Bilancio sociale

2023

«Bilancio sociale predisposto ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017»

Indice

1. PREMESSA 3

2. INTRODUZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI 6

3. METODOLOGIA 10

3.1. Politiche di riferimento e standard di rendicontazione 10

3.2. Senso, contesto, azione, misurazione e valutazione: pratiche, sperimentazioni e percorsi per la definizione di un proprio metodo di lavoro 14

3.3. Metodologia per la rilevazione e rendicontazione 16

4. INFORMAZIONI DI ACTA 24

5. STRUTTURA, GOVERNO E AMMINISTRAZIONE 28

5.1 Il sistema di governance e di controllo 29

5.2 La mappatura degli stakeholder 31

6. PERSONE CHE OPERANO PER L'ENTE 36

7. OBIETTIVI E ATTIVITÀ 40

7.1 Le attività poste in essere 41

7.2 Risultati, output ed outcome delle attività 45

7.3 Il contributo dei soci alle attività d'impresa 47

8. SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA 49

8.1 Provenienza delle risorse economiche 50

8.2 Le uscite e i costi 51

8.3 Il conto economico in sintesi 52

9. ALTRE INFORMAZIONI 53

Il bilancio sociale, al di là dei richiami normativi, peraltro citati e ricostruiti nel presente documento, è un processo di Riconoscimento nel senso di Ri – Conoscimento, di consapevolezza e ripensamento – del nostro posto nel mondo sia come cittadini, sia come impresa. Mi avvalgo della preziosa osservazione di James Bridle, spiegata con eleganza, intelligenza e arricchita da ragionamenti, per chiarire l'atteggiamento che ha accompagnato la stesura del nostro primo Bilancio Sociale. Redigere questo rapporto ci ha permesso di prendere coscienza, ma soprattutto di confrontarci sulla coerenza di principi e criteri presenti nel nostro Statuto. Riconoscimento, quindi, come atto che ci permette di ripensare, rivedere e riflettere sulle cose fatte, sulle relazioni e sulle interdipendenze interne ed esterne presenti e vive nei nostri modelli organizzativi e processuali. Riconoscimento, poi, della relazione sostanziale e paritetica tra il Bilancio sociale e il Bilancio Patrimoniale.

Riconoscimento e ripensamento nel *raccontare l'Umwelt* di ACTA, nel riconoscerne le relazioni tra l'immaginazione, le conoscenze e le percezioni che costituiscono il nostro modello interno di fare impresa, che continua a rimodellarsi senza sosta nei processi, nei progetti e nelle pratiche che promuove quando si confronta con le sensibilità del mondo umano e più che umano che incontra.

Il Bilancio Sociale è, in fondo, un atto collettivo interno che ci aiuta a reimmaginare un nuovo equilibrio nella produzione di valore economico e umano e, più in generale, a ridefinire il nostro posto nel mondo produttivo e non solo.

Da un punto di vista formale, ACTA Sensi Contemporanei s.r.l. (ACTA) è un'impresa sociale che progetta processi, prodotti e servizi innovativi per lo sviluppo locale, le imprese culturali e il turismo sostenibile. Nata alla fine del 2022 dalla trasformazione dell'omonima

[1] *cit. di J. Bridle Modi di essere – Rizzoli 2022*

Associazione attiva dal 1993, ACTA opera nei settori dell'arte, della cultura, del turismo, dello sviluppo locale e della cura dell'ambiente.

Nell'affiancare amministratori pubblici, imprenditori, manager e cittadini, dapprima come Associazione, ora come impresa, ACTA realizza progetti sperimentali che promuovono un nuovo approccio all'accompagnamento ai processi decisionali e favoriscono lo sviluppo dei territori e dei loro abitanti.

L'impresa nasce per volontà dei suoi soci, al termine di un lungo percorso di comune collaborazione, caratterizzato da oltre vent'anni di sperimentazioni, ma anche di gestione e attuazione di processi e interventi legati ad investimenti pubblici che hanno generato, nel tempo, elementi di innovazione. La modalità collaborativa è guidata dall'immaginazione e dalla creatività. Immaginazione intesa sia come stato mentale, sia come elemento fondante l'esistenza umana[2]. La creatività sviluppa l'immaginazione in una filiera generatrice di processi e azioni, che per la loro realizzazione si avvalgono, da un punto di visto metodologico, dei i 24 principi elaborati, descritti e spiegati da Bruce Mau per disegnare e non subire il *Massive Change* di cui il nostro tempo ha necessità di orientare e imparare a gestire[3].

La condivisione dei valori, la visione comune degli obiettivi e le mutue esperienze hanno permesso ai soci di ACTA di sviluppare un metodo di lavoro unico, che vede nella conoscenza delle politiche la bussola che ne orienta l'approccio: dalla genesi ai valori promossi, dal senso veicolato alle dinamiche attuative.

Il metodo delle 3P© si articola su:

- Politiche: conoscere e comprendere le politiche e le loro basi teoriche, utilizzare gli strumenti operativi che le politiche forniscono, adattare gli obiettivi strategici europei, nazionali e regionali al contesto locale, e progettare le architetture istituzionali per garantire coerenza tra regole, procedure e processi di attuazione.
- Processi: promuovere e sostenere processi, anche sperimentali, che rispettino gli obiettivi dei soggetti coinvolti, la qualità delle loro relazioni e assicurino la necessaria coerenza con le finalità delle politiche stesse. Questi processi devono incentivare lo sviluppo di nuove capacità e forme di protagonismo locale ed economico.
- Progetti: frutto della conoscenza delle politiche e risultato dei processi in atto, i progetti vengono dapprima immaginati e, successivamente, co-creati e co-progettati con soggetti pubblici e privati.

Politiche, Processi e Progetti vengono integrati dai decimali del π per generare valore:

[2] Cit. di William Butler Yeats, *Blake e l'immaginazione*, Mimesis, 2015
[3] Bruce Mau, *Bruce Mau's 24 principles for designing Massive Change in your life and work*, Phaidon Press Limited, 2020

- Immaginazione: per pensare e dare forma a ciò che ancora non esiste, realizzando il possibile partendo dall'impossibile.
- Creatività: come effetto dell'immaginazione per superare l'ordinario e sfidare i luoghi comuni, per dare nuova forma ed armonia ad azioni concrete e coerenti con le politiche.
- Coraggio: inteso come energia che definisce direzione, movimento e ritmo nonostante i rischi; il coraggio di iniziare, proseguire e perseverare. Il coraggio di affrontare il conflitto e di superarlo con azioni e con atteggiamento responsabile e rispettoso di una critica informata.

Come apparirà in modo chiaro dalle pagine che seguono, ACTA ha cura di:

- promuovere processi di partecipazione e confronto volti a favorire la costruzione di reti;
- co-progettare iniziative per lo sviluppo delle comunità locali, rurali o dei contesti urbani e/o accrescere il valore ecosistemico dell'ambiente;
- rafforzare la coesione territoriale attraverso la diffusione e la promozione delle politiche pubbliche;
- formare ed affermare forme di cittadinanza attiva.

Negli ultimi 30 anni, ACTA ha affinato tecniche di accompagnamento, co-ideazione e co-progettazione, monitorando processi e progetti in collaborazione con soggetti pubblici e privati. Inoltre, ha sviluppato competenze specifiche nella cooperazione istituzionale e nella creazione di procedure amministrative e metodologie di valutazione degli interventi pubblici.

Le pagine che seguono costituiscono un utile strumento su cui tornare nel corso dell'anno per riflettere sulla *realizzabilità* delle nostre strategie, sul loro grado di *efficienza* rispetto ai costi sia economici, sia ambientali, sull'effettiva *efficacia* rispetto ai risultati conseguiti, sul grado di *condivisibilità,* di *gradimento* e di *auspicabilità* delle pratiche utilizzate. Del resto, una pratica è buona quando è *trasparente* nel senso, ma anche nel modo in cui *rende conto di sé* e si sottopone a verifica. La pubblicazione sul nostro sito del Bilancio Sociale rende possibile tutto questo e, consapevoli della nostra *fallibilità*, ci sottoponiamo volentieri a un dialogo costruttivo per migliorare i nostri processi e animare un dibattito informato e immaginifico.

Lorenzo Canova, Amministratore Unico di ACTA - Sensi Contemporanei S.r.l. Impresa Sociale

Giugno 2024

Il bilancio sociale nelle organizzazioni, sia che abbiano scopo di lucro o afferiscano, invece, alla categoria delle non profit, così come per gli Enti che perseguono interessi pubblici, ha assunto ormai da tempo la sua centralità **come strumento della propria identità e di comunicazione delle attività.** Le organizzazioni non sono, infatti, organismi autonomi dalla società e dall'ambiente naturale ed antropico in cui sono naturalmente inserite e le loro rappresentazioni non possono più avvenire esclusivamente attraverso strumenti quali relazioni sulla gestione, il bilancio preventivo e il conto consuntivo secondo un'ottica meramente amministrativo-contabile.

Il **bilancio sociale** è un **documento di rendicontazione che registra le attività e i traguardi raggiunti** in campo sociale e ambientale da parte di un ente, un'azienda o un ente pubblico e risponde all'esigenza per le organizzazioni di rappresentare ai portatori di interesse – che siano essi finanziatori, soci lavoratori, clienti, fornitori, Amministrazioni pubbliche, cittadini – anche le **dimensioni sociali ed ambientali delle proprie attività**.

Nel riconoscere l'importanza di comunicare i risultati sociali prodotti nel mondo non profit, storicamente il Legislatore è intervenuto regolando alcune forme obbligatorie di rendicontazione extra-finanziaria. È del 1997 il D. Lgs. n. 460 che introduce per gli enti non commerciali, che effettuano raccolte pubbliche di fondi, l'obbligo di redigere un resoconto contenente le informazioni relative alle attività sociali svolte. Il successivo D. Lgs. n. 153/99 e l'atto di indirizzo del Ministro del Tesoro del 19.04.2001, impongono la redazione del "bilancio di missione" nelle fondazioni bancarie, come parte della relazione sulla gestione elaborata dagli amministratori.

La legge n. 118/2005, recante Delega al Governo concernente la disciplina dell'impresa sociale, **colma una lacuna dell'ordinamento italiano istituendo la qualifica di impresa sociale** per tutte le forme giuridiche previste dal Codice civile che presentino determinati requisiti strutturali, funzionali ed organizzativi. L'art. 1 della Legge delega, che rimanda ad

uno o più decreti legislativi l'adozione di una disciplina organica per le imprese sociali, al comma b) punto 4) prevede l'obbligo di redazione e di pubblicità del bilancio economico e sociale [.....]. Il successivo D. Lgs. n. 155/2006, nel riprendere la nozione di utilità sociale della Legge delega, **sancisce la funzione imprenditoriale dell'impresa sociale al di fuori della logica del profitto propria del mercato**. Altresì, l'art. 10 comma 2 del richiamato decreto rimanda l'adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale, ad un successivo decreto del Ministro della solidarietà sociale, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale. Quest'ultimo viene formalizzato con D.M. 24 gennaio 2008[4].

A questo primo blocco di provvedimenti normativo-amministrativi fanno seguito alcune raccomandazioni e linee guida per la costruzione del bilancio sociale, emesse a livello governativo, professionale e dai principali gruppi di studio nazionali, tra cui il Gruppo di studio sul bilancio sociale (GBS)[5] .

Il successivo dibattito sulla necessità di riformare il Terzo settore offre l'occasione di riflettere criticamente anche sul Decreto n. 155/2006 e sui limiti nel frattempo resi evidenti dai dieci anni di sua applicazione. Il confronto culmina con l'approvazione della Legge delega n. 106/2016 che riconosce giuridicamente il Terzo settore, ne delimita il perimetro e le regole di funzionamento. La **riforma ha il pregio di riconoscere al Terzo settore una sua specifica identità, includendo al suo interno anche l'impresa sociale, a cui viene dedicato un apposito ed autonomo decreto – il D. Lgs. n. 112/2017**, distinto da quello dedicato a tutto il settore – il D. Lgs. n. 117/2017. Con il concetto di "Riforma del Terzo settore" si indica il complesso di norme che ha ridisciplinato il no profit e l'impresa sociale.

Ad oggi, l'intervento legislativo non è stato ancora completato poiché non sono stati emanati tutti gli atti previsti dai decreti legislativi di attuazione della richiamata Legge delega n. 106/2016. In ogni caso all'inizio della XVIII Legislatura, nel corso di incontri del Governo con attori istituzionali (Commissione politiche sociali della Conferenza Stato – Regioni, Amministrazione finanziaria, rappresentanti del Notariato) e a seguito di riunioni con il Consiglio nazionale del Terzo settore, è emersa l'esigenza di apportare correzioni alla nuova normativa sull'impresa sociale, recepite nel D. Lgs. n. 95 del 2018[6]. Il tassello mancante, in

---

[4] D.M. 24 gennaio 2008, recante "Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155".

[5] Cfr.: a) Raccomandazioni dell'Ordine professionale dei Dottori Commercialisti (CNDC 2004, 2007a; CNDC 2007b) e linee guida dall'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale (Agenzia per le Onlus, 2010), entrambe indirizzate a sostenere lo sviluppo adeguato del bilancio sociale nel settore non profit, con individuazione della struttura, dei contenuti, dei principi e dei percorsi di redazione;
b) una serie di proposte con possibili indicazioni sulle modalità di elaborazione del bilancio sociale, elaborate da gruppi di studio che si occupano di rendicontazione sociale. Tra questi il *documento di ricerca n° 10 - La rendicontazione sociale nelle aziende non profit*, emesso dal Gruppo di studio sul bilancio sociale (GBS, 2009);
c) la proposta di linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio sociale nelle organizzazioni di volontariato, predisposta dal Coordinamento nazionale dei centri di volontariato (CSV, 2008).

[6] Dal punto di vista normativo, sono stati esaminati ed approvati, dalle competenti Commissioni parlamentari, gli schemi dei decreti integrativi e correttivi dei decreti legislativi riguardanti il Terzo Settore. Nello specifico, d. Lgs. n.105 del 2018 "Disposizioni integrative e correttive al decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117, recante: «Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106»" e d. Lgs. n. 95 del 2018 "Disposizioni integrative e

ogni caso, rimane quello dell'autorizzazione della Commissione Europea delle previsioni contenute nel codice del Terzo Settore, per quel che concerne un tema importante come quello della fiscalità, che nel nostro Paese ha in ogni caso registrato alcuni avanzamenti con il decreto semplificazione n. 73/2022, convertito con modificazioni nella Legge n. 122/2022.

Sul fronte della "rendicontazione", pertanto, i provvedimenti normativi emanati dal 2016 al 2019 nell'ampio universo del non profit hanno accresciuto, e di molto, l'importanza del bilancio sociale come forma di rendicontazione caratteristica delle organizzazioni non profit.

A seguito della riforma, con decreti del 4 e del 23 luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, vengono adottate, rispettivamente, le "Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore" e le "Linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore".

Nel frattempo, continua ad operare il Gruppo di studio per il bilancio sociale (GBS) che, in collaborazione con il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (Cndcec) e l'Associazione italiana delle società di revisione legale (Assirevi), nel 2020 pubblica il Documento di ricerca n.17 – *Rendicontazione sociale nel non profit e riforma del terzo settore*, elaborato con l'obiettivo di delineare un confronto tra l'evoluzione normativa e lo stato dell'arte della rendicontazione sociale in ambito non profit e fornire indicazioni operative agli enti di Terzo settore per una efficace applicazione delle Linee guida ministeriali sulla rendicontazione sociale.

A livello europeo, la prima iniziativa politica per l'imprenditoria sociale è stata la Social Business Initiative (SBI) del 2011, parte del Responsible Business Package. La SBI – concentrandosi su tre aree prioritarie: finanziamenti, visibilità e ambiente legale – conteneva un Piano d'Azione orientato alla creazione di un ecosistema favorevole alle imprese sociali.

Nel 2016 il Gruppo di Esperti sull'Imprenditoria Sociale e sull'Economia Sociale (il GECES - Expert group on social economy and social enterprises[7]), ha pubblicato 13 raccomandazioni su come i decisori politici potessero sostenere lo sviluppo delle imprese sociali. Nello stesso anno il riconoscimento del potenziale di innovazione delle imprese sociali è stato ribadito nell'Iniziativa Startup e Scale-up Europea.

