

## 4

# Sviluppi strategici e impegni per il futuro

Le evidenze emerse dal processo di consultazione degli stakeholder e dall'attività di misurazione d'impatto suggeriscono diverse opportunità di miglioramento e di sviluppo strategico che intendiamo cogliere nel prossimo futuro. **La misurazione d'impatto**, più ancora

che uno strumento di rendicontazione, **è per noi un'insostituibile occasione di apprendimento** e quindi una vera e propria bussola, in grado di orientare la pianificazione e migliorare l'efficacia e l'efficienza.

In questo senso, abbiamo avviato una riflessione in tre ambiti:

**1** come far evolvere l'approccio di Fondazione e le caratteristiche delle progettualità per mantenere un costante allineamento con i bisogni complessi ed eterogenei dei territori in cui operiamo;

**2** come affinare ulteriormente le nostre metodologie di valutazione dell'impatto generato, tendendo al massimo il livello di rigore metodologico e di trasparenza;

**3** come rafforzare il contributo di Fondazione agli obiettivi di transizione ecologica, rendendo attività e processi sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale e di governance secondo la grammatica ESG.

Di seguito le possibili traiettorie identificate:

## a. Ampliare e rafforzare la rete orientandoci verso un approccio sistemico

La consultazione con i nostri stakeholder, oltre ad aver permesso di identificare gli elementi distintivi del nostro approccio (presentati nel Capitolo 1), ha fatto emergere diverse opportunità che permetterebbero di connettere trasversalmente azioni e *outcome* delle nostre progettualità su uno stesso territorio e quindi di migliorare l'impatto complessivo. Progredire in questa direzione significherebbe poter rispondere in modo sempre più efficace ai bisogni attuali dei beneficiari, ma anche intercettare bisogni emergenti nell'ecosistema locale.

Ad esempio, riguardo a Progetto Appennino, gli stakeholder riconoscono che l'agire sulle singole imprese, pur innescando cambiamenti significativi per lo sviluppo e la sostenibilità delle stesse e per l'innovazione dei modelli economici di riferimento, risulta meno incisivo rispetto a un'abilitazione più generale di tutto il contesto dove i progetti di impresa devono radicarsi. Questa abilitazione d'insieme delle varie dimensioni territoriali viene ritenuto elemento fondamentale per raggiungere gli obiettivi di impatto più ampi e duraturi corrispondenti allo sviluppo organico dell'Appennino. Emerge chiara l'**opportunità di impegnarsi in più ampi percorsi di capacity building a favore degli ecosistemi territoriale delle aree appenniniche**.

Questo si traduce concretamente in diverse possibilità di azione:

- Creare partenariati con altre fondazioni ed Enti del Terzo Settore, sia a livello locale che nazionale per **sviluppare programmi di capacity building per tutti gli stakeholder individuati**;
- **Individuare e coinvolgere reti informali di attori** che possano essere alleati nella promozione di una transizione sostenibile per i territori. La specificità delle reti informali risiede nella loro natura non strutturata e fluida, che spesso si basa su legami personali, interessi condivisi e fiducia reciproca. Caratteristiche indispensabili a costruire relazioni con le comunità locali;

