Clodia Vurro
Stefano Romito

La valutazione economica degli impatti sociali della Lega del Filo d'Oro: **l'estensione dei confini dell'analisi SROI**

VITA

Coordinamento, progetto grafico e impaginazione
VITA SpA Società Benefit

© 2019 VITA Società Editoriale S.p.A in liq. Società Benefit
Via Ermanno Barigozzi, 24
20138 - Milano
www.vita.it

ISBN: 978-88-942176-3-6

Prima edizione

Tutti i diritti riservati.
Vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata con qualsiasi mezzo, se non previa autorizzazione dell'Editore.

Stampato nel mese di dicembre 2019 da
AGF SpA Unipersonale
Via del Tecchione 36 - 20098 Sesto Ulteriano (MI)

FSC
www.fsc.org
MISTO
Carta da fonti gestite
in maniera responsabile
FSC® C092588

Clodia Vurro
Stefano Romito

La valutazione economica degli impatti sociali della Lega del Filo d'Oro: **l'estensione dei confini dell'analisi SROI**

VITA

Clodia Vurro

Professore associato di economia e gestione delle imprese presso il Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi (DEMM) dell'Università degli Studi di Milano, dove è titolare delle cattedre di Management e Social and Sustainable Entrepreneurship. Ha conseguito il PhD in Business Administration and Management presso l'Università Bocconi dove collabora come ricercatore affiliato presso il Sustainability Lab di SDA Bocconi. La sua attività di ricerca si concentra su corporate sustainability and social entrepreneurship, con pubblicazioni nazionali e internazionali. Supporta imprese e organizzazioni nello sviluppo di strategie di sostenibilità, nell'applicazione degli strumenti di misurazione dei ritorni sociali, nei processi di rendicontazione non economico-finanziaria.

Stefano Romito

Phd Candidate in Business Administration and Management presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi. L'attività di ricerca si concentra prevalentemente sulla relazione fra l'approccio adottato dalle imprese nella gestione dei rapporti con gli stakeholder e le strategie di crescita. In precedenza ha svolto attività di consulenza relativamente alla valutazione dei ritorni sociali ed alla corporate social responsibility.

INDICE

PREFAZIONE *di Elio Borgonovi* 7

MISURARE NON È MAI ABBASTANZA *di Rossano Bartoli* 13

INTRODUZIONE 15

1. IL MODELLO DI INTERVENTO DELLA LEGA DEL FILO D'ORO **21**

1.1 La Lega del Filo d'Oro 21

1.2 Il progetto di vita 24

1.3 La famiglia 29

1.4 Il personale 31

1.5 La comunità e il territorio 32

2. IL PERCORSO OPERATIVO **35**

3. LA VALORIZZAZIONE DEGLI IMPATTI **43**

3.1 Utenti e famiglie 43

3.1.1 Analisi dell'attribuzione

3.1.2 Quantificazione economica del valore sociale creato

3.2 Personale e volontari 60

3.2.1 Personale dipendente

3.2.2 Volontari, tirocinanti e servizio civile

3.2.3 Quantificazione economica del valore sociale creato

3.3 Territorio 66

3.3.1 L'impatto sullo sviluppo territoriale

3.3.2 L'impatto sulla mobilitazione locale

3.3.3 Quantificazione economica del valore sociale creato

4. L'ANALISI SROI **75**

4.1 Il valore sociale creato 75

4.2 L'indice SROI 78

5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE **85**

NOTA METODOLOGICA **89**

BIBLIOGRAFIA **119**

PREFAZIONE

Elio Borgonovi
Professore ordinario di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, Università Bocconi

Esiste un elemento comune dell'economia definita "for profit" e di quella di tipo "non profit". Entrambe sono attività di persone, con persone, per persone che si svolgono in istituzioni/organizzazioni/aziende complesse. Dal comune punto di partenza, l'economia moderna sorta dopo la rivoluzione industriale, nata e teorizzata da Adam Smith come «attività rivolta al migliore soddisfacimento dei bisogni umani», si è progressivamente allontanata. Infatti, il valore/principio dell'interesse individuale come stimolo/motore per un'attività continua di soddisfacimento dei bisogni e per il continuo miglioramento in termini di efficienza, negli ultimi 250 anni ha progressivamente lasciato il posto al predominio del "profitto" come finalità e misura del successo. Pertanto l'economia moderna e il management sono stati caratterizzati da un'inversione del rapporto fine-mezzi. Il fine è diventato l'ottenimento, la massimizzazione, l'ottimizzazione del profitto, il livello giudicato soddisfacente dagli azionisti o dagli imprenditori del profitto, mentre la creazione di bisogni è diventata lo strumento. La società del consumismo è stata caratterizzata da strumenti di marketing e comunicazione sempre più sofisticati per indurre bisogni e ottenere sempre più elevati profitti.

La centralità della persona è invece rimasta il perno delle istituzioni/organizzazioni non profit, fra cui la Lega del Filo d'Oro è un esempio di successo, prima di tutto in termini di efficacia, qualità dell'assistenza, umanizzazione per

persone con disabilità particolarmente complessa e, in secondo luogo, in termini di etica, deontologia professionale, efficacia manageriale, sostenibilità economica, trasparenza nei confronti delle istituzioni e della società. L'esperienza pluridecennale della Lega del Filo d'Oro ha dato concreta attuazione ad un principio che dovrebbe essere stella polare per tutte le istituzioni/organizzazioni non profit: occorre far bene il bene e far conoscere bene il bene che si fa bene. Ciò per contrastare, o almeno bilanciare, una delle caratteristiche dei media tradizionali, della rete, social, etc. dove in genere prevalgono notizie di tipo negativo, gli scandali, la corruzione, eventi tragici, fatti morbosi.

Le parole chiave che hanno guidato il successo della Lega del Filo d'Oro sono:

- **cuore** (emozioni, passioni) e non solo il cervello (razionalità, che ha dominato la logica dell'economia for profit almeno dell'ultimo secolo);
- **collaborazione**, che è necessaria quando si affrontano problemi complessi oltre a una forma di competizione diversa da quella del mercato perché intesa come competere con sé stessi per il continuo miglioramento e per affrontare problemi sempre più complessi;
- **continuità e costanza di impegno** che consentono alle istituzioni/organizzazioni/aziende di svilupparsi e consolidarsi come è avvenuto per la Lega del Filo d'Oro;
- **coraggio** che aiuta ad affrontare sfide che secondo la logica della "normalità" sembrano impossibili. Molti studiosi sostengono che per realizzare l'innovazione e il cambiamento occorre "buttare il cuore oltre l'ostacolo (della normalità, di ciò che è noto, di ciò che risponde al buon senso)" perché solo in questo modo si concretizza l'aforisma "comincia a fare il necessario (dare risposte a bisogni reali, concreti e presenti) e ti accorgerai di riuscire a fare l'impossibile";
- **carisma** che significa qualcosa che va oltre la leadership organizzativa, manageriale, imprenditoriale, politica, sindacale perché è qualificata anche dai valori profondi di coloro che riescono a motivare altri in virtù della loro coerenza e credibilità.

Con la valutazione degli impatti sociali, la Lega del Filo d'Oro accetta la sfida della società moderna nella quale non è sufficiente ottenere i risultati, ma occorre anche far sapere e "dimostrare" il valore economico e sociale che si è generato. Poiché gli ultimi 100-150 anni sono stati caratterizzati dalla progressiva separazione tra economia e società e dal progressivo predominio della prima, oggi le istituzioni/organizzazioni/aziende non profit sono chiamate ad accettare una sfida che apparentemente rappresenta un paradosso. Esse nascono e hanno il fine istituzionale di rispondere ai bisogni, di generare valore sociale, ma oggi devono anche dimostrare di produrre valore economico. Lo devono fare mantenendo tuttavia il rapporto naturale tra fini che devono essere prioritari e strumenti che devono essere subordinati ai primi. Recentemente, nell'agosto 2019, circa 200 grandi imprese, banche, istituzioni finanziarie quotate a Wall Street tra cui Amazon, Jp Morgan, BlackRock, General Motors, hanno sottoscritto un manifesto in cui si sostiene che "il profitto" non deve essere più considerato come obiettivo da perseguire a qualsiasi costo, ma che è fondamentale valutare "come il profitto è ottenuto".

Questo manifesto si fonda su due pilastri fondamentali: il primo secondo cui il valore viene generato insieme (teoria del *creating shared value* che ha assunto rilevanza dopo l'articolo del 2011 di M. Porter e M. Kraemer, anche se è il fondamento dell'economia aziendale italiana), il secondo che recepisce l'esigenza di un'equa/equilibrata/giusta/accettabile distribuzione del valore tra i diversi soggetti coinvolti in ogni attività organizzata (portatori di interesse, stakeholder). Indipendentemente dal fatto di ritenere questo cambiamento effettivo o solo strumentale, il manifesto ha una grande rilevanza anche mediatica che avrà riflessi sui futuri sviluppi delle teorie economiche e manageriali e, sperabilmente, dei comportamenti di imprenditori e manager privati e pubblici. Esso indica una riconversione verso la "centralità della persona", da cui era partita anche l'economia cosiddetta "for profit".

Questo cambio di traiettoria dell'economia profit va valutato congiuntamente al cambio di traiettoria dell'economia "non profit" nella quale da alcuni anni è in atto un processo in un certo senso complementare. Una traiettoria che si caratterizza per questi elementi:

- occorre misurare i risultati dell'istituzione/organizzazione e delle "esternalità" positive che esse generano per il sistema socio-economico;
- la misurazione serve per la trasparenza "interna", ossia rendersi conto di quanto si è fatto per migliorare, e per la trasparenza "esterna", ossia rendere conto (accountability) a pazienti, donatori, istituzioni pubbliche, in generale comunità nelle quali si opera sull'appropriato, efficace ed efficiente uso delle risorse economiche e non economiche (ad esempio impatto ambientale);
- essere trasparenti significa abbandonare la cultura dell'"autoreferenzialità" che caratterizza non solo chi gestisce il potere ma spesso anche chi si richiama a valori deontologici, etici, religiosi astratti e accettare la cultura della valutazione da parte di altri.

Ovviamente se si domanda ai pazienti, ai genitori, ai parenti, ai volontari, ai sostenitori, a coloro che hanno accettato di fare i testimonial della Lega del Filo d'Oro quale sia il valore generato dall'Ente la risposta - pur se qualitativa - è immediata perché essi "sanno" o operano direttamente.

Ma di fronte a casi di opportunismi, sprechi, uso a fini personali di donazioni che hanno toccato anche il mondo delle istituzioni/organizzazioni non profit, che ci sono sempre stati perché la società è formata da persone che hanno pregi e difetti ma che negli ultimi anni sono stati accentuati dalla potenza della rete e dai social, occorre ribadire che i valori non si dichiarano, non si proclamano, non si auspicano ma si devono tradurre in comportamenti concreti e devono generare risultati positivi per la società nel suo complesso.

Da alcuni anni la Lega del Filo d'Oro ha decisamente accettato la sfida della valutazione degli impatti oltre alla rendicontazione economico-sociale, dopo quella dell'innovazione dei modelli di diagnosi, cura e inclusione di persone con pluridisabilità, quella dello sviluppo in più sedi per portare il servizio più vicino ai pazienti, quella degli investimenti sostenuti e sostenibili con risorse di diversa origine. Il presente lavoro rappresenta un'evoluzione che va apprezzata per una metodologia rigorosa, sviluppata e affinata negli anni: la

descrizione dei fatti, la misurazione in termini quantitativi dei risultati ottenuti, l'analisi dei processi per comprendere dove si crea il valore.

Un ultimo, ma non per importanza, aspetto da sottolineare è quello della prospettiva temporale. La misurazione riferita ad un arco triennale consente di valutare anche la dinamica del valore generato e le eventuali modifiche negli elementi che caratterizzano il valore e nella sua distribuzione. Si consiglia al lettore di porre particolare attenzione alla struttura complessiva del documento, alla descrizione dei processi presi in considerazione, agli indicatori selezionati per misurare la produzione e la distribuzione del valore, alla dinamica nei tre anni. Buona lettura.

MISURARE NON È MAI ABBASTANZA

di Rossano Bartoli
Presidente Lega del Filo d'Oro

Spinti dalla volontà di consolidare e accrescere la nostra consapevolezza del valore delle opportunità che creiamo per le persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali, per le loro famiglie e i territori in cui operiamo, ci siamo impegnati, a partire dal 2016, nello sfidante compito di misurare l'efficacia del modello valutativo, educativo e riabilitativo su cui la missione della Lega del Filo d'Oro si fonda e rinnova ogni giorno. Tale esigenza ha accompagnato la fase di crescita in cui ancora ci troviamo e che ha reso necessario stimolare una riflessione interna ed esterna sulle risorse che traiamo dai territori e restituiamo sotto forme diverse, dal miglioramento delle capacità di gestione della disabilità da parte delle nostre famiglie alla maggiore occupazione creata e sostenuta, al cambiamento culturale e all'indotto generato.

La trasparenza è da sempre tra i nostri valori fondativi, parte integrante del Codice Etico della Lega del Filo d'Oro e principio ispiratore per l'operatività dei servizi che eroghiamo e delle relazioni che instauriamo e coltiviamo. Per questa ragione, misurare per gestire e comunicare non è mai abbastanza. Il non accontentarsi delle evidenze ottenute dal primo progetto pilota, condotto nel 2017 sul territorio marchigiano e presentato nell'aprile 2018, ci ha spinto ad estendere il perimetro della valutazione economica dei ritorni sociali, integrando il monitoraggio e la raccolta dati sulle persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali, sia per tipologia di trattamento che con rife-

rimento ad aree di impatto addizionali. A questo si è aggiunto l'aggiornamento dei dati relativi alle attività diagnostiche, riabilitative ed educative erogate dal Centro Nazionale e la rilevazione su due ulteriori sedi – i Centri socio sanitari di Lesmo e Molfetta – includendovi i relativi Servizi Territoriali per il triennio 2016-2018.

Il lavoro presentato in questo volume mostra e approfondisce tali risultanze per ricordarci e condividere l'importanza di non limitarci al racconto di ciò che realizziamo, ma di arricchire la narrazione di dati quantitativi e misure economiche del valore restituito. In questo senso, la metodologia del social return on investment (SROI), su cui la misurazione si basa, è per noi l'occasione di ripercorrere, ancora una volta, i passi che compiamo e continuare ad operare consapevoli della misura del cambiamento che ci impegniamo a generare.

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni, il Terzo settore è stato attraversato da profondi mutamenti in risposta alle crescenti richieste di trasparenza sulle modalità di impiego delle risorse. È in tale contesto che il dibattito sulla necessità di spingersi oltre i tradizionali processi di misurazione quantitativa dei risultati raggiunti va assumendo un peso sempre più rilevante, interrogandosi sulle potenzialità connesse alla valutazione economica dei cambiamenti sociali generati.