Sulla base dei risultati della SBI e dell'Iniziativa Startup e Scale-up Europea, la Commissione europea ha lanciato – nel dicembre 2021 – **il Piano d'Azione per l'Economia Sociale dell'UE (SEAP)**.

Nel 2021 si contavano 2,8 milioni soggetti dell'economia sociale – tra imprese sociali, società benefit, cooperative, fondazioni e associazioni non profit – per 13,6 milioni di occupati[8], con un quadro piuttosto disomogeneo tra gli Stati membri sia in termini di status e natura giuridica, sia di sviluppo. Al fine di ridurre questo divario, incidere positivamente sul potenziale di crescita del comparto, aumentarne l'impatto sociale in tutta l'UE, la

correttive del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, ai sensi dell'articolo 1, comma 7, della legge 6 giugno 2016, n. 106".

[7] Il mandato del Gruppo di Esperti è stato rinnovato nell'ottobre 2018 con una struttura diversa, fino al 2024.

[8] Cfr. COM(2021) 778 final - COMUNICAZIONE DELLA COMMISSIONE AL PARLAMENTO EUROPEO, AL CONSIGLIO, AL COMITATO ECONOMICO E SOCIALE EUROPEO E AL COMITATO DELLE REGIONI- "Creare un'economia al servizio delle persone: un piano d'azione per l'economia sociale".

Commissione Europea si è dotata di appositi strumenti di sostegno. Tra questi il richiamato **Piano di Azione**, che prevede 60 azioni da attuare entro il 2030[9]. Si tratta di un insieme di misure intese a potenziare l'innovazione sociale, rafforzare l'economia sociale e i suoi modelli organizzativi e sviluppare ulteriormente la sua capacità di guidare la trasformazione dell'economia e della società, per supportare il comparto a realizzare i principi sanciti dal Pilastro europeo dei Diritti Sociali (EPSR). Al piano di azione seguono:

1. **la realizzazione del portale dell'economia sociale** – un sito web unico https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/index_en – che fornisce agli enti dell'economia sociale indicazioni sui finanziamenti dell'UE, sulle opportunità di formazione, sugli eventi, informazioni specifiche per Paese e dove reperire ulteriori risorse come strumento per lo sviluppo delle capacità;
2. la proposta, del 13 giugno 2023, di "**Raccomandazione del Consiglio sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale**", annunciata dalla Commissione Europea nel Piano d'azione, adottata il 27 novembre 2023[10]. Obiettivo della raccomandazione è promuovere l'accesso al mercato del lavoro e l'inclusione sociale orientando gli Stati membri nella promozione di quadri strategici e giuridici favorevoli.

Ad avvalorare l'importanza che l'economia sociale e solidale e le sue organizzazioni rivestono nell'attuale momento storico, a livello mondiale si segnalano le strategie in materia assunte da alcune importanti organizzazioni internazionali. Tra queste l'Organizzazione internazionale del lavoro che, il 10 giugno 2022, in occasione della 110° sessione della Conferenza internazionale del lavoro, ha adottato "la Risoluzione sul lavoro dignitoso e l'economia sociale e solidale"; della stessa data anche il documento "OCSE Raccomandazione del Consiglio sull' economia sociale e solidale e sull'innovazione sociale, OECD/LEGAL/0472".

Infine, il 18 aprile 2023 le Nazioni Unite hanno adottato una Risoluzione sulla promozione dell'economia sociale e solidale per lo sviluppo sostenibile ("Promoting the social and solidarity economy for sustainable development"), promossa da 15 Stati, tra cui anche l'Italia, che fornisce una definizione globale di economia sociale e solidale ed una tabella di marcia per sostenere lo sviluppo di un'economia sociale e solidale a livello mondiale. Altresì la Risoluzione sottolinea la necessità di passare dall'accezione più comune e riconosciuta del termine economia – dove la crescita deve avvenire a ogni costo a discapito di persone e

[9] "Action Plan for the social economy 2021 – 2030". Il Piano, che si incentra su tre priorità - Migliorare le politiche e i quadri giuridici degli Stati membri; Facilitare la creazione e la crescita di imprese di economia sociale; Aumentare il riconoscimento del valore e del potenziale dell'economia sociale – Tali azioni mirano a migliorare l'intero ecosistema dell'economia sociale – dai quadri politici e giuridici e l'accesso ai finanziamenti, ai servizi di sostegno alle imprese, l'espansione dell'innovazione sociale, il sostegno alla transizione verde e digitale dell'ecosistema e la promozione della consapevolezza e della comprensione. è accompagnato da due documenti operativi allegati: il primo fornisce un'analisi delle possibilità e delle opportunità per l'economia sociale in Europa; il secondo delinea scenari per la transizione ecologica e digitale dell'ecosistema economico. Il documento presenta, inoltre, le opportunità di finanziamento disponibili per sostenere l'economia sociale.

[10] RACCOMANDAZIONE DEL CONSIGLIO del 27 novembre 2023 sullo sviluppo delle condizioni quadro dell'economia sociale (C/2023/1344).

La metodologia presentata di seguito è strutturata in tre sotto-sezioni: la prima fa riferimento ai documenti di **policy** che a livello globale definiscono le linee guida per una impresa sociale e responsabile; la seconda illustra la **metodologia di ACTA** in chiave storica; la terza approfondisce **i processi, le tecniche e gli strumenti** utilizzati per raccogliere, analizzare e presentare informazioni relative alle performance sociali, ambientali ed economiche dell'impresa.

3.1. Politiche di riferimento[11] e standard di rendicontazione

- **Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite** - Nel 2015 l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha adottato l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, che si articola in 17 obiettivi, i Sustainable Development Goals (SDGs) e 169 sotto-obiettivi (target). Gli SDGs e i relativi target definiscono un piano di azione integrato per le persone, il pianeta, la prosperità e la pace, prendendo in considerazione tematiche quali la salute, l'istruzione, la parità di genere, la lotta alla povertà e alla fame, la salvaguardia ambientale. Tuttavia, come rilevato nel Sustainable Development Goals Report 2022, il combinato disposto tra le crisi di questi anni (Covid, guerra e relative conseguenze economiche, cambiamento climatico) rende difficile il perseguimento uniforme a

[11] Il portale della Commissione Europea fornisce un quadro dettagliato delle policy europee e internazionali rispetto alla Corporate Social Responsability: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=it

livello internazionale degli obiettivi di sviluppo, minati da problematiche che emergono soprattutto su ambiti quali nutrizione, salute, educazione, ambiente, pace e sicurezza, colpendo in particolare i più vulnerabili (donne, minori, aree del mondo meno sviluppate). Ad essere a rischio, peraltro, non è solo il perseguimento di questi obiettivi, ma la sopravvivenza stessa del Pianeta.

- **Verso un'Europa Sostenibile entro il 2030. Documento di riflessione**. La Commissione europea ha avviato sin dal 2015 un dibattito aperto sullo sviluppo sostenibile. A seguito della riflessione derivante dal "Libro Bianco sul Futuro dell'Europa", pubblicato in occasione della Dichiarazione di Roma del 25 marzo 2017, l'Europa intende raccogliere le sfide tecnologiche, economiche e sociali esistenti ed orientare le prossime politiche comunitarie al raggiungimento dei 17 obbiettivi (SDGs) dell'Agenda 2030, sottoscritti dall'UE e dai suoi Stati membri. La condotta responsabile ed i nuovi modelli di strategia aziendale sono tra i fattori abilitanti per favorire la transizione verso un'Europa sostenibile. Migliorare il livello e la qualità di vita dei propri cittadini, la competitività della sua economia, investire in una crescita sostenibile, essere d'esempio per tutti. Una riflessione corale attorno a tre possibili scenari, che intende unire tutte le forze in campo: cittadini, società civile, parti interessati, Governi ed istituzioni, per aiutare la prossima Commissione europea a definire al meglio le priorità, i ruoli e gli strumenti necessari al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile.

- **Piano d'azione per i diritti umani e la democrazia 2020-2024**. Ribadisce l'impegno dell'UE nel promuovere e tutelare questi valori in tutto il mondo e affronta le nuove sfide derivanti dai cambiamenti politici e dalle nuove tecnologie. Il piano d'azione punta a: migliorare la leadership dell'UE in materia di diritti umani e a ottimizzare i processi decisionali, rafforzare i partenariati con i governi, le imprese e le parti sociali, affrontare le lacune di rendicontabilità e l'erosione dello Stato di diritto, individuare i casi in cui le nuove tecnologie possono contribuire a rafforzare i diritti umani.

- **OECD (2018), Guida dell'OCSE sul dovere di diligenza per la condotta di impresa responsabile**. L'obiettivo della Guida OCSE sul dovere di diligenza (due diligence) per la condotta d'impresa responsabile (la Guida) è quello di offrire alle imprese un supporto pratico volto all'implementazione delle Linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali, usando un linguaggio semplice per spiegare le raccomandazioni sul dovere di diligenza e le relative disposizioni. Attuare queste raccomandazioni aiuta le imprese ad evitare e ad affrontare gli impatti negativi sui lavoratori, sui diritti umani, sull'ambiente, sulla corruzione, sui consumatori e sul governo societario, che possono essere ricondotti alle loro attività, alla loro catena di fornitura e ad altre relazioni commerciali dell'impresa. In particolare, si incoraggiano le imprese di piccole e medie dimensioni ad attuare il dovere di diligenza nelle loro catene di fornitura, ed impegnarsi a favorire l'implementazione di standard di lavoro, sociali, ambientali e di diritti umani, in

linea con i quadri di riferimento riconosciuti a livello internazionale, per conseguire catene di fornitura sostenibili e inclusive.

- **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** è una norma che mira a modernizzare e rafforzare le disposizioni sulle informazioni di sostenibilità. Questa direttiva dell'Unione Europea richiede a un crescente numero di aziende di adottare uno strumento di rendicontazione specifico per le questioni ambientali, sociali e di governance. Lo scopo primario della CSRD è migliorare la trasparenza e l'informativa sulla sostenibilità, ponendo maggiore accento sull'importanza delle informazioni ESG nella considerazione dell'affidabilità e dei rischi di una determinata azienda. Questo obiettivo va a vantaggio degli investitori, degli analisti, dei consumatori e di altri stakeholder, fornendo loro una panoramica chiara delle prestazioni di sostenibilità delle aziende dell'UE e dei relativi impatti e rischi aziendali. Seppur non obbligatoria per le imprese sociali di piccole dimensioni, è certamente una linea guida di cui tener conto nella stesura del Bilancio, considerato che il numero di aziende soggette agli obblighi di rendicontazione di sostenibilità aumenterà notevolmente nei prossimi anni.

- **Criteri ESG** e i connessi standard chiave come la Global Reporting Initiative (GRI), il Global Compact delle Nazioni Unite (UNGC) e il Sustainability Accounting Standards Board (SASB) forniscono indicazioni sulle aree chiave della sostenibilità e su come misurare le prestazioni aziendali in queste aree. La strategia ESG permette di stabilire obiettivi e iniziative specifiche per migliorare le prestazioni aziendali in ambito ambientale, sociale e di governance, suggerendo di implementarla attraverso un sistema di monitoraggio che permetta la raccolta di dati specifici dei processi sostenibili all'interno dell'attività d'impresa. I criteri e le indicazioni di cui si tiene conto nel presente Bilancio non sono stati certificati da un soggetto terzo, ma hanno guidato la stesura del documento.

- **UNI EN ISO 26000** - Guida alla responsabilità sociale. Si tratta di un modello applicativo a disposizione delle aziende e delle organizzazioni - di qualsiasi dimensione, che intendano definire una strategia di crescita e sviluppo sostenibile. Le linee guida aiutano a chiarire cosa si intenda per responsabilità sociale, a tradurre i principi in azioni efficaci e condivide le migliori pratiche relative alla responsabilità sociale a livello globale. Lo standard è stato lanciato nel 2010, dopo cinque anni di negoziazioni tra rappresentanti del governo, ONG, industria, gruppi di consumatori e organizzazioni sindacali di tutto il mondo, coinvolti nel suo sviluppo.

Oltre a queste indicazioni più specifiche relative alle imprese sociali, il Bilancio Sociale tiene conto di **tre documenti di metodo** che si intendono richiamare per il valore attribuito ad una "*transizione giusta*", che sia in grado di riconfigurare forme e modelli dell'attuale sistema economico.

- Il rapporto "**A system change compass: implementing the european Green deal in a time of recovery**", prodotto da Systemiq, azienda impegnata sui temi della

sostenibilità, e dal Club di Roma, pubblicato il 23 ottobre 2020, è una guida per la realizzazione del Green deal europeo, affrontando i fattori trainanti dell'uso delle risorse, esaminando il panorama industriale sulla base di una transizione economica sostenibile, prendendo le esigenze della società come punto di riferimento per tutte le attività economiche. Il Rapporto delinea una prospettiva sistemica da applicare alla struttura economica europea nel suo insieme, così come ai suoi singoli elementi costitutivi, identificando tre pilastri, dieci condizioni di sistema, 30 orientamenti politici, otto ecosistemi economici (contenenti dai tre ai cinque orientamenti per guidare la definizione delle priorità economiche per i fondi di recupero dal Covid-19) e oltre 50 orientamenti campione per le politiche industriali del futuro, tracciando così una vera e propria mappa del percorso europeo dei prossimi anni. Alcuni degli obiettivi proposti nel Rapporto si discostano fortemente dal modo in cui funziona attualmente il nostro sistema economico, ma propongono un nuovo approccio nel quale tutti e 10 i principi hanno medesimo peso e importanza, in quanto si rafforzano a vicenda. Adottare un approccio sistemico, riunire politiche differenti sotto denominatori comuni, mettere assieme fattori disaggreganti, restano dunque il punto cardinale per la riuscita della transizione verde.

- Il Rapporto "**The economics of biodiversity. The Dasgupta Review**" commissionato dal Governo britannico all'omonimo professore emerito di Economia all'Università di Cambridge Sir Partha Dasgupta, presenta un chiaro quadro del contesto in cui ci troviamo per la perdita di biodiversità e dei correlati rischi economici, nonché la via da seguire per garantire una corretta *restoration* degli equilibri naturali. Il Rapporto Dasgupta sostiene che la natura è la nostra risorsa più preziosa e che il calo significativo della biodiversità sta minando la produttività, la resilienza e l'adattabilità della stessa, mettendo a rischio le nostre economie, i nostri mezzi di sussistenza e il nostro benessere. Il Rapporto rileva che l'umanità ha gestito collettivamente male il suo portafoglio globale di risorse, il che significa che le richieste fatte alla natura superano di gran lunga la sua capacità di fornire i beni e i servizi su cui tutti facciamo affidamento. Sottolinea che l'inevitabile cambiamento trasformativo intrapreso ora sarebbe significativamente meno costoso del farlo in ritardo e presuppone un cambio di paradigma su 3 fronti: garantire che le richieste nei confronti della natura non superino l'offerta sostenibile, aumentando l'offerta globale di risorse naturali rispetto al loro attuale livello; adottare metriche diverse per lo sviluppo economico, per muoversi verso una misura inclusiva della ricchezza che tenga conto dei vantaggi derivanti dagli investimenti in risorse naturali e aiuti a chiarire i compromessi tra investimenti diversificati sulle risorse, attraverso l'introduzione del capitale naturale nei sistemi contabili nazionali, che è un passaggio fondamentale; trasformare le nostre istituzioni e sistemi, in particolare finanza e istruzione, per consentire questi cambiamenti e sostenerli per le generazioni future.

- Il volume "**Una Terra per tutti. Il più autorevole progetto internazionale per il nostro futuro**", a cura di Jørgen Randers, Johan Rockström, Sandrine Dixson-Declève, Owen Gaffney, Jayati Ghosh, Per Espen Stoknes. Il volume propone un insieme di indicazioni chiare verso un futuro migliore di quello prospettato oggi. Utilizzando i più avanzati software di simulazione e modellizzazione, gli autori esplorano le politiche in grado di portare il massimo beneficio al maggior numero di persone. La proposta che ne risulta prevede cinque grandi, possibili svolte: cambiamenti di sistema che consentono di raggiungere, nel tempo di una sola generazione, prosperità per tutti entro i limiti planetari.

