

MANAGEMENT

Ne vale la pena?

Misurare il ritorno sociale degli investimenti per un welfare migliore

Prefazione a cura di Guido Borsani

**Mette Lindgaard, Peter Thorgaard,
Morten Wiene**



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Mette Lindgaard, Peter Thorgaard,
Morten Wiene**

Ne vale la pena?

Misurare il ritorno sociale degli investimenti
per un welfare migliore

Prefazione a cura di Guido Borsani



FRANCOANGELI

Titolo originale: *It is worth?*

Traduzione dell'inglese di Elisa Tomassucci

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1ª edizione. Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione , di <i>Jan Olsen</i>	pag.	9
Prefazione all'edizione italiana. Come misurare e creare valore sostenibile nel lungo periodo , di <i>Guido Borsani</i>	»	11
Introduzione	»	15
Ci sono casi di successo, ma...	»	16
Perché concentrarsi sul ritorno sociale degli investimenti è una scelta logica	»	17
L'analisi del ritorno sociale degli investimenti – Istruzioni per l'uso	»	18
1. Il ritorno sociale dell'investimento – Guida per il <i>social welfare</i>	»	21
1. L'analisi SROI in una prospettiva storica	»	22
2. Più che una semplice analisi economica	»	24
3. Il metodo SROI nel mondo reale	»	26
4. Sapere cos'è realmente efficace	»	27
5. Concentrarsi sulla prevenzione	»	29
6. Uno strumento di pianificazione e valutazione	»	31
7. Coinvolgere gli stakeholder	»	31
8. Il ritorno sociale dell'investimento – un passo alla volta	»	32
2. “Opting In” e “Opting Out”: scegliere gli interventi da realizzare e quelli da scartare	»	35
1. L'arte di porre dei limiti	»	35
1.1. Chiarire lo scopo dell'analisi	»	36
1.2. Determinare i tipi di ritorno	»	36
1.3. Considerare periodo di riferimento e destinatari	»	37
1.4. Considerare le risorse disponibili	»	37

2. Le motivazioni giustificate dell'efficacia di un intervento	pag.	40
3. Il quadro logico: checklist	»	42
Checklist per la delineazione del quadro logico	»	44
3. È davvero possibile misurare i vari tipi di ritorno?	»	45
1. Indicatori quantitativi e qualitativi	»	46
2. Sviluppo degli indicatori	»	47
3. Consigli per lo sviluppo degli indicatori	»	50
3.1. Coinvolgere gli stakeholder	»	50
3.2. Usare indicatori già sviluppati e convalidati	»	51
3.3. Misurare la qualità a diversi livelli	»	51
3.4. Combinare indicatori quantitativi e qualitativi	»	52
3.5. Dare una priorità agli indicatori e impostare una strategia per la raccolta dei dati	»	53
Checklist per lo sviluppo degli indicatori	»	56
4. Dati, dati e ancora dati	»	57
1. Non c'è analisi senza dati	»	58
2. Dati qualitativi	»	59
2.1. Interviste	»	59
2.2. Osservazione	»	60
2.3. Profili (o <i>Personas</i>)	»	60
2.4. Tecnica MSC – Cambiamenti più significativi	»	61
3. Dati quantitativi	»	61
3.1. Dati di registro	»	62
3.2. Questionari	»	62
3.3. Raccolta dati mediante valutazioni specialistiche	»	63
3.4. Usare dati esistenti	»	65
4. Coinvolgere gli stakeholder nella raccolta dei dati	»	66
5. I vantaggi del coinvolgimento degli stakeholder	»	68
Checklist per la raccolta dati	»	68
5. La valutazione degli outcome	»	71
1. Il coraggio di osare	»	73
2. L'approccio sperimentale	»	74
3. Misurazioni pre- e post-intervento	»	76
4. L'approccio basato sui processi	»	77
5. Combinare i tre approcci	»	79
6. Il ratio SROI: investire o non investire?	»	81
6.1. <i>Deadweight</i>	»	82
6.2. Influenza di altri fattori	»	82
6.3. Sviluppo nel tempo	»	83
Checklist per la valutazione degli outcome	»	85

