e approcciando il confronto tra gli interlocutori chiave in modalità dialogica, per la condivisione di un forte valore sociale di processo, il "sine qua non" poter ottenere impatti sociali positivi.

In sintesi gli aspetti che il Programma Housing ha ritenuto di poter valorizzare comprendono:

- le componenti «non standardizzabili» del processo, in un'ottica multicriteriale (qualitativa e quantitativa) centrata sul ruolo del gestore;
- le relazioni dell'ampio partenariato degli *stakeholder*;
- l'attrattività, competitività e sostenibilità urbana dell'intervento;
- gli aspetti sociali oltre a quelli economici.

Da un punto di vista operativo il PH ha assunto all'interno del processo tutti gli *stakeholder* rilevanti (diretti ed indiretti) attraverso diverse modalità di gestione, ascolto e confron-

²⁵ L'Ufficio Pio è un'organizzazione storica con sede a Torino che, in *partnership* con la Compagnia di San Paolo, offre servizi integrati alle persone e famiglie in situazione di vulnerabilità o disagio sociale ed economico nell'area metropolitana torinese. Per approfondimenti: www.ufficiopio.it.

to. I *focus group* rappresentano i nodi di un percorso in cui sono svolte interviste *ex ante* ed *ex post* (*customer satisfaction*) al residente, ai gestori delle attività commerciali connesse alla RT, ed è stato ampliato il monitoraggio degli impatti sociali anche ad altri soggetti del territorio. A questo lavoro si è inoltre affiancato l'impegno di redigere *Report* di monitoraggio annuali sull'attività della residenza (Fig. 3).

Per individuare le metriche "condivisibili" il gruppo di lavoro ha analizzato le variabili monitorate nei questionari, interviste, *customer satisfaction*, ecc, pervenendo a selezionare, per *stakeholder* di riferimento, indicatori e indici che potessero "spiegare" le azioni e il loro impatto, in aderenza agli obiettivi preposti.

In questo lavoro un contributo decisivo è stato fornito dall'insieme delle cooperative sociali che gestiscono la residenza²⁶, in quanto molti degli impatti che esprimono nel tempo il successo dell'operazione sono fortemente connessi alla capacità di generare un clima collaborativo e aperto tra gli utenti finali, gli erogatori dei servizi offerti e i residenti del quartiere.

Per comprendere la complessità di elementi che il PH ha tenuto in considerazione come obiettivi di successo dell'operazione si rimanda alla Figura 5, relativa agli ambiti di impatto.

Attraverso la rilevazione di indicatori/variabili connessi a *stakeholder* diretti e indiretti, azioni da espletare e obiettivi da raggiungere (la cui verifica è, come detto, demandata a opportuni monitoraggi) è stato costruito un "cruscotto" di 5 ambiti di impatto:

1. coesione sociale e cittadinanza consapevole: va nella direzione di accrescere autonomia e competenza nel percorso di *empowerment* del residente verso l'orientamento dei servizi, alla ricerca del lavoro e a favore della sua autonomia, compresa quella abitativa;
2. coesione territoriale e comunità locale: mira a intercettare segnali di miglioramento della qualità della vita del quartiere (ad es. nuovi servizi messi a disposizione nell'area di riferimento o attivazione di GAC-Gruppi di Acquisto Collettivo, aperti ai residenti e al quartiere);
3. *housing affordability*: verifica la capacità dell'iniziativa di *social housing* di rispondere a esigenze diverse della popolazione, sia in termini economici (ovvero di disponibilità economica, intercettando fasce di canoni/redditi diversi) sia di tipologie residenziali (alloggi) che rispondano in modo ottimale alle molteplici esigenze delle persone nelle differenti fasi del loro ciclo di vita (studenti, *single*, coppie, famiglie, anziani, ecc.);
4. partecipazione e comunicazione: analizza la capacità del progetto nel promuovere effettivamente una nuova cultura abitativa e sensibilizzare la sostenibilità ambientale;
5. riqualificazione urbana: individua quegli aspetti che testimoniano l'avvenuta connessione di un rapporto sta-

²⁶ La residenza è attualmente gestita dalle cooperative sociali Esserci, Kairòs Casa, Accomazzi.

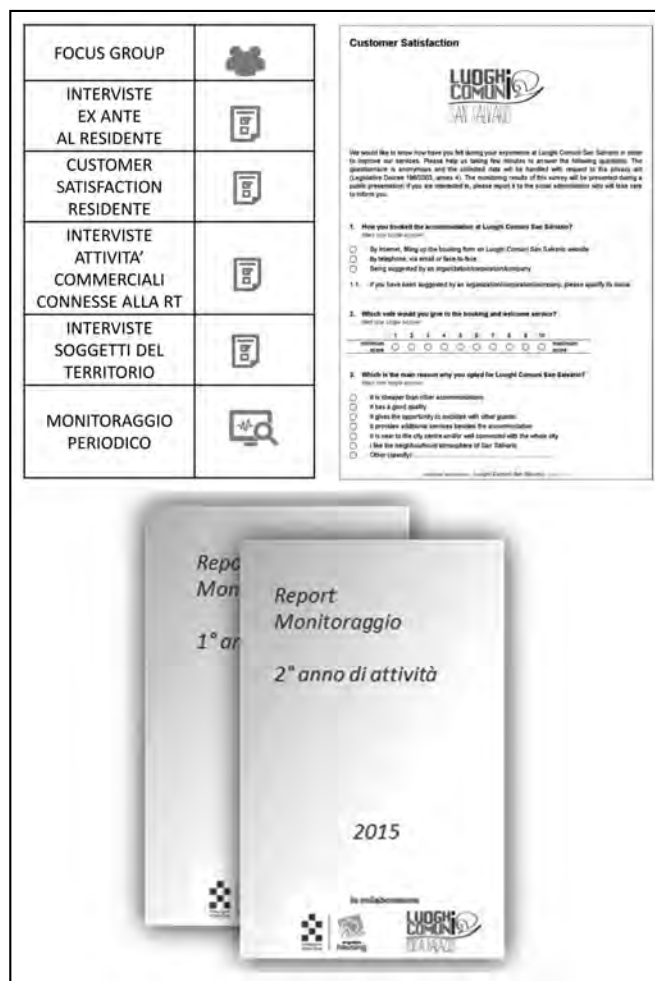


Figura 3 - Gli strumenti della valutazione



Figura 4 - Il processo di selezione e definizione delle metriche di valutazione

bile tra il progetto di *social housing* e il quartiere, dimostrando che la residenza rappresenta una realtà qualificante anche in termini di maggiore sicurezza percepita dagli abitanti.

Secondo il *framework* sintetico teorico condiviso dagli autori il modello di valutazione del PH ricade nella fami-



Figura 5 - Gli ambiti di impatto

glia dei *dashboard* (cruscotti), soprattutto per il tentativo di individuare più dimensioni di analisi; economica, sociale e ambientale.

A titolo esemplificativo, anche perché si tratta di un lavoro

in progress, si mostrano nello specifico alcune preliminari misurazioni *on going* utili alla verifica degli impatti a breve termine.

Il primo caso riguarda l'ambito della "Coesione sociale e cittadinanza consapevole". Come si osserva in Tabella 2 l'ambito è rappresentativo del raggiungimento di autonomia e competenze da parte dei residenti (derivato da un insieme di rilevazioni da monitoraggio periodico e interviste dirette ai residenti sull'attività di accompagnamento del gestore sociale, sia di tipo qualitativo che quantitativo). Una delle variabili più significative è identificabile nell'aspetto di "stress abitativo in uscita verso nuove soluzioni", che esprime la capacità delle persone di subentrare nel libero mercato, o, in caso negativo, il rientro della persona nel nucleo familiare originario. Sempre con riferimento alla Tabella 2, rispetto ai casi monitorati tra il 2014 e il 2015, si può osservare che vi è stato un miglioramento tendenziale, ma è ancora *in progress* la monetizzazione (eventuale) del risparmio in termini di ammortizzatori sociali pubblici.

Il secondo esempio è invece relativo all'ambito di impatto "Partecipazione e comunicazione", che focalizza l'attenzione sugli aspetti di diffusione di cultura abitativa solidale e sostenibile (Tab. 3). In questo caso l'impatto è stato associato ai soli *stakeholder* diretti (i residenti) e sono stati rilevati attraverso monitoraggio periodico i numeri di coabitazioni richieste per i primi due anni di attività della struttura.

Tabella 2 - Ambito di impatto "Coesione sociale e cittadinanza consapevole": alcune variabili chiave

Obiettivo	Azione	Stakeholder		Indicatore/variabile				
		Diretti (residenti)	Indiretti (collettività)	Denominazione	Valore 2014	Valore 2015		
Accrescere autonomia e competenza	Sostegno alla ricerca di nuove soluzioni abitative	✓	✓	N° ore di accompagnamento			...	105
				Risparmio in termini di ammortizzatori sociali		
				Stress abitativo in uscita verso nuove soluzioni	Rete personale	3	5	
					Housing sociale	0	6	
					ERP	3	0	
					Convenzionata	3	4	
					Res. universitarie	2	0	
Libero mercato	7	9						
Rientro in famiglia	3	0						

Tabella 3 - Ambito di impatto "Partecipazione e comunicazione": alcune variabili chiave

Obiettivo	Azione	Stakeholder		Indicatore/variabile				
		Diretti (residenti)	Indiretti (collettività)	Denominazione	Valore 2014	Valore 2015		
Contributo al cambiamento della cultura abitativa	Sperimentazione di coabitazioni	✓		N° di coabitazioni richieste			29	5
				N° di coabitazioni soddisfatte			6 (15 persone)	1 (2 persone)

Il terzo caso che si ritiene utile presentare è invece relativo all'ambito "Riqualificazione urbana" (Tab. 4) con riferimento alla connessione funzionale della residenza con il quartiere di Porta Palazzo. Per questo aspetto si è deciso di misurare il numero di enti richiedenti spazi per l'offerta di attività (a favore dei residenti e della collettività) così come di registrare il numero di eventi e il relativo numero di partecipanti.

3.3 La teoria del cambiamento, Borgo Sostenibile Figino (MI) – Fondazione Housing Sociale di Milano

Il progetto di *social housing* "Borgo Sostenibile" nasce all'ambito del FIL – Fondo Immobiliare Lombardia (già Fondo Abitare Sociale 1), primo fondo etico avviato nel 2006 su iniziativa di Fondazione Cariplo e Fondazione Housing sociale di Milano. Situato presso il quartiere di Figino a nord-ovest di Milano (Zona 7) in corrispondenza dei comuni di Pero, Rho e Settimo Milanese e la direttrice del polo fieristico di Rho - Pero, il quartiere di Figino è caratterizzato da una marcata identità territoriale, isolato però da ampie aree verdi non edificate. Le importanti infrastrutture viabilistiche che circondano Figino presentano il vantaggio di rendere il quartiere facilmente accessibile con mezzi di trasporto pubblico individuale o privato. Allo stesso tempo, tuttavia, le infrastrutture generano forti criticità sia interne all'abitato, a causa dell'intenso traffico di attraversamento che si riversa sull'impianto viabilistico locale, sia ai margini, in quanto l'accessibilità favorisce la presenza di fenomeni di degrado e di illegalità. La co-progettazione ha manifestato fin da subito obiettivi di rigenerazione del tessuto locale urbano e di quello relazionale. Il *concept* tecnico ed il progetto di creazione di comunità sono stati pensati per favorire scambi tra intervento e quartiere e sviluppo di sinergie tra i vari *stakeholder*. Nel complesso l'intervento è costituito da 321 alloggi di cui:

- 172 in locazione a canone moderato e convenzionato;
- 112 in locazione con patto di futura vendita;
- 37 in locazione a canone sociale;
- 20 unità a servizi residenziali;
- 10 unità di *co-housing* per anziani.

L'intervento ospita un totale di 8 spazi comuni (ufficio del gestore sociale, *living room*, lavanderia, tredicesimo pia-

no, 4 depositi e magazzini di diverse metrature) e 3 servizi aperti al quartiere di cui:

- la sede della Cooperativa CBM²⁷, che promuove una cultura di tutela dell'infanzia attraverso attività di promozione del benessere, clinica, trattamento, formazione ed educazione;
- il Borgo Assistito di struttura assistenziale a servizio del quartiere in grado di ospitare anziani autosufficienti e un centro di servizi di promozione del benessere rivolto alle famiglie;
- un locale ancora da assegnare.

