Bilancio sociale

2024

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

Indice

1. Premessa ____ *2*

2. Introduzione e riferimenti normativi ____ *5*

Il bilancio sociale oggi ____ **5**

3. Metodologia ____ *9*

3.1. Strumenti metodologici ____ **12**

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**

3.4 Le chiavi di lettura del cambiamento: come osserviamo la trasformazione ____ **25**

4. Informazioni di ACTA ____ *27*

5. Struttura, governo e amministrazione ____ *32*

5.1 Il sistema di governance e di controllo ____ **33**

5.2 La mappatura degli stakeholder ____ **35**

6. I soci attivi e operativi nell'impresa ____ *42*

7. Obiettivi e attività ____ *48*

7.1 Le attività poste in essere ____ **49**

7.2 Risultati, output ed outcome delle attività ____ **57**

7.3 Il contributo dei soci alle attività sociali d'impresa ____ **59**

8. Situazione economico-finanziaria ____ *61*

8.1 Provenienza delle risorse economiche ____ **61**

8.2 Le uscite ____ **63**

8.3 Bilancio patrimoniale ____ **63**

9. Altre informazioni ____ *64*

10. Monitoraggio svolto dall'organo di controllo ____ *65*

La redazione del presente bilancio, anche quest'anno, ha permesso di prendere coscienza e di confrontarci sulla coerenza di principi e criteri presenti nel nostro Statuto e di iniziare a sperimentarne la misurazione. Il Bilancio sociale è un documento che permette di ripercorrere i processi adottati nell'attuare i progetti e le azioni intraprese. È uno sforzo che rivela la sua efficacia anche nella fase di lettura e di confronto tra soci. Rivedere e riflettere sulle cose fatte, sulle relazioni interne ed esterne presenti nei nostri modelli organizzativi e processuali e poterlo fare collettivamente rafforza la consapevolezza sulla necessità di considerare anche nell'agire economico la componente sociale come parte del bilancio complessivo.

Il Bilancio Sociale è un atto collettivo interno che aiuta anche 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 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, referenti di enti del terzo settore 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 collaborazione collettiva, maturato in oltre vent'anni di sperimentazioni condivise, ma anche di gestione e attuazione di processi e interventi legati ad investimenti pubblici che hanno generato, nel tempo, elementi di innovazione e conoscenza applicata. La modalità collaborativa è guidata dall'immaginazione e dalla creatività. Immaginazione intesa sia come stato mentale, sia come elemento fondante l'esistenza umana.

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:

- 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-ideare e 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.

Il 2024 segna per ACTA l'avvio alla scelta del **Cambiamento** inteso come **trasformazione** dei legami, dei significati e delle interazioni che definiscono il nostro agire nella società. In fondo i grandi temi della transizione ecologica e della trasformazione digitale presuppongono azioni di nuovo adattamento e adeguamento rispetto ad abitudini, comportamenti e stili di vita che compromettono una relazione autentica con la Terra, con gli ecosistemi, con i viventi non umani.

Le pagine che seguono iniziano a tracciare l'*Umwelt* di ACTA, termine coniato dal biologo tedesco Jakob von Uexkuell all'inizio del Novecento, che – nel nostro caso - connota la prospettiva della nostra organizzazione, sia in termini di relazioni e regolazioni interne – vedi il Regolamento – sia di connessioni, di interdipendenze tra noi e gli altri, siano essi imprese, istituzioni o altro tipo di organizzazione. Ricostruire la nostra "Ecologia" è un atteggiamento di studio attivo che aiuta a supportare il cambiamento e a promuovere forme di intelligenza come processo attivo e non solo come capacità mentale.

Come scrivevo già lo scorso anno, 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 2025

Il bilancio sociale oggi

Questo è il secondo bilancio sociale redatto da ACTA – Sensi Contemporanei s.r.l. Impresa sociale. Dopo una prima edizione focalizzata sul perimetro normativo e identitario dell'impresa sociale, il bilancio 2024 si configura come strumento più maturo di accountability e posizionamento strategico, in linea con le evoluzioni del contesto europeo e internazionale. Il testo che segue integra fonti normative e statistiche aggiornate al 2024, e riflette l'evoluzione della traiettoria dell'impresa rispetto al primo bilancio sociale pubblicato nel 2024 sull'anno 2023.

Nel panorama contemporaneo, il bilancio sociale non è più solo un documento di rendicontazione: è diventato uno **strumento narrativo**, **strategico** e di **cambiamento** per tutte le organizzazioni dell'economia sociale. Oltre a garantire trasparenza verso l'esterno, supporta una gestione interna più consapevole, permettendo di v**alutare progressivamente i risultati ottenuti e di orientarli** o **riorientarli** rispetto alla missione e ai valori dell'ente.

ACTA – Sensi Contemporanei s.r.l. Impresa sociale redige il bilancio sociale non solo per adempiere a quanto previsto dal D.Lgs. 112/2017 e dal D.M. 4 luglio 2019, ma come scelta deliberata di responsabilità e apertura verso i territori, i partner e le istituzioni.

Oggi più che mai, il bilancio sociale risponde all'esigenza di **raccontare non solo cosa si fa**, **ma anche perché**, **con chi** e **con quali effetti**. Per un'impresa come ACTA - Sensi Contemporanei – che opera trasversalmente tra cultura, innovazione sociale, governance pubblica, partecipazione civica e sostenibilità territoriale – il bilancio sociale rappresenta uno spazio in cui visione strategica, pratiche quotidiane e valutazione d'impatto dialogano per rafforzarsi reciprocamente.

In coerenza con questa evoluzione, anche il **quadro italiano del Terzo Settore ha rafforzato il proprio impianto normativo**: con la Legge delega 106/2016 e i successivi D.Lgs. 117/2017 (Codice del Terzo Settore) e D.Lgs. 112/2017 (impresa sociale), si è definito in modo organico **l'obbligo di rendicontazione sociale per una vasta gamma di enti**, tra cui le imprese sociali iscritte al RUNTS.

A partire dal **2019**, le **Linee guida ministeriali** hanno ulteriormente dettagliato contenuti, criteri e destinatari del bilancio sociale. Nel 2024 si registrano ulteriori passi in avanti. Dopo una fase preparatoria nel corso del 2024, il **DL 84/2025** – nel quadro della semplificazione fiscale – ha fissato l'entrata in vigore, dal 1° gennaio 2026, delle **misure fiscali del Codice del Terzo Settore**, superando la fase transitoria legata all'autorizzazione europea. Contestualmente, il Ministero del Lavoro ha annunciato un **aggiornamento della piattaforma RUNTS**, con una procedura semplificata per il deposito dei bilanci sociali.

Ma è nel **contesto europeo e internazionale che il bilancio sociale trova una cornice strategica più ampia e coerente**. Il **Social Economy Action Plan** (SEAP), adottato dalla Commissione Europea nel **2021**, propone oltre 60 misure concrete da attuare entro il 2030 per mobilitare appieno il potenziale trasformativo dell'economia sociale. Il Piano evidenzia la necessità per gli attori del settore di dotarsi di strumenti di misurazione dell'impatto, trasparenza e comunicazione del valore creato, valorizzando la dimensione partecipativa e il ruolo delle imprese sociali nella costruzione di modelli economici più inclusivi.

Questo orientamento è stato ulteriormente consolidato con la **Raccomandazione del Consiglio dell'UE del 27 novembre 2023**, che invita gli Stati membri a sviluppare condizioni quadro favorevoli per l'economia sociale, anche attraverso strumenti che facilitino la valutazione dell'impatto sociale, la rendicontazione e l'accesso ai finanziamenti.

Tra le azioni previste dal SEAP si segnalano il potenziamento dei **portali informativi**, la **creazione di centri di competenza nazionali** e, nel 2025, l'avvio della **revisione intermedia del Piano** (mid-term review). Quest'ultima, promossa dalla Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione, mira a valutare i risultati raggiunti e a definire le priorità per il periodo 2026–2030, coinvolgendo autorità pubbliche, stakeholder e attori dell'economia sociale a livello locale, nazionale ed europeo.

A ulteriore conferma della rilevanza attribuita al settore, la Commissione ha istituito la **EU Social Economy Gateway, una delle 10 azioni chiave del SEAP**, che offre uno sportello unico digitale per l'accesso a risorse, strumenti finanziari, policy europee, buone pratiche e opportunità di partecipazione.

Parallelamente, è stato avviato nel **2025** anche il processo di definizione del nuovo **Piano d'Azione per l'attuazione del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali**, con l'obiettivo di rafforzare le misure per il raggiungimento degli obiettivi UE 2030 in materia di occupazione, formazione, equità e inclusione. Questo nuovo piano è strettamente interconnesso con il SEAP, e **valorizza il ruolo dell'economia sociale nella costruzione di un'Europa più giusta e coesa**.

Infine, nel quadro della **rinnovata attenzione europea per l'economia sociale come leva per la transizione sostenibile**, ACTA – Sensi Contemporanei riconosce come rilevanti anche le **recenti iniziative della Commissione nel contesto degli Eurocluster sociali:** reti transnazionali che promuovono innovazione sociale e territoriale, resilienza delle filiere corte e nuovi modelli di sviluppo locale. Tali iniziative rientrano nella più ampia strategia europea per l'ecosistema della *Proximity and Social Economy* e rafforzano la coerenza dell'azione di ACTA - Sensi Contemporanei con le direttrici del Single Market Programme e del SEAP 2021–2030.

Anche a **livello internazionale si rafforza** progressivamente il **riconoscimento del ruolo dell'economia sociale come leva di innovazione economica, coesione territoriale e sostenibilità**. L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (**OCSE**) ha adottato nel **2021 la Raccomandazione sull'economia sociale e solidale e l'innovazione sociale**, che invita i governi a creare ecosistemi favorevoli, sostenere la misurazione dell'impatto sociale e promuovere la diffusione di buone pratiche. A questa ha fatto seguito, nel **2023**, la **Guida OCSE per la misurazione dell'impatto sociale**, accompagnata da strumenti metodologici utili a rafforzare la capacità delle organizzazioni dell'economia sociale di valutare e comunicare i propri effetti trasformativi.

Parallelamente, le **Nazioni Unite** hanno approvato nel **2023** la **prima Risoluzione dell'Assemblea Generale sull'economia sociale e solidale,** riconoscendo ufficialmente il **contributo del settore al raggiungimento degli** Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (**SDG**) dell'Agenda **2030**. L'Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (**UNTFSSE**) coordina a livello globale l'azione delle agenzie ONU su questi temi, promuovendo approcci condivisi e politiche di rafforzamento istituzionale.

In questo scenario internazionale, si afferma sempre più l'esigenza di strumenti di rendicontazione che vadano oltre l'obbligo formale, assumendo una funzione strategica e trasformativa. Il bilancio sociale risponde a questa esigenza quando si radica in una visione ampia di **responsabilità sociale d'impresa e d'organizzazione**, come quella promossa dalla ISO 26000: una guida riconosciuta a livello globale che orienta gli enti verso pratiche trasparenti, inclusive e coerenti con i valori sociali e ambientali. L'allineamento a standard come quelli definiti da OCSE, ONU e ISO non solo rafforza la credibilità della rendicontazione, ma amplia la capacità degli attori dell'economia sociale di dialogare con i livelli multilaterali, accedere a strumenti internazionali e contribuire alla costruzione di economie più giuste e resilienti.

A conferma dell'importanza crescente riconosciuta all'economia sociale nei contesti europei e internazionali, emergono **dati significativi** che ne **evidenziano l'impatto economico e occupazionale**: a **livello europeo**, l'economia sociale coinvolge oltre 11,5 milioni di occupati (6,3% della forza lavoro UE) e genera un fatturato di circa 913 miliardi di euro nel 2021, con leve fondamentali come il volontariato e la cooperazione.

In Italia, secondo l'Atlante Nazionale dell'Economia Sociale (AICCON, 2024), nel 2022 il settore conta 398.612 organizzazioni formalmente riconducibili all'economia sociale, in linea con i criteri armonizzati Eurostat. Stime precedenti e più ampie (2019–2021) indicavano circa

450.000 organizzazioni, includendo anche soggetti non formalmente classificati ma operanti con finalità sociali. Il valore aggiunto complessivo è stimato in oltre 51 miliardi di euro, con 1,9 milioni di occupati, confermando – anche dopo la pandemia – la tenuta strutturale del comparto e la sua crescente rilevanza nell'economia nazionale.

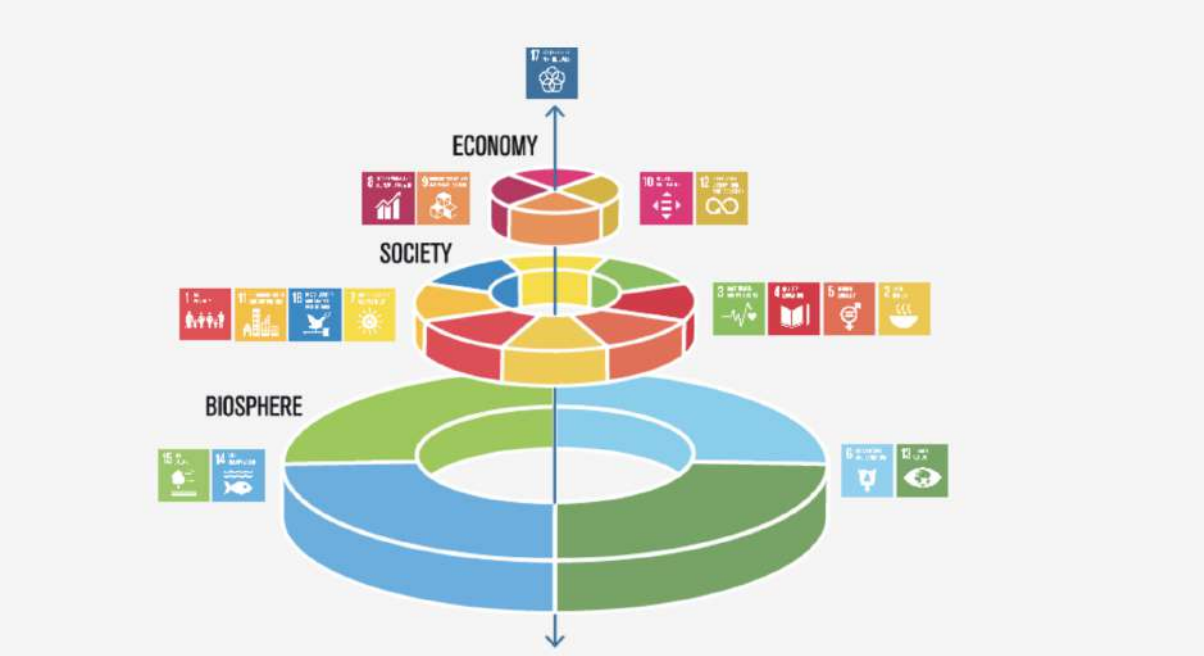
Queste dinamiche confermano che ACTA-Sensi Contemporanei opera all'interno di un ecosistema sociale in crescita, dove la misurazione dell'impatto – attraverso strumenti quali il bilancio sociale – non è solo un obbligo normativo, ma una leva strategica per rafforzare la competitività, l'impatto e la capacità di dialogo a livello europeo.