6. Il ritorno dell'investimento in termini monetari	pag.	87
1. Metodo 1: il ritorno sociale dell'investimento illustrato dall'analisi degli scenari	»	88
1.1. Scenari	»	89
1.1.1. Definire le <i>Personas</i>	»	89
1.1.2. Mappare i costi	»	90
1.1.3. Definire gli scenari	»	91
1.1.4. Calcolare la redditività	»	94
2. Metodo 2: il classico ratio SROI	»	95
2.1. Utilizzo di proxy	»	96
2.2. Determinare il valore	»	98
2.3. Calcolare il valore futuro	»	100
2.4. Calcolare il ratio	»	101
Checklist per la presentazione dei risultati	»	103
 7. Comunicazione mirata	»	105
1. La presentazione professionale al personale di prima linea	»	106
2. Presentazione informativa per i decision maker	»	110
Checklist per la presentazione dei risultati	»	116
 Epilogo: il ritorno sociale degli investimenti e il welfare del futuro	»	117
1. Le critiche all'analisi SROI	»	118
2. La documentazione crea valore a più livelli	»	120

Prefazione

Gli interventi sociali sono *investimenti* sociali: è quello che abbiamo scritto in un working paper sulle politiche sociali del futuro pubblicato nel 2013 per il Local Government Denmark (LGDK), intitolato “Invest Before it Happens” (“Investiamo prima che sia necessario”). La nostra posizione non è cambiata. Gli interventi sociali devono essere considerati investimenti sociali mirati che, in prospettiva sia preventiva che riabilitativa, abbiano il maggior impatto possibile. Non possiamo limitarci a fare *qualcosa* – dobbiamo adottare misure efficaci, anzi le più efficaci in assoluto. In quanto società, dobbiamo spendere i nostri soldi per ottenere il maggior ritorno possibile dagli investimenti effettuati.

A questo punto qualcuno potrebbe dire: bene, e perché non lo fate? Ci sono varie risposte a questa domanda.

Innanzitutto, se vogliamo realizzare i nostri interventi sociali in maniera mirata e usare le risorse in modo sensato dobbiamo liberarci della classica *forma mentis* a compartimenti stagni, a livello sia finanziario che professionale. Gli interventi sociali non sono semplici voci di spesa, ma veri e propri investimenti sociali – sebbene i benefici spesso vengano apprezzati in aree diverse da quelle in cui tali investimenti sono stati finanziati.

In secondo luogo è necessario acquisire una maggiore consapevolezza di *cosa* possa risultare efficace: *come*, *perché* e *per chi*. In altre parole, dobbiamo raccogliere informazioni sui singoli interventi in modo da poterne documentare il valore atteso e, non meno importante, prioritizzare di conseguenza le risorse.

Questo libro illustra una proposta valida su come dare in modo efficace una priorità agli interventi sociali da effettuare. Non solo spiegheremo per quale motivo è importante lavorare con il ritorno sociale dell’investimento nelle amministrazioni comunali, ma cercheremo anche di darvi ispirazione per mostrarvi la direzione in cui muovere i primi passi.

Nelle prossime pagine troverete idee, metodi e strumenti di lavoro e una guida pratica per effettuare un'analisi completa del ritorno degli investimenti.

Questi strumenti potranno dare ispirazione al vostro team o dipartimento e alle varie amministrazioni comunali per indirizzare e allocare gli interventi sociali in maniera più efficace di quella attuale. Dobbiamo avere il coraggio di esaminare gli interventi sociali con occhio critico, scartare quelli meno efficaci, investire più risorse su quelli ottimali e continuare a chiederci: possiamo utilizzare meglio le risorse a nostra disposizione?

Jan Olsen
Chief Economist, Local Government Denmark (LGDK)

Prefazione all'edizione italiana. Come misurare e creare valore sostenibile nel lungo periodo

Vi sarete sicuramente chiesti più di una volta se i soldi spesi dallo Stato siano utilizzati in modo ottimale e se il nostro piccolo contributo come singoli cittadini serva effettivamente al miglioramento della Società e del Paese in cui viviamo. Gli investimenti potrebbero essere utilizzati in modo diverso e magari più efficace? Come possono le istituzioni compiere una scelta tra un intervento e un altro? Come è possibile confrontare l'impatto di questa scelta?