Al piano terra sono ospitati 11 spazi commerciali di diversa metratura da destinare ad attività commerciali *on demand*. Il progetto è pensato per accogliere in particolar modo nuclei familiari ed anziani soli a cui si rivolge principalmente il progetto del Borgo Assistito. I lavori di costruzione sono iniziati nel dicembre 2012, il percorso di comunità è iniziato a gennaio 2015 ed il primo trasloco è avvenuto nel mese di giugno 2015.



Figura 6 - Render del progetto Borgo Sostenibile Figino

Il tratto distintivo delle operazioni di *housing* sociale promosse dalla Fondazione risiede nel percorso di accompagnamento che viene messo in campo durante i primi due

²⁷ Cooperativa Centro per il Bambino Maltrattato, (Coop. CBM), www.cbmitalia.org.

Tabella 4 - Ambito di impatto "Riqualificazione urbana": alcune variabili chiave

Obiettivo	Azione	Stakeholder		Indicatore/variabile			
		Diretti (residenti)	Indiretti (collettività)	Denominazione	Valore 2014	Valore 2015	
Connessione RT - Quartiere	Maggiore offerta di spazi comuni (aprire gli spazi al quartiere)	✓	✓	N° enti richiedenti			
				Utilizzo in partnership con soggetti del territorio	N° partecipanti agli eventi	12	14
					N° eventi	840	3.675
				N° eventi	7	16	

anni di avvio dell'intervento. Tale percorso di accompagnamento ha l'obiettivo di consolidare la comunità degli abitanti affinché siano essi stessi artefici della gestione di servizi e di spazi condivisi destinati ad attività aperte anche al quartiere di riferimento. Lo *start up* di comunità si articola in una serie di attività in grado di sostenere la creazione, la sperimentazione ed il "consumo" di beni di natura relazionale che quotidianamente sostengono la vita della comunità dei residenti. Seppur il modello proposto dalla Fondazione per la misurazione degli impatti sociali nasca in assoluta contemporaneità con i dibattiti sul *social impact investment*, si è deciso di non utilizzare approcci di stampo puramente positivista per la definizione dell'impatto. Il modello si affranca maggiormente ad approcci *case-based*²⁸, utilizzando strumenti specifici della *network analysis*, che danno valore alla costruzione di comunità e alla soddisfazione di bisogni di natura relazionale. Le ragioni principali che hanno convinto la Fondazione ad intraprendere la costruzione di un modello di rilevazione di tale natura si individuano nella a) possibilità di integrare nelle strategie e nelle attività di un intervento di *housing* sociale i risultati connessi alla rilevazione del valore sociale generato; b) definizione delle priorità d'investimento delle risorse aziendali siano esse economiche che umane; c) comunicazione dell'impatto agli *stakeholder* esterni. La divulgazione esterna delle informazioni raccolte permette all'organizzazione di rafforzare la propria legittimità all'interno della rete di *stakeholder* (Dart, 2004); d) valorizzazione di quelle iniziative che sono state in grado di intervenire proprio per arginare le situazioni di fragilità abitativa, in sostanza quali sono gli elementi che hanno maggiore influenza nel generare valore e chi ne beneficia maggiormente (KPMG, 2014); e) possibilità di arrivare ad un modello di valutazione degli interventi che preveda un'integrazione tra rendimento finanziario, *rating* e valore sociale, al fine di attirare nuovi investitori etici.

Il modello di valutazione si pone come obiettivo principale la rilevazione di quegli aspetti più "immateriali/relazionali" enfatizzando dati di natura qualitativa che sono in grado di distinguere per natura gli interventi di *housing* sociale della Fondazione da un qualsiasi altro intervento immobiliare. L'*explanandum* relazionale diviene pertanto il fenomeno oggetto della valutazione del valore sociale degli interventi. L'intero modello di valutazione fonda le radici epistemologiche nella teoria del capitale sociale (Putman, 1993; Fukuyama, 1999; Bourdieu, 1980; Coleman, 1990; Granovetter, 1973; Mutti, 1999; Cartocci, 1993; Piselli, 2003; Bagnasco e Triglia, 2001) e nella teoria relazionale sviluppata dalla sociologia italiana degli anni ottanta (Donati, 1991; Di Nicola, 1998) ed in particolar modo al suo utilizzo in riferi-

mento agli studi delle politiche abitative. Il termine capitale sociale, insieme a quelli di coesione sociale, comunità e quartiere, ha mostrato una forte ricorsività, evidenziando la continuità con i più ampi settori delle politiche urbane e sociali. Con l'erosione dei sistemi di *welfare*, questi termini hanno riscosso un'attenzione particolare da parte sia di analisti che di politici ed amministratori locali, i quali hanno fatto sempre più leva su concetti e strumenti quali il mutuo aiuto ed il senso di responsabilità e più generalmente di capitale sociale a fronte di una società e di un tessuto urbano percepito sempre più come frammentato ed "incivile" (Cowan e Marsh 2004, p. 846). La partecipazione sociale a livello locale rende le comunità maggiormente capaci di esprimere direttamente il loro bisogni e prospettive e facilitano i processi d'implementazione politica (Kearns, 2003). È per queste stesse caratteristiche che il concetto di capitale sociale è stato ampiamente discusso negli studi sulla povertà urbana, declinandolo come strumento meta-politico finalizzato alla fuoriuscita di alcuni gruppi di popolazione dai percorsi d'impovertimento e vulnerabilità socio economica, da una parte, e di prevenzione/riduzione del disordine sociale nello spazio urbano dall'altra. È il caso per esempio di quanto accade con la definizione dei legami forti e dei legami deboli e dei corrispettivi *CS bonding* e *CS bridging*. Applicando le riflessioni e gli esiti di ricerca di Granovetter (1973; 1998) sulla forza dei legami deboli nella ricerca di lavoro (per converso dalla debolezza di quelli forti), normalmente si assume che i gruppi di popolazione più poveri sono ricchi di *CS bonding*, cioè di quel tipo di legame che salda, e che per questo esclude. Così, nei quartieri in cui si concentrano fasce di popolazione povera, questi legami si rinforzano progressivamente al punto da generare una maggiore coesione sociale interna ed un corrispettivo isolamento verso l'esterno e nell'accesso alle sue risorse. Gli esiti descritti sono generalmente quelli della ghettizzazione e della costituzione di sacche di povertà ed esclusione sempre più acute. Inoltre, date tali asserzioni, nella letteratura specifica e nelle elaborazioni dei policy makers, il *CS bonding* diventa la caratteristica comune di tutti i quartieri poveri. Un aspetto che porta a disinteressarsi o nascondere qualsiasi differenza fra i quartieri e fra i residenti dello stesso quartiere (Small, 2011) andando incontro al rischio di incrementare i processi di stigmatizzazione, marginalizzazione e sradicamento (Marrone, 2013). Le sollecitazioni teoriche espresse dai concetti di capitale sociale e relazione fanno da sfondo integratore agli strumenti del *design* dei servizi sviluppati all'interno del percorso di comunità (Fig. 7).

Pertanto il modello costruito dalla Fondazione per lo studio del valore sociale degli interventi immobiliari:

- a) tratta gli interventi come singoli *case study*;
- b) adotta una prospettiva longitudinale nel tempo (l'arco temporale delle rilevazioni, specifiche per ogni singolo strumento ed indicatore, è di 8 anni);
- c) utilizza specifiche misure metriche e matematiche per l'analisi degli aspetti immateriali (*network analysis*, ecc.) generati dall'intervento;

²⁸ L'approccio metodologico di riferimento considera ogni singolo intervento di *housing* sociale come un vero e proprio *case study*. Tale approccio consente di definire e circoscrivere le peculiarità dell'intervento che si va ad analizzare e metterlo in relazione con altri *case study* rispetto agli effetti desiderati.

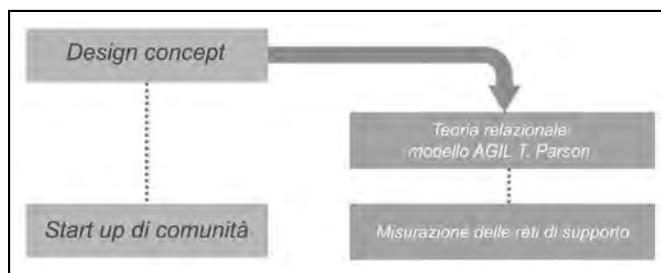


Figura 7 - Modello per lo studio del valore sociale

d) indaga il rapporto tra l'intervento ed il quartiere di riferimento grazie ad alcune schede di rilevazione dati.

Gli strumenti che si adottano per la rilevazione dei dati integrano analisi qualitative con analisi quantitative:

- a) analisi *desk* (materiale grigio, rielaborazione interne alla Fondazione, analisi dei documenti tecnici, sociali e progettuali, colloqui in profondità con il *team* di progetto);
- b) questionario rivolto al gestore sociale;
- c) questionario rivolto agli inquilini;
- d) *focus group* con gli *stakeholder* del territorio - responsabili dei comitati di zona e del comitato di quartiere, parroco, responsabili di plesso scolastico, commercianti e volontari delle associazioni di volontariato locale (Fornara, Bonaiuto e Bonnes, 2010).

3.3.1 Il disegno della ricerca

All'interno del paragrafo verranno resi evidenti i primi dati relativi all'operationalizzazione del concetto di capitale sociale attraverso l'utilizzo della *network analysis*. Si tralasciano, in questa fase, le rilevazioni dei dati afferenti all'intero modello presentato in precedenza.

Il campione coinvolto nell'indagine è costituito da 56 abitanti dell'intervento di *housing sociale* "Borgo Sostenibile". La rilevazione è stata effettuata tramite questionario somministrato *face to face* agli abitanti estratti casualmente con passo sistematico dall'elenco dei nominativi dei residenti fornitoci dal gestore sociale dell'intervento, Cooperativa Ferruccio Degradi²⁹. Il questionario si compone di 17 domande a scelta multipla ed i dati raccolti (ove opportuno ai fini della ricerca) hanno coinvolto l'intero nucleo familiare.

Il criterio di campionamento adottato fa riferimento ad un campione non rappresentativo di 56 inquilini, stratificato per quote a seconda della tipologia di canone applicato (ERP, moderato, convenzionato e patto di futura vendita) ed ulteriormente stratificato per fasce d'età (18-34 anni, 35-64 anni e maggiori di 65 anni).

Una volta terminate le rilevazioni i dati sono stati sotto-

posti ad una procedura di *cleaning* e a controlli di coerenza tra le risposte fornite dagli intervistati. Nel rispetto dei criteri di qualità dell'indagine, il questionario somministrato si è svolto secondo la modalità *one to one* che garantisce l'affidabilità ed il controllo in tempo reale dei dati. I dati sono stati analizzati attraverso i *software* SPSS, UCINET e SOcNET.

Il questionario si articola in tre sezioni comprensive dei dati strutturali e di profilo. La prima sezione è interamente dedicata alla rilevazione dei dati relativi ai reticoli sociali (dati oggetto di analisi del presente contributo), la seconda invece affronta il tema del capitale sociale e della fiducia interpersonale generalizzata.

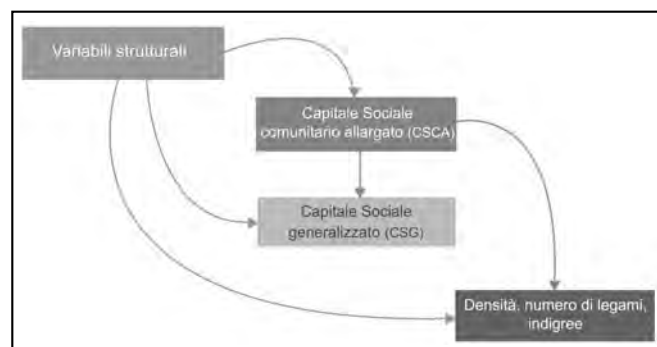


Figura 8 - Disegno complessivo della ricerca

Il disegno complessivo della ricerca (Fig. 8) lavora sulle relazioni tra variabili strutturali – status socio economico e canoni di affitto – e il concetto di capitale sociale comunitario allargato (CSCA). Quest'ultimo è stato analizzato nelle singole dimensioni che lo compongono (quelle della fiducia e della reciprocità); ad esse è stata aggiunta la misura dei *size* dei reticoli sociali in riferimento ai mutamenti intercorsi.

In particolare l'analisi relativa alle reti di sostegno mette in evidenza la relazione con le variabili relative alla densità dei reticoli personali e al numero dei legami di cui ogni inquilino dispone per affrontare situazioni di bisogno.