Unitamente a queste politiche, si aggiunge la metodologia di lavoro che ACTA ha avuto modo di sviluppare nel corso degli anni.

3.2. Senso, contesto, azione, misurazione e valutazione: pratiche, sperimentazioni e percorsi per la definizione di un proprio metodo di lavoro

Sin dalla sua costituzione in associazione ACTA ha posto al centro delle sue *pratiche* il senso del proprio agire, il metodo per perseguirlo e la conoscenza della storia e della "*storia dietro la storia*". Conoscere il contesto, "entrarci e comprenderlo", ricostruirne le relazioni e la conoscenza nascosta e invisibile che spiega e racconta ciò che le analisi di contesto costruite sui dati non riescono a restituire. Questo percorso evolutivo è fondamentale per comprendere la coerenza del metodo delle 3P© π che è stato ideato, adottato e adattato nel corso degli ultimi vent'anni.

Fin dalla sua fondazione nel 1993, ACTA ha avuto l'opportunità di *inventare* e *sperimentare* una serie di servizi e di prodotti che hanno generato impatti significativi in termini di trasformazione di interventi di natura straordinaria in procedure ordinarie (ad esempio, leggi regionali, dispositivi amministrativi, procedure o regolamenti, nuovi processi di regolazione di interventi, servizi e/o nuovi prodotti). Coerentemente con questa impostazione nel 2022, a seguito della costituzione dell'impresa sociale, è stato istituito un gruppo di lavoro dedicato a ricostruire e documentare le esperienze principali che hanno caratterizzata la storia di ACTA, con un'attenzione particolare alla coerenza del metodo delle 3P© π sviluppato nel corso degli anni. Il gruppo ha analizzato le attività svolte dall'associazione dal 1993 al 2002, raccogliendo, ricostruendo ed elaborando le informazioni e le esperienze realizzate in relazione al metodo e ai risultati, agli impatti e agli output generati. La lettura storica dei progetti e delle iniziative svolte permette di evidenziare come le metodologie e gli approcci adottati da ACTA si siano evoluti e si siano adattati nel tempo, mantenendo sempre un forte impegno verso l'innovazione, un forte rapporto con lo sviluppo territoriale, una continua tensione per sviluppare capacità e competenze e per accrescere valore sociale. I risultati di questa analisi saranno restituiti in un formato infografico disponibile sul sito ACTA nel 2024 e includeranno una panoramica delle attività svolte fino al 2002. Successivamente, nel 2025, verrà pubblicata un'analisi approfondita della "storia dietro la storia" che *racconterà* i venti anni - dal 2003 al 2023 - che il gruppo di lavoro ACTA ha svolto in attività sperimentali presso l'allora Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione, poi Agenzia per la Coesione

Territoriale, nella realizzazione del progetto "Sensi Contemporanei" in diverse regioni del nostro paese, operando all'interno della società Eutalia; quest'ultima, *in-house* del Ministero dell'Economia, è stata costituita per accompagnare processi di sviluppo e coesione territoriale. Ci auguriamo che organizzare questo racconto aiuti ad offrire una visione chiara e trasparente del percorso dell'impresa, mettendo in luce come ogni progetto e iniziativa abbia contribuito a costruire il **valore aggiunto territoriale e l'efficienza sistemica** che caratterizzano ACTA. Riflettere sull'esperienza che la maggioranza dei soci ha avuto la fortuna di compiere insieme e restituirne la lettura sintetica aiuta tutti noi a misurare l'importanza di promuovere e mantenere un *atteggiamento* attento, curato e sensibile alla persone nei luoghi. Infine, l'impegno a rileggere criticamente in chiave storica le pratiche e il lavoro realizzati, è un modo per celebrare i successi passati dell'impresa, ma anche per trarre insegnamenti preziosi utili ad orientare le future strategie e attività di ACTA - Sensi Contemporanei.

Nell'ambito di questa lettura storica, ACTA fin dal 1998 ha avviato sperimentazioni operative e localizzate in diversi territori su forme di progettazione integrata territoriale. Il metodo sviluppato ha privilegiato modalità di accompagnamento e di apprendimento sul "fare" e sul "condividere" le varie fasi della progettazione, dall'ideazione all'attuazione. Questa modalità ha portato a rivedere criticamente le modalità con cui veniva erogata la consulenza tradizionale e l'assistenza tecnica. Nel tempo questo approccio, ben descritto nei documenti in nota[12], anche grazie al lavoro che una buona parte del soci ACTA ha potuto svolgere nell'ambito del ventennale progetto di investimenti pubblici "Sensi Contemporanei" - di cui hanno curato ideazione ed attuazione e che ha privilegiato politiche *place-based* (sensibili alle persone nei luoghi) operando direttamente con istituzioni e soggetti privati - ha trovato una prima formalizzazione istituzionale. Infatti, nel 2008-2009, il Commissario polacco Danuta Hübner ha richiamato l'attenzione sulla necessità di una revisione della politica di coesione europea. Il documento "**Un'Agenda per una Politica di Coesione Riformata**" ha ri-centrato l'obiettivo sociale, evidenziando l'opportunità di intervenire in destinazioni specifiche per recuperare il potenziale produttivo non utilizzato di molte aree marginalizzate e garantire standard socialmente condivisi per le priorità primarie dei cittadini europei. Questo documento chiarisce cosa si intenda per politica basata sul luogo ("**place-based policy**") e reinterpreta il concetto di decentralizzazione, che sono aspetti presi in considerazione nelle sperimentazioni di ACTA. I processi "place-based" richiedono una governance reattiva alle esigenze delle persone in specifici contesti, superando la dicotomia tra centralizzazione e decentralizzazione, così come tra approcci top-down e bottom-up. Tale governance dovrebbe combinare la conoscenza locale con intuizioni all'avanguardia a livello globale. Inoltre, offre linee guida su come strutturare una governance che vada oltre la decentralizzazione, combinando e convergendo risorse in un flusso sistemico: si raccomanda che i livelli di governo locale adattino le loro missioni ai contesti specifici, costruendo alleanze tra territori basate su una visione condivisa di obiettivi a medio-lungo termine. Questa visione dovrebbe derivare da un dialogo democratico, impegnato, informato, aperto e ragionevole con cittadini, imprese e lavoratori. A ciò, si aggiunge una rigorosa valutazione degli effetti sul benessere delle persone e sul valore del lavoro

[12] Lo sviluppo locale attraverso la cultura: una prospettiva organizzativa, Fabbri T., Canova L, 2010. L'Organizzazione dello Sviluppo Locale. Il progetto Sensi Contemporanei, Fabbri T.

(outcome), permettendo un apprendimento continuo Questo approccio metodologico costituisce il modello che ACTA ha sviluppato in autonomia e sperimentando direttamente con Regioni, territori e soggetti del partenariato economico e sociale e c associa alla filiera "risorse – interventi – effetti – impatti" i tre livelli di efficienza: operativa, strategica e sistemica. Nel corso del 2023, ACTA ha implementato diversi progetti che riflettono questa visione, ottenendo risultati significativi sia a livello locale che in termini di impatto sociale ed economico. La capacità maturata sul campo di **combinare conoscenze locali con prospettive globali** permette di sviluppare iniziative che rispondano efficacemente ai **bisogni specifici dei territori**, promuovendo al contempo una governance inclusiva e partecipativa. L'efficacia dei progetti di ACTA viene valutata non solo sulla base degli output, ma anche in termini di impatti sistemici e valore aggiunto territoriale, misurando il **cambiamento qualitativo e quantitativo rispetto alla situazione precedente agli interventi, per** garantire che ogni progetto contribuisca in modo significativo allo sviluppo sostenibile e inclusivo delle comunità in cui operiamo.

3.3. Metodologia per la rilevazione e rendicontazione

L'impresa sociale, attraverso i suoi 11 soci, ha una solida base metodologica che trova le proprie fonti nei riferimenti teorici della *metodologia della ricerca sociale*, che guidano le attività di ricerca e di sviluppo di molti dei progetti e delle iniziative presentate di seguito.

La tabella di seguito riporta la struttura del flusso metodologico per l'avvio, il monitoraggio e la rendicontazione dei progetti.

Fasi, strumenti e KPI

Tabella nr.1: Flusso metodologico per l'avvio, il monitoraggio e la rendicontazione dei progetti

Fasi	Descrizione	Strumenti	KPI
Raccolta dati - *in itinere*	I soci hanno predisposto un documento condiviso che viene compilato da ogni referente di progetto nel momento in cui si dà avvio ad un'attività progettuale e viene tenuto aggiornato durante il progetto. Il documento contiene informazioni riguardanti: - titolo progetto - descrizione e cronoprogramma attività - milestone - risultati previsti di ogni attività - output e outcome previsti - soci coinvolti - stakeholder coinvolti e tipologia - dati economici e finanziari - attività di comunicazione e disseminazione - altre attività di coinvolgimento stakeholder	Scheda progetto	- nr. soci coinvolti - nr. soggetti esterni coinvolti - tipologizzazione dei soggetti esterni coinvolti - nr. e tipologia di uscite comunicazione (es. uscite social, uscite stampa, comunicati stampa, press review, etc..) - nr. e tipologia di uscite disseminazione (es. pubblicazioni, report e articoli pubblici, incontri pubblici, etc...) - flusso entrate/uscite economiche e sostenibilità economica di progetto
Raccolta dati- *ex post* e analisi quali-quantitativa	Il socio referente dell'attività progettuale, una volta concluse le attività, procede all'analisi quali-quantitativa delle attività, degli esiti, degli output e degli outcome di progetto. Elabora un breve documento di rendicontazione che approfondisce le informazioni raccolte nella scheda progetto (redatta nella fase iniziale e *in itinere*) e in particolare, indaga: - output e outcome - soci coinvolti e modalità del contributo all'attività progettuale	Tabelle di confronto, analisi quali-quantitativa	- analisi soddisfazione/ feedback stakeholder esterni (es. questionari finali, interviste qualitative, video interviste, etc...) - analisi del contributo orario del socio alle attività - analisi di rendimento economico/ finanziario dell'iniziativa progettuale - iniziative di sostenibilità ambientale attivate e impatto ambientale prodotto

	- stakeholder coinvolti e tipologia - analisi economica e finanziaria - attività di comunicazione e disseminazione - analisi di impatto sociale, economico, ambientale - altre attività di coinvolgimento stakeholder - valutazione di coerenza degli obiettivi di progetto con il metodo delle 3P© π di ACTA		- tipologia e modalità di coinvolgimento dei fornitori/ collaboratori esterni - analisi qualitativa delle criticità nei processi decisionali (interni ed esterni)
Restituzione e discussione ai soci	Le singole schede progetto vengono presentate ai soci durante le periodiche Assemblee dell'impresa che vengono convocate e, in particolar modo, si riflette su: - sostenibilità economico/ finanziaria dei progetti - criticità alla partecipazione dei soci al progetto - impatto sociale generato - moltiplicatore economico, ossia quanto il singolo progetto è o è stato in grado di avviare altre iniziative territoriali	Report	- analisi qualitativa delle criticità nei processi decisionali (interni ed esterni) - analisi di rendimento economico/ finanziario dell'iniziativa progettuale - analisi soddisfazione/ feedback stakeholder esterni - moltiplicatore economico
Comunicazione e disseminazione	I singoli progetti prevedono fasi di comunicazione esterna, sui canali di competenza dell'impresa, ma anche sui canali dei soggetti partner di progetto. In particolare, si pone attenzione a comunicare in modo chiaro e trasparente all'esterno: - obiettivi di progetto e coerenza con il metodo delle 3P© π di ACTA - risultati raggiunti - impatti sociali generati	Schede di sintesi Contenuti di comunicazione	- nr. articoli sul sito dell'impresa o su siti dei soggetti partner di progetto - nr. di post (o repost) sui canali social - nr. di video interviste agli stakeholder coinvolti - press review (nr. di uscite sulla stampa)

Oltre che per il singolo progetto, i soci hanno predisposto un documento condiviso nel quale vengono raccolti dati, definiti e inseriti **indicatori (KPI monitorabili e misurabili)** relativi all'attività complessiva dell'impresa che confluiscono nel presente documento e che si riportano nella tabella di seguito. Tali indicatori fanno riferimento al concetto di "**efficienza sistemica**", intesa come riflessione complessiva - sistemica appunto - rispetto al beneficio che ogni progetto o iniziativa d'impresa genera nel contesto in cui viene attivata: *che effetti produce l'intervento per una comunità? Come si distribuiscono i benefici? Chi ne beneficia? Quali gli aspetti che contribuiscono a migliorare la qualità della vita complessiva del contesto?* La riflessione condotta dai soci sul concetto di **mutamento** generato in un contesto nel quale l'impresa opera, deriva da un'analisi del bilancio d'esercizio (vedere in modo approfondito il paragrafo a seguire "Situazione economico- finanziaria"): solamente il 27% delle risorse (contributi, affidamenti di servizio) entrate a ACTA nel 2023 deriva da fondi privati, mentre la restante quota deriva da risorse pubbliche. Di conseguenza, il principio di buona gestione delle risorse pubbliche - che hanno effetti su beni collettivi - è parte imprescindibile del metodo di lavoro adottato da ACTA. Ogni iniziativa attivata dall'impresa considera il seguente modello, nel quale si associano alla filiera "**risorse – interventi – effetti – impatti**", i tre livelli di efficienza auspicata: **efficienza operativa, strategica e sistemica**[13]. L'efficienza operativa interviene a valle degli obiettivi stabiliti nelle politiche pubbliche e, nella fase iniziale del processo di attuazione, è legata all'attività (istituzionale) e amministrativa che deve garantire un corretto, adeguato e coerente processo procedurale nella selezione degli interventi e delle risorse. L'efficienza strategica si sviluppa nel rapporto tra gli interventi selezionati e i loro effetti concreti e materiali, rappresenta l'output dell'intervento; l'efficienza sistemica è il risultato del rapporto tra l'output generato dal nuovo intervento e gli impatti sul contesto/territorio. In altri termini, **misura il mutamento che interviene rispetto alla situazione precedente all'intervento di policy sia in termini quantitativi, sia qualitativi**. Spendere bene i fondi dei progetti che ACTA impiega soprattutto nell'ambito di investimenti pubblici, che sono la fonte principale delle risorse impiegate, vuol dire **incidere sull'efficienza sistemica del contesto e generare un outcome che nel tempo produce valore aggiunto o, per usare un termine caro a Dematteis[14], valore aggiunto territoriale**. È qua che la riflessione dei soci interseca il concetto di "stakeholder" (che si affronta in modo dettagliato nel paragrafo "Persone che operano per l'ente" e "Obiettivi e attività"), intesi come tutti i gruppi o individui che hanno un interesse legittimo nelle attività prima, e nelle performance, poi, dell'impresa. Questi possono influenzare o essere influenzati dalle decisioni, operazioni e risultati dell'impresa e, di conseguenza, non possono essere coinvolti esclusivamente nella parte terminale della filiera di costruzione del valore di un territorio, bensì fin dall'inizio, ossia, in termini pratici, fin dal momento della stesura dei progetti o delle iniziative progettuali. Gli stakeholder, ossia tutti quei soggetti che hanno "*interesse*" - e

[13] Canova L., 2011, "Crisi fiscale e riforma delle politiche di coesione e sviluppo: le nuove sfide per le istituzioni culturali", Atti del Workshop "Parchi culturali e luoghi della memoria letteraria: nuove opportunità di sviluppo per la Regione Calabria", Lamezia Terme, 13.07.2011, a cura di Elena Dai Prà.

