Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento

SROI

The SROI Network
Accounting for Value

HUMAN™
FOUNDATION

Per il FRC Group, l'utilizzo di SROI si è rivelato un affascinante processo che ha ottimizzato la nostra comprensione dell'impatto ottenuto e migliorato il nostro lavoro illuminando i settori in cui possiamo crescere ulteriormente.

Verity Timmins, Impact Manager, FRC

A Impact Arts SROI è diventato un fondamentale strumento di valutazione, in grado di complementare in maniera ottimale il nostro precedente sistema. SROI presenta chiari vantaggi per la nostra organizzazione sia in termini di futuri finanziamenti e di sviluppo di attività, sia aiutandoci a focalizzare la nostra pratica giornaliera su dove e come si possa aggiungere valore.

Susan Akternel, Innovation and Development Director, Impact Arts

SROI ci ha aiutato a sviluppare un rapporto continuo con i nostri stakeholder, dimostrando la nostra capacità di venire incontro ai loro bisogni; ora ci è possibile effettuare un resoconto di come il nostro lavoro eserciti una notevole influenza sulla loro vita e su quella degli altri.

Maeve Monaghan, Director, NOW Project

The SROI Network
Accounting for Value

nef
economics as if people and the planet mattered

charities evaluation services

ncvo

New Philanthropy Capital

Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento

SROI

La guida è stata tradotta da

HUMAN™
FOUNDATION

Eleonora Corsini
Gabriele de Leva
Federico Mento
Filippo Montesi
Marta Rossi
Sara Seganti
Alessandra Urzì

www.humanfoundation.it

@HUMANFdn

Aggiornamento alla Guida del 2009

Questa Guida rappresenta un aggiornamento della Guida SROI 2009 pubblicata dal Cabinet Office. Non sono presenti cambiamenti relativi alla metodologia utilizzata e ai principi nella loro applicazione nel quadro metodologico.
Questo aggiornamento ha lo scopo di modificare la lingua utilizzata in modo da renderla più pertinente ad un pubblico internazionale e ai diversi settori e organizzazioni interessate.

Un piccolo numero di errori tipografici è stato corretto.

Il caso pratico è un esempio di come tali principi vengano applicati in pratica. Sarà disponibile un supplemento per il caso pratico "Wheels to meals: a year on" che definisce il modo in cui l'organizzazione ha sviluppato il suo approccio allo SROI dopo aver completato il processo di valutazione a fronte di una previsione iniziale.

Eventuali supplementi alla guida verranno pubblicati di tanto in tanto e saranno parte integrante della guida disponibile. Ad oggi è stato rilasciato un supplemento sulla materialità ed è ora disponibile sul sito dello SROI Network.

Gennaio 2012

Riconoscimenti

La guida del 2009 è stata scritta da Jeremy Nicholls, Ellis Lawlor, Eva Neitzert e Tim Goodspeed, e redatta da Sally Cupitt, con ulteriori contributi di Sheila Durie, Jenni Inglis, Karl Leatham, Tris Lumley e Richard Piper.

Commenti, direttive e consigli sono stati ricevuti dall'Advisory Group e dai membri dello SROI Network. Si ringraziano i seguenti membri dello SROI Network: Helen Fitzhugh, Adrian Henriques, Martin Kinsella, David Marshall, Kathleen Quinn, Kevin Robbie, Stephanie Robertson, Peter Scholten and Sara Williams.

Si ringraziano inoltre i seguenti membri del comitato consultivo: Saeeda Ahmed, Gustavo Bagattini, Simon Berry, Amitti CanagaRetna, Andrea Chauhan, Ken Cooper, Theresa Crawley, Elly de Decker, David Emerson, Tracy Houston, Pradeep Jethi, John Kingston, Martin Kinsella, Alan Knight, George Leahy, Liz Liston-Jones, Joseph Lowe, Fergus Lyon, Claire Michelet, Ralph Mitchell, Penny Newman, Gerald Oppenheim, Akhil Patel, John Pearce, Tess Pendle, Matthew Pike, Martin Scott, Oliver Sian Davies, Richard Spencer, John Stewart, Chris Walker, Peter Wells and Jo Wheeler. Un grazie speciale anche a Gustavo Bagattini e John Pearce.

Un consistente numero di persone e di organizzazioni hanno contribuito allo sviluppo di SROI, avviato da Jed Emerson e dalla Roberts Enterprise Development Fund, dalla nef (New Economics Foundation), Sara Olsen, Stephanie Robertson e gli altri membri dello SROI Network. Lo sviluppo di SROI è stato sostenuto, tra gli altri, dalla Hewlett Foundation, la Hadley Trust, l'Adventure Capital Fund e l'Equal Social Economy Scotland Development Partnership.

Questo aggiornamento è stato scritto dagli autori originali.

Per chi si occupa oggi di questioni come lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale e la promozione di una filantropia matura, il tema degli strumenti da usare per misurare l'impatto sociale delle nostre attività è assolutamente cruciale. La necessità di costruire metriche per la misurazione dell'impatto sociale è condivisa da ambiti diversi. Da una parte, vi sono i grandi donatori che vogliono indirizzare le proprie risorse verso interventi efficaci, dall'altra la Pubblica Amministrazione avverte il bisogno di rendicontare con trasparenza le risorse utilizzate. Le organizzazioni non profit, a loro volta, devono, sempre più, essere in grado di dimostrare il proprio impatto sociale. Negli ultimi anni, si sono sviluppati decine di strumenti metodologici per la misurazione dell'impatto sociale. Un ampio spettro che va da strumenti estremamente complessi ed articolati sino a forme più elementari di misurazione. Come Human Foundation abbiamo scelto di esplorare lo SROI per una serie di ragioni. In primo luogo, ci ha persuaso l'attenzione dedicata al coinvolgimento continuo degli stakeholder nel corso dell'analisi. Un processo che ci consente di andare in profondità per determinare il cambiamento prodotto. SROI supera l'approccio tradizionale, problematizzando continuamente il campo d'analisi. Si tratta, senza dubbio, di una metodologia impegnativa, ma che riesce a dar conto delle complessità che ruotano attorno alle nostre azioni. Attraverso lo SROI, siamo in grado di mappare il cambiamento e, allo stesso tempo, produrre informazioni importanti per le nostre organizzazioni, per migliorare la qualità del lavoro del non profit e delle imprese sociali. Siamo lieti di poter offrire un contributo, attraverso la traduzione delle guida, alla promozione e diffusione di questo prezioso strumento di analisi. La nostra credibilità, nell'operare per il benessere collettivo, è legata alla capacità di mappare e rendicontare il valore sociale dei nostri interventi.

Giovanna Melandri
Presidente Human Foundation

Contenuti

Introduzione 08

1 Che cos'è il Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI)? 10
I principi dello SROI
Le fasi dello SROI

2 Come lo SROI vi può aiutare 12

3 Chi può usare lo SROI? 13
Tipi di organizzazione
Le competenze richieste per analizzare il report SROI
Richieste di tempo

4 Uso della guida 15
Simboli
Lessico utilizzato
Caso pratico
Le risorse disponibili

5 Futuri aggiornamenti 17

Guida al Ritorno Sociale sull'Investimento - SROI

Fase 1: Definizione del campo di analisi e individuazione degli stakeholder 18

1.1 Definire il campo di analisi 20
1.2 Individuare gli stakeholder 22
1.3 Decidere come coinvolgere gli stakeholder 26

Fase 2: Mappare gli outcome 30

2.1 Iniziare la mappa dell'impatto 32
2.2 Identificare gli input 33
2.3 Assegnare un valore agli input 33
2.4 Chiarire gli output 34
2.5 Descrivere gli outcome 35

Fase 3: Evidenziare gli outcome ed assegnargli un valore 38

3.1 Sviluppare indicatori dell'outcome 40
3.2 Raccogliere i dati degli outcome 42
3.3 Stabilire la durata degli outcome 45
3.4 Assegnare valore agli outcome 47

Fase 4: Definire l'impatto 56

4.1 Deadweight e spiazzamento 58
4.2 Attribuzione 61
4.3 Drop-off 63
4.4 Calcolare il vostro impatto 64

Fase 5: Calcolare lo SROI 66

5.1 Proiettare verso il futuro 68
5.2 Calcolare il valore attuale netto 69
5.3 Calcolare il ratio 70
5.4 Analisi di sensitività 71
5.5 Periodo di ritorno sugli investimenti (facoltativo) 73

Fase 6: Restituire, utilizzare e integrare 74

6.1 Rendere conto agli stakeholder 76
6.2 Usare i risultati 76
6.3 Certificare l'informazione 78

Risorse 82

01 Formato di un report SROI 84
02 Glossario 86
03 Nota sulla ripartizione dei costi 88
04 Nota su progetti finanziati dal capitale o con prestiti 93
05 Fonti di supporto e ulteriori informazioni 94
06 Download 97
07 Sintesi della ralazione tra lo SROI e altri approcci 97
08 I sette principi dello SROI 98
09 Check list per un'analisi SROI 101
10 La Mappa del Caso pratico 104
11 Una Mappa dell'Impatto da compilare

Introduzione

Vi è un crescente riconoscimento della necessità di migliori strumenti per misurare il valore sociale, economico ed ambientale prodotto dalle nostre attività. La semantica è molteplice – "impatto", "rendimenti", "beneficio", "valore" – tuttavia gli interrogativi circa l'entità del cambiamento generato sono i medesimi. Comprendere e gestire questo valore, nella sua accezione più ampia, sta diventando sempre più importante sia per il settore pubblico, sia per quello privato.
Ciò è vero sia per le organizzazioni della società civile che lavorano per creare occupazione, sia per i governi che commissionano ed investono in attività volte alla creazione di valore sociale, sia per quegli investitori che vogliono assicurarsi che i propri investimenti producano un cambiamento positivo, sia, infine, per le aziende private che riconoscono i rischi e le opportunità legati ai più ampi effetti delle proprie operazioni.
Tutto ciò accresce l'urgenza di raggiungere una coerenza ed un linguaggio condiviso quando parliamo di valore. Lo SROI è l'applicazione di un insieme di principi inseriti in un quadro metodologico disegnato per favorire il raggiungimento di tale coerenza, riconoscendo, al tempo stesso, che il significato del valore varia a seconda delle persone, dei contesti e delle culture.
La prima edizione di questa guida, basata sul lavoro di altre tre precedenti guide SROI[1], è stata preparata nell'ambito di un programma triennale sulla misurazione del valore sociale, finanziato nel 2008 dall'allora "Ufficio del Terzo Settore" del Governo britannico. È il prodotto di un consorzio di organizzazioni: SROI Network, nef (the New Economics Foundation), Charities Evaluation Services, National Council for Voluntary Organizations e New Philanthropy Capital.
Accanto a questo programma, il Governo scozzese ha dato sostegno allo sviluppo dello SROI attraverso la creazione di un database che raccoglie indicatori utili per l'analisi SROI.
Il lavoro dello SROI Network interessa molti paesi e continenti; tendenza riflessa in questa seconda edizione della guida. Abbiamo deciso di utilizzare solamente un simbolo di valuta, per ragioni di chiarezza e coerenza, e così abbiamo scelto di utilizzare il simbolo "€ " (euro).
I lettori possono trovare le traduzioni di questa guida in altre lingue sul sito internet dello SROI Network. Per maggiori informazioni sugli sviluppi dello SROI, consultate il sito internet: www.thesroinetwork.org

Nella guida in italiano facciamo uso di anglicismi, come ad esempio "proxy", "outcome", "stakeholder", "input", "output" "deadweight", "dropoff", "practitioner", "benchmark", "asset", senza l'uso del virgolettato per facilitare una lettura più scorrevole.

1 The SROI Framework, redatta da Sara Olsen e Jeremy Nicholls, A Guide to SROI Analysis di Peter Scholten, Jeremy Nicholls, Sara Olsen e Brett Galimidi; Measuring Social Value di Eva Neitzert, Eilis Lawlor e Jeremy Nicholls.

1 Che cos'è il Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI)?

Ogni giorno le nostre azioni e attività creano e distruggono valore, cambiando il mondo che ci circonda. Sebbene il valore che creiamo vada ben oltre ciò che può essere reso in termini finanziari, quest'ultimo è l'unico tipo di valore che solitamente è misurato e rendicontato. Di conseguenza, le cose che possono essere comprate e vendute assumono una maggiore importanza, mentre molte altre importanti sono trascurate. Le decisioni così prese non sono così positive quanto potrebbero poiché si basano su informazioni incomplete riguardo il loro vero impatto complessivo.
Il Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI) è un approccio per la misurazione e rendicontazione di questo più ampio concetto di valore; ha l'obiettivo di ridurre la diseguaglianza e la degradazione ambientale, di migliorare il benessere, integrando nell'analisi i costi ed i benefici sociali, economici ed ambientali.
Lo SROI misura il cambiamento secondo modalità rilevanti per le persone e le organizzazioni che lo sperimentano o vi contribuiscono. Spiega la storia di come il cambiamento è stato creato, misurando gli outcome sociali, ambientali ed economici e utilizzando valori monetari per rappresentarli. Ciò permette di calcolare un ratio tra benefici e costi. Per esempio, un ratio di 3:1 indica che un investimento di € 1 genera € 3 di valore sociale.
Lo SROI s'interessa al valore piuttosto che al denaro. Il denaro è semplicemente un'unità di misura comune, essendo, in tal senso, un'utile e condivisa forma di attribuzione di valore.
Così come un business plan contiene molte più informazioni che le sole proiezioni finanziarie, lo SROI è molto più che un numero. È una storia che ci parla del cambiamento, su cui basare delle decisioni; una storia che comprende casi di studio, includendo informazione qualitativa, quantitativa e finanziaria.
Un'analisi SROI può assumere diverse forme. Può contemplare il valore sociale generato da un'intera organizzazione, oppure può focalizzarsi su uno specifico aspetto del lavoro di un'organizzazione. Ci sono inoltre varie modalità per realizzare lo SROI. Si può fare benissimo come un esercizio in-house o, in alternativa, con un ricercatore esterno.

Ci sono due tipi di SROI:

- Valutativo, condotto ex-post e basato su outcome reali già raggiunti;
- Previsionale, per prevedere quanto valore sociale sarà creato se le attività raggiungono gli outcome attesi.

Lo SROI previsionale è particolarmente utile nelle fasi di pianificazione di un'attività. Può aiutare a evidenziare come l'investimento possa massimizzare l'impatto ed essere utile per identificare ciò che dovrebbe essere misurato una volta che il progetto è in corso.
La mancanza di dati affidabili sugli outcome è una delle principali sfide nel portare avanti, per la prima volta, un'analisi SROI. Per realizzare uno SROI valutativo avrete bisogno di dati rispetto agli outcome, mentre uno SROI previsionale fornirà la base per un approccio utile alla definizione degli outcome. È spesso preferibile iniziare ad usare lo SROI stimando il valore sociale previsto, piuttosto che valutando quello già creato: si assicura così la disponibilità di buoni sistemi di raccolta dati per condurre un'analisi completa in futuro.
Il livello di dettaglio richiesto dipenderà dallo scopo del vostro SROI; una breve analisi per fini interni richiederà meno tempo rispetto ad un'analisi completa che raggiunga i requisiti di verifica per un pubblico esterno.

I principi dello SROI
Lo SROI è stato sviluppato a partire dalla contabilità sociale e dall'analisi costi-benefici, ed è basato su sette principi. Questi principi sorreggono l'applicazione dello SROI e sono definiti nella loro interezza nella sezione Risorse (vedi pag. 82). I principi sono:

- Coinvolgere gli stakeholder;
- Comprendere il cambiamento;
- Valutare ciò che conta;
- Includere solo ciò che è materiale;
- Non sovrastimare;
- Essere trasparenti;
- Verificare il risultato.

Come per qualsiasi metodologia di ricerca, lo SROI richiede un giudizio personale da applicare durante tutta l'analisi e il giudizio del practitioner è insostituibile. Questa guida indica i punti del processo in cui sono necessari dei giudizi, ed in cui devono essere prese decisioni sulla materialità. La materialità è un concetto mutuato dalla contabilità. In termini contabili, l'informazione è materiale se ha la capacità, in potenza, d'influenzare le decisioni dei lettori o degli stakeholder. Un'informazione è materiale, se la sua mancanza nell'analisi SROI compromette la corretta rappresentazione delle attività dell'organizzazione. Per trasparenza, i giudizi sulla materialità dovrebbero essere documentati per dimostrare i motivi per cui l'informazione è stata inclusa o esclusa. Vi incoraggiamo a familiarizzare con il concetto di materialità, data la sua importanza per le decisioni lungo tutto il processo[2].

Le fasi dello SROI
Condurre un'analisi SROI prevede sei fasi:

1. **Stabilire il campo d'analisi ed identificare i principali stakeholder.** È importante definire chiari confini circa ciò che l'analisi SROI comprenderà, chi sarà coinvolto nel processo e come.
2. **Mappare gli outcome.** Coinvolgendo i vostri stakeholder, svilupperete una mappa dell'impatto, o una teoria del cambiamento, che mostra la relazione tra input, output e outcome.
3. **Dimostrare gli outcome e attribuire loro valore.** Questa fase comporta la ricerca di dati per mostrare se gli outcome sono stati raggiunti e poi valutarli.

2 Orientamento di AccountAbility raccomanda di considerare i punti di vista dei vostri stakeholder, le norme sociali, ciò che i vostri pari stanno facendo, considerazioni finanziarie, e le politiche e gli obiettivi organizzativi come criteri per valutare la materialità.

4. **Definire l'impatto.** Raccolte le dimostrazioni degli outcome e dato loro un valore monetario, occorre scontare gli aspetti del cambiamento che sarebbero comunque avvenuti o che sono il risultato di altri fattori[3].
5. **Calcolare lo SROI.** Questa fase consiste nella somma di tutti i benefici, la sottrazione dei valori negativi e la comparazione tra risultato e investimento. Questo è il momento in cui è possibile verificare la sensitività dei risultati.
6. **Restituire, utilizzare ed integrare.** Questo ultimo passo, spesso dimenticato, consiste nel condividere i risultati con gli stakeholder, rispondere alle loro domande, integrare processi per una valutazione solida e regolare e per una verifica dell'informazione.

2 Come lo SROI vi può aiutare

Un'analisi SROI può rispondere ad un'ampia serie di obiettivi. Può essere utilizzato come uno strumento per pianificare e migliorare la strategia, per comunicare l'impatto e attrarre gli investimenti, e anche per prendere decisioni d'investimento. Può aiutare a guidare le scelte che i manager affrontano quando decidono come investire il proprio tempo e denaro.

Lo SROI può aiutare a migliorare i vostri servizi:

- Facilitando riflessioni strategiche, aiutandovi a capire e a massimizzare il valore sociale che un'attività crea;
- Aiutando ad identificare le risorse appropriate per la gestione di outcome non attesi, sia positivi che negativi;
- Dimostrando l'importanza di lavorare con altre organizzazioni e persone che contribuiscono al cambiamento;
- Individuando un terreno comune tra ciò che l'organizzazione e gli stakeholder vogliono ottenere, incoraggiando la massimizzazione del valore sociale;
- Stabilendo un dialogo formale con gli stakeholder, che consente loro di avere una responsabilità rispetto al servizio erogato e di essere coinvolti significativamente nel disegno del servizio stesso.

Lo SROI può aiutare la vostra organizzazione a divenire più sostenibile:

- Migliorando il vostro profilo;
- Migliorando la vostra casistica per attrarre ulteriori finanziamenti;
- Rendendo le vostre offerte di progetto più convincenti.

Lo SROI è meno utile nel caso in cui:

- Una pianificazione strategica è già iniziata o è in esecuzione;
- Gli stakeholder non sono interessati ai risultati;
- S'intraprende solamente per dimostrare il valore di un servizio senza l'opportunità di un cambiamento operativo alla luce dell'analisi svolta.

Comparare il ritorno sociale tra diverse organizzazioni

Le organizzazioni lavorano con diversi stakeholder, dunque svilupperanno giudizi diversi nell'analizzare il ritorno sociale. Di conseguenza, non è appropriato limitarsi a comparare i ratio del ritorno sociale. Così come gli investitori tradizionali necessitano di informazioni aggiuntive al rendimento finanziario per prendere decisioni d'investimento, anche gli investitori sociali avranno bisogno di leggere tutte le informazioni prodotte nel corso dell'analisi SROI. Nondimeno, un'organizzazione dovrebbe comparare le variazioni del proprio ritorno sociale nel tempo ed esaminare i motivi che sottostanno a tali cambiamenti. Le organizzazioni dovrebbero inoltre educare i finanziatori e gli investitori sull'importanza d'inquadrare il ratio in un contesto più ampio di analisi.

Certe situazioni richiedono un approccio diverso

Questa guida copre la maggior parte delle situazioni. Tuttavia, in situazioni in cui l'investimento avviene sugli asset, o vi è l'uso della leva del debito finanziario, vi rimandiamo a una nota nella sezione Risorse (vedi pag.82)

3 Chi può usare lo SROI?

Tipi di organizzazione

Lo SROI è stato utilizzato da vari tipi di organizzazione: organizzazioni del settore non-profit e dell'economia sociale, tanto pubbliche quanto private, piccole e grandi, nuove e consolidate.

Organizzazioni non-profit e imprese sociali

Le organizzazioni non-profit e le imprese sociali possono usare lo SROI come uno strumento di gestione per migliorare le proprie prestazioni, gestire le spese ed evidenziare il valore aggiunto. Queste possono essere start-up che sviluppano dei business plan o anche delle organizzazioni già affermate. Può essere utilizzato per analizzare il valore generato da attività commerciali, a prescindere che l'organizzazione venda ai consumatori, all'amministrazione pubblica o ad altre aziende.

Aziende private

Sia grandi che piccole aziende possono usare lo SROI per valutare i rischi e le opportunità derivanti dall'impatto dei propri prodotti e servizi sugli stakeholder, ad esempio dipendenti, fornitori, clienti, l'ambiente e le comunità locali.

Le piccole aziende possono utilizzare lo SROI anche per valutare i rischi e le opportunità derivanti dall'impatto della propria attività sugli stakeholder e identificare soluzioni per allineare i propri obiettivi imprenditoriali con i più ampi obiettivi della società, che possono risultare in nuove opportunità, o migliori prodotti e servizi.

3 Esemplificando gli outcome e dando loro un valore. Questa fase comporta la ricerca di dati per verificare che gli outcome si sono avverati e successivamente dare loro un valore.

Donatori e investitori
Donatori e investitori che operano seguendo criteri d'investimento responsabile possono usare lo SROI per assicurare che le attività in cui investono stiano effettivamente gestendo i rischi sociali, ambientali ed economici che si contraddistinguono per una maggiore materialità. Altri possono usare lo SROI per valutare i rischi sociali, ambientali ed economici che potranno, o potrebbero accadere, come conseguenza di un investimento, e condizionare i rendimenti.

Amministrazione pubblica
L'amministrazione pubblica si occupa di promuovere il valore sociale prodotto da organizzazioni terze. I meccanismi per cui tale valore è promosso possono differire; tuttavia, misurare il valore può facilitare migliori decisioni. Lo SROI può essere utilizzato in tre situazioni del processo di concessione pubblica:

- **Programma/pre-concessione** – le analisi previsionali SROI possono essere utilizzate nella fase di pianificazione strategica per decidere come stabilire un programma, fare un test di mercato o determinare lo scopo e i capitolati dei contratti;
- **Candidatura/concessione** – le analisi previsionali SROI possono essere utilizzate per valutare quali richiedenti e offerenti hanno una maggiore capacità di creare valore. (Nei casi in cui i richiedenti o gli offerenti stiano già erogando i propri servizi commissionati, lo SROI valutativo può essere utilizzato nella fase di richiesta o offerta);
- **Monitoraggio e valutazione/ gestione dei contratti** – lo SROI valutativo può essere usato per monitorare la performance di un concessionario.

L'utilizzo dello SROI per orientare le scelte nelle concessioni del settore pubblico è coerente con l'impiego di metodologie di valutazione cosiddette "value for money"[4]. Le valutazioni "value for money" si basano sulla "combinazione ottima del costo e della qualità dell'intero ciclo di vita (o appropriatezza degli scopi) dei beni o servizi per soddisfare le esigenze degli utenti". Questi costi e benefici devono includere "i più ampi costi e benefici ambientali e sociali per cui non esiste un prezzo di mercato"[5].

Per lo sviluppo di politiche
Lo SROI può essere usato anche dalle organizzazioni che sviluppano politiche pubbliche, per le quali il riconoscimento del valore sociale è importante. Per esempio, è stato utilizzato per comparare il valore di un investimento nelle pene alternative per le detenute, rispetto alla carcerazione[6], e per valutare il valore (o i costi) di una nuova uscita stradale all'aeroporto di Heathrow[7].

Le competenze richieste per analizzare il report SROI
Condurre un'analisi SROI richiede una combinazione di competenze. Sarebbe utile avere un'esperienza pregressa nel coinvolgimento degli stakeholder, nella misurazione degli outcome o nella valutazione, nell'uso di software come Excel e conoscenze minime di contabilità.

4 www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_money_sustainability.htm
5 Maggiori informazioni circa l'uso dello SROI nella committenza del settore pubblico sono disponibile sul sito web dello SROI Network, www.thesroinetwork.org.
6 Unlocking value, NEF.
7 Grounded: a new approach to valuing Runway 3, NEF.

Anche se aveste esperienza in queste aree, potrebbe essere comunque utile seguire corsi di formazione. Potreste anche trarre sostegno dall'interno della vostra organizzazione, per quanto, qualora esso non fosse presente, forse dovreste cercare un sostegno esterno.

Richiesta di tempo
Dare una precisa indicazione sul tempo necessario per lo SROI è difficile, poiché varia a seconda di molti fattori, per esempio il campo d'analisi, il livello di competenze o la disponibilità di dati. Inoltre dipende dall'uso che si vuole fare del report, se sviluppato per la gestione interna, piuttosto che per la comunicazione esterna.
Tutti i nuovi sistemi di misurazione richiedono risorse per essere implementati. Tuttavia, ci sono modi per minimizzare le risorse da impiegare. Potreste iniziare con un progetto o un contratto piuttosto che un'intera organizzazione, o potreste anche iniziare con un'analisi SROI di tipo previsionale, soprattutto quando studiate nuove iniziative imprenditoriali o attività generali. Un'analisi SROI di tipo previsionale per scopi di gestione interna – ad esempio per aiutare a disegnare sistemi d'informazione – non dovrebbe essere particolarmente dettagliata come invece nel caso di un report di divulgazione pubblica.
Un'analisi SROI di tipo valutativo richiederà maggior tempo, fino a molti mesi; tuttavia se un'organizzazione già produce buone statistiche sugli outcome, o ha un sistema di contabilità sociale già funzionante, il tempo è ridotto. Mentre introdurre sistemi di valutazione degli outcome necessita del tempo. Fare un'analisi SROI di tipo previsionale può, innanzitutto, aiutare a pianificare e dare priorità rispetto all'integrazione di nuove informazioni e di sistemi di valutazione degli outcome.