La densità è data dalla proporzione tra i legami effettivamente presenti e quelli possibili, data la numerosità dei nodi. L'indice di densità assume valori che vanno da 0, in caso di grafo vuoto, a 1 in caso di grafo completo.

Oltre ai dati di sintesi relativi alle misure appena descritte, i *personal network* vengono rappresentati attraverso grafi:

- un grafo è costituito da un insieme di punti uniti tra loro da linee (Wilson, 1972). Nel nostro caso il grafo è costituito da un insieme di punti (*node*) che rappresentano individui (abitanti) e un insieme di linee (*edge*) che rappresentano i legami tra coppie di punti;
- la rappresentazione grafica dei reticoli degli abitanti afferenti il campione selezionato rende evidente, attraverso diversi colori, il concetto di cerchie sociali utilizzato

²⁹ Cooperativa Ferruccio Degradi, www.ferrucciodegradi.coop.

ampiamente da Simmel (1998). L'autore definisce le cerchie sociali sostanzialmente come gruppi, più o meno organizzati, composti da individui che si riuniscono sulla base di interessi comuni. Le cerchie individuate per la *network analysis* fanno riferimento a: parenti; vicini di casa e del quartiere (compreso il gestore sociale); membri delle associazioni; amici, conoscenti e colleghi di lavoro. Utilizzando la teoria relazionale come riferimento all'indagine proposta, Donati (1991) approccia il capitale sociale adottando lo schema AGIL di chiara radice parsonsiana³⁰. Secondo tale schema è possibile individuare all'interno di ciascun fenomeno la dimensione dei mezzi (A), quella degli scopi situati (G), quella delle norme (I) e quella dei valori (L). Il fenomeno quindi è un insieme di relazioni tra queste specifiche dimensioni. Nella dimensione delle risorse si trova il *capitale strumentale* (risorse materiali, finanziarie), nella dimensione degli obiettivi/scopi si trova il *capitale politico* (che consiste nella capacità di mobilitare risorse materiali o umane), nella dimensione dell'integrazione si trova il *capitale sociale* (reti di relazioni costituite dall'agire basato su fiducia e reciprocità) e nella dimensione dei valori si trova il *capitale culturale umano* in quanto qualità ed abilità degli individui (Tronca, 2007). L'applicazione dello schema AGIL allo scambio di risorse tra gli abitanti e le proprie cerchie di appartenenza (siano esse primarie o secondarie) consente di individuare quattro tipi di risorse/beni oggetto della relazione di aiuto e supporto: A - risorse (denaro, beni, tempo, ecc.), G - reputazione e credenziali, I - contatti e conoscenze interpersonali ed infine L - consigli, sostegno morale o psicologico. Tale specifica è essenziale al fine di lavorare sulle due dimensioni che costituiscono il fenomeno relazionale evidenziato, l'una relativa alla struttura delle reti, attraverso la quale siamo in grado di capire la conformazione dei singoli *personal network* degli abitanti e l'altra relativa ai contenuti che vengono veicolati all'interno di queste reti. Dimensioni che presentano gradi d'integrazione molto alti.

3.3.2 Analisi dei *personal network* degli abitanti

L'analisi della rete di relazioni personali degli abitanti dell'intervento di Borgo Sostenibile si è svolta, come già esplicitato in precedenza, attraverso la somministrazione di tre domande che consentono di costruire una riga della matrice di adiacenza (quadrata e simmetrica rispetto alla diagonale che va dal vertice superiore sinistro al vertice inferiore destro) del tipo "caso per caso" dell'intero gruppo (Tronca, 2007 p. 188). I dati ottenuti rappresentano i legami tra i vari soggetti che appartengono alla rete di relazioni di ego attribuendo 0 quando il legame non c'è e 1 quan-

do il legame è presente. I legami sono stati strutturati, come esplicitato nel disegno della ricerca, in base al ruolo ed in base al contenuto dell'azione quindi dell'oggetto dello scambio.

Di seguito vengono presentati i dati di *network* relativi ai reticoli cercando di inserire alcune misure di network che si connettono in modo positivo con il capitale sociale (Tab. 5). In particolare, il numero di legami (*size degree*) e la densità. Grazie ad ulteriori rilevazioni sarà possibile a breve analizzare anche altre misure connesse al capitale sociale come ad esempio l'*heterogeneity*, intesa come la misura delle differenze (in termini sessuali, di etnia, di età ecc.), tra ego e gli *alter* connessi con ego. Tale misura ha una relazione positiva con il capitale sociale in quanto più è eterogenea la composizione del proprio reticolo, più alte sono le probabilità che gli altri dispongano delle risorse di cui si ha bisogno. In riferimento a tale tipo di misura, la sfida che la Fondazione si propone nelle analisi longitudinali è quella non solo di calcolare l'eterogeneità, bensì di vederne i cambiamenti in termini di perdita od acquisizione di un legame eterogeneo nel corso del tempo. Un'altra misura è quella della *closeness* (centralità globale), che ci consente di determinare la distanza totale tra ego e *alter*. Più è alta questa distanza, minore sarà la probabilità di ricevere aiuti in tempo breve. In questa misura il ruolo dei parenti, ma ancor più il ruolo dei vicini, risulta essere fondamentale per aumentare la *closeness*.

Una brevissima analisi dei reticoli messi in campo dagli intervistati ci mostra la seguente situazione. Gli intervistati hanno indicato complessivamente 306 *alter* (persone sulle quali fare affidamento). I *personal network* rilevati hanno una dimensione media (per tipologia di canone) di quasi 7 persone. Il canone moderato presenta una media superiore rispetto a coloro che si trovano in canone sociale ed in convenzionato/PFV-Patto di Futura Vendita. Per quanto concerne invece la media dei legami, i cui valori sono suddivisi per tipologia di canone di locazione, è possibile notare che gli abitanti in canone moderato presentano una media più alta per quanto concerne i legami presenti nei reticoli, mentre il numero di legami minori viene proposto da coloro che si trovano in edilizia residenziale pubblica.

Restando sul livello della struttura del reticolo, la densità esprime la proporzione rispetto al totale dei membri che sono posti in relazione da un legame. La densità può avere, rispetto al capitale sociale, relazioni sia positive che negative. Ad esempio, riscontrare una densità alta nel caso degli abitanti può aiutare nel raggiungimento più veloce di alcune informazioni ma può al contempo essere un ostacolo ad esempio per quanto concerne la diffusione di *sentiment* negativi. In questo caso il canone moderato presenta livelli di densità minore rispetto agli altri canoni (0,51) ma livelli più alti rispetto al capitale sociale comunitario allargato e al coinvolgimento dei vicini nello scambio delle risorse. Rimane quindi da valutare la relazione positiva o negativa della densità nei confronti del capitale sociale.

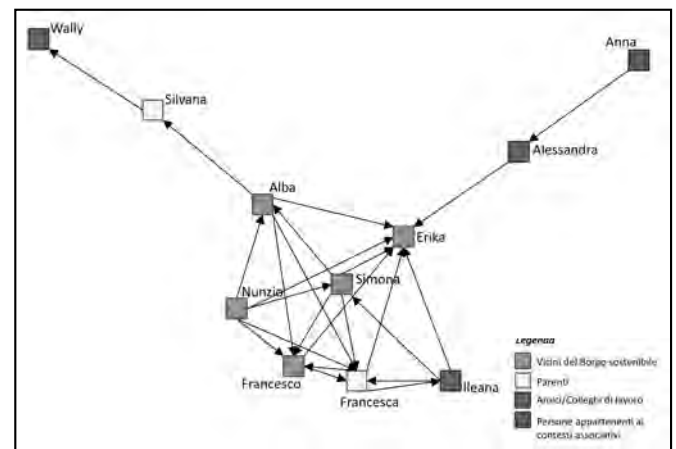
³⁰ A titolo di completezza si ricorda che gli studi di P. Donati si basano sulle precedenti formulazioni dello statunitense Parsons (anni '70-'80).

Tabella 5 - Network abitanti suddivisi per canone

	Canone sociale	Canone moderato	Canone convenzionato e PFV	Totale
Numero intervistati	14	26	5	45
Numero persone di appoggio	89	194	23	306
Densità (media)	0,57	0,51	0,72	0,6
Persone alle quali fare affidamento (media)	6,36	7,46	4,6	6,14
Legami presenti (media)	18,43	25,15	24,4	22,66

Entrando nel merito della tipologia di ruolo ricoperto dalle persone che costituiscono il reticolo di sostegno è possibile evidenziare a livello generale come siano i parenti e i colleghi di lavoro/amici a rappresentare le percentuali maggiori rispetto alle persone che sostengono la rete. Per l'ERP e il Convenzionato/Patto di futura vendita sono i colleghi/amici (46,07% e 56,52%) a rappresentare la percentuale maggiore rispetto ai parenti (31,46% e 39,13%). Per il canone moderato invece i parenti rappresentano la percentuale maggiore ma è importante evidenziare come i vicini del Borgo sostenibile (24,10%) si avvicinano a livello percentuale a quella dei colleghi/amici (29,74%). Tale dato conferma la tendenza degli abitanti a canone moderato ad avere livelli alti di capitale sociale. Un altro dato importante risulta essere il rapporto con il gestore sociale. In tale rilevazione la Fondazione ha voluto, pur considerandolo prossimo a livello spaziale alle reti di vicinato, estrapolarne il ruolo in termini di sostegno. È il canone sociale ad avere percentuali maggiori (9%) in riferimento al rapporto di aiuto e sostegno con il gestore sociale. Un dato, questo, che sostiene l'importante ruolo svolto dagli enti gestori all'interno degli interventi di *social housing*. Percentuale questa che potrebbe nascondere un atteggiamento passivo e di richiesta per quanto concerne la risoluzione dei problemi. La stessa percentuale la si ritrova anche in riferimento ai vicini del Borgo Sostenibile. Gli abitanti in ERP non diversificano ancora la rete di vicinato in riferimento agli aiuti a differenza invece del canone moderato che si sposta molto di più sulle relazioni di vicinato meno "codificate" ed istituzionalizzate. Relazioni che mettono in gioco molto di più la dimensione della reciprocità delle relazioni. La rappresentazione grafica di un *network* nel quale si possono evidenziare ponti di natura relazionale mette in evidenza quei nodi (abitanti) che fungono da ampliamento della rete di relazioni del soggetto intervistato. Nel Grafo 1 di seguito figurato è evidente la funzione di due abitanti (Alba e Erika) che sono in grado entrambe di ampliare la rete di relazioni di *ego* (abitante intervistato). L'informazione interessante è data dal fatto che entrambe i ponti relazionali sono vicini di casa e quindi appartengono alla cerchia sociale non primaria, quella cerchia sociale che costruisce capi-

tale sociale di natura *meso*. La seguente rappresentazione grafica evidenzia la formazione di *network* tra abitanti in grado di veicolare capitale sociale *bridging* (capitale sociale che costruisce una comunità di persone che appartengono a cerchie sociali diverse).



Grafo 1 - Canone moderato

Siamo in grado ora di approfondire la tipologia di contenuto scambiato, quindi che tipo di risorse vengono veicolate dalle reti di supporto. Il quadro generale consegnato identifica le risorse materiali (168 citazioni) ed i consigli come i due contenuti maggiormente scambiati dalla rete delle persone. Queste due vengono (167 citazioni) scambiate all'interno delle cerchie parentali e dei colleghi/amici. Lo stesso trend, anche se con valori ridotti, lo presentano i vicini del Borgo che vengono attivati quindi per scambi materiali, consigli ma anche per contatti (15 volte), in quest'ultimo caso superano di poco i parenti (13 volte).

Entriamo nel dato più dettagliato costruendo la mappa degli scambi per ciascuna tipologia di canone di locazione. Per quanto concerne le persone a canone sociale, le risorse materiali vengono veicolate dai parenti (20), dai colle-

ghi/amici (16) e dai vicini (14) mentre per i consigli rimangono predominanti i parenti (17) e i colleghi/amici (10). La reputazione ed i contatti invece sono in prevalenza veicolate dai colleghi/amici (15 e 12).

Il canone moderato mantiene lo stesso *trend* del canone sociale anche se attribuisce alla cerchia dei vicini un contenuto relazionale relativo anche ai contatti, addirittura sorpassando i parenti di oltre la metà (14 e 6). Anche la risorsa reputazionale trova un importante coinvolgimento (seppur nel complesso ridotta rispetto alle altre risorse) dei vicini con 9 citazioni a fronte di 10 citazioni per i parenti.