Esistono strumenti che possono aiutare a trovare le risposte a queste domande.

Questo libro vuole essere una sorta di guida per valutare e misurare gli impatti degli investimenti tramite il metodo del *Social Return on Investment* (SROI), con un focus particolare sugli interventi pubblici volti a risolvere problemi di natura sociale. Il metodo SROI è stato sviluppato negli anni 90 dalla fondazione americana Roberts Enterprise Development Fund (REDF) con un obiettivo: rendere disponibile un metodo per la misura del cambiamento e dell'impatto creato attraverso la realizzazione di determinati progetti e attività in una prospettiva di lungo periodo e avendo sempre in mente un più ampio concetto di valore.

Deloitte si impegna a creare un impatto significativo per migliorare il benessere della Società in cui opera basandosi su un sistema capillare di collaborazioni con clienti e stakeholder. Un esempio del contributo di Deloitte alla predisposizione di metodologie e strumenti di misurazione è la collaborazione con Social Progress Imperative, un'organizzazione no-profit che promuove l'utilizzo di un indicatore alternativo al PIL per valutare il grado di "benessere" di uno Stato: il Social Progress Index (SPI). L'indice SPI può infatti mettere in evidenza le aree su cui concentrarsi maggiormente nell'ottica di un miglioramento del progresso sociale e quindi indirizzare in modo più efficace le priorità degli interventi per la collettività e le scelte strategiche sia del settore pubblico sia del privato. L'utilizzo del SPI si sta progressivamen-

te diffondendo con sperimentazioni avviate nell'ambito delle Nazioni Unite (Sustainable Development Goals), della collaborazione Coca Cola Brazil-Natura-Ipsos per la costruzione di una Social Map in Amazzonia, nonché del programma "Foreign Direct Investment and Inclusive Growth" avviato da Deloitte UK.

Questo libro, scritto dai colleghi danesi, rappresenta un'ulteriore testimonianza dell'attenzione di Deloitte verso questi temi. Il metodo SROI è qui testato e validato come utile strumento di valutazione degli investimenti tramite la sua applicazione a casi reali e alle esperienze maturate da Deloitte nei Paesi Nord Europei, in particolare in Danimarca, a cui si affiancano altri esempi legati ai contesti svedese, groenlandese e irlandese. Il modello di welfare in questi Paesi è noto per il suo carattere universalista, grazie al quale è prevista per tutti la parità di accesso ai servizi sociali, sanitari, educativi e culturali, con particolare considerazione per i soggetti più svantaggiati e vulnerabili, ai quali è garantita una speciale assistenza (ne è un esempio la legge danese sulle Politiche Attive per il Lavoro). Lo Stato si pone quindi come il protagonista per la protezione e la promozione delle politiche sociali tra i cittadini. Va tuttavia evidenziato che i Paesi della zona baltico-scandinava presentano una più bassa densità di popolazione rispetto al resto dell'Europa e di conseguenza una qualità della vita molto più alta. Eppure, uno dei problemi riscontrati anche da questo modello di welfare è proprio la mancanza di metodi di valutazione che siano in grado di quantificare gli impatti sia economici sia sociali delle politiche, anche per capire la loro influenza sulla qualità della vita dei cittadini.

Questa medesima problematica si riscontra nel contesto italiano: negli ultimi anni si è sentita sempre più l'esigenza di attivare sistemi di rendicontazione dell'azione pubblica che tengano contemporaneamente in considerazione non solo indicatori di input e output, ma soprattutto di outcome e di efficacia dell'azione stessa. Questo esprime una crescente attenzione rispetto al coinvolgimento di cittadini e stakeholder nella definizione e valutazione dell'azione pubblica. Si pensi ad esempio alla crescente rilevanza assunta negli ultimi anni da sistemi contabili di rendicontazione quali il bilancio partecipato o il bilancio sociale, intesi come strumenti che consentono di apprezzare la performance dell'azione pubblica in termini sia di equilibrio economico-finanziario sia di impatto rispetto ai diversi livelli di bisogno espressi da parte della collettività di riferimento. La necessità dunque è quella di sviluppare un approccio olistico di valutazione che si rifletta non solo nella struttura delle istituzioni pubbliche ma soprattutto nella cultura dell'azione, al fine di soddisfare le esigenze che ora i sistemi di Welfare si trovano ad affrontare. Tali esigenze sono legate a un approccio che dovrebbe vedere il cittadino al centro dell'azione e della valutazione dei costi e dei benefici sociali degli interventi in un'ottica integrata, che si contrappone al tradizionale approccio "a silos". Quest'ultimo è infatti ancora legato a una impostazione di matrice

