



# INNOVAZIONE SOCIALE

## Prospettive Critiche sulla Valutazione di Impatto

ROMA, 30 Ottobre 2025

Pillole di Terza Missione 2025





# From profit-driven business



Innovation  
Intangible Assets  
Brand Equity  
Change Management



# To purpose-driven enterprise



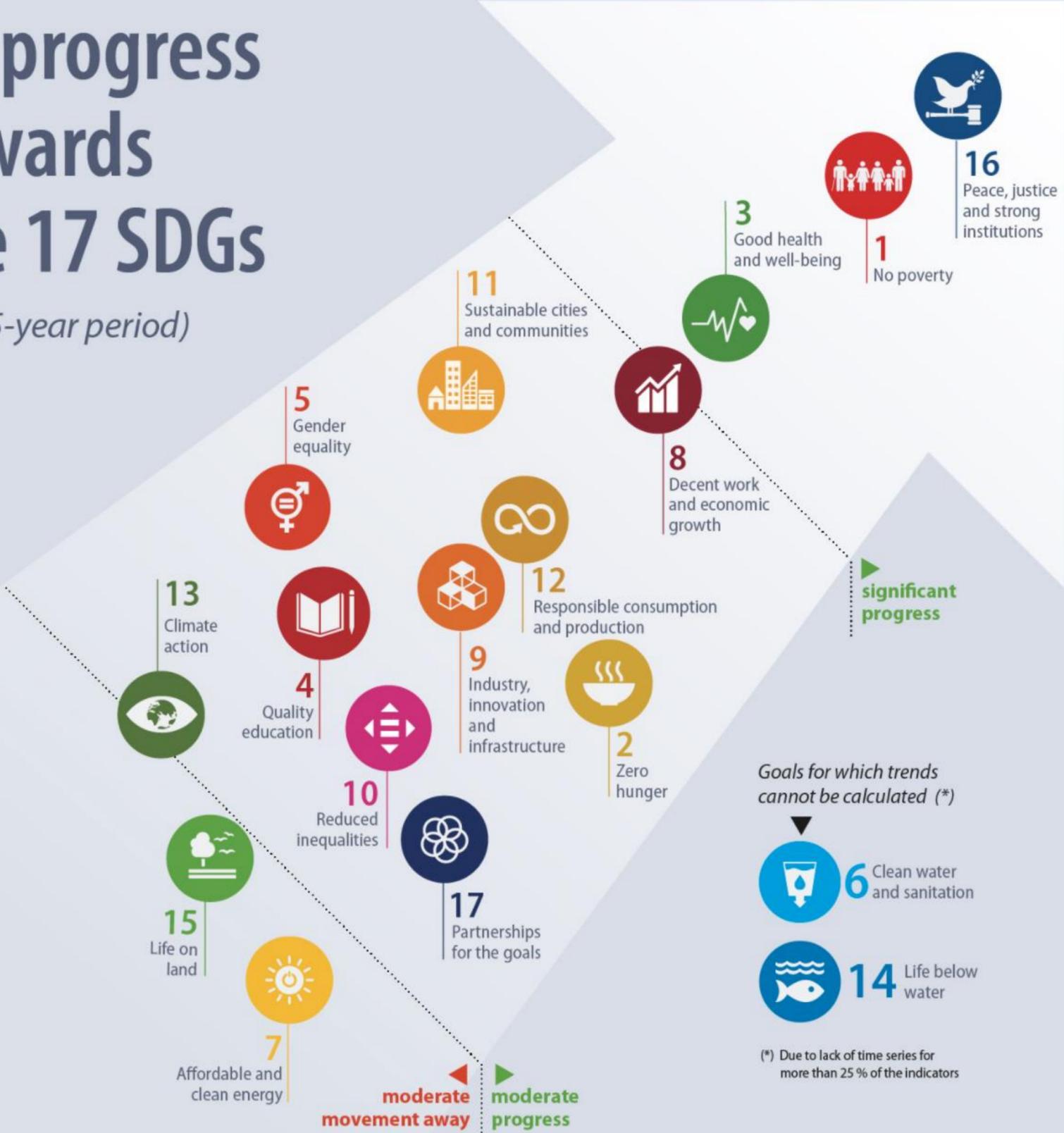
Social Innovation  
Social Entrepreneurship  
Impact Investing



# Quali prospettive

# EU progress towards the 17 SDGs

(past 5-year period)