Il canone concordato/pfv invece non veicola nessuna risorsa attraverso le cerchie dei vicini. La risorsa materiale presenta un andamento differente rispetto agli altri abitanti in quanto viene in prevalenza "esternalizzata" ad una dimensione secondaria; sono i colleghi/amici ai quali gli abitanti in concordato/pfv si rivolgono per bisogni di natura materiale (denaro, tempo, beni).

Come dichiarato nei paragrafi precedenti, il modello di rilevazione del valore sociale degli interventi (almeno per la parte di *network analysis*) è stato costruito in relazione al percorso di accompagnamento sociale. Tale percorso, i cui obiettivi sono stati resi espliciti nei paragrafi iniziali, propone alcuni *output* quali ad esempio l'associazione degli abitanti, la gestione di spazi condivisi e la strutturazione di attività collaborative. Sebbene gli *output* siano importanti traguardi progettuali, siamo ora in grado di aggiungere gli effetti che tale percorso produce sulla comunità degli abitanti e del quartiere di riferimento in termini di aumento del capitale sociale, eterogeneità delle reti di supporto e densità dei *network* personali. La teoria relazionale con i dati di struttura e contenuto dei reticoli contribuisce a costruire il set degli indicatori ai quali far riferire gli esiti delle attività svolte dalla Fondazione. Un intervento di *housing* sociale quindi può connaturare fenomeni di rigenerazione urbana in grado di favorire quegli aspetti rintracciabili nell'attuale concetto di *welfare* generativo. La sfida del nostro tempo risiede principalmente nel passaggio da meccanismi di "raccolta - redistribuzione" tipici dei *welfare* degli anni '80 a meccanismi di responsabilizzazione all'interno dei quali è possibile valorizzare le risorse, metterle in gioco e al contempo rendere evidenti sia i benefici individuali che quelli comunitari.

4. RISULTATI: IL *TOOLKIT* COMUNE

Sulla base delle esperienze maturate nei percorsi progettuali presentati le tre FOB sono giunte oggi ad allestire una matrice *in progress* di strumenti e variabili chiave per la valutazione dei risultati (*outcome*) e dei relativi impatti sociali (*impact*).

La condivisione delle esperienze, avviata nella cornice della manifestazione Urbanpromo Social Housing 2015, mostra oggi i primi progressi realizzati verso la definizione di uno scaffale di strumenti e metriche comuni (*toolkit*) per la misurazione e il *rating* dei progetti ad impatto sociale. L'obiettivo è di integrare la stima di un tasso di rendimento

socio-finanziario, basato su metriche quantitative, con variabili quali-quantitative e descrittive, maggiormente centrate sulla *mission* sociale degli interventi.

Ai tavoli di lavoro i promotori, gli investitori e i gestori delle residenze sociali hanno condiviso punti di vista, integrato competenze e cercato di ragionare in un'ottica multi-obiettivo e multi-*stakeholder*. A fianco di variabili di impatto sociale maggiormente consolidate nella letteratura sul tema *housing*, le FOB hanno tentato di portare un contributo su aspetti forse meno facili da monitorare ma ritenuti significativi per misurare il successo delle operazioni. Si tratta di componenti soprattutto qualitative e descrittive, di contesto, maggiormente ancorate alle persone, al quartiere, alla produzione di cultura e sostenibilità abitativa.

Come mostra la matrice (Tabella 6), le variabili sono state individuate con riferimento a cinque gruppi di *stakeholder*: i residenti, la comunità locale, l'ente pubblico, il gestore e l'investitore.

Gli *stakeholder* sono relazionati con tre categorie di metriche. Un primo gruppo raccoglie informazioni misurabili e generalmente finalizzate a calcolare indici di prestazione mono-criteriali (come lo SROI). Si tratta di indicatori quantitativi tra i quali sono ricomprese variabili monetarie e monetizzabili. Dal punto di vista dell'investitore, ad esempio, si segnalano il *way out* effettivo atteso e il rendimento finanziario del progetto, mentre, di interesse per l'ente pubblico, è il valore del *welfare* abitativo in termini di costo risparmiato. I risultati per la comunità locale e i residenti possono essere tenuti in considerazione attraverso i redditi dei nuovi posti di lavoro prodotti, l'apprezzamento dello *stock* immobiliare del quartiere, o la valorizzazione del lavoro volontario. I benefici economici della gestione sociale, invece, possono essere identificati attraverso la monetizzazione dell'attività di mediazione socio-culturale o attraverso indicatori di *fund raising*.

Sono invece considerate "potenzialmente stimabili" molte delle variabili centrate sull'*empowerment* dei residenti, sulla comunità e sul gestore sociale. La quantificazione della soddisfazione degli abitanti, la comprensione del percorso di autonomia economica o di sviluppo di spontanei comportamenti solidali sono fattori che possono essere stimati attraverso questionari, interviste o opportune *proxy*.

In questa categoria di variabili si segnala, in particolare, l'insieme di indicatori di "coesione sociale" riferiti alla comunità locale. L'analisi del *network* di appoggio, della densità ed eterogeneità dei legami, come ben testimonia l'esperienza di FHS, è l'esempio di come aspetti immateriali possono effettivamente essere ricondotti a metriche misurabili e rappresentative dell'*explanandum* sociale della comunità.

L'ultima categoria è centrata soprattutto su aspetti qualitativi e di contesto. Tra questi, ad esempio, sono annoverati l'anagrafica dell'inquinato, informazioni socio-demografiche e la storia abitativa dei residenti, che possono essere monitorati attraverso un'attenta gestione. Il ruolo del gestore sociale è fondamentale anche per generare e stabilizzare un maggior livello di qualità della vita nel quartiere, comportamenti virtuosi nel consumo di risorse ambientali

Tabella 6 - Verso un toolkit comune di indicatori e metriche

		GLI STAKEHOLDER					
		RESIDENTI	COMUNITA' LOCALE	ENTE PUBBLICO	GESTORE SOCIALE	INVESTITORE	
INDICATORI E METRICHE	QUANTITATIVI	MISURABILI	a) Valorizzazione del lavoro volontario	a) Ricadute occupazionali derivanti dall'attività di SH	a) Welfare abitativo pubblico e SH	a) Attività di mediazione socio-culturali di fatto sostitutive dell'assistenza sociale pubblica	a) Way out effettivo o atteso
			b) Possibili effetti sul mercato immobiliare	b) Possibili effetti sul mercato immobiliare	b) Indicatore di fund raising	b) Indicatore di fund raising	b) Rendimento finanziario atteso
	QUALI-QUANTITATIVI	POTENZIALMENTE MISURABILI	a) Indicatore di capitale sociale comunitario allargato	a) Eterogeneità dei partenariati	a) Creazione spontanea di comportamenti solidali	a) Orientamento soluzioni abitative in fase di sgancio	...
			b) Numero e tipologia di soluzioni in uscita entro i 18 mesi	b) Permeabilità degli spazi comuni		b) Diffusione di cultura abitativa solidale e sostenibile	
			c) Aumento consapevolezza e capacità individuale	c) Legami commerciali istaurati		c) Strumenti di sostegno attivati (morosità)	
			d) Servizi collaborativi attivati	d) Indicatori di coesione sociale: network d'appoggio, densità ed eterogeneità dei legami		d) Gestione del turnover	
			e) Soddisfazione rispetto al vissuto (sicurezza, SIA, vicinato,...)	e) Integrazione con il quartiere/città		e) Accompagnamento ai SIA (servizi integrativi all'abitare)	
			f) Soddisfazione rispetto alla qualità abitativa	...		f) Gestione degli spazi	
	QUALITATIVI	DESCRITTIVI	a) Anagrafica inquinato	a) Indicatori socio-demografici di quartiere	a) Miglioramento della qualità della vita nel quartiere	a) Piano di comunicazione del progetto/servizi offerti	...
			b) Informazioni socio-demografiche	b) Sviluppo dei servizi di quartiere	b) Nuova cultura abitativa	b) Comunicazione integrata sul risparmio energetico	
c) Storia abitativa			c) Profilo del gestore		

(gestione acqua, elettricità e rifiuti) e nei rapporti tra gli ospiti della residenza e la comunità locale.

La comunicazione di questi obiettivi è stata quindi identificata come variabile descrittiva specifica dal punto di vista del gestore sociale. Le attività di *training*, di coinvolgimento e stimolo a partecipare in modo pro-attivo alla comunità locale sono infatti riconosciute dagli autori come fondamentali per far sì che il progetto di *social housing* produca risultati e impatti ad elevato valore aggiunto.

Come ricordano ad esempio Zamagni, Venturi, Rago (2016) "... il valore aggiunto deve rappresentare l'identità dei soggetti che producono nel contesto di riferimento un cam-

biamento positivo...". Altrove, gli stessi autori ricordano che l'impatto "è l'esito di un processo inclusivo, di partecipazione, di co-produzione" in quanto è importante non solo "che cosa si fa", ma anche e soprattutto "come lo si fa". Questo significa che non si può affrontare il tema dell'impatto standardizzando l'oggetto del dibattito.

In questa visione il *toolkit* comune assume una valenza orientativa, flessibile, in cui la transizione delle esigenze della domanda, che è mutevole nel tempo, perché espressione di continui adattamenti socio-demografici, economici e culturali, si riflette sui contenuti e metodi forniti dall'offerta.

5. DISCUSSIONE

A fronte dell'impegno profuso dalle tre FOB nel confrontare strumenti, modelli, metriche, approcci e soprattutto esperienze di lavoro, gli autori concordano nel ritenere che il *toolkit* sia da considerarsi per sua natura *in progress*. Il *toolkit* è quindi uno strumento contingente ed evolutivo, che fornisce uno schema di lavoro per supportare la valutazione degli impatti. Più di uno strumento in senso stretto può essere quindi inteso come l'infrastruttura entro cui gli *stakeholder* possono impostare un confronto dialogico-prestazionale, al fine di equilibrare sollecitazioni multi-obiettivo³¹.

Il punto della questione, infatti non è teorizzare percorsi generalizzabili come "corretti", quanto condividere un metodo attraverso cui mettere alla prova le proprie teorie e sperimentare la loro efficacia nella pratica.

È quindi la pratica su cui la discussione si concentra, argomentando come il processo di realizzazione e le sue determinanti abbiano richiesto la scelta di percorsi di valutazione degli impatti sociali.

Riprendendo il pensiero di Nicholls già introdotto al sottoparagrafo 2.1, quando afferma che "la chiave che permette il montaggio di operazioni corrette risiede nell'impostazione di un processo condiviso", si ritiene prezioso svolgere una sintesi compartiva dei tre casi studio esplicitando come le tre FOB abbiano gestito i 4 maggiori rischi o altresì detti "effetti controfattuali" proposti da Nicholls stesso. In particolare il confronto svolge la comparazione delle strategie avviate (precondizioni di successo) con riferimento a:

1. la modalità attraverso la quale gli investitori hanno garantito e disposto l'investimento e l'immobile;
2. la strategia attuata dagli *stakeholder* per condividere le finalità dell'intervento con il soggetto pubblico locale;
3. gli strumenti e le tempistiche per la gestione della pianificazione del processo di realizzazione;
4. la ponderazione dei poteri esercitati tra i soggetti interagenti nel negoziare le decisioni operative tra interessi tendenzialmente in competizione.

³¹ Alle medesime conclusioni sembra giungere il gruppo di lavoro Bengo *et al.*, (2016) quando, in un recente studio, auspica lo sviluppo di *trust infrastructures*.

Si tratta di un esercizio utile a comprendere, da un lato come la disponibilità finanziaria e l'assetto degli *stakeholder* possa influire sulle scelte di approcci alla valutazione, e, dall'altro lato, a sollecitare una discussione sulle potenzialità e limiti dei processi avviati, in questa prima stagione di sperimentazioni delle FOB nel campo dell'allestimento e valutazione di progetti di *social housing* ad elevato impatto sociale.

Ai fini della comparazione si richiamano brevemente in tabella 7 alcuni elementi di sintesi dei tre interventi.

La dimensione degli interventi, oltre a "chi valuta cosa", e "per chi", permette di confrontare le tre esperienze, interpretando strategie comuni e non che gli attori coinvolti hanno ritenuto premiante testare sul campo. La discussione proposta permette di comprendere, inoltre, il margine operativo dei tre processi all'interno del contesto italiano, lasciando alle conclusioni del lavoro le questioni aperte che da queste esperienze possono sorgere.

La tabella 8 approfondisce come nei tre casi studio siano stati gestiti e superati gli elementi di rischio o controfattuali rilevati in letteratura sul tema.

