

VALUTAZIONE IMPATTO SOCIALE DELLE COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B DI PARMA

**PROGETTO ATI:
Gestione dell'affidamento di servizi
connessi allo sport in impianti e palestre nel
territorio di Parma**



A cura della Dott.ssa Dina Lucia Todaro

VALUTAZIONE IMPATTO SOCIALE DELLE COOPERATIVE SOCIALI DI TIPO B DI PARMA

PROGETTO ATI: Gestione dell'affidamento di servizi connessi allo sport in impianti e palestre nel territorio di Parma

A cura della Dott.ssa Dina Lucia Todaro

1. Introduzione

Di fronte al crescente interesse verso il concetto di sostenibilità, welfare aziendale nonché di contribuzione alla riduzione della povertà, uno degli strumenti che contribuisce alla conoscenza approfondita sul tema è la **valutazione dell'impatto sociale**.

Dalle ricerche finora effettuate dagli studiosi è possibile affermare come una azienda può definirsi sostenibile e responsabile se è capace di confrontarsi con la realtà di riferimento, di capire i bisogni del territorio e valutare l'impatto della propria attività.

L'impatto sociale può essere identificato come "l'anello conclusivo della catena di creazione del valore sociale che aiuta a leggere l'azione ed i processi che caratterizzano le imprese non-profit e che conducono alla generazione di risultati importanti in termini di valore aggiunto sociale". La catena è infatti costruita da connessioni di trade-off tra risorse, processi, prodotti, risultati e impatti.

L'impatto valuta le conseguenze e i cambiamenti sull'ambiente socioeconomico con cui si trovano ad interagire le cooperative.

Il contributo apportato dalle cooperative sociali in termini di produzione di valore aggiunto può essere declinato su quattro dimensioni:

Sociale: nella capacità di lettura dei bisogni del territorio, nella creazione di reti di partner mantenendo nel tempo tali relazioni, nella capacità di includere soggetti appartenenti a categorie vulnerabili (svantaggiati, giovani, immigrati, ecc.).

Culturale: diffondendo nella comunità circostante valori come equità, tolleranza, solidarietà, mutualità coerenti con la propria mission

Economico: capacità di attivare risorse economiche e non (attrazione di lavoro volontario, allocazione/ acquisizione gratuita di attrezzature e spazi, ecc.) e di promuovere l'imprenditorialità sociale.

Istituzionale: contribuendo al rafforzamento della sussidiarietà a diversi livelli istituzionali influenzando le politiche del territorio, istituendo partnership pubblico-private e condividendo visioni e obiettivi comuni con le istituzioni

Attraverso l'applicazione di modelli teorici all'interno delle organizzazioni (nel caso specifico delle cooperative sociali oggetto di valutazione), si intende ottenere una conoscenza più approfondita delle organizzazioni che possa monitorare le performance, rendendo più efficiente la gestione delle risorse nonché il dialogo con tutti gli stakeholder. Tale conoscenza la si può ottenere in termini di valutazione dell'impatto sociale che permette di identificare tutte le ricadute, dirette e indirette, di medio e lungo periodo che l'agire dell'organizzazione produce sulla società con cui si relaziona. In altri termini si tratta di una valutazione quantitativa e qualitativa, sul breve, medio e lungo periodo degli effetti delle attività svolte, nel caso in oggetto, dalle cooperative sociali, sulla comunità di riferimento (Codice del Terzo Settore, Legge n. 106/2016).

L'obiettivo di questo progetto consta nell'attribuire l'importanza e valorizzare gli aspetti positivi, i risultati dei servizi nonché far emergere i limiti da risolvere delle cooperative sociali in un'ottica di sviluppo sostenibile. Per raggiungere tale obiettivo le cooperative intendono assumere un metodo per valutare e arricchire la percezione individuale, in modo da sostituire il pregiudizio con la raccolta delle informazioni sugli stakeholder, tramite l'uso di indicatori che consentono di misurare i fenomeni sociali.

2. Le cooperative.

Per la cooperazione sociale di tipo B, la parte più rilevante della ricaduta sociale del proprio agire è il reinserimento delle persone al lavoro, in particolare persone che per propria storia o condizione, sono rimaste ai margini del mercato occupazionale. L'inserimento lavorativo, attuato dalla cooperazione sociale di tipo B, è una delle modalità più efficaci ed efficienti all'interno del vasto panorama delle politiche attive del lavoro presenti in Italia, con un reale vantaggio a favore del soggetto pubblico. Vantaggio che abbiamo oggi necessità di valutare e misurare in termini oggettivi. Le cooperative di tipo B sono organizzazioni sociali nate per integrare nel mercato del lavoro persone svantaggiate, come disabili, ex detenuti, tossicodipendenti in recupero e altre categorie a rischio di esclusione sociale. Queste cooperative offrono non solo un'opportunità di impiego, ma anche un ambiente di supporto che facilita l'inclusione sociale e la dignità personale.

L'assunzione di persone svantaggiate all'interno delle cooperative di tipo B ha un significativo impatto sociale positivo, migliorando la vita degli individui coinvolti e contribuendo allo sviluppo economico e sociale delle comunità. Nonostante le sfide, il modello delle cooperative di tipo B rappresenta un esempio efficace di come l'inclusione sociale possa essere integrata con il successo economico. Con adeguati supporti e strategie, queste cooperative possono continuare a espandere il loro impatto positivo, costruendo una società più equa e inclusiva. La sostenibilità è un altro pilastro dell'impatto sociale delle cooperative di tipo B. Queste cooperative operano con una logica di impresa sociale, reinvestendo i profitti nelle proprie attività per ampliare l'impatto sociale. Questo approccio garantisce che le cooperative siano economicamente sostenibili nel lungo termine, continuando a fornire opportunità di lavoro e supporto alle persone svantaggiate.

Il presente lavoro è volto ad esaminare l'impatto sociale dell'assunzione di persone svantaggiate all'interno di cooperative di tipo B, analizzando benefici, sfide e esempi di successo.

In questa luce, ATI costituita da alcune cooperative di tipo B del territorio di Parma, per la gestione dell'affidamento di servizi connessi allo sport in impianti e palestre, intende impiegare all'interno dell'appalto lavoratori assorbiti attraverso la clausola ex art.50/2016 e attraverso nuove assunzioni di persone appartenenti alle categorie di lavoratori svantaggiati. Durante la gestione del servizio oggetto dell'Appalto, il personale verrà inquadrato con il profilo "Addetto/a alle pulizie, Addetto/a alla sorveglianza e custodia locali, categoria A livello A1 come previsto dal CCNL delle Cooperative Sociali (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali D.M del 2 Ottobre 2013-Maggio 2013). Il contratto, applicato da tutte le cooperative dell'ATI costituita, è il CCNL per le lavoratrici e i lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario assistenziale e educativo e di inserimento lavorativo. L'ATI, è stata costituita principalmente dalle cooperative di cui alla figura 1 e di cui si riporta nel proseguo una sintetica descrizione.