# State of Play **Innovazione Sociale**

Le grandi sfide  
del prossimo decennio  
**2020\_2030**

## Future of Work

Nuove professioni e  
capacità di adattarsi



**Sfide derivanti  
da cambiamenti Demografici**  
Invecchiamento e altri  
cambiamenti della popolazione

## Education

Sviluppo di competenze e  
capacità di innovazione sociale



## Welfare e Salute

Migliorare le condizioni di  
vita della società



## Democrazia

Empowerment e partecipazione  
della Società Civile



## Sviluppo Tecnologico

Tecnologia a misura per la società



## Cambiamento Climatico

Sostenibilità Intenzionale



## Migrazione e integrazione

Europa più inclusive  
rispetto a nuovi  
arrivati



## Economia Circolare

Nuovi modelli  
di produrre beni e servizi



## Urbanizzazione

Nuovi ruoli e sfide per le città



## Parità di Genere

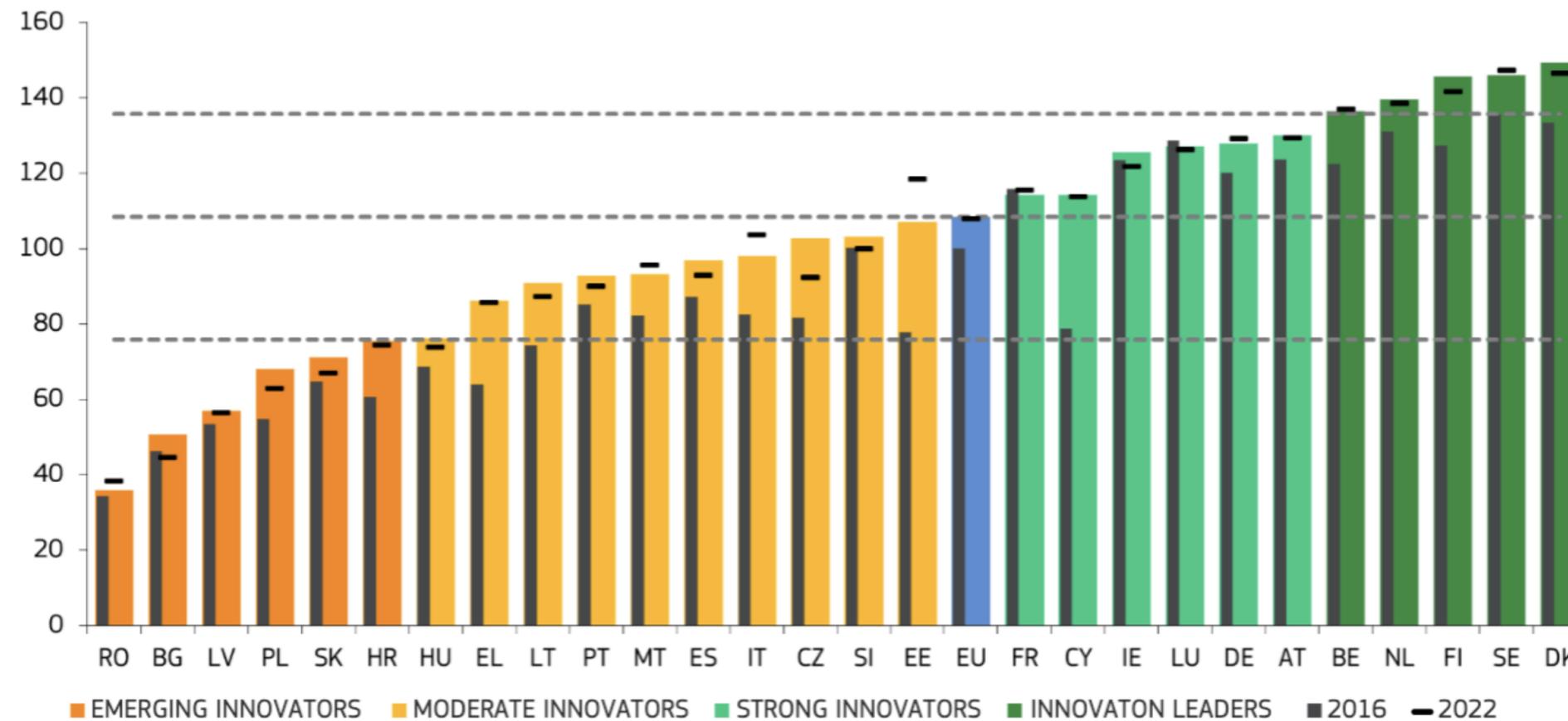
Equità e Opportunità  
come strumento di  
sviluppo

➔ **2030**



# European Innovation Scoreboard 2023

Figure 1: Performance of EU Member States' innovation systems



All performance scores are relative to that of the EU in 2016. Coloured columns show countries' performance in 2023, using the most recent data for 32 indicators. The horizontal hyphens show performance in 2022, using the next most recent data. Grey columns show countries' performance in 2016. The dashed lines show the threshold values between the performance groups, where the threshold values of 70%, 100%, and 125%, when using the latest 2023 data, have been adjusted upward by multiplying with 1.085 to reflect the performance increase of the EU between 2016 and 2023 as the graph shows performance scores relative to the EU in 2016.



**EUROPEAN  
SOCIAL  
INNOVATION  
COMPETITION  
2018-21**



**South EU**

Tangible assets

Migrants

Youth

**Central EU**

Green economy

Education

Circular economy

**UK**

Gig economy

Community currencies

**North Europe**

Intangible Assets

**East Europe**

Technology/Digital

Blockchain



# TECHNOLOGY IS NOT ENOUGH

## Three technology categories have significant potential to improve key areas of well-being.

Based on positive use cases of technology,  
Total number of use cases = about 600

Potential impact<sup>1</sup> Low High



Technologies with highest potential impact

Six deep-dive themes

Technology category	Job security	Material living standards	Education	Health	Equal opportunities	Environmental sustainability
Data and AI	High	High	High	High	High	High
Connectivity and platforms	High	High	High	High	High	High
Robotics	Low	Low	Low	High	High	High
IoT	Low	High	Low	High	Low	High
Augmented reality	Low	Low	Low	Low	Low	Low
Digital fabrication	Low	Low	Low	Low	Low	Low
New materials and biotech	Low	Low	Low	Low	Low	High
Clean tech	Low	Low	Low	Low	Low	High