weiberiana della struttura organizzativa delle istituzioni e vede il fondamento dell'azione pubblica nell'efficienza derivante dalla rigida divisione del lavoro e dalla rigorosa applicazione delle norme e regole scritte. Tale impostazione, se da un lato assicura lo sfruttamento di economie di specializzazione e l'uniformità e la prevedibilità dell'azione, dall'altro non consente di adattarsi al nuovo e alle reali esigenze dei cittadini, riflettendosi in ultima istanza negativamente sull'efficacia dell'azione pubblica.

Alla luce di quanto detto, l'introduzione di metodi di valutazione degli investimenti pubblici quali il metodo SROI permetterebbe di ottenere diversi vantaggi di natura strategica e gestionale. Il metodo SROI non solo considera benefici e costi economici e sociali dell'azione, ma include anche le istanze dei principali stakeholder come elementi fondanti e legittimanti l'azione pubblica. Gli investimenti di natura pubblica infatti spesso si pongono come dei rimedi isolati a delle situazioni compromesse a livello sistemico senza essere inseriti in una strategia di lungo termine. In questo senso lo SROI può porsi come criterio di valutazione sistemico e multidimensionale che aiuti ad individuare la migliore allocazione delle risorse disponibili. A tal proposito è importante che le misurazioni vengano effettuate non solo in chiave valutativa (ex-post) ma soprattutto in chiave preventiva (ex-ante), così da assicurare un'ottimale allocazione delle risorse pubbliche. Inoltre, l'applicazione del metodo SROI in chiave preventiva permetterebbe la realizzazione di quegli interventi che ottimizzano il ritorno anche in termini di miglioramento dell'equità sociale, raggiungendo dunque obiettivi di natura redistributiva delle risorse a favore di determinate categorie di cittadini. Infine, permettendo la misurazione anche di outcome finali e di lungo periodo che valutano l'impatto complessivo rispetto all'area di bisogno, il metodo si presta come ottimo strumento di accountability e controllo politico, consentendo di legittimare le scelte pubbliche dei decision-maker politici agli occhi dei cittadini: da un lato permette di verificare la congruenza dell'azione rispetto agli obiettivi programmati e dall'altro l'efficacia complessiva dell'azione pubblica. Un monitoraggio ex-post dei risultati dell'analisi SROI permetterebbe dunque una tracciabilità dei risultati ottenuti nel corso del tempo dalle scelte politiche effettuate in un determinato momento, rispondendo in ultima istanza alle esigenze crescenti di rendicontazione agli occhi dei cittadini.

È importante sottolineare come i benefici relativi all'utilizzo dello strumento si scontrino in parte con la difficoltà legata alla quantificazione e/o monetizzazione degli impatti sociali, che includono necessariamente aspettative personali e valutazioni soggettive che potrebbero portare a distorsioni e disomogeneità nei criteri di valutazione: tale aspetto è sempre più vero quanto più si amplia il contesto e l'ambito di valutazione a cui ci si riferisce. Ad ogni modo questo può essere considerato come un limite generalizzato relativo alla valutazione di outcome non direttamente quantificabili piuttosto che un vero e proprio limite dello strumento.

In Deloitte siamo convinti che questi temi debbano essere parte integrante della nostra strategia e delle nostre attività per creare valore sostenibile nel lungo periodo, sia per la realtà aziendale sia per la comunità: “*Make an impact that matters*” è il nostro motto e infatti Deloitte è attiva nella comunità di riferimento e nel sociale anche grazie al recente avvio della Fondazione Deloitte.

In questo contesto ci impegniamo per diffondere l'utilizzo di strumenti e metodi di misurazione per la valutazione e scelta degli investimenti che hanno una rilevanza pubblica e sociale, confidando che tutti i soggetti pubblici e privati che a vario titolo prendono decisioni di impatto in ambito sociale o che contribuiscono alla loro definizione, possano prendere spunto da questa guida.