Saltatempo coop. soc. onlus	EMC2 ONLUS soc. coop. sociale	Consorzio di Solidarietà Sociale di Parma	Biricca soc. coop. sociale	Cabiria soc. coop. Sociale
				

Figura 1: Cooperative ATI

- **Saltatempo Cooperativa Sociale Onlus** è una cooperativa sociale di tipo B specializzata nell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, permettendo così di garantire l'ottemperanza alla Legge 68/99. Saltatempo fa parte del Gruppo COLSER-Auroradomus e, grazie alle sinergie messe in campo dalle società COLSER e Auroradomus, ha potuto, sin dalla sua nascita, essere protagonista di diverse collaborazioni al fianco di importanti realtà del territorio. Con il duplice obiettivo di integrare persone svantaggiate e dare opportunità di crescita alle imprese e alle PA, Saltatempo risponde alle esigenze di professionalità attraverso un metodo basato sulla co-progettazione e il confronto costante con il committente, ma anche sul supporto e sul monitoraggio da parte di educatori e tutor,

messi a disposizione dalla cooperativa, al fine di garantire un'alta qualità del servizio. I servizi offerti dalla stessa riguardano principalmente: a) Sanificazione e gestioni ambientali; b) Office, reception e portierato; c) Fattorinaggio leggero. Saltatempo svolge le proprie attività in ambito sia pubblico che privato. Rispetto a quest'ultimo, offre servizi presso aziende e realtà imprenditoriali di medie e grandi dimensioni, che spaziano dal farmaceutico, al tessile, allo sportivo, fino al metalmeccanico.

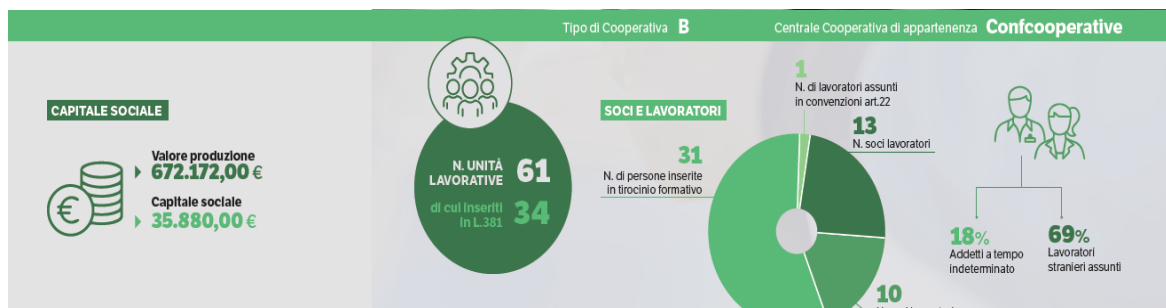


Figura 2: Dati societari Saltatempo coop

➤ **EMC2 onlus** è una cooperativa sociale di tipo B sub A avviata nel 2003. Produce energia cooperativa attraverso l'inserimento lavorativo di persone che si trovano in situazioni di svantaggio o difficoltà, normalmente escluse dai circuiti produttivi, valorizzando il loro contributo alla comunità, le capacità e le abilità di ciascuno e creando autonomia e sostenibilità. Obiettivo primario è dunque valorizzare il lavoro. Per promuovere la dignità e l'inserimento sociale di lavoratrici e lavoratori la cooperativa porta avanti diverse attività lavorative di tipo imprenditoriale (cooperazione B) e alcune attività socio-educative (cooperazione A). Nel suo ambito è la cooperativa sociale della Provincia di Parma maggiore per fatturato, numero di addetti e di risorse. Grazie alle sue 5 sedi operative ha una presenza capillare sul territorio. Nel tempo ha fortemente diversificato i settori lavorativi di intervento, coniugando i principi imprenditoriali con i valori specifici della cooperazione sociale e ponendo al centro di ogni attività l'inclusione, la sostenibilità ambientale, l'attenzione alle esigenze dei più fragili, attraverso progetti e nuove pratiche di condivisione con la comunità. Nata dalla fusione di quattro storiche cooperative, oggi esprime in un progetto sociale unico questa eredità composita. La missione è garantire occupazione e buone condizioni economiche, sociali e professionali ai soci e ai lavoratori.

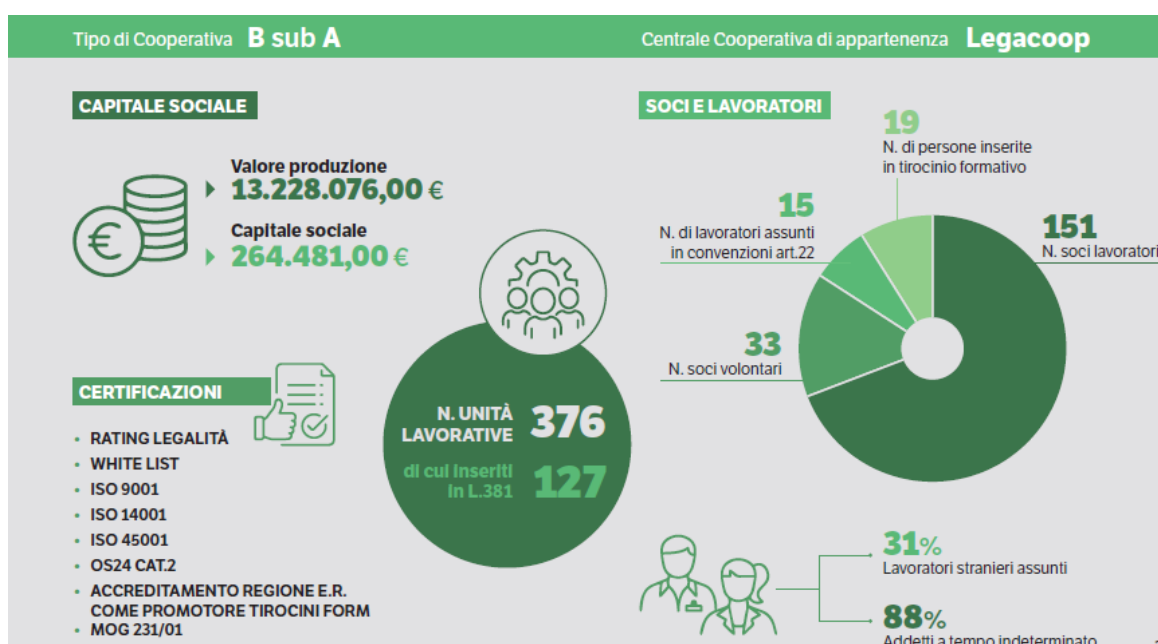


Figura 3: Dati societari EMC2 coop

- **Consorzio di solidarietà sociale di Parma** composto da Il ponte società cooperativa e avalon società cooperativa.

Il ponte coop nasce nel 1986, promossa dal Centro di Aiuto alla Vita di Parma - CAV - per offrire opportunità lavorative alle mamme in difficoltà, con lo scopo di interrompere la spirale dell'assistenzialismo e fornire l'autonomia attraverso il lavoro, al fine di favorirne l'integrazione ed il reinserimento sociale. Le attività iniziali furono assemblaggio per conto terzi e sartoria al fine di offrire opportunità in base alle diverse predisposizioni delle donne inserite. Successivamente per qualificarne maggiormente l'attività si iniziarono a decorare e cuocere porcellane bianche ed a confezionare bomboniere. A seguito dell'entrata in vigore della legge 381/91 ed in ottemperanza alla stessa, Il Ponte si è iscritto alla Sezione B dell'Albo Regionale delle Cooperative Sociali allargando l'intervento alle aree delle fragilità previste dalla legge stessa, non essendo le madri in difficoltà riconosciute quali persone in stato di disagio. I principali servizi si racchiudono in: a) assemblaggio e confezionamento conto terzi; b) sartoria; c) pulizie. Il Ponte svolge le proprie attività in ambito sia pubblico che privato. La collaborazione duratura in conto terzi con tante aziende del territorio ci colloca sul mercato privato quale partner affidabile e sicuro.