**definiamo impatto**



# Cosa è l'Impatto?

## **Approccio 1**

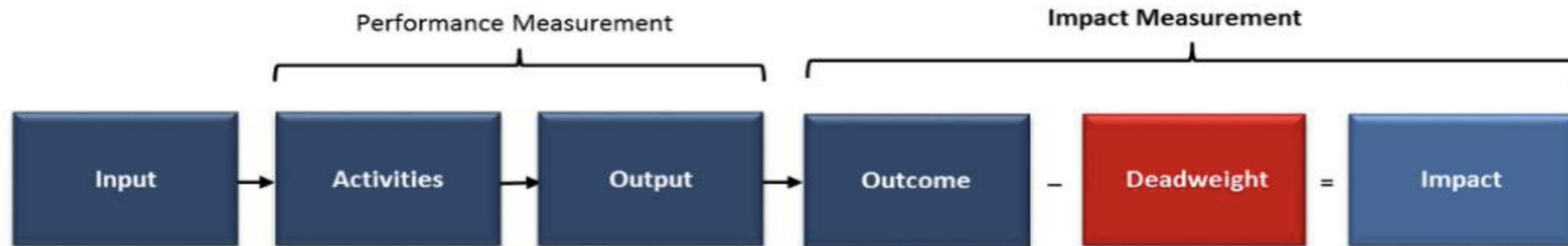
Per impatto si intende l'insieme degli effetti (in termini di conoscenza, comportamenti, condizioni di vita, ...) generati dal progetto nel lungo periodo in una comunità di riferimento.



## **Approccio 2**

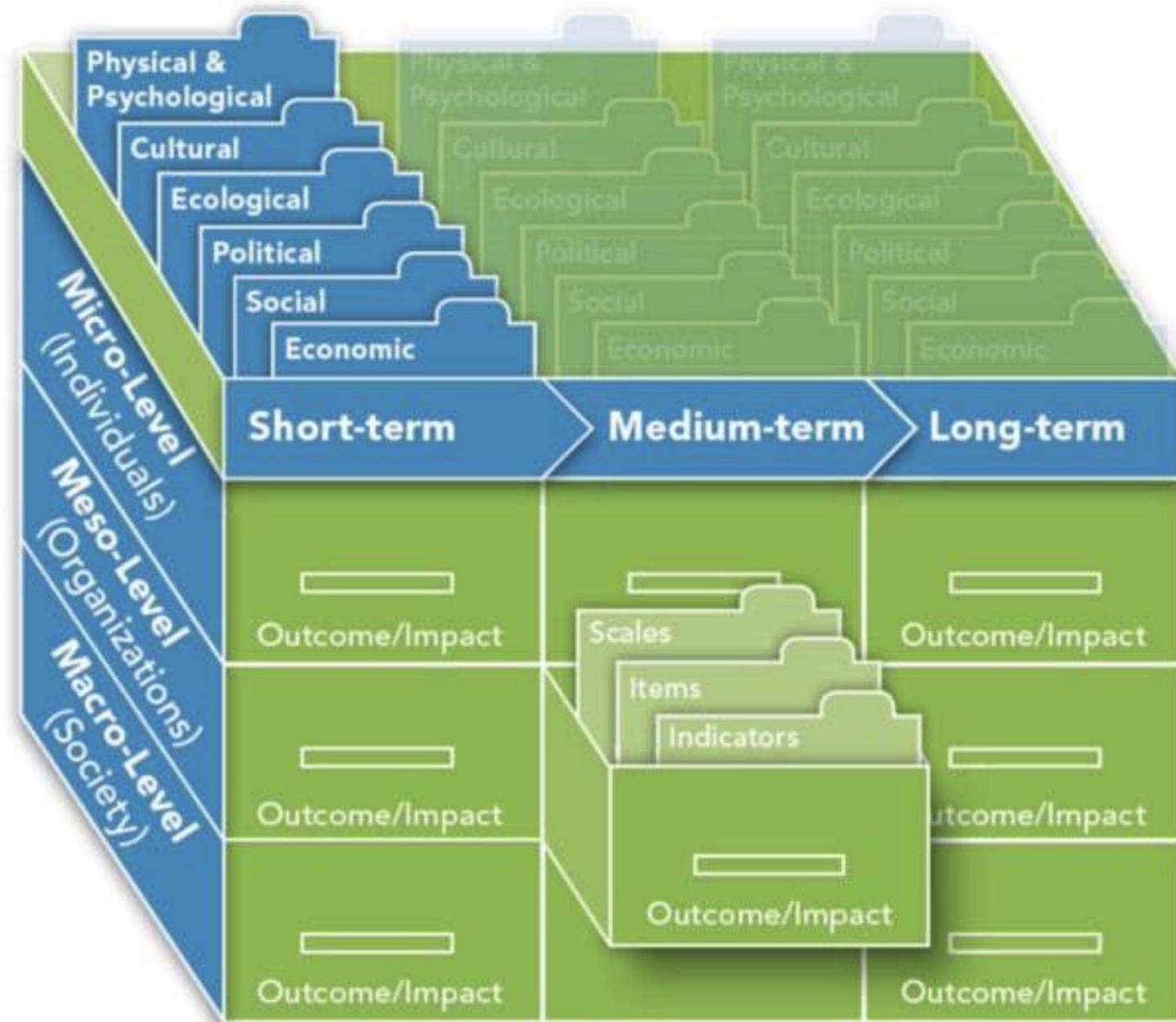
Per impatto si intende la porzione di effetti generati dal progetto, ad esclusione di quella parte di effetti che si sarebbero generati comunque – anche senza il progetto.