[14] Secondo Dematteis, per valore aggiunto territoriale si intende sinteticamente il "di più" che si può ottenere nel realizzare un dato progetto in un territorio, rispetto a processi di valorizzazione semplice che non mobilitano né attori locali, né risorse specifiche locali, ma si limitano a sfruttare economie esterne e risorse territoriali date, con interventi diretti di attori esterni. Dematteis G., Per una geografia della territorialità attività e dei valori territoriali, in P. Bonora (a cura di), SLoT quaderno 1, Baskerville, Bologna, 2001.

quindi una responsabilità nel momento in cui viene attivato un progetto - sono mappati e considerati nei modelli di valutazione d'impatto progettuale e, a seguire, dell'impresa. Questo permette di definire cosa si intende per "**valore aggiunto**" per un territorio nel quale si opera, tenendo conto della sostenibilità dell'azione, riconoscibile nell'efficienza sistemica, che si fonda però, sugli impatti che gli interventi generano sul sistema in generale, e saranno tanto più allargati quanto maggiore sarà stata la capacità di coinvolgere, includere e far partecipare all'azione i rappresentanti che sono potenzialmente interessati. I benefici finali in termini di impatti e, più in generale, l'efficacia della spesa, non è disgiunta dall'attenzione posta alla partecipazione e al **coinvolgimento** del sistema su cui si interviene.

Immagine nr.1: L'efficienza delle azioni dell'impresa: operativa, strategica e sistemica

Tabella nr.2: Metodologia della valutazione sociale, ambientale e di governance della attività di ACTA Sensi Contemporanei

Ambito	Descrizione	Strumenti	KPI
Sociale	La valutazione sociale riguarda l'analisi degli effetti delle attività d'impresa sulle persone e sulle comunità coinvolte. Questo include la salute, la sicurezza e il benessere dei dipendenti/ collaboratori, le condizioni di lavoro, le opportunità di formazione e sviluppo, e l'impatto sulle comunità locali. Gli indicatori sociali valutano aspetti come la diversità e l'inclusione, la soddisfazione dei dipendenti, il coinvolgimento nella comunità e la risposta alle esigenze sociali. L'obiettivo è garantire che l'impresa operi in modo etico e responsabile, contribuendo al benessere della società nel suo complesso.	Strumenti partecipativi (es. focus group, OST, etc...) calati sui singoli progetti territoriali (sulla base del modello Spectrum of Public Participation) e rilevazione dei feedback	- Nr. di progetti territoriali avviati - Investimenti in iniziative territoriali - Nr. di beneficiari delle iniziative sociali - Feedback e soddisfazione della comunità (e di tutti gli stakeholder coinvolti) - Meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder - Feedback ricevuti e azioni intraprese - Trasparenza e comunicazione con gli stakeholder
Ambientale	La valutazione ambientale dell'impresa si concentra sull'analisi degli impatti che le attività producono sull'ambiente, quindi sia nel momento in cui il progetto viene attivato in un determinato contesto territoriale, sia nelle fasi precedenti di design progettuale. La valutazione include il monitoraggio e la gestione degli asset naturali sui quali ogni iniziativa o intervento può avere effetto, (ad esempio, misure per la riduzione delle emissioni di gas serra o l'adozione di pratiche sostenibili). Gli indicatori ambientali forniscono dati sulle emissioni prodotte e sugli sforzi di conservazione della biodiversità. Questo ambito mira a minimizzare l'impatto negativo dell'azienda sull'ambiente, promuovendo al contempo l'uso responsabile delle risorse naturali. Si evidenzia, in questo caso, quanto gli sforzi d'impresa si	Schede progetto dettagliate che includono KPI specifici in relazione ad ogni iniziativa progettuale e poi trasferiti nell'analisi e valutazione complessiva dell'impresa. In alcuni casi, vengono organizzate check list e questionari per raccogliere dati sui vari	- Emissioni di CO_2 e altri gas serra - Iniziative di riduzione dell'impatto ambientale - Programmi di sensibilizzazione ambientale per dipendenti/ collaboratori e comunità/ territori - Politiche e progetti/ iniziative per la tutela della biodiversità - Politiche e progetti/ iniziative per un uso sostenibile del territorio e delle risorse naturali

	concentrino principalmente sulle iniziative e sui progetti attivati in specifici contesti territoriali, alla luce del fatto che l'impresa non ha una sede nella quale misurare e monitorare i consumi di acqua, energia, aria o la produzione di rifiuti. Ogni progetto, così come sottolineato nelle schede progetto, prevede sempre misure di riduzione degli impatti ambientali (anche coerentemente con i principi indicati nel modello di gestione dei progetti pubblici DNSH).	aspetti delle operazioni ambientali.	
Governance	La valutazione della governance si concentra sull'analisi della struttura, delle pratiche e delle politiche di gestione dell'azienda, incluse le performance economiche. Questo ambito include aspetti come la composizione del consiglio di amministrazione, la trasparenza nelle decisioni, le politiche di etica e conformità, e la gestione dei rischi. La valutazione economica è un elemento chiave della governance, poiché comprende l'analisi delle performance finanziarie, la distribuzione del valore economico creato, l'efficienza operativa e gli investimenti in ricerca e sviluppo. Gli indicatori di governance valutano la stabilità finanziaria, la responsabilità verso i soci, la trasparenza e l'integrità delle pratiche d'impresa. L'obiettivo è garantire una gestione sostenibile e responsabile delle risorse economiche, creando valore sia per l'impresa che per i suoi stakeholder e assicurando una leadership etica e trasparente.	Sondaggi interni (rivolti ai soci e collaboratori) nei quali si rilevano indicazioni su alcuni kpi (es. attività di formazione svolte) Schede per monitorare le attività e le decisioni interne (es. frequenza delle riunioni, la partecipazione dei soci e la trasparenza delle decisioni) Analisi economico-finanziarie del bilancio d'esercizio Schede progetto	- Nr. di dipendenti/ collaboratori, inclusa la suddivisione per genere Tasso di turnover del personale - Ore di formazione per dipendente/ collaboratore - Investimenti (anche dei singoli soci) in ricerca e sviluppo - Soddisfazione dei dipendenti/ collaboratori - Percentuale di donne nel personale/ collaboratori - Politiche di inclusione e diversità implementate - Programmi di supporto per gruppi sotto-rappresentati, ad esempio, iniziative per l'attivazione di collaborazioni con giovani (sotto i 35 anni) - Ricavi e profitti reinvestiti in progetti sociali e ambientali - Sostenibilità finanziaria dell'impresa

Da un punto di vista metodologico, i KPI (Indicatori Chiave di Prestazione) indicati in ognuno dei tre ambiti di gestione d'impresa forniscono i parametri per "misurare" **impatti-output-effetti** dei singoli progetti, dei processi attivati e quindi di tutte le attività di ACTA. Sono dunque il riflesso e si pongono in continuità con il metodo delle 3P© , che ACTA adotta in ogni ambito della propria attività.

I KPI sono stati discussi dai soci, a seguito di una condivisione delle indicazioni fornite dalle politiche europee di riferimento per la misurazione degli impatti sociali ed ambientali delle imprese sociali. Gli indicatori sono **coerenti**, in termini di framework concettuale, con la "*Council recommendation developing social economy framework conditions*[15]" (adottata dal Consiglio UE il 27 novembre 2023), che riconosce i seguenti **principi chiave** alle imprese che operano nell'ecosistema dell'economia sociale:

- "*la priorità delle persone e degli obiettivi sociali o ambientali rispetto al profitto;*
- *il reinvestimento di tutti o della maggior parte dei profitti e degli avanzi per perseguire ulteriormente i loro scopi sociali o ambientali e svolgere attività nell'interesse dei loro membri/utenti ('interesse collettivo') o della società in generale ('interesse generale');*
- *governance democratica o partecipativa*".

Le politiche, dunque, hanno permesso ad ACTA di impostare un quadro di riferimento, una bussola che guida l'operatività nei processi e nei progetti, in cui i KPI svolgono un ruolo di controllo e valutazione, me che sia coerente con i principi e valori condivisi a livello europeo.

La tabella - che va considerata come un lavoro **in progress** da parte dei soci di ACTA - riporta tutti gli indicatori individuati, alcuni dei quali sono già stati misurati in questo primo anno d'attività d'impresa (come riportato nei paragrafi successivi), mentre in altri casi verranno misurati in **modo graduale e incrementale** nei prossimi anni, anche alla luce dell'evoluzione societaria.

[15] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ%3AC_202301344.

Denominazione sociale:	ACTA - Sensi Contemporanei s.r.l. - Impresa sociale o in forma abbreviata: ACTA s.r.l. i.s.
Codice Fiscale:	11329990151
Partita IVA:	10420230962 (autorizzata ad effettuare ad effettuare operazioni intracomunitarie)
Natura giuridica:	Società a responsabilità limitata
Sede legale:	Via Alessandro Tadino 52, 20124 Milano
Capitale sociale:	10.000,00€
Codice Ateco di importanza prevalente:	70.22.09 - altre attività di consulenza imprenditoriale e altra consulenza amministrativo-gestionale e pianificazione aziendale.
Codice Ateco di importanza secondaria:	82.3 - organizzazione di convegni e fiere
Data iscrizione RUNTS:	24/01/2023

ACTA è una impresa sociale attiva nella sperimentazione di prodotti e servizi innovativi per la cultura, il turismo sostenibile e lo sviluppo locale, attraverso modelli di azione e strumenti basati su collaborazione, immaginazione, e creatività. Nasce nel 1994 a Milano come Associazione Culturale Turismo e Ambiente e a fine novembre del 2022 si trasforma in Impresa sociale.

Al fine di raggiungere gli scopi di cui al comma 2 dello statuto sociale, in conformità con quanto previsto dall art. 2, comma 1, del d.lgs. 112/2017, ACTA svolge la propria attività nei seguenti settori di interesse generale:

- **educazione, istruzione e formazione professionale**, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, e successive modificazioni, nonché delle attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;
- interventi e servizi finalizzati alla **salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente** e l'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali;
- interventi di **tutela e valorizzazione del patrimonio culturale** e del paesaggio, ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni;
- **formazione** universitaria e post-universitaria;
- **ricerca** scientifica di particolare interesse sociale;
- organizzazione e gestione di **attività culturali, artistiche o ricreative** di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività' di interesse generale;
- organizzazione e gestione di **attività turistiche** di interesse sociale, culturale o religioso;
- **formazione** extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa;

In via secondaria, e secondo quanto indicato dallo Statuto, ACTA svolge la propria attività in ulteriori settori di interesse generale, nello specifico:

- dei **servizi strumentali** alle imprese sociali o ad altri enti del terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da imprese sociali o da altri enti del terzo settore;
- delle **attività commerciali, produttive, di educazione e informazione**, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere di commercio equo e solidale, da intendersi come un rapporto commerciale con un produttore operante in un'area economica svantaggiata situata, di norma, in un paese in via di sviluppo, sulla base di un accordo di lunga durata finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato e che preveda il pagamento di un prezzo equo, misure di sviluppo in favore del produttore e l'obbligo del produttore di garantire condizioni di lavoro sicure, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali, in modo da permettere ai lavoratori di condurre un'esistenza libera e dignitosa e di rispettare i diritti sindacali, nonche' di impegnarsi per il contrasto del lavoro infantile;
- **dell'agricoltura sociale**, ai sensi dell'articolo 2 della legge 18 agosto 2015, n. 141, e successive modificazioni;

- della **riqualificazione di beni pubblici inutilizzati** o di beni confiscati alla criminalità organizzata.

Le attività sopra indicate sono erogate da ACTA, a titolo esemplificativo e non esaustivo, in favore di enti e amministrazioni pubbliche, istituzioni comunitarie ed internazionali, enti del terzo settore, organizzazioni non governative, organizzazioni non profit, università, scuole pubbliche e private, consorzi, aziende pubbliche e private **con azioni di**:

- consulenza strategica, ideazione, creazione di contenuti e sviluppo di concept progettuali e predisposizione di progetti ad hoc;
- definizione di metodologie di intervento, elaborazione di criteri, indicatori e sistemi di valutazione;
- azioni di sistema che prevedano co-progettazione, accompagnamento, gestione e attuazione degli interventi e monitoraggio on-going dei processi di attuazione;
- attività di progettazione, assistenza alla gestione e/o gestione diretta del ciclo di vita di un progetto (programmazione, identificazione, formulazione, finanziamento, realizzazione, valutazione), coordinamento, attuazione, comunicazione e disseminazione dei risultati;
- consulenza per la programmazione, gestione e monitoraggio di fondi pubblici nazionali e comunitari e per la predisposizione di dispositivi amministrativi;
- attività, anche digitali, di animazione, partecipazione e coinvolgimento dei territori e delle comunità locali;
- produzione e/o attività di consulenza per l'ideazione, lo sviluppo, la produzione e la post-produzione di contenuti audiovisivi e di strategia di valorizzazione di contenuti narrativi per il territorio, le imprese, le comunità locali, gli enti pubblici e gli enti sanitari;
- realizzazione o attività di consulenza per l'ideazione, lo sviluppo di sistemi di archiviazione e consultazione digitale;
- organizzazione di attività di comunicazione divulgazione e disseminazione (ad es. laboratori, corsi, seminari, conferenze, fiere, congressi, eventi pubblici, mostre, festival, concorsi, esposizioni, feste e/o campagne di comunicazione etc.);
- attività di formazione post-universitaria e/o specialistica, anche in collaborazione con altri enti per la creazione di competenze (capacity building) legate alle politiche pubbliche, alla gestione di processi e alle tecniche di progettazione;
- azioni di ricerca, analisi, studio, approfondimento e attività di pubblicazione, certificazione, prototipazione e brevetti, con o senza partnership di centri di eccellenza, imprese e università, coerenti con le finalità dell'ente, e i settori e gli ambiti di attività citati;
- azioni e progetti di educazione all'immagine e azioni formative legate ai mestieri del cinema;
- azioni, progetti e prodotti afferenti al settore della cultura e della formazione applicate alla salute, alla cura e al benessere (welfare) come ad esempio la medicina narrativa;
- progettazione di itinerari turistici e culturali anche attraverso esperienze immersive virtual reality e prodotti multimediali.

ACTA è parte del network internazionale Ecotrans ONG, di cui è stata membro fondatore nel 1993.

Dal 2022 ACTA è tra i soci fondatori della Rete di Imprese Società Benefit **Si parte Dal Bosco**, con l'obiettivo di mettere al centro del proprio operato il bene comune bosco e, attraverso le proprie azioni, contribuire alla lotta al cambiamento climatico. Sono undici le realtà unite dai valori fondanti del rispetto della vita e della natura, dell'onestà, della coerenza, della valorizzazione delle biodiversità, dell'etica, che hanno deciso di costituirsi come impresa benefit per portare nuova linfa ai boschi e promuovere una nuova cultura.

Il paragrafo è composto da due sezioni: la prima illustra le forme e modalità di gestione dei **processi interni** all'impresa sociale, mentre la seconda descrive come l'impresa sociale si relaziona **all'esterno**, con quali soggetti, in quali forme e modalità. Le due parti, seppur divise, sono strettamente interdipendenti e proprio il grado di "connessione" tra i sistemi di gestione interni ed esterni garantisce che gli impatti generati dall'azione d'impresa siano coerenti con le finalità statutarie.

L'impresa, nel corso del 2023, ha elaborato le prime bozze di alcuni **strumenti di gestione, governo e amministrazione** che sono stati presentati in Assemblea ed è in corso la revisione, per poterli adottare nel corso del biennio 2024-2025. Si tratta di:

1. **Regolamento Interno**: Questo documento stabilisce le norme e le procedure operative interne dell'impresa. È essenziale per garantire una gestione coerente e uniforme delle attività quotidiane, promuovendo la trasparenza e la responsabilità tra i membri dell'organizzazione.
2. **Ciclo di una Commessa**: Questo strumento descrive il processo completo di gestione di una commessa, dall'acquisizione del progetto fino alla sua conclusione. È importante per assicurare che tutte le fasi del progetto siano gestite in modo efficiente e che i risultati siano monitorati e valutati costantemente.
3. **Orientamenti Generali per la Gestione del Valore**: Questi orientamenti definiscono come ACTA intende gestire e valorizzare i fattori produttivi e il costo del lavoro, concentrandosi sugli outcome (risultati) piuttosto che sugli output (produzioni). Inoltre, prevedono l'investimento di risorse in progetti che producono benefici tangibili per i destinatari e creano valore per i soci, rafforzando la reputazione dell'organizzazione.