La misurazione del valore sociale è infatti il tentativo di fornire una rappresentazione sintetica, comparabile e monitorabile del cambiamento, ossia della capacità delle iniziative private sociali di modificare lo status quo per determinate categorie di soggetti – gli stakeholder – che contribuiscono alla loro realizzazione o ne ricevono gli effetti. Pratica e teoria sono concordi nell'identificare, nelle attuali metodologie per la misurazione del valore sociale atteso o realizzato, la possibilità per gli enti del Terzo settore di conferire credibilità ai propri progetti, approfondendo al contempo la conoscenza interna dei processi di causalità attraverso cui gli impatti si riverberano sulle persone, i territori o le comunità di riferimento.

Condividendo tali motivazioni e con l'obiettivo di accompagnare l'intensa fase di crescita con una più estesa rendicontazione, la Lega del Filo d'Oro ha avviato nel 2016 un percorso di sperimentazione dell'applicazione della metodologia di calcolo del ritorno sociale dell'investimento (Social Return On Investment – SROI). Tra i metodi di valutazione dei ritorni attesi, è lo SROI

a suscitare il maggiore interesse allo stato attuale (Olsen and Galimidi, 2008; Scholten et al., 2006; Vurro and Perrini, 2013).

Esso si basa sull'analisi dei costi e dei benefici associati allo sviluppo di un progetto, valorizzando dunque sia gli impatti positivi che quelli negativi ad esso associati. L'elemento di differenziazione che contraddistingue lo SROI rispetto alle altre metodologie sviluppate nel passato per la valutazione dell'efficacia sociale dei progetti risiede nel principio di inclusione degli stakeholder lungo l'intero percorso di rendicontazione. La misurazione degli impatti generati dalle proprie attività richiede quindi che le organizzazioni assumano la prospettiva degli stakeholder che sono influenzati, per via diretta o indiretta, dalla realizzazione delle attività stesse. Questa differenza, implica un coinvolgimento costante degli stakeholder durante tutto il processo di misurazione che, se da un lato rende più oneroso lo sforzo delle organizzazioni, dall'altro consente di raggiungere delle valutazioni più accurate, promuovendo, inoltre, la definizione di modelli di intervento partecipati e condivisi da una pluralità di attori.

Per la Lega del Filo d'Oro, il percorso è partito dalla mappatura degli impatti connessi alle attività realizzate dal Centro di Riabilitazione di Osimo nel triennio 2014-2016, utilizzando valori monetari quali unità di misura del cambiamento, per produrre un racconto dell'efficacia del modello educativo-riabilitativo che è alla base della missione di solidarietà sociale dell'Ente, ossia «l'assistenza, l'educazione, la riabilitazione, il recupero ed il reinserimento dei non vendenti privi di udito e dei pluriminorati psicosensoriali, migliorandone la qualità della vita e le possibilità di comunicazione con il mondo esterno, restando sempre al loro fianco». Tale sperimentazione ha mostrato la fattibilità e l'efficacia gestionale e comunicativa di misurarsi non soltanto in termini di utenti trattati, costi sostenuti, persone formate o volontari mobilitati, ma anche di impatti ottenuti e cambiamenti generati per gli utenti e le famiglie, il personale ed il territorio da cui la Lega del Filo d'Oro è ospitata.

È sulla base di tali prime evidenze empiriche che il lavoro di estensione del perimetro d'analisi, oggetto del presente volume, ha preso avvio. La condivisione dei risultati con gli stakeholder interni ed esterni all'Organizzazione ha

offerto spunti di riflessione non soltanto sulla necessità di ampliare il raggio d'osservazione ma sull'integrazione del monitoraggio e della raccolta dati sugli utenti, sia per tipologia di trattamento che con riferimento ad aree di impatto addizionali, per arricchire la comprensione delle percezioni degli utenti e delle loro famiglie circa la relazione con la Lega del Filo d'Oro.

Il presente volume aggiorna dunque le risultanze emerse dall'analisi precedente, raccontando il processo di estensione della misurazione che ha condotto all'integrazione degli strumenti d'indagine al fine di recepire le indicazioni di miglioramento ravvisate:

- aggiornando i dati per il nuovo Centro Nazionale nelle Marche;
- includendo nell'analisi i Centri di Lesmo e Molfetta;
- includendo nell'analisi i Servizi Territoriali di Osimo, Lesmo e Molfetta;
- segmentando la raccolta dati su utenti e famiglie per tipologia di trattamento erogato;
- integrando con ambiti di impatto relativi ad ulteriori servizi erogati dalla Lega del Filo d'Oro e al benessere psicologico delle famiglie;
- con riferimento alle attività realizzate e i risultati conseguiti nel triennio 2016-2018.

Il progetto si inserisce in quella che è una tradizione ormai consolidata per la Lega del Filo d'Oro: misurarsi e comunicare i risultati raggiunti. Al contempo rappresenta il tentativo di completare la rendicontazione e il racconto quali-quantitativo dei risultati conseguiti, con una maggiore enfasi sul valore creato per la molteplicità di stakeholder coinvolti quotidianamente nelle diverse attività realizzate sul territorio nazionale. La valutazione economica degli impatti sociali ha rappresentato, inoltre, l'opportunità di rileggere anche il Bilancio sociale annuale in chiave di impatto, per una rendicontazione più moderna, efficace e completa.

Con il 2017, infatti, è stata introdotta un'importante innovazione nelle modalità di calcolo degli indicatori e redazione dei contenuti del Bilancio sociale. Per la prima volta, la Lega del Filo d'Oro ha adottato lo standard di rendiconta-

zione internazionale GRI Sustainability Reporting Standards (GRI Standard), sviluppato dall'organizzazione Global Reporting Initiative (GRI). In continuità con l'applicazione della metodologia SROI, l'obiettivo che ha portato a tale cambiamento nella reportistica annuale è stato la volontà di raggiungere livelli crescenti di accountability, ossia di capacità di rispondere alle richieste, ai bisogni e alle esigenze dei propri stakeholder, dando conto delle modalità di utilizzo delle risorse mobilitate e raccolte in modo trasparente e completo.

All'approfondimento del progetto di estensione dell'applicazione della metodologia SROI al modello di intervento della Lega del Filo d'Oro sono dedicate le pagine che seguono. In particolare, il capitolo 1 presenta brevemente il modello di intervento della Lega del Filo d'Oro, al fine di mostrarne la specificità e giustificare la necessità di adattare la prassi corrente sulla misurazione degli impatti sociali al fine di valorizzarne i tratti distintivi. Il capitolo 2 approfondisce le fasi del percorso seguito nell'implementazione della metodologia del ritorno sociale, chiarendo i confini dell'analisi e gli stakeholder inclusi. Al capitolo 3 sono dettagliate le filiere di impatto per ciascuno stakeholder, nonché gli approcci selezionati per la quantificazione economica degli indicatori. Il calcolo del valore sociale chiude ciascun paragrafo, al fine di dare contezza della dimensione degli impatti.

Il capitolo 4 presenta il calcolo SROI in diverse ipotesi di investimento. Le ipotesi di base sono specificate, chiarendo anche la modalità di quantificazione dei costi operativi e dei relativi investimenti. Il volume si conclude con una nota metodologica sugli approcci correnti alla quantificazione del valore sociale, come emerge dalla letteratura accademica più recente.

Capitolo 1

IL MODELLO DI INTERVENTO DELLA LEGA DEL FILO D'ORO

1.1 La Lega del Filo d'Oro

La Lega del Filo d'Oro è un'Associazione Onlus[1] costituita nel 1964, e ha per scopo l'assistenza, l'educazione, la riabilitazione, il recupero e il reinserimento nella famiglia e nella società di bambini, giovani e adulti con sordocecità e con pluriminorazioni psiconsensoriali.

La sordocecità, disabilità unica riconosciuta dal Parlamento europeo e italiano (Legge 107/2010), è la combinazione di una minorazione visiva con una uditiva, totale o parziale; la pluriminorazione psicosensoriale si ha quando alla minorazione della vista o dell'udito, se ne aggiungono altre come la disabilità intellettiva, deficit motori, danni neurologici, serie patologie organiche, malformazioni scheletriche, dentali e cardiovascolari.

La sede principale dell'Ente trova collocazione nel nuovo Centro Nazionale, sorto a Osimo (AN) in via Linguetta e inaugurato il 1° dicembre 2017, che accoglie le attività dello storico Centro di Riabilitazione riconosciuto dalla Regione Marche come "Unità Speciale per Sordociechi e Pluriminorati Psicosensoriali". Il Centro Nazionale, il cui cantiere era stato avviato nel 2013, rappresenta il progetto più importante mai realizzato dalla Lega del Filo d'Oro, nato

1. Diventerà ente del Terzo settore (ETS) ai sensi del decreto legislativo n. 117 del 2017.

dalla ferma volontà di rispondere all'incremento della domanda di interventi da parte degli utenti e delle loro famiglie e dalla maggiore gravità degli utenti, che in misura sempre crescente presentano pluriminorazioni psicosensoriali. Il Centro Nazionale si presenta quindi alla comunità italiana e internazionale come un polo di alta specializzazione per la riabilitazione e il reinserimento delle persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali. Il primo lotto del nuovo Centro Nazionale si compone di quattro edifici. Il cuore è rappresentato dall'Edificio 1, che ospita le attività che hanno connotato la Lega del Filo d'Oro fin dagli inizi: si tratta dei Servizi educativo-riabilitativi e sanitari rivolti a bambini, giovani e adulti sordociechi e pluriminorati psicosensoriali. L'Edificio 2 accorpa le funzioni istituzionali dell'Associazione, ovviando alla dislocazione spaziale precedentemente esistente e consentendo di conseguenza non solo una riduzione dei costi di gestione ma soprattutto una migliore comunicazione tra gli uffici e la connessa valorizzazione delle sinergie. Nell'Edificio 3 è collocato il Centro Diagnostico, punto di contatto per eccellenza tra la Lega del Filo d'Oro e l'utenza: è la struttura preposta alla diagnosi e alla valutazione della disabilità e del percorso riabilitativo-educativo più appropriato. L'Edificio 4 infine è dedicato ai trattamenti intensivi, ossia ad ospitare gli utenti che richiedono trattamenti a breve termine.

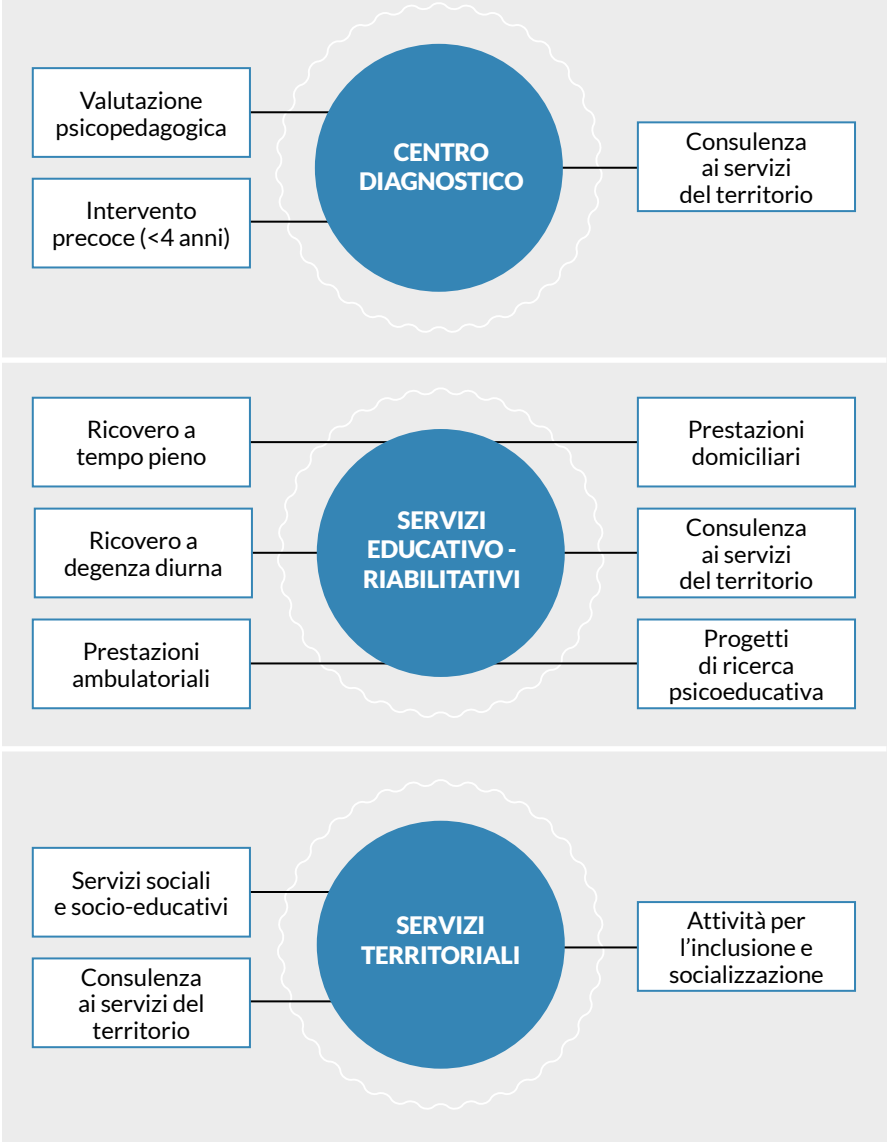
La Lega del Filo d'Oro, che rappresenta una realtà esclusiva in Italia per il trattamento delle disabilità psicosensoriali, si è evoluta di pari passo con il sorgere di nuove e diverse esigenze espresse dai propri utenti ed oggi è presente in 8 regioni con 5 Centri Residenziali, cui si associano annessi Servizi Territoriali (Osimo, Lesmo, Modena, Molfetta, Termini Imerese) e con 3 Sedi Territoriali (Padova, Roma, Napoli)[2]. I Servizi e le Sedi Territoriali, che sono un importante punto di riferimento per le persone con sordocecità e pluriminorazioni psicosensoriali e le loro famiglie, organizzando iniziative socio-educative, rafforzano il servizio sul territorio e svolgono un intenso lavoro di rete con i servizi locali. Tali servizi hanno pertanto un impatto significativo sulla collettività.