# Impatto: un concetto complesso...



Input	Tutte le risorse investite nelle attività di una organizzazione.
Attività	Specifiche azioni, compiti e lavoro svolto dall'organizzazione per il raggiungimento dei propri obiettivi.
Output (Risultati)	Prodotti e servizi tangibili che risultano dalle attività dell'organizzazione.
Outcome	Cambiamenti specifici in comportamenti, attitudini, conoscenza, competenze ecc. che risultano dalle attività dell'organizzazione.
<i>Deadweight</i>	<i>Il grado di realizzazione dell'outcome anche in assenza del mio intervento.</i>
<i>Impact</i>	<i>La porzione di outcome totale oltre ciò che si sarebbe realizzato comunque.</i>

# Impatto Sociale: un concetto multidisciplinare



Un esempio dalla letteratura: la Impact Box (Simsa et al. 2014)

$$\text{IMPACT} = \text{OUTCOME} - \text{DEADWEIGHT}$$



# Elementi logici della strategia di impatto

La dichiarazione di impatto

## Cos'è:

L'obiettivo di impatto ultimo, il **cambiamento di lungo termine** che si vuole **generare** (che l'organizzazione contribuirà a generare) nella **sistema o comunità di riferimento.**

*È una **promessa** di cambiamento.*

*È la “**stella polare**” **che guida** le persone e la progettazione di attività in risposta a problema sociale identificato.*

## Domande guida

Come vorrei che il mio sistema di riferimento cambi a lungo termine?

Se il problema sociale definito venisse risolto o non esistesse, come sarebbe la situazione (per la società / comunità di riferimento)?



# Elementi logici della strategia di impatto

Sfera dell'influenza e sfera del controllo

## Elementi della sfera dell'influenza

Dove il progetto interseca il problema sociale.

*Raccontano cosa voglio generare.*

## Elementi della sfera del controllo

Dove il progetto interseca l'operatività del mio ente/organizzazione.

*Raccontano cosa voglio fare o offrire.*



# Elementi logici della strategia di impatto

La teoria del cambiamento

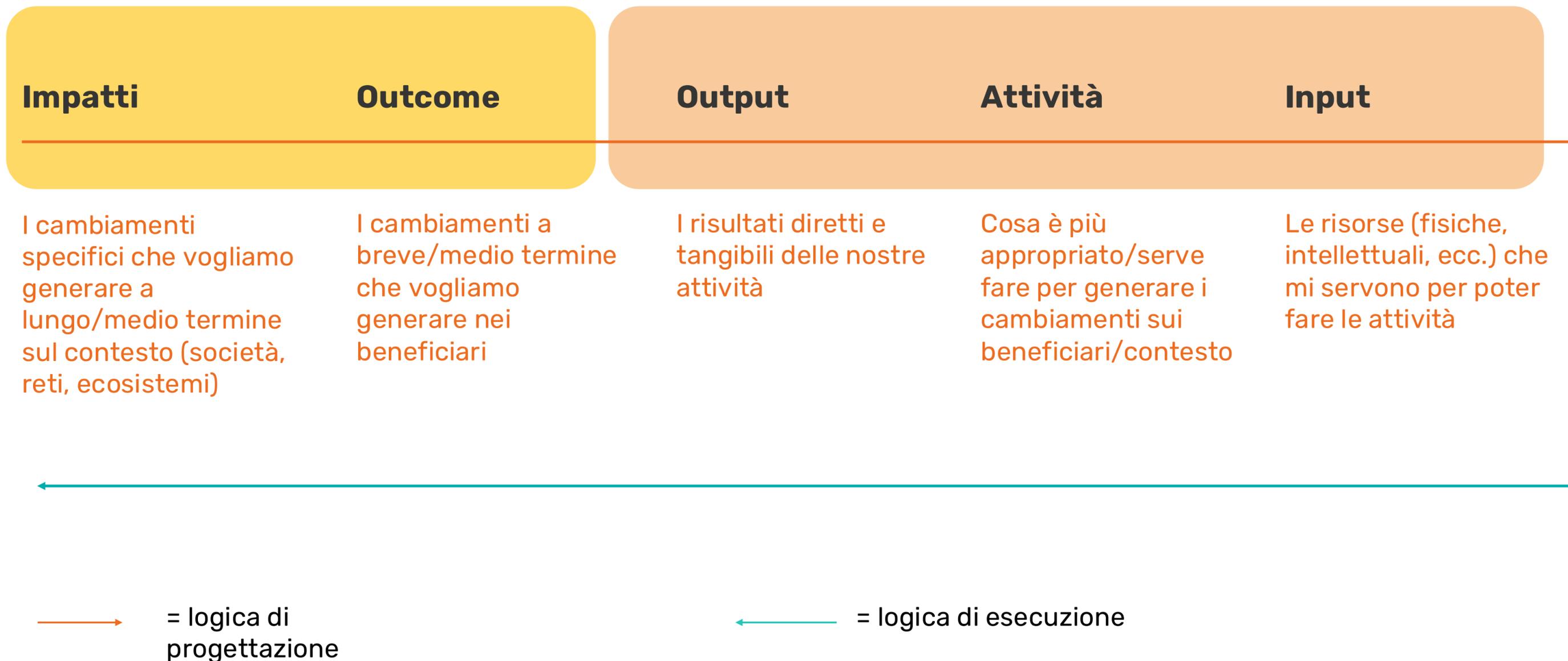
“Un processo rigoroso e partecipativo nel quale differenti gruppi e stakeholders nel corso di una pianificazione articolano i loro obiettivi di lungo termine e identificano le condizioni che essi reputano debbano dispiegarsi affinché tali obiettivi siano raggiunti. Tali condizioni sono schematizzate nei **cambiamenti che si vogliono ottenere** e sono organizzate graficamente in una **struttura causale**”.

*Dana H. Taplin, Heléne Clark, Theory of Change basics, ActKnowledge, New York 2013. Pag.4.*



# Elementi logici della strategia di impatto

La teoria del cambiamento





# La Teoria del Cambiamento

## Gli impatti

Sono effetti/cambiamento a **livello di contesto (società)** a **lungo termine** che il progetto aiuta/influenza/contribuisce a raggiungere in termini di:

**Come  
definisco  
questo  
elemento  
logico**

1. **Caratteristiche dei sistemi sociali/economici/ambientali/culturali** Es. Aumento dell'occupazione dei giovani (24-35 anni) nell'area Y, nuove policy, riduzione gender gap nei luoghi di lavoro; settimana lavorativa di 3 gg;
2. **Caratteristiche degli spazi sociali fisici e di rete** Es. piazza utilizzata e vista come bene comune, fiume rinato, scuole aperte alla comunità.