4 Uso della guida

Questa guida spiega il processo SROI per fasi. Il completamento di una tabella che mappa l'analisi è centrale per questo processo. Questa tabella è chiamata Mappa dell'Impatto. Vi è un format vuoto di una Mappa dell'Impatto incluso nella versione stampata della guida e le copie sono scaricabili dal sito internet dello SROI Network, www.thesroinetwork.org.
Se è la vostra prima esperienza con lo SROI, è raccomandabile leggere l'intera guida prima di iniziare. Ciò è importante poiché, sebbene il processo si articoli per passaggi, alcuni di questi possono essere completati contemporaneamente, per cui la lettura dell'intera guida potrebbe farvi risparmiare tempo. In seguito, ritornate all'inizio ed iniziate a lavorare. Ricordate che non tutto ciò che vi è nella guida sarà rilevante per la vostra analisi.
Se aveste già esperienza con lo SROI, potreste leggere la guida come uno strumento di riferimento. Gli investitori sociali ed i committenti interessati nell'utilizzo dello SROI possono concentrarsi sull'introduzione, i principi e le specifiche linee guida per investitori e committenti presenti sul sito internet dello SROI Network, www.thesroinetwork.org.

Simboli
Vedrete i seguenti simboli nella guida:

Il momento per voi di mettere in pratica ciò che avete imparato. Adesso a voi!

Suggerimento: un consiglio che potrebbe facilitarvi molto la vita.

Il simbolo di cautela segnala i possibili errori più comuni.

Il simbolo del ritorno evidenzia i punti chiave, dove potreste decidere che sia necessario tornare indietro ad un precedente passaggio del processo.

È importante ricordare che lo SROI è un metodo basato su principi. Spesso non esistono risposte giuste o sbagliate, e avrete bisogno del vostro giudizio per rispondere alla domanda in modo appropriato.
I punti principali in cui ciò è richiesto sono segnalati con questo simbolo.

Coinvolgere: questo simbolo evidenzia i punti dove dovreste coinvolgere i vostri stakeholder per affinare e confermare le vostre decisioni.

Lessico utilizzato
Per semplicità abbiamo usato il seguente lessico in tutta la guida:

- "Valore sociale" è utilizzato per descrivere il valore sociale, economico e ambientale;
- "Il ritorno sociale della vostra attività" è impiegato maggiormente rispetto a "il ritorno sociale della vostra organizzazione". Se steste analizzando il ritorno sociale di tutte le attività, allora sarebbe uguale ad analizzare il ritorno sociale della vostra organizzazione;
- Quando usiamo "impatto", intendiamo gli outcome tenendo in considerazione ciò che sarebbe comunque successo, il contributo degli altri e la durata dell'outcome;
- La guida è scritta per "voi", anche se il "voi" può riferirsi a singoli individui o a gruppi di lavoro;

Wheels-to-Meals – Caso pratico
Per tutta la guida useremo l'esempio di finzione Wheels-to-Meals, che è presentato all'interno di questa cornice. Questo è un esempio ipotetico. È usato per esplorare i principi ed i processi dello SROI. Alcuni elementi della Mappa dell'Impatto sono stati calcolati per aiutare l'apprendimento e fornire un esempio appropriato.

Wheels-to-Meals è un'attività imprenditoriale che si è sviluppata a partire da un servizio di pasti a domicilio forniti da volontari. Sentendo sempre più la necessità per i beneficiari non solo di pasti caldi ma anche, con pari importanza, di socializzare con i volontari che li accompagnavano. Wheels-to-Meals offre un servizio mensa ai beneficiari locali anziani e disabili; la maggior parte dei volontari sono anziani.

Il servizio mensa è offerto con le stesse risorse impiegate per il servizio di pasti a domicilio, solo che i beneficiari sono trasportati ai pasti invece del contrario. Il servizio include la fornitura di pranzi caldi e nutrienti, il trasporto, opportunità di socializzazione e leggero esercizio fisico. Il servizio è disponibile per un massimo di 30 beneficiari, 5 giorni a settimana e 50 settimane all'anno.

Le risorse disponibili
Vi è una Mappa dell'Impatto vuota allegata nella versione stampata della guida, che è anche scaricabile dal sito dello SROI Network, www.thesroinetwork.org.
La sezione Risorse a pagina 82 include inoltre:

- Il formato di un report SROI;
- Glossario;
- Nota sulla ripartizione dei costi;
- Nota su progetti di capitale o finanziati con prestiti;
- Fonti di supporto e ulteriori informazioni;
- Download;
- Sintesi del rapporto tra lo SROI e altri approcci;
- I sette principi dello SROI;
- Check list per un'analisi SROI, la potete utilizzare spuntando ciascun passaggio mentre lavorate seguendo il processo;
- Una Mappa dell'Impatto sul caso pratico.

5 Futuri aggiornamenti

Così come per la contabilità finanziaria e altri metodi di misurazione, lo SROI è soggetto a possibili ulteriori perfezionamenti e sviluppi. Gli utenti di questa guida potranno consultare il sito internet www.thesroinetwork.org per aggiornamenti alla metodologia. Consigli per cambiamenti possono essere dati sul sito dello SROI Network.

Fase 1:
Definizione del campo di analisi e individuazione degli stakeholder

Prima di iniziare un'analisi SROI, dovete chiarire cosa, come e perché vi apprestate a misurare.

Nel caso svolgiate un'analisi SROI di tipo valutativo, potrebbe essere utile costituire una squadra di pianificazione SROI. Ottenere il sostegno del management in questa fase iniziale può aiutarvi a ottenere risorse utili per l'analisi SROI, che a loro volta vi permetteranno di ampliarne il campo d'analisi.

Ci sono tre passaggi in questa fase:

1.1 Definire il campo di analisi
1.2 Individuare gli stakeholder
1.3 Decidere come coinvolgere gli stakeholder

Fase 1

1.1 Definire il campo di analisi

Il campo di un'analisi SROI è un'affermazione esplicita riguardo il confine di ciò che vogliamo prendere in considerazione. È spesso il risultato di negoziazioni su ciò che considerate di poter misurare e ciò che vorreste migliorare o comunicare.
Dovrete avere ben chiaro il motivo per cui svolgete l'analisi e quali risorse siano disponibili, e definire le priorità di misurazione. Questa fase vi aiuterà ad assicurare la fattibilità di ciò che proponete. L'esempio seguente illustra come una fondazione di Housing Sociale abbia deciso il campo della sua analisi SROI.

Esempio: definire il campo di analisi per una fondazione di Housing Sociale
Una grande organizzazione di Housing Sociale era interessata a calcolare il suo ritorno sociale per comunicarne l'impatto al proprio finanziatore principale. La fondazione ha 35 dipendenti ed è coinvolta in molte attività, dai centri per giovani a progetti di miglioramento residenziale. Poiché non vi era budget per un'analisi SROI, fu deciso che sarebbe stata condotta internamente e la responsabilità sarebbe ricaduta sul Quality Manager della fondazione. I risultati dell'analisi SROI furono pubblicati insieme ai bilanci finanziari di fine anno nei quattro mesi a venire. Il breve periodo di tempo, le risorse limitate e il fatto che l'analisi dovesse essere condotta internamente implicavano che il campo fosse limitato ad un solo progetto, con la prospettiva di includerne altri negli anni successivi.
L'analisi fu incentrata su un progetto che offriva consulenza finanziaria ai locatori. Questo progetto aveva una pertinenza diretta per il finanziatore principale della fondazione, dato che uno degli outcome del progetto consisteva nell'aumento del numero di locatori capaci di pagare i propri affitti.

Che cosa considerare al fine di definire il campo di analisi
Gli aspetti da considerare sono:

1 **Lo scopo** - Qual è lo scopo di quest'analisi SROI? Perché volete iniziare questo processo? Ci sono delle motivazioni specifiche che guidano il vostro lavoro, come una pianificazione strategica o alcune condizioni di finanziamento?

2 **Il Pubblico/Destinatari -** A chi è rivolta questa analisi? Ciò dovrebbe rispondere una valutazione iniziale di come comunicherete con il vostro pubblico.

3 **Il background -** Considerate i fini e gli obiettivi della vostra organizzazione e in che modo sta cercando di fare la differenza (o anche la sua teoria del cambiamento). Se vi state concentrando su specifiche attività, dovrete capire gli obiettivi di queste attività. È importante che abbiate una chiara comprensione di ciò che la vostra organizzazione fa, ciò che spera di ottenere attraverso le proprie attività e l'entità del problema che si cerca di affrontare. Per fonti di ulteriore aiuto e informazione su questo punto, consultate la sezione Risorse.

4 **Le risorse -** Di quali risorse, come il tempo del personale o il denaro, avrete bisogno? Sono disponibili?

5 **Chi svolgerà il lavoro? -** Potete intraprendere l'analisi SROI internamente, o avrete bisogno di un aiuto esterno? Accertatevi di possedere le appropriate competenze e sostegno fin dall'inizio. In generale, avrete bisogno di competenze ed esperienza in finanza, contabilità, valutazione e collaborazione con gli stakeholder.

6 **L'ampiezza delle attività su cui vi concentrerete -** Analizzerete tutte le attività della vostra organizzazione, o solo alcune specifiche?
Vi conviene trattare separatamente le attività legate ad una particolare fonte di finanziamento, o quelle che sono per voi prioritarie. Mantenete il campo limitato se è la prima volta che state svolgendo un'analisi SROI.
Descrivete chiaramente cosa volete misurare. Per esempio, se l'attività fosse «il nostro lavoro con i giovani», ciò potrebbe coprire vari dipartimenti all'interno della vostra organizzazione e potreste in realtà intendere qualcosa di più specifico, come ad esempio «attività di sostegno e orientamento ai giovani».

7 **Il periodo di tempo nel quale l'intervento avverrà o è avvenuto** - L'analisi SROI è spesso annuale, corrispondendo ai tempi del periodo contabile. Ciò può variare. Per esempio, un committente potrebbe volere una valutazione in un periodo di tempo specifico.

8 **Se l'analisi è previsionale o valutativa -** Se questo è il vostro primo report SROI, vi prenderà molto meno tempo preparare una previsione piuttosto che un'analisi SROI valutativa, a meno che abbiate già disponibili i dati sui giusti outcome. Altrimenti, un'analisi SROI previsionale vi aiuterà a stabilire un sistema di misurazione, in modo che possiate ripetere valutazioni SROI in futuro.

Suggerimento: mantenete una buona documentazione
Mantenere una buona documentazione è fondamentale per realizzare con successo un'analisi SROI. Una volta giunti alla fase 6, vedrete che il report SROI necessiterà di contenere molto più del mero calcolo del ritorno sociale. Occorre documentare le decisioni e le ipotesi definite molto tempo addietro. Tenere traccia del processo di pianificazione e del progresso fin dall'inizio renderà la scrittura del report molto più facile.

Adattare il campo d'analisi
Adattare il campo d'analisi a seconda delle nuove informazioni è una buona pratica comune. In particolare, potreste volere riconsiderare il campo dopo aver osservato i numeri ed i tipi di stakeholder che dovreste coinvolgere. Questo determinerà le risorse richieste e potrebbe suggerirvi di iniziare con meno attività.

Caso pratico – il campo d'analisi
Wheels-to-Meals è un'attività che lavora con gli anziani. Wheels-to-Meals offre trasporto ai propri beneficiari per recarsi al centro, dove sono serviti pasti caldi e nutrienti. Presso tale centro, i beneficari hanno l'opportunità di socializzare, partecipare a incontri su salute e temi affini, oltre a fare esercizio fisico.

Il contratto con il governo locale per questa attività prevede un percorso di pianificazione e gestione congiunta. Wheels-to-Meals vuole contribuire a questo processo apportando una dimostrazione credibile del valore sociale che sta creando. Lo staff ed il consiglio d'amministrazione di Wheels-to-Meals hanno lavorato insieme per definire il campo dell'analisi SROI e hanno deciso che:

- avrebbe contribuito alla pianificazione e gestione congiunta
- avrebbe coperto tutte le attività dell'organizzazione nel corso di un anno
- sarebbe stata un'analisi SROI previsionale basata su informazioni dell'esperienze passate se rilevanti e già disponibili
- sarebbe stata condotta dallo staff interno.

Ricordate che questo è un esempio e non intende essere una definizione approfondita del campo d'analisi.

Adesso a voi: stabilire il campo d'analisi e costruire un piano
Considerate queste domande rispetto all'analisi SROI che state iniziando.

1. Qual è lo scopo dello SROI?
2. A chi è rivolto?
3. Qual è il contesto?
4. Quali sono le risorse disponibili?
5. Chi condurrà lo SROI?
6. Su quali attività vi concentrerete?
7. Quale periodo d'azione coprirà la vostra analisi?
8. È una previsione, una comparazione rispetto ad una previsione o una valutazione?

Appuntate le vostre risposte, che vi serviranno durante l'analisi e al momento di scrivere il report.

1.2 Identificazione degli stakeholder

Elencare gli stakeholder
Adesso che avete definito il campo d'analisi, procedete a identificare e coinvolgere i vostri stakeholder. Gli stakeholder sono definiti come le persone o le organizzazioni che, alla luce dell'analisi, vivono il cambiamento o che influenzano l'attività, sia positivamente che negativamente. In un'analisi SROI siamo interessati principalmente ad accertare quanto valore è stato creato o distrutto, e verso chi. Per identificare gli stakeholder, elencate tutti quelli che potrebbe influenzare o essere influenzati dalle attività all'interno del vostro campo d'analisi, a prescindere che il cambiamento o l'outcome sia positivo o negativo, atteso o inatteso.

L'esempio sottostante riguarda Wheels-to-Meals:

- Beneficiari anziani e disabili;
- Familiari;
- Governo locale;
- Volontari;
- Vicini;
- Servizio di assistenza sanitaria.

Adesso a voi: buttate giù una lista di stakeholder

Decidere quali stakeholder includere
Dall'esempio è intuibile che la gestione del processo SROI potrebbe diventare difficile se doveste coinvolgere tutti i possibili stakeholder.

Quando decidete se includere uno stakeholder, dovreste pensare a quali stakeholder hanno vissuto un cambiamento materiale come risultato delle vostre attività. Il passo successivo sarà interrogare gli stakeholder sul loro stesso cambiamento e, eventualmente, potreste mutare la vostra decisione iniziale su quali siano gli outcome. Se, ad esempio, per motivi di risorse, avete stabilito un campo d'analisi ristretto ad un numero limitato di stakeholder, potreste trascurare alcune importanti fonti di valore. Affinché un report adempia gli standard di garanzia di 'Understanding Change', dovrete includere tutti gli stakeholder che considerate abbiano vissuto dei cambiamenti materiali come risultato dell'attività, cioè outcome rilevanti e significativi.

Senza consultazioni, non possiamo sapere se abbiamo identificato tutti gli stakeholder che hanno vissuto tali outcome materiali, ma da un punto dovremo pure iniziare. Il processo confermerà e raffinerà questa decisione, e pertanto dovremo essere preparati a cambiare la nostra posizione su quali stakeholder includere o escludere man mano che andiamo avanti con le varie fasi.
Durante le consultazioni con gli stakeholder chiedete «avete notato dei cambiamenti che sono avvenuti ad altre persone?», poiché potrebbe essere ancora possibile includere quei gruppi nel primo giro di consultazioni.

Vi è una tendenza a concentrarsi sugli outcome positivi pianificati (o attesi) da parte dei vostri stakeholder, questo avviene in particolare se vi focalizzate soltanto sugli scopi o gli obiettivi dell'organizzazione, i quali solitamente non identificano i cambiamenti inattesi o negativi. Tuttavia, gli outcome pianificati o non pianificati e positivi o negativi sono tutti rilevanti per lo SROI.

Alcuni **outcome inattesi possono essere positivi**. Ad esempio, un'iniziativa di sviluppo economico locale avviò un'analisi SROI valutativa e trovò che vi erano stati molti outcome positivi che andavano oltre al trovare lavoro. I beneficiari con bambini dissero che erano capaci di essere genitori migliori, poiché l'aver trovato lavoro aveva migliorato la loro salute mentale ed il loro benessere in generale. In alcuni casi, i benefici inattesi possono essere per gli stakeholder più importanti di quelli attesi.

Tuttavia, **alcuni outcome inattesi possono essere negativi**. Come nel caso di un'organizzazione non profit che porta giovani di famiglie svantaggiate dal loro paese ad un altro durante l'estate per dare loro un'esperienza educativa ed una vacanza. Oltre ai molti outcome positivi per i giovani, vi è anche la conseguenza involontaria negativa delle emissioni di anidride carbonica dei voli aerei. Includere nell'analisi le emissioni di anidride carbonica semplicemente rende visibile il trade-off e potrebbe incoraggiare idee per raggiungere gli obiettivi con meno dispendio di anidride carbonica.

Un tipo di cambiamento non intenzionale occorre quando la vostra attività soppianta l'attività di qualcun altro. Per esempio, ridurre la criminalità in un'area potrebbe trasferire l'attività criminale verso un'altra area. In questo caso, i beneficiari del quartiere della seconda area dovrebbero essere inclusi come stakeholder. Ciò potrebbe comportare un'eventuale riconsiderazione del campo d'analisi.

Suggerimento: conseguenze non pianificate e previsione
Se state facendo una previsione del ritorno, potrebbe risultare più difficile per voi ed i vostri stakeholder l'analisi delle possibili conseguenze non pianificate. Tuttavia, potreste avvalervi di precedenti esperienze in attività simili per identificare gli outcome non pianificati.

L'esempio prosegue con Wheels-to-Meals per mostrare quali stakeholder sono stati inclusi nell'analisi e quali sono stati esclusi. Potete osservare che a ciascuna decisione è stata assegnata una motivazione, spesso argomentata in base ad una generale consapevolezza degli outcome per quel specifico stakeholder.

Esempio: Selezione degli stakeholder di Wheels-to-Meals	
Stakeholder principali	**Motivi per inclusione**
Beneficiari anziani o disabili	È il gruppo per cui si prevede il maggiore beneficio
Governo locale	Fornisce le risorse finanziarie influenzando l'attività
Volontari	Offrono il tempo necessario per realizzare l'attività in oggetto, e traggono beneficio dalla partecipazione all'attività
Vicini	Offrono attualmente il sostegno ai beneficiari
Stakeholder esclusi	**Motivi per esclusione**
Servizio di assistenza sanitaria	Il servizio pubblico sanitario non è stato incluso poiché non vi erano sufficienti risorse per analizzare più stakeholder per un'attività relativamente piccola
Famiglie dei beneficiari anziani e disabili	Le famiglie non sono state incluse poiché non vi erano sufficienti risorse per analizzare più stakeholder per un'attività relativamente piccola

L'esclusione di questi stakeholder è un esempio di una situazione in cui il campo d'analisi è stato ridotto e spiegato. Ciò soddisfa il principio della trasparenza. Tuttavia, se l'analisi fosse rivolta per un uso pubblico, non risponderebbe al principio di comprensione del cambiamento poiché vi sarebbe un rischio di non considerare i cambiamenti materiali vissuti da questi stakeholder. Tuttavia, potrebbe darsi che, ad un'analisi più precisa, gli outcome di questi stakeholder non risultino materiali, il che comporterebbe comunque la loro esclusione. In questa fase gli outcome dovrebbero essere esaminati in termini di rilevanza (il primo criterio di valutazione della materialità). L'aspetto fondamentale è che i cambiamenti per gli stakehoder devono essere prima presi in considerazione e, successivamente, devono essere tutti esaminati in modo coerente rispetto al criterio di materialità. Escludere un gruppo di stakeholder per motivi di risorse, in questa fase, significa escluderli per dei motivi sbagliati.

Assicuratevi che gli outcome degli stakeholder siano collegati con le vostre attività
Fate attenzione che gli stakeholder di cui avete incluso il cambiamento siano effettivamente relazionati con l'attività nel vostro campo d'analisi. Un errore comune è quello di includere degli stakeholder che sono rilevanti per l'organizzazione, ma non per le attività all'interno del campo d'analisi definito. Per esempio, se state svolgendo un'analisi SROI per un progetto, fate attenzione a non includere stakeholder i cui outcome sono ottenuti come risultato di un altro progetto.

Assicuratevi che i gruppi di stakeholder scelti non nascondano al loro interno delle importanti differenze
Una volta identificati i gruppi di stakeholder spesso si dà per scontato che questi condividano sufficienti caratteristiche comuni da essere trattati come un unico gruppo, come accade ad esempio per i "beneficiari locali", o i "partecipanti", o i "giovani". Tuttavia, i membri di questi gruppi possono desiderare e vivere outcome diversi, a seconda della loro età, reddito, o altri fattori. Se pensate che queste differenze siano verosimilmente importanti, allora dividete i vostri stakeholder in sottogruppi.
Potrebbe succedere che talvolta le esperienze passate influenzino significativamente la possibilità dei partecipanti di raggiungere un outcome specifico. Per esempio, nel caso di un'organizzazione che lavora con i giovani, coloro che hanno già beneficiato di un sostegno da parte di un'altra organizzazione, potrebbero collaborare meglio nel lavoro con voi condiviso. Dividerli in sottogruppi potrebbe così aiutarvi a comprendere quanto dell'outcome derivi dal vostro intervento.

Adesso a voi: determinare quali stakeholder includere
Disegnate una tabella come quella sottostante. Inserite tutti gli stakeholder dalla vostra lista iniziale nella prima colonna, insieme con il vostro primo giudizio di come questi siano influenzati o influenzino l'attività, includendo gli effetti negativi e positivi. Continuando a lavorare secondo le indicazioni sviluppate nel resto della guida, potreste giungere a nuovi giudizi che giustifichino una posteriore esclusione di alcuni stakeholder.
In seguito, decidete quali stakeholder saranno inclusi. Prendete la vostra decisione e giustificatela nella terza colonna. Lasciate le ultime tre colonne vuote fino all'ultimo passo. L'inclusione di uno stakeholder che non gode di un outcome materiale deve considerarsi un errore allo stesso modo dell'esclusione di uno stakeholder con outcome materiali. Assicuratevi che possiate giustificare l'inclusione di tutti gli stakeholder che porterete avanti nel processo di cambiamento.

Stakeholder e come influenzano o sono influenzati dall'attività	Cosa pensiamo succeda loro (positivo/ negativo)?	Motivi per inclusione/ esclusione	Metodo di coinvolgimento	Quanti?	Quando?

1.3 Decidere come coinvolgere gli stakeholder

Questa sezione vi introduce ai metodi per coinvolgere gli stakeholder. Fino adesso avete basato la vostra valutazione degli stakeholder e del cambiamento sulla vostra propria conoscenza ed esperienza. Oltre ad aiutarvi a capire ciò che realmente importa per i vostri stakeholder, il loro coinvolgimento può aiutarvi a comprendere meglio i punti di debolezza e forza delle attività che state analizzando e darvi informazioni utili a migliorare la vostra organizzazione.

Metodi di coinvolgimento degli stakeholder
La raccolta di informazioni dagli stakeholder può essere semplice come telefonare a qualcuno o complessa come organizzare la facilitazione di una sessione di focus group. Al momento di raccogliere informazioni dai partecipanti, chiedete allo staff che lavora con loro quale sia il modo migliore per coinvolgerli. Qui riportata, avete una lista di possibili metodi di coinvolgimento degli stakeholder:

- Riunite gli stakeholder in un unico luogo e ponete loro direttamente le domande;
- Provate il formato del workshop con discussioni informali e una lavagna per raccogliere le risposte;
- Fate completare agli stakeholder un formulario durante un incontro programmato – per esempio, l'annual meeting di un'organizzazione, o altri tipi d'incontro;
- Chiamate i rappresentanti degli stakeholder principali e presentate loro delle domande;
- Inviate delle e-mail con brevi questionari ai rappresentanti dei gruppi degli stakeholder principali;
- Organizzate un evento sociale e chiedete ai membri dello staff di andare in giro tra le persone e parlare con queste;
- Fate interviste individuali.

Idealmente dovreste trarre le informazioni direttamente dagli stakeholder. Tuttavia, la mancanza di tempo o risorse potrebbe implicare che alcune informazioni debbano essere ricavate da ricerche già svolte con i vostri stakeholder. Se possibile queste fonti secondarie dovrebbero essere basate sull'interrogazione diretta dei vostri stakeholder. Inoltre, potrebbe succedere che non possiate coinvolgere tutti gli stakeholder – come, ad esempio, le future generazioni. In questo caso dovreste identificare le persone che possano parlare a loro nome.

Suggerimento: siate pratici nel coinvolgimento degli stakeholder
È particolarmente importante essere attenti al tempo e alle risorse che gli stakeholder possono dare a questo processo, siano essi staff, finanziatori o partecipanti. Pensate agli input, output e outcome per ogni stakeholder prima degli incontri affinché il tempo sia utilizzato nella maniera più efficiente possibile. Se fosse necessario parlare con loro per raccogliere maggiori informazioni, accertatevi di avvisarli per tempo cosicché sappiano cosa aspettarsi.
Pensate ai modi in cui le persone sono solite riunirsi, per esempio in incontri pubblici o sessioni di formazione, e verificate che possiate farne uso. Inoltre, se state chiedendo alle persone di dedicarvi un ammontare significativo di tempo senza che vi siano dei chiari benefici per loro, siate disponibili ad offrire degli incentivi come un pranzo, spese di viaggio o vouchers per incoraggiare la loro partecipazione.

Quanto coinvolgimento?
In questa fase iniziale non dovreste preoccuparvi di ottenere un campione grande che sia statisticamente significativo. Potete smettere la ricerca quando realizzare di non "sentire" più nuove informazioni, e pertanto potete ragionevolmente ritenere di avere le informazioni principali. Questo approccio è usato comunemente nella ricerca sociale ed è chiamato "saturazione".

Usare il tempo efficacemente
Coinvolgere gli stakeholder non deve essere necessariamente oneroso e lungo, ed è spesso un modo per verificare e raffinare il vostro lavoro[8]. Tuttavia, potete limitare il tempo speso in quest'attività in modi creativi.

Pianificando con anticipo, potreste riuscire a usare il vostro tempo (e quello dei vostri stakeholder) in modo efficace raccogliendo dati per le varie fasi del processo in una sola volta. Non sentitevi quindi in obbligo d'intervistare i vostri stakeholder più volte.

Per le analisi SROI di tipo previsionale, spesso potete raccogliere le informazioni necessarie per le fasi 2, 3 e 4 in un'unica sessione.
Per le analisi SROI di tipo valutativo, potete raccogliere le informazioni per le fasi 2 e 3.1 in una sessione – sebbene dovrete raccogliere le informazioni per la fase 3.2 in un'occasione diversa. Di conseguenza, potreste riuscire a raccogliere le informazioni necessarie per le successive fasi 3 e 4, o nella prima sessione, oppure nello stesso momento in cui raccogliete le informazioni per la fase 3.2.

A prescindere dal tipo di analisi SROI, con avrete bisogno di approcciare i vostri stakeholder anche nella fase 6.