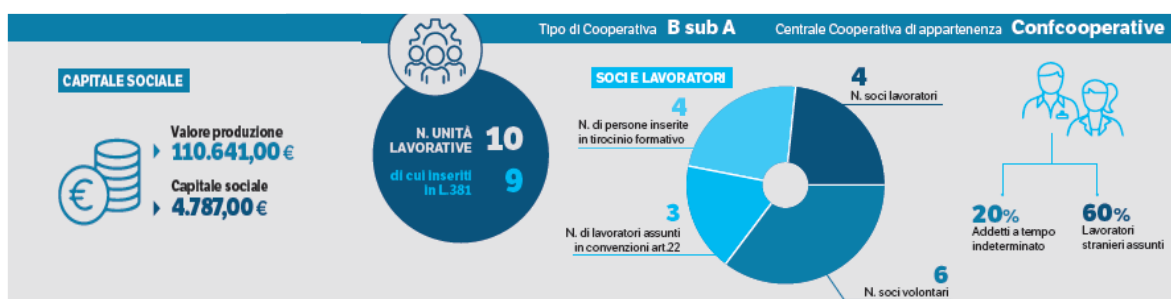
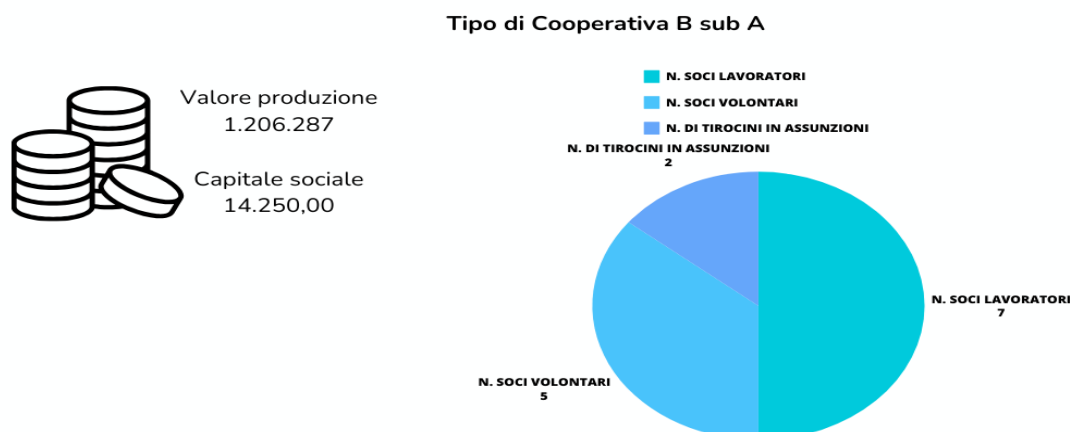


Figura 4: Dati societari Il ponte coop

- **Avalon cooperativa** nasce a Parma nell'anno 1988 con l'obiettivo di gestire luoghi di aggregazione sociale e culturale, attraverso percorsi di inserimento lavorativo rivolti prevalentemente a persone con problemi di salute mentale. Al momento la cooperativa agisce in convenzione con l'Azienda Usl di Parma (Dipartimento Salute Mentale), il Comune di Parma e il Comune di Collecchio.

La cooperativa si occupa a) di gestione servizio bar e attività culturali presso la Comunità Psichiatrica "La Fattoria di Vigheffio" (Parma); b) Gestione appartamento per degenti psichiatrici; c) gestione di Progetti Riabilitativi Individuali per pazienti psichiatrici, in convenzione con il Dipartimento Salute Mentale dell'AUSL di Parma; d) Gestione bar "Associazione Culturale Famija Pramzana" .



- **Biricca Cooperativa sociale Onlus** è una cooperativa sociale tipo B nata nel 2003, attiva in tutta l'Emilia e la Lombardia. Nel corso di questi 20 anni, è rimasta salda negli intenti espressi dalla propria mission, ovvero l'inserimento lavorativo di persone fragili, senza mai perdere di vista i suoi valori fondanti: mutualità e solidarietà strettamente correlati alla sfida di garantire qualità ed efficienza. Proprio a dimostrazione della fedeltà al proprio corporate statement, "I Nostri Valori al Vostro Servizio", Biricca vanta il riconoscimento delle certificazioni ISO 9001 (Qualità), ISO 14001 (Ambiente), ISO 45001 (Sicurezza). Tra le attività svolte: a) lavanderia; b) pulizie; c) Panetteria; d) Back e Front Office; e) Welfare e wellbeing aziendale. Biricca opera in diversi ambiti di servizi alle imprese progettando, insieme ai propri clienti, processi su misura che, oltre a garantire elevati service level agreement, aiutano le aziende a rafforzare il proprio profilo di Responsabilità Sociale e il loro impatto sulla società. Capitalizzando l'esperienza maturata in 20 anni di inserimento lavorativo e di tutoraggio di lavoratori fragili, anche per effetto della "contaminazione" avvenuta grazie alla collaborazione con la Fondazione Pino Cova, gestore di una Job Station promossa da Fondazione Italiana Accenture e Itaca, Biricca mette a disposizione dei dipartimenti HR dei propri clienti, servizi di supporto nel sostegno alla riabilitazione sociale e professionale dei lavoratori delle aziende clienti che vivono una situazione di disagio psichico, al fine di sostenerli nei percorsi di recupero di fiducia, dignità e autostima, così da renderli capaci di svolgere le proprie mansioni nell'organizzazione dell'impresa.

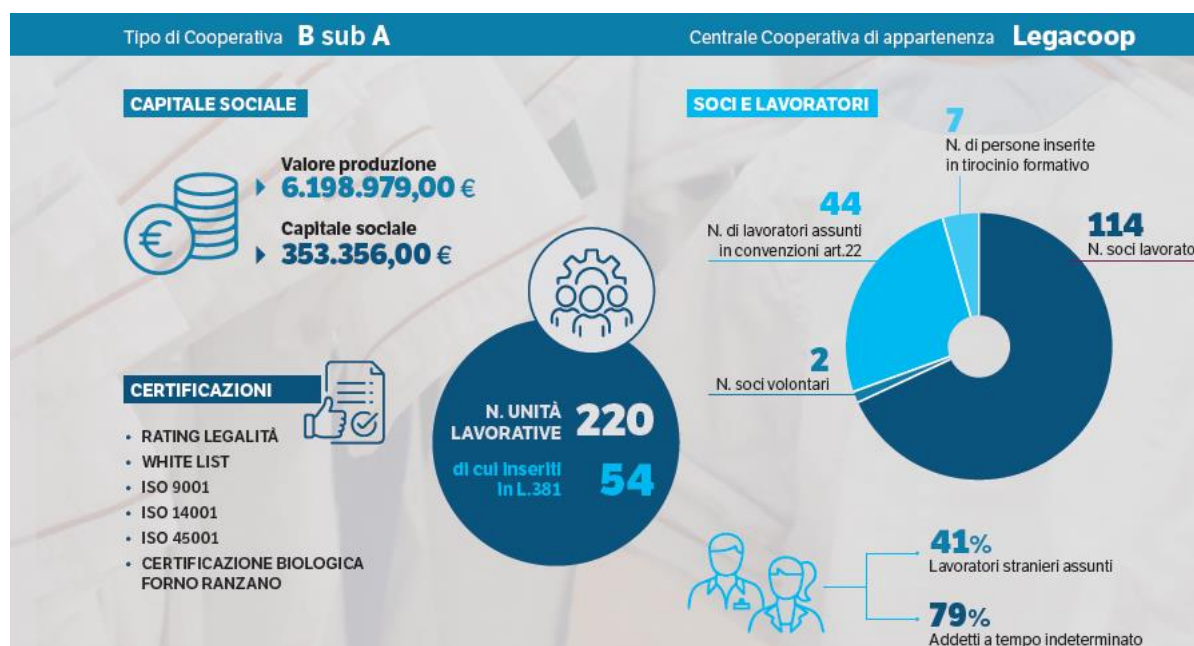


Figura 5: Dati societari Biricca Coop

- **Cabiria società cooperativa** è una cooperativa sociale, fra le prime imprese sociali dell'Emilia-Romagna, attiva sul territorio di Parma e provincia da oltre 30 anni. Nata nel 1990 come Cooperativa sociale di tipo B per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, nel 1999 Cabiria si è trasformata in Cooperativa B/ sub A inserendo i servizi socio-sanitari nel suo oggetto sociale. Cabiria produce merci e servizi in un contesto lavorativo partecipato, dove la persona può trovare un posto adeguato alle sue competenze, alla sua esperienza e al suo vissuto. Il progetto imprenditoriale coniuga strategia aziendale ed etica sociale. Produce valore economico attraverso prodotti e servizi capaci di stare sul mercato e valore sociale attraverso percorsi di ricostruzione continua di dignità e di diritti. Lo strumento dell'agire sono i beni e i servizi che offrono ai clienti e al territorio, puntando all'innovazione continua, alla sperimentazione e alla specializzazione. I principali servizi riguardano: a) comunicazione; b) settore verde e ambiente; c) settore clean; d) settore dei servizi alla persona.