Gli impatti sono collegati da vicino alla dichiarazione d'impatto. Questi risultati, nella maggior parte dei casi, non possono essere attribuiti esclusivamente al lavoro del progetto, ma sono influenzati da una vasta gamma di fattori.



# La Teoria del Cambiamento

Gli outcome

Sono i cambiamenti a breve, medio termine attesi sui beneficiari dalle azioni del mio progetto in termini di:

**Come  
definisco  
questo  
elemento  
logico**

1. **Conoscenza, consapevolezza, abilità**  
Es. Aumento di conoscenze sui possibili contraccettivi da parte dei teenager, aumento skills manageriali;
1. **Comportamento e azioni**  
Es. aumento del supporto dei genitori nell'accesso ai consultori da parte delle teenager, aumentate le persone attive in iniziative rivolte alla cura e alla manutenzione dei luoghi;
1. **Condizioni di vita**  
Es. aumentate le opportunità di lavoro per i residenti entro il proprio quartiere, ottenuto posti di lavoro stabili.

Rappresentano le precondizioni necessarie per raggiungere uno o più impatti.



# La Teoria del Cambiamento

Gli output

**Come  
definisco  
questo  
elemento  
logico**

Sono i risultati diretti e tangibili delle nostre attività in termini di:

1. **servizi o prodotti realizzati e erogati;**
2. **gruppi target raggiunti**
3. **soddisfazione dei partecipanti**

In generale sono tutti quei risultati che possiamo raccogliere immediatamente alla fine delle attività che proponiamo.



# Scelta del modello di valutazione

Tra causalità e attribuibilità

## CONCETTO DI CAUSALITÀ

“Impatto” è l’ultimo livello di una catena causale (results chain), cioè qualsiasi effetto di lungo termine ad ampio raggio, intenzionale o involontario, diretto o indiretto, prodotto dall’intervento o programma in analisi (OECD, 2002).

Se abbiamo fatto bene la parte precedente (ToC) abbiamo già coperto questa parte

## CONCETTO DI ATTRIBUIBILITÀ

“Impatto” è la parte dell’outcome totale che si è verificata come risultato delle attività dell’organizzazione, al di là di ciò che si sarebbe verificato in ogni caso” (Long & Olsen, 2014).



# Dalla Teoria alla Pratica del Cambiamento



# Innovazione sociale

“

*L'innovazione sociale può definirsi come lo sviluppo e l'implementazione di nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che incontrano bisogni sociali, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni.*

*L'innovazione sociale porta nuove risposte ad impellenti bisogni che coinvolgono i processi di interazione sociale ed ha come obiettivo il benessere umano.*

*Le innovazioni sono 'sociali' solo se utilizzano strumenti sociali e perseguono fini sociali. Le innovazioni sociali aggiungono valore alla società e aumentano la capacità di azione individuale e di comunità.* “