4. **Orientamenti per lo Sviluppo di Alcuni Servizi**: Questi orientamenti forniscono linee guida per lo sviluppo e il miglioramento dei servizi offerti da ACTA. Essi mirano a garantire che i servizi siano allineati con le esigenze dei beneficiari e che contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi sociali dell'organizzazione.
5. **Orientamenti per la Comunicazione**: Questo documento stabilisce le linee guida per la comunicazione interna ed esterna dell'impresa. È cruciale per assicurare che tutte le comunicazioni siano coerenti, trasparenti e efficaci, contribuendo a costruire e mantenere una buona reputazione tra i vari stakeholder.

Tutti questi strumenti sono attualmente in fase di bozza e verranno finalizzati, rivisti, completati e approvati dall'Assemblea nel corso del 2024-2025. La loro adozione è fondamentale per ACTA, in quanto permetteranno una gestione più strutturata e strategica, garantendo il rispetto dei principi etici e una maggiore trasparenza nei confronti di soci e stakeholder.

5.1 Il sistema di governance e di controllo

L'impresa sociale - che ha sede legale a Milano, si compone di 11 soci fondatori. Questi ultimi compongono l'Assemblea dei soci, le cui decisioni sono adottate con il **voto favorevole dei soci che rappresentino almeno il 51% del capitale sociale**.

L'attività di governo è svolta da un **Amministratore Unico** – il dott. Lorenzo Canova, nominato in data 26/11/22, che rimane in carica fino alla revoca del suo mandato. L'Amministratore Unico, che ha poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione per l'intera vigenza della carica, compie tutte le operazioni necessarie per il raggiungimento dell'oggetto sociale, fatta eccezione:

1. per le decisioni sulle materie riservate ai soci dall'articolo 2479 del codice civile;
2. per le decisioni sulle materie riservate ai soci dallo statuto.

All'Amministratore Unico spetta, altresì, la rappresentanza della società di fronte ai terzi e anche in giudizio, con facoltà di agire in qualsiasi sede e grado di giurisdizione, anche sovranazionale o internazionale e pure per giudizi di revocazione e di cassazione e di nominare all'uopo avvocati e procuratori alle liti. Può altresì nominare direttori e procuratori speciali e deliberare che l'uso della firma sociale sia conferito, sia congiuntamente che disgiuntamente, per determinati atti o categorie di atti, a dipendenti della società ed eventualmente a terzi.

Il soggetto che esercita il **controllo è il revisore unico** - il dott. Mauro Giovanni Benassi, nominato in data 26/11/2022 e che rimane in carica per tre esercizi.

L'Impresa non ha dipendenti ed i soggetti predisposti alla governance e controllo non percepiscono indennità di carica.

La governance dell'impresa sociale è regolata dall'**Assemblea dei Soci**, che si riunisce mediamente una volta ogni mese e mezzo, su convocazione scritta dell'Amministratore Unico. Nel 2023 sono state svolte 9 assemblee a cui hanno partecipato in media l'80% dei soci. L'Assemblea analizza ogni tipo di argomento indicato all'ordine del giorno, che viene

suggerito sia dall'Amministratore Unico, sia dai 5 gruppi di lavoro, composti da alcuni dei soci in relazione alle competenze e specializzazione di ognuno. A seguito di ogni Assemblea viene redatto un verbale che relaziona rispetto agli argomenti trattati e alle decisioni assunte collettivamente. Nel complesso, nel 2023 l'Assemblea dei Soci e i gruppi di lavoro si sono riuniti due volte al mese, garantendo:

- circolazione, aggiornamento e confronto costante delle informazioni;
- processi decisionali condivisi e collettivi dell'impresa in relazione ad ogni decisione;
- condivisione della Strategia d'impresa, tra tutti i soci;
- supporto costante all'Amministratore Unico;
- strumento di controllo e di verifica sulla coerenza tra le finalità e gli obiettivi statutari e le attività d'impresa.

Tabella nr. 3: Gli strumenti della presa decisionale d'impresa, il livello di partecipazione e gli ambiti decisionali su cui ogni livello interviene.

Strumento	Frequenza	Partecipazione	Decisioni
Assemblea dei Soci	9 riunioni svolte nel 2023: 17 gennaio 23 25 gennaio 23 7 febbraio 23 13 marzo 23 5 giugno 23 19 giugno 23 8 settembre 23 26 settembre 23 1 dicembre 23	Mediamente partecipano alle riunioni tra gli 8 e i 9 soci, pari al 80%	Bilanci, gestione economico finanziaria, valutazione progetti ed iniziative progettuali
Gruppi di lavoro	GdL Turismo: mediamente una volta ogni due settimane (online) GdL Formazione/ educazione: mediamente una volta ogni 2 mesi (online) GdL Cultura: mediamente una volta al mese (online) GdL Progetti da attivare: mediamente una volta al mese (online) GdL Comunicazione e Promozione: mediamente una volta al mese (online)	Mediamente 3 persone a gruppo di lavoro	Ai fini della condivisione e valutazione dei soci: Definizione della strategia per ogni iniziativa. Definizione degli strumenti, dei KPI e del monitoraggio dei risultati. Definizione delle modalità di attuazione e della compagine sociale.

5.2 La mappatura degli stakeholder

Nel rispetto delle normative italiane sulle imprese sociali e in linea con le politiche europee volte a promuovere la **trasparenza** e l'impatto sociale delle imprese, ACTA adotta un **approccio strutturato e partecipativo** nel coinvolgimento degli stakeholder esterni. Tale approccio non solo risponde alle esigenze di compliance previste dall'art. 11 del decreto legislativo n. 112/2017, ma si allinea anche agli obiettivi europei di promuovere un **modello di governance democratica e inclusiva nelle imprese sociali**.

La mappatura dei principali stakeholder di ACTA – che include personale, soci, clienti/utenti, fornitori, pubblica amministrazione e collettività – viene effettuata con **metodi sistematici e partecipativi** (che sono stati illustrati nei paragrafi precedenti relativi al metodo). Le modalità di coinvolgimento prevedono consultazioni periodiche, incontri dedicati, sondaggi e workshop interattivi, che permettono di raccogliere feedback, condividere informazioni e co-progettare soluzioni efficaci e sostenibili. Queste attività non solo garantiscono una maggiore **trasparenza e responsabilità**, ma sono fondamentali per valutare e migliorare continuamente il l'impatto sociale generato dall'impresa, assicurando che le esigenze e le aspettative degli stakeholder siano integrate nelle strategie operative e nei progetti di ACTA.

Nell'analisi, ACTA ha categorizzato gli stakeholder in quattro principali gruppi: **partner, beneficiari, finanziatori e fornitori**. I partner sono entità o organizzazioni con cui collaboriamo attivamente per raggiungere gli obiettivi sociali e ambientali dell'impresa, che quindi entrano nella compagine progettuale. I beneficiari sono i destinatari diretti delle attività e dei servizi attivati da ACTA, coloro che traggono vantaggio dalle iniziative. I finanziatori includono individui, enti pubblici e privati che forniscono le risorse (finanziarie, ma anche creative, concettuali, professionali, competenze, etc...) necessarie per sostenere i progetti ACTA. Infine, i fornitori sono coloro che forniscono beni e servizi essenziali per le operazioni quotidiane dell'impresa.

Le **modalità di coinvolgimento** degli stakeholder adottate da ACTA includono accompagnamento e ispirazione, co-progettazione, creazione di capacità e gestione di progetti. È importante sottolineare che nella maggior parte dei casi (61%) le attività svolte con gli stakeholder sono state di co-progettazione. Queste attività si riferiscono direttamente agli ambiti di attività dell'impresa, consentendo una collaborazione profonda e continua per raggiungere obiettivi comuni.

Oltre alla co-progettazione, una parte significativa delle interazioni con gli stakeholder riguarda la creazione di capacità e l'accompagnamento. Queste ultime modalità di coinvolgimento hanno un forte impatto sociale: creare capacità non solo migliora le competenze e le abilità degli stakeholder, ma genera anche un **effetto moltiplicatore nel medio-lungo termine**. Attraverso il rafforzamento delle capacità, si attiva un processo incrementale che continua a produrre benefici ben oltre la durata dei singoli progetti. Il "*Quarto Rapporto del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo (DPS) 2000-2001*" del Ministero dell'Economia e delle Finanze fornisce una dettagliata analisi sulla **creazione di capacità, un**

concetto chiave per promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo. La creazione di capacità si riferisce a un insieme di attività mirate a potenziare le competenze e le abilità degli individui e delle organizzazioni, permettendo loro di partecipare attivamente e contribuire efficacemente ai processi di sviluppo. Il rapporto sottolinea che la creazione di capacità è fondamentale per migliorare la qualità della governance e per rafforzare le istituzioni locali. Essa include la formazione, l'assistenza tecnica, e lo sviluppo di competenze specifiche, contribuendo così a costruire un tessuto sociale ed economico più robusto e resiliente. Le politiche europee in materia di sviluppo hanno riconosciuto l'importanza di questi interventi, promuovendo iniziative che supportano la capacità locale e la partecipazione della comunità nei processi decisionali. Per ACTA, l'importanza della creazione di capacità si manifesta attraverso le modalità di coinvolgimento degli stakeholder, che comprendono:

- **Accompagnamento e ispirazione**: Supporto continuo e motivazione per gli stakeholder, al fine di aiutarli a raggiungere i loro obiettivi (coerentemente con la visione di ACTA come impresa sociale).
- **Co-progettazione**: Collaborazione diretta con gli stakeholder nella progettazione e realizzazione dei progetti, garantendo che le loro esigenze e prospettive siano integrate nei processi.
- **Creazione di capacità**: Attività mirate a migliorare le competenze e le capacità degli stakeholder, favorendo un impatto duraturo e sostenibile.
- **Gestione di progetti**: Pianificazione, esecuzione e monitoraggio dei progetti con la partecipazione attiva degli stakeholder.

Questo approccio permette ad ACTA di promuovere un cambiamento sostenibile e duraturo, il cui impatto sociale sarà misurato negli anni a seguire dell'esercizio d'impresa.

Con riferimento alla figura che segue, nel 2023 sono 25 gli stakeholder coinvolti in attività con ACTA.

La principale attività svolta da ACTA è relativa alla co-progettazione di interventi (61%), seguita da attività di creazione di capacità, accompagnamento e gestione dei progetti.

Il 54% degli stakeholder sono partner di progetto, il 19% finanziatori, il 15% fornitori e il 12% beneficiari (istituzioni scolastiche e Fondazioni) verso i quali sono svolte attività di creazione di capacità e accompagnamento.

La co-progettazione è svolta in particolare verso i partner di progetto (13 stakeholder, che rappresentano il 54% del totale, principalmente enti del terzo settore e centri di ricerca/università) e i fornitori (2 stakeholder, società private).

I principali ambiti di attività affrontati riguardano l'ambiente (38%) e il turismo (31%), seguiti da formazione (19%), imprese culturali e creative (8%), politiche pubbliche (4%)

Immagine nr. 2: La natura del coinvolgimento, il ruolo svolto e gli ambiti di intervento dei 25 stakeholder coinvolti.

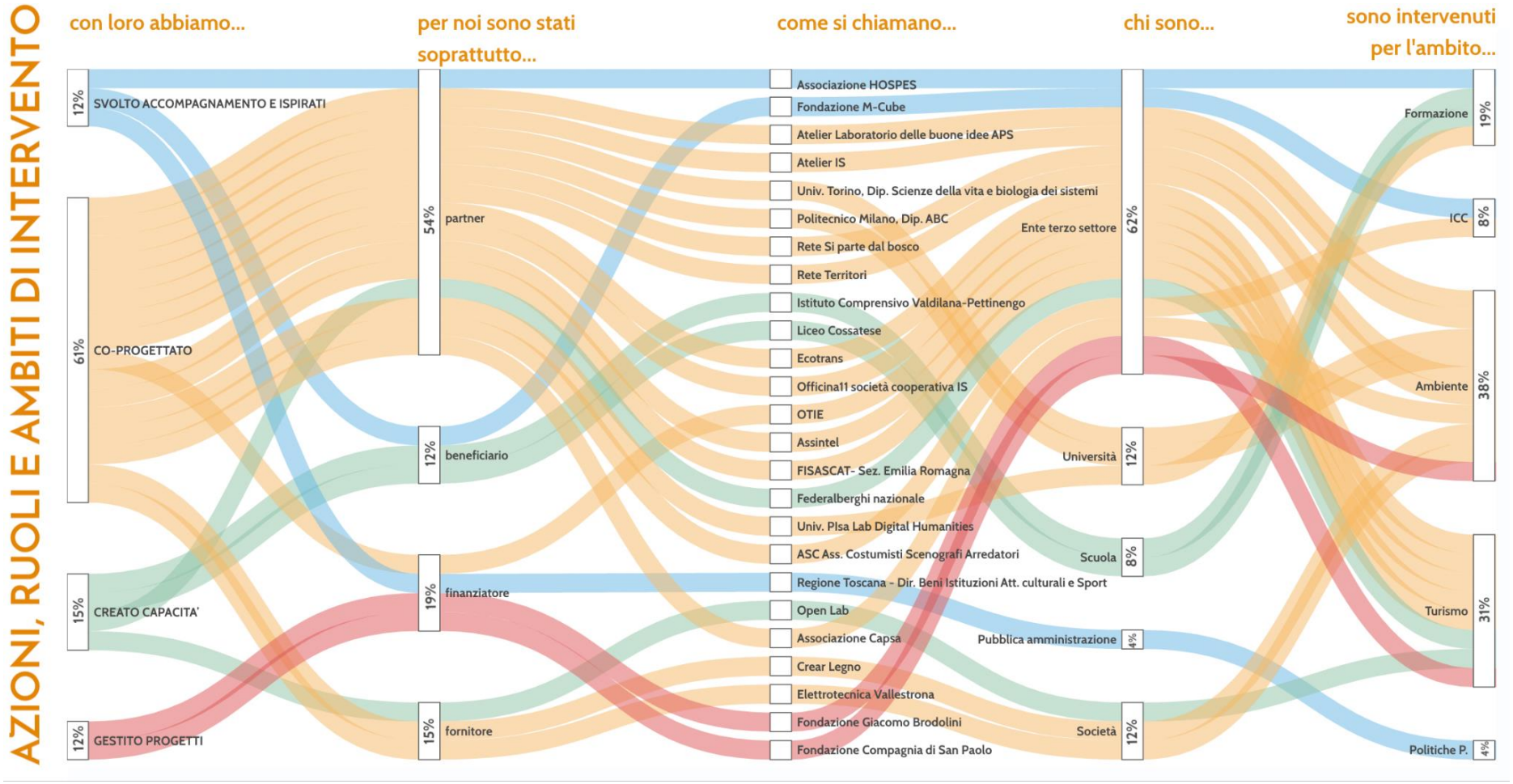
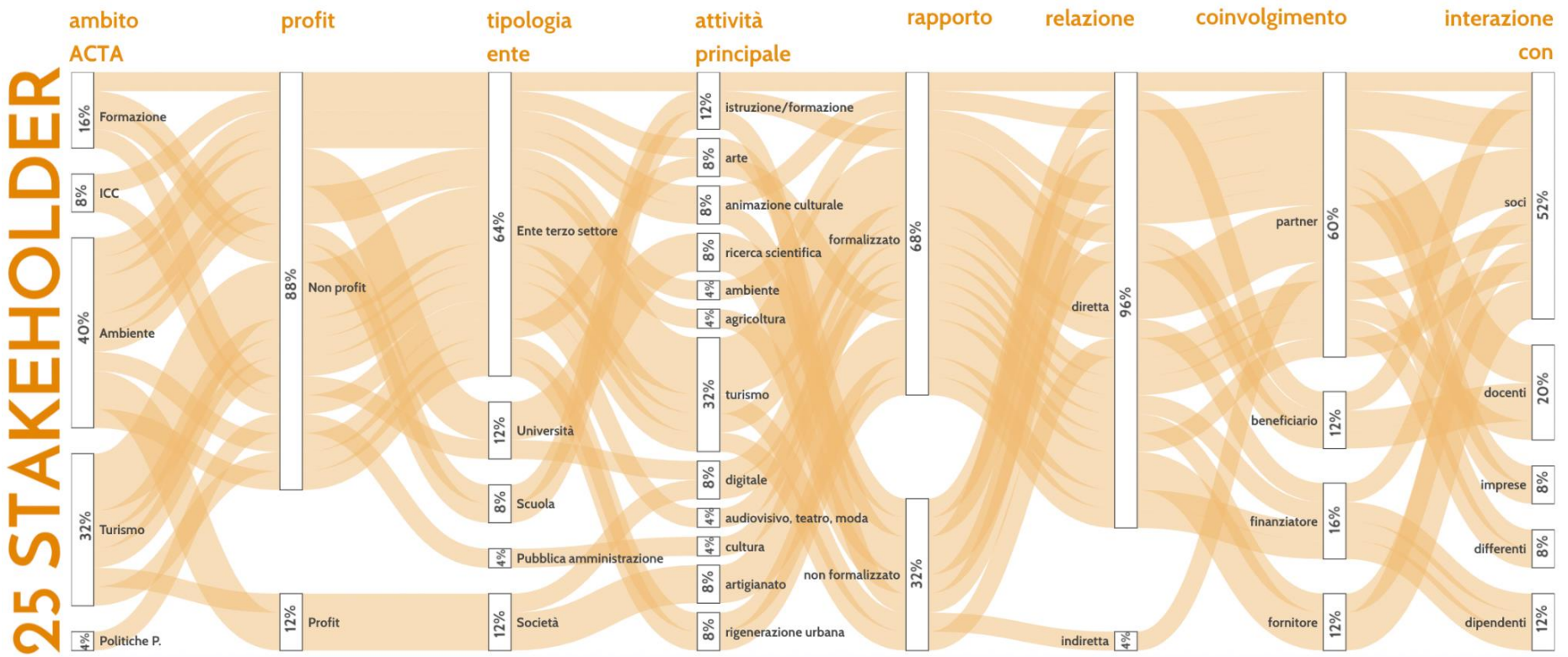


Immagine nr. 3: Gli stakeholder: tipologia di enti, attività principali e forma e natura del coinvolgimento con ACTA



La figura ha come soggetto gli stakeholder e illustra le tipologie di enti, le attività principali svolte e il rapporto con ACTA.