Innanzitutto, in tutte e tre le esperienze, come già ribadito, a monte dei soggetti promotori dei tre investimenti vi sono FOB. Ciò che tuttavia modifica *ex ante* il punto di vista è la provenienza di fondi e immobili investiti (precondizione 1), elemento che impatta decisamente sull'obiettivo che ciascuna FOB ha voluto verificare con maggiore cura. Mentre FCRT ha investito capitale filantropico attraverso due società veicolo create *ad hoc* nel 2008 per acquisire, sviluppare e iniziare a gestire l'immobile³² entro il 2012, (reso disponibile per l'acquisto e gestione da parte della Città di Torino attraverso procedura concorsuale), CSP ha impiegato la leva erogativa al 100% per investire su un immobile con-

³² Le due società in questione sono: "Ivrea 24 srl", finalizzata allo sviluppo immobiliare, e "Sharing Torino srl", per accompagnare la gestione sociale della struttura. Nella prima, che prevedeva sin dall'inizio una strategia di exit al 2012 (quando è stata acquisita dal fondo immobiliare C.A.S.E., partecipato dal FIA-Fondo Investimenti per l'Abitare di CDPI) FCRT ha investito il 90% dell'*equity* (capitale filantropico) di fianco ad organizzazioni ibride (Fondazione Oltre Venture e Cooperativa Sociale Doc scs) per il restante 10%.

Tabella 7 - Sintesi dei tre interventi

	Sharing Via Ivrea Torino FCRT	Luoghi Comuni Porta Palazzo Torino PH - CSP	Borgo Sostenibile Figino Milano FHS
Appartamenti (N°)	122 alloggi + 58 camere hotel	27 alloggi	321 alloggi
Fasi del processo	4+ anni (2007-2011: concept e realizzazione)	5 anni (2008-2013: concept e realizzazione)	5 anni (2008-2013: concept e realizzazione)
	6 anni (2011-2017: avvio e monitoraggio)	3+ anni (2013-2017: avvio e monitoraggio)	3+ anni (2013-2017: avvio e monitoraggio)

Tabella 8 - Approccio alla gestione del processo: una sintesi comparativa

Precondizioni di successo		Sharing Via Ivrea Torino FCRT	Luoghi Comuni Porta Palazzo Torino PH - CSP	Borgo Sostenibile Figino Milano FHS
1	Disponibilità asset di investimento	Investimento patrimoniale filantropico per conto della società "Sharing Ivrea 24": Fondazione Sviluppo e Crescita di FCRT (90%) + Fondazione Oltre Venture* (0,9%) + Cooperativa Doc Scs** (0,1%).	Investimento da leva erogativa: CSP.	100% Investimento patrimoniale etico del FIL-Fondo Immobiliare Lombardia (Fondazione Cariplo, FHS, Regione Lombardia, CDPI...).
	Capitale	Città di Torino (alienazione a "Sharing Ivrea 24" - dal 2012 trasferito al gestore Ream Sgr/Fondo Piemonte C.A.S.E. in cui FCRT è azionista).	Città di Torino (concessa all'Ufficio Pio - ente strumentale CSP - in comodato d'uso gratuito).	Città di Milano (area edificabile apportata gratuitamente al FIL).
2	Ottenimento del consenso pubblico	Dialogo continuativo aperto sul tema abitativo tra la FCRT e l'Area Edilizia Residenziale Pubblica della Città di Torino.	Dialogo continuativo aperto sul tema abitativo tra CSP e l'Area Edilizia Residenziale Pubblica della Città di Torino.	Percorso di partenariato sul tema abitativo tra Fondazione Cariplo, FHS e Città di Milano dal 2005.
	Precondizioni di governance	La Città di Torino dal 2008 ha condiviso il concept del progetto inserendolo nel suo "Programma Comunale di Social Housing".	La Città di Torino dal 2008 ha condiviso il concept del progetto inserendolo nel suo "Programma Comunale di Social Housing".	La Città di Milano e l'Ordine degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori della Provincia di Milano hanno patrocinato l'intervento dall'inizio.
	Governance	N°23 appartamenti riservati ad utenze segnalate da Città di Torino (+ altri 30 utilizzabili a richiesta).	N°2 alloggi riservati ad utenze segnalate da Città di Torino.	N° 33 alloggi riservati ad utenze segnalate dalla Città di Milano.
	Reciprocità interesse pubblico-privato	Selezione competitiva per alienazione immobile pubblico + PPP.	Selezione competitiva per concessione comodato uso gratuito dell'immobile pubblico + PPP.	Selezione competitiva per alienazione area pubblica + pianificazione del concept urbano integrato dei servizi della comunità + PPP.
3	Formalizzazione del processo	Accordi formali tra: - stakeholder coinvolti per la selezione del progettista e dell'impresa; - exit strategy della società Sharing Ivrea 24 in favore di Ream sgr; - alienazione dell'immobile al Fondo immobiliare C.A.S.E.	Accordi formali tra: - stakeholder coinvolti per la selezione del progettista, dell'impresa e del gestore sociale; - attività di co-progettazione.	Accordi formali tra: - stakeholder coinvolti per la selezione del progettista, dell'impresa e del gestore sociale; - attività di co-progettazione.
	Formalizzazione del processo	Fondazione Sviluppo e Crescita di FCRT	PH di CSP (promotore tecnico-sociale)	Sottoscrittori FIL
	Stakeholder coinvolti nella governance del processo	Fondazione Oltre Venture Città di Torino. Sharing Ivrea 24 Sgr (gestore sociale fino al 2012) e Ream Sgr (gestore sociale dal 2012). Altri soggetti del territorio (Abitanti, Comitato di quartiere, attori locali...).	CSP (committenza) Città di Torino. UFFICIO PIO - ente CSP (aggiudicatario immobile e coordinatore bandi con commissione esperti multi-obiettivo) Il gestore sociale Altri soggetti del territorio (Abitanti, Comitato di quartiere, attori locali...).	FHS Città di Milano. Politecnico di Milano. Il gestore sociale Altri soggetti del territorio (Abitanti, Comitato di quartiere, attori locali...).
	Monitoraggio e propensione alla comunicazione	Assemblee continuative (soprattutto tra Coop. Doc e Comitato di quartiere).	Report (1/anno). Focus group stakeholder per valutazione Impatti (6/anno).	Report una tantum. Focus group tra stakeholder.
	Approccio alla valutazione dell'impatto delle azioni	Coordinamento continuo operativo/dialogico tra Città di Torino, Ream sgr e FCRT (Fondazione Sviluppo e Crescita).	Focus group gestori (4/anno). Interviste residenti, commercianti locali, soggetti territorio (1/anno con rappresentatività variabile).	Interviste all'interno della comunità.
	Misurazione degli impatti sociali	Prevalentemente monocriteriale economico-quantitativo, con elevato presidio della qualità sociale dei servizi offerti.	Multicriteriale quali-quantitativo.	Multicriteriale qualitativo - descrittivo.
	Misurazione degli impatti sociali	SROI (positivista-sintetico)	Shared value + valutazione dialogica (a cruscotto) + co-progettazione	Teoria del Cambiamento (processuale)
4	Gestione delle asimmetrie decisionali (pesi e decisori privilegiati)	Il gestore (Ream Sgr) detiene ruolo privilegiato nella fase di valutazione delle attività di gestione con presidio di FCRT quotista di Ream.	Promotore (Programma Housing di CSP), e committente (CSP) hanno assunto un ruolo di regia privilegiato nel processo di co-progettazione e di valutazione dialogica	Il soggetto gestore del FIL (Ream sgr), promotore dell'investimento, è stato il regista indiscusso del processo e committente di FHS (advisor tecnico del Fondo) per la verifica degli impatti sociali (riuscita dello start up di comunità). Il risultato di queste analisi impatta sul valore del Fondo e sulla sua gestione.
TIPOLOGIA DI PROCESSO		ITERATIVO	ITERATIVO	ITERATIVO
ELEMENTI CRITICI		Allineamento tra soggetto promotore ed ente pubblico su aspetti normativi e amministrativi sul tema SH e il piano di comunicazione e ottenimento del consenso con i soggetti del territorio.	Allineamento tra soggetto promotore ed ente pubblico su aspetti normativi e amministrativi sul tema SH.	Caso unico, nell'ambito del FIL, di iniziativa in area apportata al Fondo a costo zero, che ha richiesto un forte affiancamento del ruolo pubblico sin dalle prime fasi preliminari.

*Fondazione Oltre Venture è un fondo italiano di venture capital sociale dedicato a nuove imprese sociali.

**La Cooperativa Doc è una società cooperativa sociale impegnata nella gestione di strutture ricettive, alberghiere ed extralberghiere.

cesso, sempre per via concorsuale, in comodato d'uso gratuito per 25 anni dalla Città di Torino al suo ente strumentale "Ufficio Pio". Infine FHS è *advisor* tecnico-sociale di Fondazione Cariplo nell'ambito del FIL-Fondo Immobiliare Lombardia – strumento finanziario chiuso, multi comparto, riservato ad investitori qualificati con durata di 50 anni, che, nel suo portafoglio di investimenti, ha sviluppato Borgo Figino (insieme ad altri partner pubblici, privati e no profit, tra cui Regione Lombardia, FHS stessa, CDPI, ecc.).

Tali precondizioni hanno influenzato l'assetto della regia di processo, sia in termini di capacità di ottenere il consenso dai soggetti pubblici locali (precondizione 2), sia in termini di pianificazione delle azioni, comunicazione tra stakeholder (precondizione 3) e relativa gestione delle asimmetrie decisionali (precondizione 4).

Per quanto riguarda in particolare il tema del consenso pubblico si osserva in tutti i casi come possano essere identificate delle ottimali "precondizioni di *governance*" attraverso le predisposizioni di schemi collaborativi tra ente pubblico e privato sociale. Le FOB, soggetti istituzionali forti sui propri territori, mantengono da tempo un dialogo continuativo aperto sul tema abitativo con le aree istituzionali pubbliche locali. Su queste basi, soprattutto per le esperienze piemontesi, la convergenza di intenti sulle politiche locali da intraprendere ha permesso di formalizzare il consenso pubblico attraverso la partecipazione a selezioni concorsuali per disporre di immobili in disuso e di titolarità pubblica (alienazione dell'edificio nel caso di via Ivrea e comodato gratuito di 25 anni per l'edificio storico sito in Porta Palazzo). In entrambe i casi, a dimostrazione della reciprocità di benefici che l'ecosistema di attori locali ha condiviso, la Città di Torino ha richiesto che una parte di alloggi e posti letto fosse dedicata a compensare la domanda abitativa pubblica locale. Leggermente diverso è invece il percorso di FHS, che, operando nella cornice di attività di un Fondo Immobiliare partecipato anche da Regione Lombardia e CDPI, e disponendo dell'area di sviluppo immobiliare a titolo gratuito, ha negoziato gli obiettivi pubblici all'interno delle fasi valutative preliminari del *concept* di progetto, quantificando il consenso sia in termini di finalità integrate tra quotisti sia attraverso il patrocinio ottenuto dalla Città di Milano.

Per quanto riguarda la modalità di comunicazione e pianificazione delle azioni tra *stakeholder* (prerequisito 3) le FOB esprimono la diversificazione maggiore. Mentre per FCRT l'operazione è stata allestita attraverso la società veicolo Sharing 24 con *exit* programmato al 4° anno (2014) tramite alienazione dell'immobile e necessità di capitalizzare i risultati dell'investimento per commisurarne il valore, gli interventi di CSP ed FHS non hanno richiesto valutazioni monetarie a breve termine. Per CSP, oltretutto, trattandosi di un impiego di capitali non a rischio, come più volte ribadito, l'attenzione dell'ampio gruppo di *stakeholder* coinvolto (PH di CSP, l'Ufficio Pio, ecc.) si è concentrata maggiormente sugli strumenti sperimentali della proposta di accompagnamento nella sfidante ottica della sostenibilità integrata.

In particolare l'approccio dialogico alla valutazione proposto da CSP pone al centro del suo operare la complessità che caratterizza i progetti e gli interventi in campo sociale, fattore che rende quasi sempre impossibile la standardizzazione dei processi per la misurazione dei risultati e impatti.

Assumere un orientamento dialogico significa infatti essere disposti a sviluppare conoscenze provvisorie e accettare la temporalità, la parzialità e la molteplicità delle rappresentazioni proposte dai diversi soggetti coinvolti (D'Angella, 1999).

La valutazione nella prospettiva dialogica, nell'esperienza torinese di Porta Palazzo, ha quindi agito da filtro alla comunicazione, facendo leva sulla capacità degli *stakeholder* di integrare diverse rappresentazioni e costruire soluzioni condivise ai problemi.