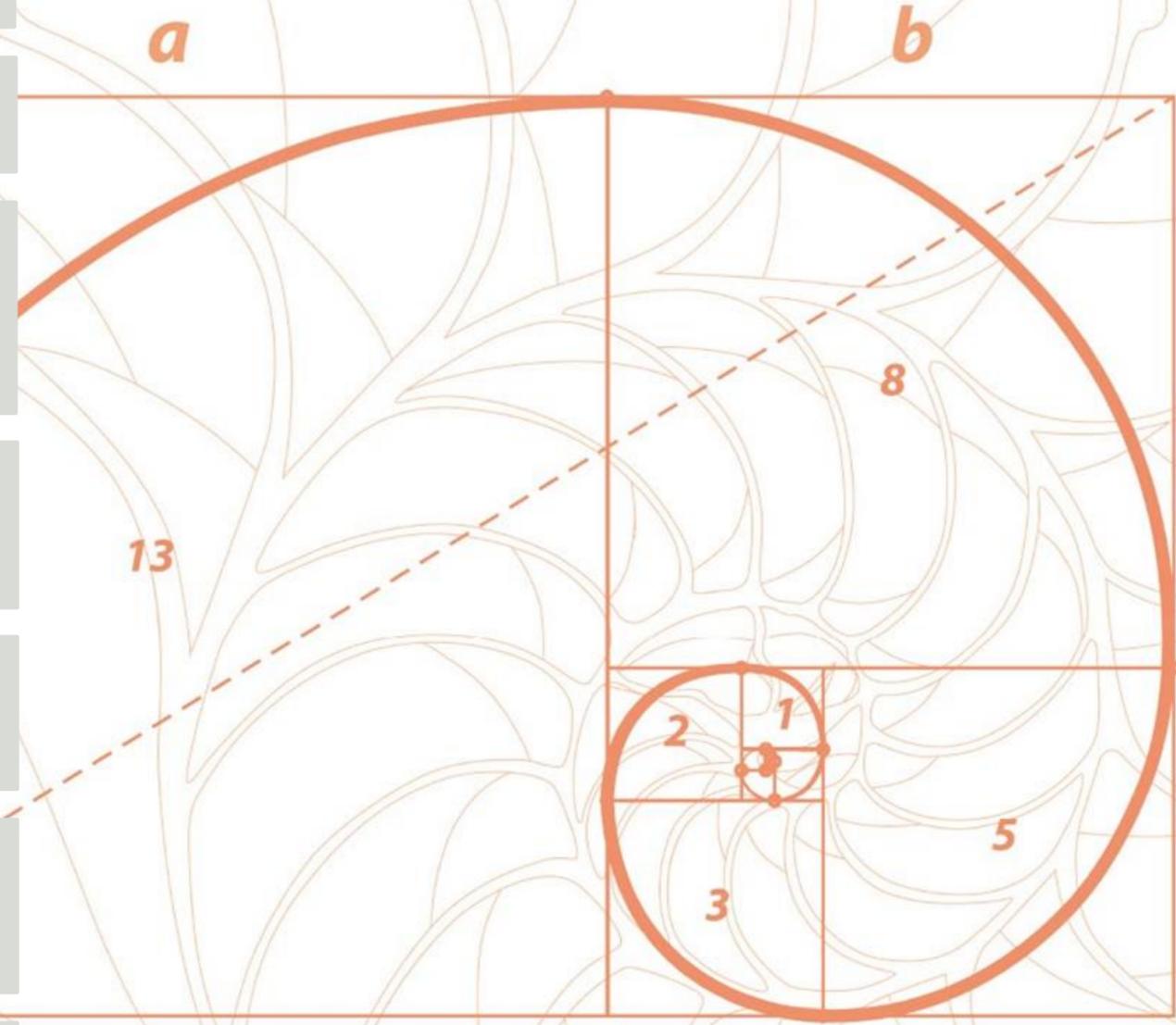


SocialFare è il primo Centro per l'Innovazione Sociale in Italia, nato nel 2013 a Torino.

Crediamo che il valore sociale possa generare valore economico.

Con un'ampia rete di partner nazionali ed internazionali sviluppiamo soluzioni per rispondere alle sfide sociali contemporanee.

- Incubatore certificato MISE
- Acceleratore accreditato EU Impact Database
- Partner MIUR nella Coalizione Nazionale per l'Educazione all'imprenditorialità
- Partner nel Registro Nazionale dell'Alternanza Scuola-Lavoro
- Partner di Innovup e del Sistema Invitalia Startup
- Co-sviluppatore del Sillabo per l'Educazione all'imprenditorialità nella scuola secondaria (MIUR)
- Membro European Business & Innovation Centre Network
- Membro EVPA
- Membro Social Economic Gateway



$$\frac{a+b}{a} = \frac{b}{a} = 1.618$$



**Chi  
siamo**

# vision

---

## La nostra Visione

Il nostro pianeta e la società hanno bisogno di nuova energia sostenibile: energia di partecipazione, conoscenza, azione ed accelerazione anche finanziaria.

Partiamo dal valore sociale per costruire nuovi modelli di sviluppo e valore economico.

# mission

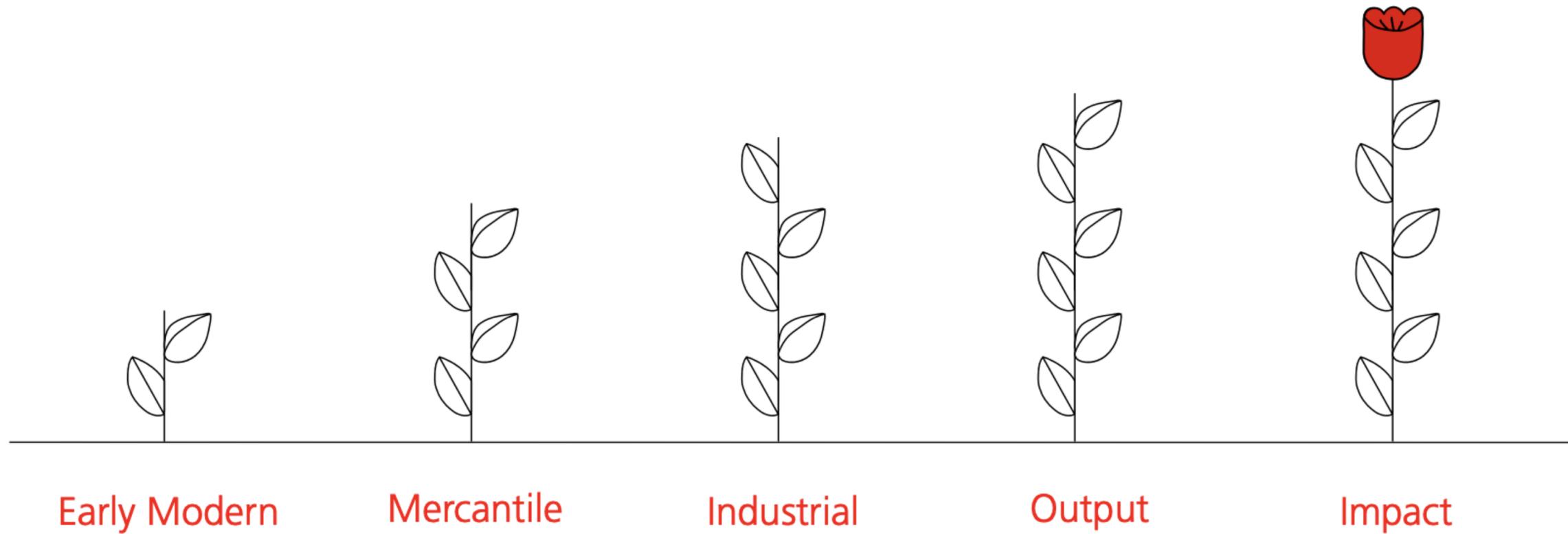
---

## La nostra Missione

Sviluppare e implementare nuovi prodotti, servizi e modelli che rispondano alle sfide sociali contemporanee generando partecipazione attiva, nuove competenze e nuova economia.