Adesso a voi: pianificare per coinvolgere gli stakeholder
Adesso che gli stakeholder principali sono stati identificati, riempite le seguenti tre colonne della strategia di coinvolgimento degli stakeholder, che avete iniziato a completare nella sezione 1.2. Specificate come coinvolgerete gli stakeholder, quanti ne coinvolgerete e quando. Questo piano sarà riassunto e formerà parte del vostro report.

8 Nel libro verde di HM Treasury il principio di proporzionalità asserisce che la quantità di tempo speso sull'analisi dovrebbe essere proporzionata alla quantità di tempo spesa nell'attività in generale.

Fase 2

Fase 2
Mappare gli outcome

In questa sezione costruiamo una Mappa dell'Impatto modellata attraverso il coinvolgimento degli stakeholder. Questa descrive come le attività che state analizzando impieghino certe risorse (input) per produrre delle attività (misurate come output), che a loro volta risulteranno in outcome per gli stakeholder.

La Mappa dell'Impatto è fondamentale per l'analisi SROI. Alcune volte la relazione tra input, output e outcome è chiamata "teoria del cambiamento" o quadro logico – o è la storia di come il vostro intervento faccia la differenza nel mondo. Otterrete le informazioni dai vostri stakeholder usando il piano che avete stabilito nella fase precedente. Coinvolgendo gli stakeholder nella costruzione della Mappa dell'Impatto vi state garantendo che gli outcome che contano per coloro che ne sono condizionati direttamente saranno misurati e valutati.

Ci sono cinque passaggi da seguire per completare la Mappa dell'Impatto:

2.1 Iniziare la Mappa dell'Impatto
2.2 Identificare gli input
2.3 Assegnare un valore agli input
2.4 Chiarire gli output
2.5 Descrivere gli outcome

Fase 2

2.1 Iniziare la Mappa dell'Impatto

Una Mappa dell'Impatto vuota è stata inclusa nella versione stampata di questa guida. Potete lavorare con questa oppure disegnare la vostra usando Microsoft Excel o Word. Una versione PDF della Mappa dell'Impatto è disponibile su: www.thesroinetwork.org.

La sezione superiore della Mappa dell'Impatto richiede le informazioni sulla vostra organizzazione e sul campo d'analisi dal vostro piano di progetto. Le prime due colonne della sezione inferiore ('stakeholder' e 'cambiamenti pianificati e non pianificati') sono basate sull'analisi degli stakeholder completata al passo 1.3. L'ultima colonna della Mappa dell'Impatto serve ad appuntarvi le cose da fare nei passaggi successivi lungo il processo d'analisi. In questa fase, il resto della Mappa dell'Impatto è completato passo per passo. Illustriamo ogni passaggio usando il nostro esempio svolto.

Suggerimento:
le Mappe dell'Impatto
Se questa è la prima volta che fate una Mappa dell'Impatto potrebbe essere più facile lavorare svolgendo tutti gli esercizi per gli input, output e outcome in relazione ad un singolo stakeholder e poi ripetere il tutto per i seguenti stakeholder.

Caso pratico – iniziare la Mappa dell'Impatto
Il primo passo per Wheels-to-Meals è stato quello di completare la sezione superiore della Mappa dell'Impatto con il campo d'analisi ed altri dettagli, così come sotto riportato (per vedere la versione completa, consultate pagina 104):

Social Return on Investment - La Mappa dell'Impatto per il Caso pratico		
Organizzazione	Wheels-to-Meals	
Obiettivi	Erogare un servizio di mensa per 30 beneficari anziani con ripercussioni positive nella sfera sociale e per la salute	
Campo d'analisi	Attività	30 posti per beneficari anziani o disabili - 5 giorni a settimana - 50 settimane l'anno
	Committente / Donatore / Area dell'organizzazione	Contributo dell'Ente locale

Il secondo passo è stato quello di riempire le prime due colonne. Guardate la Mappa dell'Impatto per Wheels-to-Meals a pagina 104: la sezione arancione mostra come queste colonne siano state completate.

Wheels-to-Meals ha considerato gli stakeholder che hanno un effetto su questa attività e che ne sono influenzati. Tuttavia, si è deciso di non includerli tutti. Per esempio, il servizio pubblico sanitario sarebbe potuto essere uno stakeholder, ma non è stato incluso poiché un numero di altri stakeholder significativi era stato identificato e non vi erano risorse sufficienti per analizzare più stakeholder per un'attività relativamente piccola.

Adesso a voi: Iniziare la Mappa dell'Impatto
Completate la sezione superiore e le prime due colonne della vostra Mappa dell'Impatto.

2.2 Identificare gli input

La colonna degli input è la prossima a dover essere riempita nella Mappa dell'Impatto. L'investimento, per lo SROI, si riferisce al valore finanziario degli input. Dovete identificare con cosa gli stakeholder stanno contribuendo affinché l'attività sia possibile – questi sono i loro input. Gli input sono impiegati nel corso dell'attività – denaro o tempo, per esempio. Il valore degli input finanziari, specialmente per una singola donazione o contratto, è solitamente facile da stabilire, sebbene sia importante che includiate il costo intero dell'erogazione dei servizi. In alcune situazioni ci sono altri contributi da apportare, inclusi quelli non monetari, che devono essere valutati. Altre informazioni per valutare gli input non monetari sono disponibili nella sezione Risorse (vedi pag. 82).

Nel caso analizziate il valore sociale generato da un'attività che è finanziata da varie fonti, è necessaria un'analisi iniziale dei costi di queste attività, e vi sono delle linee guida specifiche nella sezione Risorse (vedi pag. 82).

Attenzione al doppio conteggio degli input
State attenti che tutti gli input che avete registrato siano usati per compiere l'attività. La vostra organizzazione potrebbe non usare tutto il finanziamento per un'attività; questo surplus si riferisce alla quantità di finanziamento che non era necessaria perché l'attività si realizzasse. Se vi fosse un surplus allora sarebbe necessario un trattamento diverso: dovreste includere il valore sociale addizionale che sarebbe generato se aveste speso il surplus, o dovreste ridurre il valore dell'input nella misura del valore del surplus.

2.3 Assegnare un valore agli input

Al completare la Mappa dell'Impatto potreste aver identificato degli input non monetizzati; questi sono input diversi dall'investimento finanziario, come ad esempio il tempo dedicato al volontariato. Se l'attività non continuasse nella stessa maniera senza questi input, allora dovreste assegnare loro un valore. Ciò garantirebbe la trasparenza rispetto al costo pieno dell'erogazione del servizio. Questa sezione è per coloro che vogliono dare un valore ai propri input non monetizzati.
Per lo SROI sono generalmente rilevanti due tipi di input non monetizzati: il tempo dei volontari ed i contributi di bene e servizi in-kind. Valutare il tempo di volontariato può essere più difficile. Alle ore donate dai volontari è spesso assegnato un valore equivalente allo stipendio medio orario per il tipo di lavoro che stanno svolgendo. Per esempio, se un volontario in amministrazione lavora 5 ore a settimana in un'area dove il lavoro amministrativo è pagato mediamente 5 euro l'ora, il loro input settimanale sarà di 25 euro. Questo valore è dato indipendentemente dal fatto che il volontario sia effettivamente pagato; semplicemente si attribuisce un valore all'input in modo tale da poter

essere sommato agli altri input. Gli input dei volontari possono anche comprendere una distribuzione dei costi indiretti che sarebbero incorsi se la persona fosse stata impiegata. Quindi si includerebbero i costi di assicurazione nazionale, i contributi pensionistici ed i costi di uno spazio di lavoro, dell'energia elettrica, etc. La prassi vigente nello SROI è che al tempo speso da parte dei beneficiari su un programma non si assegni un valore[9].

SROI previsionale
Se state prevedendo il vostro ritorno sociale, la quantità di input necessaria sarà una stima basata sulla combinazione di:

- La vostra esperienza;
- I dati da attività dei precedenti anni – nel caso l'aveste; e/o
- La ricerca basata sull'esperienza di altre persone rispetto al livello d'input di cui avrete bisogno.

SROI valutativo
Se state valutando il vostro ritorno sociale, potreste ottenere le informazioni dai sistemi gestionali della vostra organizzazione, come per esempio i registri di quante ore o di quanti giorni hanno contribuito i vostri volontari. Se questo non fosse fattibile, allora potreste considerare una stima momentanea, per poi tornarvi come un'azione prioritaria nel futuro.

Caso pratico – input
Osservate la Mappa dell'Impatto di Wheels-to-Melas a pagina 104: la sezione in rosa mostra come completare la colonna degli input. Gli input materiali per il campo d'analisi e gli stakeholder sono principalmente il tempo e denaro. In questo esempio, il tempo del volontariato è valutato a € 6/hr – un'approssimazione del salario minimo per il 2010 (la fine del periodo della previsione). Vi sono diversi modi per stimare il valore del tempo di volontariato a seconda delle attività svolte dai volontari. In questo caso, il valore usato è in linea con i dati di Volunteering England (www.volunteering.org.uk) per un assistente di cucina e catering.

Adesso a voi: input
Una volta che avete chiesto ai vostri strakeholder informazioni sugli input, completate la colonna degli input sulla vostra Mappa dell'Impatto. Quando necessario, provate ad attribuire un valore.

2.4 Chiarire gli output

Gli output sono una sintesi quantitativa di un'attività. Per esempio, l'attività sarebbe "provvediamo formazione" e l'output sarebbe "abbiamo formato persone in NVQ Livello 3". Potete lavorare seguendo la lista di stakeholder, descrivendo gli output a partire dall'attività.

9 Questo aspetto è al momento discusso all'interno del Network SROI.

Talvolta uno stesso output è ripetuto per vari stakeholder, che sono inclusi nello SROI in questa fase, poiché fanno parte della teoria del cambiamento. Non saranno conteggiati, per cui non vi sarà il rischio del doppio conteggio. In situazioni in cui gli stakeholder contribuiscono con il proprio tempo, l'output – un numero di ore – potrebbe essere descritto nello stesso modo dell'input: un numero di ore.

Caso pratico – output
Guardate la Mappa dell'Impatto per Wheels-to-Meals a pagina 104: la sezione in rosa mostra come completare la colonna degli output.

L'attività, in questo esempio, è la stessa per tutti gli stakeholder – il servizio mensa. Tuttavia, si è dovuto suddividerla in vari output. Quindi, il "servizio mensa" è una parte importante della storia e del contesto, ma la Mappa dell'Impatto quantifica anche gli output: attività di gruppo, trasporto e pasti.

Adesso a voi: output
Una volta che avete chiesto ai vostri stakeholder informazioni sugli output, completate la colonna degli output sulla vostra Mappa dell'Impatto.

2.5 Descrivere gli outcome

Outcome per gli stakeholder
Lo SROI è uno strumento di misurazione basato sugli outcome, poiché misurare gli outcome è l'unico modo per accertare che il cambiamento per gli stakeholder stia veramente accadendo. Fate attenzione a non confondere gli output con gli outcome. Per esempio, se un programma di formazione aiuta le persone a trovare lavoro, allora la conclusione della formazione è l'output mentre l'ottenimento del lavoro è l'outcome. L'individuazione degli outcome non è sempre immediatamente intuitiva, assicuratevi di spendere sufficiente tempo per familiarizzare con la teoria del cambiamento, per essere sicuri che state misurando gli aspetti giusti.

Avete già definito il vostro punto di vista sugli outcome pianificati e non pianificati che vi attendete. Adesso dovreste verificare con i vostri stakeholder se questo punto di vista è corretto. Questi potrebbero descrivere gli effetti diversamente da voi, forse addirittura in modi sorprendenti. Potreste capire di dover includere altri stakeholder. Per questo motivo, la colonna di descrizione degli outcome può essere completata solo dopo aver parlato con i vostri stakeholder. Può esservi utile identificare gli outcome facendo alcune domande ai vostri stakeholder; per esempio: "Come descrivereste in che modo è cambiata la vostra vita?"; "Che cosa state facendo in modo diverso adesso?". Ricordate che questo simbolo appare per tutta la guida, ma che potreste raccogliere le informazioni dagli stakeholder inerenti a diverse fasi dell'analisi in un unico momento (vedi pag. 28).

Associate gli outcome al giusto stakeholder
Non riportate gli outcome in relazione ad uno stakeholder che è collegato ai cambiamenti accaduti ad un altro stakeholder. Per esempio, se alla fase 1.3

avete annotato “maggiore integrazione dei rifugiati” come un cambiamento voluto dal vostro finanziatore, il conseguente outcome dovrebbe essere attribuito ai rifugiati. Se questo fosse annotato anche come outcome del finanziatore, ci troveremmo di fronte ad un caso di doppio conteggio.
Talvolta, sebbene uno stakeholder contribuisca all’attività, non ne è influenzato in maniera significativa. Nei casi in cui lo Stato è il finanziatore, potrebbero esistere cambiamenti per la società che potreste includere. Nel suddetto esempio, l’integrazione dei rifugiati potrebbe ridurre i sussidi, che quindi potrebbero essere inclusi come un cambiamento per lo Stato.

Dare un giudizio rispetto agli outcome
Al momento di decidere sugli outcome, dovreste prendere in considerazione anche altri fattori, come gli obiettivi dell’organizzazione, o i punti di vista dei vostri stakeholder. I punti di vista dei vostri stakeholder sono cruciali, ma non sono gli unici fattori che determinano quali outcome sono rilevanti. In questo senso, lo SROI è inteso come un processo influenzato dagli stakeholder, piuttosto che condotto dagli stakeholder. Ciò porta con sé delle implicazioni pratiche. Ad esempio, un consumatore di sostanze potrebbe esprimere il desiderio di continuare ad abusarne. In questi casi, potreste evitare di includere tra gli outcome desiderati quello di uno dei vostri stakeholder, poiché si troverebbe in conflitto con gli outcome ed i valori della vostra organizzazione.

Suggerimento: outcome soft e hard
Si usano a volte le espressioni soft outcome e hard outcome, intendendo con la seconda quegli outcome che sono più facili da misurare o oggetto di più possibili mezzi di misurazione. È preferibile evitare questa categorizzazione poiché se gli outcome soft sono rilevanti per uno stakeholder, questi dovranno essere inclusi nella vostra analisi SROI e, dunque, sarà necessario trovare un modo per misurarli.

Outcome intermedi, o distanza percorsa
A volte occorrono anni perché un outcome si realizzi – per esempio il rallentamento del tasso di cambiamento climatico – ma ci potrebbero essere cambiamenti osservabili lungo il percorso. Questi potreste averli già sentito definiti come “distanza percorsa”, oppure “outcome intermedi”, o “catena degli eventi”. È importante stabilire qual è la catena degli eventi, soprattutto perché la vostra attività potrebbe produrre dei cambiamenti nella catena. Quando un nuovo outcome è identificato dagli stakeholder o dalla vostra valutazione di altri fattori, avrete bisogno di decidere se questo è totalmente un nuovo outcome, oppure parte di una catena di eventi già esistente.

Caso pratico – descrivere gli outcome
Guardate la Mappa dell’Impatto per Wheels-to-Meals a pagina 104: la sezione in rosa mostra come completare la colonna che descrive gli outcome.

Quando l’analisi iniziale è stata avviata, una delle ipotesi era che i beneficiari avrebbero goduto di una migliore salute. Tuttavia, già durante le discussioni iniziali con gli stakeholder è divenuto evidente che per molti beneficiari questo non rappresentasse al meglio l’intera situazione. Come risultato delle sessioni di esercizio fisico, i beneficiari avevano migliorato la propria condizione fisica. Ciò aveva comportato una riduzione nelle cadute. Molti beneficari hanno affermato ad esempio “Bene, non finisco all’ospedale così spesso!” quando è stato chiesto loro cosa pensavano fosse successo loro come risultato della creazione del servizio mensa. Questo outcome non era stato precedentemente identificato come significativo, ma si è rivelato un elemento importante nel corso degli eventi per molte persone di questo gruppo di stakeholder.
In pratica, Wheels-to-Meals aveva considerato la “catena degli eventi” che stava occorrendo come il risultato degli output. Quindi, in riferimento all’esempio di minori cadute, la catena degli eventi era la seguente:

Attività	Esempio di output	Outcome 1	Outcome 2	Outcome 3
Servizio mensa	Attività di gruppo, comprese sessioni di esercizio	Di conseguenza i beneficiari hanno migliorato la propria salute	Di conseguenza sono caduti meno	Di conseguenza sono andati meno volte all’ospedale

Questi tre outcome descrivono diverse fasi di uno stesso cambiamento. L’attività e gli output sono riassunti assieme nella colonna degli output. Gli outcome sono riassunti assieme nella colonna della descrizione degli outcome.
Con il coinvolgimento degli stakeholder, Wheels-to-Meals ha inoltre identificato un importante outcome negativo non voluto – andando al servizio mensa, alcuni beneficiari non ricevevano più il sostegno dei propri vicini, che avevano offerto loro compagnia o fatto la spesa. I vicini erano un nuovo gruppo di stakeholder, pertanto una nuova riga è stata aggiunta nella Mappa dell’Impatto e input, output e outcome sono stati registrati per questo nuovo gruppo.

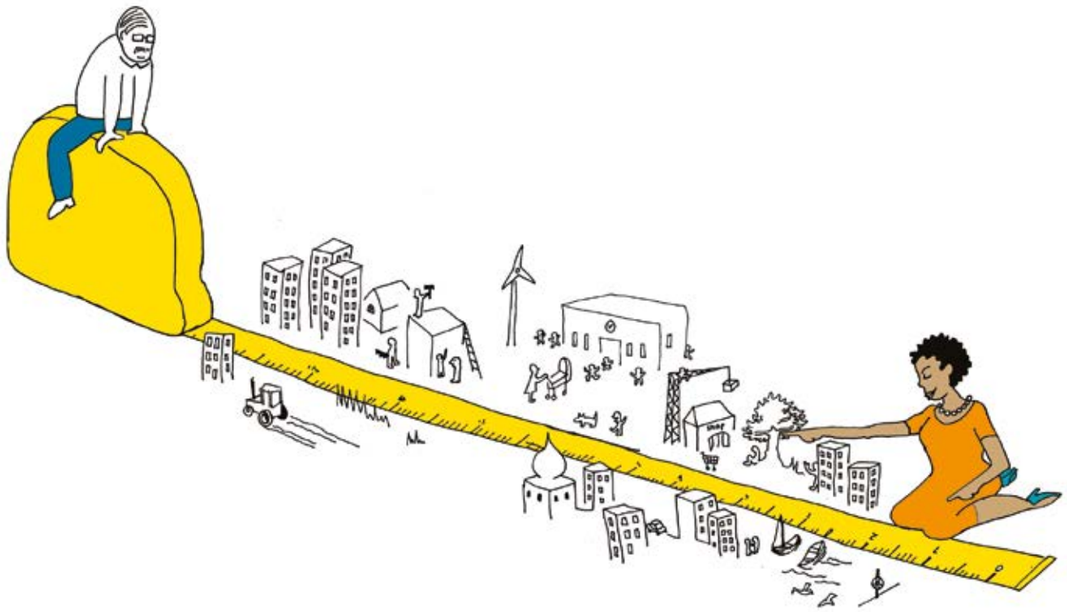
Nell’esplorazione di una catena di eventi, noterete che ci sono differenti catene per diversi gruppi di persone all’interno di un singolo gruppo di stakeholder. Quando ciò accade, potreste valutare se le differenze sono significative e dunque dividere il gruppo degli stakeholder in uno o più gruppi, ciascuno con una diversa catena.

Adesso a voi: concludere ciò che bisogna misurare
Una volta che avete interpellato i vostri stakeholder sugli outcome e preso in considerazione altri fattori, riempite la colonna degli outcome nella vostra Mappa dell’Impatto. Questa catena di eventi è spesso descritta come una teoria del cambiamento. Potete annotare la teoria del cambiamento per ciascun stakeholder e la relazione con l’attività presa in considerazione. Ciò sarà parte del vostro report.

Si tratta di un buon momento per verificare la vostra Mappa dell’Impatto per essere sicuri che siano stati inclusi solo gli outcome materiali e siano state fatte le appropriate revisioni. Verificate che non manchi nulla di significativo o che non venga incluso qualcosa di non rilevante. Prendete del tempo per osservare la Mappa dell’Impatto e decidere finalmente ciò che sarà incluso prima di spostarsi alla misurazione. Se decidete di escludere alcuni degli outcome, accertatevi di documentarlo e spiegare il perchè nel vostro report SROI.

Fase 3

Evidenziare gli outcome ed assegnargli un valore



Finora avete mappato e descritto gli outcome che stanno interessando gli stakeholder. In questa fase, sviluppiamo gli indicatori per gli outcome e li utilizziamo per raccogliere delle evidenze sull'outcome che sta avvenendo e verificarne la relativa importanza tramite una valutazione.

Ci sono 4 passaggi nella fase 3:

3.1 Sviluppare indicatori dell'outcome
3.2 Raccogliere i dati degli outcome
3.3 Stabilire la durata degli outcome
3.4 Assegnare valore agli outcome

Fase 3

3.1 Sviluppare indicatori dell'outcome

Gli indicatori sono forme per sapere se è avvenuto un cambiamento. Nello SROI sono applicati agli outcome poiché questi rappresentano la misura del cambiamento al quale siamo interessati. Il passaggio successivo nello sviluppo della Mappa dell'Impatto è definire uno o più indicatori per ciascuno degli outcome della mappa. Avrete bisogno di indicatori che ci dicano se l'outcome è avvenuto e in quale misura.

Tempo di coinvolgere gli stakeholder
Gli stakeholder normalmente sono le persone migliori per aiutarvi nell'identificare gli indicatori. Per tanto, chiedete loro quali sono gli elementi che hanno prodotto il cambiamento in cui sono coinvolti.
Ad esempio, se l'outcome era la crescita della fiducia in se stessi, chiedete a coloro che hanno aumentato la fiducia cosa ciò implichi per loro, oppure cosa intendano per fiducia in se stessi. In questo modo, aumenta la probabilità che possiate ottenere qualcosa che sia misurabile. Nel caso dicano: "Prima (dell'attività) non sarei mai uscito, ma adesso prendo l'autobus per incontrarmi con i miei amici", l'indicatore della fiducia in se stessi può essere relazionato a quanto le persone escono o al tempo che trascorrono con gli altri.

Bilanciare indicatori soggettivi e oggettivi
In alcune occasioni, avrete bisogno di usare più di un indicatore. Cercate di incrociare indicatori soggettivi (auto-costruiti) e oggettivi, che si completano tra di loro. Il rischio nel misurare con degli indicatori soggettivi può essere compensato, appoggiandosi ad indicatori oggettivi. Verificate i vostri indicatori con gli stakeholder. Ad esempio, la frequenza di visita dal medico è normalmente utilizzata per misurare gli outcome legati alla salute, ma possono essere sia positivi che negativi in base alle circostanze (l'aumento del ricorso ai servizi medici è spesso un outcome positivo per i senza fissa dimora, anche se è meno probabile che vadano da un dottore in caso di malattia).

L'esempio sotto riportato è per un servizio di salute mentale.

Esempio: scegliere gli indicatori	
Outcome	Indicatore
Ridurre l'isolamento sociale	• Se i partecipanti stanno partecipando a nuove attività (ad esempio praticare nuovi sport, hobby, visitare nuovi luoghi) • Se i partecipanti riferiscono di avere più amici • Livello di skill sociali riferite dai partecipanti • Se i partecipanti stanno utilizzando servizi pubblici di cui non facevano uso in passato, come il trasporto pubblico
Diminuire la stigmatizzazione delle persone affette da patologie mentali	• Numero di attività nelle quali sono coinvolti i partecipanti al di fuori dei servizi mentali • Numero di episodi di discriminazione riferiti dai partecipanti • Partecipazione della comunità locale alle attività dell'organizzazione • Cambio di atteggiamento all'interno della comunità locale.

Caao pratico – gli indicatori
Guardate la Mappa dell'Impatto di Wheels-to-Meals a pagina 104, la sezione di colore blu mostra come la colonna degli indicatori debba essere completata.

Gli indicatori per alcuni outcome sono piuttosto evidenti. Ad esempio, l'outcome "meno ricoveri in ospedale" ha un indicatore semplice: il numero di ricoveri in ospedale.

In altri casi – ad esempio, benficiari in migliore stato di salute– devono essere identificati gli indicatori per misurare l'outcome descritto. In questo caso, Wheels-to-Meals ha scelto un indicatore oggettivo (meno visite dal medico) ed uno soggettivo (numero di beneficiari che riferiscono un miglioramento della salute). Gli indicatori soggettivi ed oggettivi si supportano l'un l'altro.

Verificare i propri indicatori
Adesso che avete gli indicatori che sono rilevanti per gli stakeholder e per l'obiettivo, dovete verificare che non siano soltanto misurabili, ma che sia possibile misurarli in base all'obiettivo e alle risorse che avete definito.
Se state completando un report SROI previsionale, dovete verificare che sia ragionevolmente possibile misurare i vostri indicatori nel futuro. Se state realizzando un'analisi SROI valutativa, avete bisogno di verificare il costo della raccolta delle informazione rispetto agli outcome prodotti, se l'informazione non è disponibile. Ciò può risultare oneroso, in quanto può contemplare attività di ricerca con persone che non sono più relazionate alla vostra organizzazione. Se, ad esempio, non è possibile realizzare un'indagine, una delle raccomandazioni è quella di modificare il modo in cui raccoglierete informazioni nel futuro.

Qualche volta, i vostri stakeholder raggiungeranno gli outcome auspicati più tardi, quando non staranno più lavorando con voi. Dovrete mantenervi in contatto con loro, per essere certi di afferrare il processo e, pertanto, avere degli indicatori che sono rilevanti per gli stakeholder. Ciò può avvenire attraverso indagini, per posta o per telefono, e possono essere limitati ad alcuni casi. Potreste aver bisogno di un incentivo economico per gli stakeholder, affinché rispondano.

Misurare ciò che conta
Un errore comune in questo passaggio è quello di mal interpretare ciò che intendiamo per misurabile. Uno dei principi basilari dello SROI è quello di misurare e assegnare valore a ciò che conta. Misurabilità significa esprimere l'indicatore di outcome in termini misurabili, non trovare un indicatore che sia facile da misurare. Evitate la trappola di utilizzare degli indicatori inadeguati solo perché sono facilmente reperibili. Se un outcome è importante, avrete bisogno di trovare un modo per misurarlo.

Suggerimento: conoscere i numeri
In una Mappa dell'Impatto, gli indicatori sono spesso espressi usando termini come "più", "meno", "minore", "maggiore" come "un 20% di decremento dell'abbandono scolastico". In senso stretto, l'indicatore è il "numero di abbandoni". Al fine di sapere se il numero di abbandoni è cambiato, avrete bisogno di conoscere il numero attuale di abbandoni, prima e dopo l'attività.

Adesso a voi: scegliere gli indicatori
Ritornate alla Mappa dell'Impatto. Per ciascuno degli outcome, scegliete indicatori che vi diranno se, ed in quale misura, l'outcome si è verificato.

3.2 Raccogliere i dati degli outcome

Avrete bisogno di raccogliere dei dati dei vostri indicatori. Potranno essere disponibili da fonti esistenti (interne o esterne) oppure avrete bisogno di raccogliere nuovi dati.