L'88% degli stakeholder sono realtà non profit (enti del terzo settore, università, istituti scolastici e pubblica amministrazione), che si occupano principalmente di turismo (32%), istruzione/formazione, ricerca, arte e cultura. Gli stakeholder non profit hanno partecipato con ACTA a progetti nel settore ambientale (35% del totale dei progetti ACTA) turistico (28%), formativo (14%), ICC (7%) e delle politiche pubbliche (4%), in qualità di partner (60%), finanziatori (16%) e beneficiari (12%).

Le realtà profit, coinvolte come fornitori, sono società che operano nei settori dell'artigianato e del digitale, e hanno sviluppato con ACTA progetti nel settore ambientale (5%), turistico (4%), formativo (14%), sempre nell'ambito di rapporti formalizzati.

I rapporti che ACTA ha sviluppato con tutti gli stakeholder, nel 68% dei casi sono formalizzati da accordi e contratti, e nel 96% dei casi si tratta di relazione diretta. ACTA si è relazionata principalmente (52%) con i soci degli enti stakeholder, con docenti (20%) e, in misura minore, con dipendenti ed altri collaboratori delle società coinvolte.

ACTA pone tra i suoi obiettivi prioritari l'importanza del **capitale umano**. La valorizzazione delle persone che lavorano o collaborano per l'ente è cruciale per il successo e la sostenibilità dell'impresa sociale. Questo impegno riflette i valori dell'impresa sociale, che sono strettamente legati alla creazione di capacità e al metodo delle 3P© π . La Commissione Europea riconosce l'importanza del capitale umano, evidenziando che investire nelle competenze e nelle capacità delle persone è essenziale per **promuovere la competitività sostenibile, l'equità sociale e la resilienza economica**. A titolo di esempio, nell''Agenda Europea delle Competenze" si evidenzia la rilevanza di migliorare le competenze dei lavoratori e garantire che abbiano accesso a opportunità di apprendimento permanente, cruciali per affrontare le sfide della transizione digitale e verde ("*European Skills Agenda*"[16]).

Per la nostra analisi, considerando alcuni degli indicatori utilizzati nei paragrafi precedenti, si riportano in sintesi alcuni dati di rilievo: 25 sono le persone che hanno operato in ACTA - inclusi i soci - sia in attività remunerate, che in attività a titolo volontario e in attività di ricerca. Le **donne** rappresentano la maggioranza (64%).

L'età media è di 51 anni, con **due persone (8%) under 30**.

Il 76% del personale è stato retribuito direttamente da ACTA e dalla data di costituzione dell'impresa, al 31 dicembre 2023, i compensi ai professionisti coinvolti rappresentano complessivamente il 76% delle uscite. Nel 95% dei casi si tratta di professionisti con partita IVA; il restante 5% è rappresentato da collaboratori occasionali. Il 24% del personale coinvolto ha collaborato esclusivamente in qualità di volontario. Come si evince nell'infografica che segue, sono soprattutto i soci a prestare attività di volontariato finalizzata al raggiungimento degli obiettivi statutari d'impresa.

[16] https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en

Immagine nr. 4: Le persone che hanno svolto attività per e con ACTA

I collaboratori di ACTA, sia interni che esterni, seguono periodicamente incontri, convegni, corsi, laboratori di aggiornamento sui **temi portanti che caratterizzano le attività statutarie**. Questi coinvolgono ambiti sia a livello regionale o locale, ma anche a livello nazionale e internazionale. Solitamente, si tratta di incontri che non solo permettono di acquisire nuove conoscenze e restare aggiornati rispetto alle tematiche, bensì consentono di intessere relazioni e, in alcuni casi, immaginare azioni progettuali con i soggetti coinvolti. Si riportano di seguito, in relazione agli ambiti di intervento di ACTA, gli argomenti delle attività formative seguite.

Tabella nr. 4: Gli argomenti delle attività di aggiornamento in relazione agli ambiti di attività societaria

Ambiti di attività (come da art. 2 dello Statuto)	Argomenti delle attività formative seguite
A) Imprese culturali e creative (incluso l'audiovisivo, il cinema, i videogiochi, i fumetti e i comparti che intervengono sulle immagini in movimento; il design; il patrimonio culturale materiale e immateriale ed i centri culturali)	• Ecosistemi digitali per la cultura • Open innovation e Emerging Technologies for social economy: l'uso degli applied games per il rinnovamento dei servizi delle imprese sociali
B) La filiera del turismo, delle destinazioni turistiche e della filiera agroalimentare	• Pianificazione sostenibile per il turismo • Il Global Sustainable Tourism Council, la Nuova Direttiva sui green claim e le certificazioni di sostenibilità nel turismo • Il turismo nell'era digitale: analisi della domanda e prospettive future • Rafforzamento della forza lavoro nel turismo • Le prospettive del turismo enogastronomico in Italia • Smart destination e sostenibilità • Le Destination Management Organization • Azione Climatica nel Turismo - Lancio della Revisione Globale dell'UNWTO delle Metodologie e degli Strumenti di Misurazione Attuali • Sustainable Business Intelligence • Realtà aumentata e le nuove tecnologie per nuovi racconti di viaggio
C) L'ambiente, il paesaggio, le aree protette, gli ecosistemi e le loro filiere produttive sostenibili, come ad esempio, la filiera agro-silvo-pastorale e forestale	• La Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette: strategie e best practice internazionali • Aggiornamenti per il Bando Ministero Politiche Agricole: "Accordi di filiera per il settore forestale"
D) Lo sviluppo locale, la rigenerazione urbana, la valorizzazione dei contesti rurali, dei borghi o delle aree montane	• Convegno su "Le best practice nella valorizzazione del patrimonio immobiliare" Collegio geometri e Geometri Laureati della Provincia di Brescia • Webinar di aggiornamento sulla "Strategia nazionale per le aree interne" • Webinar di aggiornamento sul PNRR- Piano Nazionale Borghi

E) Le politiche pubbliche europee, nazionali e locali e delle agende internazionali	• Webinar di aggiornamento sui Programmi di finanziamento europei: Europa Creative, Erasmus+, Horizon Europe, Life • Webinar di aggiornamento sui Programmi di finanziamento nazionali: PNRR, TOCC. • Webinar di aggiornamento sui programmi di finanziamento territoriali rivolti al settore delle ICC: Fondazione Compagnia di San Paolo; Hangar Piemonte, Fondazione Cariplo • Valutazione degli impatti del PNRR sui territori • Adeguamento al Nuovo Codice degli Appalti. I principali temi: Il Mepa. Aggiornamento dati e nuove dichiarazioni per restare abilitati al Mepa. Le procedure di acquisto/negoziazione. Come rispondere ad una RDO. La nuova procedura di abilitazione

Il presente capitolo è suddiviso in tre sezioni, ciascuna delle quali fornisce una panoramica dettagliata delle attività di ACTA nel 2023 e ne analizza i risultati, sulla base di tre distinte chiavi di lettura.

1. **Prima Sezione: Progetti di ACTA per Ambito di Attività**. La prima sezione elenca i progetti sviluppati da ACTA nel 2023, suddivisi per ambito di attività come indicati nello statuto dell'impresa. Questa classificazione consente di avere una visione chiara e strutturata degli interventi effettuati e delle aree specifiche su cui l'impresa si è concentrata, evidenziando l'ampiezza e la diversità delle iniziative ACTA.
2. **Seconda Sezione: Progetti di ACTA per Impatti, Output e Outcome**. Nel corso del 2023, ACTA ha portato avanti diversi progetti, molti dei quali orientati alla sperimentazione e all'innovazione, ottenendo risultati rilevanti. Questi risultati vengono analizzati per definire gli investimenti e le iniziative da sviluppare nel 2024. Utilizzando il metodo precedentemente illustrato, si descrive il valore aggiunto territoriale prodotto da ogni intervento d'impresa sulla base degli outcome generati. Gli outcome sono presentati sulla base di quattro concetti chiave definiti dalle politiche europee: moltiplicatore, cooperazione, cross-settorialità e inclusione sociale.
3. **Terza Sezione: Progetti di ACTA per Valore Sociale generato.** La terza sezione fornisce una chiave di lettura del valore sociale generato dalle attività d'impresa di ACTA, suddividendole in tre categorie principali, per misurare non solo il contributo, ma anche il flusso di "risorse" necessarie alla realizzazione e sviluppo delle attività d'impresa.

7.1 Le attività poste in essere

L'impresa sociale pone al centro delle proprie pratiche e delle metodologie di lavoro la sperimentazione e l'innovazione sociale nei seguenti ambiti di interesse (così come indicati nel proprio Statuto):

A) Imprese culturali e creative, ed in particolare nella filiera dell'audiovisivo, incluso il cinema, i videogiochi, i fumetti e i comparti che intervengono sulle immagini in movimento; il design; il patrimonio culturale materiale e immateriale ed i centri culturali.

B) La filiera del turismo, delle destinazioni turistiche e della filiera agroalimentare.

C) L'ambiente, il paesaggio, le aree protette, gli ecosistemi e le loro filiere produttive sostenibili, come ad esempio, la filiera agro-silvo-pastorale e forestale.

D) L'educazione e la formazione, con particolare attenzione al tema del turismo, della sostenibilità ambientale, della filiera agroalimentare, dell'accompagnamento alla cittadinanza e della Pubblica Amministrazione alle politiche pubbliche.

E) Le tecnologie dell'informazione, della comunicazione, e più in generale della digitalizzazione e delle applicazioni innovative nelle "digital humanities".

F) Lo sviluppo locale, la rigenerazione urbana, la valorizzazione dei contesti rurali, dei borghi o delle aree montane.

G) Le politiche pubbliche europee, nazionali e locali e delle agende internazionali.

Coerentemente con questi ambiti, nel corso del 2023 sono state condotte alcune attività progettuali e sperimentali di cui si riportano di seguito le descrizioni con l'indicazione degli obiettivi previsti e di alcuni output risultanti dalle attività poste in essere.

Tabella nr. 5: I progetti svolti da ACTA nel 2023, categorizzati in relazione all'ambito di attività definite da Statuto

Ambiti di attività (come da art. 2 dello Statuto)	Titolo Progetto	Descrizione
A) Imprese culturali e creative	M-Cube	Supporto metodologico di ACTA alla Fondazione M-Cube per la conservazione, valorizzazione e messa a disposizione dell'ingente patrimonio di oggetti relativi alla Mitologia Moderna (Collezione Modina) e per la creazione di nuove imprese innovative, capaci di cogliere con visione il potere della Cultura e dei nuovi linguaggi, inclusi quelli tecnologici. Il contributo è svolto a titolo gratuito.
	Ricerca "Profilo, caratteristiche e prospettive di scenografi, costumisti, arredatori e artigiani"	"La magia del cinema dietro la macchina da presa. Profilo, caratteristiche e prospettive di scenografi, costumisti, arredatori nell'ottica del decennale della rivista Scenografia&Costume" è il titolo convegno organizzato da ASC, l'Associazione Nazionale Scenografi, Costumisti e Arredatori per delineare la specificità e il peso delle professioni del settore e le sue urgenze, prime fra tutte un "nuovo approccio al diritto d'autore, che possa rendere giustizia all'autorialità durante il processo creativo, e la necessità sempre più indifferibile di un'alta formazione professionale" (Fonte: ASC). ACTA ha predisposto la prima ricerca qualitativa e quantitativa sulla filiera creativa e di lavoro rappresentata dai mestieri riuniti dall'associazione e per avviare una strategia di sviluppo partecipata, presentata durante il convegno. L'attività è stata svolta grazie al contributo ottenuto dal MiC - Ministero della Cultura DG Cinema e audiovisivo (2° avviso 2021), nell'ambito dei contributi a Progetti Speciali.
B) Turismo	iStars - Island Sustainable Tourism Action Through Resilient SMEs	Sviluppo di un progetto finanziato dal fondo europeo COSME per le due SME "Capaci NOMafia" e "AddioPizzoTRAVEL" per la definizione di una "strategia di sostenibilità" nelle rispettive attività e nei processi partecipativi con la cittadinanza. Obiettivo del progetto è costruire una nuova VISIONE di sviluppo FUTURO, coerente con le politiche europee e nazionali relative alla sostenibilità e alla digitalizzazione. ACTA svolge il ruolo di expert esterno e accompagna l'impresa nello sviluppo della strategia per l'anno 2024.
	Riunione dei direttori e segretari delle organizzazioni aderenti a Federalberghi	Attività di formazione rivolta ai direttori e dirigenti delle associazioni nazionali e regionali della Federazione Nazionale degli Albergatori. Il modulo seminariale è stato realizzato a novembre 2023, nell'ambito della "Riunione dei direttori e dei segretari delle organizzazioni aderenti a Federalberghi", in un intervento dal titolo "Hotel e destination management. Protagonisti o comparse?". Quest'ultimo ha affrontato il tema delle politiche e delle "regole" di funzionamento delle politiche pubbliche nell'ambito dell'accoglienza turistica in una DMO e delle strategie sottese alle singole iniziative.
	SocialTech4EU - fase 1	Progetto di formazione, soggetto a candidatura e finanziamento nell'ambito del programma europeo COSME - bando SocialTech4EU Call for Social Enterprises in Europe. ACTA ha vinto e sviluppato la formazione con un provider tecnologico, Open Lab srl, società indipendente di produzione di videogiochi, ideando un concept di progetto in cui la modalità di gaming è adottata nei processi partecipativi finalizzati ad investimenti pubblici e privati nella pianificazione turistica di località. Il risultato è stato selezionato per accedere alla fase 2.