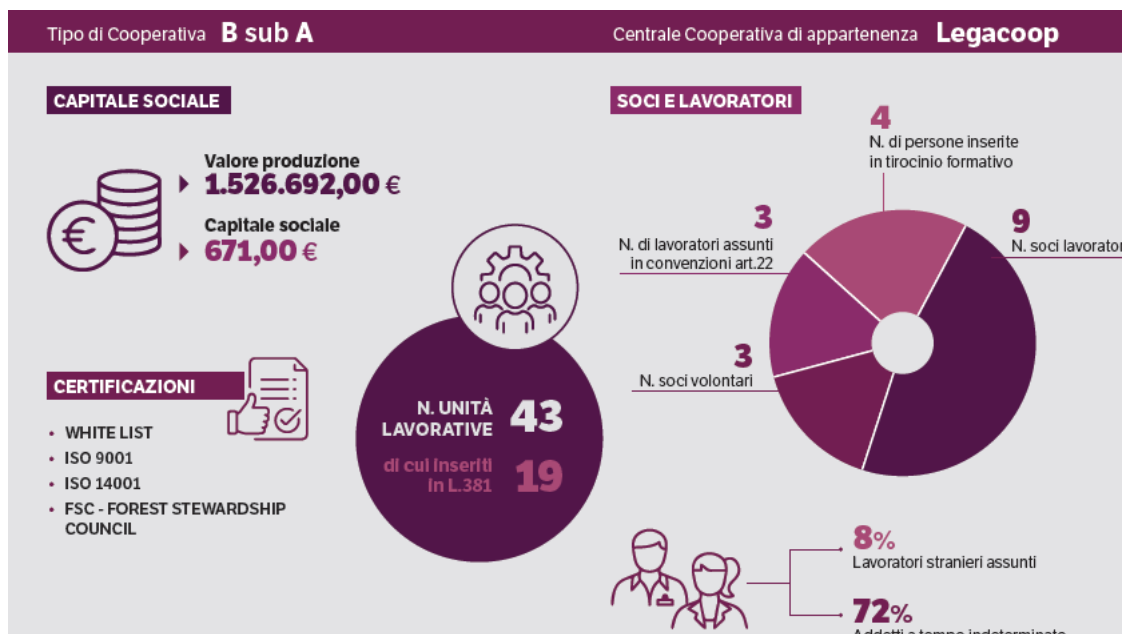


Figura 6: Dati societari Cabiria coop

3. Affidamento appalto e servizi offerti dalle cooperative

L’Affidamento ha per oggetto servizi vari connessi allo sport in 31 palestre del territorio di Parma, relativi alle attività sportive organizzate da associazioni o società sportive dilettantistiche di norma al di fuori dell’orario scolastico. La durata dell’appalto è fissata in n. 3 anni decorrenti da settembre 2022.

4. Valutazione impatto sociale

Il valore sociale creato rimanda alla capacità di un’organizzazione di determinare un cambiamento tangibile e duraturo in un determinato contesto d’azione. Tra i diversi metodi utilizzati in Italia, dopo un’attenta analisi e in concerto con i responsabili, la valutazione dell’impatto sociale viene effettuata in due momenti diverse rispettivamente con due metodologie: il modello “Valoris” e il modello “Social Roi”.

La prima analisi definisce il processo valutativo di impatto economico generato dall’inserimento lavorativo attraverso una metodologia quantitativa; mentre la seconda, valuta l’impatto sociale delle cooperative nel territorio comunale con un metodo qualitativo e discrezionale. Come noto, le ricadute sulla comunità e il territorio vanno oltre la dimensione economica, e per questo motivo le cooperative intendono estendere la valutazione attraverso l’applicazione del modello qualitativo c.d. SROI.

4.1. Modello Valoris

Il primo processo valutativo si intende raggiungere attraverso l’utilizzo del modello *Valoris*. Il metodo ha la finalità di rappresentare il valore economico, in termini di risparmio, che le cooperative per l’inserimento lavorativo producono a favore della Pubblica Amministrazione. L’analisi in particolare, si concreta sui costi/benefici generati dall’attività svolta dalla cooperativa sociale di tipo B, misurando quanto la cooperativa generi risparmio economico grazie all’assunzione di personale vulnerabile. Il risultato ottenuto in termini numerici è totalmente oggettivo e spendibile per la comunità di riferimento. Si tratta altresì di un metodo standard che permette anche il confronto con altre cooperative sociali di tipo B. Tuttavia, il metodo limita il concetto di impatto in quanto identificato solo in termini monetari. Impatto sociale Codice del Terzo Settore (Legge n. 106/2016):

Per valutazione dell'impatto sociale si intende la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato. Il modello infatti presenta diverse utilità:

- *Utilità interna*: verificare che quello che si fa produce gli esiti che ci si aspetta sui beneficiari diretti e indiretti;
- *Utilità verso la rete*: dimostrare quello che si produce in termini di cambiamenti realizzati nella società;
- *Utilità verso gli "investitori"*: dimostrare la capacità di generare risparmio sociale e investire nelle imprese sociali conviene.

In generale i metodi per la valutazione dell'impatto sociale aiutano a migliorare i servizi delle aziende partendo dall'identificazione delle risorse appropriate per generare outcome positivi in modo da rendere le cooperative più sostenibili. La valutazione dell'impatto sociale valuta i cambiamenti tangibili e duraturi prodotti dall'organizzazione sul territorio in cui opera.

Ci si aspetta infatti che le cooperative riescano a valutare tali cambiamenti in modo da agire:

- A livello micro** relativamente sulla qualità di vita dei singoli beneficiari diretti dell'intervento o cambiamenti che interessano la qualità della vita di una specifica popolazione target;
- A livello meso**, sull'organizzazione e la sua relazione con gli stakeholders;
- A livello macro**, sulla società nel suo complesso intesa come cittadinanza.