Il concetto di *shared value*, introdotto da Porter e Kramer (2011), in un articolo pubblicato sulla "Harvard Business Review", e intitolato "Creating shared value", ben rappresenta il concetto di valore che si pone di creare il PH. Si tratta infatti di considerare la RT come sistema aperto che interagisce con una molteplicità di attori e che, attraverso questa interazione, è in grado di contribuire a creare un valore più ampio di quello economico, ossia il valore sociale del progetto. In questo senso nella *mission* della Fondazione il percorso della progettazione è diventato esso stesso lo strumento più potente per raggiungere il progresso sociale: lo *shared value* rappresenta infatti il risultato di politiche che portano vantaggi competitivi mentre si rafforzano le comunità nelle quali l'azienda stessa opera.

Come rilevabile in letteratura, ad esempio nei lavori di Ebrahim e Rangan (2010), quando chi valuta non vuole limitare le metriche ad aspetti quantificabili monetariamente, ma riconosce invece il valore di esprimere il risultato in termini quanti-qualitativi includendo nella valutazione il processo stesso, è opportuno identificare le priorità degli *stakeholder* provando a focalizzare l'attenzione su alcuni indicatori di performance "chiave".

Come presentato nel dettaglio al sotto-paragrafo 3.2, le metriche e gli indicatori evidenziati permettono di comprendere se il progetto ha "contabilizzato" già nel breve termine una certa attrattività da parte della domanda potenziale, contribuendo, allo stesso tempo, a offrire servizi via via migliorativi.

In questo senso, ad esempio, una risposta chiara perviene dall'indicatore "N° di coabitazioni richieste" (calcolato tra gli anni 2014 e 2015) – come visibile allo stesso paragrafo in tabella 3): il decrescere delle richieste in 12 mesi è interpretabile come "fisiologico" e tutto sommato positivo, in quanto il servizio offerto ha di fatto permesso di contrarre il disagio rilevabile. Ciò nonostante la variabile dovrebbe essere monitorata per un arco di tempo maggiore al fine di poter esprimere dei giudizi effettivi.

FHS, che svolge il ruolo di *advisor* per Fondazione Cariplo nel fondo immobiliare FIL, ha garantito sia l'accompagnamento alla regia che la valutazione del processo stesso. In

particolare FHS ha focalizzato l'attenzione sulla formazione dello *start up* di comunità. Gli aspetti più prettamente economico-finanziari sono invece di competenza continuativa della società di gestione, Ream Sgr. I risultati di gestione sono comunque influenzati anche dalla valutazione qualitativa-descrittiva delle reti di prossimità. Per questo motivo FHS ha incentrato il proprio lavoro sulla verifica della capacità del processo di innescare un'integrazione tra il progetto, il quartiere e la città. A tal proposito si ritiene interessante ricordare che CDPI, sottoscrittore del FIL attraverso il FIA, ha recentemente maturato un orientamento ed una valutazione attenta ai rendimenti sociali verso la definizione di un vero e proprio modello di *rating* sociale per il settore *housing*, circostanza che influisce decisamente sulla *mission* del fondo lombardo.

Come si è cercato di evidenziare la componente sperimentale che tutte e tre le iniziative incamerano, ha necessitato in qualche modo che le FOB assumessero un ruolo di pianificazione del processo (in tutti e tre i casi dando spazio alla sua trasparenza, utilizzando strumenti concorsuali come tipico per le forniture di servizi pubblici), di training e di co-progettazione di alcune categorie di *stakeholders* tra le quali i gestori e i futuri abitanti e, non ultimi, gli attori istituzionali pubblici.

A testimonianza di ciò è emblematico il caso di via Ivrea a Torino, che, di fianco all'impegno di sperimentare la quantificazione degli impatti in termini monetari, ha investito ingente energia nella comunicazione e negoziazione tra i partner coinvolti nel processo. La Cooperativa Doc, infatti, ha indetto, parallelamente alla realizzazione dell'albergo sociale, numerose assemblee con il comitato di quartiere, che stentava a comprendere gli impatti positivi di progetto. Analogamente Ream sgr, subentrata nel 2012, ha dovuto impegnare capacità gestionale per accompagnare il corretto *information processing* con la Città di Torino: non esistendo una codifica convenzionale dei dati inquadri il fenomeno del *social housing*, infatti, i due attori hanno dovuto confrontarsi per chiarire i criteri di rilevazione dei nuclei familiari da ospitare rispetto agli alloggi resi disponibili e ai relativi posti letto.

Per quanto riguarda le altre due esperienze la propensione alla comunicazione e il monitoraggio dei risultati è stato esplicitato attraverso lo svolgimento di *focus group* (per la RT di Porta Palazzo fino a 6 l'anno), la somministrazione di questionari ad abitanti e commercianti e la produzione di reportistica cadenzata (generalmente 1 report all'anno). Ai tavoli di confronto hanno partecipato tutti gli attori della filiera *funder-fundee* rappresentati opportunamente da caso a caso.

Queste evidenze sono interessanti per approfondire come nei tre casi si sia gestito il rischio di produrre asimmetrie decisionali pericolose per il buon esito del processo. In generale, tuttavia, è da segnalare come la presenza di istituzioni forti (FOB) e gestori di portafogli immobiliari ampi, come Ream, abbiano prodotto una regia privilegiata che ha guidato le decisioni, pur tenendo conto delle sollecitazioni multi-obiettivo e multi-*stakeholder*. Il carattere sper-

imentale ha inciso inoltre sulla tipologia di approccio risultante, iterativo. Ciò significa che malgrado si siano creati temporanei sbilanciamenti è stato attribuito elevato valore alla relazione dialogica tra tutti gli attori coinvolti, in quell'ottica che CSP ha definito "shared value".

È proprio questa visione che ha generato tra le tre esperienze la predisposizione al confronto e alla volontà di confrontarsi per ragionare su un *toolkit* comune volto a misurare gli impatti sociali degli interventi di *social housing*.

Pur nelle diversità delle esperienze si è radicata la consapevolezza che il fine ultimo delle azioni ad impatto sociale è soddisfare il rapporto *investor-investee* in termini di corretto *information processing*, che deve adattarsi al contesto di riferimento (Galbiati, 1973).

Appare a questo punto utile esprimere un parere sull'aspettativa e utilità di pervenire ad un *toolkit* di strumenti e metriche verso cui far convergere l'esperienza valutativa delle tre FOB. L'approccio, infatti, si presenta per certi versi in contrasto con quello più tipicamente pubblico di segmentare ruoli e funzioni lungo il processo di realizzazione e gestione dei servizi per l'abitare. Ciò tuttavia non deve essere interpretato come un elemento di complessità che si sovrappone al dialogo pubblico-privato. Si tratta piuttosto di tentare di facilitare la comunicazione fra tutti i soggetti coinvolti.

Una sfida suggestiva in questo senso potrebbe riguardare l'integrazione dell'approccio SROI con quello delle scelte di portafoglio degli investimenti.

Ne consegue che in Italia, oggi, a fronte della maturità progettuale raggiunta dalle FOB (anche nell'ambito del FIA e dei relativi fondi immobiliari etici locali in cui investe CDPI), è ancora più opportuno rafforzare la collaborazione tra FOB, esplicitandone attività, schemi di lavoro processuali e risultati preliminari (Ferri e Rizzica, 2016).

6. CONCLUSIONI

Il paper affronta un argomento che è di vitale interesse per le tre FOB, in quanto raccoglie le riflessioni *in progress* maturate su casi reali nel settore del *social housing* e dei servizi contingenti e accessori che il modello abitativo intende offrire alle comunità di abitanti e al sistema urbano.

La convergenza delle tre esperienze in un *toolkit* comune di indicatori esprime l'esigenza attuale delle FOB di aumentare la propria capacità operativa, e rappresenta anche l'opportunità di mantenere viva la discussione sulle criticità oggi rilevate e rispondervi in modo adeguato.

La cornice di Urbanpromo Social Housing entro cui è maturata l'opportunità del confronto, rappresenta l'occasione concreta di impegno continuativo tra le tre istituzioni, all'interno di una più ampia vetrina di operatori, tra i quali soggetti *no profit*, CDPI e attori pubblici.

La mediazione condivisa delle esperienze tra gli attori del processo richiede sicuramente ancora tempo per consolidare modelli integrati di valutazione. In un'ottica di sviluppo tuttavia, le FOB possono individuare i percorsi di

ricerca da intraprendere proprio sulla base delle criticità e carenze riscontrate nelle esperienze ad oggi avviate.

Su questo aspetto è rilevante sottolineare la volontà delle FOB di ampliare il confronto nelle prossime edizioni di Urbanpromo, coinvolgendo operatori internazionali ai tavoli di lavoro.

L'applicazione dello SROI al progetto Sharing di FCRT mette in evidenza come gli impatti di cui tenere conto potrebbero essere arricchiti di aspetti esterni, aggiungendo analisi controfattuali per affinare *benchmark* di risultato. Il tema delle esternalità necessita di essere ulteriormente approfondito, in quanto, a seconda degli obiettivi specifici della valutazione e della natura degli interventi, sarebbe opportuno calibrare *ad hoc* l'arco temporale e il raggio territoriale di riferimento. In particolare, nell'ottica di irrobustire efficacia ed efficienza dei risultati dello SROI, soprattutto per ottimizzare le scelte di investimento tra *policy maker*, investitori e promotori, il cui dialogo verte sull'efficienza allocativa delle risorse, appare necessario affinare la valutazione degli impatti a medio termine.

Allo stesso modo le variabili dei cinque ambiti di impatto proposti per il caso studio della Residenza Temporanea Porta Palazzo di Torino, pur esprimendo minore attenzione al risultato finanziario, necessiterebbero di un monitoraggio più esteso nel tempo. I tre anni di attività della residenza non sono infatti oggi sufficienti a fornire risultati robusti. Infatti, gli indicatori inerenti l'*empowerment* dell'abitante, o il diffondersi di una nuova cultura abitativa, sono il risultato di lenti e continui progressi che filtrano nella comunità di abitanti attraverso successivi *turn over*. Solo a seguito di un profilo storico dei risultati di gestione sarà possibile quantificare l'impatto negli ambiti osservati.

Limiti analoghi sono riscontrabili per il caso di Figino. Dal momento che il FIL ha richiesto di contabilizzare il ritorno sociale dell'investimento rispetto ad elementi fortemente immateriali che FHS ha implementato secondo un approccio *case-based*, è ragionevole chiedersi come sia possibile monitorare e verificare il cambiamento che via via impatterà sulle relazioni future e come valutarlo.

Sebbene gli *output* oggi ottenuti siano già importanti traguardi progettuali, è opportuno iniziare a considerare quali effetti tale percorso produrrà sulla comunità degli abitanti e sul quartiere di riferimento in termini di aumento del capitale sociale, eterogeneità delle reti di supporto e densità dei *network* personali. La teoria relazionale con i dati di struttura e contenuto dei reticoli, contribuisce a costruire il set degli indicatori ai quali far riferire gli esiti delle attività svolte da FHS. Questi elementi conoscitivi sarebbero di elevato valore per dimostrare in quale misura un intervento di *housing* sociale può connaturare fenomeni di rigenerazione urbana in grado di favorire quegli aspetti rintracciabili nell'attuale concetto di *welfare* generativo.

La sfida per le tre FOB risiede principalmente nel passare dalla consapevolezza di poter superare i meccanismi di "raccolta - redistribuzione" tipici dei *welfare* degli anni '80 alla capacità concreta di governare meccanismi di responsabilizzazione all'interno dei quali è possibile valorizzare le

risorse, metterle in gioco e al contempo rendere evidenti sia i benefici individuali che quelli comunitari a medio lungo termine (Jacobs, 1961).

Le tre esperienze testimoniano comunque casi concreti, che, pur nei limiti delle considerazioni svolte, mostrano, come specificato nel paragrafo 5 "Discussione", quanto gli aspetti procedurali siano parte integrante dell'approccio valutativo.

Si pensi ad esempio all'indicatore "*welfare* abitativo pubblico ed SH" (interpretabile come impatto nozionale del risparmio a favore del soggetto pubblico) proposto nel *toolkit* (tab. 6). In tutti i tre i casi studio presentati la formalizzazione di accordi tra le FOB e l'amministrazione locale per riservare un determinato numero di appartamenti ad utenze in emergenza abitativa, rappresenta sia l'esito del raggiungimento del consenso (precondizione 2 nella tab. 8), sia elemento valoriale dell'intervento stesso, quantitativo e stimabile.