Guido Borsani
Partner Deloitte e Public Sector Leader per l'Italia

Introduzione

È noto a tutti come il welfare state (o stato sociale) debba affrontare enormi sfide: i costi dei benefici sociali sono in continuo aumento, un numero sempre più esiguo di persone deve garantire mezzi di sussistenza a una cittadinanza in crescita e il settore pubblico si trova nel “fuoco incrociato” tra risorse limitate e aumento della domanda. È una questione complessa, ma la soluzione è molto semplice: è necessario dare più assistenza a più persone, ma con meno soldi a disposizione. Perché questo possa accadere è fondamentale aumentare il valore dei benefici sociali pubblici ed essere in grado di giustificare le scelte tra gli investimenti da effettuare (Opt-In) e ai quali poter invece rinunciare (Opt-Out): scelte che siamo obbligati a fare.

Prendiamo un caso specifico. Jens-Christian – il nome è di fantasia – è uno dei quasi sei milioni di cittadini danesi. Ha 24 anni ed è disoccupato. È cresciuto in una cittadina di provincia in condizioni disagiate. Il padre era alcolizzato, la madre faceva fatica ad affrontare i mille impegni quotidiani. Da adolescente, Jens-Christian ha inoltre avuto grossi problemi di abuso di droghe che gli sono quasi costati la vita. Ha iniziato un corso di apprendistato come carpentiere, abbandonato subito dopo il primo tentativo di inserimento professionale. Ora vive grazie ai sussidi sociali e a qualche lavoretto in nero. Riesce a trovare i soldi per mangiare, ma non si può dire che sia particolarmente felice.

Ovviamente Jens-Christian non ha frequentato abbastanza lezioni in aula per apprendere espressioni come “fuoco incrociato” e “prospettive di investimento”, eppure ne è la personificazione esemplare: “fuoco incrociato” perché ci sono sempre più persone che necessitano di aiuto e di conseguenza sempre meno risorse per aiutare ogni singolo individuo; “prospettive di investimento” perché la società dovrebbe ricevere qualcosa da lui, proprio come lui dovrebbe ricevere qualcosa dalla società: un’istruzione, un lavoro, una casa, una migliore qualità di vita. Se vogliamo aiutare Jens-Christian e altri come lui a condurre un’esistenza più dignitosa, dobbiamo adottare misure

realmente efficaci. Non possiamo permetterci di chiudere gli occhi, né di andare a tentoni.

Ci sono casi di successo, ma...

In Danimarca esistono vari esempi di interventi sociali di successo, ma va comunque detto che l'area delle politiche sociali è contraddistinta da una netta mancanza di consapevolezza su quali sono le misure davvero efficaci. Non esistono, semplicemente, informazioni documentate sugli interventi di maggior valore, sugli individui per cui hanno creato valore e sulle relative motivazioni. Con questo non vogliamo dire che gli addetti ai lavori non sanno quali misure hanno il maggior impatto; il problema, piuttosto, è che tali conoscenze vengono condivise solo di rado, perciò sono ben poche le persone che possono beneficiare delle esperienze positive.

Ne consegue, dunque, una mancanza di una panoramica sui destinatari degli interventi sociali e sulle relative tipologie, sui risultati e sui loro costi; inoltre non esistono concetti condivisi che descrivano e documentino sia gli interventi che i loro esiti. Questa mancanza di conoscenze ostacola la gestione e la prioritizzazione ottimale degli interventi e impedisce l'utilizzo efficace delle risorse per le singole attività, per i progetti interdisciplinari e per l'individuazione dei gruppi target che, oggi e nel futuro, dovranno ricevere assistenza.

Oltre a questi problemi c'è da aggiungere un certo timore nell'aprire determinate porte, perché sappiamo bene cosa ci troveremo dietro. Non si fa che parlare dell'inefficacia degli schemi per la creazione di posti di lavoro, di corsi di recupero che non producono risultati significativi, di livelli di integrazione insufficienti o del fatto che solo pochi dei ragazzi che ricevono assistenza raggiungono una qualifica di istruzione di grado più elevato... gli esempi sono centinaia.