La valutazione dell'impatto sociale con il modello Valoris rappresenta un processo strutturato e metodico che consente alle organizzazioni di misurare e comprendere l'effetto delle loro attività e interventi sulla società. Questo tipo di valutazione è cruciale per le organizzazioni che mirano a generare cambiamenti positivi e sostenibili nelle comunità in cui operano. Valoris, come strumento di valutazione dell'impatto sociale, offre un approccio integrato che combina diverse metodologie e metriche per analizzare e quantificare l'efficacia delle iniziative sociali. L'uso di Valoris permette alle organizzazioni di raccogliere dati qualitativi e quantitativi che forniscono una panoramica completa delle conseguenze delle loro azioni. Il processo di valutazione con Valoris inizia con la definizione degli obiettivi sociali che l'organizzazione intende raggiungere. Questo step è fondamentale, in quanto consente di stabilire delle linee guida chiare per la misurazione dell'impatto. In questo caso, gli obiettivi principali sono rappresentati dall'inclusione lavorativa di persone svantaggiate, il miglioramento della qualità dei servizi di custodia e pulizia, e la promozione di un'economia sociale e solidale. Stabilire questi obiettivi consente di orientare la raccolta e l'analisi dei dati in modo mirato. Una volta definiti gli obiettivi, Valoris facilita la raccolta di dati attraverso strumenti come sondaggi, interviste e focus group, che coinvolgono i beneficiari diretti e indiretti dei programmi. Questo approccio partecipativo garantisce che le valutazioni siano rappresentative delle esperienze reali delle persone coinvolte, e che tengano conto delle diverse prospettive. La fase successiva implica l'analisi dei dati raccolti. Valoris utilizza una formula matematica per interpretare le informazioni, identificare tendenze e correlazioni, e determinare l'efficacia degli interventi. L'analisi costi-benefici si basa dunque sulla seguente formula:

$$\begin{array}{c}
 \text{Costo di un soggetto svantaggiato disoccupato} \\
 \uparrow \\
 (IVA - CON - ESE) + \text{Svantaggiato} \times \{ [ImP + RPA + (MVI-SPE-PDI)] - [COS+CP] \} \\
 \downarrow \qquad \qquad \qquad \downarrow \\
 (\text{Costi-benefici dell'organizzazione}) + (\text{Costi-benefici del singolo soggetto svantaggiato})
 \end{array}$$

VAT: IVA creata dal lavoro del personale svantaggiato
STW: Contributi erogati dalla P.A. alla cooperativa

TEW: Esenzioni fiscali garantite alla cooperativa

TPI: Imposte sul reddito persone fisiche

SAP: Risparmio per posizioni alternative del soggetto svantaggiato. Grazie al lavoro, la persona non usa (o reduce l'utilizzo) di strutture pubbliche quali ospedali, comunità terapeutiche, carcere, ecc.

MVI: Minimo reddito vitale

EPW: Spese sostenute dalla cooperativa a favore dei soggetti svantaggiati (mensa, medicine, affitto, ecc.)

IDP: Interruzione della pensione di invalidità

COS: Defiscalizzazione dei contributi e degli oneri sociali sui salari dei soggetti svantaggiati.

STP: Contributi pubblici ottenuti per il singolo soggetto

Il calcolo viene effettuato persona per persona; considera l'anno trascorso, quindi con dati certi, a consuntivo considerando altresì:

- dati di bilancio, ad esercizio ormai chiuso;
- dati della gestione risorse umane e da documenti quali CUD, ecc. (ore lavorate, stipendio percepito, Irpef versata);
- valutazioni della situazione e dei bisogni socio-sanitari ed assistenziali effettuati dai responsabili sociali (coloro che si occupano del percorso di riabilitazione ed inserimento del soggetto svantaggiato).

Un aspetto distintivo di Valoris è la sua capacità di trasformare i risultati dell'analisi in report dettagliati e accessibili. Questi report non solo forniscono una valutazione complessiva dell'impatto sociale, ma offrono anche raccomandazioni pratiche su come ottimizzare le iniziative future. Le organizzazioni possono quindi utilizzare questi insights per adattare e migliorare le loro strategie, garantendo che le risorse siano impiegate nel modo più efficace possibile. Inoltre, Valoris permette alle organizzazioni di comunicare i risultati della valutazione in maniera trasparente e credibile agli stakeholders, inclusi finanziatori, partner, e la comunità stessa. Questo non solo rafforza la fiducia e la legittimità dell'organizzazione, ma può anche attirare ulteriori supporti e risorse. La valutazione dell'impatto sociale con Valoris è pertanto un processo che combina rigore metodologico e flessibilità applicativa per aiutare le organizzazioni a comprendere e migliorare l'efficacia delle loro iniziative sociali. Attraverso la definizione chiara degli obiettivi, la raccolta di dati partecipativa, l'analisi approfondita e la comunicazione trasparente dei risultati, Valoris rappresenta uno strumento indispensabile per promuovere cambiamenti positivi e sostenibili nella società. Partendo dalla letteratura sul tema, possiamo quindi affermare come i benefici che le cooperative sociali di tipo B creano per i budget pubblici generalmente riguardano le Imposte sui redditi versate da parte dei lavoratori svantaggiati, IVA prodotta dai lavoratori svantaggiati, le spese pubbliche evitate grazie al miglioramento delle condizioni dei soggetti inseriti: servizi sociali e sanitari, reddito minimo da garantire, pensione d'invalidità; i costi invece potrebbero riguardare le esenzioni fiscali per le cooperative sociali e i contributi pubblici garantiti alle cooperative sociali per il reinserimento delle persone al lavoro.

Dall'inserimento dei suddetti dati, VALORIS permette di ottenere il risparmio del singolo, che andrà sommato a quello di tutti i soggetti inseriti e al valore creato dall'azienda nel suo totale. Tale risultato deve essere aggiornato periodicamente, tendenzialmente alla fine di ogni esercizio. Il risultato economico che si ottiene è quindi oggettivo e immediatamente spendibile verso la comunità di riferimento senza l'esigenza di ulteriori valutazioni discrezionali. Si tratta pertanto di un metodo avente elementi standard, e i risultati delle cooperative di tipo B sono facilmente spendibili. Tuttavia, con detto metodo il termine impatto viene tradotto solo in termini monetari sebbene la valutazione "sociale" coinvolga una serie di ulteriori valutazioni che racchiudo valutazioni personali, interpersonali, soggettivi che vanno al di là del valore economico.

3.1.2. Analisi dei dati

La valutazione dell'impatto sociale delle cooperative oggetto di analisi è stata effettuata per il periodo settembre 2022-ottobre 2023, primo anno dell'affidamento del progetto al gruppo di cooperative ATI. I dati sono stati raccolti attraverso l'analisi dei dati di bilancio, i relativi dichiarativi delle imposte dirette e i dati forniti dal consulente del lavoro in merito alle retribuzioni. Circa quest'ultimi, viene fornito di seguito il dettaglio dei dati raccolti:

<i>Categoria Svantaggio</i>
<i>Anno di nascita</i>
<i>Anzianità lavorativa (anno di assunzione)</i>
<i>Posizionamento specifico: Servizio fornito dal lavoratore relativamente al bando di gara</i>
<i>Tipologia di contratto</i>
<i>Salario lordo</i>
<i>Irpef versata + imposta sostitutiva</i>
<i>Totale addizionali comunali</i>
<i>Ore lavorative annue</i>
<i>Totali giorni lavorativi</i>
<i>Mesi lavorati</i>
<i>Tariffa giornaliera servizi offerti</i>
<i>GGx tariffa giornaliera</i>
<i>Grado di invalidità</i>
<i>Risparmio per posizioni alternative</i>
<i>Pensione invalidi persa/ Costo PA</i>
<i>Reddito minimo</i>
<i>Inps a carico aziendale</i>
<i>Inps a carico lavoratore</i>
<i>Contributi concessi alla coop nell'anno per il lavoratore</i>

L'analisi è stata svolta in completa collaborazione con i responsabili di ciascuna cooperativa.

I primi risultati vengono presentati nella Tabella 1.