Il tema del **cambiamento** è al centro del Bilancio Sociale 2024 di ACTA – non solo come risposta a trasformazioni esterne a cui stiamo assistendo, ma come scelta consapevole e sistemica che riguarda le **relazioni, le visioni e le modalità operative** della nostra impresa sociale. In questa prospettiva, il cambiamento non è inteso come semplice crescita o espansione, misurabili in termini quantitativi, ma come **trasformazione** dei legami, dei significati e delle interazioni che definiscono il nostro agire nella società. Abbiamo scelto il cambiamento come chiave di lettura del nostro anno di attività perché viviamo un'epoca che ci impone di ripensare radicalmente le strutture, i modelli e le pratiche con cui interpretiamo e costruiamo il nostro ruolo nei territori. Cambiamento è la parola che attraversa le grandi agende politiche e sociali globali: transizione (ecologica) e trasformazione (digitale) non sono slogan, ma rappresentano la volontà – e l'urgenza – di spostare il baricentro delle priorità collettive, delle risorse, e della visione di futuro. Non a caso si parla di "transizione" e "trasformazione": termini che rimandano a processi lunghi, complessi, interdipendenti, nei quali il cambiamento non è mai lineare, ma frutto di adattamenti, apprendimento, sperimentazione e rinegoziazione. Nel nostro lavoro quotidiano, che si sostanzia nell'accompagnamento ai territori, ai soggetti culturali, sociali ed economici, il cambiamento è ciò che cerchiamo di generare, ma anche ciò che impariamo ad ascoltare e ad assecondare, leggendo i contesti con strumenti capaci di cogliere la complessità. Questo implica una diversa idea di **impatto**, che non si esaurisce nel misurare output o risultati immediati, ma riguarda la capacità di attivare processi trasformativi, generativi, e durevoli, che modificano in profondità i modi di pensarsi, di agire e di relazionarsi.

Come riconoscere, esprimere, fare emergere e quindi poi, magari, anche misurare, un cambiamento tanto auspicato quanto, spesso, invisibile? Come dare forma, nell'ambito delle attività di un'impresa, e quindi poi come raccontare un cambiamento che genera e produce effetti non solo di per sè, rispetto al singolo progetto o processo, ma nell'ambito

di ecosistemi, o di ecosistemi territoriali, se li leggiamo alla luce della nostra attività d'impresa? Fritjof Capra, che da anni contribuisce a riformulare la nostra comprensione della vita e dell'organizzazione sociale in chiave sistemica, nella sua più recente elaborazione, condivisa con Pier Luigi Luisi nel volume "*Vita e Natura: Una visione sistemica"* (*The Systems View of Life*, 2014), identifica quattro dimensioni fondamentali e interconnesse della vita: la **dimensione biologica, cognitiva, sociale ed ecologica.** Secondo questa concezione, non è possibile comprendere – né tanto meno trasformare – un sistema se non nel contesto delle relazioni che lo attraversano, lo nutrono e lo influenzano. I quattro principi fondamentali della vita ci invitano a superare approcci settoriali o lineari, per abbracciare una logica reticolare, in cui ogni parte è in relazione dinamica con l'insieme e ogni sistema è più del sistema stesso o delle singole componenti: "*le proprietà sistemiche derivano dai processi e dalle relazioni in cui queste molecole sono coinvolte e sono proprietà del tutto, che nessuna delle sue parti possiede*". In questa prospettiva, il cambiamento non è solo un passaggio da uno stato a un altro, una rilevazione sul singolo aspetto, ma un processo continuo di co-evoluzione tra sistemi, che richiede ascolto, adattamento, cura e consapevolezza. Applicare questa visione al nostro lavoro ci spinge a guardare alle nostre attività non come singole iniziative, ma come **snodi di un ecosistema sociale** in trasformazione, dove ogni progetto, ogni collaborazione e ogni scelta organizzativa produce connessioni, influenza comportamenti, apre possibilità. Il cambiamento che vogliamo misurare non è un risultato isolato, ma un **processo sistemico**, che si manifesta nei modi in cui le persone si relazionano tra loro, negli spazi che generano senso di appartenenza, nei territori che si riconoscono attori del proprio sviluppo. D'altronde, questo approccio diventa sempre più chiaro nelle politiche e nelle linee d'indirizzo in Europa e nel mondo **per lo sviluppo sostenibile**. Un esempio chiaro è offerto dallo **Stockholm Resilience Centre**, che propone una rappresentazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) non come un insieme di obiettivi autonomi e disgiunti – come spesso suggerito dalla loro rappresentazione a quadratini – ma come un sistema stratificato e interdipendente, espresso nella celebre metafora della "torta nuziale" (wedding cake model)[1].

[1] https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-the-sdgs-wedding-cake.html



Credit: Azote for Stockholm Resilience Centre, Stockholm University CC BY-ND 3.0

L'invito di questo modello è leggere l'impatto in chiave integrata, considerando le condizioni ambientali, le dinamiche sociali e le scelte economiche non come ambiti separati, ma come livelli interconnessi di un unico processo di trasformazione. Tale visione è coerente con le **principali politiche europee e internazionali**[2] che guidano il nostro lavoro. A partire dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, che già nel 2015 ha tracciato un quadro universale, inclusivo e integrato per lo sviluppo sostenibile, riconoscendo le interconnessioni tra ambiente, diritti sociali ed economia. Anche l'Unione Europea ha rilanciato con forza questo approccio attraverso documenti come "Verso un'Europa sostenibile entro il 2030", che promuove una transizione giusta e sistemica verso modelli più resilienti, e il Piano d'Azione per i Diritti Umani e la Democrazia 2020–2024, che collega la sostenibilità alla tutela delle libertà fondamentali e alla giustizia globale. A livello di governance e accountability, non possiamo che tenere fermi gli strumenti internazionali come la Guida dell'OCSE sul Dovere di Diligenza per la Condotta di Impresa Responsabile (2018), la nuova Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), e i criteri ESG, che richiedono di misurare e comunicare l'impatto non solo economico, ma anche sociale e ambientale[3].

Il quadro concettuale e normativo fin qui delineato rappresenta la base attraverso cui scegliamo di leggere e affrontare il cambiamento: non solo per comprenderlo nei suoi significati sistemici, ma anche per assumerlo come dimensione strutturale del nostro agire, e quindi per poterlo gestire nei processi, monitorare nel tempo e misurare in modo

[2] 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

[3] Vanno ricordati inoltre, tra gli standard di rendicontazione su cui poggia la metodologia di ACTA, la Global Reporting Initiative (GRI), il Global Compact delle Nazioni Unite (UNGC), la Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

consapevole. Oltre alle politiche di riferimento, nella sezione successiva approfondiamo gli strumenti metodologici che adottiamo e come questi affrontano il tema del cambiamento in ambito sociale, evidenziando gli elementi che riteniamo cruciali per valutare trasformazioni autentiche. Questo passaggio ci consente di leggere con maggiore chiarezza la parte seguente del bilancio, dedicata agli **ambiti di cambiamento che abbiamo effettivamente osservato e misurato nel corso del 2024**.

3.1. Strumenti metodologici

Oltre a queste indicazioni più specifiche relative alle imprese sociali, il Bilancio Sociale di ACTA 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. Il documento rappresenta una guida operativa alla trasformazione del sistema economico europeo in chiave sostenibile, evidenziando la necessità di un approccio integrato, non lineare, fondato su interconnessioni tra ambienti, economie e società. Il rapporto propone una vera e propria visione ecosistemica del cambiamento, articolata in tre pilastri, dieci condizioni sistemiche, trenta orientamenti politici, e una serie di ecosistemi economici che guidano la riprogettazione dei settori produttivi europei nel contesto della doppia transizione ecologica e digitale. L'assunto centrale è che nessuna trasformazione sarà possibile senza una lettura integrata e relazionale delle politiche, capace di superare compartimenti settoriali e competizioni tra ambiti d'intervento. I dieci principi sono considerati ugualmente prioritari e mutuamente rinforzanti, in una logica sistemica coerente con la nostra interpretazione della sostenibilità. Particolarmente significativo per il nostro lavoro è il primo principio identificato dal Compass: "*Redefining Prosperity: Embracing Social Fairness for Real Prosperity*". Questo orientamento invita a ridefinire l'idea stessa di prosperità, ponendo al centro la giustizia sociale, l'equità redistributiva e l'accessibilità universale ai servizi essenziali. Tra le raccomandazioni principali: garantire livelli minimi di reddito e servizi universali per tutti; costruire meccanismi per l'accettazione sociale della transizione (formazione, riqualificazione, accesso al credito e al welfare); supportare in modo mirato i gruppi a basso e medio reddito, per evitare nuove disuguaglianze nella transizione. Questo approccio sistemico ci offre una chiave operativa per leggere e guidare il cambiamento: non solo nei contenuti progettuali, ma nelle scelte di governance, nella gestione delle risorse e nella costruzione delle nostre reti.

→ ***Ambito di riferimento nel Bilancio Sociale: Capacità generativa: attivare nuovi processi.*** *Il System Change Compass offre un modello trasformativo fondato sull'interconnessione tra politiche, settori e attori, e per questo risulta particolarmente utile per leggere la nostra capacità generativa: ci aiuta a riconoscere i progetti che non si*

esauriscono in sé stessi, ma che aprono nuovi percorsi, abilitano visioni future e attivano processi evolutivi dentro e fuori l'organizzazione (vedere par. 3.4 e successivi).

- Il Rapporto "**The economics of biodiversity. The Dasgupta Review**", commissionato dal Governo britannico e curato da Sir Partha Dasgupta, professore emerito di Economia a Cambridge. Il documento offre un'analisi potente e aggiornata sullo squilibrio tra sistemi economici e natura, sottolineando come la perdita di biodiversità stia erodendo non solo gli ecosistemi, ma anche la produttività, la resilienza e la stabilità delle nostre economie e società. Il cuore del Rapporto è una chiara affermazione: la natura è il nostro capitale più prezioso. Tuttavia, l'umanità ha gestito questo "portafoglio" naturale in modo insostenibile, chiedendo troppo e restituendo troppo poco, superando costantemente la capacità rigenerativa dei sistemi viventi. Secondo Dasgupta, questa gestione sbilanciata mina la sicurezza alimentare, la salute pubblica, la qualità della vita e l'equità tra le generazioni – aspetti fondamentali del benessere umano. Il cambiamento richiesto è quindi di tipo trasformativo, non solo ambientale ma istituzionale e culturale, articolato su tre direttrici principali: Ridurre la domanda di natura entro i limiti della sua capacità rigenerativa; Incrementare l'offerta di capitale naturale, attraverso il ripristino e la protezione degli ecosistemi, Riformare le metriche e le istituzioni, includendo il capitale naturale nei sistemi contabili nazionali e orientando la finanza e l'educazione a lungo termine verso una logica di sostenibilità. Questa visione è fortemente coerente con l'approccio ecosistemico che ispira anche il nostro lavoro: un'economia sostenibile può esistere solo se si riconosce la dipendenza strutturale dalle risorse naturali e se si integra tale consapevolezza nelle decisioni politiche, educative e finanziarie. Il cambiamento di paradigma proposto non riguarda solo i dati o le tecniche, ma il modo in cui concepiamo il valore, la ricchezza e la responsabilità collettiva.

→ ***Ambito di riferimento nel Bilancio Sociale: Competenze attivate e distribuite.*** *Il Rapporto Dasgupta, con il suo invito a riformare le istituzioni educative, i sistemi contabili e le metriche di sviluppo, rafforza il nostro impegno nel costruire e diffondere competenze sistemiche: quelle che rendono possibile leggere la natura come capitale, comprendere le interdipendenze tra ecosistemi e società, e orientare il lavoro quotidiano verso criteri di apprendimento collettivo e responsabilità ambientale.*

- 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, rappresenta uno dei più avanzati tentativi di modellazione sistemica del futuro, basato su scenari simulati e scientificamente verificati, che descrivono le politiche più efficaci per generare benessere diffuso nel rispetto dei limiti planetari. Il cuore del volume è una proposta concreta fondata su cinque grandi trasformazioni sistemiche, da realizzare nel tempo di una generazione, per rendere possibile una prosperità

condivisa, inclusiva e sostenibile. In questa visione, il cambiamento non è solo ambientale o tecnologico, ma profondamente sociale e culturale. Una delle intuizioni centrali degli autori – perfettamente in linea con il nostro operato – è che l'impatto sociale non rappresenta un effetto collaterale della transizione, bensì un criterio guida per la sua efficacia e legittimità. Le trasformazioni necessarie non possono prescindere dall'equità, dall'accesso ai diritti, dal benessere relazionale, dalla giustizia intergenerazionale. Questo significa ripensare le politiche e i modelli organizzativi mettendo al centro le persone, i territori e le loro capacità di resilienza.