	SocialTech4EU - Playing Sabbioneta - fase 2	Co-progettazione per lo sviluppo di un progetto di fattibilità per la realizzazione di un gioco interattivo sulla pianificazione turistica, come strumento di apprendimento del metabolismo urbano e naturale e momento di condivisione ludica dei principi della sostenibilità. Le attività della fase 2 sono state avviate negli ultimi mesi del 2023, in collaborazione con il tech provider Open Lab srl, con l'obiettivo di sperimentare l'applicazione delle meccaniche di gioco ad un progetto reale in corso di realizzazione da parte di alcuni soci di ACTA nel sito UNESCO di Sabbioneta.
	#aMiCo26	ACTA nel corso del 2023 ha supportato, attraverso incontri e momenti interlocutori con la rete Assintel-Confcommercio, il progetto innovativo #aMiCo26® (di Assintel-Confcommercio), che prevede di abilitare nuovi e innovativi servizi digitali per il turismo in Italia, facendo sistema tra soggetti pubblici e privati. Il progetto è sviluppato dalla rete d'imprese D.Change per il sistema Confcommercio – Imprese per l'Italia. L'obiettivo di #aMiCo26® è di generare un nuovo e innovativo modello di "Smart Destination" per creare proposte turistiche ad hoc per l'utente. #aMiCo26® offre servizi avanzati per agevolare l'accesso al digitale agli operatori del turismo, della cultura, dello sport, della mobilità di qualsiasi tipologia e dimensione, agli enti locali e alle organizzazioni del terzo settore. Il contributo è svolto a titolo gratuito.
C) Ambiente	Bioartlab Valdilana	Il progetto è condotto da ACTA, che ne è ideatore e gestore insieme a Capsa, collettivo artistico guidato da Diego Roveroni. Bioartlab Valdilana è un progetto partecipato di bio fabbricazione con il micelio. È un progetto "citizen science" che utilizza l'incontro tra arte e scienza come metodo creativo. Obiettivo è la comprensione del cambio climatico e la conoscenza del ciclo produttivo biologico, con la sperimentazione della produzione di micelio come materiale sostitutivo delle materie plastiche. Il progetto ha l'egida scientifica del Politecnico di Milano Dip. ABC, dell'Università di Torino Dip. Biologia e Scienze della vita e Micoteca di Torino; conta sulla partecipazione di 2 reti di imprese - quella forestale "Si parte dal bosco" e quella agricola "Territori Rete Agricola Biellese" e di vari soggetti della vita sociale e istituzionale, in totale circa 19 entità. Il progetto è stato co-finanziato dalla Fondazione Compagnia di San Paolo e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Torino.
	Rete di imprese "Si parte dal Bosco"	Nel 2022 è nata la Rete di Imprese Società Benefit "Si parte Dal Bosco" e ACTA è tra i soci fondatori, con l'obiettivo di mettere al centro del proprio operato il bene comune bosco e, attraverso le proprie azioni, contribuire alla lotta al cambiamento climatico. Sono undici le realtà unite dai valori fondanti dell'amicizia,del rispetto della vita e della natura, dell'onestà, della coerenza, della valorizzazione delle biodiversità, dell'etica, a, che hanno deciso di costituirsi come impresa benefit per portare nuova linfa ai boschi e promuoverne una nuova cultura. La Rete ha a cuore il benessere e il futuro del patrimonio boschivo piemontese e ha deciso di unire le proprie conoscenze, competenze ed esperienze, per dare vita ad una compagine di soggetti capaci di offrire uno sguardo e un servizio completo che parta dalla gestione e abbattimento programmato e sostenibile delle piante, alla progettazione, alla lavorazione della materia prima, fino alla messa in opera in cantiere.
D) Educazione E) Formazione	Associazione HOSPES	Nel corso del 2023 è stata consolidata la relazione tra l'Associazione HOSPES e ACTA. L'Associazione, Centro per gli Studi Turistici e Alberghieri e per lo sviluppo dell'Istituto "Erminio Maggia" di Stresa, è stata fondata nel 1955 da un gruppo di personalità del mondo dell'industria e della cultura, per dotare la "Scuola di Stresa" di una sede e di strutture idonee al ruolo che la stessa avrebbe dovuto svolgere in campo didattico e culturale nel comprensorio di Stresa, con un bacino di utenza preferibilmente esteso alle province di Novara e del VCO ed a quelle confinanti e viciniori. l'Amministratore Unico Lorenzo Canova, socio ed ex allievo della scuola, ha avviato

		una interlocuzione per affiancare HOSPES in un processo di rinnovamento dell'offerta formativa della scuola, attraverso la costituzione di una Fondazione, che fonderà un'Alta scuola di specializzazione nel settore del turismo e dell'ospitalità. Il contributo è svolto a titolo gratuito.
F) Sviluppo locale	Sabbioneta Open City: cultura e accoglienza dentro e fuori la città murata	Intervento "Start up community based dell'ospitalità diffusa" di accompagnamento al Comune di Sabbioneta, sito Unesco, e sostenuto dal PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Intervento 2.1, Attrattività dei Borghi Storici). Il progetto deve portare alla definizione di servizi di accoglienza collettivi, progettati con operatori economici locali e con i soggetti pubblici (Comune, Fondazione Sabbioneta Heritage, etc…). Il progetto è stato avviato ad agosto 2023 e terminerà a giugno 2025. L'incarico è affidato direttamente alla cooperativa sociale Officina11, con la quale due soci di ACTA hanno un accordo di collaborazione per lo svolgimento delle attività, con particolare riferimento all'impianto metodologico.
G) Politiche pubbliche	Staffetta per la legalità per un Turismo di Qualità	Il 24 novembre 2023 ha avuto luogo a Rimini la V Staffetta per la Legalità, con un convegno dal titolo "La Staffetta della Legalità per un Turismo di Qualità: le opportunità del lavoro stagionale", organizzato dalla Fisascat Cisl Romagna. Al convegno hanno partecipato alcuni soci di ACTA e la presenza si pone in continuità con l'intervento al convegno del 2022, tenuto dall'Amministratore Unico Lorenzo Canova, sui temi del turismo come patrimonio collettivo e sul ruolo delle politiche e della regolamentazione, per condividere i criteri per una pianificazione turistica coerente con i principi della transizione giusta. All'evento erano presenti oltre 350 partecipanti, di cui circa settanta studenti frequentanti la Scuola superiore di musica di Rimini e Liceo Einstein. Le interlocuzioni con la Fisascat, nella persona del Segretario Generale, proseguono attraverso altri incontri svolti anche a distanza,, per la programmazione di un intervento operativo da parte di ACTA. Il contributo è svolto a titolo gratuito.
	Regione Toscana	Supporto metodologico alla Direzione cultura della Regione Toscana per attività in favore delle PMI del settore cinematografico ed audiovisivo. ACTA si è occupata, nello specifico, della definizione: a) del modello organizzativo, del quadro metodologico e della cornice istituzionale per la programmazione e per la gestione delle risorse assegnate a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (6M euro di Fondi strutturali); b) dei processi, degli strumenti e dei contenuti necessari a dare attuazione, attraverso procedura di evidenza pubblica, all'azione: definizione del bando rivolto alle PMI di settore e della modulistica per candidarsi, coordinamento con la Direzione e l'organismo intermedio di gestione amministrativa del bando, definizione delle FAQ di chiarimento di alcuni contenuti del bando. Fondo per lo Sviluppo e la Coesione - Fondo di investimento nazionale a gestione della Presidenza del Consiglio dei Ministri: per conto della Regione Toscana, Direzione cultura, ACTA ha curato l'attività di monitoraggio degli interventi dell'allora Accordo di Programma Quadro Sensi Contemporanei Toscana per il cinema, ricompreso nel Piano Sviluppo e Coesione del Ministero della Cultura per la programmazione 2014-2020.

7.2 Risultati, output ed outcome delle attività

Nel corso del 2023, ACTA ha portato avanti diversi progetti - sopra descritti - molti dei quali orientati alla sperimentazione e all'innovazione, ottenendo risultati rilevanti, che vengono analizzati di seguito per procedere a definire gli investimenti e le iniziative da sviluppare nel 2024. Utilizzando il metodo precedentemente illustrato, per descrivere l'efficacia dei progetti d'impresa si associano alla filiera "risorse – interventi – effetti – impatti", i tre livelli di efficienza auspicata: **efficienza operativa**, **strategica** e **sistemica**. In questa relazione, l'output generato da ogni nuovo intervento si verifica rispetto agli impatti prodotti nel contesto/territorio in cui viene realizzato. In altri termini, l'efficienza sistemica degli interventi d'impresa misura il mutamento che interviene rispetto alla situazione precedente all'intervento sia in termini quantitativi, sia qualitativi. Il **valore aggiunto territoriale** prodotto da ogni intervento d'impresa, dunque, viene di seguito descritto sulla base degli outcome prodotti che nel tempo producono valore aggiunto. Gli outcome prodotti, inoltre, sono presentati di seguito non in relazione ai singoli progetti, ma sulla base di quattro "concetti" (**moltiplicatore, cooperazione, cross-settorialità e inclusione sociale**), che fanno riferimento alle politiche europee, proprio per evidenziare il valore del metodo delle 3P© π che ACTA adotta in tutte le diverse fasi d'operatività, inclusa quella di "valutazione, monitoraggio, restituzione e comunicazione" a cui si chiede di dare forma nel bilancio sociale. Si sottolinea che gli outcome, che solitamente vengono misurati nel medio-lungo termine, sono in questo rapporto proiettati in funzione dell'anno in corso (2024) e che verranno meglio esplicitati nell'anno di esercizio 2024.

1. **Moltiplicatore progettuale**. Il concetto di "moltiplicatore" è presente in numerose policy europee, come la Politica di Coesione dell'UE ed i fondi SIE, dove il concetto di moltiplicatore è spesso utilizzato per descrivere come gli investimenti possano generare ulteriori investimenti e crescita economica nelle regioni. Così come nel Next Generation EU, che sottolinea l'importanza di investimenti che possano attivare ulteriori risorse e generare un impatto più ampio rispetto al solo finanziamento iniziale.

   Le sperimentazioni e i progetti attivati da ACTA hanno innescato **processi** creativi per l'ideazione di nuovi **progetti**: sui processi in corso di sviluppo, ad esempio, si sono attivate relazioni con nuovi partner territoriali, con i quali sono in corso collaborazioni per sviluppare altre candidature a bandi, che non solo permettano la prosecuzione dei progetti in corso, ma anche la realizzazione di nuove idee non esplorate precedentemente. Questo output riflette l'efficienza operativa, in quanto dimostra come le risorse messe a disposizione inizialmente siano state utilizzate per generare nuovi interventi. Inoltre, evidenzia l'efficienza strategica, mostrando che gli interventi selezionati hanno prodotto effetti concreti e materiali. A titolo di esempio, il progetto Bioartlab, nato dall'iniziale finanziamento della Fondazione Compagnia di San Paolo, è stato in grado di intercettare nuovi fondi (Bando Cassa di Risparmio di Biella) che hanno innescato nuove idee progettuali ed i cui effetti, nonché le nuove azioni di sviluppo sono in corso di realizzazione nel 2024.

2. **Cooperazione**. Il Next Generation Eu, ma anche i connessi Programmi come Invest EU o il Programma Horizon Europe, evidenziano quanto la cooperazione tra

investitori pubblici e privati sia un valore aggiunto sia per finanziare progetti che contribuiscano agli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'UE, sia come un modo per mobilitare risorse aggiuntive e per massimizzare l'impatto degli investimenti.

Le sperimentazioni e i progetti attivati da ACTA hanno innescato **processi di cooperazione inattesi** per l'ideazione di nuove iniziative: nei progetti sopra descritti si sono instaurate nuove forme di relazione con vari soggetti, portando allo sviluppo di reti, cluster e filiere. A titolo di esempio, nelle interlocuzioni avvenute nel 2023 con l'Associazione HOSPES, che avevano come obiettivo quello di fornire un servizio di ricerca sulle attività di formazione proposte dall'Associazione, hanno dato vita a una accordo strutturato per il 2024 nel quale sia i soci di ACTA sono entrati a pieno titolo nella compagine dell'Associazione (l'Amministratore Unico è membro del Consiglio di Amministrazione dell'Associazione HOSPES e una socia ACTA è diventata socia di HOSPES), sia sono state programmate iniziative strutturali di sostegno a HOSPES ("Analisi di soci" e contributo alla Fondazione della Nuova Scuola di Stresa), che sono in corso di realizzazione nel 2024 attraverso nuove collaborazioni e processi di cooperazione che meglio verranno illustrati nel bilancio 2024.

3. **Cross-settorialità.** Oltre che essere raccomandata da tempo nelle politiche della Commissione Europea (*2015/C 172/04 Council conclusions on cultural and creative crossovers to stimulate innovation, economic sustainability and social inclusion*), la cross-settorialità è un concetto fondamentale nella nuova Strategia Industriale dell'UE, che promuove la collaborazione tra diversi settori per stimolare l'innovazione e la competitività. Questo approccio è ben rappresentato dalla politica dei 14 Eurocluster[17], parte integrante della nuova strategia di sviluppo economico e industriale dell'UE. Gli Eurocluster, infatti, promuovono nuove forme di cooperazione cross-settoriale proprio per sviluppare soluzioni innovative che integrino competenze e risorse da vari settori.

   Le sperimentazioni e i progetti attivati hanno innescato **processi** di integrazione con operatori di diversi settori economici per la realizzazione di nuove iniziative **progettuali**: in questo caso l'output conferma la coerenza con i criteri di efficienza strategica adottato. In termini operativi e misurabili le attività promosse hanno favorito l contatti e relazioni finalizzate a verificare, attraverso confronti che partono dagli orientamenti di alcune policy, che nel 2024 porteranno auspicabilmente alla fondazione una rete di imprese nel settore del turismo-cultura-immagini in movimento (applied games e cinema).

4. **Inclusione sociale e uguaglianza di opportunità**. Le politiche europee, come il Next Generation EU o gli European Pillar of Social Rights promuovono una crescita più inclusiva e sostenibile. Uno dei suoi pilastri è garantire che la ripresa - che genera resilienza - includa tutti i segmenti della società, specialmente quelli più vulnerabili, attraverso iniziative rivolte a gruppi precedentemente sottorappresentati o esclusi, come i giovani, le donne, le persone con disabilità.

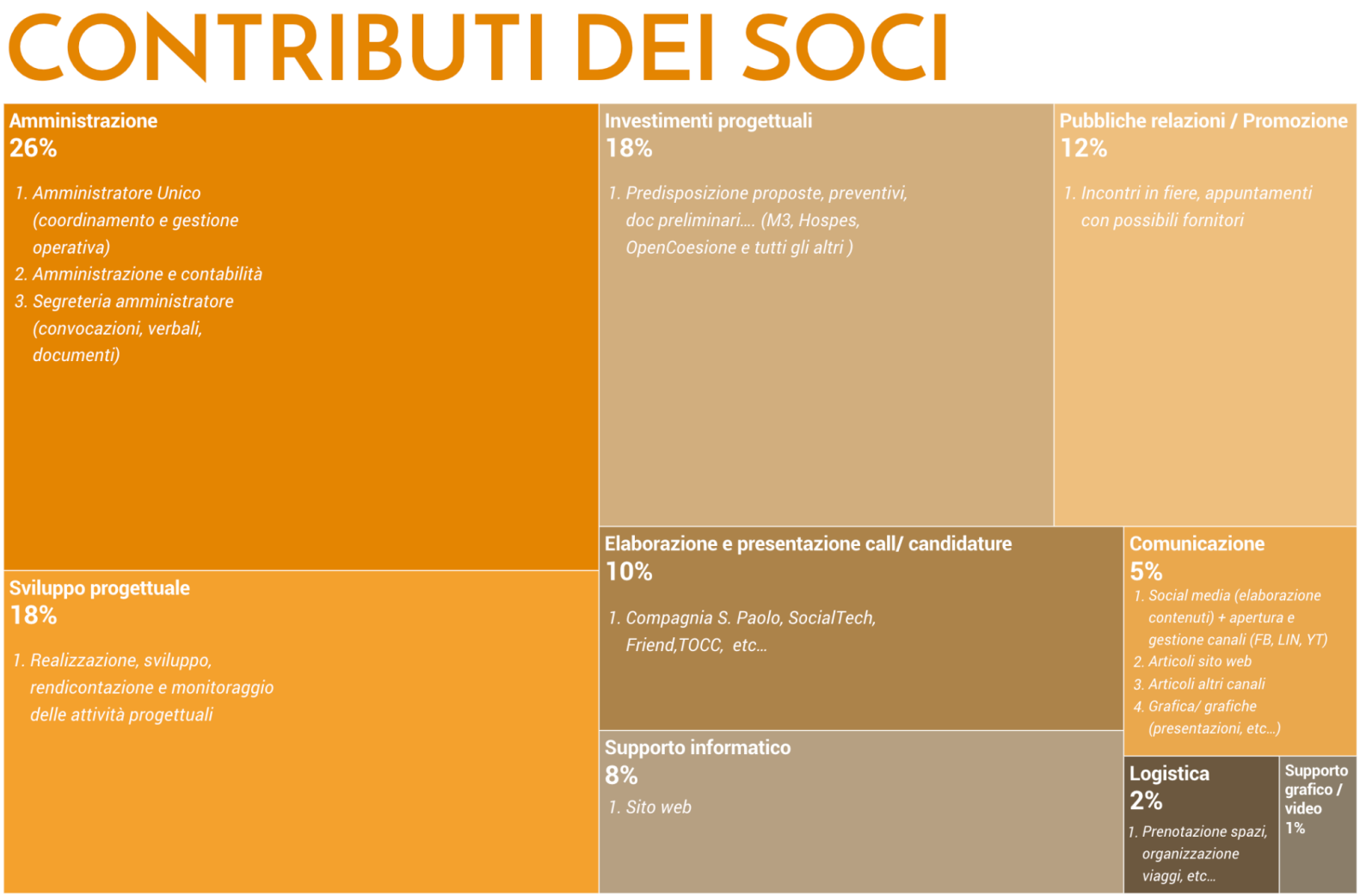
[17] https://clustercollaboration.eu/euroclusters

Le sperimentazioni e i progetti attivati da ACTA hanno innescato **processi** di inclusione per andare gradualmente a ricomprendere nuovi beneficiari di progetti, attraverso la proposta di nuovi servizi, che possano intercettare target differenziati, sulla base di specifiche esigenze territoriali emerse gradualmente. A titolo di esempio, il progetto SocialTech, nato come gioco sulla pianificazione turistica e sulla partecipazione pubblica ai processi decisionali indirizzato, originariamente, agli amministratori della Pubblica Amministrazione, ha dato origine a nuovi prodotti per le scuole, che saranno realizzati nel 2024. Inoltre, il progetto iStars, nato per accompagnare due imprese in un processo di definizione di una strategia di sostenibilità, ha permesso di dialogare con la rete internazionale Ecotrans, per verificare se è possibile applicare il nuovo software di certificazione anche ad imprese della filiera turistica e culturale, per la proposta di nuovi servizi e prodotti da proporre al mercato.