---

2. Si sta lavorando per la prossima apertura delle Sedi Territorali di Novara e Pisa.

Figura 1.1 | **I SERVIZI OFFERTI DALLA LEGA DEL FILO D'ORO AGLI UTENTI**

La mission della Lega del Filo d'Oro è assistere, educare, riabilitare e reinserire in famiglia e nella società le persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali. La valutazione psicopedagogica è la prima tappa di un percorso che prosegue per l'intera vita



Fonte: Lega del Filo d'Oro (2017) Bilancio Sociale

Una risorsa importante, tenuta in particolare considerazione dalla Lega del Filo d'Oro, è il volontariato che offre agli utenti significative possibilità relazionali, ricreative, di inclusione e integrazione sociale, contribuendo al miglioramento della loro qualità di vita.

1.2 Il progetto di vita

Le cause principali della sordocecità e della pluriminorazione psicosensoriale possono essere congenite o acquisite. Nel primo caso sono riconducibili ad infezioni virali (rosolia, citomegalovirus, toxoplasmosi), a severa prematurità, a varie malattie genetiche e rare (es. Usher, Charge, Fine-Lubinski, Waardenburg, Stickler, Norrie, Alport, ecc.) o a malattie non sindromiche, ecc. Invece l'ipossia, i tumori, il trauma cranico ed altri fattori rientrano nelle cause acquisite. Inoltre l'allungamento della vita può portare patologie sensoriali.

Le difficoltà che le persone con sordocecità e pluriminorazione psicosensoriale incontrano nella vita di tutti i giorni si concretizzano nell'isolamento culturale e sociale, nella difficoltà o impossibilità alla mobilità e all'autonomia, a comunicare, all'accesso alle informazioni, al lavoro, all'integrazione sociale, al tempo libero, alla vita coniugale, alla crescita ed educazione dei propri figli.

Alla Lega del Filo d'Oro viene utilizzato il modello bio-psico-sociale che permette di evidenziare l'unicità della persona e quindi anche un bambino con pluridisabilità, pur con un parametro di gravità che lo accomuna a tanti altri bambini, è unico, non solo per la capacità razionale, emotiva e affettiva, interessi, fattori personali, abilità sociali, stile comunicativo, modalità percettive, ma anche per i fattori ambientali, per la comunità di appartenenza, per le barriere che incontra, per i facilitatori di cui necessita. Dunque la persona con sordocecità è portatrice di concreti bisogni fisici, materiali e spirituali (ICF-CY, OMS 2007)[3]. L'approccio metodologico adottato dalla Lega del Filo d'Oro è il cognitivo-comportamentale che affonda le sue radici nella psicologia

---

3. International Classification of Functioning, Disability and Health, Children and Youth Version, World Health Classification, 2007.

sperimentale, con particolare riferimento allo studio dei processi di apprendimento e delle loro interconnessioni con le dinamiche affettive e motivazionali. Tale impostazione si caratterizza per il fatto di coniugare l'ambiente dato da una molteplicità di situazioni influenzanti l'individuo e la persona in grado di esprimere comportamenti più o meno complessi ed articolati.

Il progetto educativo-riabilitativo viene condotto da un'équipe multidisciplinare (formata da medici, psicologi, pedagogisti, educatori professionali, logopedisti, fisioterapisti, musicoterapisti, tecnici delle attività occupazionali, degli ausili e dell'orientamento e mobilità, assistenti sociali, infermieri, personale tecnico di assistenza) che interagisce in sinergia per cogliere l'interezza della persona ed impostare un progetto di vita. I vari professionisti, nell'elaborare e condividere i percorsi riabilitativi ed educativi individualizzati e personalizzati, forniscono il loro contributo e la loro competenza, integrano le proprie conoscenze con quelle degli altri colleghi e con gli utenti stessi e le loro famiglie e, infine, realizzano i progetti.

Il trattamento riabilitativo è fondato su un processo di valutazione multidisciplinare e sviluppato attraverso interventi integrati e complementari. L'analisi interdisciplinare presso il Centro Diagnostico costituisce il primo indispensabile passo che le persone con sordocecità e con pluriminorazioni psicosensoriali intraprendono alla Lega del Filo d'Oro. La valutazione psicodiagnostica prevede un percorso articolato volto a: conoscere la storia della persona e le capacità attuali; definire le caratteristiche della disabilità con valutazioni finalizzate a raccogliere informazioni riguardanti gli aspetti quantitativi e qualitativi del deficit; individuare il maggior numero di elementi potenzialmente rilevanti per uno sviluppo più armonico possibile della persona a livello psicofisico e relazionale; determinare quanto la vista e l'udito possano essere usati per apprendere, comunicare, orientarsi, gestire la vita quotidiana ed aggiungere piacere alle proprie esperienze; capire le variabili che incidono in modo positivo o negativo sulla modalità di apprendimento e sulle capacità espressive dell'utente.

Per i bambini da 0 ai 4 anni è previsto l'intervento precoce, che mira ad agire tempestivamente per rendere più funzionali i residui sensoriali (che neces-

Figura 1.2 | **GLI INTERVENTI EDUCATIVO-RIABILITATIVI**

Ogni giornata trascorsa nei Centri della Lega del Filo d'Oro si compone di momenti diversi, specifici per il tipo di disabilità e l'età dell'utente, ma con l'unico obiettivo di raggiungere livelli crescenti di relazione con l'ambiente circostante, in un percorso di progressiva autonomia

FISIOTERAPIA E IDROTERAPIA

L'attività motoria, in acqua e non, stimola e migliora equilibrio e coordinazione, agevolando mobilità e autonomia. Fisioterapia e idroterapia facilitano e amplificano il processo di apprendimento e sviluppo motorio, evitando il peggioramento di alcune patologie

SUPPORTO ALLA COMUNICAZIONE

Le risorse tecnologiche sono personalizzate, ottimizzate per le abilità dell'utente e per il contesto in cui vive. Gli ausili comprendono switch e V.O.C.A. (destinati a persone con pluriminorazioni psicosensoriali), video-ingranditori, sintetizzatori vocali, lettori automatici, display o riga braille, sistemi automatici che consentono di navigare in internet

EDUCAZIONE ALL'ALIMENTAZIONE

La rieducazione alla masticazione e alla deglutizione e l'esperienza del gusto contribuiscono all'acquisizione di gradi crescenti di autonomia, in modo che possa essere mantenuta al ritorno in famiglia

MUSICOTERAPIA

La musicoterapia permette di instaurare relazioni più immediate ed alternative al tatto. Le sensazioni e le vibrazioni della musica consentono di catturare l'attenzione, stimolare le percezioni e predisporre all'attività, rendendo i movimenti più armonici nonché incrementando le capacità di ascolto e partecipazione

ATTIVITÀ CON GLI ANIMALI

Cani addestrati affiancano bambini e adulti attivando giochi didattici che permettono di creare canali comunicativi su base emotiva, al fine di rafforzare e facilitare l'interazione tra utente ed educatore

ATTIVITÀ OCCUPAZIONALE

Il coinvolgimento in attività laboratoriali quali cestineria, rilegatura, cartonaggio, tessitura su telaio ha l'obiettivo di far acquisire ed incrementare abilità lavorative (dalla fine motoria alle cognitive), offrendo nel contempo occasioni di socializzazione

Fonte: Lega del Filo d'Oro (2017) Bilancio Sociale

sitano di corretta e intensa stimolazione basale), rafforzando al contempo le motivazioni che stanno alla base delle azioni, cogliendo l'anticipazione degli eventi per poterli comunicare e controllare, acquisendo competenze mediante il gioco e le azioni di vita quotidiana, incrementando lo stato di vigilanza e sviluppando abilità di base per la ricerca e l'esplorazione.

All'interno dei settori riabilitativi, i programmi educativo-riabilitativi vengono predisposti individualmente sulla base delle risorse e delle carenze. Nel programmare l'intervento, il compito che viene richiesto all'utente si scompone in più passaggi, di modo che, semplificandolo, lo stimolo possa essere compreso ed interpretato dall'utente per acquisire nuove competenze.

Gli utenti vengono sollecitati a sviluppare i prerequisiti per l'apprendimento, le funzioni mnestiche ed i processi intermodali per l'acquisizione dei concetti di base, la comprensione causa-effetto, nonché ad incrementare il loro interesse nel movimento e nell'utilizzare al massimo le loro risorse residue.

I bambini con pluridisabilità hanno difficoltà ad instaurare la relazione con i genitori e, in generale, con coloro che ne assumono la cura, perché vista e udito non permettono quell'apprendimento spontaneo e naturale consono ad ogni individuo. Spesso essendo difficile l'acquisizione del linguaggio, data la gravità della disabilità, è necessario insegnare sistemi di comunicazione non verbali (es. oggettuale o con pittogrammi) e in presenza di compromissioni motorie utilizzare ausili tecnologici, quali switches, comunicatori, VOCA. Alla Lega del Filo d'Oro, tali tecnologie sono personalizzate, ottimizzate e compatibili con le risorse dell'utente e con il contesto in cui vive.

Nel piano di trattamento, particolare attenzione viene posta a tutte le azioni di autonomia personale perché incidono sull'indipendenza e partecipazione, quindi sulla qualità di vita della persona. Nell'età adolescenziale ed adulta emerge l'importanza di mantenere le competenze e di ottimizzarne l'uso. Azioni di vita quotidiana e attività occupazionali sono opportunità che permettono alla persona con pluriminorazione psicosensoriale di soddisfare i propri bisogni. Con le persone che presentano condizioni severe e complesse l'équipe si avvale anche del personale di ricerca che sviluppa tecniche e materiali più

Figura 1.3 | **I METODI DI COMUNICAZIONE**

Le persone con sordocecità all'apparenza sono chiuse nel loro mondo, irraggiungibili. In realtà sono tanti i metodi per entrare in contatto con loro, aprire canali di comunicazione e di relazione. Per trovare la strada, che è diversa per ciascuno, occorre però essere attenti a cogliere tutti i segnali

MALOSSI

Ideato da Eugenio Malossi, usa la mano come una macchina da scrivere. Ogni lettera "occupa" un punto preciso della mano e toccandolo o pizzicandolo si compongono le parole. Scrivendo le lettere su un guanto, chiunque riesce a comunicare istantaneamente con un sordocieco

GESTUALE

Le persone con pluriminorazioni psicosensoriali sfruttano al massimo questo codice. Alcuni gesti sono universali, ma alla Lega del Filo d'Oro si valorizza la gestualità spontanea: diverse persone possono "dire" così la stessa azione con gesti differenti

OGGETTUALE

Un oggetto per esprimere una richiesta, un desiderio, un bisogno: è semplice e immediato. Un cucchiaio così dice che si ha fame o al contrario comunica a chi non vede e non sente che si avvicina l'ora del pranzo, mentre una cassetta esprime la voglia di musica e relax

PITTOGRAFICO

Pensato per chi ha un residuo visivo, il linguaggio pittografico usa le immagini per veicolare concetti più o meno concreti. Un viso felice seguito dall'immagine di un'attività gradita può significare che se il bambino eseguirà il compito assegnato, avrà un premio

BRAILLE

È un metodo di lettura e scrittura utilizzato non solo dalle persone cieche ma anche da quelle sordocieche. Ogni lettera e ogni numero è rappresentato da una diversa disposizione di punti in rilievo. La lettura avviene con l'indice della mano destra

LIS E LIST

È una vera e propria lingua, utilizzata dalle persone sorde, con un segno per ogni parola. Chi ha perso anche la vista, segue i movimenti delle mani "appoggiando" le proprie su quelle di chi parla. La Lis così diventa Lis tattile (List)

DATTILOLOGIA

Rappresenta con le dita le singole lettere dell'alfabeto. Solitamente è utilizzata abbinata alla Lis, per comunicare i nomi propri (geografici o di persona) e le parole di lingue straniere, difficilmente rappresentabili con i segni. Anche la dattilologia può diventare tattile

AUSILI TECNOLOGICI

Offrono oggi più possibilità di apprendere un codice comunicativo. Alla Lega del Filo d'Oro ci si avvale per esempio di comunicatori e switches, speciali pulsanti colorati che permettono ad adulti e bambini con pluriminorazione grave di comunicare, fare scelte autonome

Fonte: Lega del Filo d'Oro (2017) Bilancio Sociale

raffinati e funzionali per dare loro opportunità di apprendimento, di interagire con l'ambiente e acquisire un proprio livello di autonomia.

Il Centro di Ricerca della Lega del Filo d'Oro fin dal suo nascere si è impegnato a sviluppare programmi, introducendo in modo sistematico e continuo innovazione nelle tecniche di intervento con il supporto sempre più crescente delle tecnologie. La Lega del Filo d'Oro attualmente ha una posizione leader nella sperimentazione ed applicazione di sistemi di comunicazione attraverso l'uso di microswitch e di nuove tecnologie assistive, acquisendo, in questo ambito, fama internazionale.

Nel Centro Nazionale, così come in tutti i Centri di Riabilitazione regionali, gli ambienti e gli arredi vengono adattati, resi accessibili e fruibili a tutti gli utenti al fine di stimolare e facilitare l'acquisizione di abilità di autonomia, indipendenza ed integrazione, mobilità sicura. Anche la relazione è uno "spazio emotivo" ed è importante che ogni professionista ponga attenzione a questo aspetto, per evitare di non essere lui stesso una barriera al suo lavoro con l'utente, perché i suoi atteggiamenti non permettono alla persona con sordocecità di procedere nelle capacità di sviluppo e quindi di avere successo.

1.3 La famiglia

Alla Lega del Filo d'Oro la presa in carico dell'utente è inscindibile dal lavoro con e per la famiglia, che rappresenta il primo contesto di riferimento. Essere dei facilitatori, accompagnare il soggetto ad orientarsi all'interno di situazioni sempre più complesse senza mai sostituirsi, può aiutare a scardinare preconcetti esistenti nei genitori in merito alla propria adeguatezza, oltre che contrastare la possibile tendenza alla delega nella cura dei figli con disabilità grave e complessa.

Il modo di lavorare con i familiari nel corso del tempo ha assunto varie connotazioni. Attualmente i familiari sono chiamati a partecipare, condividere e proporre all'interno del lavoro di équipe le strategie utili ad offrire all'utente una migliore qualità di vita: sono diventati co-autori del percorso educativo-riabilitativo.