→ ***Ambito di riferimento nel Bilancio Sociale: Sistema di relazioni e qualità delle connessioni.*** *Il volume "Una Terra per tutti" evidenzia come l'impatto sociale debba diventare un principio guida delle trasformazioni, e non un effetto collaterale. In questa logica, la qualità delle relazioni che costruiamo – con i territori, con le comunità, con i partner di progetto – diventa centrale: è proprio in queste relazioni che si misura la nostra capacità di creare valore condiviso e reti generative che rafforzano il nostro impatto sociale.*

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© 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© 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. Nel solco di questa

impostazione, nel 2023 è stato formalmente avviato un gruppo di lavoro dedicato alla ricostruzione e alla documentazione della storia di ACTA, con particolare attenzione alla coerenza del metodo delle 3P©, sviluppato nel corso degli anni. Durante il 2024 sono stati resi pubblici i primi contenuti di questo lavoro, pubblicati sul sito dell'impresa sociale e consultabili al seguente link: https://www.actanet.it/storia-di-acta/

Si tratta di un percorso tuttora in corso, che proseguirà anche nel 2025 con l'obiettivo di restituire la memoria metodologica e progettuale dell'organizzazione in chiave accessibile, dinamica e infografica. I risultati saranno articolati in due grandi blocchi temporali: una prima sezione, pubblicata nel 2024, dedicata alle attività dell'associazione dal 1993 al 2002; una seconda sezione, prevista per il 2025, che approfondirà "la storia dietro la storia", ovvero i vent'anni successivi, dal 2003 al 2023, segnati dalla sperimentazione all'interno di Eutalia (in-house del Ministero dell'Economia), nell'ambito del progetto nazionale "Sensi Contemporanei", realizzato in collaborazione con il Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione, poi Agenzia per la Coesione Territoriale.

Questo lavoro rappresenta per ACTA non solo un esercizio di memoria, ma anche un'opportunità per rendere leggibile e trasmissibile il patrimonio di conoscenze, approcci e risultati accumulato in trent'anni di azione, e per costruire una base solida da cui misurare e orientare i cambiamenti futuri. Fin dal 1998, ACTA ha sviluppato e sperimentato modelli di **progettazione territoriale integrata**, accompagnando diversi contesti locali con un approccio centrato sull'apprendimento nel fare e sulla condivisione delle fasi progettuali, dall'ideazione all'attuazione. Questa visione ha messo in discussione la tradizionale logica della consulenza e dell'assistenza tecnica, sostituendola con un modello collaborativo e generativo fondato sulla co-progettazione con gli attori locali. Tale approccio ha trovato una prima formalizzazione attraverso il lungo lavoro condotto dai soci ACTA all'interno del programma nazionale "Sensi Contemporanei", in cui l'organizzazione ha sperimentato sul campo politiche place-based, sensibili alle specificità dei territori e alle relazioni tra persone e luoghi. Questo metodo, in linea con i principi espressi nel documento europeo *"Do Not Harm Cohesion![4]"*, si basa su una governance che supera la dicotomia tra centralizzazione e decentralizzazione, integrando conoscenze locali e visioni globali in un'ottica sistemica e trasformativa. Nel tempo, ACTA ha formalizzato questo approccio in un proprio modello operativo, che associa la filiera *"risorse – interventi – effetti – impatti"* a tre livelli di efficienza: operativa, strategica e sistemica. Nel 2024, diversi progetti realizzati in ambito locale riflettono questa impostazione, con esiti concreti sia sul piano sociale che su quello economico. La capacità di mobilitare risorse, costruire alleanze e attivare processi adattivi costituisce oggi un tratto distintivo dell'agire di ACTA, che valuta l'efficacia non solo attraverso output quantitativi, ma sulla base del valore trasformativo e generativo dei percorsi attivati.

[4] https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2023/747892/EPRS_ATA(2023)747892_EN.pdf

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 - 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© di ACTA	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 - 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© 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)

- **Verde**: indicatore attivo, già misurato o in fase di monitoraggio regolare.
- **Giallo**: indicatore potenzialmente attivabile, da approfondire in relazione alla futura compilazione dello strumento Excel di misurazione.
- **Rosso**: indicatore probabilmente non rilevante o non prioritario, da valutare nel medio termine.

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"): il 46% delle risorse (contributi, affidamenti di servizi) entrate in ACTA nel 2024 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**[5]. 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[6], 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 quindi una responsabilità nel momento in cui viene attivato un progetto - sono mappati e

[5] 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.

[6] 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.

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 del contributo economico, 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** complessive (progettuali e non) 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 concentrino principalmente sulle iniziative e sui progetti	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 aspetti delle operazioni ambientali.	- 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

	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).		
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

La tabella 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 secondo anno d'attività d'impresa, mentre in altri casi si è deciso di operare in **modo graduale e incrementale** nei

prossimi anni, anche alla luce dell'evoluzione societaria. Per facilitare la lettura, gli indicatori sono stati associati a un codice colore che ne rappresenta lo stato attuale e permettono, inoltre, di visualizzare **il livello di maturazione** dei nostri strumenti valutativi e orienta le scelte strategiche per i prossimi cicli di rendicontazione:

- **Verde**: indicatore attivo, già misurato o in fase di monitoraggio regolare.
- **Giallo**: indicatore potenzialmente attivabile, da approfondire in relazione alla futura compilazione dello strumento Excel di misurazione.

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© π , 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*[7]" (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*".

3.4 Le chiavi di lettura del cambiamento: come osserviamo la trasformazione

Nel nostro percorso di misurazione dell'impatto sociale, il cambiamento non viene letto come un semplice "prima e dopo", ma come un **processo sistemico** che attraversa e collega diversi livelli: relazioni, competenze, capacità generativa. Sulla base del quadro ecosistemico e normativo delineato finora, abbiamo individuato **tre ambiti principali di osservazione del cambiamento**, che guidano la lettura del presente bilancio e su cui abbiamo costruito i nostri strumenti valutativi.

1. Sistema di relazioni e qualità delle connessioni

Ogni sistema vivente è definito non tanto dalla somma degli elementi, quanto dalla **qualità delle relazioni** che intercorrono tra di essi. Seguendo questa logica, anche il nostro impatto si misura nella capacità di attivare **relazioni significative, continuative e generative** tra attori diversi: pubblici, privati, del terzo settore, cittadini. Gli stakeholder non sono semplici beneficiari o destinatari, ma **parti di un sistema collaborativo**, con cui co-progettiamo, apprendiamo, mettiamo in circolo risorse e saperi.

Questa dimensione si concretizza nella **sezione** del bilancio, dedicata all'**analisi degli stakeholder**: chi sono, che ruolo hanno avuto, che tipo di collaborazione si è attivata, e con

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

quali risultati. Qui osserviamo il cambiamento in termini di **densità, qualità e continuità** delle relazioni.

2. Competenze attivate e distribuite

Il secondo ambito di osservazione riguarda la **crescita cognitiva e professionale**, sia **interna all'organizzazione** (team, soci, collaboratori), sia **verso l'esterno**, nei territori e nelle comunità con cui lavoriamo. I sistemi viventi apprendono, e che **la trasformazione passa dalla capacità di sviluppare e distribuire competenze**: culturali, tecniche, relazionali, operative.

Nel nostro caso, ciò si osserva nei **tantissimi ambiti tematici e progettuali** attraversati nel 2024: educazione, partecipazione, cultura, sostenibilità, innovazione sociale, rigenerazione. Questa ricchezza è descritta nella **seconda sezione** del bilancio, dove si analizzano le attività svolte e le aree di intervento.

3. Capacità generativa: attivare nuovi processi

Infine, la terza dimensione è quella della **capacità generativa**, ossia la possibilità che un progetto o un'azione ne attivi altri, alimentando una **spirale virtuosa di trasformazione**. Questo è forse uno degli elementi più visibili della **sostenibilità sistemica**: quando un'azione non si esaurisce nel suo ciclo operativo, ma **genera relazioni nuove, attiva reti, apre visioni** che si trasformano in nuovi percorsi.

Questa chiave di lettura trova spazio nella **sezione** del bilancio, dove vengono analizzati **i progetti attivati dai soci**, con attenzione alle **forme di iniziativa autonoma**, alla **diversificazione delle tipologie di azione**, e alla **nascita di nuove progettualità** a partire da esperienze condivise.

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 operazioni intracomunitarie)
Natura giuridica:	Società a responsabilità limitata
Sede legale:	Via Alessandro Tadino 52, 20124 Milano
Sede operativa:	Via Provinciale, 291- 13835 Valdilana (BI)
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: 74.10.1 attività di design di moda e design industriale, 79.90.19 altri servizi di prenotazione e altre attività di assistenza turistica non svolte dalle agenzie di viaggio ncq, 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.

In data 19 febbraio 2024, l'Assemblea dei soci di ACTA delibera l'apertura della sede operativa in Piemonte, al fine di ampliare le possibilità di intervento della Società in un territorio molto attivo sul Terzo Settore, in cui ACTA sta già portando avanti diverse attività tra cui il progetto "Bioartlab" sostenuto dalla Fondazione Compagnia di San Paolo, dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Torino e dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella. L'apertura della sede operativa presso il Valdilana Hub, ubicato in Frazione Ponzone e affidato in gestione ad Atelier Laboratorio delle Buone idee APS, è altresì funzionale alle attività esplorative che alcuni soci stanno portando avanti con diversi soggetti dell'ambito pubblico e privato.

Immagine nr.2: Settori di intervento di ACTA

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 ben-essere (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, attiva nel campo del turismo sostenibile, che nel 2023 ha celebrato i suoi 30 anni di attività. ECOTRANS è una rete europea di esperti e organizzazioni attive nei settori del turismo, dell'ambiente e dello sviluppo territoriale, nata con l'obiettivo di promuovere pratiche, strategie e principi condivisi per lo sviluppo sostenibile del turismo in Europa. Avviata nel 1988 come iniziativa collettiva durante la conferenza "Tourism and Environment in Europe", ECOTRANS è stata formalmente fondata nel 1993, con ACTA tra i membri fondatori, a testimonianza dell'impegno pionieristico dell'organizzazione italiana nei processi di transizione ecologica applicati al turismo. Il nome ECOTRANS sintetizza due principi fondamentali: ECO, come connessione tra ecologia ed economia; TRANS, a indicare il trasferimento e la condivisione di conoscenze

per promuovere maggiore trasparenza e consapevolezza. Oggi ECOTRANS opera come organizzazione senza scopo di lucro, registrata a Saarbrücken (Germania), ed è punto di riferimento per la promozione di pratiche sostenibili nel turismo, con membri attivi in numerosi Paesi europei e in altre aree del mondo, in ambito pubblico e privato, nella consulenza, nella pianificazione e nelle politiche territoriali. Ecotrans gestisce il portale Tourism2030, riconosciuto come Partnership delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile, a supporto degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile 2030, ed è membro fondatore del Global Sustainable Tourism Council (GSTC). Fin dal 2004, ECOTRANS ha sviluppato e gestito il portale DestiNet per il turismo sostenibile e responsabile, evoluto poi nell'attuale piattaforma Tourism2030, con una base di conoscenze articolata in 10 aree tematiche e servizi dedicati a enti di certificazione e destinazioni turistiche. L'Amministratore Unico di ACTA, Lorenzo Canova, è oggi membro del Board di Ecotrans. Antonio Pezzano è membro dell'Oversight Commitee di Ecotrans, l'organismo tecnico-supervisore che garantisce l'integrità, l'affidabilità e la trasparenza delle certificazioni e delle informazioni di sostenibilità presenti nella rete ECOTRANS. Elena Viani fa parte del gruppo di lavoro che si occupa dello sviluppo tecnologico dei prodotti e servizi sostenibili per il settore del turismo (es. Going Green Ecosystem).

Dal 2022 ACTA è tra i soci fondatori della Rete di Imprese Società Benefit **Si parte dal Bosco**, che riunisce undici realtà che perseguono l'obiettivo di mettere al centro del proprio operato il bene comune bosco e contribuire alla lotta al cambiamento climatico. Nel 2023 ACTA ha curato l'ideazione e la redazione del progetto Accordo di filiera "Si parte dal castagno" presentato al Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste (MASAF) nel giugno 2023 ed entrato in graduatoria. Dopo aver contribuito attivamente fino a dicembre 2024, ACTA ha ritenuto conclusa la propria partecipazione alla Rete, alla luce della distanza emersa rispetto ad alcune scelte metodologiche maturate al suo interno, pur continuando ad apprezzarne lo spirito fondativo e le finalità generali.

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.

Nel corso del 2023, ACTA ha avviato un percorso di formalizzazione degli strumenti di gestione, governance e amministrazione dell'impresa sociale. Questo lavoro si è tradotto nella redazione delle prime bozze di regolamenti e orientamenti operativi, presentati e discussi con i soci nel corso dell'anno. Durante il **2024**, questo percorso si è ulteriormente consolidato: gli elementi strutturali del **Regolamento dell'impresa** sono stati approfonditi, sistematizzati e formalizzati attraverso un processo condiviso, articolato in tre fasi:

- **un gruppo di lavoro dedicato** ha definito l'approccio metodologico e ricostruito le logiche organizzative sottostanti;
- **tre sessioni plenarie di lavoro** con i soci hanno permesso il confronto aperto sui contenuti e l'affinamento delle proposte;
- il **documento è stato approvato nell'Assemblea di chiusura dell'anno 2024**, pronto per la strutturazione e revisione definitiva e l'adozione formale nel 2025.

