

Strategie per promuovere la sostenibilità nell'economia sociale: uno studio Delphi

Strategies to promote the sustainability in the social economy: a Delphi study

Sabina Falconi

Ricercatrice in Pedagogia sperimentale | Università degli Studi di Firenze | sabina.falconi@unifi.it

OPEN ACCESS

Siped
Società Italiana di Pedagogia

Double blind peer review

Citation: Falconi, S. (2023). Strategies to promote the sustainability in the social economy: a Delphi study. *Pedagogia oggi*, 21(2), 140-147.
<https://doi.org/10.7346/PO-022023-16>

Copyright: © 2023 Author(s). This is an open access, peer-reviewed article published by Pensa MultiMedia and distributed under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited. Pedagogia oggi is the official journal of Società Italiana di Pedagogia (www.siped.it).

Journal Homepage

<https://ojs.pensamultimedia.it/index.php/siped>

Pensa MultiMedia / ISSN 2611-6561

<https://doi.org/10.7346/PO-022023-16>

ABSTRACT

The services and products provided by the social economy (SE) are functional to achieving social sustainability. The hypothesis of the research is to highlight how sustainable actions and professionalization processes implemented in the organizations involved in formal and non-formal education, can generate both a transformation of the planning capabilities of these organizations and virtuous mechanisms with an impact on society, to the benefit of the Green Transition. The evaluative purpose of the research is based on two research questions: 1) what are the possible strategies for achieving key performance indicators on sustainability? 2) Which tools and processes are functional to implementing the achievement of an impact on the sustainability of the SE? For this purpose, a Delphi study was carried out to allow a clustering of opinions. The aim is to focus, first, on a collective assessment of the impact regarding sustainability, applied in the context of cultural, social and recreational activities encouraged by social promotion associations (APS). Thereafter we want to focus on the identification of the most functional, realistic and feasible tools and processes for achieving sustainability in this field.

I servizi e prodotti erogati dalla Social Economy (SE) sono considerati funzionali a raggiungere la sostenibilità sociale. L'ipotesi della ricerca è che evidenziando quali processi di professionalizzazione e quali azioni sostenibili siano più funzionali alle organizzazioni impegnate nell'educazione in contesti formali e non formali, si può generare una trasformazione delle capacità progettuali di tali organizzazioni e generare meccanismi virtuosi a beneficio della Green Transition. La ricerca valutativa ha due domande di ricerca: 1) quali siano le possibili strategie per il raggiungimento di key performance sulla sostenibilità; 2) quali strumenti e processi siano più efficaci per implementare il raggiungimento di un impatto sulla sostenibilità della SE. A tal fine è stato svolto uno studio Delphi, che consente un'aggregazione di opinioni, per focalizzare in modo strutturato: 1) la valutazione collettiva dell'impatto percepito sulla sostenibilità delle attività culturali, sociali e ricreative promosse dalle associazioni di promozione sociale (APS); 2) l'identificazione degli strumenti e dei processi di professionalizzazione, per implementarne la qualità e l'impatto.

Keywords: sustainability | evaluative research | generativity | professionalization | impact

Parole chiave: sostenibilità | ricerca valutativa | generatività | impatto | professionalizzazione

Received: September 1, 2023

Accepted: October 27, 2023

Published: December 29, 2023

Corresponding Author:

Sabina Falconi, sabina.falconi@unifi.it

1. Premessa

Negli ultimi vent'anni c'è stato un aumento esponenziale dell'attenzione per le organizzazioni e le imprese promosse e gestite in forma partecipata che non abbiano come obiettivo unico o principale il profitto, ma rappresentino la risposta ad un bisogno delle comunità. Questo è avvenuto progressivamente e in funzione dell'evoluzione del concetto di sostenibilità, attualmente declinato attraverso l'Agenda 2030. Tale documento è costituito da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs – *Sustainable Development Goals*) declinati in 169 target o traguardi da raggiungere entro il 2030 e rappresenta un documento centrale e di svolta nel panorama internazionale da tre punti di vista poiché, in primis, determina il superamento del riduzionismo antropologico dell'*homo oeconomicus*, in secondo luogo perché favorisce una visione del benessere che supera il mero dato misurativo del Prodotto Interno Lordo (PIL), e, infine perché cambia la visione imprenditoriale, che non può più essere legata alla massimizzazione del profitto senza occuparsi anche dell'impatto ambientale e sociale sia dei prodotti e dei servizi offerti, sia delle catene di approvvigionamento a cui questi sono legati.