Se state lavorando ad un'analisi SROI previsionale, usate i dati laddove sono disponibili. Se avete portato avanti questa attività in precedenza, potrete basare la stima sulla vostra precedente esperienza. Se è la prima volta in cui vi cimentate con l'attività, allora, la vostra stima si potrà basare su ricerche o esperienze di altre persone in attività simili. Potete raccogliere informazioni da:

- organizzazioni dello SROI Network, dipartimenti governativi, aziende che realizzano studi di mercato, agenzie di consulenza, organizzazioni associate;
- Ricerche pubblicate da università, strutture governative ed enti di ricerca.

Se state realizzando un'analisi SROI previsionale, è importante cambiare la modalità di raccolta di dati in vista di un'analisi SROI valutativa da realizzare in futuro. Pensate a come incorporare questo nelle attività quotidiane, affinché sia il più vantaggioso possibile. Ad esempio, un intervento in una struttura di accoglienza per i minori può prevedere il coinvolgimento dei genitori ad intervalli regolari, quando questi ultimi visitano i bambini, e registrare così i cambiamenti.

Se state realizzando un'analisi SROI valutativa, utilizzate e controllate i dati raccolti dall'organizzazione oppure disponibili da altre fonti. È molto più impegnativo e costoso raccogliere dati sull'impatto dopo l'evento, perciò i dati esistenti e quelli che sono stati ottenuti dovrebbero essere sufficienti.

Nuovi dati proverranno normalmente da persone direttamente coinvolte nella creazione sociale del valore – ad esempio staff di progetto o dipendenti – e saranno raccolti dalla vostra organizzazione. Potreste cercare di far in modo che le autonomie locali o altre organizzazioni siano favorevoli ad inserire le vostre domande nei questionari standard che somministrano.

Le tecniche più comuni per la raccolta di dati primari sono:

- Interviste;
- Materiale d'archivio (ad esempio, documenti);
- Focus group;
- Workshop e seminari;
- Questionari (face-to-face, telefonici, postali, informatici).

Una domanda piuttosto comune è quanto grande debba essere il campione. Non esiste una regola chiara. Se state lavorando con 20 giovani, dovreste cercare di parlare con ciascuno di loro. Se state lavorando con migliaia di persone, dovreste utilizzare un campione rappresentativo ed un'analisi statistica per suffragare le vostre argomentazioni. Se questa soluzione non è praticabile, sarebbe raccomandabile scegliere una dimensione del campione che sia giustificabile e compatibile con il vostro budget. Potete consultare le fonti di informazioni aggiuntive nella sezione Risorse (vedi pag. 82) per avere un supporto sul calcolo dei campioni e ottenere delle conclusioni dai campioni.
Incontrare dati rilevanti può essere difficile, in tal senso usate le migliori informazioni disponibili, oppure fate delle ipotesi e delle stime. Non vi preoccupate di non poter raccogliere ogni informazione.
Potreste addirittura ritenere che sia meglio tornare alla fase 1 e ridefinire l'analisi fino a quando vi siano risorse adeguate e le priorità dell'organizzazione lo consentano.
Ricordate che per essere trasparenti, dovreste spiegare ciò che è stato utilizzato. La tabella seguente, mostra alcuni esempi di raccolta di informazioni sugli outcome di un programma comunitario di orientamento al lavoro.

Stakeholder	Outcome	Indicatore	Raccolta di dati
Disoccupato	Ottiene e mantiene un lavoro	Se il rapporto di lavoro sussiste dopo 12 mesi	Inchiesta annuale con gli stakeholder via posta e follow up telefonico
Partecipante con disabilità fisica	Riduzione dell'isolamento sociale	Frequenza dei contatti sociali con gli amici	Riunione semestrale tra il cliente ed il lavoratore
Giovane	Miglioramento del comportamento	Numero e tipologia di esclusioni scolastiche	Report dei docenti
Governo locale	Aumento del riciclo	Quantità di rifiuto inviata in discarica	Monitoraggio del cambiamento di quantità di rifiuto
Comunità locale	Riduzione della paura della criminalità	Numero di persone che dichiarano di sentirsi più sicure	Mappa della criminalità del Governo

Suggerimento: Utilizzare l'innovazione nella misurazione degli outcome
A volte, troverete che c'è un indicatore, ma non esiste maniera di misurarlo e c'è necessità di sviluppare nuovi metodi. Tempo fa, era normale ritenere che la fiducia in se stessi, l'autostima ed altri outcome esperienziali non potessero essere misurati. Tuttavia, ci sono diverse tecniche per misurare outcome di benessere che sono largamente accettate dalla pubblica amministrazione e le organizzazioni di terzo settore. Guardate a ciò che è stato fatto in questo settore e che può essere usato o adattato per i vostri scopi, oppure potete considerare di lavorare con altri per sviluppare nuove forme di misurazione degli outcome.
Local Multiplier (LM3) è un esempio di uno strumento che è stato sviluppato per misurare il flusso di denaro locale (www.procurementcupboard.org).
Uno strumento chiamato "Outcome star" è stato sviluppato per aiutare le organizzazioni del terzo settore che si occupano di senza fissa dimora per calcolare le distanze percorse dai propri clienti. Questo è un buon esempio di come si possono misurare gli avanzamenti in relazione agli outcome (www.outcomestar.org.uk).

Caso pratico – fonte e quantità di indicatori
Guardate la Mappa dell'Impatto di Wheels-to-Meals a pagina 104: la sezione di colore blu mostra la fonte e la quantità degli indicatori.

Non contare due volte gli outcome
Quando avete a che fare con una catena di eventi, dovete prestare attenzione a non computare due volte. Ad esempio, dieci persone vogliono ottenere un lavoro attraverso un percorso di formazione: tutte ottengono una qualifica. Solo cinque accedono al lavoro. Quando valuterete l'outcome per i cinque che lavorano, se darete valore sia alla certificazione che al lavoro, starete contando due volte il valore della formazione.

Un'altra situazione dove può verificarsi il rischio di doppio conteggio è quando si quantifica il risparmio dello Stato. Ad esempio, uno studio SROI può includere il risparmio finanziario della PA nel ridurre il numero di senza fissa dimora. Senza dubbio, queste stime possono includere il risparmio del sistema sanitario nazionale. Non dovreste poi includere separatamente il risparmio perché verrebbe conteggiato due volte. Ricordate, però, che si tratta di una questione sottile. Ad esempio, se un soggetto disabile accede ad un lavoro, i benefici vanno a lui/lei (espressi in maggiore reddito), al badante (riposo), e allo Stato (tasse e trasferimenti). Computare tutti e tre non è considerato doppio conteggio nello SROI, perché il valore è sperimentato separatamente dai tre stakeholder.

Per distinguere tra i due, vi dovrete domandare: "Sto conteggiando lo stesso valore per il medesimo stakeholder due volte?"

Adesso a voi: raccolta dei dati degli outcome
Completate la colonna fonte di informazioni nella Mappa dell'Impatto. Una volta che avete raccolto i vostri dati, riempite la colonna 'quantità'.
Non dimenticate che state informando pubblici diversi e potreste aver bisogno di diverse tipologie d'informazioni. Quasi sempre, se registrate alcuni casi studio di una o due persone o organizzazioni in ogni gruppo di stakeholder, aiuterà a comprendere ciò che fate e a spiegare come state generando un cambiamento. Questo sarebbe parte di un report SROI completo. Adesso dovreste avere informazioni sufficienti per essere in grado di procedere.

3.3 Stabilire la durata degli outcome

L'effetto di alcuni outcome durerà più a lungo rispetto ad altri. Alcuni outcome dipendono dal fatto che alcune attività continuano, mentre altre no. Ad esempio, nell'aiutare qualcuno nella fase di start up, sarebbe ragionevole pensare che l'attività vada oltre il vostro intervento. Al contrario, fornire un servizio finalizzato a ridurre il ricorso al medico di base per i beneficiari, spesso dipende dalla disponibilità continuativa del servizio.

Quando credete che l'outcome termini oltre la conclusione delle attività, allora continuerà a generare valore. La scala temporale usata è generalmente il numero di anni durante i quali vi attendete che il beneficio persista oltre il vostro intervento. Questo è noto come la durata dell'outcome o periodo di beneficio.

Dovrete stimare la durata di ciascuno dei vostri outcome. Idealmente, viene determinato chiedendo agli attori quanto è durato, secondo loro, l'intervento – questo dovrebbe darvi un indizio sulla durata. Senza dubbio, se l'informazione sulla durata dei diversi outcome non è disponibile, potete utilizzare altri studi su un gruppo simile per prevedere il periodo di beneficio, come ad esempio la probabilità che un ex detenuto torni a commettere reati, o una persona occupata perda il lavoro. Cercate studi che sostengano le vostre decisioni. È importante usare dati che siano il più vicino possibile all'intervento in questione, al fine di non generalizzare in maniera impropria. Questo è un ambito dove può esserci la tendenza ad esagerare il caso e perdere credibilità.

Alcune volte la durata di un outcome è solo di un anno, con una durata legata all'intervento. In altri casi, potrà essere 10 o forse 15 anni. Ad esempio, un intervento sulla genitorialità con bambini di aree svantaggiate, può avere potenzialmente effetti che si concludono nell'età adulta. Dovrete avere dei dati longitudinali per supportare la durata degli outcome e considerare come raccoglierli (se ancora non lo aveste fatto). Se non avete accesso a questa informazione, avrete bisogno di usare un caso basato su un'altra ricerca. Maggiore la durata, più probabilmente l'outcome potrà essere influenzato da altri fattori, meno credibile sarà la vostra pretesa che l'outcome sia dovuto a voi. Questa questione si affronta rilevando la velocità con la quale l'outcome perde di vigore, come riportato nella fase 4.4.

Beneficiari	Durata	Base logica
Partecipanti di un corso IT di un anno, con l'obiettivo di trovare lavoro nel settore	4-5 anni	L'accesso ad un'occupazione di successo può aiutare lo sviluppo della carriera professionale. Sebbene possa durare a lungo (15 anni), il periodo è di 4-5 anni poiché verrà meno l'apporto della formazione e crescerà l'esperienza lavorativa, diventando più importante
Badanti che ottengono un breve riposo (1 settimana)	Fino ad 1 anno	Il sostegno deve essere continuativo al fine di assicurare i benefici
Imprese che ricevono sostegno attraverso spazi di lavoro meno costosi	3-4 anni	Il supporto potrà dar vita a imprese che durino più di 3-5 anni. Senza dubbio, è probabile che dopo la fase di avvio altri fattori (l'ambiente economico) possano diventare più importanti
Partecipanti che ottengono siede a rotelle di migliore qualità	2 anni	Il beneficio delle nuove sedie a rotelle si deprezzerà come avviene per altri beni

Durata e speranza di vita sono differenti
Nel caso di progetti di investimento è importante riconoscere la differenza tra la durata del beneficio e l'aspettativa di vita di un asset. Ad esempio, un nuovo edificio può durare 20 anni ed ogni anno creare altri benefici che durano molti anni. C'è una nota nella sezione Risorse sull'utilizzo dello SROI per i progetti di investimento.

Conservate un registro del quadro logico che avete usato nel determinare il periodo di beneficio per ciascun outcome. Dovrà essere inserito nel vostro report SROI.

Ad oggi, a livello convenzionale, nello SROI si calcolano gli outcome a partire dal termine delle attività, sebbene avvengano anche durante le attività.[10]

Caso pratico – durata
Osservate la Mappa dell'Impatto di Wheels-to-Meals a pagina 104: la sezione di colore blu mostra come è stata completata la colonna della durata dell'outcome.

Nel caso di Wheels-to-Meals la maggior parte del beneficio si produce durante l'attività e verrebbe meno se il servizio mensa cessasse di operare. Senza dubbio, in linea con le convenzioni, viene contabilizzato come se avvenisse nel periodo successivo alle attività. Consideriamo due esempi: meno cadute come risultato degli esercizi e meno visite dal dottore come conseguenza delle sessioni con l'infermiera.

10 Si tratta di una semplificazione dell'approccio utilizzato dal Green Book del Ministero del Tesoro, per approfondimenti andare su www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

- Meno cadute
  Le attività sono state disegnate per mantenere e migliorare il benessere generale delle persone anziane con mobilità ridotta. Abbiamo presunto che i beneficiari non avrebbero svolto sessioni di esercizi senza partecipare al servizio mensa per questo, per la nostra Mappa dell'Impatto, i beneficiari termineranno queste sessioni di esercizi alla fine dell'anno e dunque il beneficio cesserà. La durata è di un anno;

- Meno visite dal dottore
  Qui, il cambiamento è dovuto dalla maggior consapevolezza sulla salute e sui fattori di rischio. Sono state fornite maggiori conoscenze ai beneficiari. Quando finiranno le sessioni pratiche con l'infermiera presso il servizio mensa, non verranno meno le conoscenze acquisite. Potranno bensì farne un uso limitato con il tempo (il cui effetto nella nostra analisi è preso in considerazione più tardi come "drop-off"), ma il cambiamento sarà irreversibile. Così il beneficio andrà oltre le attività. Abbiamo stimato che la durata del servizio sia di 5 anni.

Adesso a voi: la durata degli outcome
Completate la colonna "Durata" nella vostra Mappa dell'Impatto.

3.4 Assegnare valore agli outcome

L'introduzione a pagina 8 ha iniziato a spiegare l'importanza dell'attribuzione del valore. L'obiettivo dell'attribuzione è quello di svelare il valore degli outcome e mostrare quale sia l'importanza che hanno nei confronti del valore di altri outcome. Allo stesso tempo, svelare il valore mancante ci aiuterà a determinare quanto l'outcome sia significativo. Il prossimo passo è, pertanto, identificare i valori finanziari adeguati, che servono per presentare ad uno stakeholder l'importanza dei cambiamenti della propria sfera esperienziale. Ricordate che state identificando il valore per un outcome, non un indicatore. Quindi, sarete in grado di completare le colonne della Mappa dell'Impatto relative alle proxy finanziarie, al valore e alle fonti.

Cosa vuol dire attribuire valore?
Questo processo di attribuzione di valore è comunemente conosciuto come monetizzazione, perché assegniamo un valore monetario a cose che non possiedono un valore di mercato. Tutti i prezzi che utilizziamo nella vita di tutti i giorni sono approssimazioni – proxy – per il valore che il compratore ed il venditore ottengono o perdono nella transazione. Il valore che otteniamo sarà differente per persone e situazioni differenti.

Per alcune cose, come un litro di latte, esiste un accordo significativo e consistente sul prezzo. Per altre, come le case, esiste un'ampia oscillazione di possibili prezzi. Per altre ancora – come un nuovo prodotto che non è mai andato sul mercato prima, ad esempio – può non esserci confronto. Il valore è, alle fine, soggettivo. I mercati si sono sviluppati, in larga parte, per mediare tra le differenti percezioni soggettive delle persone sul valore delle cose. In alcuni casi, ciò è più ovvio che in altri. Ma anche

quando i prezzi sono stabili e sembrano avere un valore “oggettivo” e “reale”, non è sempre così.
Se prendiamo di nuovo l’esempio della casa, il suo valore dipenderà da chi stiamo prendendo in considerazione. Se state vendendo una casa, avrete un’idea della somma che siete disposti ad accettare – il valore che ha per voi. Se penso di volere acquistare la vostra casa, avrò il mio punto di vista di quanto sono disposto a pagare, quale valore ha per me. Ciò che il mercato fa – dove nei fatti è efficace – è mettere insieme persone le cui valutazioni coincidono. Questa “coincidenza” è chiamata “definizione del prezzo” - non si sta scoprendo alcun valore “vero” o “fondamentale”, piuttosto mette insieme persone che (fortemente) concordano su quale sia il valore di un bene.

Arrivare a stimare il valore sociale richiede lo stesso processo. La differenza è che i beni non sono commercializzati sul mercato e non c’è il processo di “definizione del prezzo”. Questo, senza dubbio, non significa che questi “beni” sociali non abbiano per le persone un valore. Se volete comprare una casa e non ci sono venditori, questo non vuole dire che non abbia valore per voi o che non abbiate idea di quale sia. Allo stesso modo, se un’amministrazione locale costruisce un parco per i beneficiari, nel quale potete andare, questo possiede anche un valore per voi. Che non abbiate pagato, non ne nega il valore.

Nello SROI, usiamo della proxy finanziarie per stimare il valore sociale, di beni non commercializzati, per differenti stakeholder. Così come due persone possono dissentire sul valore di un bene (e decidere di non commerciare), differenti stakeholder avranno diverse percezioni del valore che possono trarre da beni differenti. Nello stimare questo valore, attraverso l’uso di proxy finanziarie, e nel combinare queste valutazioni, arriviamo ad una stima totale del valore sociale creato da un intervento.

Questo, in principio, non è diverso dalle valutazioni della borsa, che semplicemente sono un riflesso dell’insieme delle valutazioni soggettive di compratori e venditori. Con lo SROI, senza dubbio, l’attribuzione di valore raggiunta è probabilmente più completa. Perché? Perché il prezzo delle azioni riflette solamente le valutazioni di un gruppo molto limitato di stakeholder (investitori istituzionali e retail), mentre un’analisi SROI, se ben condotta, cattura le differenti tipologie di valore in relazione all’attività, intervento o organizzazione, percepito da coloro che sono coinvolti, ovvero gli stakeholder.

Il processo di attribuzione del valore ha una tradizione nell’economia dell’ambiente e della salute; lo SROI sta costruendo ed estendendo la metodologia ad altri campi. Sebbene il metodo possa sembrare inizialmente scoraggiante, è relativamente diretto e diviene più semplice con la pratica. Via via che lo SROI sarà maggiormente divulgato, si otterrà un miglioramento della monetizzazione e si raccoglieranno buone proxy finanziarie. Adesso, analizzeremo indicazioni disegnate da altre discipline per identificare proxy finanziarie.

Proxy facile da ottenere
A volte la monetizzazione è un processo piuttosto diretto – ad esempio, quando è in relazione con il risparmio di un costo. Questo potrebbe essere il caso in cui siete interessati al valore del miglioramento della salute dal punto di vista del Governo; potreste decidere di usare il costo della frequentazione di una clinica medica. A volte, potrà non risultare un risparmio reale, poiché la scala dell’intervento è troppo piccola per influire sui costi in maniera significativa (vedere sotto la sezione sui costi marginali), tuttavia continua ad avere un valore.

L’altra faccia della moneta della riduzione dei costi è la crescita delle entrate. Ne è un chiaro esempio l’aumento del reddito per le persone attraverso il salario o per lo Stato attraverso l’aumento del gettito fiscale. Attenzione, però, ad evitare il doppio conteggio. Ad esempio, se un individuo ottiene un lavoro, aumenta il reddito e cresce il gettito per lo Stato. In questo caso, la crescita del reddito dovrà essere annotata dopo la deduzione delle tasse.

La crescita del reddito può non essere un beneficio per le persone o per lo Stato. Per un individuo la crescita del salario può essere controbilanciata dall’aumento delle tasse o dalla perdita di misure di sostegno. Per lo Stato l’aumento delle imposte risulterà nella crescita delle risorse per l’erario, se non vi sarà perdita di occupazione e crescerà il numero di occupati. Dall’altra parte, per lo Stato potrebbe esserci un valore, che andrebbe incluso nell’accesso di un individuo al lavoro, che potrebbe essere la riduzione della diseguaglianza.

Ricordate che stiamo parlando di proxy, alcuni di questi outcome non risulteranno nei risparmi attuali. Tuttavia, potreste voler dimostrare i risparmi ottenuti ad alcuni degli stakeholder, come i finanziatori. Se volete farlo in maniera credibile, avrete bisogno di un approccio rigoroso e dovreste consultare la guida sui costi marginali e sul trasferimento. Le informazioni che raccoglierete sui costi vi aiuteranno, ma potrebbe essere necessario un calcolo separato.

Proxy più complesse
Lo SROI assegna valore anche a cose che sono difficili da valutare e che sono, di norma, escluse dalla valutazione economica tradizionale. Ci sono diverse tecniche a disposizione.

Nelle Stated preference e nella Valutazione contingente si chiede direttamente alle persone quale valore attribuiscono ad un bene rispetto ad altri beni e quanto sarebbero disposti a pagare per ottenere o evitare qualcosa.
Questo approccio valuta la disposizione che hanno le persone a pagare, o a ricevere una compensazione, rispetto ad un bene ipotetico. Ad esempio, potreste chiedere alle persone di attribuire un valore alla riduzione del rumore degli aerei in città – la disponibilità che hanno a pagare per questo. Potreste, invece, chieder loro quale compensazione sarebbero disposti ad accettare per la crescita della criminalità.

La Teoria della preferenza rilevata desume valutazioni dai prezzi dei beni di mercato. Una tecnica comune per desumere le preferenze è vedere come le persone spendono il denaro. Molti governi producono dati sulla spesa media delle famiglie che include categorie come “tempo libero”, “salute”, “ristrutturazioni”. Sebbene possa essere imperfetta per una serie di motivi, non ultima l’esclusione del valore dei servizi pubblici, può però risultare utile.

Un’altra forma di preferenza rilevata – **metodi dei prezzi edonici** – consiste nel costruire

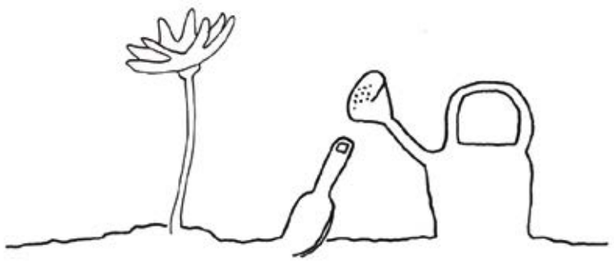
un valore a partire dal valore di mercato delle parti che costituiscono il bene o i servizi presi in considerazione. Questo metodo può essere usato per attribuire valore ai servizi ambientali che influiscono sul prezzo delle proprietà immobiliari. Ad esempio, vi può aiutare nel dare valore all'aria pulita (ed al costo dell'inquinamento) stimare il costo addizionale del prezzo delle abitazioni in zone con aria pulita (oppure lo sconto per case simili ma in aree inquinate). Un altro esempio potrebbe essere guardare ai differenziali di salario che le persone richiedono per assumersi certi rischi, per calcolare come attribuiscono valore ai diversi aspetti della vita.

Un altro approccio riconosce che le persone sono generalmente disposte a viaggiare per una certa distanza, o impegnare del tempo per accedere a beni e servizi ai quali danno un valore. Questo disturbo può essere tradotto in denaro per ricavare la stima dei benefici di questi beni o servizi. Questo è chiamato **metodo travel cost/time value**.

Quando si identificano delle proxy è importante ricordarsi che non siete interessati a sapere se il denaro cambia di mano. Non importa se gli stakeholder in questione possano o non possano avere la disponibilità per l'acquisto di un bene – anche così sono in grado ancora di attribuirgli valore. Partiamo dal presupposto che la salute abbia un valore simile per persone con redditi diversi. Così, per esempio, potreste volere usare il costo medio di un'assicurazione sanitaria come proxy per il miglioramento della salute tra i bambini, assegnati ai servizi sociali. Il fatto che questi bambini non siano in condizione di stipulare un'assicurazione non è rilevante – ci dà un'indicazione generica sul valore che le persone danno alla salute.

Esistono problemi con ciascuna di queste tecniche e non ci sono regole certe rispetto a quale utilizzare in situazioni diverse. Vi aiuteremo ad identificare delle proxy. Ciononostante, questa fase necessita da parte vostra creatività e ricerca. Vi è certamente uno spazio per coinvolgere gli stakeholder, qui. Gli stakeholder saranno in grado di guidare la vostra riflessione verso l'entità relativa dei diversi tipi di valore. Tuttavia, alcuni stakeholder potranno avere difficoltà nell'assegnare un valore finanziario a qualcosa. Ancora una volta, avrete bisogno di far ricorso al vostro giudizio come modalità adeguata per coinvolgere gli stakeholder, nel valutare l'importanza relativa degli outcome che hanno vissuto.

La tabella seguente fornisce alcuni esempi di proxy che sono state usate in precedenti analisi SROI. Per la maggior parte degli outcome suggeriamo uno spettro di differenti possibili proxy per aiutare il vostro brainstorming. Potrete far riferimento per maggior informazioni alla guida aggiuntiva dello SROI Network e al database dei valori, outcome e indicatori per gli stakeholder (VOIS).[11]



11 www.thesroinetwork.org/vois-database

Stakeholder	Outcome	Indicatore	Possibile proxy
Persona con disagio mentale	Miglioramento della salute mentale	• Quantità di tempo usato per socializzare • Grado di partecipazione a nuove attività • Livello di uso dei servizi di salute mentale	• Costo di iscrizione a club/ rete sociale • Percentuale di salario speso per il tempo libero • Costo delle sessioni di counselling
Comunità locale	Miglioramento dell'accesso ai servizi locali	• Impegno dei servizi e tipologia di utenti	• Risparmio di tempo e nel costo di viaggio accedendo localmente ai servizi
Persona con disagio fisico	Miglioramento della salute	• Numero di visite dal medico • Entità del miglioramento (autorilevazione) • Frequenza degli esercizi	• Costo delle visite mediche • Costo dell'assicurazione sanitaria • Costo dell'iscrizione alla palestra
Ambiente	Meno rifiuti	• Quantità di rifiuti in discarica • Livello di emissioni di carbonio	• Costo di gestione della discarica • Costo delle emissioni di CO2
Detenuti	Ridurre la recidiva	• Frequenza delle imputazioni • Natura dei reati	• Salario non percepito a causa del tempo passato in prigione o in misura alternativa
Utenti che escono dai servizi	Riduzione del numero di senza fissa dimora	• Accesso alla casa dopo aver lasciato i servizi • Soddisfazione rispetto all'adeguatezza della casa	• Affitto • Costo di un ostello
Donne detenute	Miglioramento delle relazioni famigliari	• Bambini che continuano a vivere presso la propria casa	• Cifra spesa annualmente dai genitori per i figli • Valore del tempo trascorso con i figli • Costo dell'assistenza all'infanzia
Comunità locale	Miglioramento della percezione della località	• Segnalazioni dei beneficiari sui miglioramenti della località	• Modificazione del costo della proprietà • Cifra spesa nel miglioramento della dimora

Fase 3

Identificare le vostre proxy finanziarie
I vostri stakeholder sono il miglior punto di partenza per trovare le vostre proxy, perché sono i soli a sapere quale sia il valore da attribuire e dunque sono a conoscenza di come sia possibile coglierlo.

Mentre è possibile che non siano in grado di identificare un valore tangibile, possono guidarvi rispetto a quanto il cambiamento sia stato rilevante per loro.

Mentre verificate le proxy con gli stakeholder e notate un maggior accordo sul valore, la proxy può guadagnare di credibilità. Dove c'è disaccordo sul valore è possibile che gli outcome debbano essere espressi in maniera diversa, altrimenti potrebbe essere necessario usare un valore medio. Spesso, potete trovare articoli accademici o altre ricerche in cui è stato già assegnato un valore monetario all'outcome, al quale siete interessanti. Dovete verificare che sia adeguato al vostro caso.