Il Regolamento rappresenta la cornice entro cui si inseriscono una serie di strumenti chiave, ognuno con un ruolo specifico nel garantire **trasparenza, coerenza e qualità** nella gestione delle attività e si è sostanziato nelle seguenti sezioni del documento: a. Principi di base per la costruzione del Regolamento, b. Glossario, c. Struttura dei costi di progetto, d. Modello di business dell'impresa, e. Budget dei costi generali societari, f. Ciclo di vita di una commessa. La conclusione del 2024 ha segnato un passaggio decisivo nella costruzione di un quadro

regolativo solido e condiviso, che nel 2025 vedrà la sua formale approvazione. Questi strumenti non sono solo dispositivi organizzativi: sono espressione concreta del nostro modello valoriale, pensati per rafforzare il legame tra metodo, trasparenza e responsabilità, in linea con la natura cooperativa e sociale di ACTA.

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 **2024** sono state svolte 11 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 6 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 2024 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	11 riunioni svolte nel 2024: 11 gennaio 24 6 febbraio 24 19 febbraio 24 13 marzo 24 15 maggio 24 25 giugno 24 3 luglio 24 6 agosto 24 24 ottobre 24 12 novembre 24 23 dicembre 24	Mediamente partecipano alle riunioni tra gli 8 e i 9 soci, pari al 86%	Bilanci, gestione economico finanziaria, gestione organizzativa, valutazione progetti ed iniziative progettuali, apertura della sede operativa
Gruppi di lavoro	GdL Turismo: mediamente due volte ogni settimana (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) GdL Regolamento interno: mediamente una volta ogni due mesi (online) GdL Gestione patrimoniale: 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 (86%) 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 "*Rapporto annuale del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo (DPS) 2003*" 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 2024 sono 27 gli stakeholder coinvolti in attività con ACTA.

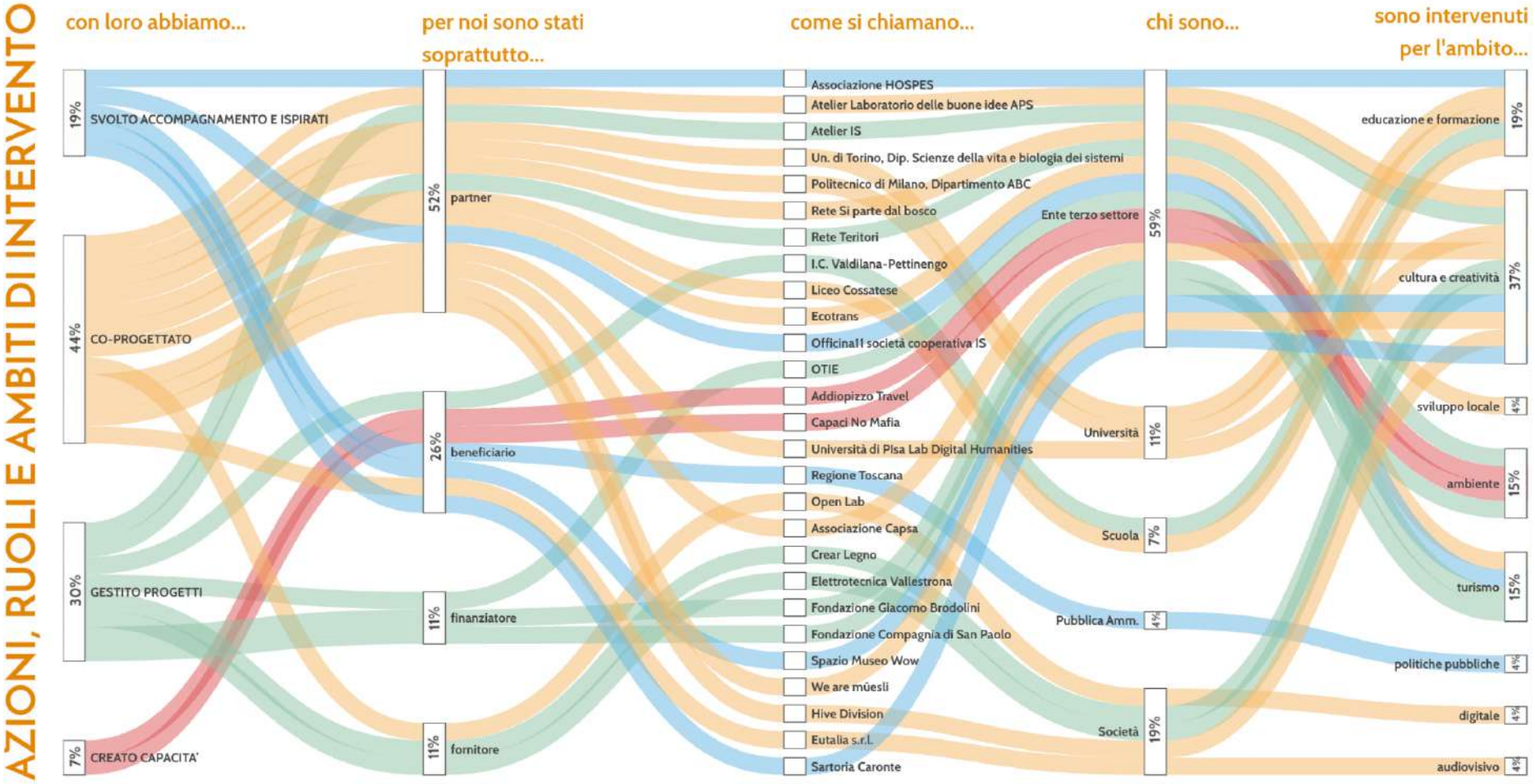
La principale attività svolta da ACTA è relativa alla co-progettazione di interventi (61%), seguita da attività di creazione di capacità, accompagnamento e gestione dei progetti.

Il 52% degli stakeholder sono partner di progetto, il 26% beneficiari (istituzioni scolastiche e Fondazioni) verso i quali sono svolte attività di creazione di capacità e accompagnamento, l'11% finanziatori e l'11% fornitori.

La co-progettazione è svolta in particolare con i partner di progetto (14 stakeholder), che rappresentano il 52% del totale, principalmente enti del terzo settore e centri di ricerca/università e società private.

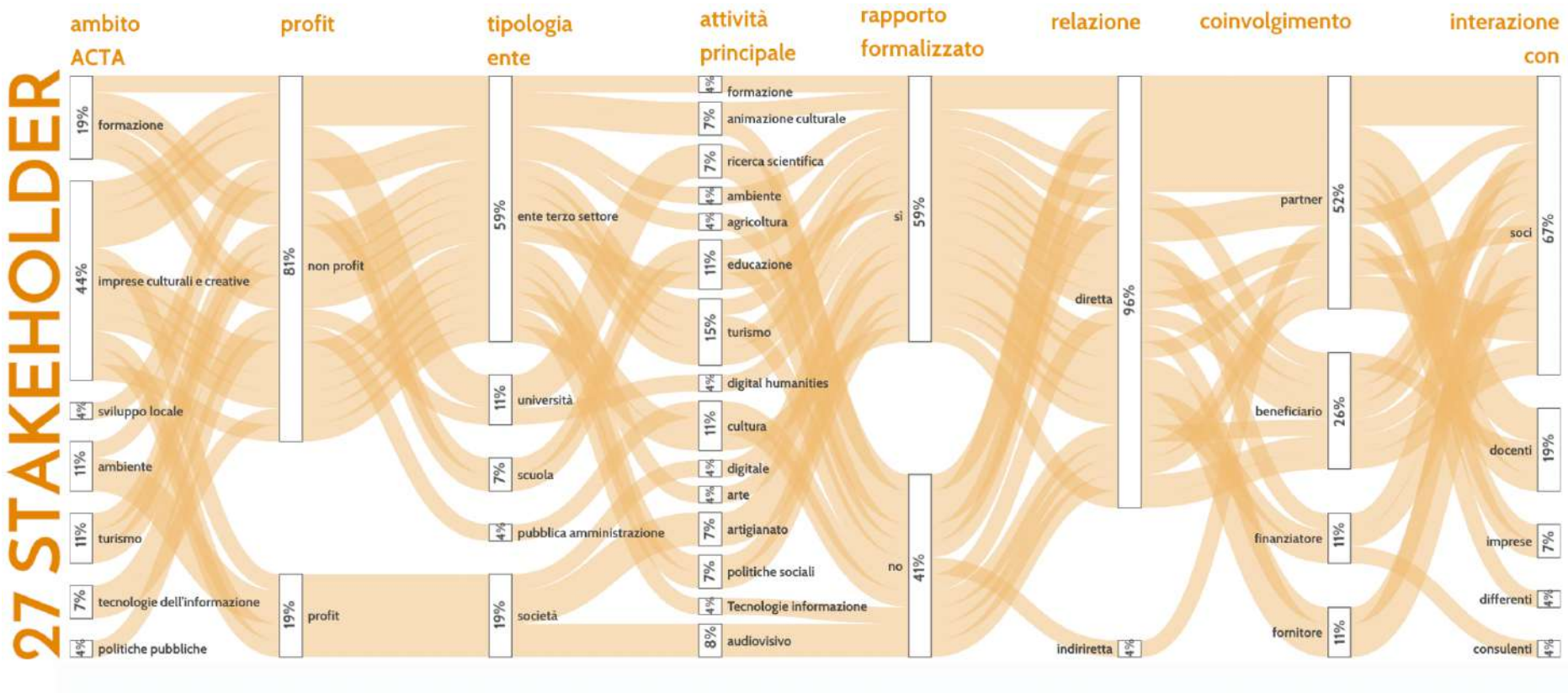
L'attività svolta dagli stakeholder nell'ambito della relazione con l'impresa ha riguardato la cultura e la creatività (37%), l'ambiente (38%), l'educazione e la formazione (19%), il turismo (15%) e ambiente (15%), seguiti dallo sviluppo locale (4%), il digitale (4%), l'audiovisivo (4%) e le politiche pubbliche(4%).

Immagine nr. 3: La natura del coinvolgimento, il ruolo svolto e gli ambiti di intervento dei 27 stakeholder.



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

Immagine nr. 4: Gli stakeholder: tipologia di enti, attività principali, forma e natura del coinvolgimento con ACTA



L'81% degli stakeholder sono realtà non profit (enti del terzo settore, università, istituti scolastici e pubblica amministrazione), che si occupano principalmente di cultura e creatività. Gli stakeholder non profit hanno partecipato con ACTA a progetti nei settori ambientale, della cultura e della creatività, apportando competenze nel campo dell'artigianato, dell'audiovisivo e del digitale.

I rapporti che ACTA ha sviluppato con tutti gli stakeholder, nel 59% dei casi sono formalizzati da accordi e contratti, e nel 96% dei casi si tratta di relazione diretta. ACTA si è relazionata principalmente (67%) con i soci degli enti stakeholder, con docenti (19%) e, in misura minore, con imprese ed altri collaboratori delle società coinvolte.

La relazione che si crea con ogni stakeholder è orientata al raggiungimento di obiettivi istituzionali dell'impresa riferiti ad uno degli ambiti di interesse previsti dallo Statuto.

Nel 2024 le "**imprese culturali e creative**" sono sicuramente l'ambito principale di interesse dell'impresa sul quale si sono concentrati i rapporti di ACTA con gli stakeholder (44% del totale), a cui seguono altri ambiti, seppur con minore intensità: **sviluppo locale**, **politiche pubbliche**, **ambiente e filiere produttive sostenibili**, **turismo** e **formazione.**

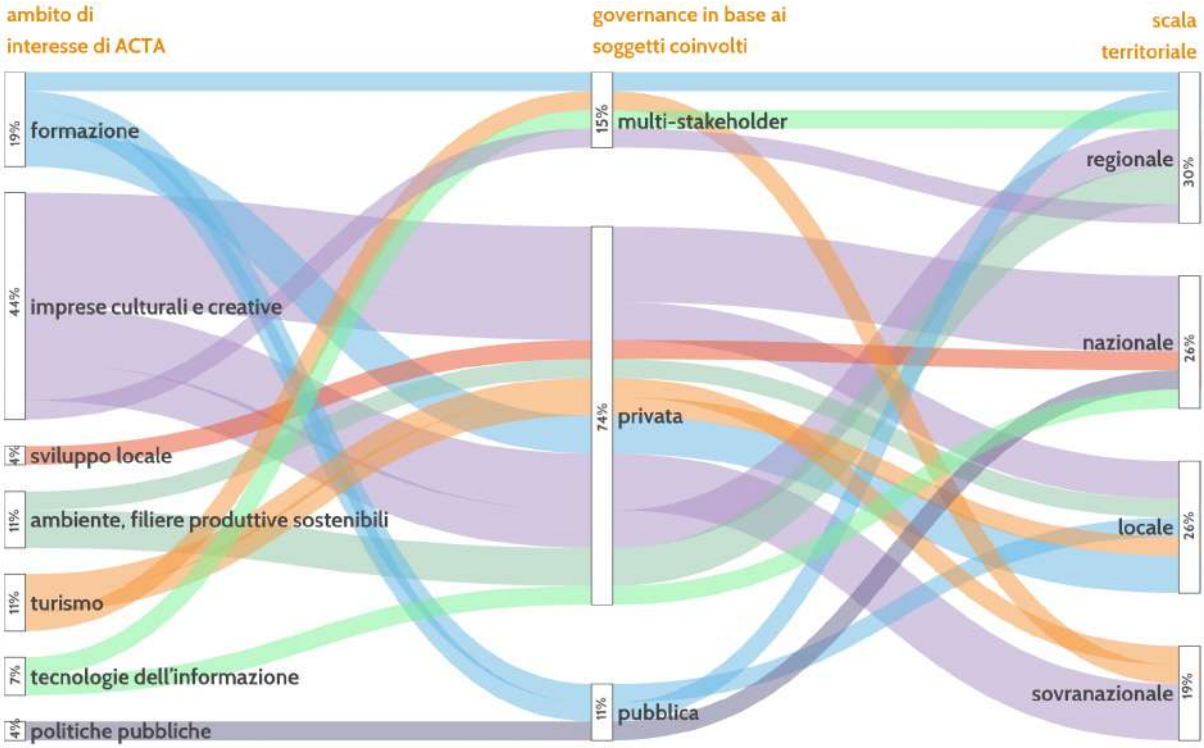
Come si evince dalla rappresentazione, inoltre, ACTA ha interagito con una molteplicità di stakeholder con l'obiettivo di promuovere tutti gli ambiti di interesse dell'impresa ed è intervenuta su diversi livelli di governance: con soggetti privati (imprese, enti del terzo settore, etc.), con enti pubblici e in un approccio multi-stakeholder (pubblico-privato).