In questa prospettiva “le persone sono sia i beneficiari sia la forza motrice dello sviluppo umano, tanto a livello individuale quanto di gruppo” (UNDP, 2010, p. 32) e l'Economia Sociale (ES) sta assumendo sempre più rilievo non solo perché è considerata un nuovo modello di business capace di realizzare il cambio di paradigma richiesto per una trasformazione sostenibile della società, integrando le dimensioni economica, sociale e ambientale (UNTFSSSE, 2022), ma anche perché dà centralità alle persone nei processi produttivi rispetto al profitto, è incentrata su dinamiche partecipative e democratiche, prevede la destinazione dei profitti al conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile (SEE, 2015).

Inoltre, a seguito del periodo pandemico, sia a livello internazionale che europeo è sempre più attenzionata come possibile modello di business alternativo e l'ultima risoluzione dell'ONU, *Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development* (2023), approvata il 18 aprile del 2023 e promossa da 15 Stati tra cui anche l'Italia, mette in evidenza che tali organizzazioni hanno un modo di intendere l'economia strettamente connesso con la crescita e lo sviluppo delle persone, delle comunità e dei territori poiché contribuiscono a una crescita economica più inclusiva e sostenibile, trovando un nuovo equilibrio tra efficienza economica e resilienza socio-ambientale.

La Risoluzione riconosce nell'Economia Sociale un modello capace di promuovere il dinamismo economico, che incoraggia la transizione digitale giusta e sostenibile, la protezione sociale e ambientale e l'emancipazione sociopolitica degli individui.

2. Cornice teorica

Parallelamente, però, alla crescente attenzione all'Economia Sociale (ES) come promotrice di modello di business in grado di realizzare un cambio di paradigma necessario per una trasformazione sostenibile della società, nella realtà italiana manca una visione univoca della mission che muove le Organizzazioni dell'Economia Sociale (Salvadori, 2022). Questo deriva dal fatto che l'economia sociale rappresenta un quadro particolarmente variegato e racchiude vere e proprie imprese, come nel caso delle cooperative, ma anche realtà prive di una struttura imprenditoriale, come molte associazioni. Dal 2016 le varie componenti dell'economia sociale sono state unificate dal legislatore e identificate come Terzo settore. Ciò permette la ricostruzione di un quadro unitario delle dimensioni e delle caratteristiche dell'intera economia sociale in Italia e fornisce uno strumento per far fronte all'invisibilità istituzionale che caratterizza quest'insieme di organizzazioni, sebbene ciò risulti in contrasto con la loro crescente rilevanza (Borzaga, Calzaroni, Fontanari, & Lori, 2021). Contemporaneamente però non vi sono ancora strumenti specifici che siano in grado di misurare l'impatto delle organizzazioni del Terzo settore e l'efficacia delle azioni e degli interventi in materia di sostenibilità (ILO, 2021; UNTSSE, 2022; UN, 2017; UN, 2023). In letteratura i *Key Performance Indicators* (KPIs), ovvero gli “indicatori chiave di prestazione” per la sostenibilità, a livello internazionale, esistono e rappresentano indicatori che quantificano lo stato di avanzamento di un progetto verso un determinato risultato atteso a livello organizzativo per le imprese, comprese quelle dell'economia sociale, e in questo studio sono stati valutati i principali (BLAB, 2020; GIIN, 2021; IDG, 2020). La condizione però di molteplici difficoltà in cui è il Terzo settore in Italia è evidente (Borzaga, Calzaroni, Fontanari, &

Lori, 2021; Salvatori, 2022) e il solo confronto con tali indicatori non risulta sufficiente per permettere alle Organizzazioni dell'Economia Sociale (OES) di assumere una posizione univoca e coesa rispetto al proprio ruolo, centrale e imprescindibile. Basti pensare alla limitata presenza dell'Economia Sociale nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che la relega ad essere “solo” strumento di coesione sociale e non le rende giustizia per i fattori di implementazione di *capacity building* dei territori (Falconi, 2023b).