# Lo sviluppo dell'Impact Economy



Economic wants and needs:

Food	Precious metals	Material goods	GDP	Quality of life



## Intentions and goals of organisations in the impact economy

Approach	<u>TRADITIONAL</u>	<u>RESPONSIBLE</u>	<u>SUSTAINABLE</u>	<u>IMPACT-DRIVEN</u>	<u>PHILANTHROPY</u>		
Financial goals	← Accept competitive risk-adjusted financial returns →				Accept dis-proportionate risk-adjusted returns	Accept partial capital preservation	Accept full loss of capital
Impact goals	<b>Avoid harm</b>						
				<b>Benefit all stakeholders</b>			
Intentions					<b>Contribute to solutions</b>		
	<b><u>Don't consider</u></b> May have significant effects on important negative outcomes for people and the planet	<b><u>Avoid harm</u></b> Try to prevent significant effects on important negative outcomes for people & planet	<b><u>Benefit</u></b> Affect important positive outcomes for various people and the planet	<b><u>Contribute to solutions</u></b> Have a significant effect on important positive outcome(s) for underserved people or the planet			
	"I am aware of potential negative impact, but do not try and mitigate it"	"I have regulatory requirements to meet" "I want to behave responsibly"	"I want businesses to have positive effects on the world, and help sustain long-term financial performance"	"I want to help tackle climate change" "I want to help tackle the education gap"			

**The 'impact economy'**



**progettiamo impatto**



**L'impatto è il risultato della  
conoscenza sociale e  
della comprensione contestuale**

COME





# Stanford SOCIAL INNOVATION REVIEW

---

## **What's Your Endgame?** By Alice Gugelev & Andrew Stern

Stanford Social Innovation Review  
Winter 2015



# Stanford SOCIAL INNOVATION Review

*Informing and inspiring leaders of social change*

[SOCIAL ISSUES](#)[SECTORS](#)[SOLUTIONS](#)[MAGAZINE](#)[MORE](#)

Design Thinking

## Human-Centered, Systems-Minded Design

Both human-centered and systems-thinking methods fit within an effective design approach, and can work in conjunction to address social challenges.

---

[SHARE](#)[COMMENT](#)[PRINT](#)[ORDER REPRINTS](#)

---

By [Thomas Both](#) | Mar. 9, 2018

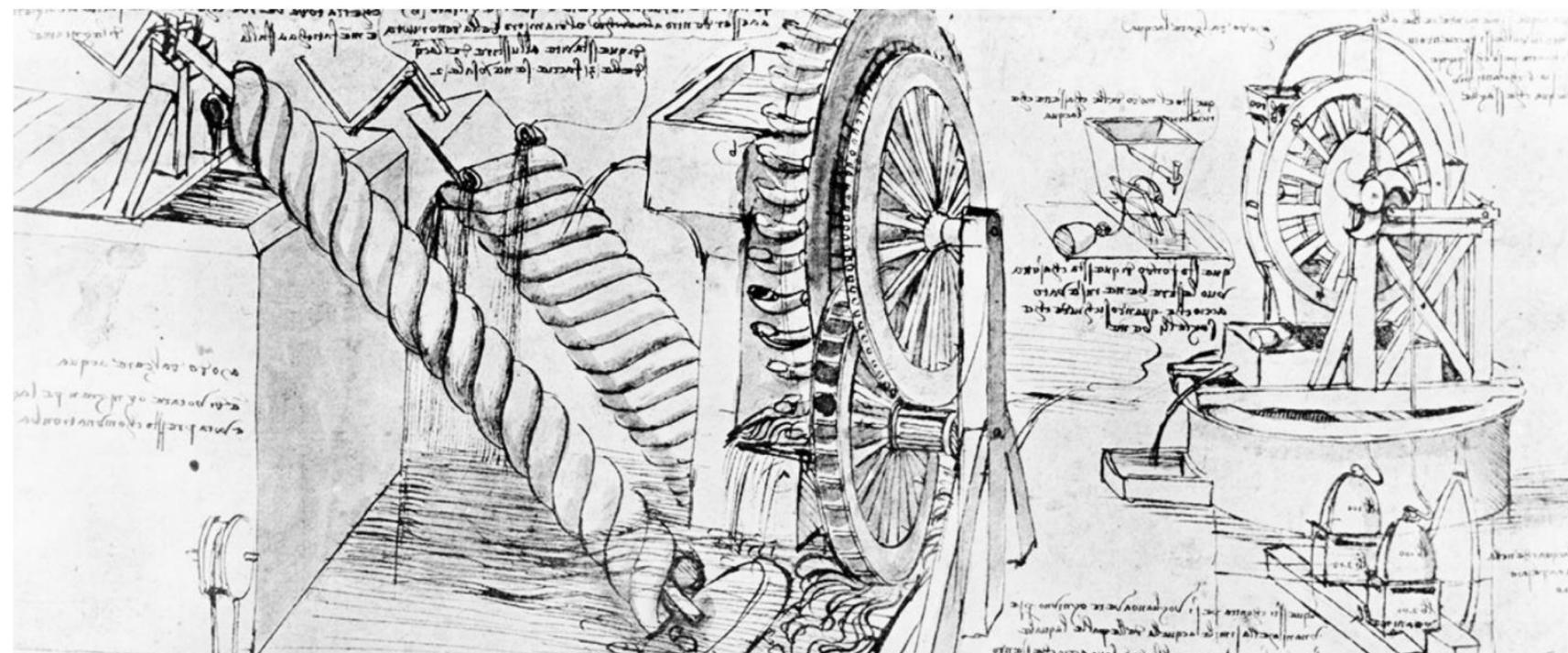


# Renaissance Florence Was a Better Model for Innovation than Silicon Valley Is

by **Eric Weiner**

JANUARY 25, 2016

 SAVE  SHARE  **18** COMMENT  **H** TEXT SIZE  PRINT **\$8,95** BUY COPIES



# Planet Fundamentals

**Planetary Health:** Innovating for a regenerative and inclusive future

SEP

JORDAN

WHAT  
STORY  
ARE YOU  
WEARING?