Da un punto di vista di scala territoriale prevalente, l'azione di ACTA si concentra soprattutto sul livello **regionale**, con proiezioni anche a livello **nazionale** e **locale** ed alcune attività che si estendono fino alla scala **sovranazionale**, anche se in misura minore.

La visualizzazione conferma che tutti gli **ambiti di interesse statutari** dell'impresa risultano attivati nel corso del 2024, in coerenza con le attività progettuali svolte. Anche la distribuzione sulla **scala territoriale** evidenzia una maturità crescente nella capacità di ACTA di presidiare contemporaneamente livelli locale, regionale e nazionale, con alcuni primi segnali di apertura anche sul piano sovranazionale. Questa articolazione è indicativa di un investimento continuo nella stabilità e nella sostenibilità dei progetti nel medio-lungo periodo. Tali dati rappresentano non solo una fotografia operativa, ma costituiscono una base utile per orientare le scelte strategiche future: ad esempio, nel triennio 2025–2026, sarà centrale rafforzare le azioni di **internazionalizzazione**, sviluppando nuove connessioni a scala europea.

È infine evidente come alcuni settori, per loro natura interdipendente (come il turismo o l'innovazione sociale), attivino più frequentemente **forme di governance multilivello**, che richiedono capacità di dialogo tra soggetti pubblici, privati e della società civile, in contesti territoriali differenziati.

Immagine nr. 5: Gli stakeholder: ambito di interesse, governance e scala territoriale



Da un punto di vista metodologico, riconducendo tale rappresentazione al metodo con cui si è deciso di valutare e misurare le trasformazioni:

1. Sistema di relazioni e qualità delle connessioni. La mappatura degli stakeholder, letta attraverso il grafico "Ambito di interesse, governance e scala territoriale", conferma la capacità di ACTA di generare e curare relazioni significative e strutturate nei diversi settori d'interesse. Il fatto che le collaborazioni attivate attraversino tutte le scale – dal locale al sovranazionale – e coinvolgano sia soggetti pubblici che privati, rafforza l'idea di un ecosistema relazionale solido, in espansione e in continua evoluzione. La densità e varietà di tali legami indica una crescente capacità dell'organizzazione di attivare reti multi-attore, fondamentali per l'attuazione di progetti complessi e sostenibili nel tempo.

2. Competenze attivate e distribuite. L'eterogeneità degli ambiti toccati – dalla formazione al turismo, dalle politiche pubbliche all'innovazione culturale – dimostra come l'azione di ACTA abbia generato processi di apprendimento distribuito, favorendo l'attivazione di competenze trasversali e contestualizzate. Ogni collaborazione non si è limitata alla gestione operativa, ma ha rappresentato un'occasione per co-progettare, riflettere, apprendere insieme ai partner, generando valore cognitivo sia all'interno dell'impresa che nei contesti territoriali in cui essa agisce. Questa dinamica conferma che l'acquisizione e la condivisione di competenze è uno degli effetti più consistenti e strategici dell'attività 2024.

3. Capacità generativa: attivare nuovi processi. Il coinvolgimento su più livelli territoriali e la varietà dei modelli di governance messi in atto evidenziano una chiara attitudine generativa, ossia la capacità dell'organizzazione di far emergere nuove traiettorie progettuali a partire

da esperienze pregresse. Non si tratta di iniziative isolate, ma di azioni che innescano processi, creano legami duraturi e aprono nuove prospettive di intervento. L'emergere di reti multi-stakeholder e il rafforzamento della presenza nazionale e sovranazionale ne sono un chiaro segno. Questa propensione trasformativa sarà centrale anche nella definizione della strategia 2025–2026, orientata a rafforzare la capacità dell'impresa di produrre impatto in contesti sempre più interconnessi.

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*"[8]). In questo quadro, **ACTA ha scelto di rafforzare il proprio impegno sul fronte del passaggio generazionale**, in linea con i principi del *Next Generation EU*. Questo significa non solo sostenere processi di trasferimento di conoscenze e competenze, ma anche attrarre nuove energie e visioni, coinvolgendo attivamente giovani professionisti nei processi decisionali e progettuali. Questo approccio si è tradotto in azioni concrete: è il caso, ad esempio, della presenza stabile di un socio junior che si occupa della comunicazione, figura che collabora strutturalmente con ACTA e ne rappresenta una risorsa chiave nella gestione dell'identità e della presenza pubblica. Inoltre, diversi collaboratori esterni under 35 sono stati coinvolti in progetti e attività nel 2024, contribuendo con competenze specifiche e visioni innovative. Anche alcuni progetti hanno posto esplicitamente al centro i giovani: tra questi, la **Summer School BioArtLab**, pensata per studenti e giovani sui temi dell'ambiente e innovazione creativa, ha rappresentato uno spazio di apprendimento collettivo e intergenerazionale. Questo orientamento strategico si è formalizzato anche a livello internazionale: ACTA, quale membro del network europeo **ECOTRANS**, all'interno del quale **Lorenzo Canova è** membro

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

del board, ha assunto la responsabilità di promuovere il ricambio generazionale come dimensione chiave per l'innovazione sociale.

L'immagine che accompagna questa sezione rappresenta, in sintesi, **l'impegno di ACTA nel valorizzare le persone** attraverso due principali modalità d'azione:

- **Attività progettuali**: si tratta di incarichi formalizzati e retribuiti, con una cornice contrattuale definita, in cui ACTA opera come soggetto esecutore, partner o promotore. In questi casi, le persone coinvolte (collaboratori, soci, consulenti) svolgono ruoli tecnici o strategici orientati al raggiungimento di obiettivi specifici, con risorse dedicate e output tracciabili.
- **Attività sociali**: sono invece le azioni e iniziative che, pur non rientrando in un contratto o in un progetto retribuito, rappresentano a tutti gli effetti un **impegno professionale, trasformativo e strategico d'impresa**. Non si tratta di volontariato occasionale, ma di un'attività che mira a generare impatti culturali e sociali, sperimentare metodi e strumenti, consolidare reti. Queste azioni sono parte integrante della strategia dell'impresa sociale e contribuiscono alla sua missione di cambiamento, anche se non sempre si traducono in risultati economicamente monetizzabili, bensì in impatti socialmente e culturalmente rappresentabili.

Questo doppio registro d'azione, riportato anche nell'immagine di seguito, permette ad ACTA di essere un luogo generativo, dove le persone possono attivarsi, crescere e contribuire in modo differenziato ma coerente alla visione dell'organizzazione. Per la nostra analisi, considerando alcuni degli indicatori utilizzati nei paragrafi precedenti: 26 sono le persone che hanno operato in ACTA - inclusi i soci - sia in attività di progetto, che in attività sociali e in attività di ricerca.

L'età media di tutti i soggetti coinvolti è di 45 anni (nel 2023 era 51), con sei persone (23%) under 35.

Il 62% del personale coinvolto ha contribuito esclusivamente alle attività sociali. Come si evince nell'infografica che segue, nel 2024 sono soprattutto i collaboratori esterni a svolgere attività sociale.

Immagine nr. 6: 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)	• Open innovation e Emerging Technologies for social economy: l'uso degli applied games per il rinnovamento dei servizi delle imprese sociali • Cornell University International Systems Thinking Conference • Webinar di aggiornamento: IAI4Culture_Infoday dedicato ad Architettura e Design • Webinar di aggiornamento: IAI4Culture_Introduzione ad ML/AI: Algoritmi di ML; Google Sheets per Analisi Dati; Introduzione ad ML/AI; Introduzione all'AI; Introduzione alla Computer Vision; Etica dell'AI; AI nel mondo dell'arte; AI per l'Arte: Runway & DaVinci Resolve; Soft Skills; Fogli di calcolo;Intelligenza Umana VS AI; Impatto sociale; Reti neurali • Webinar: Come costruire una rete di imprese (Camera di Commercio Milano Monza Brianza Lodi) • Osservatori Digital Innovation: Convegno dei risultati di Ricerca dell'Osservatorio Innovazione Digitale per la Cultura • The AI Decade • Round Table UNESCO - Educazione alla Pace Preventiva nell'ambito di Arte al Centro • Hangar Piemonte: Lo scenario della trasformazione culturale;Dalla visione all'impatto sociale, culturale, economico e ambientale;Il progetto: dalla qualità artistica al budget;La misurazione, la valutazione e la rendicontazione • master impresa sociale: dal non profit al social business; corso bilancio sostenibilità come strumento per innescare l'impact investing • Laboratorio territoriale Hangar Plus: La cultura del digitale e il digitale per la cultura • webinar INAPP: Impresa culturale e creativa ed economia sociale. Nuove competenze integrate nelle strategie europee
B) La filiera del turismo, delle destinazioni turistiche e della filiera agroalimentare	• Le competenze in ambito turistico: una nuova visione • Chi non innova nel turismo è destinato a sparire? Il ruolo chiave delle start-up per fare dell'innovazione un asset del cambiamento • ENIT Agenzia Nazionale del Turismo - Unioncamere/Isnart, conferenza di presentazione dati e attività congiunte Presentazione attività di studio 2024 e dati chiusura 2023 • Valorizzazione e promozione: il ruolo del cinema, della televisione e dei trasporti • Per una misurazione degli impatti del cambiamento climatico nel turismo • Wanderlust: il futuro del turismo è oggi • Il turismo enogastronomico tra innovazione ed autenticità • Ivrea 2024: il sito UNESCO come traino per lo sviluppo turistico della città • Il turismo escursionistico: un'analisi della domanda e

	dell'offerta dei percorsi e dei cammini in Italia • Measuring EU Tourism Environmental Impacts. Setting the frame • Il Destination Management in Italia: esperienze e prospettive (City Destination Alliance) • Destination Lab - una giornata di studio sul futuro delle destinazioni turistiche • Workshop OTIE - Observatory On Tourism In The European Islands: Travelling down the sustainability journey: sharing experience; Building your company sustainability mission and policy. • Conferenza: 6th Advances in Destination Management @ Lucerne University of Applied Sciences and Arts, Switzerland • EU Clusters Talk "Future-Ready Tourism: The Transition Pathway in Practice" • Travel Tech Show Londra • SocialTech4EU final conference - Bruxelles • 73rd AIEST Conference of Ideas 2024 • Webinar EMAS - Eco-Management and Audit Scheme -DG Grow • 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	• Shaping Park identity: Exploring how Sense of Place and co-creation can unlock a Park's potential • La Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle aree protette: strategie e best practice internazionali
D) Lo sviluppo locale, la rigenerazione urbana, la valorizzazione dei contesti rurali, dei borghi o delle aree montane	• Convegno: Contaminazioni – #Turismo ed Eventi in Canavese, organizzato da Canavese2030 • Webinar: Methodologies of Cultural Mapping • Hangar Piemonte - Webinar: La transizione ecologica nella rigenerazione degli spazi pubblici

E) Le politiche pubbliche europee, nazionali e locali e delle agende internazionali	• Webinar di aggiornamento: EaSI.Italy Workshop | Progettare l'Europa • Webinar di aggiornamento: Seminare Comunità: presentazione call per il sostegno dei soggetti in stato di fragilità • 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; InnovaCultura, Ca' Foscari, Fondo per la Repubblica Digitale, Fondazione Giacomo Brodolini e Torino Social Impact

Il presente capitolo è suddiviso in tre sezioni, ciascuna delle quali fornisce una panoramica dettagliata delle attività di ACTA nel 2024 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 2024, suddivisi per ambito di attività come indicati nello statuto dell'impresa e riaggregati sulla base dello specifico servizio offerto. 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 2024, 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 2025. 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: Attività sociali di ACTA per Valore Sociale generato.** La terza sezione fornisce una chiave di lettura del valore sociale generato dalle attività sociali di ACTA, per misurare non solo il contributo, ma anche il flusso di "risorse" necessarie alla realizzazione e la connessione con le 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.

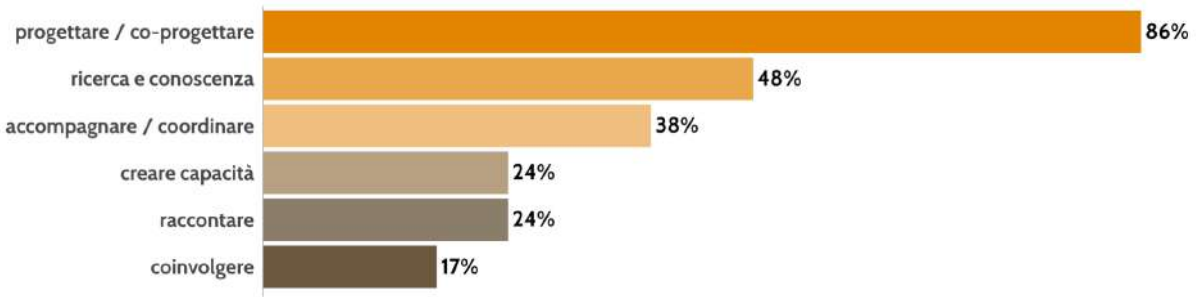
E) Le tecnologie dell'informazione, della comunicazione, e più in generale della digitalizzazione e delle applicazioni innovative nelle "digital humanities".

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.