Figura 1.4 | **LA MAPPATURA DEL CAPITALE FAMILIARE**

CAPITALE SOCIALE
Qualità e quantità delle relazioni su cui la famiglia allargata può fare leva

- Storia ed evoluzione della famiglia
- Contesto abitativo e di vita
- Tempi di cura e collaborazione nei compiti
- Autonomia negli spostamenti
- Rete formale e informale di relazioni sul territorio
- Utilizzo dei servizi del territorio

CAPITALE CULTURALE
Stili, credenze e valori dei componenti della famiglia

- Capacità di accesso alle informazioni e ai servizi per orientarsi nella fruizione
- Abilità e stile nel ricercare soluzioni con cui fronteggiare la complessità
- Ambiente socio-culturale di riferimento

CAPITALE PSICOLOGICO
Patrimonio di inclinazioni, comportamenti, attitudini, determinazione, resilienza nell'affrontare le difficoltà

- Cambiamenti strutturali e funzionali della famiglia a seguito della nascita del/della figlio/figlia (es. cambiamento individuale, cambiamento dei ruoli nella coppia, vissuti emotivi, attitudine alla cura del famigliare con disabilità, ecc.)
- Modalità e contenuti della comunicazione e della relazione (es. apertura nella condivisione dei sentimenti, capacità di rispondere alle reazioni emotive dei componenti della famiglia…)

Fonte: Lega del Filo d'Oro (2017) Bilancio Sociale

Nei Centri di Riabilitazione della Lega del Filo d'Oro, la famiglia (vista anche come famiglia allargata) rappresenta un vero e proprio capitale la cui conoscenza non può essere dispersa. Per tale motivo è stata strutturata una scheda dove i diversi professionisti "fissano" il capitale sociale, culturale, psicologico che caratterizza ogni nucleo familiare.

Inoltre, da diversi anni l'Ente svolge attività di counseling con i familiari, attraverso colloqui individuali, parent-training, incontri di gruppo a tema e ri-

unioni con i fratelli. Queste iniziative permettono ai familiari di parlare dei propri sentimenti e vissuti, di essere aiutati e supportati nel fronteggiare le frustrazioni, nel mantenere il giusto equilibrio all'interno delle relazioni familiari, nel coinvolgere gli altri figli in una sana relazione con il figlio con disabilità.

Per supportare la famiglia e l'utente a portare avanti il progetto di vita impostato presso i Centri di Riabilitazione, i professionisti coinvolgono i colleghi delle Sedi Territoriali oltre ai servizi del territorio. Tale lavoro di rete è determinante al fine di costituire relazioni di partenariato, di instaurare collaborazioni aperte ed interdipendenza operativa nelle rispettive competenze e sinergie su obiettivi condivisi.

1.4 Il personale

La formazione alla Lega del Filo d'Oro è un'attività permanente, specifica e sempre finalizzata a migliorare le competenze educative e riabilitative, relazionali idonee alla cura della persona con sordocecità. Nel progetto formativo quindi particolare attenzione viene data non solo alla metodologia, ma anche all'empatia per creare una buona interazione con l'utente. Tutti i professionisti acquisiscono tali competenze affinché ogni persona che si rivolge alla Lega del Filo d'Oro possa ricevere ogni tipo di sostegno per sé e per la propria famiglia, allo scopo di poter esprimere scelte, comunicare, raggiungere il massimo delle proprie potenzialità e ricercare la felicità.

Lavorare in rete è cruciale per rafforzare l'efficacia di ciascun percorso educativo-riabilitativo e garantire il reinserimento e l'autonomia delle persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali nella società. Per tale ragione, la Lega del Filo d'Oro lavora costantemente affinché i territori abbiano consapevolezza del significato, delle implicazioni e delle opportunità connesse alla disabilità grave.

I volontari rappresentano la forza propulsiva dell'inclusività, rendendo il messaggio della Lega del Filo d'Oro capillare e ponendo le basi perché si creino contesti sociali accoglienti e solidali. I volontari sono parte integrante del modello operativo della Lega del Filo d'Oro sin dalla sua costituzione, a sup-

porto e completamento delle attività dei Centri Residenziali e dei Servizi e delle Sedi Territoriali. I volontari contribuiscono all'ampliamento delle attività socio-ricreative offerte agli utenti e, soprattutto, consentono a persone la cui vita è prevalentemente confinata alle relazioni familiari e con gli operatori, di relazionarsi con il mondo esterno. Attraverso i volontari, le persone sordocieche e le loro famiglie si aprono alla società, arricchendo il proprio bagaglio di esperienze e relazioni. Contestualmente, i territori e le comunità imparano a conoscere la disabilità, facendosi a loro volta portavoce della missione della Lega del Filo d'Oro e amplificandone il messaggio.

1.5 La comunità e il territorio

Il piano riabilitativo presta particolare attenzione allo sviluppo di abilità sociali, di interazione e di inclusione nella società. Per questo motivo nel piano riabilitativo di ciascun utente sono previste molteplici attività sia a livello individuale che di gruppo. Per i bambini, ad esempio, durante la settimana sono programmati momenti di interazione con i coetanei all'interno delle scuole dei territori di riferimento. Inoltre, tutti gli ospiti frequentano ambienti pubblici quali panetterie, supermercati, negozi di abbigliamento o parrucchieri. Oltre a rispondere alle esigenze specifiche che ogni persona può avere, l'interazione con l'ambiente esterno permette di incrementare le conoscenze degli utenti attraverso l'esperienza diretta.

Le competenze e le abilità delle persone con sordocecità e con pluriminorazioni psicosensoriali vengono messe a disposizione dei cittadini. Ad esempio, un gruppo di utenti, nell'ambito di uno specifico progetto sul tutoring, insegna a fare i cestini con il midollino presso una Casa di Reclusione di Ancona. Altri ospiti, oltre alla cestineria, insegnano nelle scuole della zona, da quelle dell'infanzia alle scuole secondarie di secondo grado, anche la lavorazione della cartapesta e della rilegatoria. Il gruppo amatoriale di teatro "Il Cantiere dei Sogni" (formato da ospiti di varie fasce d'età, educatori e volontari) si esibisce nei teatri delle Marche e partecipa anche a concorsi nazionali. Iniziative similari sono organizzate anche nelle altre Sedi.

I Servizi Territoriali, lavorando con gli utenti che vivono nelle diverse regioni in cui la Lega del Filo d'Oro è presente, operano quotidianamente in rete con altri servizi, enti ed agenzie. L'intervento del professionista non si basa solo sulla singola consulenza, ma anche nel progettare insieme all'utente e alla sua famiglia un programma socio-educativo volto a migliorarne la qualità di vita.

La Lega del Filo d'Oro svolge un lavoro di rete anche sul territorio nazionale per le persone che frequentano i Centri di Riabilitazione per periodi di trattamento intensivo, il Centro Diagnostico ed i Settori Riabilitativi. In questi casi la Lega del Filo d'Oro non si limita a prendere contatti con i servizi sociali e con gli altri professionisti presenti nei territori da cui gli ospiti provengono ma si impegna anche nel favorire la condivisione di documentazione prodotta da ciascun Centro di Riabilitazione sia con le strutture di riferimento che con tutte le figure professionali che si prendono cura quotidianamente dell'utente. Per un'insegnante ricevere una valutazione integrata delle competenze, dei punti di forza, delle difficoltà e delle abilità dell'allievo/a con disabilità grave, rappresenta un aiuto per poter definire e svolgere al meglio il piano educativo. Inoltre, per l'educatore, per l'insegnante o per il professionista della riabilitazione, le indicazioni fornite su quali attività svolgere e su come svolgerle, non solo hanno funzione di guida e di incremento delle competenze professionali ma possono rappresentare anche un supporto dal punto di vista del benessere lavorativo. Attraverso le proprie consulenze, infatti, la Lega del Filo d'Oro offre un supporto costante a tutte le figure professionali coinvolte nel percorso riabilitativo dell'utente.

La condivisione del know-how della Lega del Filo d'Oro e della consapevolezza che anche le persone con sordocecità e pluriminorazione psicosensoriale possono intraprendere percorsi efficaci di riabilitazione permettono al contesto sociale di accrescere la sensibilità verso le persone speciali e il rispetto della vita, che va vissuta pienamente, indipendentemente dalle caratteristiche di ogni individuo.

Inoltre, i Centri di Riabilitazione accolgono per periodi di tirocinio studenti universitari e di altre scuole di specializzazione permettendo loro di acquisire

conoscenze e competenze educativo-riabilitative. Dunque, il rapporto con il territorio avviene anche a livello tecnico-scientifico. Numerosi sono i seminari di studio, le iniziative di formazione, i convegni, a livello sia locale che nazionale ed internazionale realizzati dall'Associazione.

La fitta rete di relazioni sviluppate con il mondo scientifico e universitario include partner come l'Università Politecnica delle Marche, l'Università Sapienza di Roma, l'Università Pontificia Salesiana e le Università degli Studi di Bari, di Milano, di Pescara e de L'Aquila. L'interazione con questi attori offre a tutte le funzioni dell'Organizzazione, non solo a quanti operano a diretto contatto con gli utenti, la possibilità di arricchimento e di confronto rispetto, ad esempio, alle migliori pratiche per la gestione delle relazioni con gli stakeholder e alla valorizzazione degli impatti sociali creati. Le occasioni di scambio e di confronto con le istituzioni e gli stakeholder afferenti al mondo della ricerca proseguono a livello sia nazionale sia internazionale nei numerosi progetti a cui la Lega del Filo d'Oro aderisce.

Capitolo 2

IL PERCORSO OPERATIVO

Nel corso del 2016, il modello operativo della Lega del Filo d'Oro è stato oggetto di una prima sperimentazione sull'applicabilità della metodologia di calcolo del ritorno sociale dell'investimento (SROI) riferita alla sede di Osimo per il triennio 2014-2016. L'indagine ha condotto alla quantificazione del cambiamento generato nella vita dei beneficiari e famiglie, volontari, dipendenti e per il territorio nel suo complesso, che risulta pari a 1,93 euro per ogni euro investito. Conformemente con i principi guida per l'applicazione del calcolo SROI, i risultati sono stati presentati a più riprese nel corso del 2017 e 2018, coinvolgendo gli stakeholder inclusi nell'analisi, al fine di verificarne la rispondenza alle premesse e alle ipotesi di base.

Le principali osservazioni raccolte hanno riguardato l'opportunità di estendere il perimetro della rilevazione, tenendo conto della territorialità dell'Ente e dei limiti connessi alle procedure di rilevazione dati con riferimento alla categoria di stakeholder utenti e famiglie. A questo proposito, sono stati ravvisati i seguenti due ambiti di miglioramento.

- **Somministrazione in remoto del questionario per la rilevazione delle percezioni delle famiglie circa gli impatti connessi all'incontro e al percorso con la Lega del Filo d'Oro**: benché efficace nel raccogliere percezioni reali delle famiglie degli utenti, la somministrazione in remoto del questionario aveva portato con sé il rischio

connesso alla non corretta comprensione delle domande da parte dei rispondenti. Questo ha suggerito l'opportunità di passare a una somministrazione assistita del questionario al fine di incrementare la qualità stessa delle risposte fornite.

- **Eterogeneità dei servizi e trattamenti erogati a favore degli utenti:** al fine di facilitare la somministrazione, il primo questionario di rilevazione non aveva tenuto conto, nella formulazione delle domande, della diversità di trattamento ricevuto dagli utenti. Il vantaggio della semplificazione presentava come contraltare lo svantaggio di non carpire gli impatti differenziali sui diversi profili di utente, che invece emergono dalla segmentazione del campione e dai valori unitari di impatto riscontrati.

Nel complesso dunque, benché la prima analisi SROI avesse consentito di mostrare la fattibilità, per la Lega del Filo d'Oro, di passare dall'enfasi sui costi per utenti e trattamenti al valore creato per gli stakeholder, esplicitando ambiti di impatto non necessariamente visibili all'esterno, la successiva condivisione dei risultati ha consentito di evidenziare opportunità di estensione dell'analisi a integrazione del monitoraggio e della raccolta dati sugli utenti, sia per tipologia di trattamento che con riferimento ad aree di impatto addizionali.

Il progetto di estensione dell'analisi ha preso avvio da tali premesse, sviluppandosi nell'arco temporale di 8 mesi a partire da ottobre 2018, con la costituzione del gruppo di lavoro sotto la supervisione e il coordinamento scientifico del team di ricerca del Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi dell'Università degli Studi di Milano.

Il processo di calcolo si è basato su dati interni già nella disponibilità della Lega del Filo d'Oro e su dati primari raccolti nell'ambito del progetto, per il periodo 2016-2018 con riferimento alle attività realizzate presso i Centri Riabilitativi di Osimo (AN), Lesmo (MB) e Molfetta (BA) e i connessi Servizi Territoriali. Le fasi del percorso operativo sono riassunte nella *figura 2.1*.

In particolare, a monte del processo vi è stata la definizione del set up della ricerca, con la revisione e valutazione degli strumenti di indagine su cui è stata basata la raccolta dati nella precedente indagine esplorativa (Vurro & Ro-

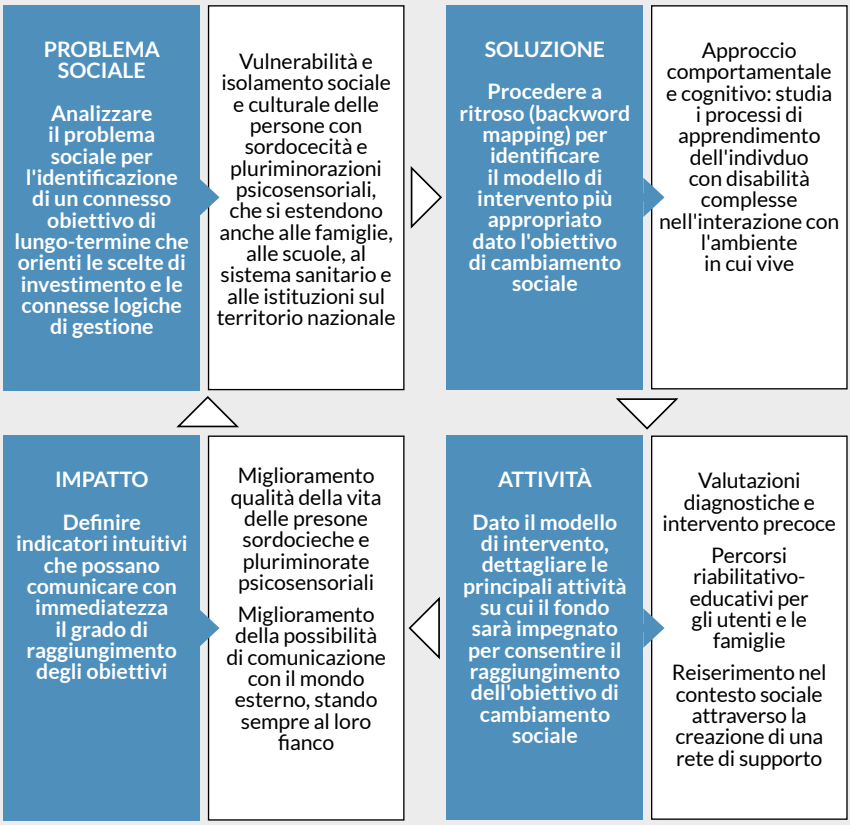
Figura 2.1 | **1 PERCORSO OPERATIVO: FASI, TEMPI E ATTIVITÀ**

OTTOBRE - DICEMBRE 2018 **SET UP DELLA RICERCA**	GENNAIO - APRILE 2019 **RACCOLTA DATI**	MAGGIO 2019 **CALCOLO**
Costituzione gruppo di lavoro UNIMI-Lega del Filo d'Oro Revisione degli strumenti di indagine: - validazione dello strumento con il gruppo di lavoro - test e revisione	Definizione del campione Somministrazione assistita del questionario Raccolta dati secondari per il calcolo degli indicatori connessi al valore sociale creato per dipendenti, volontari e territorio	Analisi dei dati Stesura del rapporto di ricerca Validazione interna

mito, 2017). La teoria del cambiamento della Lega del Filo d'Oro guida, infatti, l'intero percorso, sintetizzando la logica causa-effetto sottesa al modello di intervento a favore delle persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali e delle loro famiglie (*figura 2.2*).