	Biricca	Avalon	Cabiria	Il ponte	Saltatempo	emc2
Totale dipendenti	240	26	43	11	82	381
Dipendenti assunti nel periodo di riferimento – appalto ATI	5	3	9	4	16	6
Totale dipendenti svantaggiati	60	10	18	9	40	122
Totale soci	130	19	14	3	23	160
Contributi salariali		0	0		0	0

erogati dalla PA						
Iva a debito versata nell'anno	773.725	20.094	30.867	19.523	55.473	1.693.548
Totale ore lavorate da tutti i dipendenti	337.535	42.683	11.044	9.634	13.367	561.384
Totale fatturato	6.557.108	1.229.119	1.605.185	136.745	1.031.904	14.560.048

Tab. 1 Dati economico finanziari delle cooperative ATI

La valutazione dell'impatto sociale con il metodo valoris è stata realizzata soltanto per quanto concerne i dipendenti assunti nell'appalto relativo alla gestione dell'affidamento di servizi connessi allo sport in impianti e palestre nel territorio di Parma. Sono stati quindi raccolti i dati per 43 dipendenti rientranti nelle categorie di svantaggio di cui alle L. 381/91, L. 68/99 nonché ulteriori dipendenti appartenenti ad altre categorie di svantaggio.

Come si evince dalla Tab 1. Le cooperative hanno presentato per il periodo settembre 2022 - ottobre 2023 i dati relativamente a:

- Saltatempo 16 dipendenti;
- Emc2 6 dipendenti;
- Avalon 3 dipendenti e il ponte 4 dipendenti;
- Biricca 5 dipendenti;
- Cabiria 9 dipendenti.

Dall'analisi dei dati raccolti, tra le categorie di svantaggio troviamo:

1. Disagio sociale non identificato;
2. Disoccupato, inteso come soggetto non occupato e referenziato dal comune;
3. Tossicodipendente;
4. Invalido.

Tipologia di svantaggio	Soggetti svantaggiati
Disagio sociale	3
Invalido	15
Disoccupato	23
Tossicodipendente	2
Totale complessivo	43

Tab. 2. Tipologia di svantaggio

Nel dettaglio, vengono presentati nella successiva tabella i dipendenti svantaggiati nelle rispettive cooperative.

Disagio sociale	3
Emc2	3
Invalido	15

Biricca	2
Cabiria	5
Emc2	2
Il ponte	3
Saltatempo	3
Disoccupato	23
Avalon	3
Biricca	3
Cabiria	2
Emc2	1
Il ponte	1
Saltatempo	13
Tossicodipendente	2
Cabiria	2
Totale	43

Tab. 3: Tipologia di svantaggio per azienda

Tutti i dipendenti sono stati assunti con contratto di inserimento. Durante la gestione del servizio oggetto dell'Appalto, il personale è stato inquadrato con il profilo "Addetto/a alle pulizie, Addetto/a alla sorveglianza e custodia locali, categoria A livello A1 come previsto dal CCNL delle Cooperative Sociali (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali D.M del 2 Ottobre 2013-Maggio 2013). Il contratto, applicato da tutte le cooperative dell'ATI costituita, è il CCNL per le lavoratrici e i lavoratori delle cooperative del settore socio-sanitario assistenziale e educativo e di inserimento lavorativo.

Il personale assunto è stato reclutato attraverso una richiesta di personale che conteneva le seguenti informazioni: mansione, luogo di lavoro, monte ore e orario di lavoro. Il modulo "richiesta di personale" è stato gestito direttamente dal Referente Tecnico Unico in concerto con il Responsabile del personale e il Responsabile Inserimenti lavorativi, il Tutor della singola cooperativa dell'ATI ed inviato via e-mail, a seconda

della tipologia di svantaggio che si intende inserire, all'attenzione degli sportelli che sul territorio si occupano di politiche attive del lavoro, come ad esempio L'ufficio Coordinamento Area Lavoro-Settore Sociale del Comune di Parma e L'agenzia per il Lavoro dell'ER - collocamento mirato di Parma.

Di seguito si riportano i dati relativamente ai salari e stipendi erogati ai dipendenti nel periodo di riferimento.

Azienda	Salario lordo	Irpef versata
Avalon	11.286	615
Biricca	63.765	7.830
Cabiria	101.388	7.775
Emc2	7.863	5.528
Il ponte	25.948	2.021
Saltatempo	179.053	22.329
Totale	389.304	46.101

Tab. 4: Retribuzione lorda

Nella tabella di seguito vengono riportati il costo risparmiato e a beneficio della P.A, grazie all'inserimento dei lavoratori svantaggiati nelle cooperative del gruppo ATI.

Azienda	Pensione invalidi persa/ costo P.A.	Risparmio per posizioni alternative	Reddito minimo
Avalon			7.381
Biricca	7.594		27.810
Cabiria	15.547	8.880	39.048
Emc2			31.571
Il ponte	5.770		13.690
Saltatempo	9.433		74.667
Totale	38.344	8.880	194.167

Tab. 5. Beneficio P.A.

Azienda	Iva prodotta
Avalon	725
Biricca	11.552
Cabiria	30.867
Emc2	20.121
Il ponte	6.093
Saltatempo	55.387
Totale	124.745

Tab. 6. Somma Iva prodotta dal singolo per coop

Le cooperative del gruppo ATI hanno pertanto inserito al lavoro 43 dipendenti, tutte tramite contratto di inserimento. Con l'utilizzo della formula sopra riportata, il totale del valore creato a beneficio dei budget pubblici è di **€ 242.850** e singolarmente, per ogni utente inserito dalla cooperativa sociale, la P.A. nel periodo di riferimento considerato ha ottenuto un valore di **€ 5.570**.

La classe di svantaggio che ha generato il maggior risparmio alla P.A. è quella delle persone "Tossicodipendente" (un risparmio per ogni inserito di circa € 13.400 l'anno). Sono di seguito riportati i valori nel dettaglio.

Tipologia di svantaggio	N. Soggetti svantaggiati	Risparmio generato
Disagio sociale	3	12.688
Invalido	15	79.059
Disoccupato	23	124.413
Tossicodipendente	2	26.689
Totale complessivo	43	242.850

Tab. 7. Risparmio generato

Dalla tabella si evince che il gruppo ha inserito al lavoro:

- 3 persone con disagio sociale tramite contratto di inserimento, e il valore economico generato a favore dei budget pubblici di tali inserimenti è di € 12.688. Il valore medio per l'inserimento di una persona con disagio sociale è pari a € 4.229;

- 15 persone con invalidità tramite contratto di inserimento, e il valore economico generato è pari a € 79.059. Il valore medio per l'inserimento di una persona invalida è pari a € 5.270;
- 23 persone con Disoccupate (non riconosciuto quale svantaggio secondo la L 381/91), tramite contratto di inserimento, e il valore economico generato a favore dei budget pubblici di tali inserimenti è di € 124.413. Il valore medio per l'inserimento di una persona con "generico disagio sociale" è € 5.409 l'anno;
- 2 persone tossicodipendente tramite contratto di inserimento, e il valore economico generato è pari a € 26.689. Il valore medio per l'inserimento di una persona invalida è pari a € 13.400 l'anno.

Il totale dei benefici creati per la PA è di € 242.850; il totale dei costi generati alla PA è ad euro 0, in quanto la stessa non ha liquidato alcun contributo/esenzioni.

Il valore creato è quindi la differenza tra i due, e corrisponde ai € 242.850 di cui sopra.

In merito all'analisi del beneficio generato da ciascuno delle cooperative, si riportano di seguito i risultati:

Azienda	Risparmio generato	Dipendenti Svantaggiati
Avalon	8.721	3
Biricca	22.413	5
Cabiria	65.968	9
Emc2	43.636	6
Il ponte	13.226	4
Saltatempo	88.886	16
Totale	242.849	43

Tab.8. Risparmio generato dalle singole coop

4.2. Metodo SROI

Il metodo Valoris utilizzato nella presente ricerca si limita a valutare gli aspetti economici dell'inserimento lavorativo in cooperativa sociale di tipo B, non considerando gli ulteriori aspetti sociali e il valore del lavoro per coloro che sono ai margini del mercato occupazionale, valutabili con altri metodi che rispondono maggiormente ad analisi qualitative e peraltro soggettive. Il calcolo si basa su tutti gli elementi certi e valutabili, non monetizza aspetti intangibili come la qualità della vita, la soddisfazione personale, entrando nel merito dell'aspetto sociale del singolo che potrebbero invece portare a risultati diversi. Infatti, nel secondo step della ricerca verrà condotta l'analisi della valutazione dell'impatto sociale con il metodo di valutazione Social ROI (SROI), a partire da settembre 2024.