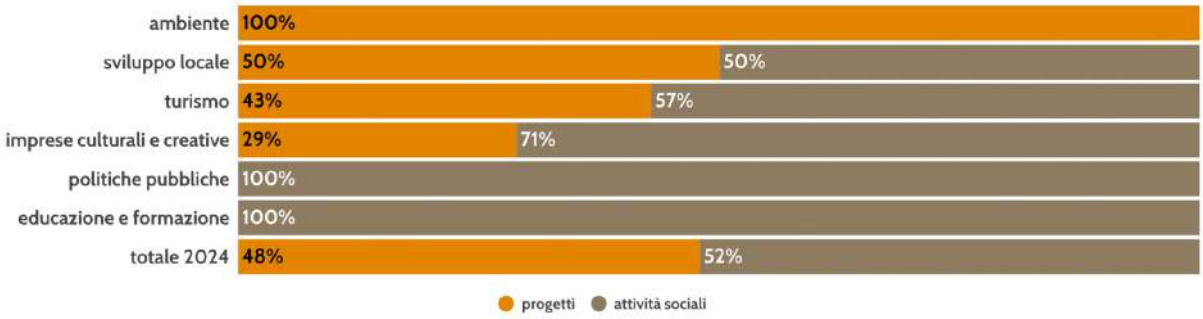
Tali attività sono state incrociate in relazione alla **tipologia di servizio offerto dall'impresa**:

Immagine nr. 7: Le attività svolte nei progetti del 2024



Le attività svolte spesso sono caratterizzate da un livello di complessità che incrocia più ambiti di interesse previsti nello Statuto.

Immagine nr. 8: L'incidenza nel 2024 delle attività sociali per ambiti di intervento



Le attività legate ai progetti rappresentano il 48% del totale delle azioni intraprese nel corso del 2024. Gli ambiti di interesse dei progetti d'impresa sono l'ambiente (100%), lo sviluppo locale (50%), il turismo (43%) e le imprese culturali e creative (29%).

Coerentemente con questi ambiti e servizi, nel corso del 2024 sono state condotte alcune attività progettuali e sperimentali di cui si riportano di seguito le descrizioni con l'indicazione degli obiettivi previsti e delle attività poste in essere.

Tabella nr. 5: I progetti svolti da ACTA nel 2024, 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	Hangar Point - percorso di accompagnamento per Valdilana-Hub	Accompagnamento al progetto Valdilana Hub (a valere su Hangar Point 2024/2025). Nel 2024 ACTA ha accompagnato l'Associazione Atelier – Laboratorio delle Buone Idee lungo la prima fase del percorso Hangar Point 2024/2025, promosso da Hangar Piemonte e rivolto a spazi a vocazione culturale con impatto sociale e territoriale, con l'obiettivo di attivare processi di trasformazione territoriale attraverso il linguaggio dell'arte e della cultura. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
	Museo del Fumetto	Nel 2024 ACTA ha avviato un'attività di accompagnamento a supporto dei referenti del Museo del Fumetto WOW di Milano, gestito dalla Fondazione Franco Fossati, con l'obiettivo di rafforzare il posizionamento istituzionale del Museo in vista del prossimo rinnovo della convenzione con il Comune di Milano. L'attività si inserisce nel più ampio impegno di ACTA a supporto dei soggetti culturali che operano in condizioni di complessità, con l'obiettivo di accompagnarli verso modelli gestionali più solidi, consapevoli e sostenibili. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
	Contratto di rete: rete del gaming	Nel 2024 ACTA si è attivamente impegnata nella verifica della fattibilità di una rete di imprese a contratto, modello riconosciuto dalla normativa italiana (L. 33/2009) e promosso dalle politiche europee per il rafforzamento di ecosistemi innovativi e sostenibili. L'attività esplorativa ha coinvolto altre tre realtà imprenditoriali – un'impresa sociale e due s.r.l. attive rispettivamente nel game design e nella produzione/distribuzione audiovisiva – con l'obiettivo di esplorare la possibilità di avviare un percorso di collaborazione congiunto nei settori culturale, creativo, turistico e ambientale, finalizzato allo sviluppo di prodotti e servizi innovativi. La sottoscrizione di un contratto di rete è stata valutata come una possibile scelta strategica, in particolare per: - potenziare la competitività delle imprese aderenti, mantenendone al contempo l'autonomia giuridica ed economica; - condividere competenze, strumenti e risorse operative; - promuovere approcci interdisciplinari e sperimentare nuovi linguaggi, come la *game culture* e l'audiovisivo in chiave cross settoriale (es. turismo, formazione, ambiente); - accedere con maggior forza a bandi nazionali ed europei, anche in ambito transnazionale; - co-progettare attività condivise, fondate su una visione, obiettivi e modalità operative comuni. L'attività svolta rappresenta un passaggio chiave nel percorso di ACTA verso modelli di collaborazione strutturati, innovativi e orientati alla co-progettazione, in linea con il proprio posizionamento nel settore culturale e creativo. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.

	TOCC Cosmophon	Project management e partnership per lo sviluppo di un'azione di innovazione digitale nel mondo dell'ICC musica - sviluppo di un nuovo strumento musicale con esperienza digitale in headset e cuffie.
	TOCC Digitalizzazione Teatro Lari	Project management per lo sviluppo di un'azione di innovazione digitale nel mondo dell'ICC teatro - digitalizzazione del teatro di Lari, residenza artistica e definizione del format di drammaturgia ubiqua "Connessioni"
	Studio preliminare sulle dinamiche del settore creativo	Nel corso del 2024, ACTA ha avviato, in collaborazione con il LabCD dell'Università di Pisa, un'attività di ideazione e definizione del piano progettuale per lo sviluppo di un mappatura innovativa dei soggetti, delle relazioni professionali e dell'impatto territoriale della filiera audiovisiva, per rafforzare la conoscenza dei processi di produzione e delle reti operative attive sul territorio, anche in vista di future attività di analisi e policy making. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
	GAS giovani autonomia spazio	Supporto nell'ideazione, progettazione e ricerca fondi di un intervento infrastrutturale in Valdilana Hub per realizzazione di servizi igienici al piano 1° per rendere la sala adatta a eventi e ospitalità. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
B) Turismo	iSTARS - Associazione Capaci NoMafia	Supporto all'Ente del Terzo Settore Capaci NOMafia nel definire una "strategia di sostenibilità" d'impresa, che includa anche la gestione delle attività del museo MUST23. In particolare, la strategia intende definire ambiti di intervento e connesse azioni e procedure, priorità, indicatori e un programma di lavoro che risponda ad una strategia complessiva volta a inserire nelle prassi d'impresa iniziative rispondenti ai principi della sostenibilità. L'output è un piano o un documento strategico di programmazione, pubblicato dall'impresa, che guida le attività per il prossimo biennio. ACTA svolge il ruolo di Expert (a seguito di selezione da parte del capofila OTIE) e accompagna l'impresa nello sviluppo della strategia. Il progetto è finanziato dal fondo europeo COSME.
	iSTARS - Addio Pizzo Travel	Supporto al T.O. Addiopizzo Travel per definire una "strategia di sostenibilità", per individuare un processo di pianificazione turistica sostenibile, in linea con la visione strategica dell'impresa. In particolare, la strategia complessiva, coerente con le politiche europee e nazionali relative alla sostenibilità e alla digitalizzazione (es. Green New Deal, SDG, ...), include la definizione di azioni e procedure, priorità, indicatori e un programma di lavoro. L'output è un piano o un documento strategico di programmazione, pubblicato dall'impresa, che guida le attività per il prossimo biennio. ACTA svolge il ruolo di Expert (a seguito di selezione da parte del capofila OTIE) e accompagna l'impresa nello sviluppo della strategia. Il progetto è finanziato dal fondo europeo COSME.
	SocialTech4EU - Playing Sabbioneta - fasi 2 e 3	ACTA ha sviluppato il prototipo di applied game "Playing Sabbioneta - Tourism Planning Sim" in collaborazione con Open Lab ed è stata selezionata tra le 10 imprese sociali più innovative, su un totale di oltre 200 candidature, nell'ambito di SocialTech4EU 2024 (Grant Agreement nr. 101074518). Il progetto SocialTech for Europe for Resilient and Responsible Ecosystems, SocialTech4EU, è un'iniziativa biennale avviata a settembre 2022 e co-finanziata dall'UE, in particolare dal Consiglio Europeo per l'Innovazione e dall'Agenzia Esecutiva per le PMI (EISMEA) attraverso

		le Joint Cluster Initiatives (EUROCLUSTERS) per la ripresa dell'Europa (SMP-COSME-2021-CLUSTER). Il prototipo interviene sui processi di partecipazione pubblica nel turismo, in particolare l'applied game simula iniziative e interventi di pianificazione, con l'obiettivo di favorire decisioni più consapevoli, necessarie a promuovere uno sviluppo più sostenibile di una destinazione turistica. L'applicazione è stata realizzata a cavallo tra 2023 e 2024 ed è stata sperimentata nel 2024 nel sito UNESCO di Sabbioneta, nell'ambito del progetto "Sabbioneta Open City: cultura e accoglienza dentro e fuori la città murata". Nel corso del 2024, ACTA ha presentato il gioco in diversi contesti, quali il Comitato Sociale ed Economico, Bruxelles, Travel Tech Show, Londra, 6th Advances in Destination Management, Lucerna, BTO- Be Travel Online, Firenze.
	Ecotrans- Board	Nel 2024, l'Amministratore Unico è entrato a far parte del Board di Ecotrans, con l'obiettivo di contribuire a una fase di trasformazione strategica dell'organizzazione. Tra le priorità condivise vi sono: l'inserimento di giovani esperti e nuove professionalità, in linea con le politiche europee sulla resilienza e il coinvolgimento delle nuove generazioni; lo sviluppo di progetti coerenti con le agende europee, in cui la sostenibilità rappresenta un pilastro trasversale; il rafforzamento della digitalizzazione dei processi e quindi la valorizzazione del Going Green Check come strumento operativo chiave per accompagnare territori e operatori nella transizione ecologica. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
	Ecotrans - Tecnico	I soci di ACTA partecipano attivamente allo sviluppo della strategia di Ecotrans volta a posizionare sul mercato nuovi prodotti e servizi. Al centro di questo processo vi è il Going Green Ecosystem, un sistema integrato che include anche un software pensato per orientare imprese e destinazioni turistiche nel panorama delle certificazioni di sostenibilità. Il software, oggi in fase di prototipo ma già operativamente impiegato in alcune strutture ricettive, è parte di un'offerta più ampia che comprende servizi di accompagnamento, assistenza tecnica e progettazione. ACTA coordina l'intero processo, animando tavoli di lavoro internazionali con l'obiettivo di rendere il servizio pienamente operativo entro la fine del 2025. Inoltre, uno dei soci di ACTA è membro dell'Oversight Committee di Ecotrans, l'organismo di supervisione incaricato di garantire la coerenza, l'imparzialità e l'indipendenza della struttura concettuale del sistema, che va oltre il confronto diretto tra certificazioni. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
	CaRTES – Carta per il Turismo Enogastronomico Sostenibile	ACTA è responsabile dell'intervento relativo alla sostenibilità, finalizzato all'attuazione della CaRTES, accompagnando enti pubblici e imprese in un processo volontario articolato in due fasi. La prima prevede l'adesione e un'autovalutazione per individuare il posizionamento strategico dell'organizzazione rispetto ai temi della sostenibilità nel turismo. La seconda riguarda l'analisi delle aree di intervento prioritarie e lo sviluppo di azioni coerenti con la mission aziendale e le agende internazionali. ACTA assicura la coerenza del processo con le iniziative esistenti e favorisce l'adozione di strumenti digitali per la sostenibilità. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.

	Iniziativa per la sostenibilità integrata nelle aree protette	Nel corso del 2024 ACTA ha avviato un'attività di ideazione progettuale finalizzata alla sperimentazione di nuovi modelli di sviluppo sostenibile, con particolare riferimento ai parchi naturali e alle aree protette come contesti privilegiati per l'integrazione tra conservazione ambientale, turismo responsabile, economia circolare e benessere delle comunità locali. L'iniziativa – attualmente in fase esplorativa – si propone di definire un approccio sistemico in grado di connettere tra loro più ambiti strategici, quali: sistemi agroalimentari sostenibili, produzione energetica da fonti rinnovabili, educazione ambientale e alimentare, partecipazione civica e governance territoriale, anche in ottica di riduzione delle disuguaglianze. L'attività ha l'obiettivo di verificare l'interesse di potenziali partner istituzionali e tecnici e valutare le condizioni per un successivo percorso di candidatura a strumenti di finanziamento regionali, nazionali o europei. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
C) Ambiente	Bioartlab Valdilana	Il progetto è condotto da ACTA che ne è co-ideatore, insieme a Capsa, e gestore. Bioartlab è un progetto partecipato di biofabbricazione con il micelio. È un progetto "citizen science" che utilizza l'incontro tra capacità diffuse e scienza come metodo creativo. Obiettivo è la comprensione del ciclo produttivo biologico del micelio e la sperimentazione delle sue capacità di produzione di materiale biologico, potenzialmente sostitutivo delle materie plastiche. Il progetto ha l'egida scientifica dell'Università di Torino Dip. Biologia e Scienze della vita e Micoteca di Torino; ha la partecipazione 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 su Bando Reazioni 1 (2023-2024), Bando reazioni 2 (2024-2025), bando Pratiche collaborative (2024-2025), dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (erogazioni ordinarie 2023) dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella (2024-2025).
	Bioartlab	All'interno di una più ampia progettualità, l'iniziativa, finanziata dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (erogazioni ordinarie 2023), ha previsto le seguenti attività: - Laboratorio di biofabbricazione con le scuole - Workshop dedicato a professionisti e imprese con due incontri introduttivi - myco meets, e uno finale con Maurizio Montalti - mycoday - Mostra fotografica su microrganismi - data dall'Uni To DBios - Open Space Technology, processo di progettazione partecipata sugli sviluppi futuri del progetto.
	BIOARTopenLAB	All'interno di una più ampia progettazione, l'iniziativa, finanziata dalla Fondazione Compagnia di San Paolo (Linee Guida Pratiche Collaborative), ha previsto le seguenti attività: - design di elementi in micelio - formazione di un gruppo di facilitatori Climate Fresk - sviluppo Summerschool sulla biofabbricazione in micelio - Open Space Technology processo di progettazione partecipata sugli sviluppi futuri del progetto. Candidatura 2024, sviluppo del progetto previsto nel 2024-2025.