Questo anche in funzione di una frammentazione della rappresentanza e di una dimensione competitiva tra le OES negli appalti e nelle modalità istituzionali di dialogo e progettualità con gli Enti Pubblici. Spesso infatti sono ancora relegate ad una visione *ante temporum* dove il loro ruolo risulta percepito come un ruolo che sostituisce solamente la risposta ai bisogni sociali che lo Stato non sa affrontare (Salvatori, 2022).

In quest'ottica risulta ancora da indagare quanto sia collettiva e coesa la percezione che hanno le OES del contributo che possano dare alla *Green Transition*, modellata come chiede l'Agenda 2030 dove si richiede alle imprese e alle persone una visione etica e normativa del mondo che assicuri il benessere dei propri cittadini di oggi e di domani (Sachs, 2015, pp. 12-13).

In una ricerca più ampia, è stato costruito un meta modello a più dimensioni (matrice) che ha preso in esame gli elementi risultati più significativi per definire il ruolo delle Organizzazioni dell'Economia Sociale, attraverso una comparazione dei dati emersi nella letteratura bianca (ILO, 2021; UNTSSE, 2022; UN, 2017; UN, 2023), nelle esperienze sul campo, nelle ricerche precedenti (Del Gobbo, Falconi, Mugnaini, & de Maria, 2023; Falconi, 2023a; Falconi 2023b) e nella rilettura di alcuni principali KPIs (BLAB, 2020; GIIN, 2021; IDG 2020). Da quest'analisi è stata tracciata una matrice con quattro dimensioni ritenute maggiormente significative, quali: la dimensione organizzativa e gestionale; la dimensione progettuale; la dimensione di rete e la dimensione di formazione permanente.

3. Ipotesi della ricerca e scelta del contesto

L'ipotesi della ricerca è che evidenziando quali processi di professionalizzazione e quali azioni sono ritenuti più funzionali alle organizzazioni impegnate nell'educazione in contesti formali e non formali, si può generare una trasformazione delle capacità di vision, e quindi progettuali, per generare meccanismi virtuosi con impatto sulla società, a beneficio della *Green Transition*.

Al fine di costruire la parte empirica della ricerca sono state selezionate come forme organizzative del Terzo settore le Associazioni di Promozione Sociale (APS) per due ordini di motivi. Il primo riguarda la loro diffusione, in quanto nell'ultimo censimento ISTAT (2022), le associazioni non profit sono 308 mila (85% circa del totale), danno un'occupazione a circa 163 mila persone e coinvolgono gran parte dei 6 milioni di volontari attivi. Il secondo è perché nascono, nella quasi totalità dei casi, da un processo *bottom up*: dopo un'iniziale forma di aggregazione informale, per rispondere ad un bisogno dei cittadini che ne fanno parte viene formalizzata un'associazione. In tal senso l'ambiente organizzativo associativo è un contesto caratterizzato dalla compresenza di più elementi e guidato da regole, abitudini e accordi in relazione con l'ambiente di riferimento esterno, ma va vista e analizzata all'interno di meccanismi di coordinamento e integrazione tra persone, strumenti e risorse, costituendo di fatto, in primis, una comunità di pratiche (Wenger, 1998). A differenza delle imprese e, in parte, anche delle cooperative sociali, tutti i membri dell'associazione, sia soci che volontari, esercitano un “potere” all'interno del sistema organizzativo, perché sono potenzialmente in grado di svolgere azioni. Il principale propulsore per il buon funzionamento di tutto il sistema organizzativo riguarda, quindi, un processo lavorativo correlato all'agire in sinergia tra tutti i membri della APS per intercettare i bisogni presenti ed emergenti e crescere collettivamente. Ciò è possibile sia lavorando nella dimensione organizzativa e gestionale, concretizzando una vision, che spesso è agita e condivisa ma non formalizzata, e una mission, che, per la natura dinamica delle APS, può modificarsi nel tempo in funzione dell'individuazione di nuovi bisogni. Ma anche nella dimensione progettuale di crescita della comunità, che avviene sia attraverso la risposta a bandi e ad occasioni di *fundraising*, sia attraverso la valorizzazione delle competenze acquisite dai singoli soci e volontari ma anche dall'intera organizzazione (Federighi, 2006). Ciò è strettamente connesso alla costruzione di una dimensione di rete, oltre che per la partecipazione ai bandi, per la creazione di una comunità di pratiche che diffonda la vision delle APS. Infine, ma non in ultimo, la costruzione di reti prevede l'identificazione e il monitoraggio delle