Il social Roi denominato anche SROI è un metodo che ha il fine di "comprendere, determinare e gestire il valore degli outcome sociali, economici e ambientali generati dall'organizzazione".

L'applicazione dello SROI può essere inquadrata anche come un processo di comprensione, misurazione, gestione e comunicazione dei valori sociali, ambientali ed economici generati da un'organizzazione o da un progetto e il suo scopo è quello di esaminare, qualitativamente e quantitativamente, il processo di generazione del valore sociale dell'intervento o dell'organizzazione. La procedura di calcolo dello SROI prevede la valutazione in termini monetari dei costi, dei benefici e delle eventuali conseguenze negative di un'attività, accompagnata da un resoconto degli effetti del progetto.

Il SROI applica un approccio diverso rispetto al suo omonimo economico, misura il valore sociale e ambientale utilizzando valori monetari per rappresentarli, può essere ripresa la ratio tra costi e benefici. Permette di indicare quanti euro di valore economico, sociale e ambientale sono generati da ogni euro investito nelle attività.

I cambiamenti da analizzare sono unicamente quelli considerati rilevanti e per ciascuno di essi occorre stimare il valore finanziario corrispondente, tramite la scelta e l'utilizzo di adeguate proxy finanziarie, ottenendo così il valore monetario complessivo del progetto, in termini di cambiamento generato, in rapporto all'investimento realizzato.

Il metodo prevede diverse fasi di analisi:

- Individuare il campo di analisi e identificare gli stakeholder: si tratta di definire il perimetro di analisi del SROI, chi sarà coinvolto nel processo e in che modo;
- Mappare gli outcome: è la fase in cui si compilano i campi di input (denaro, tempo e altre risorse), output (risultati tangibili e misurabili delle attività svolte) e outcome (elemento su cui si basa l'analisi SROI e attraverso il quale si valuta e misura il cambiamento);
- Dimostrazione degli outcome e attribuzione di un valore: è la fase in cui si sviluppano gli indicatori dell'outcome e se ne definisce la durata; si eseguono le operazioni di raccolta dei dati; si attribuisce un valore monetario agli elementi che non hanno un valore di mercato;
- Definire l'impatto: è la fase in cui si definiscono i confini entro i quali è possibile attribuire una relazione causa – effetto tra input e output. Serve ad evitare che l'impatto venga sovrastimato;
- Calcolare il SROI: significa misurare il ritorno extra-finanziario (sommare tutti i benefici, sottrarre i valori negativi e comparare i risultati con l'investimento)
- Rendicontazione dei risultati: è la fase in cui si produce un report di analisi SROI completo di presentazione dell'organizzazione o del progetto, campo di indagine, stakeholder coinvolti, metodi di indagine e di raccolta dati; mappa dell'impatto; presentazione di calcoli, stime e ipotesi; descrizione del processo di coinvolgimento degli stakeholder.

Il metodo SROI è invece oggettivo e non segue un processo standard. Sarà infatti adattato alle esigenze delle cooperative nonché al loro contesto di riferimento.

5. Discussione

Le cooperative del gruppo ATI rappresentano un'importante innovazione sociale nel panorama economico contemporaneo, mirate a integrare nel mondo del lavoro persone svantaggiate, inclusi disabili, ex detenuti, persone con problemi di dipendenza e altre categorie a rischio di esclusione sociale. Queste cooperative non solo offrono opportunità di lavoro, ma creano un ambiente che promuove l'inclusione, la dignità e il benessere delle persone coinvolte. L'impatto sociale delle cooperative del gruppo ATI è ampio e profondo, influenzando positivamente sia gli individui che le comunità in cui operano.

Uno dei principali impatti sociali delle cooperative del gruppo ATI è l'inclusione sociale. Offrendo opportunità di impiego a persone che altrimenti sarebbero emarginate, queste cooperative contribuiscono a ridurre le disuguaglianze e a promuovere una società più equa. Per molte persone svantaggiate, il lavoro non rappresenta solo una fonte di reddito, ma una via per riconquistare dignità e senso di appartenenza. Ad esempio, per un ex detenuto, trovare lavoro in una cooperativa di tipo B può significare una seconda possibilità, un'opportunità di riscatto e di reintegrazione nella società. La collaborazione è quindi vitale per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile nel mondo di oggi, dove dobbiamo soddisfare i bisogni della comunità presente istruendola affinché questo possa essere di esempio per le generazioni future.

Per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030, sempre più aziende stanno implementando partenariati e collaborando con cittadini e organizzazioni della società civile (Calton et al., 2013; Montiel et al., 2021) .

Questo progetto potrebbe essere uno spunto ovvero un punto di inizio per la creazione di partenariati tra pubblico e privato (PPP) che hanno come punto di forza la gestione delle risorse pubbliche attraverso il coinvolgimento di attori privati. Sebbene l'approccio PPP manchi di una definizione adeguata, studiosi come Amadi et al. (2019) lo considerano un "accordo di collaborazione" di lunga

durata tra il settore pubblico e quello privato in cui entrambe le parti ottengono vantaggi reciproci. Secondo Zuvela e Portolan (2021), il partenariato pubblico-privato (PPP) è una struttura win-win in cui il settore pubblico delega la responsabilità della gestione dei beni pubblici al settore privato.

Il progetto dell'affidamento del servizio di custodia e pulizia alle cooperative della presente analisi ha infatti l'obiettivo di cui al PPP, caratterizzato dall'impiego di una maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa.

Da un punto di vista sociale detto progetto contribuisce quindi nel miglioramento della qualità della vita delle comunità locali fornendo dei servizi essenziali. Nonostante i partenariati pubblico-privati siano caratterizzati da rapporti di lungo termine, generalmente da 10 a 30 anni, questa forma di collaborazione che si è instaurata tra le cooperative del gruppo ATI e il comune di Parma potrebbe essere ricondotta a tale modello. Infatti, si ritrovano dei punti di forza caratterizzati da un maggior risparmio da parte del Comune di Parma delle risorse finanziarie investite per la custodia e pulizia delle palestre oggetto dell'affidamento.

In tal senso, il comune trae vantaggio dall'utilizzo delle innovazioni tecnologiche e delle competenze del personale assunto dalle cooperative, che lo aiutano a raggiungere i suoi obiettivi. Inoltre, sfruttando i punti di forza delle cooperative, il settore pubblico (comune di Parma) ha migliorato e continua a migliorare le proprie procedure di appalto, la gestione delle risorse umane e, soprattutto, la qualità dei propri servizi. In cambio, il settore privato ovvero le cooperative del gruppo ATI ottengono un ritorno economico e finanziario costante garantito dal comune (di circa 2 milioni per 3 anni), garantendo una sostenibilità in termini sociali. La sostenibilità si riferisce alla capacità di realizzare progetti che siano economicamente vantaggiosi, ecologicamente responsabili e socialmente equi. Tali forme di collaborazione contribuiscono quindi alla crescita economica creando opportunità di lavoro, stimolando l'innovazione e migliorando l'efficienza delle infrastrutture. Gli investimenti privati possono accelerare lo sviluppo di progetti che migliorano la produttività economica. Il modello PPP è uno degli approcci collaborativi che evidenzia alcune delle caratteristiche ricercate per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Chowdhury et al., 2016), in particolare l'Obiettivo 17 dell'Agenda 2030, che prevede la creazione di forme di partenariato tra settore pubblico, settore privato e società civile.