- **Coinvolgere attivamente le pubbliche amministrazioni**, quali enti gestori di fondi strategici come il PNRR. Fondazione potrebbe attivare contesti di incontro e allineamento **fra le priorità delle pubbliche amministrazioni e i bisogni degli altri attori territoriali**, in primis dei giovani imprenditori;
- **Cercare una convergenza tra le nostre azioni e le strategie istituzionali** (ad esempio la Strategia Nazionale Aree Interne), considerando nelle scelte eventuali ambiti territoriali dove il soggetto pubblico sia già presente con un proprio intervento o intenda indirizzare il suo impegno nel breve-lungo termine. Dalle interviste emerge la percezione che concentrare le risorse di diversi soggetti nei medesimi luoghi sia più efficace che disperdere gli sforzi operando in contesti differenti;
- **Implementare una fase di scouting per individuare e formare agenti locali di cambiamento, attivando una logica di accompagnamento permanente alla transizione**. Fondazione potrebbe favorire la formazione di una rete di agenti locali del cambiamento - attivando e abilitando figure già presenti sui territori con percorsi di capacity building ad hoc - i quali, a cascata, possano indirizzare e formare le nuove generazioni, nel segno della collaborazione e dell'innovazione. Questo tipo di azione, tra l'altro, risponderebbe all'esigenza manifestata dai giovani imprenditori di poter contare su forme di supporto adeguate alle fasi di vita e sviluppo delle aziende successive allo start-up. Nasce così la suggestione di un incubatore sociale diffuso delle aree interne che faccia scouting di idee imprenditoriali tutto l'anno e predisponga dei servizi permanenti innovando anche il modo di fare accompagnamento verso una logica di lungo periodo.

*“La forza della Fondazione risiede nell’aver identificato chiaramente il tema dell’Appennino e dello sviluppo delle aree interne, nonché nell’ampiezza e solidità dei propri programmi formativi. Dovrebbe ora sforzarsi per portare questa esperienza nelle sue reti attraverso nuove collaborazioni. Dovrebbe anche riuscire a coinvolgere fin dall’inizio le amministrazioni locali che oggi più che mai hanno a disposizione fondi e risorse (come nel PNRR).” [Stakeholder Progetto Tra le Righe]*

*“Sarebbe importante che FEG condividesse ancora di più la sua esperienza e sviluppasse programmi di trasferimento di conoscenze e capacity building per tutti gli stakeholder, non solo i beneficiari tradizionali dei propri progetti ma anche gli altri stakeholder come le fondazioni partner o altre organizzazioni che fanno parte delle sue reti.” [Stakeholder ed Esperto Progetto Lo Spettacolo siamo Noi]*

*“Non ci sono molti soggetti che fanno incubazione di imprese su territori diversi dai soliti. La modalità di azione basata sui Camp, potrebbe evolversi in qualcosa di permanente cercando di affrontare il problema di massa critica di un’imprenditorialità così ancorata alle risorse territoriali delle aree interne.” [Stakeholder Focus Group Appennino]*

*“Sarebbe bello che la Fondazione costruisse dei progetti come quello sull’Appennino puntando ancora di più sulla collaborazione con gli agenti di cambiamento, attori che fanno parte di reti formali e non, e che portino avanti in modo costante i temi cari alla Fondazione formando giovani imprenditori che valorizzano il territorio.” [Esperto Strategia Nazionale Aree Interne SNAI]*

## b. Imparare valutando: l’approccio controfattuale

**Intpretare la valutazione d’impatto come strumento di apprendimento significa che qualunque sia il risultato ottenuto, anche nullo rispetto agli obiettivi individuati in fase di progettazione, la valutazione genera comunque un’esternalità positiva:** nell’immediato incide sulle scelte e, più in generale, arricchisce il patrimonio di conoscenza collettivo a disposizione dei soggetti impegnati a disegnare e realizzare interventi di utilità sociale, i quali possono beneficiare di evidenze su “cosa non funziona e cosa invece funziona, quando e per chi”. **Abbiamo da sempre ritenuto fondamentale porci delle domande puntuali sull’efficacia dei nostri interventi e adottare, di conseguenza, strategie credibili.**

Riteniamo, in quanto ente filantropico, di ricoprire un ruolo di responsabilità, trovandoci nella possibilità di testare su piccola scala interventi innovativi da replicare e scalare laddove la valutazione ne confermi l’efficacia e da rivedere laddove essi non abbiano successo, scegliendo altre forme di azione e indirizzando meglio le risorse a disposizione. Siamo consapevoli e desiderosi di poter contribuire fattivamente allo sviluppo delle pratiche di misurazione d’impatto in ambito sociale; questo non solo per comprendere e poi condividere l’efficacia dei nostri programmi ma anche per consolidare, nel panorama della filantropia nazionale, una cultura maggiormente orientata ai risultati e non solo improntata al volontarismo.