7.3 Il contributo dei soci alle attività d'impresa

Il presente paragrafo offre un ulteriore punto di vista, finalizzato a misurare il contributo che i soci hanno portato alla gestione dell'impresa sia in relazione ad attività o progetti retribuiti, sia in relazione a iniziative di sviluppo che non hanno avuto un contributo economico, ma per le quali l'Assemblea ha deciso comunque di operare in relazione al beneficio potenziale. In quest'ottica, il beneficio o valore aggiunto generato, fa riferimento a: a) all'evoluzione futura dell'impresa; b) al possibile effetto moltiplicatore; c) al coinvolgimento degli stakeholder esterni; d) agli impatti territoriali in termini di inclusione sociale.

Immagine 5: Il contributo dei soci in relazione alle diverse macro-tipologie di attività d'impresa



ACTA – Sensi Contemporanei S.r.l Impresa Sociale è iscritta al registro ordinario delle imprese di Milano Monza Brianza Lodi a far data **dal 13/01/2023**, a seguito del processo di trasformazione dell'Associazione Culturale Turismo e Ambiente A.C.T.A., operante dal 1993 nei settori del turismo, della sostenibilità, della cultura, dell'ambiente e dello sviluppo locale, con un approccio orientato alla sperimentazione e al cambiamento. L'impresa sociale, dunque, mantiene l'identità della storica Associazione, include nel proprio storico i progetti sviluppati, valorizza l'esperienza trentennale con l'obiettivo di implementare il metodo di lavoro e la rete di relazioni già consolidate negli anni. Nel verbale di Assemblea dell'Associazione, del 17 novembre 2022, si procede ad "*approvare all'unanimità lo Statuto e sempre all'unanimità l'Assemblea dei Soci e per il tramite della sua Presidente, dà mandato al dott. Benassi di attivare tutti i successivi passaggi amministrativi per procedere alla trasformazione dell'Associazione in Impresa Sociale, fino alla convocazione, davanti al notaio, della riunione di trasformazione e di nomina dell'Assemblea dei Soci dell'Impresa Sociale*". Allo stesso modo, da un punto di vista economico-finanziario, l'impresa sociale eredita lo storico bagaglio dell'Associazione. Nella **relazione periziale del 31 ottobre 2022,** redatta dal perito estimatore dott. Benassi, si legge: "*L'attività viene svolta prevalentemente tramite i propri associati, tutti professionisti specializzati nello specifico settore di intervento dell'associazione, nonché per il mezzo di network per lo sviluppo congiunto di progetti. La struttura dei costi è estremamente snella, dal momento che il lavoro si basa sulla prestazione degli associati, che costituisce un costo totalmente variabile. Non vi sono investimenti né alcuna esposizione debitoria. L'attività della società si presenta quindi consolidata, con pressioni concorrenziali sostanzialmente modeste, vista la particolare attività di forte rilevanza sociale esercitata, ed economicamente equilibrata. Non si ravvisano pertanto elementi specifici che possano minacciare la continuità aziendale e, nella stima peritale, si è tenuto conto di quest'ottica di*

continuità ai fini della valutazione delle poste attive". Consolidato che non esistono debiti verso terzi in bilancio, che non si è a conoscenza di poste da includere nei conti d'ordine, né di rischi potenziali non esplicitati nel bilancio aziendale, che sono presenti disponibilità liquide, e che quanto verificato andrà a comporre il patrimonio netto contabile dell'impresa, il perito estimatore evidenzia che "***non vi sono quindi cause ostative alla trasformazione in società di capitali***" e che il capitale sociale e l'eventuale sovrapprezzo della società trasformata risultano coperti dal capitale economico della trasformanda Associazione Culturale Turismo e Ambiente fino ad un importo di € 15.600. A seguito della sottoscrizione dell'atto il 26 novembre 2022, il 9 gennaio 2023 ha luogo la prima Assemblea dei Soci della neo costituita impresa sociale che vede, tra gli altri punti all'ordine del giorno, "*il versamento delle quote dei Soci, costituzione di un fondo patrimoniale e sua destinazione; la gestione finanziaria e amministrativa: conto corrente bancario, contabilità, finanza, strumenti di pagamento*". Si stabilisce, inoltre, di costituire un fondo con capitale versato dai soci che potrà garantire lo sviluppo delle attività nel corso del 2023, in particolare relative alla comunicazione, al marketing e alla promozione d'impresa.

Ad un anno dall'avvio delle attività dell'impresa sociale, il giorno **15 maggio 2024, l'Assemblea dei Soci approva il bilancio patrimoniale relativo all'anno di esercizio 2023**, di cui si riportano di seguito alcuni elementi di sintesi, ma che si ritiene possa essere valutato in termini positivi non solo per la situazione patrimoniale esposta, ma soprattutto con riferimento agli investimenti sociali in parte riportati nel presente bilancio.

8.1 Provenienza delle risorse economiche

Per quello che attiene la provenienza delle risorse economiche, in particolare in riferimento ai "servizi", ad ACTA è stato commissionato da ASC - Associazione Italiana Scenografi Costumisti Arredatori, nel corso del 2022, assieme al dipartimento SARAS dell'Università la Sapienza, una ricerca sulle figure del costumista, dello scenografo e dell'arredatore, sull'evoluzione del mestiere e sulla filiera economica. I risultati sono stati resi noti nel corso della conferenza "La magia del cinema dietro la macchina da presa", svoltasi a Roma il 13 dicembre 2022.

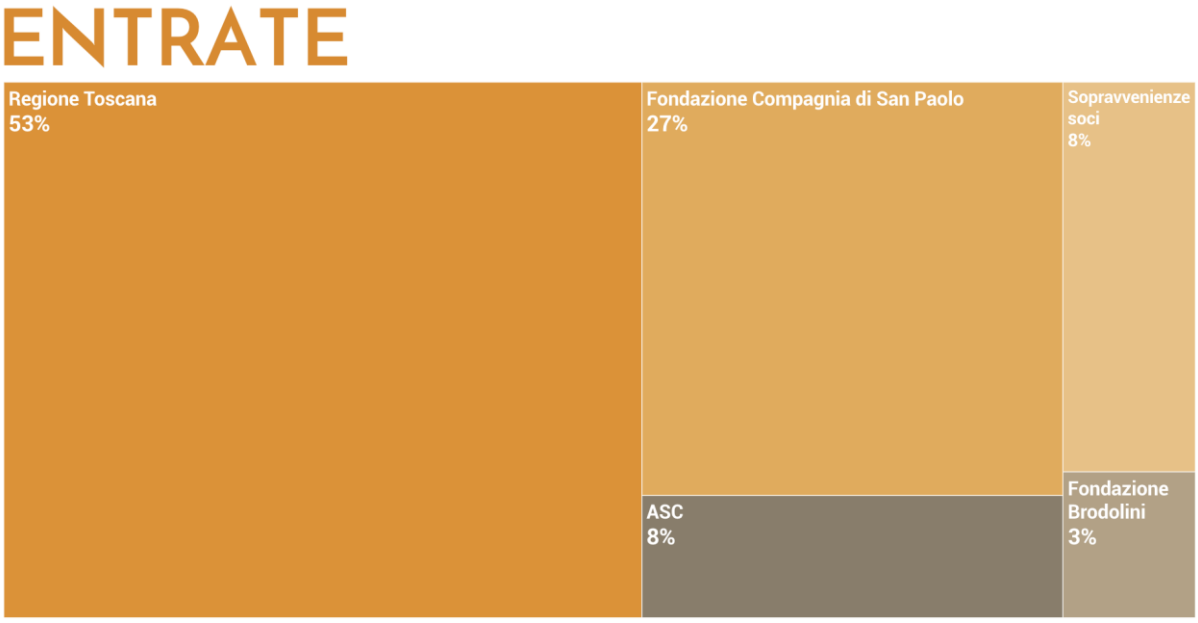
Nel corso del 2023 ACTA ha sottoscritto un contratto con la Regione Toscana, Direzione Beni, istituzioni, attività culturali e sport. Settore Spettacolo, Festival. Politiche per lo sport, iniziative culturali ed espositive. Rievocazioni storiche, per l'affidamento del "Servizio di analisi, pianificazione ed elaborazione di procedure a sostegno delle imprese culturali e creative anche nei settori musicale e dell'audiovisivo" .

Per quello che attiene invece ai contributi, ai sensi dell'art. 1 c.125 della L. 124/2017, si segnala l'importo delle sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere ricevuti dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti ad esse collegati:

- Contributo da Fondazione Compagnia di San Paolo (Bioartlab);
- Contributo da Fondazione Giacomo Brodolini (SocialTech4EU).

L'immagine di seguito riporta in sintesi la struttura delle entrate societarie al 2023.

Immagine 6: La provenienza delle risorse economiche al 31.12.2023



Per quello che riguarda le "sopravvenienze", come precedentemente descritto si tratta di un finanziamento elargito ad ACTA da parte dei soci, a seguito della trasformazione in impresa sociale.

A seguito di un'analisi più approfondita delle voci di "incasso", si evidenzia che per il 61% del totale si tratta di prestazione di servizi, seguito da contributi (bandi ad evidenza pubblica) per il 30% del totale.

Immagine 7: La tipologia di fonti di provenienza delle risorse economiche al 31.12.2023

8.2 Le uscite e i costi

La maggior parte dei costi sostenuti dall'impresa fanno riferimento a prestazioni di servizio (91%), ossia costi di personale, legati alla produzione e costi generali, volti allo sviluppo di attività statutarie,coerentemente con le finalità dell'impresa e con quanto demandato alle imprese sociali.

Immagine 8: La tipologia di uscite al 31.12.2023

Da un'ulteriore analisi dei costi, ne deriva che la voce relativa alla comunicazione e promozione (pari circa al 14% dei costi totali) è stata coperta interamente dal prestito soci, versato ad inizio 2023, e quindi completamente in linea e coerente con quanto deliberato, nonché previsto dall'Assemblea per lo sviluppo delle attività statutarie nel primo anno d'esercizio.

8.3 Il conto economico in sintesi

In data 15 maggio 2024, a seguito della lettura della relazione predisposta a cura del revisore e di un'approfondita discussione, l'Assemblea all'unanimità delibera, secondo quanto riportato all'interno del verbale di assemblea:

- di approvare il Bilancio relativo all'esercizio chiuso il 31/12/2023, così come predisposto dall'Amministratore Unico;
- di approvare la proposta di destinazione del risultato d'esercizio a riserva indivisibile destinata esclusivamente allo svolgimento dell'attività statutaria;
- di conferire delega all'Amministratore Unico per tutti gli adempimenti di legge connessi.

A chiusura della restituzione pubblica dell'attività d'impresa, si evidenziano i seguenti elementi conclusivi e di sintesi:

- Contenziosi e Controversie - ACTA non è attualmente coinvolta in contenziosi o controversie, rilevanti ai fini della rendicontazione sociale.
- Informazioni Ambientali - Il tema ambientale è al centro delle attività di ACTA dal 1993. Tutti i progetti rispettano il principio del "Do No Significant Harm" (DNSH), che implica che le attività svolte non devono arrecare danni significativi all'ambiente. Inoltre, la maggior parte dei progetti ACTA di sviluppo locale mira specificamente alla riduzione degli impatti ambientali e all'adattamento climatico. L'adattamento climatico riguarda l'implementazione di strategie per affrontare gli effetti negativi dei cambiamenti climatici, proteggendo comunità e ambienti naturali. Non avendo una sede fisica, ACTA riduce l'impatto ambientale minimizzando le emissioni di CO_2 tramite l'uso prevalente del treno per gli spostamenti. L'impresa sta inoltre valutando misure di compensazione delle emissioni di CO_2 per il prossimo triennio, oggetto del prossimo bilancio sociale.
- Informazioni di Natura Non Finanziaria - In ambito sociale, ACTA è impegnata a promuovere la parità di genere, contando su una maggioranza di donne nella compagine societaria, e ad adottare politiche di inclusione per le giovani generazioni, in linea con i principi del Next Generation EU. ACTA altresì sostiene il rispetto dei diritti umani e la lotta contro la corruzione attraverso rigorose politiche interne e pratiche operative. L'inclusione sociale e l'uguaglianza sono pilastri fondamentali delle attività quotidiane di ACTA.

Il verbale di Assemblea Straordinaria, repertorio 23243, redatto in presenza del Notaio dott. Carlo Biotti del 26 novembre 2022, stabilisce al punto VIII che **per i primi tre anni di esercizio è nominato il dott. Benassi Mauro Giovanni,** iscritto nell'apposito registro come organo di controllo. Il sindaco unico nel corso dell'esercizio ha svolto anche le attività di monitoraggio dell'osservanza delle finalità sociali dell'impresa sociale come previsto all'art. 10 comma 3 del D.Lgs. 112/17 e dal vigente statuto sociale.

In particolare, sono state oggetto di monitoraggio:

- l'esercizio in via principale da parte dell'impresa di attività di interesse generale (art. 2 c.1);
- l'assenza di scopo di lucro (art. 3);
- la struttura proprietaria e disciplina dei gruppi (art. 4);
- il coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati (art. 11);
- il lavoro nell'impresa sociale e la sua remunerazione (art. 13).

Le attività di verifica e monitoraggio si sono svolte attraverso:

- la partecipazione alle riunioni degli organi societari;
- l'esame e la verifica della documentazione contabile, amministrativa e contrattuale acquisita nel corso delle periodiche verifiche svolte presso la sede sociale;
- colloqui con l'organo amministrativo;
- colloqui con i responsabili operativi.

Dall'esito delle attività di verifica e monitoraggio non sono emersi rilievi o irregolarità da segnalare all'Assemblea dei Soci.

Bilancio sociale 2023

predisposto ai sensi dell'art. 14 del decreto legislativo n. 117/2017

ACTA

Evolviamo la complessità in armonia

www.actanet.it