Negli ultimi anni, vari studi condotti da enti come il Dipartimento Nazionale Danese per i Servizi Sociali¹ hanno messo in discussione il ritorno degli investimenti effettuati sugli interventi sociali, esprimendo qualche dubbio sull'aumento delle spese relative ad alcuni progetti particolarmente dispendiosi. Intanto, alcune amministrazioni comunali hanno mostrato che è realmente possibile dare una priorità alle modalità di utilizzo dei fondi nell'a-

1. Il Dipartimento Nazionale Danese per i Servizi Sociali (National Board of Social Services) è un'agenzia governativa che fa capo al Ministero per gli Affari Sociali e al Ministero degli Interni. Ha l'obiettivo di promuovere nuove iniziative e lo sviluppo dei servizi sociali, supportando e consigliando le autorità locali che si occupano dell'assistenza ai cittadini (es. minori, emarginati sociali, persone con disabilità, ecc.). Per maggiori dettagli si veda "About The National Board of Social Services", <http://socialstyrelsen.dk/om-os/about-the-national-board-of-social-services>.

rea del *social welfare* in modo da promuovere interventi efficaci finalizzati, ad esempio, a garantire più autosufficienza agli anziani o ad assicurare una maggiore inclusione nelle scuole secondarie di primo grado e un minor numero di ragazzi inseriti nelle istituzioni residenziali.

Accanto ai casi positivi, però, troviamo anche molti fallimenti. Le proposte di intervento sono tantissime, ma è raro che i progetti vengano esaminati con l'accuratezza necessaria per scartare quelli meno efficaci.

Deloitte collabora con le amministrazioni comunali danesi da molti anni. Abbiamo constatato come i fondi per gli interventi sociali vengano spesso distribuiti con estrema parsimonia anziché essere investiti in modo da concentrarsi sulle misure di maggiore impatto. Di conseguenza, troppi interventi sono finalizzati unicamente a gestire i sintomi, mentre le vite di molte persone non subiscono alcun miglioramento, anche dopo varie azioni e numerosi tentativi utili. Un'ampia percentuale di questi individui non riesce a fare a meno dei sussidi sociali pubblici e questo li rende – per non usare troppi giri di parole – estremamente costosi per la società.

Ciò significa che gli operatori professionali e i decision maker sono costretti a porsi alcune domande: quali sono i progetti su cui, da un punto di vista socioeconomico, vale la pena investire? Cos'è che crea valore? Cos'è che crea meno valore? Cos'è che *non* crea valore? Le risposte non sono ovvie, poiché richiedono dati e conoscenze sugli outcome economici e sociali.

Il confronto dei risultati dei vari interventi – o il confronto tra interventi e *status quo* – è di norma un'equazione con molte incognite e altrettante ipotesi. Cionondimeno, è fondamentale che tale confronto venga effettuato – specialmente in una società come la nostra, vista la spesa così elevata sulle politiche sociali. Se non abbiamo il coraggio di calcolare ed esaminare i risultati dei nostri interventi non conosceremo mai il loro vero valore. E senza tali conoscenze non è possibile operare scelte efficaci o investire nelle giuste tipologie di azioni preventive; non abbiamo, semplicemente, la possibilità di dirigere i fondi verso gli interventi che creano più valore.

Perché concentrarsi sul ritorno sociale degli investimenti è una scelta logica

In base alla nostra esperienza in ambito di *social welfare*, sappiamo che troppi interventi iniziano con una prospettiva a breve termine. Si tratta, spesso, di misure di emergenza anziché di soluzioni a lungo termine ai problemi dei cittadini. Nella migliore delle ipotesi, apportano qualche beneficio; nella peggiore, finiscono sulle prime pagine dei quotidiani nazionali.

In questo libro cercheremo di dare ispirazione a operatori professionali e decision maker affinché possano concentrarsi di più sul ritorno sociale dell'investimento e riflettere su come utilizzare al meglio le risorse nell'area

delle politiche sociali. Siamo convinti che l'analisi del ritorno sociale degli investimenti diventerà più frequente, giacché, come società, dobbiamo spendere il nostro denaro laddove sia possibile creare più valore. Nelle prossime pagine presenteremo alcuni strumenti nati dalla pratica che possono essere utilizzati a livello strategico, oltre che nel lavoro quotidiano con i cittadini.