*“Fondazione Edoardo Garrone può essere un punto di riferimento sul tema della misurazione di impatto sociale. Deve contribuire al dibattito nel settore filantropico su cosa misurare e perché. Su questo, il lavoro è ancora tanto.” [Stakeholder Assifero]*

*“La Fondazione Edoardo Garrone ha raggiunto un livello piuttosto avanzato nella misurazione dell’impatto. Speriamo che possa catalizzare le abilità e le energie delle reti anche a livello europeo e affrontare sfide sempre più internazionali.” [Esperto Progetto Appennino]*

Nel 2023 la scelta è stata quella di perfezionare, per ognuno dei progetti in corso, gli strumenti di raccolta dati utili a osservare e misurare i cambiamenti sulle variabili di interesse per i beneficiari degli interventi (situazione fattuale). Il passo successivo, che rappresenta l’obiettivo delineato per il 2024 e per gli anni a seguire, è evolvere verso un **approccio di tipo controfattuale**: ciò implicherà individuare (per i progetti su cui sarà possibile), un **gruppo di controllo** che rappresenti il termine di paragone utile a rispondere alla domanda **“cosa sarebbe accaduto in assenza del nostro intervento?”** e quindi attribuire, in modo certo, i cambiamenti rilevati quali risultati delle azioni messe in campo. L’impegno è quello di predisporre le condizioni per realizzare dei solidi disegni di analisi statistica in

## c. Potenziare il nostro contributo allo sviluppo sostenibile

Nel 2023, abbiamo intrapreso un percorso di analisi delle nostre pratiche interne per valutarne la coerenza con le dimensioni identificate dalla grammatica ESG (Environmental, Social e Governance). Questa intenzione risponde a una volontà di miglioramento continuo di Fondazione, che, seppur non sottoposta ad obblighi normativi in questo senso, intende **rafforzare la propria generazione di impatto apportando un contributo agli obiettivi di sviluppo sostenibile riguardanti l’ambiente, le pratiche di supporto alle proprie persone e la propria struttura di governance.**

grado di **verificare l’esistenza di nessi causa-effetto tra modelli di intervento e impatti generati**. Sia che si parli di dispersione scolastica che di partecipazione sociale, o di allargamento delle reti tra aziende, la domanda a cui vogliamo rispondere in modo rigoroso è **“il nostro intervento è stato in grado di modificare la situazione?”**

**Verificare attraverso la valutazione controfattuale se, quando e per chi funziona un intervento ci permetterà di allocare le risorse in maniera coerente e di massimizzarne i benefici.** Inoltre, la risposta di una valutazione controfattuale permette di generare degli apprendimenti che ci aiuteranno a **migliorare la configurazione delle nostre progettualità rispetto ai bisogni dei beneficiari.**

L’attività aveva il duplice obiettivo di identificare alcune dimensioni già mature e quindi oggetto di misurazione e successivo monitoraggio e quelle dimensioni su cui dover invece pianificare delle azioni di miglioramento da implementare nel corso dei prossimi anni.

In riferimento alle dimensioni oggetto di possibile misurazione si riportano nella Tabella seguente gli indicatori, le metriche identificate e i relativi risultati quantitativi.

## Indicatori dimensione E

Dimensione	KPI	Metrica	Risultato anno 2020
Uso di energie rinnovabili	Utilizzo di energia da fonti rinnovabili	% di energia da fonti rinnovabili	49%
Utilizzo materiali e componenti riciclati	Riciclabilità dei materiali utilizzati	Volume (Kg) di materiali rigenerati utilizzati	120Kg che corrisponde al 100% di carta utilizzata In aumento del 23% tra il 2021 e il 2023
Emissioni GHG	Riduzione delle emissioni di GHG	Emissioni Scope 1	20,45 tCO2eq <sup>1</sup>
		Emissioni Scope 2	9,6 tCO2eq <sup>2</sup>
		Emissioni Scope 3	1,65 tCO2eq <sup>3</sup>