A partire dall'esplicitazione della teoria del cambiamento, allineata rispetto alla missione della Lega del Filo d'Oro, si è provveduto alla mappatura e successiva selezione dei soggetti che a vario titolo hanno sperimentato il cambiamento, beneficiando dei risultati dei progetti realizzati (stakeholder). La selezione e consultazione degli stakeholder chiave è stata oggetto dell'indagine esplorativa, al fine di comprendere il loro punto di vista sul cambiamento generato dalla Lega del Filo d'Oro e definire un'appropriata modalità di raccolta dati finalizzati alla quantificazione dei relativi impatti. È in tale fase che sono state ricostruite le filiere di impatto che consistono nella scomposizione, per ciascuno degli stakeholder ritenuti rilevanti ai fini dell'analisi, delle modalità di intervento.

Figura 2.2 | **SINTESI DELLA TEORIA DEL CAMBIAMENTO DELLA LEGA DEL FILO D'ORO**



– **Input:** sono le risorse utilizzate per lo svolgimento delle diverse attività di progetto (ad esempio, le professionalità necessarie all'erogazione del modello di intervento, i locali entro cui l'erogazione dei servizi avviene, il contenuto del servizio offerto a una data categoria di beneficiari), nonché gli investimenti effettuati per la realizzazione della missione sociale. La classificazione degli input consente l'identificazione dei costi e degli investimenti da includere nel calcolo del ritorno sociale. I costi andranno sottratti ai benefici sociali realizzati. I benefici al netto dei costi sostenuti, saranno quindi rapportati

all'ammontare dell'investimento effettuato.

- **Output**: sono i prodotti diretti e tangibili delle attività svolte, i risultati che consentono di quantificare la dimensione del progetto quali, ad esempio, il numero di beneficiari raggiunti e serviti, l'ammontare delle ore di servizio erogate.
- **Outcome**: diversamente dagli output, gli outcome sono riferibili ai benefici o alle perdite subite dalle categorie di stakeholder incluse nell'analisi, a seguito dell'ottenimento di determinati output. Si tratta di dettagliare la tipologia e il peso del cambiamento ottenuto per ciascuno stakeholder coinvolto nella realizzazione della missione dell'organizzazione. È a partire dagli outcome che viene effettuata l'identificazione di appropriate modalità di valorizzazione economica degli impatti sociali del progetto.

Definizione del campione di utenti e famiglie, somministrazione assistita del questionario e mobilitazione delle fonti per la raccolta di dati secondari sono state oggetto della fase di raccolta dati che ha avuto luogo tra gennaio e aprile del 2019. L'analisi dei dati e il calcolo SROI hanno concluso il percorso metodologico.

Di seguito, in linea con quanto prescritto dalla metodologia SROI, i principi guida che hanno ispirato l'analisi.

- Coinvolgimento degli stakeholder per capire in che modo beneficiano del modello di intervento sviluppato dall'organizzazione.
- Racconto del cambiamento, nella prospettiva degli stakeholder, attraverso la raccolta di dati che consentano di ragionare in termini differenziali e relativi.
- Valutazione conservativa e prudenziale di impatti in cui il ruolo dell'organizzazione sia chiaramente distinguibile e a cui abbia senso associare un indicatore (proxy) finanziario.
- Trasparenza, nell'esplicitazione delle procedure di calcolo e nelle ipotesi di base, mostrando ciò che è stato raccolto e discusso con gli stakeholder.

Figura 2.3 | **LE FILIERE DELL'IMPATTO IN SINTESI**

Stakeholder	Attività	Impatti attesi	Metodologia di valorizzazione
Utenti e Famiglie	Supporto all'utenza e alle famiglie in relazione a diagnosi e servizi educativo-riabilitativi erogati dai Centri di Osimo, Lesmo e Molfetta e dai connessi Servizi Territoriali Ricerca e sperimentazione di metodologie e strumenti di supporto agli utenti	Miglioramento della capacità di gestione quotidiana della disabilità Riduzione dell'isolamento Incremento del benessere	Questionario di valutazione delle percezioni delle famiglie sul contributo della Lega del Filo d'Oro rispetto alla situazione di partenza, su base annuale e per trattamento ricevuto
Personale e Volontari	Formazione interna ed esterna a favore di dipendenti e volontari Esperienze di stage e tirocinio offerte	Consapevolezza e professionalizzazione per effetto dell'esperienza e formazione accumulata nel trattamento della disabilità grave	Valore dell'acquisizione della competenza sul mercato
Territorio	Investimenti locali	Sviluppo territoriale	Valorizzazione dell'indotto generato sul territorio
	Informazione, comunicazione e sensibilizzazione	Mobilitazione territoriale e sensibilizzazione	Valorizzazione economica del lavoro volontario

– Verifica dei risultati ottenuti, attraverso la condivisione di quanto emerso con gli attori chiave coinvolti in fase di strutturazione della metodologia e successiva raccolta dei dati.

In continuità con la prima indagine, la quantificazione degli impatti sociali è stata impostata su tre categorie di stakeholder: utenti e famiglie; dipendenti e volontari; territorio.

Per ciascuna categoria si è proceduto alla costruzione delle filiere di impatto, ossia le relazioni di causalità tra le attività realizzate (input), i risultati ot-

tenuti (output) e i benefici generati (outcome). La mappatura degli impatti è descritta nella *figura 2.3*, che mostra come la valorizzazione economica del valore creato per utenti e famiglie si basi su una raccolta dati primari condotta attraverso la somministrazione di un questionario. Diversamente, gli impatti creati su personale e volontari e territorio di Osimo, Lesmo e Molfetta si basano su rielaborazioni a partire da dati secondari periodicamente raccolti dalla Lega del Filo d'Oro.

Gli approcci cui si farà riferimento nell'attribuzione dei valori monetari sono due: l'approccio basato sui costi e quello basato sul valore. La differenza

Figura 2.4 | **APPROCCI ALLO SVILUPPO DELLE PROXY FINANZIARIE PER LA QUANTIFICAZIONE ECONOMICA DEL VALORE SOCIALE CREATO**

METODO DELLE PREFERENZE RIVELATE

Si basa sull'assunto che le scelte di acquisto da parte degli individui siano rappresentative del valore che attribuiscono a un dato bene o servizio acquistato (*revealed preference method*)

METODO DELLE PREFERENZE DICHIARATE

Monetizza il valore sociale di un bene o servizio sulla base della disponibilità a pagare dichiarata dall'acquirente o il beneficiario (*stated preference method*)

VALORE DELLA PREVENZIONE

Il valore sociale di un intervento è monetizzato stimando il valore di costo evitato connesso al non verificarsi di un evento dannoso futuro (*incurred losses e cost prevention*)

SOSTITUZIONE PER ANALOGIA

Il valore sociale generato è equiparato al costo di un servizio capace di generare l'outcome

MISURE QALY

Le misure di QALY valutano gli incrementi nell'aspettativa e qualità di vita connessi ad interventi di prevenzione sanitaria o educativa. A questi associano redditi addizionali guadagnati o minori spese per le istituzioni pubbliche

tra le due modalità di valutazione risiede nel fatto che, mentre nell'approccio basato sui costi l'impatto differenziale della Lega del Filo d'Oro è quantificato in termini di risparmio o costo evitato per ciascuna categoria di stakeholder analizzata, l'approccio basato sul valore restituisce economicamente l'impatto attraverso la ricerca di misure che siano il più rappresentative possibile delle attese degli stakeholder. Rientrano in tale categoria le tecniche delle preferenze rivelate (revealed preference) che deducono il valore di un bene o un servizio ricevuto dai prezzi di mercato di beni similari, nell'ipotesi che l'atto d'acquisto sia rappresentativo delle preferenze dell'acquirente. Tali metodologie sono applicate in quelle situazioni in cui non sia possibile o non sia efficace attribuire un prezzo o una misura di risparmio ad un determinato beneficio (ad esempio, il benessere psicologico, il tempo libero, e così via). Con riferimento agli impatti territoriali, infine, si farà ricorso alle tecniche di misurazione dell'indotto e alla quantificazione economica del valore del lavoro volontario. La *figura 2.4* riporta brevemente le diverse metodologie di sviluppo delle proxy finanziarie cui si è fatto riferimento per la quantificazione economica degli impatti sociali, per ciascuna categoria di stakeholder inclusa nell'analisi.

Capitolo 3

LA VALORIZZAZIONE DEGLI IMPATTI

3.1 Utenti e famiglie

Declinato in interventi valutativi, riabilitativi ed educativi personalizzati, l'approccio della Lega del Filo d'Oro si contraddistingue per la tensione costante al rendere i propri utenti protagonisti attivi della loro vita, raggiungendo il benessere psicofisico e l'indipendenza.

Il modello di intervento interdisciplinare messo a punto in oltre 50 anni di storia, l'attitudine alla ricerca e alle sperimentazioni scientifiche, il lavoro in rete con le famiglie e i territori concorrono al raggiungimento di tale obiettivo, garantendo a ciascun utente un percorso individuale che valorizzi le abilità residue.

La peculiarità e complessità delle disabilità prese in carico, l'unicità dell'approccio e la personalizzazione dei percorsi rende complessa l'applicazione di sistemi di valutazione degli impatti sociali mutuati da settori sociali attigui, necessitando la definizione di una appropriata metodologia di indagine.

Il lavoro sugli utenti è inscindibile da quello sulle loro famiglie, ed è questa la ragione che giustifica l'inclusione di utenti e famiglie nella medesima categoria di analisi. Il significato di indipendenza e autonomia dell'utente va contestualizzato in riferimento alla complessità della disabilità di cui la Lega del Filo d'Oro si occupa, e dunque non si presta a valutazioni economiche tradizionali quali ad esempio l'inserimento lavorativo o la riduzione dei costi di assistenza.

Figura 3.1 | **LA FILIERA D'IMPATTO PER UTENTI E FAMIGLIE**

Rispetto a modelli di intervento tradizionali, l'approccio della Lega del Filo d'Oro è multidisciplinare, integra aspetti educativi e pedagogici, supporta la famiglia nella gestione della quotidianità accompagnandola in un percorso di crescita verso l'autonomia, pur avendo a che fare con una disabilità complessa. I trattamenti multi-disciplinari valutativi, riabilitativi ed educativi, che si sostanziano in percorsi terapeutici erogati nelle diverse modalità, ma anche nella creazione di una rete di supporto alle famiglie e un accompagnamento costante al fine di favorire i progressi nell'acquisizione della capacità di valorizzare le abilità residue, risultano nel miglioramento della capacità della famiglia di gestire la disabilità complessa, nonché nella riduzione dell'isolamento sociale e nel miglioramento del benessere (*figura 3.1*).

Sulla base delle evidenze emerse nel corso dell'indagine precedente e della consultazione diretta dei referenti della Lega del Filo d'Oro e delle diverse categorie di stakeholder, si è provveduto alla revisione del questionario percettivo a risposta multipla per la quantificazione del valore sociale creato in riferimento alle tre categorie di outcome identificate: miglioramento delle competenze di gestione, riduzione dell'isolamento, miglioramento del benessere.

Inoltre, al fine di recepire la necessità di cogliere la diversità degli impatti percepiti per tipologia di trattamento, sono state predisposte quattro differenti versioni del questionario, somministrate sulla base dell'ultimo trattamento ricevuto dall'utente: trattamento diagnostico-valutativo, trattamento intensi-

vo, trattamento residenziale diurno, supporto dal Servizio Territoriale. Il questionario è stato digitalizzato attraverso l'ausilio della piattaforma Qualtrics e somministrato con il supporto dei referenti di ciascuna Sede Territoriale, che hanno fornito assistenza alle famiglie compilanti.

Il questionario – strutturato in due sezioni e composto da 51 domande – puntava a cogliere l'impatto in tre ambiti dell'incontro con la Lega del Filo d'Oro e con i servizi da essa offerti: competenze di gestione della disabilità, riduzione dell'isolamento delle famiglie, incremento del benessere.

Ai rispondenti è stato chiesto di quantificare le spese annuali sostenute per l'utente prima della presa in carico da parte delle Lega del Filo d'Oro (Sezione A), con particolare riferimento a tre categorie:

- attività diagnostiche e di cura medica (spese per esami clinici, visite mediche specialistiche private e SSN - Servizio Sanitario Nazionale, acquisto farmaci, nonché le eventuali spese legate agli spostamenti necessari per accedere a tali servizi, se ritenute significative;
- attività riabilitative (spese per attività riabilitative, attività di assistenza continuativa domiciliare, attività di accompagnamento, logopedia, fisioterapia, musicoterapia, piscina e simili nonché le eventuali spese legate agli spostamenti necessari per accedere a tali servizi, se ritenute rilevanti);
- acquisto di beni strumentali (spese per l'acquisto di beni strumentali destinati all'utente, quali supporti ludico-ricreativi, supporti per la deambulazione, tecnologie assistive come pc, tablet e/o strumenti di comunicazione, adeguamento dei mezzi di trasporto, ristrutturazione domestica ecc.).

Successivamente, è stato chiesto ai rispondenti di riportare l'aver ravvisato una variazione della spesa per ciascuna delle tre categorie identificate rispetto a tale periodo. In caso di risposta positiva (incremento o variazione), è stato chiesto di quantificarne l'entità in termini percentuali rispetto al dato riportato per il periodo precedente. I rispondenti hanno dunque espresso il loro grado di accordo o disaccordo circa le motivazioni connesse a un incremento

o riduzione della spesa nelle tre categorie. L'aver ricevuto supporto dalla Lega del Filo d'Oro rappresentava una tra le alternative. I rispondenti hanno infine espresso il proprio grado di accordo o disaccordo circa l'aver migliorato la qualità dei risultati ottenuti per l'utente a fronte della variazione delle spese riscontrata.