Abbiamo scritto questo volume per dimostrare che pensare in termini di ritorno dall'investimento in congiunzione con gli interventi nell'area del *social welfare* ha effettivamente un senso ben preciso. È nostra intenzione anche dimostrare come gli strumenti per determinare il ritorno sociale degli investimenti siano ampiamente disponibili e abbiano una grande rilevanza per le singole amministrazioni comunali e in associazione agli interventi intermunicipali. Un'analisi completa di un intervento specifico, comprensiva di tutti gli outcome e i calcoli economici, può essere un'impresa titanica, ma va detto che l'indagine può essere condotta anche su scala più piccola. Spesso bastano pochi strumenti relativamente semplici per documentare il ritorno da un investimento, sia in termini di pianificazione degli interventi non ancora intrapresi che di valutazione di quegli interventi che non hanno creato il valore atteso.

È necessario stabilire delle priorità nell'area del *social welfare*, che ci piaccia o no. Indipendentemente dal nostro approccio alla questione, i fondi che vengono incanalati verso misure specifiche non saranno disponibili per altri interventi. A parità di altre condizioni, una prioritizzazione esplicita basata sul ritorno sociale di investimenti fatti per interventi sociali è preferibile a una prioritizzazione implicita basata su abitudini, sensazioni o valutazioni a spanne. Un miglior utilizzo delle analisi del ritorno sociale degli investimenti implica il progressivo abbandono degli interventi meno efficaci a favore di misure che possano avere un maggior rendimento sociale. Se, ad esempio, un'analisi conclude che gli interventi coordinati per le famiglie vulnerabili hanno risultati estremamente positivi a livello sia economico che sociale, tale conclusione è un argomento molto forte a favore dell'utilizzo dello stesso modello per rivedere e dare una priorità ad altri interventi.

L'analisi del ritorno sociale degli investimenti – Istruzioni per l'uso

In questo libro spiegheremo – passo dopo passo – come effettuare un'analisi del ritorno sociale dell'investimento. Useremo esempi reali a sostegno della nostra teoria e concluderemo ciascun capitolo con una check list e un elenco di riferimenti alla letteratura di rilievo in merito.

Il libro trae ispirazione dai contributi teorici dati dalla letteratura sul ritorno sociale degli investimenti oltre che dall'esperienza pratica. Non è rivolto a specifici gruppi professionali, ma si propone di dare ispirazione a chiunque

que operi nell'area del *social welfare*. Vi metteremo a disposizione strumenti utili per lavorare con gli aspetti strategici, economici o pratici delle politiche sociali, che abbiate già condotto altre analisi del ritorno sociale degli investimenti o che vi apprestiate a farlo per la prima volta.

Il libro si basa sul metodo SROI sviluppato negli Stati Uniti. L'acronimo SROI sta per *Social Return on Investment*.

- Nel primo capitolo del libro descriveremo cosa sono le analisi SROI e in che modo possono essere utilizzate. Esamineremo, ad esempio, per quale motivo gli interventi sociali debbano essere valutati e perché il metodo SROI è uno strumento di indagine molto utile.
- Nei capitoli successivi presenteremo il modello di analisi: dalla definizione del campo di analisi, l'impostazione degli indicatori e la raccolta dei dati alla valutazione degli outcome, il calcolo del valore economico del welfare e la presentazione dei risultati.
- Nel capitolo conclusivo, vedremo come i risultati possano essere usati in pratica e in che modo i decision maker, gli operatori professionali e, non ultimi, i cittadini che ricevono i benefici sociali possano usufruirne.

Vorremmo ringraziare il Comune di Rebild, i centri famiglia groenlandesi, Bybi, l'International Fund for Ireland (l'ente che finanzia il programma GRIT), l'Agenzia Danese per l'Impiego e tutti coloro che hanno dato un contributo. Un ringraziamento speciale va a Malte Dahl per il suo lavoro insostituibile durante la stesura del testo.

Buona lettura!

Mette Lindgaard, Peter Thorgaard e Morten Wiene