Analoghe considerazioni possono essere svolte sugli altri indicatori, tra i quali, ad esempio, "eterogeneità dei partneriati" (introdotto nel *toolkit* tra le variabili potenzialmente stimabili, di natura quali-quantitativa) o il "fund raising" (quantitativo e stimabile). Anche rispetto a questi aspetti si riscontra una forte convergenza di obiettivi di buona riuscita del processo. Il primo riguarda la gestione del rischio di allungare le tempistiche di sviluppo a causa di assenza di coinvolgimento di *stakeholder* locali (ovvero il terzo rischio di insuccesso di operazioni ad elevato impatto sociale, individuato da Nicholls). Il secondo, che valorizza l'eterogenea provenienza delle risorse economiche e finanziarie, come testimoniano le tre esperienze, permette anche di stimolare, sin dalle fasi di elaborazione del *concept* dell'iniziativa, la capacità di progettare in un'ottica multi-obiettivo e multi-*stakeholder* (favorendo il bilanciamento delle eventuali asimmetrie di potere, ovvero il quarto rischio di insuccesso proposto in letteratura).

Gli eventuali sviluppi del lavoro richiedono quindi, oltre all'ampliamento dell'orizzonte temporale, di implementare strumenti di *rating* sociale, al fine di esplorare con rigore scientifico il potenziale sociale, economico e finanziario degli interventi. In questo modo sarebbe possibile calibrare aspetti multi-obiettivo e multi-*stakeholder* direttamente nei *business plan* delle iniziative. Rimane ancora aperta la possibilità di un legame anche sul piano finanziario tra l'*explanandum relazionale* ed investimenti relativi allo *start up* di comunità.

In linea con la repentina diffusione di strumenti di *social business* e *social impact investing* in Italia è auspicabile che l'integrazione dei "saperi" e "approcci" prosegua ulteriormente, al fine di supportare tutti gli attori nel quantificare il vantaggio economico e sociale percepibile dagli interventi di *social housing* e ad instillare anche nelle imprese sociali un maggiore spirito imprenditoriale, a supporto della transizione stimolata dalla recente Legge per la riforma del terzo settore.

Sono infine da segnalare alcune riserve concettuali sulle metodologie esplorate. Lo SROI, seppur sempre più approc-

ciato in modalità aperta e critica e integrato da elementi descrittivi, non ripara da rischi, anzi. Come ad esempio ha recentemente sottolineato l'Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa - ACRI³³, il calcolo del SROI tende a sminuire il valore prodotto dalle singole imprese sociali, in quanto cerca di tradurre elementi di dinamiche di *governance* e di processo in cifre, rischiando di eludere la famosa massima aristotelica "il tutto è più che la somma delle parti" (Righetti, 2016).

Più in generale, è da osservare che le FOB sono per "statuto" fortemente radicate sul proprio territorio di riferimento. Sarebbe pertanto fondamentale occuparsi della simmetria tra sistema osservante e osservato in termini di raggio d'azione e orizzonte temporale di presa in carico degli impatti.

Mancano inoltre ad oggi in Italia, e nel settore del *social housing* in particolare, dati utili per sviluppare "analisi controfattuali" (Commissione Europea, 2003; Nicholls, 2015; Bengo *et al.*, 2016). Sarebbe auspicabile in tal senso implementare studi su gruppi di controllo (RCT - *Randomized Controlled Trials*) per poter ipotizzare "che cosa sarebbe potuto succedere" senza progetto, in modo da consolidare la proposizione *if-then* nella logica causale *input-action-output-outcome-impact*. Questo attuale limite, come argomentato con attenzione l'impresa sociale Avanzi Srl³⁴ all'interno di un recente Report presentato al Forum per la finanza sostenibile³⁵ è solo uno degli aspetti da implementare. Alcune delle ulteriori questioni che Avanzi pone sono infatti il tema della corretta "attribuzione" dei risultati rispetto alle risorse impegnate nel progetto, il fenomeno della riduzione degli effetti degli impatti nel tempo (assimilabile alla variabile *attrition rate* proposta da Nicholls), e la capacità di cogliere eventuali esternalità negative portate dagli interventi.

Si ribadisce, infatti, che quanto più è diffusa l'*expertise* nel settore, migliore sarà la *chance* che i partenariati di attori siano capaci di condividere obiettivi, sbloccare e attrarre investimenti, mediare le asimmetrie di potere ma soprattutto chiarire, in relazione agli obiettivi definiti, il costo-oppor-

tunità dei modelli e strumenti di misurazione degli impatti da avviare.

Il percorso da tracciare è di fatto impegnativo, soprattutto considerando che sono ancora poche le FOB che per dimensione propria riescono a gestire interventi di *social housing*. In Italia, infatti, e soprattutto in alcune macro regioni del Sud del nostro Paese, le Fondazioni non raggiungono spesso la dimensione critica necessaria. Come è stato recentemente ricordato (Cerbioni, 2016) in Italia ad oggi l'offerta di servizi sociali è ancora molto legata al settore *no profit*, che opera attraverso approcci solidali-sociali con una scarsissima capacità di utilizzo e di conoscenza di strumenti ispirati al *social business*. Il meccanismo negli Stati Uniti e in Gran Bretagna, invece, è decisamente più conosciuto e utilizzato, come del resto testimoniano sia le esperienze di successo avviate nell'ambito del SIF-Social Innovation Fund, inaugurato dall'amministrazione Obama nel 2010, sia, oltremarica, la nascita, sempre nel 2010, del concetto di "Big Society Capital" entro cui si sono sviluppati i primi pionieristici esempi di *social bond* (EURICSE, 2011).

Ulteriori sviluppi del lavoro potrebbero riguardare, come già emerso in un recente seminario Società Italiana di Estimo e Valutazione³⁶ – l'affinamento dell'integrazione delle esperienze nazionali in ottica multicriteriale, volto alla selezione degli interventi di edilizia residenziale sociale (Bagnasacco, Ingaramo e Talarico, 2015).

Inoltre, è interessante accennare che sta emergendo un certo interesse per l'approfondimento dei metodi partecipativi che utilizzano *tools ICT (user-driven data)* per catturare aspetti dell'innovazione sociale co-prodotti dai beneficiari (Nicholls, 2015). Sempre più chiaro appare, quindi, che la scelta delle metriche e metodologie da applicare, nonché la gestione dell'*information-processing*, soprattutto quando si opera con il terzo settore, è tutt'altro che lineare (Hall, 2012).

In conclusione si auspica, a lato del progredire dei lavori del tavolo partecipato dalle Fondazioni in cui collaborano gli autori, che queste continuino a investire sul fronte della comunicazione degli strumenti e approcci integrati, in modo da rendere gli operatori del settore pronti a sviluppare e dirigere *social business* in modo più ampio. È proprio questo impegno, infatti, che può incentivare ulteriormente il confronto dialogico e la spinta all'innovazione.

³³ Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa (ACRI); www.acri.it.

³⁴ Impresa Sociale Avanzi Srl – Sostenibilità per azioni; www.avanzi.org.

³⁵ Forum per la Finanza sostenibile, www.finanzasostenibile.it.

³⁶ Società Italiana di Estimo e Valutazione (SIEV); www.siev.org.

* **Marco Camoletto**, *Fondazione Cassa Risparmio di Torino - FCRT*.

e-mail: marco_camoletto@fondazionecrt.it

** **Giordano Ferri, Claudia Pedercini**, *Fondazione Housing Sociale - FHS*.

e-mail: giordana.ferri@fhs.it, pedercini.claudia@gmail.com

*** **Luisa Ingaramo, Stefania Sabatino**, *Programma Housing della Compagnia di San Paolo - CSP-ST*.

e-mail: luisa.ingaramo@csp-st.it, stefania.sabatino@csp-st.it

Riferimenti bibliografici

- ALEXANDER J., BRUDNEY J. L., YANG K., *Introduction to the Symposium: Accountability and Performance Measurement: The Evolving Role of Nonprofits in the Hollow State, Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 39, No. 4, 2010, pp. 565-570.
- ALLEGRETTO L., BARBASCHI B., *L'impresa sociale al servizio della buona occupazione: una biodiversità da tutelare, Impresa Sociale*, Iris Network, No. 7, 2016.
- ALLEGRETTO L., *Il lavoro che verrà: significati, approcci e pratiche di analisi previsionale dei fabbisogni formativi e occupazionali*, Franco Angeli, Milano, 2016.
- AMBROSINI G., BOTTERO M., CALLEGARI G., *La valutazione dei benefici sociali dei progetti di rigenerazione urbana: un'applicazione del metodo Social Return on Investment*, Atti del Seminario SIEV, Bari, 10 luglio 2015.
- ARENA M., AZZONE G., BENGIO I., CALDERINI M., *Measuring Social Impact: the Governance Issue*, Atti del IX Colloquio Scientifico sull'Impresa Sociale, Reggio Calabria, 22-23 maggio 2015.
- BAGNASACCO M., INGARAMO L., TALARICO A., *Rating economico e sociale nella selezione degli interventi di edilizia residenziale sociale: casi studio e questioni aperte*, Atti del Seminario SIEV, Bari, 10 luglio 2015.
- BAGNASCO A., PISELLI, F., PIZZORNO, A., e TRIGILIA, C., *Il capitale sociale. Istruzioni per l'uso*, Il Mulino, Bologna, 2011.
- BECKER H.A., *Social Impact Assessment*, European Journal of Operational Research, Vol. 128, No. 2, 2001, pp. 311-321.
- BECKERT J., *How Do Fields Change? The Interrelations of Institutions, Networks, and Cognition in the Dynamics of Markets*, Organization Studies, Vol. 31, No. 5, 2010, pp. 605-27.
- BENGIO I., CALDERINI M., CALONI D., CHIODO V., *Misurazione d'impatto: tra nuova imprenditorialità sociale e finanza*, Finanza Sociale, 2015.
- BOESSO G., CERBIONI F., *Integrare gli aspetti di sostenibilità nell'attività delle Fondazioni: la buona governance*, Atti del Forum per la finanza sostenibile, Milano, 17 novembre 2016.
- BOURDIEU P., "Le capital social. Notes provisoires", in *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 3, No. 31, 1980, pp. 2-3.
- CAMOLETTO M., *Il metodo SROI e il caso di via Ivrea 24*, Atti del convegno Urbanpromo Social Housing, Torino, 15-16 ottobre 2015.
- CARRIERO A., RUSSO A., SCREPANTI S. (a cura di), *Social Housing. Il mercato immobiliare in Italia: focus sull'edilizia sociale*, CDPI Report Monografico No. 3, 2014.
- CARTOCCI R., *Rilevare la secolarizzazione: indicatori a geometria variabile*, Rivista italiana di scienza politica, Vol. XXI-II, No. 1, 1993, Pp. 119-152.
- CHUA W., *Radical developments in accounting thought*, The Accounting Review, Vol. LXI, No. 4, 1986, pp. 601-632.
- CLARK C., ROSENZWEIG W., LONG D., OLSEN S., *Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line venture*, 2004. http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf.
- COLEMAN J.S., *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Cambridge, 1990.
- COMMISSIONE EUROPEA, *EVALSED. The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*, Evaluation guide, Bruxelles, 2003.
- COMMISSIONE EUROPEA, COM (2011) 682, *Iniziativa per l'imprenditoria sociale. Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*, Bruxelles, 2011.
- COMMISSIONE EUROPEA - GECES Sub-group on Impact Measurement (Eds), *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*, Bruxelles, 2014.
- COWAN D., MARSH A., *Community, Neighborhood, Responsibility: Contemporary Currents in Housing Studies*, Housing Studies, Vol.19, No. 6, pp. 845-853.
- CROWTHER D., REIS C., *Social responsibility or social business?*, Social Business, No. 1, 2011, pp. 129-148.
- D'ANGELLA F., *Per un approccio dialogico alla valutazione*, Animazione sociale, novembre 1999, pp. 57-70.
- DART R., *The Legitimacy of social Enterprise*, Non-Profit Management and Leadership, Vol.14, No. 4, 2004, pp. 411-424.
- DI NICOLA P., *La rete: metafora di appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*, Franco Angeli, Milano, 1998.
- DECRETO LEGISLATIVO No.112/2008, "Disposizioni urgenti per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività, la stabilizzazione della finanza pubblica e la perequazione tributaria", pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale No. 195 del 21 agosto 2008.
- DONATI P. *Introduzione alla sociologia relazionale*, FrancoAngeli, Milano, 1983.
- DONATI P., *Teoria relazionale della società*, FrancoAngeli, Milano, 1991.
- EBRAHIM A., RANGAN K., *The Limits of Nonprofit Impact. A Contingency Framework for Measuring Social Performance*, Harvard Business School Working Paper, 2010.
- EMERSON E., ROBERTSON J., GREGORY N., HATTON C., KESSISSOGLU, S., HALLAM, A., & HILLERY J., *Treatment and management of challenging behaviors in residential settings*, Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities, No.13, 2000, pp.197-215.
- EPSTEIN M.J. e YUTHAS K., *Measuring and Improving Social Impacts: a guide for non-profit Companies and Impact Investors*, 2014. https://www.bkconnection.com/static/Measuring_and_Improving_Social_Impacts_EXCERPT.pdf.
- EURICSE, SOCIAL INNOVATION. *Analisi dell'Innovazione Sociale sulla stampa generalista ed economica negli Stati Uniti, in Europa e in Italia*, Rizoma-Studio giornalistico associato, 2011.
- FAGNONI P.M., "Riciclo (con)temporaneo", in *Programma Housing (a cura di), Social Housing e riqualificazione. La residenza temporanea di Porta Palazzo a Torino*, Torino, 2013, pp. 37-62.