Ai rispondenti è stato chiesto inoltre di valutare la rilevanza di alcuni servizi aggiuntivi offerti dalla Lega del Filo d'Oro sulla capacità di prendersi cura dell'utente (es. supporto nella formazione del personale scolastico; relazione con il Comitato dei Familiari, supporto nella formazione del personale educativo scolastico...). L'obiettivo di queste domande è stato di analizzare se vi sia stato e in che misura un risparmio o una migliore gestione delle spese destinate alla cura e alla riabilitazione dell'utente, grazie all'intervento della Lega del Filo d'Oro.

A questo punto è stato chiesto di valutare il supporto ricevuto dalla Lega del Filo d'Oro nei seguenti ambiti:

- accesso a servizi funzionali alla cura e riabilitazione dell'utente (es. servizi socio-assistenziali nella regione di provenienza, trattamenti pensionistici...);
- propensione della famiglia allo svolgimento regolare di attività sociali (es. attività ricreative, culturali, sportive, di cura di sé, viaggi e vacanze);
- rafforzamento della rete di relazioni;
- miglioramento del benessere nel rapportarsi all'utente;
- conciliazione vita-lavoro;
- accompagnamento e interazione al di fuori del percorso strettamente diagnostico-riabilitativo.

  L'obiettivo delle domande è stato di analizzare se vi sia stato e in che termini una riduzione dell'isolamento delle famiglie, contestualmente a un incremento della percezione di benessere.

La *figura 3.2* riporta il prospetto di sintesi degli indicatori per ciascun outcome, dettagliando la metodologia di base per la valorizzazione monetaria. In ap-

Figura 3.2 | **PROSPETTO DEGLI INDICATORI**

Outcome	**Dati rilevati**	**Metodologia di valorizzazione**
Capacità di gestione della disabilità	#1 VARIAZIONE DELLA SPESA Livello e variazione delle spese sostenute per l'Utente con riferimento ad attività diagnostiche e di cura medica, attività riabilitative e acquisto di beni strumentali. Percezione di miglioramento della qualità della spesa	Metodo delle preferenze rivelate Incremento di valore
	#2 ACCESSO AI SERVIZI Accordo o disaccordo sul supporto ricevuto dalla Lega del Filo d'Oro nell'accesso a servizi e nell'ottenimento di sostegni	Valore dell'acquisizione della competenza sul mercato
	#3 TRASFERIMENTO DI COMPETENZE Accordo o disaccordo sull'utilità percepita degli interventi di supporto erogati dalla Lega del Filo d'Oro al fine di rendere la famiglia co-terapeuta nella gestione dell'utente	Valorizzazione dell'indotto generato sul territorio
	#4 COUNSELING Frequenza e oggetto dell'interazione con la Lega del Filo d'Oro al di fuori del percorso strettamente diagnostico, terapeutico e riabilitativo	Valorizzazione economica del lavoro volontario
Riduzione dell'isolamento	#5 PARTECIPAZIONE SOCIALE Accordo o disaccordo sulla maggiore propensione alla partecipazione ad attività sociali (inclusi viaggi e vacanze)	Metodo delle preferenze rivelate Incremento di valore
	#6 SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀSOCIALI Accordo o disaccordo sulla maggiore propensione allo svolgimento di attività di volontariato	Valore della prevenzione Costo evitato (per la società)
	#7 AMPLIAMENTO DELLA RETE DI RELAZIONI Accordo o disaccordo sull'ampliamento delle relazioni sociali e l'utilità delle stesse a seguito degli stimoli ricevuti dalla Lega del Filo d'Oro	Metodo delle preferenze rivelate Incremento di valore
	#8 RIPRESA DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA Miglioramento della conciliazione vita-lavoro	Metodo delle preferenze dichiarate Incremento di valore
Miglioramento del benessere	#9 CAMBIAMENTO ATTITUDINALE Accordo o disaccordo sulla maggiore propensione della famiglia alla prevenzione medica e alla cura di sé	Metodo delle preferenze rivelate Incremento di valore
	#10 SICUREZZA NELLE PROPRIE CAPACITÀ Accordo o disaccordo circa la capacità del percorso con la Lega del Filo d'Oro di incidere su dimensioni di benessere psicofisico	Sostituzione per analogia Costo evitato

pendice 1 sono presentate le singole procedure seguite per la valorizzazione degli indicatori, ivi compresi i valori economici delle proxy finanziarie utilizzate. Il campione dei rispondenti è stato pari a 121 famiglie.

Per l'analisi dei dati raccolti attraverso la somministrazione del questionario, si è provveduto a segmentare il campione dei rispondenti in base all'ultimo trattamento ricevuto (trattamento diagnostico-valutativo; trattamento intensivo; trattamento residenziale; Servizio Territoriale). Per ciascun segmento (trattamento) è stata calcolata la percentuale di attribuzione dell'impatto percepito all'attività svolta dalla Lega del Filo d'Oro, escludendo la quota parte di famiglie che non hanno percepito un beneficio nei diversi ambiti di impatto o che hanno percepito un beneficio minimo.

È stato dunque monetizzato un valore sociale per utente (valore sociale unitario), per ambito di impatto e trattamento su base annuale e al netto dell'attribuzione. Tale valore è stato proiettato sul totale annuale degli utenti per il triennio oggetto di osservazione e per settore riabilitativo, assumendo che il campione di rispondenti fosse rappresentativo dell'intera popolazione di utenti e famiglie della Lega del Filo d'Oro. La rappresentatività è stata valutata dal personale interno alla Lega del Filo d'Oro. Si è ritenuto ragionevole, inoltre, considerare analogo il beneficio ricevuto dagli utenti in trattamento residenziale e quello ricevuto dagli utenti in trattamento diurno. È plausibile che il beneficio ricevuto dai primi sia comunque superiore rispetto a quello ricevuto dai secondi: l'ipotesi restrittiva rafforza dunque la solidità dei risultati.

3.1.1 Analisi dell'attribuzione

In un'analisi SROI, per attribuzione si intende la quota del cambiamento direttamente riferibile all'intervento dell'organizzazione oggetto d'analisi. Non è scontato infatti che un beneficiario percepisca un cambiamento comunque, a prescindere dall'aver partecipato o meno ad una determinata attività in suo favore. Per poter definire l'attribuzione con oggettività, la ricerca sociale fa riferimento ai metodi quasi-sperimentali basati sulla simulazione della situa-

zione controfattuale, ossia comparando il campione oggetto d'analisi con un campione comparabile al quale non sia somministrato il trattamento di cui si sta valutando l'efficacia. Questo consente di ridurre l'effetto distorsivo creato dal processo di selezione del campione. L'analisi controfattuale non è sempre applicabile, soprattutto nel campo degli interventi sociali a favore di categorie vulnerabili o a rischio di esclusione. Da un lato infatti, vi sono importanti implicazioni etiche connesse all'inclusione o esclusione di soggetti con problemi sociali complessi dalla fruizione di un trattamento, soprattutto in contesti in cui le alternative per la presa in carico sono scarse o non esistenti. Dall'altro, i problemi sociali complessi sono estremamente idiosincratici, rendendo ciascun individuo eterogeneo. È il caso delle patologie di cui sono affetti gli utenti della Lega del Filo d'Oro, che dunque renderebbero estremamente complessa la costruzione di un campione comparabile di controllo.

Per tali ragioni e facendo leva sugli oltre 50 anni di esperienza scientifica e riabilitativa nel trattamento della disabilità complessa, si è preferito procedere all'attribuzione attraverso un'oculata scelta del campione d'analisi che fosse il più possibile rappresentativo della famiglia tipo – per tipologia di trattamento – con cui la Lega del Filo d'Oro si trova a interagire. Si è inoltre provveduto a costruire un questionario che fosse il più possibile orientato alla raccolta di dati oggettivi (es. livello delle spese o frequenza di svolgimento di date attività), con domande multiple di controllo circa il ruolo della Lega del Filo d'Oro

Figura 3.3 | **CAPACITÀ DI GESTIONE DELLA DISABILITÀ #1 VARIAZIONE DELLA SPESA**

Dettaglio indicatore	Centro Diagnostico	Servizio Territoriale	Trattamento intensivo	Trattamento diurno
Spesa per attività diagnostiche	**57,14%**	**66,67%**	**74,07%**	**85,00%**
Spesa per attività riabilitative	**76,19%**	**70,00%**	**70,97%**	**65,00%**
Spesa per acquisto di beni strumentali	**66,67%**	**80,00%**	**80,00%**	**75,00%**

Figura 3.3/segue →

Figura 3.3/segue

DETTAGLIO SPESA PER ATTIVITÀ DIAGNOSTICHE*

CENTRO DIAGNOSTICO

Delta spesa	–	=	+
+			
=		42,86%	42,86%
–		4,76%	9,52%

SERVIZIO TERRITORIALE

Delta spesa	–	=	+
+		16,67%	33,33%
=		16,67%	33,33%
–			

TRATTAMENTO INTENSIVO

Delta spesa	–	=	+
+	7,41%	7,41%	37,03%
=	7,41%	3,7%	18,52%
–		11,11%	7,41%

TRATTAMENTO DIURNO

Delta spesa	–	=	+
+	5,0%	0	20,0%
=		5,0%	60,0%
–	5,0%		5,0%

DETTAGLIO SPESA PER ATTIVITÀ RIABILITATIVE*

CENTRO DIAGNOSTICO

Delta spesa	–	=	+
+		4,76%	9,52%
=	4,76%	14,29%	47,62%
–		4,76%	14,29%

SERVIZIO TERRITORIALE

Delta spesa	–	=	+
+		20,0%	60,0%
=	10,0%		10,0%
–			

TRATTAMENTO INTENSIVO

Delta spesa	–	=	+
+	6,45%	9,68%	29,03%
=	6,45%	6,45%	35,48%
–			6,54%

TRATTAMENTO DIURNO

Delta spesa	–	=	+
+			10,0%
=		25,0%	50,0%
–			5,0%

DETTAGLIO SPESA PER ACQUISTO BENI STRUMENTALI*

CENTRO DIAGNOSTICO

Delta spesa	–	=	+
+		5,56%	22,22%
=	16,67%	11,11%	38,89%
–			5,56%

SERVIZIO TERRITORIALE

Delta spesa	–	=	+
+			40,0%
=		20,0%	10,0%
–			30,0%

TRATTAMENTO INTENSIVO

Delta spesa	–	=	+
+		5,0%	30,0%
=	15,0%		45,0%
–			5,0%

TRATTAMENTO DIURNO

Delta spesa	–	=	+
+		0	35,0%
=	10,0%	15,0%	30,0%
–		5,0%	5,0%

*Qualità della spesa

Figura 3.4 | **CAPACITÀ DI GESTIONE DELLA DISABILITÀ #2 ACCESSO AI SERVIZI**

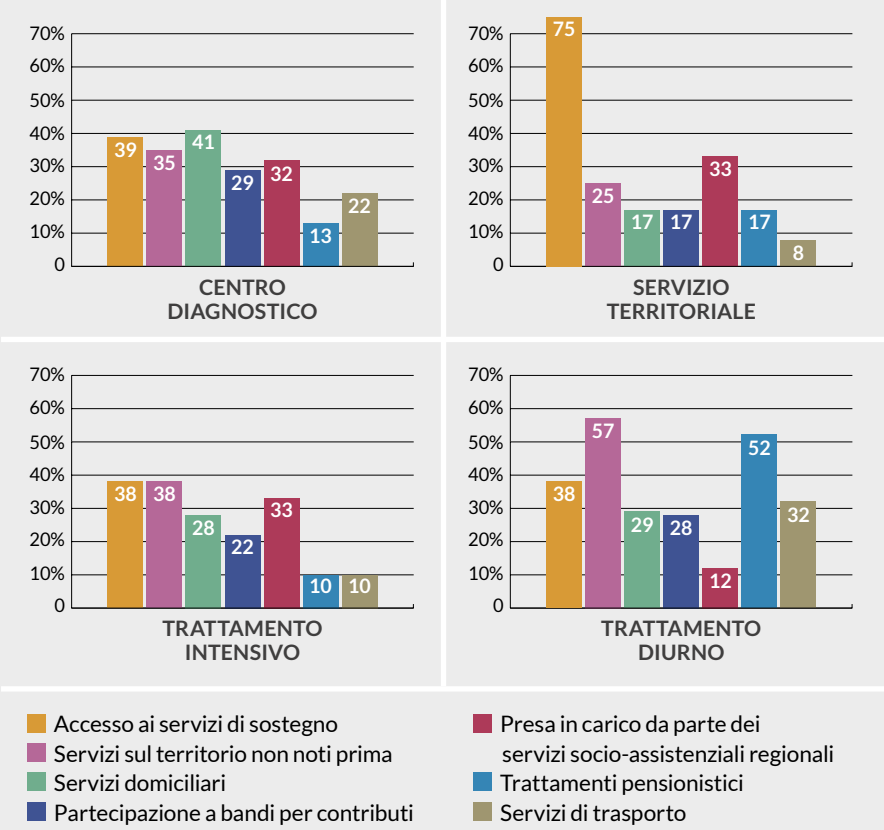
CENTRO DIAGNOSTICO
27,31%*

SERVIZIO TERRITORIALE
27,38%*

TRATTAMENTO INTENSIVO
20,99%*

TRATTAMENTO DIURNO
32,42%*

*% di rispondenti che hanno rilevato utilità per almeno uno dei servizi offerti



nel determinare tali risultati. Come mostrato nelle figure seguenti, per ciascun indicatore è stato possibile calcolare una distribuzione di frequenza, allocando gli impatti in base alle risposte fornite nel questionario. Gli utenti in trattamento diurno hanno registrato un miglioramento comparativamente più

accentuato del profilo quali-quantitativo della spesa per attività diagnostiche (per l'85% dei casi, *figura 3.3*). L'incontro diagnostico con la Lega del Filo d'Oro impatta sensibilmente sulla variazione della spesa per attività riabilitative (79,19% dei rispondenti). La variazione della spesa per acquisto di beni strumentali è stata positivamente registrata dagli utenti seguiti presso i Servizi Territoriali o in trattamento intensivo (80,00% dei rispondenti in entrambi i casi). Mediamente il 27% dei rispondenti ha ravvisato una relazione tra l'accesso a specifici servizi funzionali alla cura e supporto dell'utente e l'incontro e il percorso con la Lega del Filo d'Oro, con particolare riferimento ai servizi

Figura 3.5 | **CAPACITÀ DI GESTIONE DELLA DISABILITÀ #3 TRASFERIMENTO DI COMPETENZE**

Dettaglio indicatore	Centro Diagnostico	Servizio Territoriale	Trattamento intensivo	Trattamento diurno
Trasferimento di competenze	72,73%	68,18%	69,93%	76,00%