Pertanto, è possibile affermare che l'inclusione di categorie svantaggiate rientra nella creazione di valore sociale dettata dalla maggiore inclusività della comunità che diviene attore proattivo del progetto in questione. Questo progetto ha sicuramente un punto di connessione anche con gli obiettivi dell'agenda 2030, in particolare obiettivo 11 "città e comunità sostenibili" e l'obiettivo 17 che riguarda la partnership per gli obiettivi.

6. Conclusioni

La valutazione dell'impatto sociale con il metodo Valoris relativa all'affidamento del servizio di custodia e pulizia da parte del Comune di Parma alle cooperative sociali del gruppo ATI rappresenta un esempio concreto di come un intervento locale possa generare benefici significativi per la comunità. Attraverso un approccio strutturato e metodico, Valoris permette di analizzare e quantificare l'efficacia di tale iniziativa, offrendo una panoramica dettagliata degli effetti prodotti sia sul piano sociale che economico. L'iniziativa del Comune di affidare il servizio di custodia e pulizia alle cooperative sociali del gruppo ATI si inserisce in un quadro più ampio di politiche volte a promuovere l'inclusione lavorativa e il sostegno alle categorie svantaggiate. Il metodo Valoris inizia con la definizione chiara degli obiettivi dell'intervento. Successivamente, la raccolta dei dati viene effettuata attraverso strumenti come interviste e focus group, coinvolgendo diversi stakeholders, tra cui i membri della cooperativa sociale. Questo approccio partecipativo garantisce che la valutazione rifletta le esperienze e le percezioni di tutte le parti coinvolte.

L'analisi dei dati raccolti con il metodo Valoris permette di valutare l'impatto dell'iniziativa su diversi livelli. Dal punto di vista sociale, è possibile misurare l'aumento dell'occupazione tra le persone svantaggiate, la loro integrazione sociale, e il miglioramento del loro benessere. Inoltre, l'analisi può evidenziare come la cooperativa sociale contribuisca a creare un senso di comunità e solidarietà tra i lavoratori.

Dal punto di vista economico, Valoris consente di valutare l'efficienza del servizio di custodia e pulizia offerto dalla cooperativa rispetto ad alternative private. Si possono analizzare i costi, i risparmi ottenuti dal Comune, e l'eventuale incremento della qualità del servizio percepito dai cittadini. Questo tipo di analisi permette di dimostrare che, oltre ai benefici sociali, l'affidamento del servizio a una cooperativa sociale può essere anche una scelta economicamente vantaggiosa.

Un aspetto cruciale nella valutazione dell'impatto sociale è il ruolo dei partenariati. Il successo dell'iniziativa dipende in gran parte dalla collaborazione tra il Comune, la cooperativa sociale, e altri attori locali, come organizzazioni non governative, istituzioni educative, e aziende. I partenariati favoriscono lo scambio di risorse, conoscenze e competenze, creando sinergie che amplificano l'impatto positivo dell'iniziativa. Ad esempio, una collaborazione tra la cooperativa sociale e istituzioni educative potrebbe prevedere programmi di formazione e sviluppo delle competenze per i lavoratori, aumentando le loro prospettive occupazionali a lungo termine. Allo stesso modo, il coinvolgimento di aziende locali potrebbe portare a nuove opportunità di lavoro e integrazione per i membri della cooperativa.

Questo progetto dimostra come un intervento ben pianificato e implementato possa generare significativi benefici sociali ed economici. Attraverso la raccolta di dati partecipativa, l'analisi rigorosa, e la promozione di partenariati strategici, Valoris offre un quadro completo e integrato dell'efficacia dell'iniziativa, contribuendo a promuovere un modello di sviluppo sostenibile e inclusivo.

In conclusione, le cooperative di tipo B rappresentano un modello di successo per l'inclusione sociale e l'innovazione economica. L'assunzione di persone svantaggiate in queste cooperative ha un impatto sociale significativo, migliorando le condizioni di vita degli individui coinvolti e contribuendo allo sviluppo economico e sociale delle comunità. Attraverso l'offerta di opportunità di lavoro, la promozione della dignità personale e lo sviluppo delle competenze, le cooperative di tipo B costruiscono una società più equa e inclusiva. Con il supporto adeguato, queste cooperative possono continuare a espandere il loro impatto positivo, offrendo una speranza e una nuova possibilità a molte persone svantaggiate.

Dall'analisi si evince come le cooperative del gruppo ATI, grazie al progetto analizzato hanno permesso:

- 1) La creazione di valore economico per la P.A. garantendo un risparmio economico tramite l'inserimento lavorativo, peraltro, con un "costo" dell'intervento pubblico a sostegno dell'inserimento lavorativo inesistente, poiché nessun contributo e nessuna esenzione è stata concessa alle cooperative del gruppo ATI se non l'investimento fornito dal comune relativo all'affidamento dell'appalto.
- 2) La creazione del valore sociale grazie alle opportunità che la cooperazione offre ai soggetti normalmente esclusi dal mercato del lavoro, il quale rappresenta un effettivo valore aggiunto a beneficio del lavoratore e della P.A.
- 3) La realizzazione e gestione implicita di progetti PPP creando posti di lavoro e contribuendo alla riduzione della disoccupazione nonché stimolando l'economia locale.

Le cooperative del gruppo ATI, costituito per la gestione dell'affidamento di servizi connessi allo sport in impianti e palestre nel territorio di Parma genera un beneficio a favore dei budget pubblici di circa 240 mila euro grazie all'inserimento di 43 dipendenti rientranti nelle categorie di svantaggio di cui alle L. 381/92, L.68/99 e ulteriori.

E' opportuno nuovamente evidenziare che il metodo utilizzato si limita a valutare gli aspetti economici dell'inserimento lavorativo in cooperativa sociale di tipo B, non considerando gli ulteriori aspetti sociali e il valore del lavoro che verranno altresì valutati con un altro metodo c.d. SROI, il quale permetterà di comprendere, attraverso l'analisi qualitativa e discrezionale, il valore degli outcome sociali.

Bibliografia

Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social Impact Measurement and Nonprofit Organisations: Compliance, Resistance, and Promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886.

Calton, J. M., Werhane, P. H., Hartman, L. P., and Bevan, D. (2013), "Building partnerships to create social and economic value at the base of the global development pyramid", *Journal of Business Ethics*, Vol. 117 No. 4, pp.721-733.

Chiaf, E. (2013). Il valore creato dalle imprese sociali di inserimento lavorativo. *Impresa sociale*, 21-37.

Ebrahim, A. (2003). Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). *Measuring Social Change: Performance and Accountability in a Complex World*. Stanford University Press.

Emerson, J., Wachowicz, J., & Chun, S. (2000). *Social Return on Investment (SROI): Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector*. Harvard Business School.

Montiel, I., Cuervo-Cazurra, A., Park, J., Antolín-López, R., and Husted, B. W. (2021), "Implementing the United Nations' sustainable development goals in international business", *Journal of International Business Studies*, Vol. 52 No. 5, pp.999-1030.

Mulgan, G. (2010). *Measuring Social Value*. Stanford Social Innovation Review.

Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Palgrave Macmillan.

Salamon, L. M. (2014). *New Frontiers of Philanthropy: A Guide to the New Tools and Actors Reshaping Global Philanthropy and Social Investing*. Oxford University Press.

Žuvela, A.; Portolan, A. (2021) The dichotomies of local tourism and cultural development in the city of Dubrovnik. Issues of (un)sustainability. In *Cultural Sustainability, Tourism and Development. (Re)articulations in Tourism Contexts*; Duxbury, N., Ed.; Routledge: London, UK; New York, pp. 178–195.