- FERRARA F., BONAIUTO M., BONNES M., *Indicatori di qualità urbana residenziale percepita (IQURP), Manuale d'uso di scale psicometriche per scopi di ricerca e applicativi*, FrancoAngeli, Milano, 2010.
- FERRI G. (a cura di), *Introduzione alla gestione sociale*, BEMA, Milano, 2010.
- FERRI G. (a cura di), *Starting up communities. Un design kit per l'abitare collaborativo*, Bruno Mondadori Editore, Milano, 2016.
- FERRI G., PEDERCINI C., *Il valore degli interventi di social housing. Il caso del "Borgo Sostenibile" di Figino (Milano)*, Atti del convegno X Colloquio scientifico sull'impresa sociale, Napoli, 10-11 giugno 2016.
- FERRI G., RIZZICA C., *The Italian way to Social Housing. New models in organizing a sociable way of living*, Working papers, ENHR 2016 Conference, Belfast, 28 giugno-1 luglio 2016.
- FISSI S., GORI E., *Politiche e performance nel social Housing. Il caso italiano*, Maggioli Editore, Rimini, 2013.
- FORNARA F., BONAIUTO M., BONNES M., *Indicatori di qualità urbana residenziale percepita (IQURP), Manuale d'uso di scale psicometriche per scopi di ricerca e applicativi*, FrancoAngeli, Milano, 2010.
- FORUM FINANZA SOSTENIBILE, *Integrazione degli aspetti di sostenibilità nella gestione: vincoli e opportunità per le Fondazioni italiane*, Milano, 2016.
- FUKUYAMA F., *Social Capital and Civil Society*, Atti dell'International Monetary Fund Conference on Second Generation Reforms, Fairfax, 1 ottobre 1999.
- GALBRAITH J.L., *Designing Complex Organization*, Addison-Wesley, Reading, Mass, 1973.
- GECES Group, *Proposed Approaches to Social Impact Measurement in European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI GECES*, 2014.
- GRANNOVETTER M., *The Strength of Weak Ties*, American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, 1973, pp. 1360-1380.
- GRANNOVETTER M., *La forza dei legami deboli e altri saggi*, in Follis M., (cura di), Napoli, Liguori, 1998.
- HALL M., *Evaluation Logics in the Third Sector*, Voluntas on line, Springer, 8 November 2012
- HORNSBY A., *The good analyst, impact measurement & analysis in the social-purpose universe*, Investing for good, London, 2012.
- HUYBRECHTS B., NICHOLLS A., *The role of legitimacy in social enterprise-corporate collaboration*, Social Enterprise Journal, Vol. 9, No. 2, 2013, pp. 130-146.
- INGARAMO L. (a cura di), *Modelli e processi integrati per valutare la sostenibilità. Verso un approccio integrato multidisciplinare*, CELID, Torino, 2014.
- INGARAMO L., SABATINO S., BODANO F., "La progettazione integrata di interventi di housing sociale", in *Tra innovazione e sperimentazione: i processi di progettazione del Programma Housing della Compagnia di San Paolo*, Programma Housing della Compagnia di San Paolo (a cura di), Arti Grafiche Viesti, Torino, 2015.
- JACOBS, J., *The Death and Life of Great American Cities*, Random House, New York, 1961.
- KEARNS A., HISCOCK R., ELLAWAY A., MACINTYRE S., *Beyond four walls. The Psycho-social Benefits of Home: Evidence From West Central Scotland*, Housing Studies, Vol. 15, No. 3, 2000, pp. 387-410.
- KEMP D., *Mining and community development: problems and possibilities of local-level practice*, Community Development Journal, Vol. 45, No. 2, 2010, pp.198-218.
- KPMG INTERNATIONAL, *Sustainable insight.Unlocking the value of social investment*, 2014.
- KROEGER A., WEBER C., *Developing a Conceptual Framework for Comparing Social Value Creation*, Academic Manager Review, Vol. 39, No. 4, 513-540.
- LEGGE No.106/16 del 6 giugno 2016, *Delega al Governo per la riforma del terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*, GU No.141 del 18 giugno 2016.
- LIMOUSIN C., PITTINI A., *Responsible housing roadmap for CSR development in public, cooperative and social housing in Europe*, ERHIN - European Responsible Housing Initiative Project Report, 2014.
- LINDBERG R. A., SHENASSA E.D., ACEVEDO-GARCIA D., POPKIN S.J., VILLAVERCES A. & MORLEY R.L., *Housing Interventions at the neighborhood level and health. A review of the evidence*, Journal of Public Health Management & Practice, No. 16, 2010, pp 44-52.
- LOTNIEKS D., *Mechanisms Fostering Social Entrepreneurship as Potential Instruments for Economic Development: The Eastern Partnership Perspective*, Baltic Journal of European Studies, No. 4, 2014, pp. 34-49.
- LUKES, S. *Power: A radical view*, MacMillan, London, 1974.
- MARKS L., HUNTER D.J., *Social Enterprises and the NHS: changing patterns of ownership and accountability*, Unison, London, 2015.
- MARRONE V., *L'abitare come relazione sociale: il significato della casa e dei processi di coesione sociale di vicinato* (dissertation thesis), Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Dottorato di ricerca in Sociologia, XXV Ciclo, 2013.
- MAYHEW F., *Aligning for Impact. The influence of Funder-Fundee relationship on evaluation Utilization*, Nonprofit Management and Leadership Journal, Vol. 23, No. 2, pp. 193-217, 2012.
- MAYRHOFFER J.P., GUPTA J., *The science and politics of co-benefits in climate policy*, Environmental Science & Policy, No 57, 2016.
- MONTESI F., *Valutazione d'Impatto: I 7 principi dello SROI*, in "Vita", 12 aprile 2017.
- MUTTI A., *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Il Mulino, Bologna, 1998.
- NICHOLLS A., *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press, 2006.
- NICHOLLS A. & TOMKINSON E., *The Peterborough Pilot Social Impact Bond*, Skoll Centre fo Social Entrepreneurship/Pears Foundation Case Study, 2013.
- NICHOLLS A., *Synthetic Grid. A critical framework to inform*

- the development of social innovation metrics, CRESSI working paper, No. 14, 2015.
- OECD, *Social Impact Investment. Building the Evidence Case*, OECD Report, 2015.
- PATON R., *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage, London, 2003.
- PEARCE D., *Cost-Benefit Analysis*, Mac Millan, London, 1971.
- PEDERCINI, INGARAMO, *Interlocutori, strumenti e variabili per l'analisi comparata delle storie di social housing: una biblioteca comune*, Atti del convegno Urbanpromo Social Housing, Torino, 6-7 ottobre 2016.
- PLOTNIEKS D., 2014. *Mechanisms Fostering Social Entrepreneurship as Potential Instruments for Economic Development: The Eastern Partnership Perspective*. In *Baltic Journal of European Studies*, 4 (2): 34-49.
- PISELLI F., *Capitale sociale familiare. Una indagine sulla piccola e media impresa*, Inchiesta, Vol. XXXIII, No. 139, 1993, pp. 65-75.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., *Creating shared value*, Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1-2, 2011, pp.62-77.
- POWER M., & LAUGHLIN R., Habermas, Law and Accounting, Accounting, Organisations and Society Vol. 21, No 5, 1996, pp.441-465.
- PROGRAMMA HOUSING DELLA COMPAGNIA DI SAN PAOLO (a cura di), *Social housing e riqualificazione. La residenza temporanea di Porta Palazzo a Torino*, Litograf Arti Grafiche, Torino, 2013.
- PUTNAM R., *Making democracy work*, Princeton University Press, Princeton, 1993.
- REEDER N., COLANTONIO A., *Measuring Impact and Non-financial Returns in Impact Investing: A critical Overview of Concepts and practice*, Working Paper, London, School of Economics and Political Science, 2013. http://files.lsecities.net/files/2013/10/Measuring_Impact-full-lenght-Oct-20131.pdf.
- RIGHETTI G., *Integrazione degli aspetti di sostenibilità nella gestione: vincoli e opportunità per le Fondazioni italiane*, Atti del Forum per la Finanza Sostenibile, 17 novembre 2016, Milano.
- SALTUK Y., IDRISSE A., BOURI A., MUDALIAR A., SHIFF A., *Spotlight on the market: The impact investor survey*, Global Social Finance, JP Morgan and the Global Impact Investing, London 2014.
- SEFTON T., *Getting less for more: economic evaluation in the social welfare field*, Research Paper CASE, LSE STICERD, 2000.
- SIMMEL G., *Soziologie* (trad. *Sociologia*), Leipzig, Dunker & Humblot, Torino, Comunità, 1998.
- SINKOVICS N., SINKOVICS R.R., YAMIN M., *The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid-Implications for MNEs?*, International Business Review, No. 23, 2014, pp. 692-707.
- SMALL M.L., *Villa Victoria: povertà e capitale sociale in un quartiere di Boston*, in Castrignanò M. e Manella G. (a cura di), FrancoAngeli, Milano, 2011.
- TRONCA L., *L'analisi del capitale sociale*, CEDAM - Dott. Antonio Milani, 2007.
- VANCLAY F., *Social Impact Assessment. Guidance for assessing and managing the social impacts of projects*, in *IAIA-International Association for Impact Assessment (Eds)*, 2015. http://www.iaia.org/uploads/pdf/SIA_Guidance_Document_IAIA.pdf.
- WILSON K.E., *New Investment Approaches for Addressing Social and Economic Challenges*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 15, 2014,
- WITHEHEAD C., SCANLON K., (Eds), *Social Housing in Europe*, LSE, London, 2007.
- WHITTINGTON G., *Financial accounting theory: An over-view*. The British Accounting Review, Vol. 18, No. 1, 1986, pp. 4-41.
- ZAMAGNI S, VETURI P., RAGO S., *Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali*, in "Impresa Sociale", Iris Network, dicembre 2016.
- ZAND, D.E., e SORENSEN, R.E., *Theory of Change and the Effective Use of Management Science*, Administrative Science, Vol.20, No. 4, 2012, pp. 532-545.

Riferimenti internet

- Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Spa (ACRI); www.acri.it.
- Ashoka Italia, www.italy.ashoka.org.
- Avanzi Srl, www.avanzi.org.
- Cassa Depositi e Prestiti Investimenti Srl (CDPI), www.cdpi-gr.it.
- Compagnia di San Paolo (CSP), www.compagniadisanpaolo.it.
- Cooperativa Centro per il Bambino Maltrattato (Coop. CBM), www.cbmitalia.org.
- Cooperativa Ferruccio Degradi, www.ferrucciodegradi.coop.
- Delphis Group, www.delphisgroup.gr.
- Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (FCRT), www.fondazionecrt.it.
- Fondazione Housing Sociale (FHS), www.fhs.it.
- Forum per la Finanza sostenibile, www.finanzasostenibile.it.
- Global Impact Investing Network (GIIN), www.thegiin.org.
- Human Foundation, www.fundraisingschool.it.
- Istituto Nazionale di Urbanistica (INU), www.inu.it.
- Luoghi Comuni, www.luoghicomuni.org
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), www.oecd.org.
- Programma Housing (PH), www.programmahousing.org.
- Real Estate Asset management Sgr Spa (REAM), www.reams-gr.it.
- Società Italiana di Estimo e Valutazione (SIEV), www.siev.org.
- Sharing Sgr, www.sharing.to.it.
- Ufficio Pio, www.ufficiopio.it.