Le informazioni sui costi unitari possono essere reperite su:

- Siti web degli stakeholder che possono avere benefici dal risparmio nei costi (ad esempio le istituzioni ministeriali, come il Dipartimento del Lavoro e della Previdenza);
- Ricerche sui costi fatte dal governo e da organismi indipendenti. La Personal Social Services Research Unit (www.pssru.ac.uk), ad esempio, pubblica annualmente un rapporto completo dei costi unitari sulla salute ed il sociale;
- Le vostre stime o ricerche con gli stakeholder sull'entità del potenziale risparmio.

Informazioni sui cambiamenti nei redditi possono essere ottenute da diversi fonti, come:

- Dati dagli stakeholder;
- Riferimento all'aumento medio di un campione dei vostri stakeholder;
- Riferimento ad altre ricerche sull'aumento medio risultante da attività simili legate ai medesimi outcome.

Prestate attenzione ai costi unitari quando calcolate i risparmi attuali
Le informazioni sui risparmi sono spesso disponibili in forma di costi unitari. I costi unitari sono qualche volta calcolati come il costo totale di un'attività diviso il numero di persone che beneficiano di quella attività. Questo processo include sia i costi fissi, come i costi di costruzione, sia i costi variabili, come correre ogni giorno. I costi fissi possono rimanere gli stessi rispetto al numero di partecipanti di un'attività. Ad esempio, il costo unitario di un detenuto a livello regionale è di € 40.000 all'anno, quando il costo totale dell'edilizia penitenziaria è divisa sul numero di detenuti. Se però si previene la recidiva per 100 detenuti, ciò non condiziona i costi fissi ed è poco probabile riuscire a ridurre il costo unitario per detenuto.

Quando usate i costi unitari, dovete prestare attenzione a non sovrastimare il risparmio. La riduzione dei costi che dovreste utilizzare è la variazione dei costi che scaturiscono dalla vostra attività, chiamati **costi marginali**. I costi marginali possono variare in base alla scala delle attività. Il problema risiede nella difficoltà di accesso ai dati sui costi marginali, mentre i costi unitari sono calcolati in maniera più convenzionale.

Ricordate, inoltre, che il dipartimento che sta investendo non è necessariamente il beneficiario del risparmio finale. È piuttosto comune che l'amministrazione centrale tragga benefici dai risparmi che sono frutto di un'iniziativa di un'amministrazione locale (esempio, il risparmio per la riduzione della criminalità) e viceversa. Perfino all'interno di un'organizzazione è possibile che il risparmio non sia ottenuto dal dipartimento che sostiene un'attività ma da un altro. È necessario distinguere gli stakeholder per evitare confusione e aiutare la comunicazione.

Scegliere proxy finanziarie credibili
Quando si comunica il valore sociale è importante comprendere che alcune proxy sono più credibili di altre in base a stakeholder differenti. Le proxy più credibili sono quelle che sono state utilizzate in precedenza (da fonti che risultano credibili), o che almeno sono basate su ricerche condotte dalla vostra organizzazione.

Altre proxy sono comparazioni di mercato (il costo da affrontare per ottenere lo stesso outcome) oppure ipotesi di lavoro, che avranno bisogno di essere messe in relazione con i miglioramenti futuri proposti. Questi ultimi due possono risultare necessari ma sono di norma meno credibili.

Caso pratico – proxy finanziarie
Guardate la Mappa dell'Impatto di Wheels-to-Meals a pagina 104, la sezione blu mostra come deve essere compilata la colonna delle proxy finanziarie.
Per l'outcome "meno ingressi in ospedale", ad esempio, la ricerca mostra che non è stato computato come una singola cifra. L'ingresso e la permanenza in ospedale sono stati costruiti in base al numero di interventi per l'ammissione, valutazione e presa in carico. Ciononostante, i costi variano dalla diversa tipologia di gruppi di pazienti, in modo che la proxy scelta da Wheels-to-Meals fosse specifica per gli anziani. I dati dell'amministrazione centrale possono essere disponibili come fonte, nel Regno Unito, ad esempio, esiste il tariffario del National Service Health.

Queste proxy sono esempi di risparmi indiretti. Il cambiamento non si trasformerà da solo in un budget contenuto o nella riduzione delle spese per gli ospedali negli anni a venire, poiché ci saranno molte più persone che avranno necessità di questi servizi. Allo stesso tempo, 7 ingressi in meno non produrrebbero una differenza significativa rispetto ad altri elementi che influenzano il budget. Tuttavia, i costi identificati sono le proxy per questo outcome e provvedono una modalità di valutazione delle risorse, rese disponibili per il servizio sanitario, con cui è adesso possibile fare altre azioni.

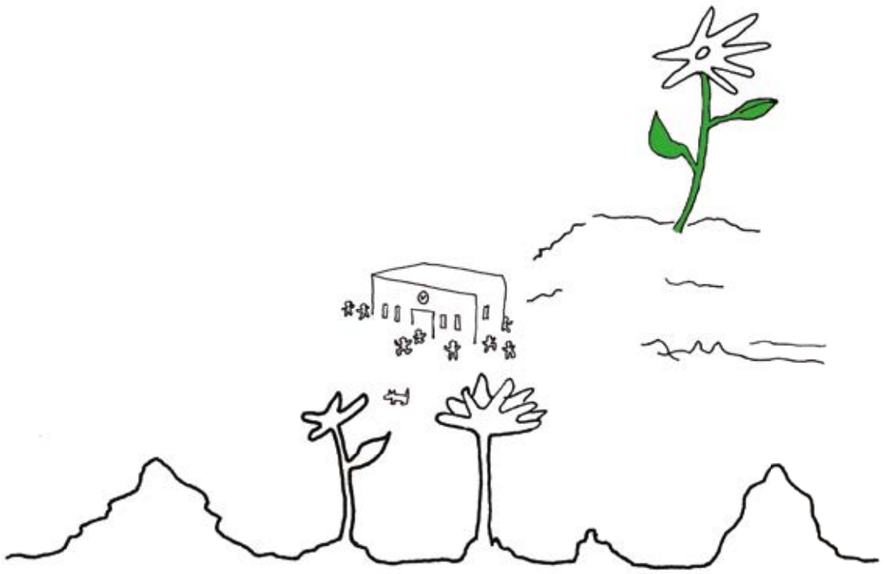
Altre proxy sono state prese in considerazione per gli outcome di "riduzione degli acquisti e delle cure da parte dei vicini" e di "rottura dei circuiti informali comunitari". Ad esempio, Wheels-to-Meals ha considerato se il valore del tempo dei vicini potesse

Fase 3

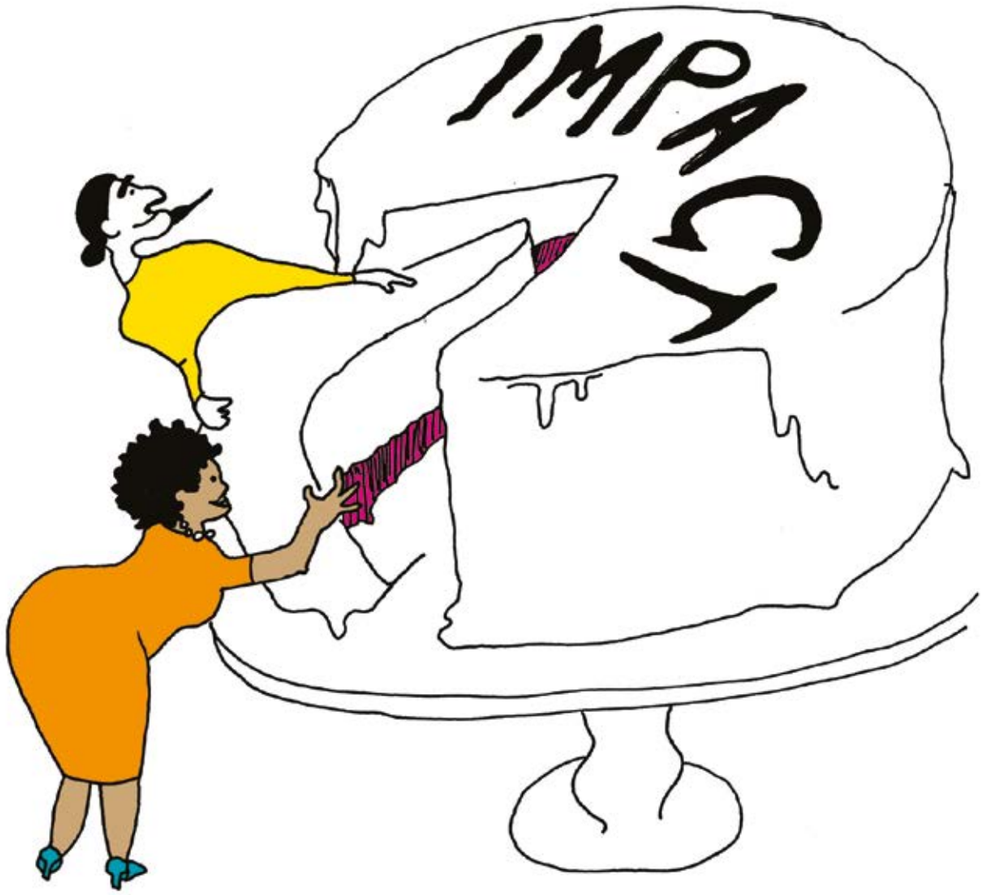
essere una migliore proxy finanziaria da usare. Hanno rilevato una media dei salari usando Nomis (Annual Survey of Hours and Earnings – www.nomisweb.co.uk).
Se i vicini dovevano ugualmente recarsi a fare compere, in questo caso il tempo impegnato sarebbe dovuto essere quello extra, usato con i beneficiari prima e/o dopo lo spostamento per gli acquisti; hanno immaginato potesse essere intorno alla mezzora. Se il salario medio orario è di € 11,97, i 30 minuti per lo spostamento dovrebbero essere di € 5,99 a trasferta. Siccome questo valore è risultato simile a quello usato nella Mappa dell'Impatto per le consegne a domicilio di un supermarket online, si sono sentiti più sicuri nell'usare la seconda proxy.

Adesso a voi: proxy finanziarie
Adesso potete completare le sezioni della Mappa dell'Impatto relative alle proxy finanziarie.

Ricordate che la vostra scelta delle proxy deve essere ben spiegata al lettore. La logica delle decisioni che avete preso deve essere chiara. Se le vostre proxy sembreranno implausibili, faranno venir meno l'intera analisi. Date a questo passaggio tempo ed impegno sufficienti.
Normalmente, ciò avrà bisogno di un apparato narrativo sul perché avete scelto una determinata proxy e su qualunque processo logico rilevante.
Ogni prova che avete per sostenere la scelta di determinate proxy deve essere utilizzata e, le proxy alternative che sono state considerate, possono essere discusse così da aiutare a dare senso al valore che è stato usato.



Fase 4:
Definire l'impatto



Questa sessione fornisce una serie di modalità per determinare se gli outcome che avete analizzato sono il risultato delle vostre attività. Questi metodi forniscono modalità per valutare quanto dell'outcome sarebbe avvenuto in ogni modo e quale porzione dell'outcome può essere delimitato come risultato delle vostre attività. Questo è ciò che intendiamo, quando usiamo il termine impatto.

Definire l'impatto è importante in quanto riduce il rischio di sovrastimare e rafforza la credibilità della vostra storia.

È solo attraverso la misurazione e la contabilizzazione di tutti questi fattori che si può ottenere il senso dell'impatto che l'attività sta avendo. Al contrario, c'è il rischio di investire in iniziative che non funzionano o che non lo fanno come dovrebbero. Come vedrete, definire l'impatto vi può aiutare ad identificare ogni stakeholder importante che avete tralasciato.

Ci sono 4 passaggi in questa sezione:

4.1 Deadweight e spiazzamento
4.2 Attribuzione
4.3 Drop-off
4.4 Calcolare il vostro impatto

Fase 4

4.1 Deadweight e spiazzamento

Il **deadweight** è la misura della quantità di outcome che sarebbe avvenuta anche nel caso in cui l'attività non avrebbe avuto luogo. Viene calcolato in percentuale. Ad esempio, una valutazione di un programma di rigenerazione urbana ha rilevato che c'era stato un incremento del 7% dell'attività economica nell'area prima dell'inizio del programma. Al contrario, l'economia nazionale, nello stesso periodo, era cresciuta del 5%. I ricercatori avranno bisogno di analizzare quanto l'economia locale è cresciuta grazie ai cambiamenti economici generali e quanto grazie all'intervento specifico che viene preso in esame.

Per calcolare il deadweight si fa riferimento a gruppi di comparazione o benchmark[12]. La comparazione perfetta sarebbe il medesimo gruppo di persone che avete coinvolto, osservando però cosa sarebbe accaduto se non avessero beneficiato dell'intervento.

Dal momento che non è possibile una comparazione perfetta, la misurazione del deadweight sarà sempre una stima. Avrete bisogno di cercare informazioni il più vicino possibile alla vostra popolazione. Più simile il gruppo di comparazione, migliore sarà la stima. Se non sarà possibile identificare un appropriato gruppo o proxy, dovrete fare affidamento sulla "migliore stima".

interrogate gli stakeholder sui loro servizi
In un'analisi SROI valutativa, le informazioni sul deadweight possono essere immagazzinate durante la fase di raccolta dei dati. Ad esempio, potreste chiedere agli stakeholder quali siano gli altri servizi a cui accedono e quanto siano utili. Oppure, potrebbero raccontare se possono aver avuto accesso a strutture simili nella zona.

Senza dubbio, dovrete spesso cercare in altri luoghi le informazioni di cui avete bisogno. Dati su alcuni indicatori potranno essere disponibili da fonti governative, da dipartimenti o da organizzazioni come l'ufficio nazionale di statistica. Altre informazioni sono spesso rese disponibili dalle infrastrutture, dal commercio o da gruppi di settore che rappresentano gli interessi di stakeholder particolari.

La maniera più semplice di stimare il deadweight sarebbe esaminare l'andamento, nel tempo, di un indicatore per vedere se c'è differenza tra l'andamento prima dell'inizio dell'attività e dopo l'inizio. Ogni incremento dopo l'avvio delle attività fornisce un'indicazione di quanto l'outcome sia il risultato delle attività.

C'è il rischio che lo stesso cambiamento nel trend stia avvenendo altrove per una popolazione più ampia di quella di cui il gruppo dei vostri stakeholder è parte. Per tanto, è meglio comparare l'andamento dell'indicatore con gli andamenti in una popolazione più grande.

Esiste ancora il rischio che mentre avviene un cambiamento dell'indicatore relativo ad una popolazione più ampia, il cambiamento sia avvenuto anche in gruppi simili altrove, relativamente alle loro popolazioni più ampie, dove un intervento o attività simili non erano ancora disponibili. La soluzione per questo rischio sarebbe calcolare e comparare i

12 Qualche volta ci si riferisce come controfattuale.

cambiamenti relativi sia per il gruppo dei vostri stakeholder sia per gruppi simili altrove. Qui ci sono alcuni esempi di dati che possono essere usati per calcolare deadweight per differenti tipologie di outcome.

Outcome	Indicatore benchmark
Riduzione della recidiva tra giovani ex detenuti (16-24 anni) che partecipano ad un programma di reinserimento	Media nazionale del tasso di recidiva tra i 16-24 anni
Miglioramento negli outcome educativi per giovani in case famiglia di alta qualità	Outcome educativo dei giovani in case famiglia a livello generale
Aumento del numero di disoccupati di lunga durata che accedono al lavoro dopo un corso di formazione	Tasso medio di uscita dal sistema di protezione sociale per i disoccupati di lunga durata nella stessa regione
Decrescita del crimine nel quartiere a seguito di un'iniziativa del Governo locale per aumentare il numero di agenti nelle strade	Cambiamento del tasso di criminalità in un quartiere con un profilo socio-economico simile, non soggetto a programmi di riduzione del crimine

Se volete comprendere il vostro impatto, o essere più credibili nella relazione con gli stakeholder, uno dei vantaggi nel calcolare il deadweight è quello di dare importanza al valore sociale degli outcome per gli stakeholder, laddove il deadweight è basso. Per quelli che in alcuni casi sono chiamati gruppi "difficili da raggiungere", il deadweight è probabilmente più basso rispetto ad altri gruppi. Ad esempio, la probabilità che qualcuno che è stato senza fissa dimora per lungo tempo trovi lavoro, senza supporto, è bassa; è probabile invece, che molto, se non tutto, il cambiamento generato sia avvenuto grazie al supporto ricevuto. Ciò significa che se i due gruppi avessero sperimentato simili outcome, allora l'impatto sarebbe più alto per il gruppo difficile da raggiungere.

All'aumentare del deadweight, il vostro contributo all'outcome declina. Quando il deadweight è consistente, vuol dire che l'outcome non è più significativo per la vostra analisi. Il deadweight sarà misurato come una percentuale, successivamente quella percentuale dell'outcome viene dedotta dalla quantità totale dell'outcome.

Lo spiazzamento è un'altra componente dell'impatto ed è una valutazione di quanto l'outcome spiazzi altri outcome. Non si applica ad ogni analisi SROI, è importante, però, essere cosciente di questa possibilità. Due esempi mostrano i casi in cui lo spiazzamento risulta rilevante:

1. Una valutazione di un programma di illuminazione delle strade in un quartiere, finanziato dal Governo, ha rilevato una riduzione della criminalità, tuttavia il quartiere vicino riferisce un incremento del crimine nello stesso periodo. È possibile che la riduzione della criminalità si sia semplicemente trasferita.

2. Un progetto di sostegno ad ex detenuti, affinché accedano al lavoro, prende in considerazione nella sua analisi il contributo alla produzione economica, il

decremento dei sussidi e la crescita delle entrate fiscali. Dal punto di vista dello Stato questi vantaggi avrebbero un elevato tasso di spiazzamento, poiché si tratterebbe molto probabilmente di posti di lavoro, ormai preclusi ad altre persone, che potrebbero offrire un contribuito di pari valore all'economia. Questo punto di vista non tiene conto di altri vantaggi economici che il progetto potrebbe generare per gli individui o la comunità.

Se pensate che lo spiazzamento sia rilevante e che le vostre attività stiano spostando un outcome, potreste scoprire che c'è adesso un altro stakeholder interessato dallo spiazzamento. Dovreste tornare indietro ed introdurre il nuovo stakeholder nella Mappa dell'Impatto, oppure potreste stimare la percentuale dei vostri outcome, conteggiati due volte, a causa dello spiazzamento. Calcolate dunque l'ammontare usando questa percentuale e deducetela dal totale.

Suggerimento: Fissate un limite al tempo speso nella raccolta di dati per definire l'impatto. Non spendete molto tempo nel cercare le informazioni che ritenete possano essere disponibili. Dovreste considerare di stabilire una tempistica limite per questo passaggio. Ricordate sempre: la finalità di definire l'impatto è quella di aiutare la vostra organizzazione a gestire il cambiamento. Evitate di impegnare troppo tempo alla ricerca di una presunta accuratezza. Ciò significa che dovreste essere a vostro agio con stime basate sulle migliori informazioni disponibili.

Caso pratico – deadweight e spiazzamento
Guardate la Mappa dell'Impatto di Wheels-to-Meals a pagina 104: la sezione di colore giallo mostra come è stata completata la colonna del deadweight.

Ad esempio, per l'outcome di "volontari più in salute", sebbene il servizio mensa abbia avuto un effetto dimostrabile sull'attività fisica, come riportato da tutti i volontari, è stato considerato che se non avessero svolto il volontariato presso Wheels-to-Meals , avrebbero utilizzato il proprio tempo facendo volontariato altrove oppure in altre attività (come passeggiare) che avrebbero condotto al medesimo outcome.
Tuttavia, i volontari, nella valutazione annuale, hanno riportato che il sevizio mensa ha mobilitato maggior esercizio fisico di quanto avevano altrimenti immaginato. Si è quindi chiesto ai volontari di stimare questo aumento. La media è stata attorno al 45% in più. Così, se il benchmark è 100%, perché comunque avrebbero svolto qualche esercizio, allora l'incremento è del 145%. La stima del deadweight è 100%/145% oppure 70%. Questa è stata usata come stima dell'attività che avrebbe avuto luogo in ogni modo.

Per l'outcome "beneficiari con pasti nutrienti", i pasti nutrienti, e di conseguenza i miglioramenti della salute, sono stati identificati come il cambiamento che il governo locale attendeva. Tuttavia, questo cambiamento sarebbe avvenuto ugualmente: se Wheels-to-Meals non avesse sottoscritto la convenzione, il governo locale avrebbe individuato un altro fornitore, per i pasti a domicilio, con un simile standard nutrizionale (come specificato nel contratto). Quindi il deadweight è 100%. Non vi sarà impatto nella cella della vostra Mappa dell'Impatto. Tuttavia, mostreremo la cella come parte del percorso di cambiamento.

In questo esempio, lo spiazzamento non è stato preso in considerazione.

Adesso a voi: deadweight e spiazzamento
Potete adesso completare la sezione sul deadweight e spiazzamento nella Mappa dell'Impatto. Sebbene, non ci sia spazio per riportare il quadro logico e le fonti, avrete bisogno di mantenere un registro di questi da includere nel vostro report.

4.2 Attribuzione

L'attribuzione è una valutazione di quanta parte dell'outcome provenga dal contributo di altre organizzazioni o persone. L'attribuzione è calcolata in percentuale (es. la proporzione di un outcome che è attribuibile alla vostra organizzazione). E mostra la parte del deadweight per la quale avete migliori informazioni e dove potete attribuire l'outcome ad altre persone o organizzazioni.

Ad esempio, contestualmente ad nuovo programma sulla ciclabilità, si verifica una diminuzione delle emissioni di carbonio nel quartiere. Tuttavia, nel medesimo tempo, vengono istituiti un pedaggio automobilistico ed un programma di consapevolezza ambientale. Mentre per l'iniziativa sulla ciclabilità, si sa che ha contribuito per il numero di automobilisti che hanno optato per la bicicletta, sarà invece necessario determinare quale parte della riduzione delle emissioni sia da attribuire a questo e quanto ad altre iniziative.

Non sarà mai possibile ottenere una valutazione assolutamente accurata dell'attribuzione. Questo passaggio è più focalizzato sulla consapevolezza che la vostra attività può non essere la sola a contribuire al cambiamento osservato, piuttosto che sull'ottenere un calcolo esatto. Si tratta di controllare che avete incluso tutti gli stakeholder rilevanti.

Verificare nuovamente i vostri stakeholder
La prima domanda è se ci sono organizzazioni o persone non incluse che contribuiscano agli outcome – questi sono stakeholder mancanti.

È anche possibile che il contributo di organizzazioni o persone nel passato debbano essere prese in considerazione. Ad esempio, una persona alla ricerca di occupazione può ottenere un lavoro sia grazie al vostro supporto formativo, sia dal sostegno di un'altra organizzazione nel preparare il CV e nell'aiutarlo nell'affrontare il colloquio.

Qualora differenti stakeholder abbiano avuto supporto in passato, potrebbe essere utile considerarli come diversi gruppi di stakeholder. Ad esempio, dei bambini sotto tutela potrebbero fare differenti percorsi all'interno del sistema in base alle relative esperienze, precedenti all'ingresso nel sistema di tutela.
Come risultato, potreste riconsiderare i vostri stakeholder e dividerli in gruppi, in base alle precedenti esperienze, avute prima di essere coinvolti nelle vostre

attività. Se non tornate indietro per includere i nuovi stakeholder e gli input che hanno dato, avrete necessità di stimare l'attribuzione. Da una parte potete o aumentare gli input complessivi inclusi nella Mappa dell'Impatto, oppure ridurre l'outcome attribuito agli input esistenti.

Ci sono tre approcci principali per stimare l'attribuzione. Potreste voler utilizzare una combinazione di questi metodi per rendere la vostra stima più solida possibile:

1. Basate la stima sulla vostra esperienza. Ad esempio, avete lavorato con un'altra organizzazione per molti anni ed avete una buona idea di come ciascuno di voi contribuisca agli outcome.

2. **Chiedete agli stakeholder** – sia a quelli inclusi sia ai nuovi che avete identificato – quale percentuale dell'outcome è il risultato della vostra attività. In un'analisi SROI valutativa, questo passaggio può essere svolto durante la fase di raccolta dati, attraverso ricerche, focus group ed interviste.

3. Consultatevi con le altre organizzazioni per le quali ritenete vi sia l'attribuzione. Potreste venire a scoprire quanto investono per raggiungere l'obiettivo ed attribuire in funzione del totale speso su un'unità di outcome. Di certo, ciò presuppone che tutte le risorse investite siano ugualmente efficaci. In alternativa, potreste confrontarvi con queste organizzazioni (organizzando perfino una riunione) per capire come contribuiscono al percorso degli utenti e, di conseguenza, come calcolano le percentuali che possono attribuirsi.

Errori comuni con l'attribuzione
Ci sono tre errori comuni che le persone fanno con l'attribuzione:

1. Ricordate che la finalità per la stima dell'attribuzione è aiutare la vostra organizzazione a gestire il cambiamento – ma sarà una stima. Perciò, non impiegate troppo tempo, bensì spiegate come avete raggiunto la vostra stima.

2. Fate attenzione a non attribuire outcome a organizzazioni o persone che sono retribuite con gli input (investimenti) che avete riportato nella fase 2, poiché l'investimento prende in considerazione la loro attribuzione.

3. Visto che l'attribuzione può essere inclusa come parte della vostra stima del deadweight, prestate attenzione a non togliere più di quanto dovreste dal vostro outcome. Ciò dipenderà dalla qualità dei benchmark usati.

Caso pratico – attribuzione
Guardate la Mappa dell'Impatto di Wheels-to-Meals a pagina 104; la sezione in giallo mostra come dovrebbe essere compilata la colonna dell'attribuzione.

Ad esempio, per l'attribuzione dell'outcome "più socializzazione", Wheels-to-Meals ha utilizzato un questionario per chiedere ai beneficiari se hanno aderito ad associazioni o gruppi come risultato del sevizio mensa. Poiché è difficile giustificare che ciò sia interamente frutto di Wheels-to-Meals , il questionario ha chiesto se altri amici o organizzazioni hanno suggerito o promosso associazioni o gruppi e, nel caso, quanto abbiano pesato nella scelta di aderirvi. In base ai risultati dei questionari è stato possibile stimare che il 35% dell'outcome è risultato del contributo di altri.

Adesso a voi: Attribuzione
Potete adesso completare la sezione della Mappa dell'Impatto relativa all'attribuzione inserendo una percentuale. Sebbene, non c'è spazio per riportare la motivazione per la vostra attribuzione e la fonte, avete bisogno di documentarla da qualche parte e può essere inserita nel vostro report.

Dovreste registrare una descrizione di ogni organizzazione o persona relative all'attribuzione e una descrizione della relazione con il vostro lavoro. Sarà parte del vostro report.