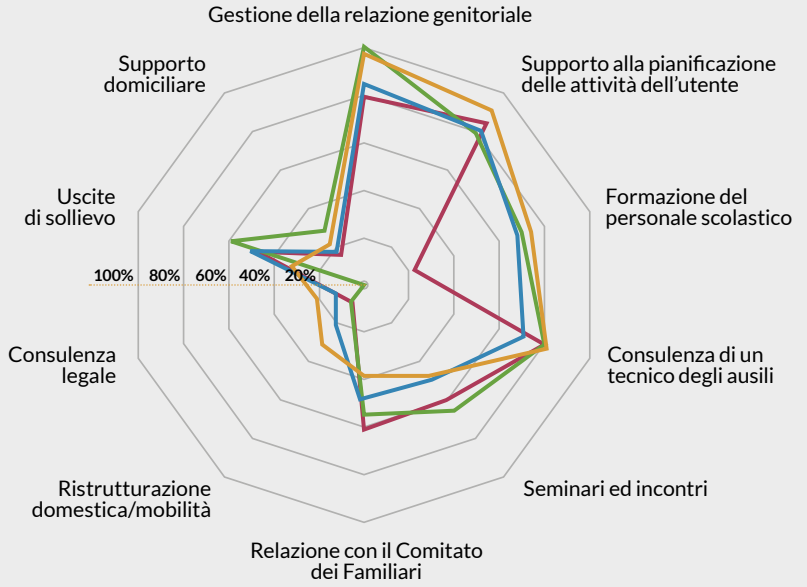


Figura 3.6 | **CAPACITÀ DI GESTIONE DELLA DISABILITÀ #4 COUNSELING***

Dettaglio indicatore	Centro Diagnostico	Servizio Territoriale	Trattamento intensivo	Trattamento diurno
Richiesta informazioni generiche	1,88	11,40	4,36	27,58
Soluzione problemi domestici	0,94	5,60	3,02	12,08
Predisposizione documentazione	0,44	2,40	2,18	0,67
Chiamate per orientamento ai servizi del territorio	0,94	13,80	3,69	1,50
Prestazioni ambulatoriali al di fuori di quelle erogate	2,06	1,56	2,18	1,50

*Numero medio di richieste ricevute dalla Lega del Filo d'Oro in un anno

di sostegno sul territorio erogati da altre organizzazioni e alla presa in carico da parte dei servizi socio-assistenziali regionali (*figura 3.4*). Superiore al 68% la percezione di aver beneficiato del trasferimento di competenze da parte della Lega del Filo d'Oro in merito all'autonomia nella cura dell'utente sia da parte della famiglia che dell'intera rete di riferimento per la quotidianità di ciascun utente (*figura 3.5*). Tra gli ambiti percepiti come maggiormente impattanti, va menzionato il supporto nella gestione della relazione genitoriale, nella pianificazione delle attività quotidiane dell'utente, la disponibilità del tecnico degli ausili e la formazione del personale scolastico.

Alla Lega del Filo d'Oro si fa riferimento anche al di fuori del percorso strettamente diagnostico-riabilitativo. Dalle richieste di informazioni generiche all'orientamento ai servizi del territorio, l'Ente svolge un importante ruolo di riferimento per le famiglie dei propri utenti, al fine di massimizzare gli impatti del percorso terapeutico al rientro nei propri territori di appartenenza (*figura 3.6*). Prendere parte al percorso riabilitativo-educativo della Lega del Filo d'Oro ha impatti importanti sulla riduzione dell'isolamento sociale delle famiglie, stimolandole a stringere legami e alla ripresa della normalità (*figura*

Figura 3.7 | **RIDUZIONE DELL'ISOLAMENTO**

Dettaglio indicatore	Centro Diagnostico	Servizio Territoriale	Trattamento intensivo	Trattamento diurno
#5 PARTECIPAZIONE SOCIALE				
Attività ricreative	49,22%	31,82%	39,64%	40,21%
Viaggi e vacanze	51,25%	41,67%	37,21%	24,00%
#6 SVOLGIMENTO ATTIVITÀ SOCIALI	30,00%	18,18%	20,45%	24,00%
#7 AMPLIAMENTO DELLA RETE DI RELAZIONI	55,56%	80,00%	64,29%	75,00%
#8 RIPRESA DELLE ATTIVITÀ LAVORATIVE	45,45%	33,30%	36,70%	56,00%

3.7). Quello sulla costruzione di reti di supporto allargate è l'impatto che emerge con più forza. In media, il 65% dei rispondenti ha non soltanto ampliato e consolidato la rete di relazioni con le altre famiglie coinvolte nel percorso, ma anche ritenuto che tali legami abbiano beneficiato la famiglia nella cura e supporto quotidiano dell'utente. Nel 43% dei casi la Lega del Filo d'Oro ha contribuito alla conciliazione vita-lavoro, mentre sono pari al 79% le famiglie per cui vi è stata una maggiore partecipazione sociale attraverso il ricorso regolare ad attività ricreative e/o viaggi e vacanze.

Il lavoro d'équipe e la partecipazione attiva della famiglia nella definizione dei programmi di educazione e riabilitazione forniscono alle famiglie quella sicurezza necessaria a prendersi cura dell'utente in modo autonomo. Questo favorisce importanti impatti sul benessere, inteso sia come maggiore propensione alla cura di sé che come stato psicologico in relazione alla gestione della disabilità complessa (*figura 3.8*). Mediamente, i rispondenti hanno riscontrato un cambiamento attitudinale nella cura di sé e/o prevenzione medica del 43%. Ancora più evidente l'impatto sulla sicurezza nelle proprie capacità. L'80% delle famiglie, infatti, ha dichiarato di aver acquisito una maggiore fiducia nelle

Figura 3.8 | **INCREMENTO DEL BENESSERE**

Dettaglio indicatore	Centro Diagnostico	Servizio Territoriale	Trattamento intensivo	Trattamento diurno
#9 CAMBIAMENTO ATTITUDINALE				
Propensione alla cura di sé	46,88%	27,27%	43,31%	64,00%
Prevenzione medica	39,39%	27,27%	39,53%	56,00%
#10 SICUREZZA NELLE PROPRIE CAPACITÀ				
Sensazione di sentirsi utile al benessere	75,76%	63,64%	84,78%	80,00%
Disponibilità a confrontarsi con altri	78,13%	81,82%	71,74%	76,00%
Riduzione del livello di stress	63,64%	54,550%	60,00%	72,00%
Fiducia nelle possibilità del proprio familiare	80,00%	81,82%	76,09%	82,00%

possibilità dell'utente, il 77% una maggiore disponibilità a confrontarsi con gli altri, il 76% un rafforzamento della sensazione di sentirsi utile al benessere dell'utente e il 63% una riduzione del livello di stress.

3.1.2 Quantificazione economica del valore sociale creato

La monetizzazione dei diversi ambiti di impatto mostra come la creazione di valore sociale per utenti e famiglie sia proporzionale all'intensità del trattamento. Il valore sociale unitario annuo, infatti, cresce nel passaggio dagli interventi diagnostico-valutativi ai trattamenti residenziali (*figura 3.9*).

La riduzione del senso di isolamento emerge come impatto preponderante per utenti e famiglie che incontrano la Lega del Filo d'Oro, accedendo ad un intervento diagnostico-valutativo. La capacità di gestire la disabilità rappresenta invece la quota parte maggiore del valore creato per utenti e famiglie negli altri trattamenti. L'incremento del benessere è maggiormente perce-

Figura 3.9 | **VALORE SOCIALE CREATO PER UTENTE SU BASE ANNUA IN EURO/TRATTAMENTO***

CAPACITÀ DI GESTIONE DELLA DISABILITÀ

	Centro Diagnostico	Servizio Territoriale	Trattamento intensivo	Trattamento diurno
Variazione della spesa	429,50	1.190,50	695,90	1.646,99
Accesso ai servizi	24,60	24,60	18,90	29,18
Trasferimento di competenze	2.393,00	4.614,50	8.727,00	11.704,00
Trasferimento di competenze	201,00	1.238,00	516,00	1.532,00
Capacità di gestione della disabilità	3.048,10	7.067,90	9.957,80	14.912,40

RIDUZIONE DELL'ISOLAMENTO

	Centro Diagnostico	Servizio Territoriale	Trattamento intensivo	Trattamento diurno
Partecipazione sociale	1.573,56	1.148,32	1.200,32	1.002,06
Svolgimento attività sociali	167,90	101,70	114,40	134,30
Ampliamento della reta di relazioni	39,40	56,80	45,60	53,30
Ripresa delle attività lavorative	3.842,45	2.262,30	3.225,54	6.182,60
Riduzione dell'isolamento	5.623,30	3.569,20	4.586,00	7.372,20

INCREMENTO DEL BENESSERE

	Centro Diagnostico	Servizio Territoriale	Trattamento intensivo	Trattamento diurno
Cambiamento attitudinale	1.192,56	714,07	1.113,67	1.638,53
Sicurezza nelle proprie capacità	729,60	1.474,50	2.379,10	8.586,40
Incremento del benessere	1.922,20	2.188,60	3.492,80	10.224,90
Valore unitario totale creato per utenti e famiglie	10.593,60	12.825,70	18.036,50	32.509,50

*I valori includono Attribuzione e Deadweight e sono calcolati in ottica differenziale (pre e post incontro con la Lega del Filo d'Oro per il trattamento diagnostico, su base annua per gli altri trattamenti).

pito per i rispondenti con familiare in trattamento estensivo. Più in dettaglio:

- il miglioramento della capacità di gestire la disabilità è legato prevalentemente al trasferimento di competenze da parte della Lega del Filo d'Oro, atto a rafforzare l'autonomia;
- counseling e miglioramento qualitativo della spesa guidano il cambiamento negli utenti e famiglie in carico presso i Servizi Territoriali e trattamenti estensivi;
- la riduzione dell'isolamento deriva principalmente dalla ripresa di attività lavorative e partecipazione sociale;
- il cambiamento attitudinale porta al maggior incremento di benessere tra gli utenti e le loro famiglie in carico presso Centro Diagnostico. Viceversa, la sicurezza nelle proprie capacità prevale tra utenti e famiglie in carico presso gli altri trattamenti;
- emerge un gap di percezione relativamente all'utilità e connesso impatto del supporto ricevuto dalla Lega del Filo d'Oro finalizzato all'accesso a Servizi Territoriali e servizi di sostegno alla cura dell'utente (presa in carico da parte di servizi socio-assistenziali nella regione di provenienza o di cui la famiglia non era a conoscenza, trattamenti

Figura 3.9 bis | **RIPARTIZIONE PERCENTUALE DEL VALORE UNITARIO CREATO PER UTENTI E FAMIGLIE**

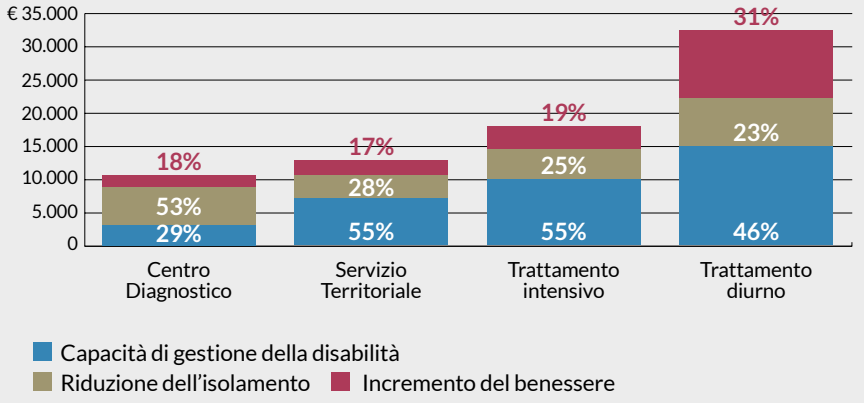


Figura 3.10 | **NUMERO DI UTENTI INCLUSI NELL'ANALISI**

CENTRO DI OSIMO

Servizio	Totale utenti trattati		
	2016	2017	2018
Centro Diagnostico - Psicodiagnostico	84	64	63
Centro Diagnostico - Intervento precoce	27	36	32
Trattamento intensivo	100	93	104
Trattamento estensivo (tempo pieno e diurno)	80	71	78
Servizio Territoriale	41	42	42
Totale	332	306	319

CENTRO DI MOLFETTA

Servizio	Totale utenti trattati		
	2016	2017	2018
Trattamento estensivo (tempo pieno e diurno)	56	56	57
Servizio Territoriale	63	68	78
Totale	119	124	135

CENTRO DI LESMO

Servizio	Totale utenti trattati		
	2016	2017	2018
Trattamento estensivo (tempo pieno)	43	43	45
Servizio Territoriale	80	88	92
Totale	123	131	137

pensionistici, accesso a servizi domiciliari, servizi di trasporto, partecipazione a bandi pubblici).

Con riferimento al valore sociale creato nei Centri oggetto di analisi, la *figura 3.10* riporta la distribuzione degli utenti su cui i valori unitari annui sono sta-

ti proiettati. Assumendo la rappresentatività del campione rispetto alla popolazione di utenti in carico ai tre centri inclusi nell'analisi e ai rispettivi Servizi Territoriali e l'analogia tra il beneficio ricevuto dagli utenti in trattamento residenziale e quello ricevuto dagli utenti in trattamento diurno, è possibile stimare un valore sociale totale generato, come mostrato in *figura 3.11*.

Figura 3.11 | **VALORE SOCIALE CREATO PER GLI UTENTI E LE FAMIGLIE (VALORI TOTALI IN EURO)**

CENTRO DI OSIMO

	2016	2017	2018
Capacità di gestione della disabilità	2.993.917,86	2.807.780,94	2.987.318,70
Riduzione dell'isolamento	1.818.894,76	1.676.852,99	1.752.236,32
Miglioramento del benessere dell'utente	1.305.415,03	1.181.532,59	1.263.772,29
Valore sociale generato per utenti e famiglie	**6.118.227,65**	**5.666.166,52**	**6.003.327,31**

CENTRO DI MOLFETTA

	2016	2017	2018
Capacità di gestione della disabilità	1.353.826,05	1.394.995,19	1.492.245,88
Riduzione dell'isolamento	637.699,77	655.545,54	698.609,28
Miglioramento del benessere dell'utente	710.478,71	721.421,79	753.532,88
Valore sociale generato per utenti e famiglie	**2.702.004,53**	**2.771.962,53**	**2.944.388,05**

CENTRO DI LESMO

	2016	2017	2018
Capacità di gestione della disabilità	1.299.939,82	1.365.810,45	1.428.570,58
Riduzione dell'isolamento	602.536,82	631.090,06	660.111,07
Miglioramento del benessere dell'utente	614.761,14	632.270,08	661.474,39
Valore sociale generato per utenti e famiglie	**2.517.237,79**	**2.629.170,58**	**2.750.156,04**

Nel confronto temporale i dati di valore sociale creato si mantengono stabili e legati all'andamento degli utenti ospitati. I Centri Residenziali sono a regime ed eventuali oscillazioni annuali nel numero di utenti sono dovute alle procedure approvative regionali, nonché al passaggio degli utenti tra trattamenti. I valori sensibilmente superiori registrati dalla Sede di Osimo sono ascrivibili al maggior numero di utenti trattati, nonché alla numerosità di trattamenti erogati. In particolare, pur servendo l'intero territorio nazionale, i servizi diagnostici e di intervento precoce sono da sempre collocati a Osimo, con un progressivo spostamento all'interno del nuovo Centro Nazionale, sempre a Osimo nel corso del 2018. Sostanzialmente stabili e comparabili i valori registrati presso le sedi territoriali di Lesmo (MB) e Molfetta (BA).