## Indicatori dimensioni S e G

Dimensione	KPI	Metrica	Risultato anno 2020
Diversità e antidiscriminazione	Rapporto donne/uomini all'interno del CDA	# donne nel CDA/totale componenti	40%
	Rapporto donne/uomini nei ruoli apicali (quadri dirigenti)	# donne nei ruoli apicali/totale componenti	100%
	Percentuale lavoratori non manageriali che si identificano come donne	# donne lavoratori non manageriali/totale dipendenti	100%
	Percentuale della forza lavoro con meno di ventiquattro anni o più di cinquanta che si identificano come donne	# donne lavoratori con <24 o >50 anni/totale dipendenti	40%
	Forchetta salariale	Multiplo tra il salario dall'individuo con la retribuzione più alta, compreso il bonus, e il lavoratore a tempo pieno con la retribuzione più bassa	1-5x
Salute e sicurezza sul lavoro	Percentuale del personale che ha ricevuto una formazione formale sulle politiche dell'organizzazione in materia di diritti umani o su procedure specifiche e sulla loro applicazione alla sicurezza	# dipendenti partecipanti alla formazione/ totale dipendenti	75%
Formazione e valutazione performance dei dipendenti	Percentuale di lavoratori a tempo pieno che ha partecipato a opportunità di sviluppo professionale esterno o di apprendimento permanente nell'ultimo anno fiscale	# dipendenti partecipanti alla formazione/ totale dipendenti	75%
	Percentuale di lavoratori a tempo pieno ha ricevuto un rimborso per opportunità di formazione continua nell'ultimo anno fiscale	# dipendenti partecipanti alla formazione/ totale dipendenti	100%
Scelta dei fornitori in base a criteri sociali	Sviluppo socioeconomico del territorio attraverso la supply chain	Percentuale di fornitori locali	80% per gli uffici 90% per i progetti
Stakeholder engagement	Pratiche e iniziative per il confronto e l'inclusione degli stakeholder nei processi decisionali	Numero e tipologia di iniziative	48 incontri di co-progettazione e consultazione con gli stakeholder interni ed esterni

1. In base ai dati disponibili, nell'analisi di Scope 1 sono stati considerati i consumi di gas naturale per anno 2023.

2. In base ai dati disponibili, nell'analisi di Scope 2 sono stati considerati i consumi di energia elettrica.

3. In base ai dati disponibili, nell'analisi di Scope 3 sono state incluse le emissioni da trasferite del personale di FEG e dalle trasferite degli studenti relative ad alcune progettualità.

Rappresentando processi complessi e multidimensionali, abbiamo ritenuto riduttivo misurare alcuni degli ambiti valutati soltanto in termini quantitativi. È stato possibile, infatti, restituire una valutazione corretta e veritiera di alcuni indicatori soltanto accompagnandoli con una narrazione esemplificativa.

## Il nostro contributo alla dimensione E

Rispetto all'analisi degli indicatori afferenti alla sfera ambientale, **tutti i prodotti che utilizziamo negli eventi all'interno delle nostre progettualità sono plastic-free**. Inoltre, abbiamo deciso di **monitorare l'indicatore di utilizzo di materiali riciclati con particolare riferimento alla carta**.

Secondo il rapporto "COMIECO SOSTENIBILE 2023 - ciclo del riciclo di carta e cartone" per ogni tonnellata di carta riciclata si stima un risparmio di oltre 0,82 tonnellate di CO2 equivalente.