4.3 Drop-off

Nella fase 3.3 abbiamo considerato in quanto tempo si esaurisca l'outcome. Con il trascorrere del tempo, è probabile che la quantità dell'outcome diminuisca. Se dovesse rimanere invariata, è verosimile che possa essere influenzata da altri fattori, così l'attribuzione dell'outcome alla vostra organizzazione sarà minore. Il drop-off è usato per contabilizzare questo processo ed è calcolato solo per gli outcome che hanno durata superiore ad un anno.

Ad esempio, un'iniziativa per migliorare l'efficienza energetica per l'housing sociale ottiene esito positivo, nel breve termine, riducendo le bollette elettriche e le emissioni di carbonio. Tuttavia, con il passare del tempo, i sistemi si logorano e sono rimpiazzati con sistemi più economici ma meno efficienti. A meno che non abbiate costruito una serie storica di dati, di come l'outcome si riduca nel corso del tempo, avrete bisogno di stimare la quantità del drop-off, e vi suggeriamo un approccio standard in assenza di altre informazioni. Potete condurre questa stima con ricerche, come fonti accademiche, o parlando con persone che sono state coinvolte in iniziative simili in passato.

Il drop-off è normalmente calcolato deducendo una percentuale fissa dal livello rimanente dell'outcome, alla fine di ogni anno. Ad esempio, un outcome che si esaurisce in tre anni ma decresce del 10% all'anno, sarà 100 nel primo anno, 90 nel secondo (100 meno 10%), ed 81 nel terzo (90 meno 10%).

A lungo termine, avrete bisogno di avere un sistema di gestione che vi consenta di misurare questo valore continuo con più precisione. Tuttavia, è probabile che avrete bisogno, ad ogni modo, di seguire i vostri partecipanti al momento della raccolta dei dati, così da includere alcune domande che permettano di verificare il drop-off.

Adesso a voi: Drop-off
Adesso potete completare la sezione della Mappa dell'Impatto relativa al drop-off inserendo una percentuale. Sebbene, non vi sia spazio per riportare la motivazione per il drop-off e le fonti, avete bisogno di riportarlo così da includerlo nel vostro report. Non farete uso di questo fino alla fase 5, Calcolare lo SROI.

Fase 4

4.4 Calcolare il vostro impatto

Tutti questi aspetti dell'impatto sono normalmente espressi in percentuali. A meno che non abbiate informazioni più accurate, è accettabile arrotondare le vostre stime attorno al 10%. In alcuni casi, potreste considerare che c'è stato un incremento del valore piuttosto che una riduzione. Ciononostante, non raccomandiamo che incrementiate il vostro impatto in considerazione di queste questioni. In questo caso, semplicemente, non dovreste fare una deduzione. La vostra Mappa dell'Impatto dovrebbe avere completato le percentuali per il deadweight, l'attribuzione, il drop-off e (se applicabile) lo spiazzamento. Potete calcolare il vostro impatto per ciascuno degli outcome come segue:

- La proxy finanziaria moltiplicata per la quantità dell'outcome vi da un valore totale. Da questo totale, dovete dedurre le rispettive percentuali per il deadweight e l'attribuzione;
- Ripeterlo per ciascun outcome (per arrivare all'impatto di ognuno);
- Calcolate il totale (per giungere all'impatto complessivo degli outocome che avete incluso).

Caso pratico – calcolare l'impatto
Questo è l'esempio di come lo staff di Wheels-to-Meals ha calcolato l'impatto di uno degli indicatori, "adesione ad associazioni e gruppi".

Primo, hanno preso la quantità di ciascun outcome e moltiplicato con la proxy finanziaria. Ciò da il valore totale dell'outcome.

Totale degli outcome 16 x € 48,25 = € 772

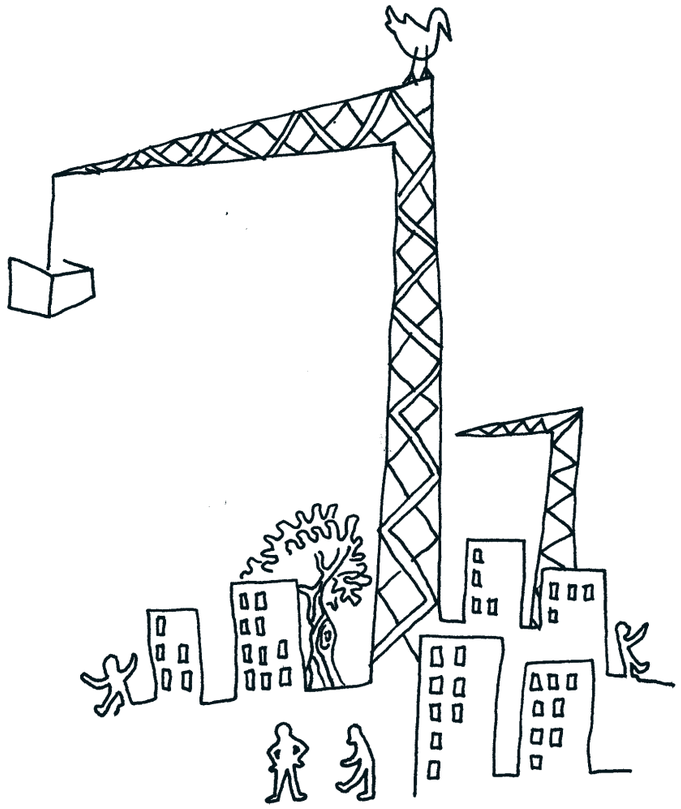
Poi, hanno dedotto il deadweight, o ciò che sarebbe accaduto a prescindere.
Meno il deadweight €7 72 – 10% (oppure 90% di € 772)
90% di € 772
0.9 x € 772 = € 694,80

Poi, hanno calcolato l'attribuzione, o quanto cambiamento è dipeso da altri.
Meno l'attribuzione € 694,80-35%
€ 694,80x0.65 = € 451,62

Per questa riga, si tratta del valore dell'impatto creato durate il periodo preso in considerazione – l'anno in cui è stato analizzato il sevizio mensa.

Guardate la Mappa dell'Impatto di Wheels-to-Meals a pagina 104, la sezione in giallo vi mostra come sono state completate queste colonne.

Adesso a voi: l'impatto
Potete adesso completare la sezione della Mappa dell'Impatto relativa all'impatto.



Fase 4

Fase 5:
Calcolare lo SROI

Adesso avete raccolto tutte le informazioni per consentirvi di calcolare il vostro SROI. Avete, inoltre, riportato le informazioni qualitative e quantitative di cui avrete bisogno nel report. Se vorrete che le persone leggano il vostro report, ricordate di contenere al minimo le informazioni da includere. Questa fase ha l'intenzione di riassumere le informazioni finanziarie che avete raccolto nelle fasi precedenti. L'idea di base è calcolare il valore finanziario dell'investimento ed il valore finanziario dei costi e dei benefici sociali. Questo risulta in due numeri – ci sono diverse modalità di riportare la relazione tra questi numeri.

Se state conducendo un'analisi SROI valutativa, la valutazione dovrebbe idealmente avere luogo dopo il periodo per il quale si attende che l'outcome si esaurisca. Tuttavia, valutazioni in itinere saranno utili al fine di valutare come sta funzionando l'intervento e fornire informazioni per sostenere qualsiasi cambiamento. Se state comparando risultati reali rispetto ad una previsione, avrete bisogno di informazioni relative al periodo di tempo durante il quale gli outcome si esauriscono.

Ci sono quattro passaggi per calcolare il vostro ratio, con un quinto opzionale:

5.1 Proiettare verso il futuro
5.2 Calcolare il valore attuale netto
5.3 Calcolare il ratio
5.4 Analisi di sensitività
5.5 Periodo di ritorno

Tutte queste fasi verranno descritte più avanti. Discuteremo ciascuna fase chiedendovi di fare i vostri calcoli.

Fase 5

5.1 Proiettare verso il futuro

La prima fase nel calcolare il vostro ratio è proiettare il valore di tutti gli outcome ottenuti nel futuro. Nella fase 3.3, prima, avete deciso l'arco temporale entro il quale si esaurisce l'outcome. Usando questo, avete bisogno di:

- fissare il valore dell'impatto (della fase 4.4) per ciascun outcome per un periodo determinato (normalmente 1 anno)
- copiare il valore di ciascun outcome attraverso il periodo di tempo in cui si esaurirà (come riportato nella colonna durata nella Mappa dell'Impatto); poi
- sottrarre qualsiasi drop-off che avete identificato (fase 4.3) per ciascun periodo futuro successivo al primo anno.

Nel caso pratico, si è lavorato con Excel. Non abbiamo incluso un esempio di un foglio Excel perché persone diverse hanno un approccio differente ad Excel e perché abbiamo ritenuto che degli approcci standard non possono essere usati facilmente in situazioni diverse. È più semplice impostare il vostro foglio di calcolo, usando il caso pratico e la descrizione nel testo come guida.

Caso pratico – drop-off ed impatto proiettato verso anni futuri
Guardate la Mappa dell'Impatto per Wheels-to-Meals a pagina 104: la sezione in giallo mostra come deve essere completata la colonna dell'impatto.

Se prendete la linea delle sessioni di gruppo gestite da una infermiera in ambulatorio, la durata è di 5 anni ed il drop-off del 10%. Il 10% è una stima della probabilità che i beneficiari useranno meno le conoscenze apprese con il passare del tempo, poiché dimenticheranno le sessioni.
Così il calcolo usato da Wheels-to-Meals per conteggiare l'effetto del drop-off sull'impatto negli anni futuri è il seguente:

Impatto nel 1° anno = € 1.539,00

Questo è lo stesso impatto calcolato alla fine del progetto. Abbiamo calcolato solo gli outcome nell'anno successivo alle attività e conteggiato solo il drop-off negli anni successivi.

Impatto nel 2° anno impatto nell'anno 1 meno il drop-off
€ 1.539,00 meno 10%
€ 1.539,00 x 0,9 =€ 1.385,10

Impatto nel 3° anno impatto nell'anno 2 meno il drop-off
€ 1.385,10 meno 10%
€ 1.385,10 x 0,9 =€ 1.246,59

Impatto nel 4° anno impatto nell'anno 3 meno il drop-off
€ 1.246,59 meno 10%
€ 1.246,59 x 0,9 =€ 1.121,93

Impatto nel 5° anno impatto nell'anno 4 meno il drop-off
€ 1.121,93 meno 10%
€ 1.121,93 x 0,9 =€ 1.009.74

5.2 Calcolare il valore attuale netto

Per calcolare il valore attuale netto (VAN) è necessario sommare i costi e i benefici, spesi e ricevuti, nei diversi periodi dell'analisi. Per rendere questi costi e guadagni comparabili, viene usato un processo chiamato attualizzazione.

L'attualizzazione riconosce che le persone generalmente preferiscono ricevere una somma di denaro oggi piuttosto che domani, a causa del rischio potenziale (es. che la somma non venga pagata) o a causa di un costo opportunità (es. possibili guadagni da altri investimenti).
Questo concetto è noto come "valore temporale del denaro". Un individuo può avere un alto tasso di sconto - per esempio, se accettasse € 2 l'anno, invece di € 1 subito, il risultato sarebbe un tasso di sconto del 100%.

Si tratta di una questione controversa, ancora aperta al dibattito e alla ricerca. Il problema principale quando si calcola l'attualizzazione nello SROI è che incoraggia una visione di breve termine, nell'attualizzare il futuro. Ciò è particolarmente problematico per quanto riguarda outcome ambientali, il cui valore può addirittura aumentare nel tempo. Inoltre, tradisce il valore che le persone attribuiscono al loro futuro e, ancor più, al futuro dei loro figli.

Vi è un'ampia varietà di tassi. Secondo il settore pubblico, il tasso base raccomandato nei conti dal libro verde del Ministero dell'Economia e delle Finanze UK è del 3,5%.
Il rapporto Stern sull'economia del cambiamento climatico sostiene che non sia eticamente difendibile applicare una preferenza temporale pura al calcolo dei costi-benefici, quando questi implicano dei significativi trasferimenti di ricchezza dal futuro al presente e utilizzano dei tassi più bassi.

Seguendo le raccomandazioni del rapporto Stern, il Ministero dell'Economia e delle Finanze UK ha emesso una serie di raccomandazioni supplementari sui trasferimenti di ricchezza intergenerazionale, secondo cui un tasso di sconto ridotto del 3 %, che rimuove l'elemento di preferenza temporale pura, è applicato in parallelo con il tasso di sconto usuale.
Questo problema è attualmente in fase di studio e l'intendimento è quello di sviluppare delle linee guida sul tasso di sconto, a tempo debito.

Il processo in corso è quello di scontare i valori previsti nel tempo, come avete definito nel precedente paragrafo 5.1. Si può fare, facilmente, utilizzando Excel, che possiede le funzioni per calcolare il Valore Attuale e il Valore Attuale Netto.

Fase 5

Benché in Excel questo sia un calcolo automatico (= VAN, tasso di sconto, il valore 1, valore 2,...), è sempre utile conoscere la regola che sta alla base del calcolo del Valore Attuale, mostrata nella tabella sottostante:

Valore attuale	=	Valore dell'impatto nell'anno 1 / (1+r)	+	Valore dell'impatto nell'anno 2 / $(1+r)^2$	+	Valore dell'impatto nell'anno 3 / $(1+r)^3$	+	Valore dell'impatto nell'anno 4 / $(1+r)^4$	+	Valore dell'impatto nell'anno 5 / $(1+r)^5$

Segue un esempio fittizio dell'organizzazione "Youth Work", dove r = 3,5% o 0,035

		Anno 1		Anno 2		Anno 3		Anno 4		Anno 5
Benefici		€ 448.875		€ 414.060		€ 389.935		€ 355.648		€ 319.005
Valori scontati	=	€ 448.875 / (1.035)	+	€ 414.060 / $(1.035)^2$	+	€ 389.935 / $(1.035)^3$	+	€ 355.648 / $(1.035)^4$	+	€ 319.005 / $(1.035)^5$
Valore attuale	=	1.750,444								

Una volta calcolato il valore attuale dei vostri benefici, si possono dedurre il valore dei vostri input (investimenti) per ottenere il Valore Attuale Netto (VAN).

VAN = [valore attuale dei benefici] – [valore degli investimenti]

Nell'esempio di Youth Work, l'investimento era pari a €576.000. Quindi, il valore attuale netto sarà calcolato come segue:

VAN = € 1.750.444 - € 576.000 = € 1.174.444

5.3 Calcolare il ratio

Ora siete pronti per calcolare il ratio iniziale SROI. Si tratta di un'operazione molto semplice: si divide il valore scontato dei benefici per il totale degli investimenti.

$$\text{Ratio SROI} = \frac{\text{Valore Attuale}}{\text{Valore degli input}}$$

Una forma alternativa di calcolo è il ratio SROI netto che si ottiene dividendo il VAN per il valore dell'investimento.
Entrambi i calcoli sono accettabili, ma è necessario chiarire quale è stato usato.

$$\text{Rapporto SROI netto} = \frac{\text{Valore Attuale Netto}}{\text{Valore degli input}}$$

Caso pratico - calcolo dello SROI (attualizzazione e valore attuale netto)

Guardate la mappa dell'impatto di Wheels-to-Meels, pagina 104: la parte verde indica il valore dei benefici attualizzati.

Utilizzando Excel e la funzione per il VAN, la somma totale del valore attuale dell'esempio è stata calcolata seguendo il metodo sopra esposto. Wheels-to-Meels ha, poi, applicato lo sconto del 3,5%.

Valore attuale totale = € 81.741,93
VAN = valore attuale totale – input totali
€ 81.741,93 - € 42.375 = € 39.366,93

SROI = valore attuale totale /totale degli input
€ 81.741,93 / € 42.375 = € 1,93/ 1 oppure arrotondato a 2:1

Così per Wheels-to-Meels, ci sono 2 euro (€ 1,93) di valore per ciascun euro investito.

5.4 Analisi di sensitività

Uno dei vantaggi del foglio di calcolo è la possibilità che offre di valutare piuttosto facilmente l'importanza rispettiva degli elementi che compongono il modello; modificando i numeri e le cifre, il foglio di calcolo farà le operazioni per voi. Dopo aver calcolato il ratio, è importante valutare in che misura i risultati verrebbero modificati se si cambiassero alcune delle ipotesi impostate nelle fasi precedenti. L'obiettivo di questa analisi è di verificare quali ipotesi hanno il maggiore effetto sul vostro modello.
È un requisito fondamentale verificare i cambiamenti:

- Per le stime di deadweight, attribuzione e drop-off;
- Per le proxy finanziarie;
- Per la quantificazione dell'outcome;
- Per il valore degli input, quando avete valutato gli input non finanziari.

In tal senso, si consiglia di procedere calcolando quanto dovreste adeguare ciascuna stima, in modo che il ritorno sociale ottenga un ratio di € 1 : € 1 investito.
Nel fare questo calcolo, si mostrerà la sensitività della vostra analisi alle variazioni delle stime. Ciò consente di riportare la quantità di cambiamento necessario per modificare il ratio da positivo a negativo o viceversa.

È interessante sapere quali cambiamenti hanno avuto un impatto significativo sul ratio totale. Sono proprio questi cambiamenti che andranno considerati come aree prioritarie nella gestione del valore che si crea. Ad esempio, se il vostro risultato è sensibile alle modifiche per un particolare indicatore, potreste volere investire soprattutto nei sistemi che gestiscono questo indicatore (e nelle risorse che ne migliorano la prestazione). In generale, più grande è il cambiamento da

apportare affinché lo SROI raggiunga € 1 : € 1 investito, più è probabile che il risultato non sia sensibile. Può anche essere che una scelta, fatta prima, fra due proxy si risolva poiché la scelta non influenza il ratio generale. Tutte queste conclusioni devono essere argomentate nel report finale dello SROI.

Concentrarvi sulle questioni importanti vi aiuterà a redigere una relazione sintetica.

Caso pratico - analisi di sensitività
Vediamo, a titolo d'esempio, come Wheels-to-Meals ha analizzato la sensitività nella prima linea dell'impatto della Mappa, quella che raggruppa il risultato "Meno cadute" (dovrete considerare tutte le righe). Questa riga era utile poiché costituiva il valore finanziario più grande della Mappa dell'Impatto, pertanto era necessario esaminarlo con attenzione.

- Impatto: sono state identificate per questa riga basso deadweight e attribuzione. Questo potrebbe essere un problema. E se fosse falso? Se, per esempio, i cambiamenti fossero dovuti ad altro rispetto all'intervento di Wheels-to-Meals? Quale dovrebbe essere il numero di attribuzione affinché lo SROI scenda a € 1 : € 1? Grazie al foglio di calcolo, modificando le voci e ripetendo il calcolo, è stato constatato che l'attribuzione sarebbe dovuta essere del 53% per portare lo SROI al valore di € 1 : € 1, invece che il 5% identificato. Se questo fosse stato il caso, l'impatto sarebbe caduto da un totale di € 81.648 (per tutti e tre gli elementi della proxy finanziaria) per questa linea, a € 40.394 riducendo lo SROI a € 1 : € 1.

  Il passaggio dal 5% al 53% nell'attribuzione rappresenta un aumento del 960%.

- Proxy finanziarie: ci sono tre proxy finanziarie su questa riga. Ad esempio, vediamo come Wheels-to-Meals ha valutato la sensitività dell'elemento, in base al tariffario del Servizio Sanitario Nazionale, per le ospedalizzazioni geriatriche di lunga durata. Il cambiamento necessario rispetto a questa cifra (in questo caso prevede una riduzione) affinché lo SROI scenda a € 1 : € 1 implica che la proxy finanziaria debba diminuire da € 7.220 per ogni ingresso/soggiorno a € 1.093 - un cambiamento di quasi l'85%. Questa cifra è quindi più sensibile, anche se il valore dovrebbe ancora cambiare in modo significativo, affinché Wheels-to-Meals percepisca che le proxy scelte siano adeguate.

  Ricordate che il calcolo dello SROI è basato su un esempio incompleto e ciò ha delle implicazioni sull'analisi della sensitività. Lo scopo di questo esempio è di mostrare come viene applicato.
  In questa fase, si potrebbero anche presentare i risultati da un'altra angolazione. Ad esempio, se il costo di ingresso/soggiorno scendesse a una cifra appena maggiore di € 1.093, il rendimento sociale di Wheels-to-Meals sarebbe sempre superiore a € 1 : € 1.

5.5 Periodo di ritorno sugli investimenti (Facoltativo)

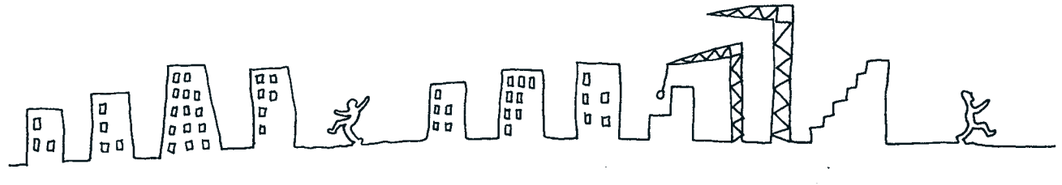
Il "Periodo di ritorno sugli investimenti" descrive quanto tempo occorra perché un investimento sia ripagato. Specificamente, risponde alla domanda: quand'è che il valore del ritorno sociale comincia a superare l'investimento? Molti donatori e investitori utilizzano questo genere di calcolo per valutare il rischio di un progetto. Nonostante un periodo di ritorno sugli investimenti a breve possa risultare meno rischioso, un periodo di ritorno più lungo sugli investimenti è spesso una caratteristica necessaria delle attività che generano outcome di lungo termine significativi e che richiedono finanziamenti sul lungo termine.

La maggior parte delle volte, l'investimento sarà ripagato dopo pochi mesi, non anni. Quindi si calcola il periodo di ritorno dell'investimento in mesi. Supponendo che l'impatto annuale sia lo stesso ogni anno, il primo passo è dividere l'impatto annuale per 12 a beneficio dei partecipanti, così da ottenere l'impatto su base mensile. Si divide, poi, l'investimento per l'impatto su base mensile per ottenere il periodo di ritorno sugli investimenti in mesi.

La formula di base è la seguente:

$$\text{Periodo di ritorno sugli investimenti in mesi} = \frac{\text{Investmento}}{\text{Impatto annuale/12}}$$

Adesso a voi: proiezioni finanziarie
Ora è possibile completare le vostre proiezioni finanziarie sulla Mappa dell'Impatto.



Fase 6:
Restituire, utilizzare e integrare

Congratulazioni! Avete completato un'analisi SROI.
Il processo non è ancora completo. Vi è un ultimo passaggio importante: redigere il rapporto della vostra analisi, utilizzare e comunicare i risultati, e integrare il processo dello SROI nella vostra organizzazione. Questo passaggio vi aiuterà a sfruttare al meglio il duro lavoro fatto finora.

I tre passaggi da considerare sono:

6.1 Rendere conto agli stakeholder
6.2 Usare i risultati
6.3 Certificare l'informazione

Fase 6

6.1 Rendere conto agli stakeholder

È necessario assicurarsi che il vostro modo di comunicare i risultati sia adatto al pubblico scelto quando avete definito il vostro campo di analisi. Le vostre conclusioni possono essere destinate a fini gestionali interni, per una divulgazione pubblica o come base di dialogo con diversi stakeholder. Preparare un report è utile perché al suo interno si possono inserire raccomandazioni per influenzare la crescita della vostra organizzazione.
SROI mira a sviluppare accountability per gli stakeholder. È quindi importante comunicare i risultati agli stakeholder in maniera significativa. Ciò implica qualcosa di più di una pubblicazione dei risultati sul vostro sito web. Potreste trovare stakeholder esterni molto interessati al vostro lavoro sullo SROI - sia per il processo seguito che per i risultati. Il vostro report finale dovrebbe, quindi, includere ben più del calcolo del ritorno sociale.

Il report SROI deve includere aspetti qualitativi, quantitativi e finanziari per fornire all'utente informazioni importanti sul valore sociale che è stato creato durante un'attività. Racconta la storia di un cambiamento e spiega le decisioni che sono state prese nel processo di analisi.
Il report deve contenere informazioni sufficienti per consentire che un esterno si possa fidare della solidità e accuratezza dei calcoli. Detto diversamente, il report deve comprendere tutte le decisioni e le ipotesi che avete definito durante il lavoro. Per aiutarvi a migliorare, il vostro report deve includere tutte le informazioni che siete stati in grado di trovare sulle prestazioni dell'organizzazione. Potrebbe servire per la pianificazione strategica e lo svolgimento delle vostre attività. Dovreste, inoltre, prestare attenzione alle implicazioni commerciali al momento di decidere cosa includere nel report.
Un report SROI deve essere il più breve possibile nel rispetto dei principi di trasparenza e di materialità. Deve, inoltre, essere coerente e utilizzare un quadro strutturato che permetta il confronto con altri report. Potete trovare i dettagli sul contenuto del report SROI nella sezione Risorse (pag. 82).
Detto questo, le seguenti informazioni quantitative e qualitative sono generalmente incluse in un report SROI completo e ragionato:

- informazioni sulla vostra organizzazione che comprendano una presentazione della missione, dei principali stakeholder e delle attività;
- La descrizione del campo di analisi, le informazioni sul coinvolgimento degli stakeholder e dei metodi di raccolta dei dati, e tutte le ipotesi e limiti alla base dell'analisi;
- La mappa dell'impatto, con indicatori pertinenti e le proxy necessarie;
- Casi di studio o dichiarazioni dei partecipanti che illustrano i risultati specifici;
- I dettagli dei calcoli e delle riflessioni su tutte le stime e le ipotesi di lavoro. Questa sezione può eventualmente includere l'analisi della sensitività e una descrizione dell'effetto del cambiamento delle vostre ipotesi di lavoro sul ritorno sociale;
- Una traccia del processo di decisione, specificando quali stakeholder, outcome e indicatori sono stati presi in considerazione e quali non lo sono stati, così come il fondamento logico che sottende ad ogni decisione;
- Una nota informativa per un pubblico più ampio, includendo i partecipanti.

Provate a presentare le vostre conclusioni in maniera equilibrata. Il modo in cui sono formulate le vostre raccomandazioni possono influenzare il loro recepimento. È quindi importante mettere a fuoco i vostri risultati, positivi e negativi, e presentarli con tatto. È anche importante essere in grado di distinguere tra benefici che non sono stati prodotti dalla vostra attività e quelli che forse lo sono, ma che non possono essere dimostrati. Assicuratevi di includere le raccomandazioni per migliorare la raccolta dei dati e dimostrare gli outcome.

Suggerimento: presentazione dei calcoli del ritorno sociale
C'è un rischio, o forse una tentazione: focalizzarsi sul ratio del ritorno sociale. Tuttavia, il valore in sé non significa molto - è semplicemente un modo sintetico per esprimere il valore calcolato fino a qui. Allo stesso modo, gli investitori finanziari avranno bisogno di qualcosa di più di un ratio: sarebbe imprudente da parte di un investitore basare la sua decisione circa un investimento, solo su un numero. Il ratio dovrebbe pertanto essere accompagnato da altre informazioni, quali la storia del cambiamento che è stato creato e dei casi di studio che provengono dai partecipanti.