	BioartSummerLab	All'interno di una più ampia progettazione, obiettivo del progetto, finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Biella, è stato lo sviluppo della Summerschool sulla biofabbricazione con il micelio. Candidatura 2024, sviluppo del progetto previsto nel 2025.
	Madre Terra	Attività di progettazione per un'azione comune di ricerca su micelio e fruttificazione (New Food srl)
	Mostra BioNarratives	Attività di progettazione e candidatura, sviluppo di 2 eventi su 3 (ciclo di 3 incontri a Valdilana Hub sui temi del rapporto uomo-ambiente), co-partecipazione alle spese della mostra "Microganismi Meravigliosi" dell'Università di Torino.
	Rete di imprese "Si parte dal Bosco"	Nel 2022 è stata costituita la Rete di Imprese Società Benefit "Si parte Dal Bosco" di cui ACTA è tra i soci fondatori assieme ad altre 10 imprese, con l'obiettivo di mettere al centro del proprio operato il bene comune "bosco" e contribuire, attraverso pratiche condivise, alla valorizzazione delle sue funzioni ecosistemiche e culturali. Dopo aver contribuito attivamente fino a dicembre 2024, ACTA ha ritenuto conclusa la propria partecipazione alla Rete, verificando una difformità metodologica dell'agire, pur apprezzandone lo spirito fondativo.
D) Educazione E) Formazione	Associazione HOSPES	ACTA ha condotto una ricerca sulla storia e sull'identità dell'associazione HOSPES, valorizzandola come patrimonio attivo per orientare le scelte strategiche, anche in vista della costituzione della futura Fondazione per la Nuova Scuola di Stresa. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
	HOSPES: Attività a supporto della Nuova Scuola di Stresa	ACTA ha curato la Proposta di Lavoro per lo sviluppo del progetto "La Scuola di Stresa – Alta Formazione Hospes", ed in particolare l'ideazione della visione strategica dei percorsi formativi, anche partecipando alle riunioni del gruppo di lavoro e degli incontri con gli stakeholder per i necessari confronti. Ha svolto attività di benchmark e supportato la definizione della bozza di Statuto, oltre ad attivare e gestire i contatti con RAI Teche per l'accesso ai materiali d'archivio sulla Scuola di Stresa. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
	Proposta progettuale per l'educazione digitale: valorizzare l'audiovisivo pubblico per le nuove generazioni	Co-progettazione di una proposta progettuale finalizzata alla valorizzazione del patrimonio audiovisivo pubblico e il patrimonio di competenze della società pubblica Eutalia, per sostenere percorsi educativi innovativi e inclusivi rivolti ai giovani (14-24 anni). La proposta mira a: - promuovere l'utilizzo didattico di contenuti d'archivio nell'ambito scolastico attraverso attività di co-creazione e fruizione educativa; - accompagnare i processi di trasformazione digitale dei soggetti coinvolti, favorendo l'apprendimento interno e lo sviluppo di nuove competenze; - sperimentare format multipiattaforma destinati al pubblico giovanile, per incentivare una lettura critica delle

		immagini in movimento nel tempo. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
F) Sviluppo locale	Sabbioneta Open City: cultura e accoglienza dentro e fuori la città murata	L'intervento nr. 8 "Start up community based dell'ospitalità diffusa" prevede l'accompagnamento al Comune di Sabbioneta, sito Unesco, nell'ambito del progetto sostenuto dal PNRR - Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Intervento 2.1, Attrattività dei Borghi Storici) e realizzato in collaborazione con Officina11 Cooperativa Sociale. Il progetto definisce il sistema di gestione dell'accoglienza e dell'ospitalità attraverso un processo di progettazione collettiva con gli operatori economici locali, i cittadini privati e con i soggetti pubblici (Comune, Fondazione Sabbioneta Heritage, etc...). Obiettivo è la definizione di un modello di accoglienza diffusa, collettiva e organizzata all'interno del borgo e la definizione di possibili scenari futuri per l'orientamento alla programmazione dei servizi turistici e culturali. Il progetto è stato avviato ad agosto 2023 e termina a settembre 2025.
	Campertogno	Supporto all'Amministrazione Comunale per la gestione processuale, sistemica e coordinata dei progetti in corso di sviluppo e/o ideazione. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.
G) Politiche pubbliche	Direzione Cultura della Regione Toscana per l'inquadramento delle attività necessarie a dare operatività al processo di candidatura UNESCO della Via Francigena	ACTA ha affiancato la Direzione Cultura della Regione Toscana in una serie di attività necessarie a rendere operativo il processo di candidatura UNESCO della Via Francigena, tra cui: - l'esame della documentazione amministrativa relativa all'assegnazione alla Regione Toscana, nell'ambito delle risorse del PSC Cultura 2014-2020, del ruolo di soggetto capofila per l'attuazione del processo di candidatura della Via Francigena italiana al riconoscimento UNESCO (delibere regionali, decreti del Responsabile dell'Attuazione del PSC, Accordo Operativo, ecc.); - le interlocuzioni dirette con gli uffici competenti sulla gestione del PSC, finalizzate all'analisi delle criticità che avevano determinato uno stallo nell'avanzamento del processo attuativo; - la partecipazione a riunioni con funzionari e dirigenti della Direzione Cultura, per offrire elementi di restituzione sul funzionamento delle risorse FSC del PSC Cultura 2014-2020, sulle attività amministrative necessarie all'avvio dell'intervento, nonché per contribuire all'individuazione delle peculiarità della strategia di governance multiregionale e delle tipologie di professionalità da coinvolgere; - la predisposizione della documentazione di monitoraggio del PSC per l'annualità 2024 e il supporto all'implementazione della relativa banca dati; - il supporto nella predisposizione dell'Accordo Operativo da sottoscrivere con il soggetto attuatore dell'intervento per conto della Regione. Il contributo fornito da ACTA è stato svolto a titolo gratuito.

7.2 Risultati, output ed outcome delle attività

Nel corso del 2024, 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 2025. 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© che ACTA adotta in tutte le diverse fasi di 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 2025.

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 nel 2023 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 proseguire nel 2024 e sono ancora in corso di realizzazione nel 2025, dimostrando continuità e capacità di sostenibilità nel tempo.

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, le attività con la rete Ecotrans, sviluppate nel 2023 e 2024, hanno portato alla stesura di un modello di agreement internazionale (accordo quadro valido per tutta la rete europea) per la gestione di un ecosistema di servizi, unico nel suo genere in Europa, per orientare imprese e destinazioni all'adozione di approcci sostenibili, attraverso sistemi digitali.

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[9], 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.

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. 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 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.

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

7.3 Il contributo dei soci alle attività sociali 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 in relazione alle **attività sociali,** per le quali l'Assemblea ha deciso 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. In ogni caso, si evidenzia che nell'immagine seguente, l'etichetta "gestione e organizzazione dell'impresa" include anche attività strutturali e contributi legati al funzionamento ordinario dell'organizzazione, ossia a tutte quelle funzioni di natura gestionale, amministrativa e di coordinamento strategico che garantiscono la continuità operativa dell'impresa sociale nel suo complesso. Nel medesimo grafico sono riportati anche gli "investimenti futuri", intesi come impegni programmati per il rafforzamento organizzativo, l'innovazione dei servizi e lo sviluppo di nuove progettualità strategiche. Tali investimenti includono attività di capacity building, digitalizzazione, internazionalizzazione e rafforzamento delle infrastrutture sociali e operative dell'impresa.

Immagine 9: La tipologia di contributo all'impresa da parte dei soci

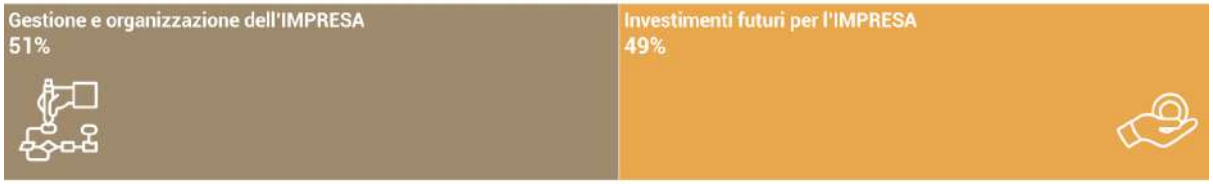
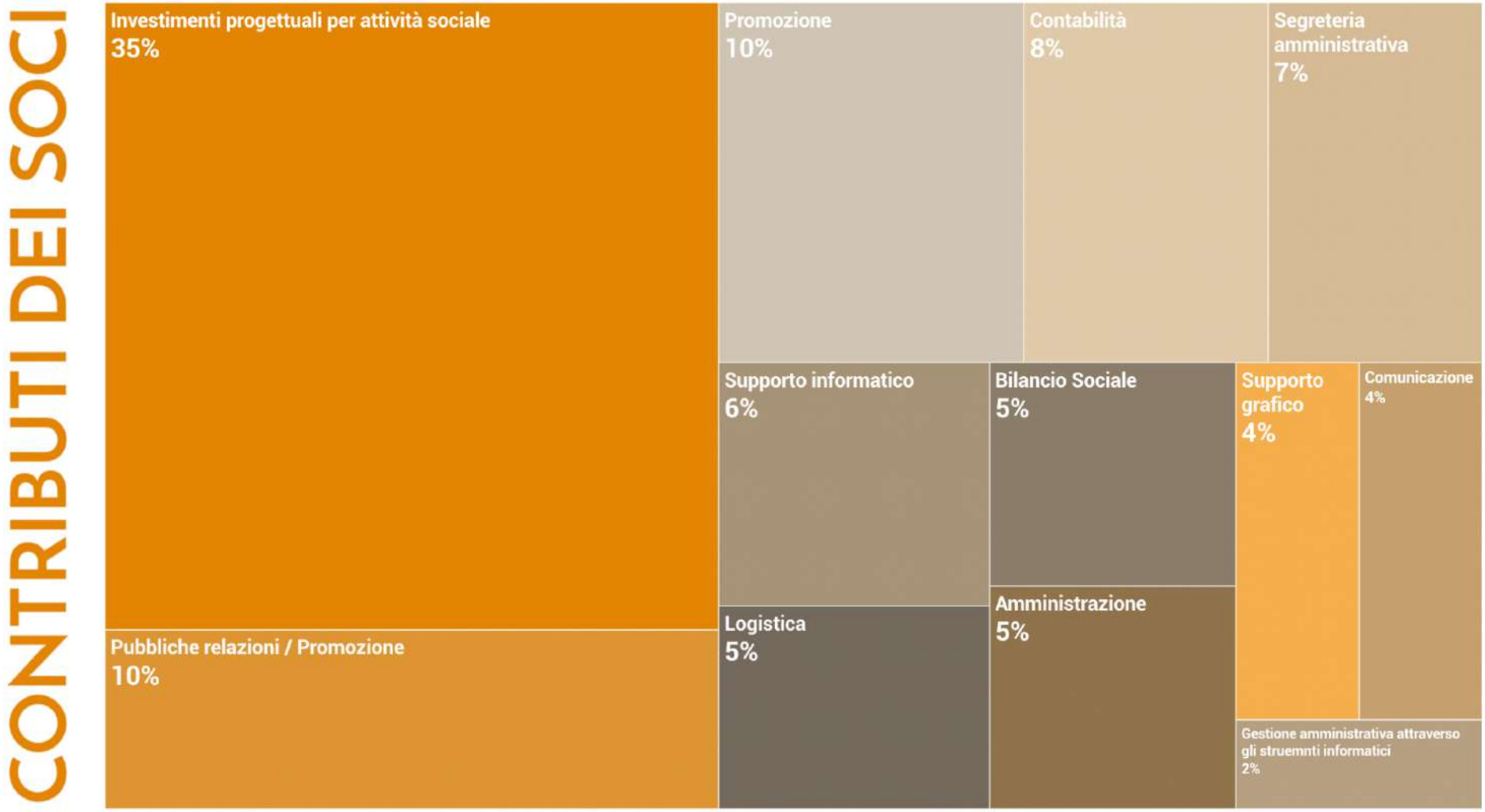


*Immagine 10: Il contributo dei soci in relazione alle diverse macro-tipologie di **attività sociali** d'impresa (sono esclusi dalla rappresentazione le attività progettuali)*



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 ha mantenuto l'identità della storica Associazione, valorizzando l'esperienza trentennale con l'obiettivo di implementare il metodo di lavoro e la rete di relazioni già consolidate negli anni. 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 sin dalla fondazione della Società è estremamente snella, dal momento che il lavoro si basa sulla prestazione degli associati, che costituisce un costo totalmente variabile.

Il bilancio patrimoniale relativo all'anno di esercizio 2024, approvato il 20 giugno 2025, e di cui si riportano degli elementi di sintesi nei paragrafi a seguire, è stato valutato in termini positivi non solo per la situazione patrimoniale esposta, ma soprattutto con riferimento agli investimenti sociali in parte riportati nel presente bilancio. Rispetto al bilancio patrimoniale di esercizio dell'anno precedente si evidenzia infatti un incremento dei ricavi del 26%.