SEPJORDAN.COM



SEP

Ethical Fashion

SEP designs, produces and markets hand-made Middle-East accessories with Italian style and high-level fabric. Each piece is crafted by an artist woman refugee.

Company Type: S.a.r.l.

SDGs



Founder

Roberta Ventura  
Stefano D'Ambrosio

<https://sepjordan.com/>



# Unobravo

EXITED

Unobravo is an online psychology service designed for Italian expats, but accessible to anyone who wishes, which through an accurate patient-therapist match allows you to remotely receive the necessary support, in a short time and at sustainable costs. The service adapts itself dynamically and flexibly to the life rhythms of its users, adapting to different time zones or to rhythms and work times incompatible with a face to face therapy.

Company Type: SIAVS

SDGs



Founder

Danila De Stefano

[www.unobravo.net](http://www.unobravo.net)



# Kalata

Culture Heritage

Kalata, via a unique licensing model, restructures minor historical heritage buildings, taking full management of the asset, marketing it to tourists and making revenues from ticketing.

Company Type: S.r.l. Impresa Sociale (social enterprise)

SDGs



Founder



Nicola Facciotto

kalata!

[www.kalata.it](http://www.kalata.it)



# Restorative Neurotechnologies

Riabilitazione sostenibile

Restorative NeuroTechnologies è un sistema di riabilitazione cognitiva rivolto a pazienti post-ictus. Grazie ad un sistema brevettato di occhiali con lenti prismatiche che vengono utilizzate in modo combinato con una serie di serious games digitali, stimola il recupero cognitivo dei pazienti grazie ad un'attività di neuromodulazione non invasiva.

## Tipo di società

S.r.l. Startup innovativa

## SDGs



## Founder

Massimiliano Olivieri

[www.restorativeneurotechnologies.com](http://www.restorativeneurotechnologies.com)



**Corsi di coding,  
Software house,  
Coworking tech.**

---

**Aulab**

[www.aulab.it](http://www.aulab.it)

IT education

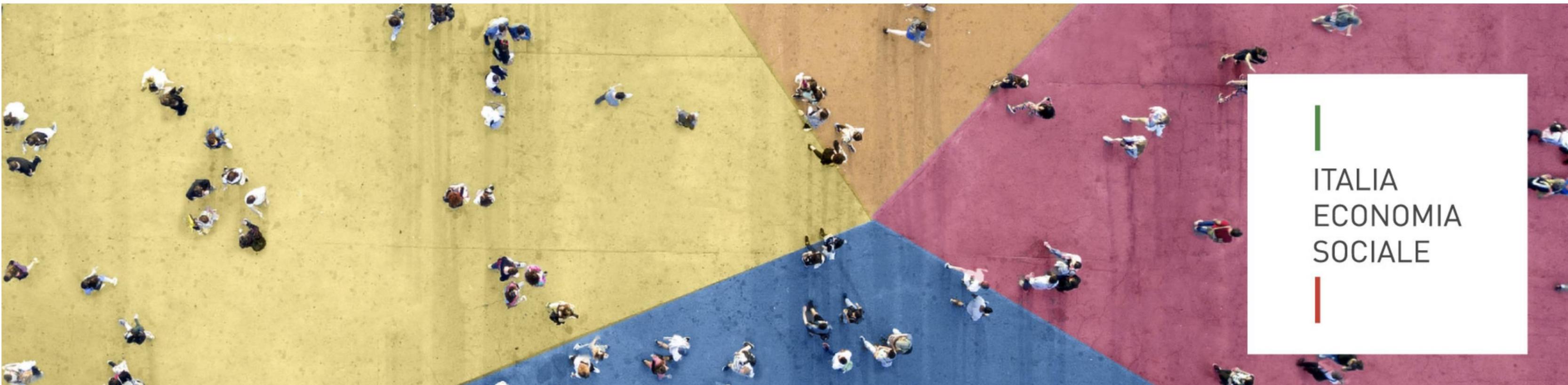
Aulab is born as center of excellence for IT youth training and development in southern Italy so to expedite youth access to the job market.

Company Type: S.r.l. innovativa



# Italia Economia Sociale

La misura finanzia investimenti ad alto impatto sociale e culturale sostenibili sul piano ambientale



ITALIA  
ECONOMIA  
SOCIALE



1	Tipologia di impresa		
2	Legislazione di riferimento		
3	Settore di attività		
4	Vincoli statutari		
5	Perseguimento di interessi generali e utilità sociale		
6	Iscrizione registro imprese		
7	Forme di remunerazione del capitale sociale		
8	Struttura dell'impresa		
9	Utili: coerenza della loro destinazione ed utilizzo		
10	Utile e patrimonio: esiste la sicurezza che gli utili e il patrimonio siano in linea con la missione		



# **La Valutazione di Impatto:**

**strumento dinamico non fine a sé stesso**

**conoscenza e indicatori contestuali**

**valore dell'impatto atteso come valore tangibile**

# valutare l'impatto



- **Ricercatori di valore sociale**
- **Scienziati dell'innovazione intenzionale**
- **Designers di impatto sociale**
- **Imprenditori sociali**
- **Investitori per il progresso sociale**





Grazie!

[laura.orestano@socialfare.org](mailto:laura.orestano@socialfare.org)

 **SocialFare**  
Centro per l'Innovazione Sociale