Esempio: Sintesi di Millrace IT, UK
Ecco un estratto dalla sintesi della relazione SROI Millrace IT. Questo esempio mostra come unire la storia della creazione di valore sociale con i numeri risultanti dai calcoli.
"Secondo le proiezioni, il valore sociale complessivo creato da Millrace IT, ogni anno, è di circa € 76.825. Il ratio SROI di Millrace IT di 7,4:1 significa che per ogni euro investito, risultano € 7,40 di valore sociale creato, ogni anno per la società, in termini di riduzione dei costi sanitari, di riduzione delle erogazioni di protezione sociale e un aumento delle tasse raccolte".
Come dimostrato nell'analisi SROI, Millrace IT crea il valore principalmente in due modi. In primo luogo, i beneficiari avvicinandosi a Millrace IT ottengono sostegno di lungo periodo, evitando così la ricaduta nella loro condizione.
In secondo luogo, molti partecipanti lasciano Millrace IT per un nuovo lavoro. Millrace IT combina efficacemente sostenibilità finanziaria e prestazioni di alta qualità per persone che sono in via di guarigione dal disagio mentale, creando un ambiente di supporto e insegnando competenze spendibili sul mercato, in settori con forte domanda.

Adesso a voi: preparazione di un report SROI
Preparate il report SROI. Includete le vostre riflessioni, risultati, analisi e raccomandazioni in modo che l'organizzazione possa beneficiare delle informazioni prodotte dall'intero processo SROI.

Fase 6

6.2 Usare i risultati

Se non vengono usati i risultati dell'analisi SROI, non vale la pena farla. Questa è una delle parti più importanti del processo, ma spesso quella a cui dedichiamo meno tempo e risorse. È facile ignorarla dopo "l'emozione" di aver definito il ratio SROI. Per essere utile, l'analisi SROI dovrebbe essere fonte di cambiamento.

Questo cambiamento si sostanzia nel modo con cui coloro che investono nelle vostre attività, comprendono e sostengono il vostro lavoro, o come coloro che commissionano i vostri servizi descrivono, specificano e gestiscono il contratto con voi. Tuttavia, per l'organizzazione, le conseguenze non saranno le stesse se è stata condotta un'analisi SROI previsionale o valutativa.

Cambiamenti a seguito di un'analisi SROI previsionale
I risultati di un'analisi SROI previsionale possono comportare la revisione delle attività progettate per aiutarvi a massimizzare il valore sociale che si intende creare. Le conclusioni possono richiedere di rivedere i sistemi pianificati per raccogliere informazioni sul risultato, il deadweight, l'attribuzione e lo spiazzamento. Verificate se questi devono essere adattati in vista della vostra prossima analisi SROI e cambiateli di conseguenza. A seguito di un'analisi SROI previsionale, potreste voler costruire dei meccanismi per:

- dialogare sistematicamente con i vostri stakeholder sui risultati attesi e ciò a cui loro attribuiscono valore;
- lavorare con i vostri partner per analizzare l'attribuzione.

Cambiamenti a seguito di un'analisi SROI valutativa
Un'analisi SROI valutativa dovrebbe produrre dei cambiamenti nella vostra organizzazione, la quale dovrà rispondere alle vostre conclusioni riflettendo bene sulle implicazioni inerenti gli obiettivi organizzativi, la governance, i sistemi di gestione e le pratiche quotidiane. Assicuratevi che l'organizzazione risponda alle raccomandazioni e che le conclusioni alimentino il processo di pianificazione strategica.

I vostri ratio saranno molto utili nella vostra comunicazione con gli stakeholder. Tuttavia, il valore del ratio sta nella sua evoluzione temporale poiché è in grado di dirvi con precisione se le vostre attività migliorano o meno.
L'analisi SROI dovrebbe anche dare alla vostra organizzazione informazioni su come modificare i servizi erogati per massimizzare il valore sociale nel futuro.

È importante garantire l'impegno per altre analisi SROI, con modalità che varieranno a seconda del ruolo ricoperto nella vostra organizzazione. Il punto di partenza potrebbe essere presentare i risultati dello studio allo staff, consiglio di amministrazione e stakeholder, concentrandosi sia sui vantaggi, sia sulle sfide del processo.

Questo vi darebbe l'opportunità di presentare un piano che renda l'analisi SROI una consuetudine e una componente stabile del sistema di reporting dell'organizzazione.

Tale piano dovrebbe comprendere:

- Un processo stabile per la raccolta di dati, in particolare per gli outcome;
- Un processo di formazione dello staff per garantire che le conoscenze e le competenze rimangano all'interno dell'organizzazione, anche in caso di avvicendamento dei lavoratori;
- Una tempistica trasparente per le prossime analisi SROI;
- Una descrizione delle risorse necessarie per il monitoraggio continuo dello SROI;
- Come garantire l'affidabilità dei dati rilevati.

Il cambiamento può essere difficile, soprattutto se si tratta di una grande organizzazione con sistemi di gestione complessi. Ricordate che l'adesione della vostra organizzazione alle raccomandazioni suggerite dipenderà dal grado di approvazione che avrete ottenuto. Ecco perché abbiamo insistito sul coinvolgimento degli stakeholder durante il processo. È utile chiarire la divisione dei compiti in vista delle prossime analisi SROI. Una volta rodati i meccanismi di raccolta dei dati, è possibile che la responsabilità di valutare lo SROI ricada sul vostro team finanziario e si integri con il sistema di contabilità finanziaria. Ricordatevi che questi cambiamenti non devono essere attuati da un giorno all'altro. Di conseguenza stabilite un calendario realistico.

Suggerimento: confronto tra stakeholder esterni sull'uso dei report SROI
Può variare il modo in cui gli stakeholder esterni ed un pubblico più ampio usano i report SROI pubblicati. È improbabile che il confronto tra i ratio del ritorno sociale possa essere utile. Mentre sarà ben più utile un'analisi delle valutazioni e delle decisioni prese durante la preparazione di un report SROI specifico, inclusi i cambiamenti proposti dai responsabili delle attività che si stanno pianificando. Allo stesso tempo, comparare le fluttuazioni dei ratio di una organizzazione su un arco temporale, orienterà gli investitori a comprendere il grado dei miglioramenti raggiunti. Questo evidenzia l'importanza di presentare l'informazione in modo adeguato così da corrispondere ai bisogni degli stakeholder, oltre ad annoverare una certificazione indipendente dei dati rilevati.

Adesso a voi: comunicare, utilizzare le vostre conclusioni ed integrare lo SROI
Nel presentare i risultati della vostra analisi, considerate il vostro pubblico calibrando l'esposizione in base ad ogni gruppo di stakeholder. Questi hanno obiettivi diversi e un diverso rapporto con la vostra organizzazione.

Preparate un piano per utilizzare le vostre conclusioni e integrare il processo all'interno della vostra organizzazione.

6.3 Certificare l’informazione

La certificazione è il processo mediante il quale le informazioni contenute nel vostro rapporto sono sottoposte a verifica. Il principio richiederebbe una certificazione adeguata delle tesi contenute nel report. Ci sono due livelli di certificazione:

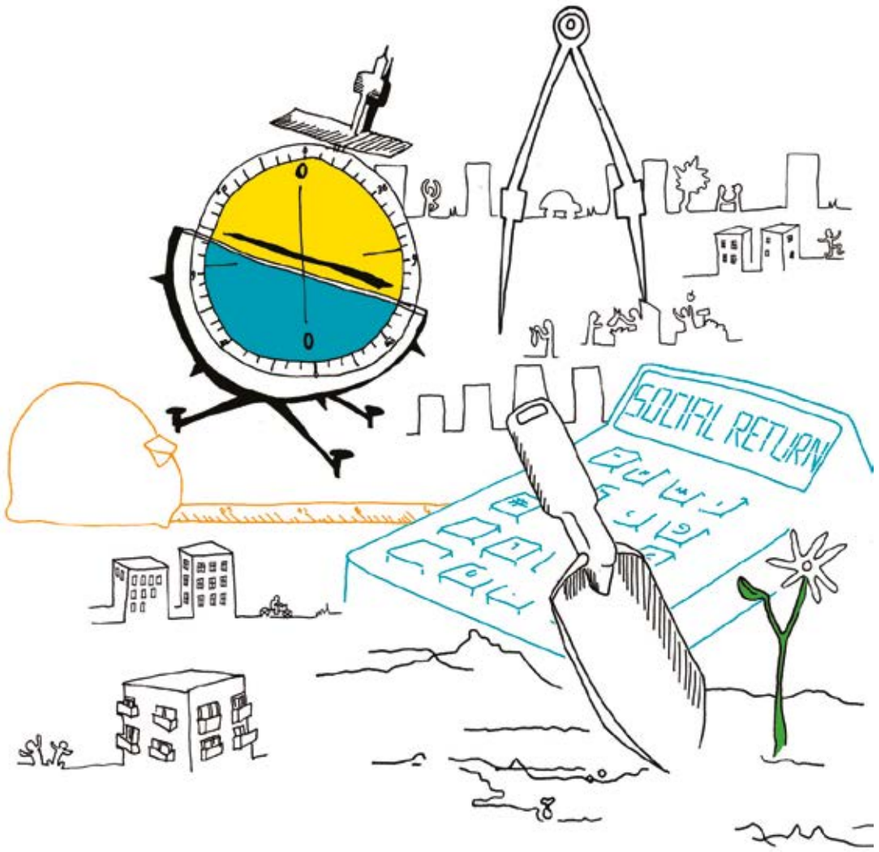
Tipo 1 : La certificazione si focalizza sulla coerenza dell’analisi rispetto ai principi di corretta applicazione dello SROI.

Tipo 2 : La certificazione garantisce sia i principi che i dati.

Per ulteriori informazioni sui processi di certificazione e le fonti su cui si appoggiano, visitate: www.thesroinetwork.org

Fase 6

Risorse



Questa sezione contiene una serie di risorse che potrete utilizzare andando avanti con l'analisi:

1 Formato di un report SROI
2 Glossario
3 Nota sulla ripartizione dei costi
4 Nota su progetti finanziati dal capitale o con prestiti
5 Fonti di supporto e ulteriori informazioni
6 Download
7 Sintesi della relazione tra lo SROI e altri approcci
8 I sette principi dello SROI
9 Check list per un'analisi SROI
10 La Mappa del Caso pratico
11 Una Mappa dell'Impatto da compilare

1 Formato di un report SROI

Di seguito sono esposti gli elementi principali di un report SROI. All'interno della struttura organizzata su 6 passaggi, c'è flessibilità su come presentare l'informazione. Questa sarà il risultato di un equilibrio tra dati qualitativi, quantitativi e finanziari che insieme descrivono il valore creato dalle attività prese in analisi. Lo scopo è quello di fornire informazioni sufficienti per dimostrare di aver rispettato i principi e seguito il processo SROI.

Executive summary

1 Campo d'analisi e stakeholder
Una descrizione della vostra organizzazione, delle sue attività, dei valori (se rilevanti), delle attività analizzate, inclusi ambito territoriale, principali fruitori o beneficiari.
Un chiarimento dello SROI, se valutativo o previsionale, l'obiettivo e il campo dell'analisi.
Un'esposizione degli stakeholder (tipologia e numeri).
Una descrizione di come gli stakeholder siano stati coinvolti e in quale misura siano stati consultati.

2 Outcome e prove
Una descrizione della teoria del cambiamento per ciascun stakeholder, ad esempio come gli imput conducono a output e outcome. Questa dovrebbe essere presentata in una tabella o in forma discorsiva.

Una descrizione degli indicatori e delle fonti dei dati usati per ciascun outcome. Prestate particolare attenzione a ciascun outcome e a come questo è stato (o sarà) raggiunto.

Quantità degli imput, output e outcome raggiunti per ciascun gruppo di stakeholder. Analisi degli investimenti necessari alle attività.

Il lasso di tempo durante il quale vi aspettate che l'outcome si esaurisca o lungo il quale potrà ancora essere attribuito all'attività.

Descrizione delle proxy finanziarie usate per ciascun outcome insieme alle fonti relative e alle motivazioni alla base delle proxy scelte.

3 Impatto
Descrizione delle altre aree o gruppi rispetto ai quali è stato stimato il deadweight.
Descrizione delle altre organizzazioni o persone a cui sono stati attribuiti gli outcome.
Le basi per le stime di attribuzione o di deadweight, segnalando qualsiasi dato mancante e aree di miglioramento.
Descrizione dello spiazzamento, se incluso.
L'impatto totale.

4 Calcolo del ritorno sociale
Calcolo del ritorno sociale, mostrando le fonti e includendo una descrizione dei tipi di calcolo del ritorno sociale usati.
Una descrizione dell'analisi di sensitività realizzata, con le motivazioni che l'hanno determinata.
Una descrizione dei cambiamenti delle quantità come risultato delle analisi di sensitività.
Un confronto del ritorno sociale nell'analisi di sensitività.

5 Audit
Gli stakeholder identificati ma non inclusi, con le motivazioni dell'esclusione.
Gli outcome identificati ma non inclusi, per ciascun stakeholder, con le motivazioni dell'esclusione.
Ogni proxy finanziaria non inclusa, con le motivazioni dell'esclusione.

2 Glossario

Allocazione dei costi La ripartizione dei costi e delle spese per le azioni connesse al programma, al prodotto o all'attività.

Analisi di sensitività Processo attraverso il quale si valuta la sensitività del modello SROI rispetto ai cambiamenti nelle diverse variabili.

Attribuzione Una valutazione di quanto dell'outcome è dovuto all'azione di altre organizzazioni o altri soggetti.

Attualizzazione Processo che permette di ricalcolare i costi finanziari e i benefici futuri secondo i valori attuali.

Campo di analisi Attività, tempistica, confini e tipologia della vostra analisi SROI.

Deadweight Una misura della parte di outcome che si sarebbe generata a prescindere dalle attività analizzate.

Distanza percorsa Il progresso fatto da un beneficiario verso l'outcome (chiamato anche outcome intermedio).

Drop-off Perdita di intensità dell'outcome con il trascorrere del tempo

Durata La durata (espressa normalmente in anni) di un outcome a seguito di un intervento, come ad esempio la permanenza di un beneficiario in un nuovo posto di lavoro.

Entrate Le entrate finanziarie di un'organizzazione provenienti da vendite, donazioni, contratti.

Impatto La differenza prodotta dall'outcome nei partecipanti, tenendo in considerazione ciò che sarebbe ugualmente avvenuto, il contributo dato da altri e la durata nel tempo.

Indicatore dell'outcome Misura ben definita di un outcome.

Input I contributi dati da ciascuno degli stakeholder, necessari alle attività da realizzare.

Mappa dell'Impatto Una tabella che sintetizza come un'attività produca cambiamento: la forma, in pratica, con cui utilizza le sue risorse per mettere in campo delle attività che portano ad outcome concreti per differenti stakeholder.

Materialità L'informazione è materiale se nell'ometterla si influisce potenzialmente sulle decisioni dei lettori e degli stakeholder.

Modello finanziario Set di relazioni tra le variabili finanziarie che permette di testare l'effetto dei cambiamenti sulle variabili stesse.

Monetizzare Assegnare valore finanziario a qualcosa.

Outcome I cambiamenti prodotti da un'attività. I principali tipi di cambiamento sono, dal punto di vista degli stakeholder, non pianificati (inattesi) e pianificati (attesi), positivi e negativi.

Output Una modalità di descrivere l'attività, in termini quantitativi, in relazione agli input di ciascun stakeholder.

Periodo di ritorno Tempo, espresso in mesi o anni, durante il quale il valore dell'impatto supera quello degli investimenti.

Proxy Approssimazione di un valore, in termini monetari, per il quale non è possibile ottenere una misura esatta.

Ratio del ritorno sociale Valore Attuale Netto diviso il totale degli investimenti.

Ratio SROI Netto Il Valore Attuale Netto dell'impatto diviso l'investimento totale.

Spiazzamento Valutazione di quanto l'outcome abbia spiazzato altri outcome.

Stakeholder Persone, organizzazioni o entità che sperimentano un cambiamento, sia esso positivo o negativo, come risultato delle attività analizzate.

Tasso di sconto Il tasso di interesse usato per scontare i costi ed i benefici futuri al valore attuale.

Valore Attuale Netto Il valore, espresso in valuta odierna, che si attende nel futuro meno l'investimento necessario a realizzare le attività.

Valore finanziario Avanzo finanziario generato da un'organizzazione nel corso delle sue attività.

3 Nota sulla ripartizione dei costi

Il valore del contributo erogato da chiunque stia finanziando l'attività sarà generalmente facile da calcolare - ad esempio, quando l'attività è interamente finanziata da una o più fonti, allora il valore del contributo è noto.
Se l'analisi riguarda solo una parte dell'organizzazione, allora potrebbe essere più difficile calcolare l'investimento fatto. È importante farlo con precisione, così da non sottostimare il costo della produzione del valore sociale.

Allo stesso modo, ciò ha luogo per i costi complessivi nelle richieste di contributo. Sebbene sia possibile identificare i costi complessivi delle vostre attività (non solo finanziamenti ad esempio) non avrete comunque a disposizione un ratio specifico.
Ad esempio, in un'organizzazione con due dipartimenti, laddove l'analisi si riferisce solo ad uno dei due sarà necessario iniziare a calcolare quanto costa il singolo dipartimento.

La maggior parte dei costi potranno essere identificati direttamente dalla contabilità.
Il calcolo si complicherà se i due dipartimenti acquistano dei beni usati da entrambi i dipartimenti (come l'elettricità o il direttore dell'organizzazione). In questo caso sarà necessario imputare questi costi al dipartimento e identificare chi provvede agli input (le risorse che coprono i costi). Ciò può richiedere una proporzionalità tra le fonti di finanziamento. Il coinvolgimento del vostro contabile, se ne avete uno, potrebbe risultare utile.
Anche quando si analizza il ritorno sociale che proviene, ad esempio, da un contributo, avrete bisogno di prestare attenzione a che l'attività non dipenda da altre risorse interne all'organizzazione che non provengono dal medesimo contributo.

Le fasi sono:

A. Identificate i costi di beni e servizi necessari all'attività analizzata.

B. Identificate e attribuite i costi di beni e servizi condivisi da diversi dipartimenti.

C. Identificate le entrate relative a questi beni e servizi.

D. Se necessario, identificate le proporzioni delle entrate in base alle diverse fonti.

A. Identificate le spese di beni e servizi necessari per l'attività analizzata.

Questo normalmente può essere fatto riferendosi alla contabilità dell'organizzazione. Se le spese non sono suddivise tra i diversi dipartimenti, sarà necessario analizzare ogni tipologia di spesa e identificare quali costi sono interamente in relazione con il dipartimento preso in esame.

B. Identificare e allocare i costi dei beni e dei servizi che sono in comune tra i diversi dipartimenti.

Per i costi comuni, è necessario decidere un metodo di attribuzione. Ci sono tre metodi principali.

Il costo del lavoro può essere valutato in base al tempo dedicato dai membri del team che lavorano in ciascun dipartimento. Se si dispone di un sistema di rilevazione delle presenze, avrete le informazioni necessarie. In caso contrario, avrete bisogno di fare una stima. Alcuni componenti dello staff, come il direttore, potrebbero lavorare trasversalmente a tutti i dipartimenti. In questo caso, potete attribuire i loro costi in base alla grandezza relativa del budget di ciascun dipartimento.

Le spese generali possono essere attribuite in base all'attività all'interno del dipartimento (ad es. i costi dell'elettricità possono essere attribuite in base alla suddivisione delle spese generali di beni e servizi).

Per l'affitto, invece, potrebbe essere più appropriato attribuire i costi in base alla superficie occupata dai dipartimenti.

Esempio 1

Costi in euro	Costo totale	Dipartimento 1	Dipartimento 2
Direttore (1)	45	26	19
Responsabile della formazione (2)	40	24	16
Personale del dipartimento (uno per ciascun dipartimento) (1)	30	15	15
Spese generali	30	20	10
Sub-Totale per i dipartimenti	60	35	25
Riscaldamento e elettricità	20	13	7
Affitto	20	5	15
Totale	185	103	82

1 - I costi del direttore di € 45.000 possono essere attribuiti in base ai costi relativi del progetto.Nel loro insieme, i costi del progetto sono € 30.000 per lo staff, € 30.000 per le spese generali, per un totale di € 60.000.
Tuttavia, questi costi non vengono distribuiti equamente tra i due dipartimenti.
Per il dipartimento 1 i costi sono € 35.000 (€ 15.000 per lo staff più € 20.000 per le spese generali); per il dipartimento 2 sono € 25.000 (€ 15.000 per lo staff e € 10.000 per le spese generali).
I costi addebitati al dipartimento 1 sono quindi : (€ 35.000 / € 60.000) * € 45.000 = € 26.250.
I costi addebitati al dipartimento 2 sono: (€ 25.000 / € 60.000) * € 45.000 = € 18.750.
Arrotondandoli questi sono i costi relativi al tempo speso dal direttore in ciascuna attività.

2 – Il responsabile della formazione che ha un salario di € 40.000, trascorre il 60 % del suo tempo nel dipartimento 1 e il 40 % nel dipartimento 2. Il 60% di € 40.000 è quindi € 24.000.

3 - L'organizzazione non è in grado di misurare le spese di energia elettrica per ogni dipartimento e ha attribuito i costi in base alle spese generali dei dipartimenti.
(€ 20.000 / € 30.000) * € 20.000 = € 13.333.

4 – Per l'affitto, il 20% della superficie disponibile è utilizzata dal dipartimento 1 e il 70% dal dipartimento 2. Il restante 10 % è utilizzata dal direttore.
Il 20% di € 20.000 è € 4.000. Il 70% di € 20.000 è € 14.000.
I restanti € 2.000 non attribuiti (€ 20.000 meno € 14.000 meno € 4.000) sono relativi all'attività del direttore. Se questa somma fosse attribuita in base al criterio usato dal direttore (il subtotale del dipartimento di € 35.000 diviso € 60.000), la somma verrebbe divisa in € 1.200 e € 800. Così l'affitto totale per il dipartimento 1 è € 4.000 più € 1.200 uguale a € 5.200 (arrotondato a € 5.000). L'affitto totale del dipartimento 2 è quindi di € 14.000 più € 800 uguale a € 14.800 (arrotondato a € 15.000).

C. Identificare le fonti di entrata per questi beni e servizi.
Questi costi devono ora essere attribuiti una seconda volta, in base ai finanziatori dell'attività. Uno dei finanziatori ha stabilito che tutte le risorse devono essere utilizzate per i costi del dipartimento 1 e ha accettato il metodo per attribuirli, presentato sopra. L'altro finanziatore copre la parte mancante per il dipartimento 1 e l'intero budget del dipartimento 2.

Esempio 2:

Costo in euro		Dipartimento 1	Dipartimento 2
Finanziatore 1	100	100	
Finanziatore 2	85	3	82
Totale	185	103	82

D. Se necessario, identificate proporzioni di entrate da fonti diverse.
A differenza dell'esempio 2, nell'esempio 3 qui di seguito, le fonti di finanziamento possono essere utilizzate per intero per le spese dell'organizzazione.
(€ 100.000 / € 185.000) * € 103.000 = € 56.000.

Esempio 3:

Costo in euro		Dipartimento 1	Dipartimento 2
Fonte 1	100	56	44
Fonte 2	85	47	38
Totale	185	103	82

Adesso siete nella posizione di includere gli stakeholder per le entrate 1 e 2 e i contributi di € 100.000 e € 3.000 nell'esempio 2, oppure € 56.000 e € 47.000 dell'esempio 3 possono essere inseriti nella colonna input nella Mappa dell'Impatto.

4 Nota su progetti finanziati dal capitale o con prestiti

Questa sezione è ancora in corso di sviluppo dallo SROI Network.

Quando l'investimento è a favore di un asset a lungo termine, come un edificio, il calcolo del ritorno sociale è più complicato. Lo è ancora di più, se l'investimento iniziale è finanziato da un prestito.
In primo luogo, un edificio può avere un'aspettativa di vita di molti anni e l'attività al suo interno genererà valore ogni anno – un valore che si protrae oltre l'anno. Tuttavia, il valore creato dipende dalle attività che si svolgono nell'edificio: attività che possono essere solamente sostenute attraverso ulteriori entrate continue.
In secondo luogo, nel caso di un prestito, la restituzione lungo il periodo di indebitamento controbilancia l'investimento del primo anno. Gli unici flussi di cassa netti durante il periodo del prestito sono i pagamenti degli interessi sul debito.
Attualmente, le linee guida SROI in queste situazioni consigliano di focalizzarsi solo su un anno e sottolineare che lo SROI esamina esclusivamente il valore sociale creato dagli input che sono necessari per l'attività di quell'anno.
Di nuovo, in questo caso, può essere utile coinvolgere il vostro contabile, se ne avete uno.
Nel caso di un edificio, gli input dovrebbero essere i costi dell'attività, come già detto, più il deprezzamento per un anno sull'aspettativa di vita dell'immobile. Ci sono regole comuni nella contabilità degli edifici e il vostro contabile saprà indicarveli. Questo rappresenterà un'attribuzione dei costi dell'edificio, sui costi totali necessari per le attività in quell'edificio.