competenze acquisite e dei risultati raggiunti. Ciò può dar luogo alla necessità di processi di professionalizzazione e formazione continua anche di natura non formale, per i soci ma anche per i volontari.

4. Metodologia di ricerca e criteri di selezione degli esperti

La ricerca valutativa ha due domande di ricerca: 1) quale sia l'accordo tra i partecipanti alla ricerca sulle possibili strategie per il raggiungimento delle *key performance* identificate per la sostenibilità; 2) quali strumenti e processi siano più efficaci per implementare il raggiungimento di un impatto sulla sostenibilità dell'ES.

Per la parte empirica della ricerca è stato scelto uno studio Delphi orientato a definire il consenso tra i partecipanti sul meta modello, ricondotto ad indicatori condivisi, e ad analizzare il consenso su quali strumenti e/o processi siano più efficaci.

Per raggiungere delle risposte è stato adattato il metodo Delphi alle domande di indagine, rendendolo un metodo di "comunicazione strutturata" (Linestone & Turoff, 2002) tale da consentire al gruppo di individui selezionato di affrontare un problema complesso.

Data la tematica e dato che nella letteratura si evince che manca una visione del ruolo che le OES italiane possono avere rispetto alla *Green Transition*, è apparso più idoneo rispetto ad altri strumenti. Rispetto alle indagini con feedback anonimi, ad esempio, ha permesso non solo di raccogliere informazioni ma anche di fornire feedback ai partecipanti che favorissero un processo di consapevolezza sulla tematica affrontata. Mentre rispetto agli scambi di opinioni tra gruppi di esperti, come ad esempio tramite focus group, il Delphi ha evitato l'emergere di opinion leader, che spesso, dominando la discussione, influenzano i risultati. Inoltre gli studi Delphi garantiscono intrinsecamente la validità del costrutto legato alla matrice proposta, poiché i risultati dei cicli precedenti vengono inviati agli esperti per un'ulteriore valutazione (Okoli & Pawlowski, 2004), mentre la validità interna è garantita dall'applicazione di tecniche di analisi dei contenuti e di indagine per l'analisi dei dati. L'affidabilità si ottiene documentando ogni fase del processo e descrivendo come i singoli cicli dello studio Delphi si basano l'uno sull'altro.

Infine, nel metodo Delphi è prevista anche la valutazione del parere del gruppo (Schmidt, 1997) e questo ha consentito di aumentare le conoscenze sul modo di intendere il ruolo delle APS nella transizione verde.

Nella selezione del Panel sono stati usati i criteri proposti da Okoli e Pawlowski (2004), che forniscono una discussione dettagliata del processo di selezione degli esperti. Nel loro approccio il focus è identificare il tipo di conoscenza richiesta per un esperto che entra nello studio. A tal fine è stato previsto che il panel fosse costituito da venti manager delle APS, sulla base del criterio dell'*expertise* individuata su due elementi. Il primo riguarda l'essere soci fondatori delle APS in quanto, come precedentemente detto, queste sono nate dall'attivazione spontanea delle persone in funzione della risposta ad un bisogno, oppure essere con l'APS da almeno 5 anni. Il secondo elemento di selezione riguarda il ricoprire ruoli e funzioni manageriali nelle APS, ovvero essere direttamente responsabili e supervisori della realizzazione di almeno alcune attività ed essere nel Consiglio Direttivo dell'APS.