8.1 Provenienza delle risorse economiche

Nel corso del 2024 ACTA ha ottenuto contributi, ai sensi dell'art. 1 c.125 della L. 124/2017, riferita a sovvenzioni, contributi, incarichi retribuiti e comunque vantaggi economici di qualunque genere ricevuti dalle pubbliche amministrazioni e dai soggetti ad esse collegati, dai seguenti soggetti:

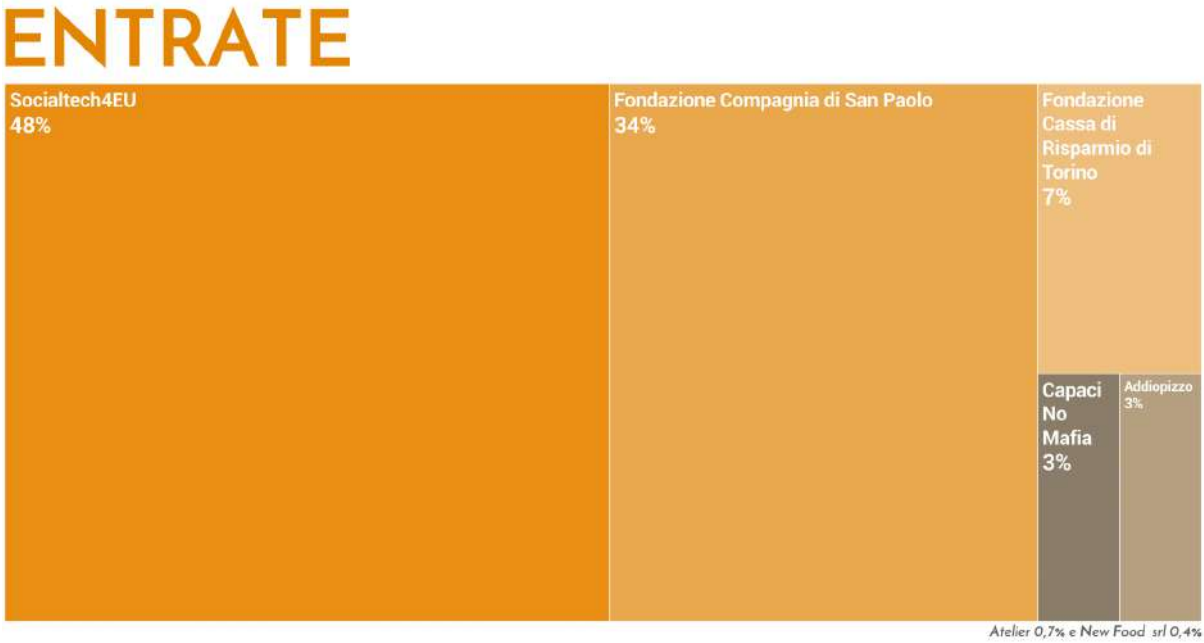
- Fondazione Giacomo Brodolini (SocialTech4EU);
- Fondazione Compagnia di San Paolo (Bioartlab e BIOARTopenLAB);
- Fondazione Cassa di Risparmio di Torino (Bioartlab).

Per quello che attiene invece i servizi, ha sottoscritto contratti con:

- Addiopizzo Travel e Capaci No Mafia, nell'ambito del Progetto I-Stars coordinato da OTIE, Associazione senza scopo di lucro, costituita da istituzioni pubbliche, Università, Centri di Ricerca e altre organizzazioni internazionali di 7 paesi insulari dell'UE;
- Atelier Laboratorio delle Buone Idee APS, nell'ambito della mostra Bio-Narratives, allestita presso gli spazi del Valdilana HUB;
- New Food srl per il progetto "Madre Terra", un'azione di ricerca su micelio e fruttificazione.

L'immagine di seguito riporta in sintesi la struttura delle entrate societarie al 2024.

Immagine 11: La provenienza delle risorse economiche al 31.12.2024



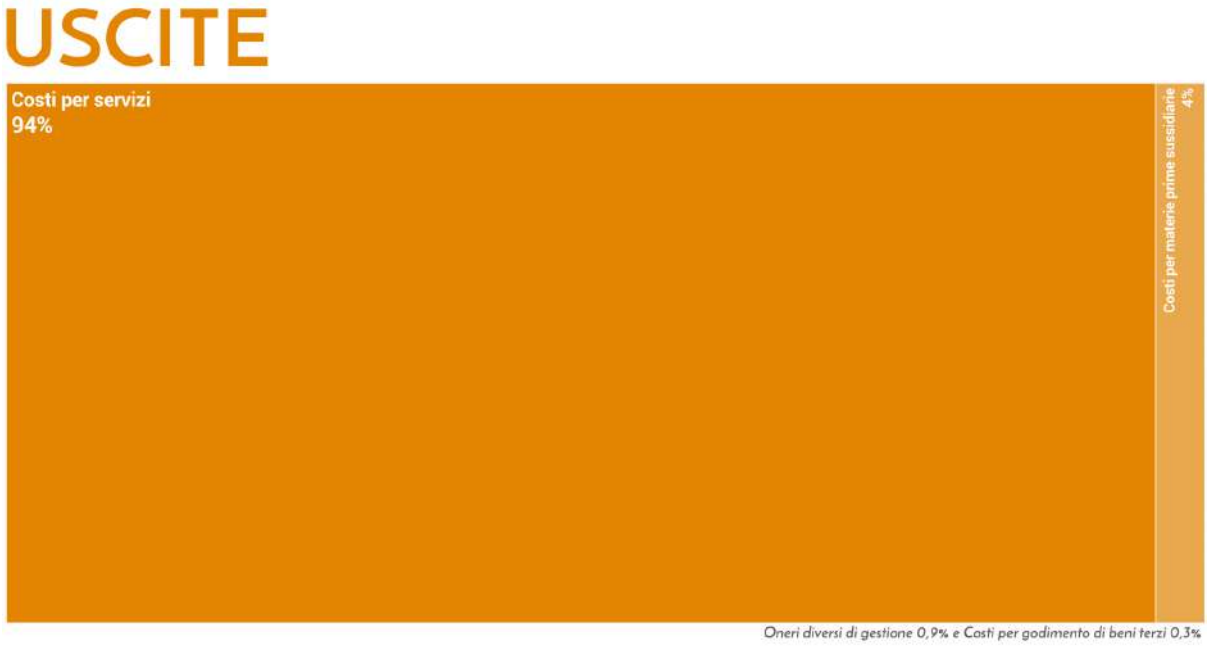
A seguito di un'analisi più approfondita delle voci di "incasso", si evidenzia che per il 91% del totale si tratta di contributi (bandi ad evidenza pubblica), seguito da prestazione di servizi per il 9% del totale.

Immagine 12: La tipologia di fonti di provenienza delle risorse economiche al 31.12.2024

8.2 Le uscite

La maggior parte dei costi sostenuti dall'impresa fanno riferimento a prestazioni di servizio (94%), 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 13: La tipologia di uscite al 31.12.2024



8.3 Bilancio patrimoniale

In data 20 giugno 2025, 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 31/12/2024, 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 e, in ogni caso, di rilevazione degli impatti ambientali, per il prossimo triennio.
- 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.

L'art. 10, comma 3 del D.lgs n. 112/2017 per le Imprese Sociali e l'art. 30, comma 7 del Codice del Terzo Settore (D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117) per gli altri enti del Terzo Settore prevedono che l'organo di controllo eserciti compiti di monitoraggio sui seguenti aspetti:

- osservanza delle finalità sociali per le imprese sociali, come stabilito dal D.lgs. n. 112/2017 in materia di svolgimento da parte dell'impresa, in via stabile e principale, delle attività di cui all'art. 2, comma 1, in conformità con le norme particolari che ne disciplinano l'esercizio. Per «via principale» deve intendersi che i relativi ricavi siano superiori al 70% dei ricavi complessivi dell'Impresa Sociale; oppure delle attività in cui siano occupati in misura non inferiore al 30% dei lavoratori appartenenti ad una delle tipologie di cui all'art. 2, comma 4, lettere a) e b) secondo le modalità di calcolo di cui al comma 5, secondo periodo;

- assenza dello scopo di lucro, attraverso la destinazione di utili ed avanzi di gestione esclusivamente allo svolgimento dell'attività statutaria o all'incremento del patrimonio e l'osservanza del divieto di distribuzione anche indiretta di utili, avanzi di gestione, fondi e riserve a fondatori, soci, associati, lavoratori e collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi sociali, tenendo conto degli indici di cui all'art. 3, comma 2, lettere da a) a f) e fatta salva la possibilità di destinare parte degli utili ad aumenti gratuiti del capitale sociale o a erogazioni gratuite in favore di enti del Terzo Settore ai sensi e con i limiti di cui all'art. 3, comma 3;

- struttura proprietaria e disciplina dei gruppi, con particolare riferimento alle attività di direzione e coordinamento di un'Impresa Sociale da parte di soggetti di cui all'art. 4, comma 3;

- coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti direttamente interessati alle attività, con riferimento sia alla presenza e al rispetto di eventuali disposizioni

statutarie, sia alla esplicitazione delle forme e modalità di coinvolgimento in conformità alle linee guida ministeriali di cui all'art. 11, comma 3;

- adeguatezza del trattamento economico e normativo dei lavoratori, tenuto conto dei contratti collettivi vigenti e rispetto del parametro di differenza retributiva massima di cui all'art. 13, comma 1; rispetto delle prescrizioni relative ai volontari (tenuta di apposito registro, divieto di utilizzare un numero di volontari superiori a quello dei lavoratori, obblighi assicurativi).

In osservanza delle disposizioni appena richiamate, l'Organo di Controllo ha svolto le verifiche di conformità ed analisi sul Bilancio Sociale al 31 dicembre 2024 e certifica che è stato predisposto il Bilancio sociale tenendo in considerazione le nuove linee guida del decreto del 4 Luglio 2019 del Ministero del Lavoro.

Il documento è pertanto composto da una premessa, una introduzione e dai seguenti capitoli:

- Capitolo 3: Metodologia adottata per la redazione del bilancio sociale;
- Capitolo 4: informazioni su Acta, sulla sua identità e profilo, nonché sul disegno strategico perseguito;
- Capitolo 5: il sistema di governance e di controllo, la mappatura e rapporti con i principali stakeholder;
- Capitolo 6: i soci attivi e operativi nell'impresa;
- Capitolo 7: rappresentazione qualitativa e quantitativa delle attività svolte e strategie per il futuro; Capitolo 8: rendiconto economico quale espressione delle risorse economiche prodotte e della loro distribuzione fra i diversi interlocutori; Capitolo 9 e 10: altre informazioni conclusive e note sull'attività svolta dall'organo di controllo.

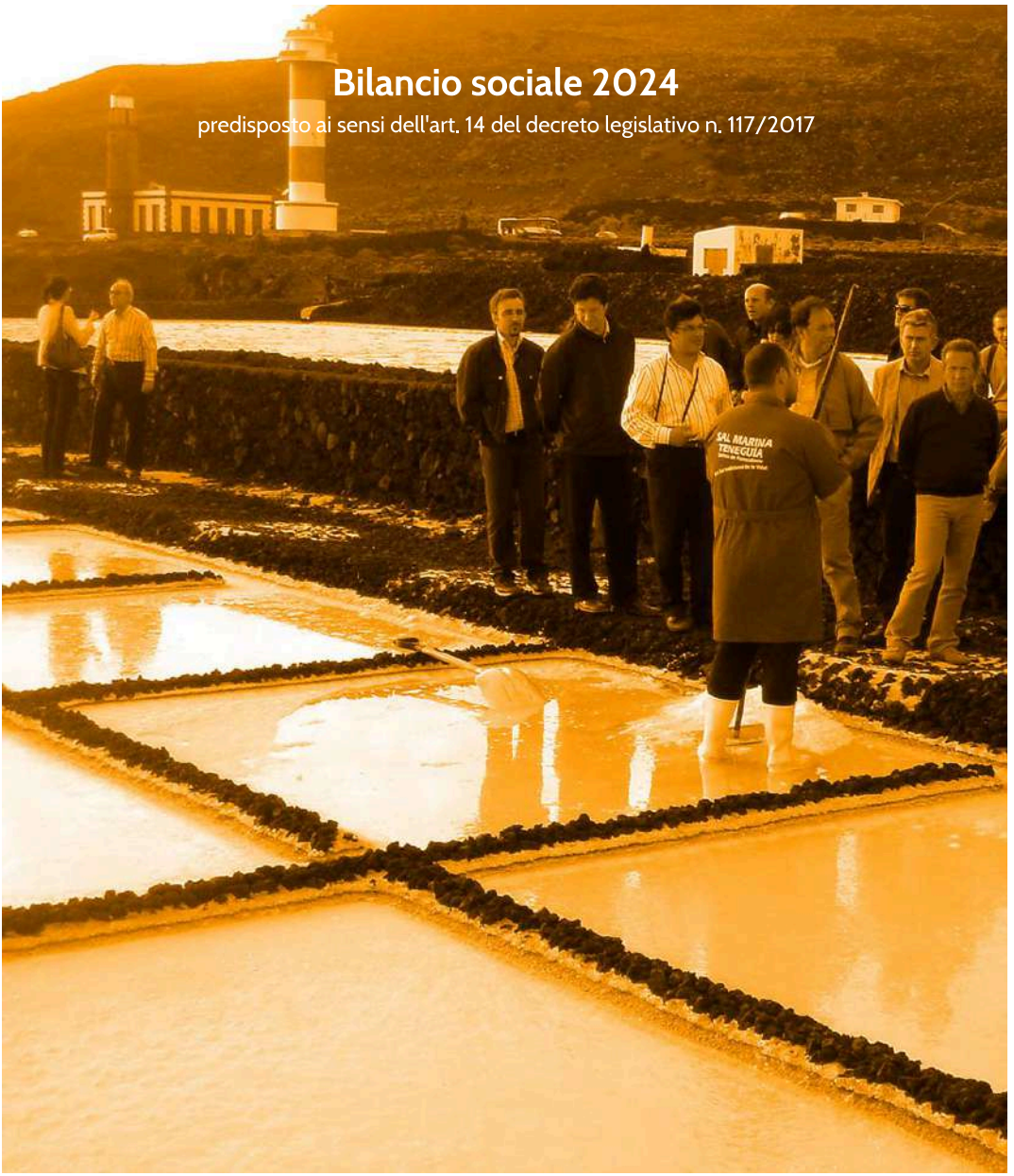
Considerando le risultanze dell'attività svolta, l'Organo di controllo nulla oppone a che l'Assemblea approvi il progetto di Bilancio Sociale presentato dall'Organo amministrativo.

MILANO, il 20 giugno 2025

Il Revisore
BENASSI MAURO GIOVANNI

Bilancio sociale 2024

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



ACTA
Evolviamo la complessità in armonia
www.actanet.it