5 Fonti di supporto e ulteriori informazioni

Generali
Esistono molti strumenti online per aiutarvi con lo SROI. Per maggiori informazioni andate sul sito dello SROI network:
www.thesroinetwork.org

La nef (New Economic Foundation) lavora sullo SROI dal 2001 ed è stata la prima ad applicarlo alle politiche pubbliche. Per maggiori informazioni andate su:
www.neweconomics.org

Per una panoramica sulla valutazione nel settore del volontariato, guardate Practical Monitoring and Evaluation: a guide for voluntary organisations, di Jean Ellis:
www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=140

Altre informazioni sulle tematiche trattate in questa guida sono disponibili su:
www.proveandimprove.org

Si possono trovare vari strumenti, compreso uno per il recupero dei costi, su:
www.philanthropycapital.org

Per una guida della valutazione economica di spese e investimenti, e per le relative spiegazioni, compresi esempi di case business per il settore pubblico, guardate: **www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm**

Per saperne di più su contabilità e audit sociale, andate su SAN, Social Accounting and Audit Workbook, Social Audit Network:
www.socialauditnetwork.org.uk

Un'utile lettura: Really Telling Accounts!, di John Pearce and Alan Kay può essere trovata su:
www.socialauditnetwork.org.uk

Materialità
Diversi report relativi al lavoro di accountability che definiscono la materialità, possono essere trovati su:
www.accountability.org/

Un interessante dibattito sulla materialità può essere scaricato tra i report di nef, Investing in Social Value, disponibile su:
www.thesroinetwork.org

Fase 1 Definizione del campo di analisi e individuazione degli stakeholder
Coinvolgere
Varie informazioni sul coinvolgimento delle persone possono trovarsi su:
www.peopleandparticipation.net/display/Involve/Home

Participation Works! **è disponibile su:**
www.neweconomics.org

AccountAbility ha creato un metodo standard e un manuale sul coinvolgimento degli stakeholder, entrambi disponibili sul sito:
www.accountability.org

Fase 2: Mappare gli outcome
Analisi dei Costi
Una guida e un toolkit sull'attribuzione dei costi sono forniti da ACEVO su:
www.acevo.org.uk/index.cfm/display_page/FCR_3rdsec_tools

Valutare gli input
Maggiori informazioni sulla valutazione degli input sono disponibili su questi tre siti:
www.esf.gov.uk/_docs/July2006Rules_regs_-_Match_funding_trac.doc

www.volunteering.org.uk/NR/rdonlyres/0F4C3354-82C4-4306-907D-FBC31DCD0B04/0/Calculatingvolunteervalue.pdf

Dettagli su come valutare i beni e servizi in-kind si possono trovare:
www.wefo.wales.gov.uk/resource/Annex%20C%20-%20Guidance%20note%20on%20Match%20Funding%20in%20Kind%20February%2020073414.pdf

Fase 3: Evidenziare ed assegnare un valore agli outcome
Definire un campione
Creative Research Systems offre informazioni su come disegnare un campione su:
www.surveysystem.com

Mappare gli outcome e gli indicatori
Il sito di Charities Evaluation Services contiene una serie di risorse sulla valutazione degli outcome del settore del volontariato.
www.ces-vol.org.uk

Il Urban Institute's Center on Non-profits and Philanthropy ha sviluppato uno schema degli outcome per le organizzazioni non profit. Lo schema contiene esempi di outcome e indicatori per diverse attività.
www.urban.org

Il website Homeless Outcomes è dedicato alle risorse necessarie per valutare gli outcome nell'area dei servizi indirizzati alle persone senza fissa dimora ma, le risorse presenti tra cui Outcomes Star sono applicabili anche ad altre organizzazioni del settore volontariato:
www.homelessoutcomes.org.uk

Le seguenti pubblicazioni danno delle linee guida sulla valutazione degli outcome

Managing Outcomes: a guide for homelessness organisations, di Sara Burns e Sally Cupitt:
www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=171

Your Project and its Outcomes, di Sally Cupitt:
www.ces-vol.org.uk/index.cfm?pg=165

Review of Outcomes Tools for Homelessness Sector, Triangle Consulting:
www.homelessoutcomes.org.uk/centralserviceoutcomes.aspx

Indicatori
Un database di valori, outcomes e indicatori per gli stakeholder (VOIS) è disponibile sul sito dello SROI Network
www.thesroinetwork.org/vois-database

Valutazione
Questi siti offrono alcuni approfondimenti per l'approccio nelle valutazioni non di mercato.
www.ecosystemvaluation.org/contingent_valuation.htm www.fao.org/DOCREP/003/X8955E/X8955E00.htm

HM Treasury (2003) Green Book:
www.hm-treasury.gov.uk/data_greenbook_index.htm

I seguenti siti sono specializzati nella valutazione di beni sociali:
Measuring the Value of Culture, Snowball J, Springer Verlag, Heidelberg DE, 2008.
A Primer on Nonmarket Valuation, Champ, Boyle and Brown, Kluwer, Dordrecht NL, 2003.

Using Surveys to Value Public Goods; the Contingent Valuation Method, Carson and Mitchell, Washington, USA, 1989.

Fase 4: Stabilire l'impatto

Deadweight
Una guida del 2008 scritta da English Partnerships è disponibile su: http://www.homesandcommunities.co.uk/ourwork/best-practice-and-guidance

http://collections.europarchive.org/tna/20100911035042/englishpartnerships.co.uk/communitiespublications.htm

Fase 5: Calcolare lo SROI

Vi sono vari casi studio sul sito dello SROI Network, con esempi di calcolo dello SROI:
www.thesroinetwork.org

Fase 6: Restituire, utilizzare e integrare

Certificazione
Per maggiori informazioni sulla possibilità e le opzioni di certificazione del vostro report, andate su:
www.thesroinetwork.org

Altro
nef, insieme al London Borough di Camden, ha sviluppato una commissione focalizzata sugli outcomes, basata sui principi dello SROI. Maggiori dettagli sulla Sustainable Commissioning Model si possono trovare sul sito dello Sustainable Procurement:
www.procurementcupboard.org

6 Download

I documenti presenti sul sito dello SROI network **www.thesroinetwork.org** includono: La guida inglese (per intero e divisa in sezioni), supplementi, guide per investitori e committenti, esempi di analisi SROI, una mappa dell'impatto pronta per l'uso, altri esempi di mappe dell'impatto e la guida tradotta in varie lingue.

7 Sintesi della relazione tra lo SROI e altri approcci

Analisi costi / benefici
Una delle differenze tra lo SROI e le valutazioni economiche risiede, come descritto dal Libro Verde del Ministero del Tesoro[13], nel fatto che lo SROI è disegnato per essere uno strumento pratico di gestione e può essere usato sia da piccole che da grandi organizzazioni, piuttosto che a livello macro. Lo SROI si concentra e mette in rilievo il bisogno di misurare il valore bottom up, includendo il punto di vista di differenti stakeholder, mentre il focus del Libro Verde è sulla valutazione dei costi e dei benefici per l'intera società britannica. La principale similitudine tra lo SROI ed il Libro Verde è legata all'uso che entrambi fanno del denaro come proxy dei costi e dei benefici prodotti dagli investimenti, attività o politiche.

Bilancio Sociale
Lo SROI e il bilancio sociale sono entrambi approcci usati per misurare la creazione di valore sociale. Lo SROI si concentra sulla prospettiva del cambiamento atteso o realizzato da differenti stakeholder, come risultato delle attività. Il bilancio sociale si sviluppa intorno agli obiettivi dichiarati da un'organizzazione sociale. Lo SROI e il bilancio sociale hanno molti principi in comune, ma il bilancio sociale non contempla né l'uso di proxy finanziarie, né il calcolo di un ratio. Lo SROI e il bilancio sociale sono inoltre compatibili: ad esempio, scrivere un report SROI sarà più facile se basato su un buon repertorio di dati, provenienti da un bilancio sociale.

13 Ndt si riferisce a: HM Treasury Green Book (2003)

Approcci basati sugli outcome
Il processo di misurazione degli outcome come parte della teoria del cambiamento è comune ad altri modelli, come quelli usati dal Charities Evaluation Services. Il coinvolgimento degli stakeholder è una caratteristica chiave dallo SROI ed è sottolineata, con più o meno forza, in altri modelli basati sugli outcome. La differenza principale tra SROI ed alcuni degli altri approcci basati sugli outcome risiede nell'importanza di dare un valore finanziario ai risultati. Il terreno comune tra le fasi iniziali dello SROI e altre valutazioni, comporta che le organizzazioni che hanno già realizzato attività di valutazione basata sugli outcome, potrebbero trovare più semplice l'analisi SROI, rispetto ad organizzazioni che analizzano gli outcome per la prima volta.

Bilanci di Sostenibilità
Lo SROI condivide alcuni principi, come coinvolgere gli stakeholder, con approcci come la Global Reporting Initiative e lo standard AA1000 di AccountAbility[14]. Lo SROI si distingue da questi approcci, poiché sviluppa teorie semplificate del cambiamento in relazione ai cambiamenti vissuti dagli stakeholder, inoltre, include proxy finanziarie per dare valore all'impatto ottenuto.

Altri metodi di valutazione economica
Lo SROI si avvicina ad altre analisi economiche, avendo come scopo quello di promuovere e confrontare i costi e i benefici di diversi tipi di attività, compresi, quelli che non sono riconsiderati a livello generale. Questo approccio è particolarmente sviluppato nell'economia ambientale.

Valutazione dell'impatto ambientale (VIA)
La VIA è una metodologia per valutare gli effetti ambientali significativi di un progetto. Permette di prendere in considerazione fattori ambientali insieme a fattori economici e sociali. La VIA deve essere realizzata come parte della pianificazione partecipata per progetti di grande entità, come definito dalla legislazione comunitaria. Come lo SROI, la valutazione di ciò che viene considerato "significativo" è essenziale.

8 I sette principi dello SROI

1 Coinvolgere gli stakeholder
Nel coinvolgere gli stakeholder, informateli su ciò che sarà misurato e valorizzato.
Gli stakeholder sono individui o organizzazioni che vivono il cambiamento, generato dall'attività: si trovano, quindi, nella posizione migliore per descrivere questo cambiamento. Secondo questo principio, gli stakeholder devono essere identificati e poi coinvolti durante tutta l'analisi, in modo che il valore e il processo di misurazione siano basati sulle informazioni che provengono da coloro che sono interessati dall'attività oppure le influenzano.

14 Gli standard di Accountability AA1000 hanno lo scopo di fornire le linee direttrici per il miglioramento della performance delle organizzazioni in termini di sviluppo sostenibile. Sono applicabili alle organizzazioni di tutti i settori, compreso il settore pubblico e la società civile, di tutte le grandezze e di tutte le regioni.

2 Capire cosa cambia
Spiegare come si è prodotto il cambiamento e valutarlo attraverso i dati raccolti, riconoscendo i cambiamenti positivi e negativi così come i cambiamenti attesi ed inattesi.
Il valore è creato per o dagli stakeholder, come risultato di differenti tipi di cambiamento che possono essere attesi o inattesi, negativi o positivi.
Questo principio implica che la storia del cambiamento sia basata e supportata da prove. Questi cambiamenti sono gli outcome dell'attività, resi possibili grazie al contributo degli stakeholder e spesso sono considerati outcome economici, sociali o ambientali. Sono questi gli outcome che devono essere misurati per dimostrare che il cambiamento è avvenuto.

3 Valutare ciò che conta
Utilizzare proxy finanziarie affinché il valore degli outcome possa essere identificato. Molti outcome non sono scambiati sul mercato e dunque non possiedono un valore riconosciuto.
Le proxy finanziarie dovrebbero essere utilizzate per riconoscere il valore degli outocome e per dare voce agli outcome esclusi dal mercato. Questo influenzerà le relazioni di potere tra gli stakeholder.

4 Includere solo ciò che è "materiale"
Determinare quali dati devono essere inclusi nei calcoli per fornire un'immagine realistica ed onesta, consentendo agli stakeholder di avanzare delle conclusioni ragionevoli sull'impatto.
Questo principio richiede una valutazione per comprendere quale decisione sarebbe stata presa da una persona, nel caso in cui una particolare informazione fosse stata esclusa. Questo include scelte su quali stakeholder sperimentano un cambiamento significativo, così come le informazioni sugli outcome. Decidere ciò che è materiale implica il riferimento alla strategia dell'organizzazione, alle altre organizzazioni del settore, alle norme sociali e agli impatti finanziari a breve termine. Una certificazione esterna diviene importante al fine di dare tranquillità agli utilizzatori del report sul fatto che siano state incluse le questioni materiali.

5 Non sovrastimare
Rivendicate solo la creazione di valore di cui l'organizzazione è direttamente responsabile.
Questo principio richiede di fare riferimento a tendenze e a benchmark per sostenere la valutazione del cambiamento generato dall'attività, distinguendolo da altri elementi e prendere in considerazione ciò che sarebbe accaduto a prescindere. Richiede, inoltre, di considerare i contributi di altre persone o organizzazioni agli outcome descritti al fine di abbinare i contributi con gli outcome.

6 Essere trasparenti

Evidenziare le basi per cui possiamo considerare l'analisi accurata ed onesta e mostrare ciò che è stato raccolto e discusso con gli stakeholder.

Questo principio richiede che ogni decisione relativa agli stakeholder, outcome, indicatori e benchmark; alle fonti e metodi di raccolta; ai diversi scenari presi in considerazione e alla comunicazione dei risultati agli stakeholder, debbano essere spiegate e documentate. Il report includerà inoltre una descrizione di come i responsabili delle attività le cambieranno in base al risultato dell'analisi. L'analisi sarà più credibile quando le motivazioni alla base delle decisioni sono trasparenti.

7 Verificate il risultato

Assicurare una certificazione appropriata e indipendente.

Sebbene l'analisi SROI fornisca l'opportunità per una comprensione più completa del valore generato da un'attività, implica inevitabilmente un elemento di soggettività. Una certificazione indipendente e adeguata è richiesta per aiutare gli stakeholder a valutare se le decisioni prese dai responsabili dell'analisi sono fondate.

9 Checklist per un'analisi SROI

Questo elenco può aiutare a verificare i vostri progressi, andando avanti nella guida. Maggiori informazioni sul processo di certificazione sono disponibili su: www.thesroinetwork.org

Lista	Completato?
Fase 1: Definire il campo di applicazione e identificare gli stakeholder	
Avete fornito le informazioni per descrivere la vostra organizzazione?	
Avete spiegato perché e per chi si sta conducendo questa analisi e come la comunicherete?	
Avete deciso se analizzerete tutta o solo una parte dell'organizzazione?	
Avete deciso se analizzerete il rendimento sociale per attività legate a una specifica entrata o per attività sostenute da più entrate?	
Avete deciso se si tratta di un'analisi valutativa o previsionale?	
Avete determinato la tempistica di riferimento?	
Avete identificato le risorse di cui avete bisogno(Es. tempo , risorse finanziarie e competenze)?	
Avete realizzato un inventario di tutti gli stakeholder e completato la tabella degli stakeholder?	
Avete considerato che alcuni cambiamenti potrebbero influenzare stakeholder che non fanno parte del vostro perimetro d'indagine e che, quindi, potreste riconsiderare di includerli?	
Fase 2 : Mappare gli outcome	
Avete completato le prime due colonne della Mappa dell'Impatto sugli stakeholder? E cosa pensate accada loro?	
Avete spiegato le vostre decisioni su quali stakeholder includere all'inizio?	
Avete realizzato un piano per coinvolgere gli stakeholder, spiegando il rispettivo ruolo nelle fasi successive?	
Per ogni stakeholder, avete incluso il loro contributo (input) all'attività (ci potrebbero essere stakeholder che non offrono input)?	
Avete assegnato un valore agli input?	
Avete verificato che gli input registrati includano tutti i costi del servizio (per esempio affitto, spese generali)?	
Avete identificato gli input e output per gli stakeholder?	

Avete incluso una descrizione degli outcome nei quali gli stakeholder sono coinvolti?	
Avete incluso i cambiamenti pianificati e non pianificati?	
Avete incluso i cambiamenti positivi e negativi?	
Siete certi che non vi sia un doppio conteggio?	
Sono state prese in considerazione le esperienze di tutti gli stakeholder di un determinato gruppo?	
Avete completato le colonne nella Mappa dell'Impatto per gli input, ouput e outcome?	
A questo punto, volete aggiungere o rimuovere stakeholder o gruppi di stakeholder?	
Fase 3: Evidenziare e assegnare valore agli outcome	
Avete identificato gli indicatori per gli outcome includendo indicatori soggettivi ed oggettivi adeguati?	
In quanto tempo si esauriscono gli outcome?	
Avete già le informazioni su ciascun indicatore?	
In caso contrario, avete un piano per la raccolta di informazioni?	
Avete completato la colonna per la fonte di informazioni?	
Avete completato la colonna per ogni indicatore?	
Per ogni outcome per il quale non è stato specificato uno o più indicatori, avete dato le ragioni nel report?	
Si può determinare o prevedere l'entità del cambiamento in relazione ad ogni indicatore?	
Avete individuato una proxy finanziaria per ogni outcome?	
Avete completato la colonna per le proxy finanziarie?	
Avete completato la colonna per le fonti delle proxy?	
Esistono indicatori per i quali non è stata determinata una proxy finanziaria? Li avete inclusi nel vostro report?	
Fase 4: Determinare l'impatto	
Avete informazioni relative al deadweight di ogni outocome?	
Pensate che alcune delle vostre stime del deadweight possano essere spiegate in riferimento all'attribuzione o allo spiazzamento?	
Se una parte del deadweight può essere spiegata dallo spiazzamento, avete deciso di coinvolgere un nuovo stakeholder (e/o modificare il campo di applicazione)?	
Se c'è attribuzione, vuol dire che avete dimenticato i contributi di altri stakeholder che adesso dovrebbero essere inclusi?	
Avete preso in considerazione l'attribuzione e specificato nei dettagli come l'avevate prevista?	

Se gli outcome durano più a lungo rispetto al periodo analizzato, cosa succederà all'outcome dopo la fine del periodo (drop-off)?	
Avete calcolato l'impatto (indicatore moltiplicato per la proxy finanziaria meno le percentuali di deadweight, spiazzamento e attribuzione)?	
Avete calcolato il drop-off?	
Pertanto, ci sono dei cambiamenti in cui l'attività analizzata non contribuisce in maniera significativa?	
Avete completato le colonne del deadweight, attribuzione, spiazzamento e drop-off?	
Fase 5 : Calcolare lo SROI	
Avete definito il valore degli indicatori finanziari per ciascun periodo?	
Avete scelto un tasso di sconto?	
Avete un valore complessivo per gli input?	
Avete determinato: a) il ratio del rendimento sociale, b) il ratio del rendimento sociale netto, c) il periodo di ritorno sugli investimenti?	
Avete controllato la sensitività del vostro risultato rispetto al cambiamento dei dati?	
Fase 6 : Report, utilizzare e integrare	
Avete riassunto i cambiamenti richiesti nei sistemi organizzativi, governance e operativi al fine di migliorare la capacità di calcolare e gestire il valore sociale generato?	
Avete fornito un piano per l'attuazione di tali cambiamenti?	
Avete pianificato come comunicare il vostro valore secondo modalità che vadano incontro alle necessità dei vostri interlocutori?	
Se avete deciso di produrre un report completo, avete incluso la possibilità di verificare le decisioni, le ipotesi e le fonti?	
Se avete deciso di produrre un report completo, avete considerato elementi di informazioni qualitative sulle ipotesi e le limitazioni che sono alla base della vostra analisi?	
Avete controllato che la comunicazione abbia creato l'effetto desiderato negli interlocutori e che abbiano apprezzato il contenuto e il formato?	
Avete deciso come sarà verificato il vostro approccio nel percorso di analisi?	

Social Return on Investment - La Mappa dell'Impatto per il Caso pratico

Organizzazione	Wheels-to-Meals			Nome	
Obiettivi	Erogare un servizio di mensa per 30 beneficari anziani con ripercussioni positive nella sfera sociale e per la salute			Data	
Campo d'analisi	Attività	30 posti per beneficari anziani o disabili - 5 giorni a settimana - 50 settimane l'anno	Obiettivo dell'attività	Periodo	1 anno- 2010
	Committente / Donatore / Area dell'organizzazione	Contributo dell'Ente locale	Scopo dell'analisi	Previsionale/ Valutativa	Previsionale

Fase 1		Fase 2			Fase 3
Stakeholder	**Cambiamenti Pianificati/ Non Pianificati**	**Input**		**Output**	**Gli Outcome**
Su chi abbiamo un effetto? Chi ha un effetto su di noi?	Cosa pensate cambierà per loro?	Cosa investono?	Valuta - Euro	Riepilogo delle attività in numeri	Descrizione Come descrivereste il cambiamento?
beneficiari anziani/disabili	i beneficiari fanno meno uso dei servizi sanitari	tempo	€ 0	servizio mensa, attività di gruppo (giochi da tavolo, lavori manuali, sessioni di esercizi a bassa intensità fisica, consapevolezza) trasporto di 30 persone 7500 pasti caldi l'anno	le sessioni di esercizi a bassa intensità fisica di gruppo migliorano la forma dei beneficiari, che cadono di meno e vanno con minore frequenza all'ospedale
	i beneficiari escono di casa più spesso				l'infermiera ha condotto sessioni di gruppo aiutando i beneficiari a migliorare la gestione della loro salute e la comprensione dei sintomi; sono diventati più sani
					i beneficiari hanno fatto nuove amicizie e speso più tempo tra di loro grazie alle attività di gruppo
					i beneficiari hanno avuto pasti nutrienti 3 su 5 volte al giorno e sono più in forma
Ente locale	i beneficiari sono provvisti di pasti nutrienti	Contratto Wheels-to-Meals (annuale)	€ 24.375,00		outcome materiali solo per i beneficiari (e non per l'Ente locale). Tutti gli outcome per questi stakeholder sono già stati misurati sopra
Volontari Wheels to Meals (ritirati)	sono attivi	tempo (al minimo salariale) 4 volontari * 3 ore * 5 giorni * 50 settimane * € 6	€ 18.000,00		volontari più sani
Vicini dei beneficiari anziani/disabili	cercano assistenza dai vicini	tempo	€ 0		riduzione dell'aiuto dei vicini e rottura dei network informali della comunità
		Total	€ 42.375,00		

Indicatore	Fonti	Quantità	Durata	Proxy Finaziarie	Valore in euro	Fonte
Come lo misurereste?	Da dove avete raccolto le informazioni?	Quanto cambiamento c'è stato numericamente?	Quanto a lungo è durato il cambiamento?	Quale proxy usereste per valutare il cambiamento?	Qual è il valore del cambiamento?	Da dove avete raccolto le informazioni?
meno cadute e meno ricoveri ospedalieri l'anno	ricerca	7	1 anno	incidente/ emergenza	€ 94,00	Tariffario Servizio Sanitario Nazionale 07/08
			1 anno	diagnosi visita geriatrica	€ 4.964,00	
			1 anno	costo degenza geriatrica (media 5 settimane * € 1,444	€ 7.220,00	
meno appuntamenti dal medico all'anno e i beneficiari riferiscono un miglioramento nella salute fisica	questionario e interviste	90	5 anni	visita dal dottore	€ 19,00	Tarffario SSN 06
iscrizioni a nuove attività di gruppi durante l'anno e i beneficiari riferiscono un miglioramento nel benessere/meno isolamento	questionario	16	1 anno	costo medio annuo dell'iscrizione	€ 48,25	costo medio attuale del trasporto in bus, bingo e attività manuali
meno visite delle infermiere e i beneficiari riferiscono di aver svolto 3 ore o più di attività fisica a settimana	questionario	14	2 anni	visite infermiere	€ 34,00	Tariffario SSN 07/08
i volontari riferiscono di aver svolto 3 ore o più di attività fisica a settimana con il volontariato	valutazione annuale dei volontari	4	1 anno	tessera annuale della piscina dei beneficiari anziani	€ 162,50	Ente locale
meno casi all'anno di acquisti da parte dei vicini per i beneficari	sondaggio	275	3 anni	shopping online e costo di spedizione	€ -5,00	www.tesco.co.uk

Social Return on Investment - La Mappa dell'Impatto per il Caso pratico

Organizzazione	Wheels-to-Meals		Nome	
Obiettivi	Erogare un servizio di mensa per 30 beneficari anziani con ripercussioni positive nella sfera sociale e per la salute		Data	
Campo d'analisi	Attività	30 posti per beneficari anziani o disabili - 5 giorni a settimana - 50 settimane l'anno	Obiettivo dell'attività	Periodo	1 anno- 2010
	Committente / Donatore / Area dell'organizzazione	Contributo dell'Ente locale	Scopo dell'analisi	Previsionale/ Valutativa	Previsionale

Fase 1	Fase 2	Fase 4			
Stakeholder	**Gli Outcome**	**Deadweight %**	**Attribuzione**	**Drop off %**	**Impatto**
Su chi abbiamo un effetto? Chi ha un effetto su di noi?	Descrizione Come descrivereste il cambiamento?	Cosa sarebbe successo a prescindere dall'attività?	Chi altro ha contribuito al cambiamento?	Ci sarà drop-off dell'outcome negli anni successivi?	Quantità per proxy finanziarie, meno deadweight, spiazzamento e attribuzione
beneficiari anziani/ disabili	le sessioni di esercizi a bassa intensità fisica di gruppo migliorano la forma dei beneficiari, che cadono di meno e vanno con minore frequenza all'ospedale	0%	5%	50%	€ 625,10
					€ 33.010,60
					€ 48.013,00
	l'infermiera ha condotto sessioni di gruppo aiutando i beneficiari a migliorare la gestione della loro salute e la comprensione dei sintomi; sono diventati più sani	0%	10%	10%	€ 1.539,00
	i beneficiari hanno fatto nuove amicizie e speso più tempo tra di loro grazie alle attività di gruppo	10%	35%	0%	€ 451,62
	i beneficiari hanno avuto pasti nutrienti 3 su 5 volte al giorno e sono più in forma	100%	0%	0%	€ 0
Ente locale	outcome materiali solo per i beneficiari (e non per l'Ente locale). Tutti gli outcome per questi stakeholder sono già stati misurati sopra				€ 0
Volontari Wheels to Meals (ritirati)	volontari più sani	70%	10%	35%	€ 175,50
Vicini dei beneficiari anziani/disabili	riduzione dell'aiuto dei vicini e rottura dei network informali della comunità	5%	0%	5%	€ -1.306,25
				Totale	€ 82.508,57
				Valore attuale	
				Valore attuale totale	
				Valore Attuale Netto	
				Ritorno Sociale Euro * Euro	

Fase 5				
Calcolare il Ritorno Sociale				
Tasso di sconto		3,5%		
Anno 1	**Anno 2**	**Anno 3**	**Anno 4**	**Anno 5**
€ 625,10	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
€ 33.010,60	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
€ 48.013,00	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
€ 1.539,00	€ 1.385,10	€ 1.246,59	€ 1.121,93	€ 1.009,74
€ 451,62	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
€ 175,50	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
€ -1.306,25	€ -1.240,94	€ -0,17	€ 0	€ 0
€ 82.508,57	€ 144,16	€ 67,70	€ 1.121,93	€ 1.009,74
€ 79.718,43	€ 134,57	€ 61,06	€ 977,70	€ 850,17
				€ 81.741,93
				€ 39.366,39
				1,93:1

Il nostri ricercatori del dipartimento tendono necessariamente a concentrarsi molto sui costi e i benefici in termini di costi “puri” delle prigioni o misure alternative. Attraverso l’utilizzo di SROI nel nostro operato sulle detenute e sulle donne a rischio di detenzione (donne spesso capofamiglia) – è possibile illustrare gli ancora più ampi costi che devono essere presi in considerazione all’interno e al di fuori del dipartimento”.

Liz Hogarth, Unità Strategica della Giustizia Penale delle donne, Ministero della Giustizia

“Ritengo che questa guida sia eccellente; scorre infatti lungo i vari procedimenti in maniera chiara e logica. Inoltre traspaiono nettamente i differenti elementi di giudizio e di scrupolosa attenzione. Nel complesso sono rimasto molto colpito”.

David Emerson, Chief Executive, Association of Charitable Foundations

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C015417
FSC® approved

CERTIFIED CARBON NEUTRAL® publication
CarbonNeutral.com
CO_2 emissions reduced to net zero in accordance with The CarbonNeutral Protocol
a CarbonNeutral® publication

This guide was originally published in April 2009 and this second edition was published in January 2012. It was produced for The SROI Network by Matter&Co, www.matterandco.com

Illustrations: Sofia Sköld
ISBN: 978-0-9562274-0-9

The SROI Network
Accounting for value

CabinetOffice
Office of the Third Sector

nef
economics as if people and the planet mattered

charities evaluation services

ncvo

New Philanthropy Capital

in collaborazione con

The Scottish Government

La guida è stata tradotta da

HUMAN™ FOUNDATION