5. Numero e procedura adottata nei round

L'indagine è stata realizzata tra gennaio e agosto 2023 e l'obiettivo era quello di seguire un processo ideale di brainstorming, consolidamento e valutazione (Okoli & Pawlowski, 2004) delle conoscenze apprese.

Il primo round è iniziato con una domanda aperta su quali siano i temi, le questioni e i problemi più importanti per le APS al fine di implementare i processi di professionalizzazione e quali azioni siano ritenute più funzionali alle organizzazioni impegnate nell'educazione in contesti formali e non formali per generare una trasformazione delle capacità di vision, e quindi progettuali, a beneficio della *Green Transition*.

Le risposte aperte fornite sono state valutate utilizzando l'analisi del contenuto (Neuendorf, 2002) e condensate in 8 indicatori che dovevano essere valutati e che sono stati suddivisi nelle quattro dimensioni individuate dalla matrice (Tab. 1).

Il secondo e terzo round hanno consentito di individuare l'accordo su ogni argomento attraverso questionari su una scala Likert di cinque punti, da non essere affatto importanti (=1) a estremamente importanti (=5). Per il confronto dei dati è stata utilizzata la media.

In entrambi i questionari è stata data ai partecipanti l'opportunità di aggiungere ulteriori commenti, che sono stati valutati e hanno dato modo di modificare ancora gli indicatori per renderli più comprensibili. Ogni modifica è stata annotata e considerata parte dei risultati.

Il raggiungimento del consenso nel primo round si è attestato a 3.3. In seguito è stato svolto il terzo round che ha consentito di esplicitare una personale vision sui vari indicatori. Nel terzo round, infatti, sono stati riproposti gli indicatori ma correlati da graficizzazioni statistiche del livello di accordo su ogni indicatore, sono stati sintetizzati i commenti e fornite sintesi della letteratura di riferimento per esplicitare le tematiche (ILO, 2021; UNTSSE, 2022; UN, 2017; UN, 2023; BLAB, 2020; GIIN, 2021; IDG 2020). Questo ha permesso di superare la sola visione esperienziale e ha consentito una visione più ampia e un consolidamento delle conoscenze. Raggiunto un significativo livello di consenso, pari a 4.50, il Delphi è stato concluso.

La percentuale dei partecipanti è diminuita nei 3 round: il primo ha avuto risposta dal 95% (19) del campione, il secondo dal 85% (17) e il terzo, concomitante al periodo estivo, dal 75% (15).

6. Analisi e discussione dei dati

I feedback ottenuti nel primo round sono stati raccolti e quindi valutati per somiglianza. Sulla base dell'analisi dei contenuti, è stato preparato un primo elenco di 10 singoli elementi. Discutendo di questo elenco tra il gruppo di studio Delphi, sono stati identificati due argomenti principali per ognuna delle 4 dimensioni definite nel meta modello (Tab. 1).

Dimensione	Argomenti per dimensione
Dimensione organizzativa e gestionale	Partecipazione e collaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici/volontari alle scelte strategiche dell'ETS
	Riconoscimento e comunicazione del valore aggiunto portato all'interno della comunità per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile
Dimensione progettuale	Identificazione degli obiettivi di sviluppo e miglioramento delle scelte strategiche in funzione dei risultati raggiunti
	Sviluppo di una visione di sistema sui processi di innovazione attraverso approcci interdisciplinari e monitoraggio del lavoro di rete, di processi e di servizi erogati e/o prodotti
Dimensione di rete	Costruzione di reti stabili con altri ETS o soggetti del territorio per realizzare la propria mission
	Sistemi di confronto strutturato e di monitoraggio dei rapporti tra stakeholder
Dimensione di formazione permanente	Riconoscimento del contributo e dell'apporto dei singoli alle diverse attività e sistematica valutazione delle skills acquisite dai singoli e dalla comunità
	Riconoscimento e valore alle pratiche di sviluppo del contesto lavorativo (persone e ambienti) per aumentare la consapevolezza e le <i>skills</i> dei lavoratori e la qualità del lavoro

Tab 1: Descrizione sintetica degli indicatori discussi nel DELPHI

Nel round 2, l'enfasi è stata posta sulla valutazione dei singoli elementi sollevati dai partecipanti e le risposte sono state date in funzione delle esperienze dirette in ogni APS.