Secondo gli ultimi dati dell'EPA (Environmental Protection Agency), il riciclaggio di 1 tonnellata di carta rispetto all'utilizzo di 1 tonnellata di carta vergine apporta una serie di benefici indiretti, tra i quali consente di risparmiare in media:

- l'equivalente al consumo annuale di energia elettrica per alimentare di un'abitazione media italiana)
- circa 26.500 litri d'acqua;
- 3,3 metri cubi di discarica;
- Ridurre la dipendenza da fonti vergini (aspetto culturale);
- Ridurre l'uso di altre fonti energetiche;
- Ridurre il tasso di abbattimento di alberi e lo sfruttamento del suolo.

## Il nostro contributo alle dimensioni G e S

La **governance e i processi decisionali** di Fondazione dispongono di un organo amministrativo collegiale e di controllo incaricato della revisione legale dei conti e, più in generale, dell'accompagnamento gestionale secondo una pratica di condivisione costante della pianificazione, delle operazioni, dei risultati e delle valutazioni.

Relativamente al **Consiglio di amministrazione**, entro il 2024 sarà realizzato un disegno di ampliamento e diversificazione che prevede l'ingresso di membri indipendenti con specifiche competenze rispetto alla mission e agli obiettivi di medio lungo termine.

In piena condivisione con l'approccio "Future Chair" di Assifero, sempre entro il 2024 si prevede di avviare anche la costituzione di uno "Youth Advisory Board" che, grazie a meccanismi di engagement coerenti con la nostra missione, permetta la partecipazione del punto di vista dei giovani nella messa a fuoco di bisogni e nella definizione di obiettivi e strategie.

**FUTURE CHAIR è la dichiarazione per il dialogo intergenerazionale promossa da Assifero** che, insieme ad altri 56 enti del Terzo Settore, abbiamo firmato nel 2023, impegnandoci a rispettarne i principi.



## I sei principi

1

### Promuovere e creare spazi di dialogo e confronto

Ci impegniamo a promuovere e creare spazi sicuri per un dialogo basato sul rispetto reciproco, aperto e significativo e per un confronto paritario con i giovani all'interno dei processi e dei programmi dell'organizzazione e dei lavori degli organi decisionali.

2

### Rimuovere gli ostacoli e garantire condizioni abilitanti

Ci impegniamo a rimuovere gli ostacoli, anche di natura socio-economica, e a garantire le condizioni abilitanti affinché i giovani possano partecipare ed esprimere il proprio punto di vista, superando gli stereotipi e i pregiudizi basati sull'età.

3

### Promuovere una cultura dell'ascolto attivo a tutti i livelli

Ci impegniamo a sensibilizzare i membri degli organi di governance, dello staff, delle realtà con cui collaboriamo e degli altri portatori di interesse nell'organizzazione all'ascolto attivo del punto di vista dei giovani. Ci impegniamo a sostenere lo sviluppo delle competenze necessarie per poter interagire significativamente con i giovani anche promuovendo percorsi formativi sia degli adulti sia dei giovani.

4

### Tenere conto e dare seguito

Ci impegniamo a tenere conto e dare seguito alle idee e punti di vista espressi dai giovani, possibilmente in modo continuativo e strutturato, affrontando consapevolmente le norme o le barriere culturali che possono esserne di ostacolo. Ci impegniamo a riconsiderare i processi decisionali interni alla nostra organizzazione, in modo che possano essere orientati a questo fine.

5

### Comunicare i risultati raggiunti

Ci impegniamo ad informare dell'evoluzione dei processi messi in atto e dei risultati raggiunti, in merito ai principi sottoscritti nell'ambito della dichiarazione d'impegno per il dialogo intergenerazionale.

6

### Promuovere i principi

Ci impegniamo a promuovere questi principi e il valore del dialogo intergenerazionale con tutti i nostri stakeholder.

## Formazione, salute e sicurezza sul lavoro



Ogni anno, destiniamo una voce di budget al sostegno di **programmi di formazione personalizzati per ogni risorsa in organico**. Altri **momenti collettivi di formazione** sono invece realizzati per mantenere l'intera organizzazione allineata su alcune competenze trasversali e indispensabili allo svolgimento della mission. Nel corso del 2023 particolare attenzione è stata dedicata a momenti di formazione sul tema della Valutazione di Impatto Sociale.