Rispetto alla Dimensione organizzativa e gestionale è stata rilevata una media di consenso di 3.8 per quanto riguarda la *partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici/volontari alle scelte strategiche dell'ETS*, in

correlazione anche alla natura stessa delle APS. Il basso livello di consenso ottenuto è chiarito nei commenti dei partecipanti, i quali in 8 casi hanno scritto che la partecipazione dei volontari non è continuativa e non viene considerata strategica. Ciò è spiegabile anche in funzione della normativa che chiede che per ogni socio lavoratore ci sia un corrispettivo di volontari, per cui in taluni casi le APS, radicate nel territorio, trovano facilmente chi fa azioni di volontariato in determinate situazioni ma questi vengono coinvolti in maniera limitata e sporadica. Sebbene il dato sia comunque significativo nell'analisi dei risultati, l'indicatore è stato rimodulato nel terzo round in funzione di accogliere questa prassi diffusa. Anche il dato di consenso rispetto all'indicatore *comunicazione del valore aggiunto portato all'interno della comunità per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile* è stato in media del 3.00. Nei commenti è infatti esplicitato che, prima di partecipare allo studio e svolgere il primo round, i partecipanti non avevano una chiara idea sulla funzione delle APS per la costruzione di una società sostenibile. Inoltre solo tre partecipanti su venti dichiarano di attuare forme di comunicazione sul tema. Questo sembra poter essere correlato al quadro generale, in quanto mostra che non c'è una chiara percezione delle tematiche della sostenibilità. Ciò è anche strettamente correlato alla mancanza di coesione all'interno delle OES in Italia, che le rende competitor tra di loro prima ancora che rappresentanti di un nuovo modo di intendere i bisogni del mercato (Salvadori, 2022).

Rispetto alla seconda dimensione, ovvero quella progettuale vi è una media di consenso (4.40) che rende evidente l'importanza assunta dall'*identificazione degli obiettivi di sviluppo e miglioramento delle scelte strategiche in funzione dei risultati raggiunti*, ma è specificato nelle note da quasi tutti i partecipanti che non vi è una procedura per identificare gli obiettivi di sviluppo e/o monitorare i risultati, come si evince anche dalla media di 3.80 nelle risposte all'item *Sviluppo di una visione di sistema sui processi di innovazione attraverso approcci interdisciplinari e monitoraggio del lavoro di rete, di processi e di servizi erogati e/o prodotti*, dove si mostra la mancanza di un approccio interdisciplinare e di monitoraggio del lavoro sul piano della rete e dei processi. Viene invece specificato che il criterio di monitoraggio dei servizi erogati è derivato dalla relazione diretta con gli utenti a cui il servizio viene offerto e l'indice di qualità percepita deriva dalla costanza nella partecipazione dei singoli utenti al servizio.

Nella Dimensione di rete l'indicatore di *Costruzione di reti stabili con altri ETS o soggetti del territorio per realizzare la propria mission* ha una media pari a 3.50, che si ritrova identica anche sui *Sistemi di confronto strutturato e di monitoraggio del rapporto tra stakeholder*, stante a significare la sporadicità del legame con altre OES o enti del territorio.

Rispetto alla dimensione inerente la formazione permanente, l'ampio consenso (4.2) relativo al *Riconoscimento del contributo e dell'apporto dei singoli alle diverse attività e sistematica valutazione delle skills acquisite dai singoli e dalla comunità* è risultato pari al *Riconoscimento e valore alle pratiche di sviluppo del contesto lavorativo (persone e ambienti) per aumentare la consapevolezza e le skills dei lavoratori e la qualità del lavoro*, mostrando una grande attenzione alla centralità della persona e a quanto questa possa influire ed essere significativa per la comunità di appartenenza.