Fondazione dispone di un'offerta di **servizi di welfare** per i propri dipendenti avanzata rispetto al panorama degli altri Enti del Terzo Settore. Nell'ultimo anno abbiamo offerto al 100% dei dipendenti un bonus erogato sotto forma di un **piano welfare e coperture assicurativa aggiuntive** (tra cui un'assicurazione sanitaria che riguarda anche le famiglie dei dipendenti) rispetto a quelle cogenti per legge. Dall'autunno 2024, verrà previsto un **check up completo gratuito** per tutti i dipendenti.

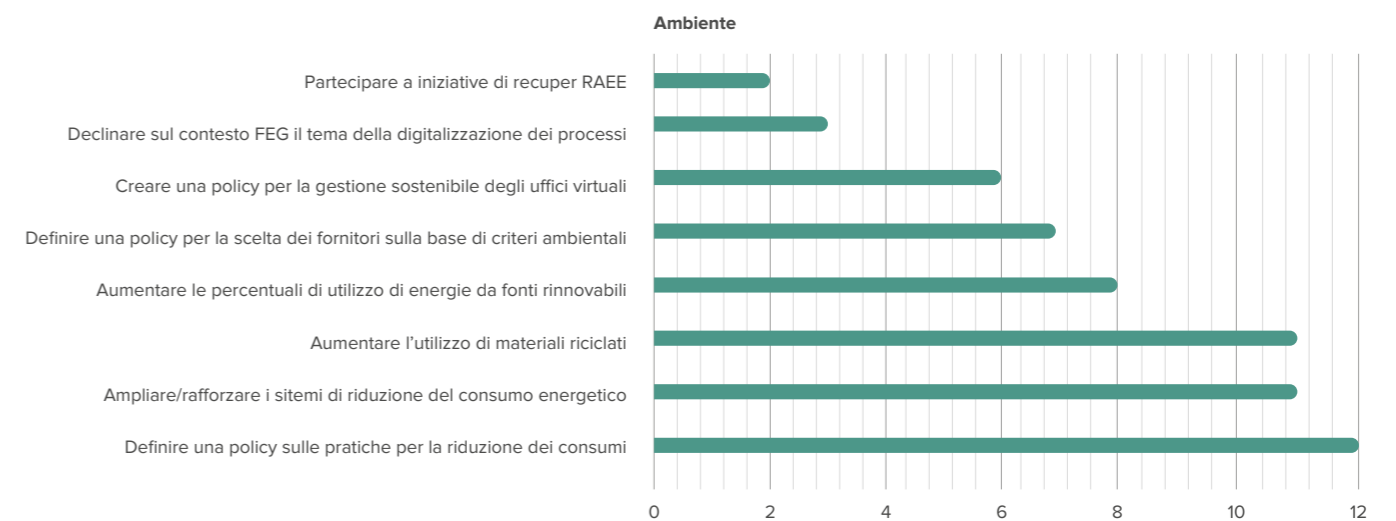
## Gli ambiti di miglioramento

A inizio 2024 abbiamo avviato una survey multistakeholder per individuare gli ambiti prioritari di impegno:

### AMBIENTE:

- Definizione di una policy per la riduzione dei consumi
- Rafforzamento dei sistemi di riduzione del consumo energetico
- Aumento dell'utilizzo di materiali riciclati

I grafici indicano (sull'asse X) il numero di partecipanti che hanno indicato l'ambito nelle prime cinque priorità [sugli 8 ambiti proposti].



## GOVERNANCE:

- Definizione e realizzazione di iniziative per il benessere psicofisico dei dipendenti negli ambienti di lavoro
- Codificazione di pratiche per l'inclusione degli stakeholder nei processi decisionali

Il grafico indica (sull'asse X) il numero di partecipanti che hanno indicato l'ambito nelle prime quattro priorità [sui 7 ambiti proposti].