Dall'accordo complessivo al 3.5 si è evinto che già nel terzo round il consenso condiviso sarebbe stato plausibilmente raggiunto.

Nel mese di luglio è stato nuovamente inviato il questionario con le annotazioni precedentemente descritte. Questo ha permesso il raggiungimento di un consenso del 4.60, come descritto nei dati riportati in tabella 2.

Indicatori per dimensione	Media di consenso	
	II Round (3.3)	III Round (4.5)
Partecipazione e collaborazione dei lavoratori e delle lavoratrici/volontari alle scelte strategiche dell'ETS	3.80	4.6
Riconoscimento e comunicazione del valore aggiunto portato all'interno della comunità per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile	3	4.8
Identificazione degli obiettivi di sviluppo e miglioramento delle scelte strategiche in funzione dei risultati raggiunti	4.40	4.4
Sviluppo di una visione di sistema sui processi di innovazione attraverso approcci interdisciplinari e monitoraggio del lavoro di rete, di processi e di servizi erogati e/o prodotti	3.80	4.5
Costruzione di reti stabili con altri ETS o soggetti del territorio per realizzare la propria mission	3.50	4
Sistemi di confronto strutturato e di monitoraggio dei rapporti tra stakeholder	3.50	4
Riconoscimento del contributo e dell'apporto dei singoli alle diverse attività e sistematica valutazione delle skills acquisite dai singoli e dalla comunità	4.2	5
Riconoscimento e valore alle pratiche di sviluppo del contesto lavorativo (persone e ambienti) per aumentare la consapevolezza e le skills dei lavoratori e la qualità del lavoro	4.2	5

Tab. 2: Confronto risultati tra secondo e terzo round e media di consenso

Il terzo round ha inoltre mostrato chiaramente che vi è un bisogno di formazione e informazione sui temi della sostenibilità insieme ad un bisogno percepito collettivo di consolidare le conoscenze, ancora sporadiche, sul modello di sviluppo sostenibile. Il dato più significativo è inerente al punto 2, che mostra che nella vision di tali associazioni è presente la volontà di essere nel territorio e con il territorio, ma manca la consapevolezza della funzione sociale che caratterizza questo tipo di associazione e che si esplica in forme di comunicazione efficaci del lavoro svolto.

A seguito del Delphi le APS verranno ricontattate per sperimentare processi di formazione per implementare il raggiungimento di un impatto sulla sostenibilità dell'ES, dato il punteggio ottenuto (5) nei punti 7 e 8, inerenti alla dimensione della formazione permanente.

Riferimenti bibliografici

- BLAB (2020). *Impact Assessment*. <https://app.bimpactassessment.net/>
- Borzaga C., Calzaroni M., Fontanari E., & Lori M. (2021). *L'economia sociale in Italia: Dimensioni, caratteristiche e settori chiave*. European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises. <https://euricse.eu/it/publications/leconomia-sociale-in-italia-dimensioni-caratteristiche-e-settori-chiave/>
- CE. Commissione Europea (2021a). *Scenarios towards co-creation of a transition pathway for a more resilient, sustainable and digital Proximity and Social Economy industrial ecosystem*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>
- CE. Commissione Europea (2021b). *Creare un'economia al servizio delle persone: un piano d'azione per l'economia sociale*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0778&qid=1644937802-979>
- Del Gobbo G., Falconi S., Mugnaini S., & de Maria F. (2023). La ricerca pedagogica per la transizione verso la sostenibilità: un caso di ricerca collaborativa e apprendimento research-based. In L. Dozza, P. Ellerani, & A. Parola (Eds.), *Ricerca partecipativa e formazione sistemica*. Lecce: Pensa MultiMedia.
- Del Gobbo G. (2018). Approccio olistico tra ricerca e azione educativa. Riflessioni introduttive. In P. Federighi

- (Ed.), *Educazione in età adulta. Ricerche, politiche, luoghi e professioni* (pp. 112-122). Firenze: FUP.
- Del Gobbo G. (2021). Sustainability mindset: a challenge for educational professions? *Form@re - Open Journal Per La Formazione in Rete*, 21(2), 1-5.
- Del Gobbo G., & Federighi P. (Eds.) (2021). *Professioni dell'educazione e della formazione. Orientamenti, criteri e approfondimenti per una tassonomia*. Firenze: EditPress.
- Falconi S. (2023a). Life skills e Green Transition: la progettazione di un percorso universitario. *Form@re - Open Journal Per La Formazione in Rete*, 23(1), 188-197. <https://doi.org/10.36253/form-13843>
- Falconi S. (2023b). Creare un contesto di apprendimento per lo sviluppo sostenibile, potenziando la coesione sociale: analisi di un'esperienza. *Lifelong, Lifewide Learning (LLL)*, 18(41), 124-133.
- Federighi P. (2019). Research methodology in adult learning and education. *Revista Destiinte Educatiei*, 39, 58-73.
- Federighi P. (2006). *Liberare la domanda di formazione*. EdUP.
- Fonteneau B., & Pollet I. (2019). *The Contribution of the Social and Solidarity Economy and Social Finance to the Future of Work*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/empent/areas/social-finance/publications/WCMS_739377/lang-en/index.htm
- GIIN. Global Impact Investing Network (2021). *Impact Reporting and Investment Standard (IRIS)*. <https://iris.thegiin.org/>
- IDG. Inner Development Goals (2020). *TOOLKIT IDG framework*. <https://idg.tools/>
- ILO. International Labour Organization (2021). *Environmental Sustainability in Market Systems and Value Chain Development for Decent Work*. Geneva: ILO.
- ILO. International Labour Organization (2018). *World employment outlook 2018: Greening with jobs*. Geneva: ILO.
- ISTAT. Istituto Nazionale di Statistica (2022) *Censimento permanente delle istituzioni non profit*. <https://www.istat.it/it/censimenti/istituzioni-non-profit>
- Krlev G., Pasi G., Wruk D., & Bernhard M. (2021). *Reconceptualizing the Social Economy*. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/98VT-G859>
- Linstone H.A., Turoff M. (eds.) (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Online edition of the original published by Addison-Wesley, Reading, MA, 1975.
- Neuendorf K.A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Okoli C., & Pawlowski S.D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information and Management*, 42(1), 15-29.
- Powell C. (2003). The Delphi technique: Myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41, 376-382.
- Rowe G., & Wright G. (2001). Expert opinions in forecasting. The role of Delphi technique. In S. Armstrong (Ed.), *Principles of Forecasting. A Handbook for Researchers and Practitioners* (pp. 125-144). Boston: Springer.
- Sachs J. (2015). *L'era dello sviluppo sostenibile*. Milano: Feltrinelli.
- Salvatori G. (2022). Sull'economia sociale nella dimensione globale. *Impresa Sociale*, 1. <https://www.rivistaimpre-sasociale.it/rivista/articolo/economia-sociale-nella-dimensione-globale>
- Schmidt R.C. (1997). Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques. *Decision Sciences*, 28(3), 763-774.
- SEE. Social Economy Europe (2015). *Social Economy Charter*. <https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2020/04/2019-updated-Social-Economy-Charter.pdf>
- UN. United Nations (2017). *Cooperatives in social development: report of the Secretary-General*. <https://digitallibrary.un.org/record/1298696>
- UN. United Nations. Conference on Environment and Development (1992). *Agenda 21, Rio Declaration, Forest Principles*. New York: United Nations. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>
- UN. United Nations (2023). *Promoting the social and solidarity economy for sustainable development: draft resolution / Belgium, Canada, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominican Republic, Equatorial Guinea, France, Hungary, Italy, Luxembourg, Morocco, Senegal, Slovenia and Spain* <https://digitallibrary.un.org/record/4007682>
- UNDP. United Nations Development Programme (2010). *Human Development Report 2010: The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development*. New York. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2010>
- UNTFSSSE. United Nations Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (2022). *Social and Solidarity Economy and the Sustainable Development Goals*. <https://unsse.org/sse-and-the-sdgs/>
- Wenger E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511803932>