3.2 Personale e volontari

Le persone che concorrono all'erogazione dei servizi della Lega del Filo d'Oro assumono da sempre una centralità chiave nel garantire eccellenza e autenticità nel perseguimento della missione. Le esigenze di assistenza delle persone sordocieche e pluriminorate psicosensoriali necessitano di una cura continuativa, tratto questo che ha contraddistinto il modello operativo della "Lega" sin dalle origini. Per questa ragione, formazione e aggiornamento sono imprescindibili al fine di condividere la conoscenza e supportare la ricerca di soluzioni innovative ed efficaci nel contrastare disabilità così gravi e complesse. Formazione e aggiornamento sono riservate non soltanto ai dipendenti, ma anche ai volontari che, pur non essendo coinvolti nelle attività strettamente connesse ai trattamenti, concorrono a offrire vicinanza concreta alle persone assistite e ai loro familiari e ampliano l'offerta delle attività ricreative proposte.

Collaborare con la Lega del Filo d'Oro, dunque fornisce al personale dipendente, ai tirocinanti e ai volontari una opportunità unica di acquisire, sviluppare e mettere in campo competenze specialistiche che difficilmente potrebbero essere acquisite altrove. Il lavoro presso la Lega del Filo d'Oro inoltre, dà l'opportunità di sviluppare consapevolezza della complessità delle esigenze dei disabili gravi non soltanto dal punto di vista medico ma soprattutto sociale,

Figura 3.12 | **LA FILIERA D'IMPATTO PER PERSONALE E VOLONTARI**

relazionale e pedagogico. È attraverso la formazione tradizionale e l'esperienza diretta sul campo che avviene il trasferimento di conoscenze e competenze specialistiche, che a loro volta si traslano nella creazione di professionalità specialistiche e in una maggiore consapevolezza delle peculiarità della disabilità grave.

Pur riconoscendo il rischio di sottostimare l'impatto effettivo della formazione, a fini prudenziali si è scelto di focalizzarsi sulla quota parte di personale dipendente e volontari a diretto contatto con l'utenza, escludendo il personale amministrativo. Sono stati eliminati dal monte ore della formazione erogata i corsi di formazione obbligatoria previsti dalla normativa.

Non potendo distinguere in modo oggettivo il peso differenziale della formazione d'aula da quella ricevuta on the job, si è ipotizzato che la distribuzione delle ore di formazione d'aula individuale rispecchiasse quella erogata nello svolgimento delle attività di lavoro o volontariato quotidiane. La quantità di ore di formazione d'aula erogata, dunque, è stata considerata rappresentativa dal maggiore o minore trasferimento di competenze volte al miglioramento della professionalizzazione e della consapevolezza. Si è ritenuto, in linea con la pratica internazionale, di valorizzare l'impatto della formazione come costo evitato da ciascun dipendente e volontario per l'acquisizione di un percorso di formazione "equivalente" sul mercato, a cui si aggiunge la mancata rinuncia alla retribuzione per il periodo di frequenza obbligatoria del percorso di formazione (per i soli dipendenti). Anche in questo caso è evidente la sotto-

stima del valore creato, data l'unicità dell'esperienza fornita dal concorso alla missione della "Lega".

3.2.1 Personale dipendente

La procedura seguita per la valorizzazione economica dell'impatto della formazione erogata a favore del personale dipendente nel triennio 2016-2018 è dettagliata di seguito:

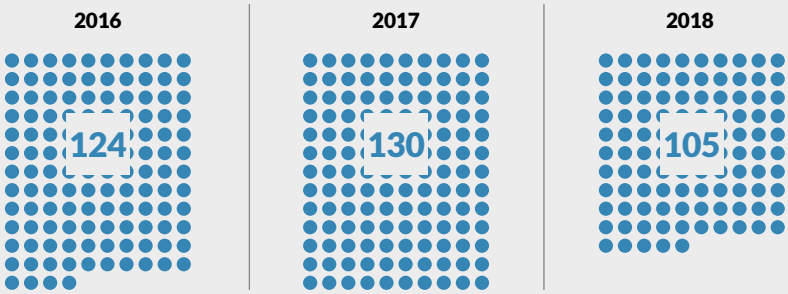
- analisi dei dati sulla formazione erogata a favore dei dipendenti impiegati nelle attività a diretto contatto con gli utenti dei Centri e dei Servizi Territoriali delle tre regioni oggetto d'analisi;
- segmentazione del personale dipendente sulla base della tipologia di formazione ricevuta;
- eliminazione delle ore di formazione obbligatoria erogata;
- calcolo del numero medio di ore di formazione tecnica erogata e pari a 20 ore/anno per dipendente a contatto con l'utenza;
- valorizzazione dell'impatto della formazione per il personale cui è associato un numero di ore di formazione annuo superiore al valore medio, come costo evitato di acquisire competenze altamente specialistiche sul mercato.[1]

In *figura 3.13* è indicato il numero totale dei dipendenti afferenti alle Sedi di Osimo, Lesmo e Molfetta, ripartito per anno, che è stato considerato ai fini della valorizzazione economica dell'impatto della formazione ad essi erogata. Oltre al costo evitato, rientra nella valorizzazione dell'impatto della Lega del Filo d'Oro sul personale dipendente la mancata perdita di retribuzione che si

---

1. Il valore della professionalizzazione è dunque pari al costo evitato di acquisire competenze altamente specialistiche iscrivendosi e frequentando il Corso di Perfezionamento "Applied Behavior Analysis nell'ambito delle Disabilità Plurime, Psicosensoriali e Intellettive Gravi", erogato dall'Università Politecnica delle Marche della durata di 10 mesi e pari a € 1.500,00 (tasse e contributi). Global Value Exchange (GVE) attribuisce alla formazione individuale professionalizzante ricevuta all'anno un valore compreso tra £1.126,83 e £2.506,72.

Figura 3.13 | **DIPENDENTI A CUI SONO STATE EROGATE PIÙ DI 20 ORE L'ANNO DI FORMAZIONE TECNICA**



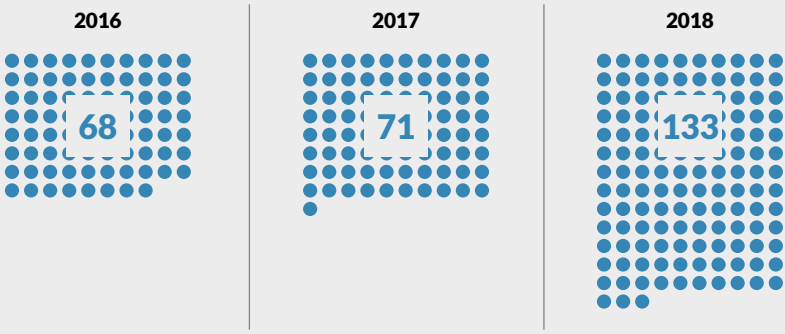
sarebbe al contrario verificata in caso di frequenza obbligatoria di un corso di formazione e/o perfezionamento. La procedura seguita è riassunta di seguito:

- analisi dei dati sulle retribuzioni del personale dipendente che abbia ricevuto un numero di ore di formazione superiore alla media del Centro in cui prestano servizio;
- considerando che su 100 occupati nella regione Marche mediamente 8,2 partecipa ad attività formative di formazione e perfezionamento, in Puglia il 5,5% e in Lombardia il 9,4% (Istat, 2017), l'impatto della Lega del Filo d'Oro si esercita su 91,8 occupati (Marche), 94,5 occupati (Puglia) e 90,6 occupati (Lombardia), che ricevono alta formazione professionale senza rinunciare alla retribuzione;
- calcolo della mancata rinuncia alla retribuzione per il 91,8% dei dipendenti per la sede di Osimo, per il 94,5% dei dipendenti per la sede di Molfetta e per il 90,6% dei dipendenti per la sede di Lesmo a contatto con l'utenza e che abbiano ricevuto un numero di ore di formazione superiore alla media delle ore di formazione erogate nel loro Centro.

3.2.2 Volontari, tirocinanti e servizio civile

La procedura adottata per la valorizzazione della formazione erogata ai volontari è analoga a quella utilizzata per i dipendenti. Si è provveduto innan-

Figura 3.14 | **VOLONTARI A CUI SONO STATE EROGATE PIÙ DI 17 ORE L'ANNO DI FORMAZIONE TECNICA**



zitutto all'analisi dei dati sulla formazione erogata con riferimento alle tre regioni oggetto d'analisi. I volontari sono dunque stati segmentati sulla base della frequenza dei percorsi di formazione. È stato calcolato il numero medio di ore di formazione erogata e pari a 17 ore l'anno per ciascun volontario che ha partecipato a un'attività di formazione. In *figura 3.14* è indicato il numero totale dei volontari afferenti alle tre sedi che è stato considerato ai fini della valorizzazione economica dell'impatto della formazione ad essi erogata. L'apprendimento acquisito è stato valorizzato come costo evitato di iscrizione ad un programma di formazione professionale introduttivo di gestione della disabilità della durata di 30 ore e pari a € 330,00. A tale valore unitario, si aggiunge la disponibilità a pagare per usufruire di una tale esperienza e pari a ulteriori € 300,00.[2]

3.2.3 Quantificazione economica del valore sociale creato

Il valore sociale creato per personale dipendenti e volontari è riportato nella

2. I valori fanno riferimento allo studio condotto da Manetti et al. (2014), "Investing in volunteering: measuring social returns of volunteer recruitment, training and management", Voluntas, 1-26, condotto su 606 volontari presso il Dynamo Camp.

Figura 3.15 | **IL VALORE SOCIALE DELLA FORMAZIONE EROGATA (VALORI IN EURO)**

CENTRO DI OSIMO

	2016	2017	2018
Formazione dipendenti	1.208.487,46	1.153.556,21	1.007.072,88
Formazione volontari	22.110,00	23.310,00	41.580,00
Valore sociale generato per il personale e per i volontari	1.230.597,46	1.176.866,21	1.048.652,88

CENTRO DI MOLFETTA

	2016	2017	2018
Formazione dipendenti	470.121,00	532.535,52	507.730,68
Formazione volontari	6.930,00	12.600,00	28.350,00
Valore sociale generato per il personale e per i volontari	477.051,00	545.135,52	536.080,68

CENTRO DI LESMO

	2016	2017	2018
Formazione dipendenti	596.992,18	705.536,21	419.085,46
Formazione volontari	13.860,00	8.820,00	13.860,00
Valore sociale generato per il personale e per i volontari	610.852,18	714.356,21	432.945,46

figura 3.15. La quota parte maggiore del valore sociale creato è riferita al personale dipendente e mediamente pari al 97,38% del valore sociale creato per tale categoria di stakeholder. La variazione dei valori è legata alla diversa numerosità di personale dipendente a contatto con gli utenti.

Spicca la crescita del valore sociale creato attraverso la professionalizzazione dei volontari nel corso del triennio. Sono stabili i valori connessi alla formazione dei dipendenti. Tale dato è ascrivibile sia al turnover, seppur limitato, nella composizione del personale, che alla stabilizzazione delle ore di formazione non obbligatoria.

Figura 3.16 | **RAPPORTO PERSONALE:UTENTI**

	LEGA DEL FILO D'ORO	DISPOSIZIONI REGIONALI
OSIMO	3,26:1	0,817:1
MOLFETTA	2,13:1	0,550:1
LESMO	2,65:1	0,793:1

3.3 Territorio

Al fine di affrontare la maggiore complessità dei servizi offerti e rispondere a un bisogno sempre più consapevole sul territorio nazionale, la Lega del Filo d'Oro investe in modo consistente nella propria crescita, contribuendo così al benessere dei territori entro cui opera.

Oltre a creare direttamente occupazione, prediligendo un rapporto tra personale e utenti superiore rispetto a quanto definito a livello regionale[3] (*figura 3.16*), la Lega del Filo d'Oro investe nella crescita di una fitta rete di fornitori partner locali, con cui ha instaurato un rapporto di fiducia e collaborazione.

Il rapporto con il territorio non si sostanzia esclusivamente negli investimenti locali per le attività in outsourcing o funzionali alla crescita. Il contributo della Lega del Filo d'Oro allo sviluppo territoriale si contraddistingue per un'intensa attività di comunicazione e sensibilizzazione indirizzata al pubblico in generale e ai diversi servizi del territorio, con l'obiettivo di svolgere un ruolo attivo per le persone sordocieche e pluriminorate e per le loro famiglie.

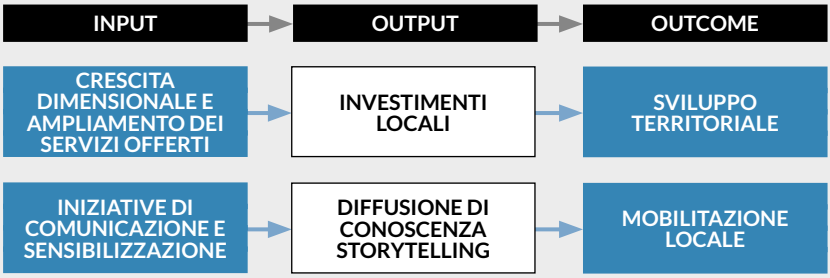
La Lega del Filo d'Oro rappresenta dunque non soltanto un punto di riferimento per gli utenti e le loro famiglie, ma anche per le regioni in cui è presente, per il contesto territoriale italiano e per le comunità di pratica e ricerca inter-

---

3. Per la regione Marche: D.G.R. Marche 1299/03/08/2008. Per la Regione Puglia: "Regolamento regionale sull'Assistenza residenziale e semiresidenziale ai soggetti non autosufficienti - Residenza Sanitaria Assistenziale (RSA) estensiva e di mantenimento-Centro diurno per soggetti non autosufficienti" (2019).

nazionali che vedono nella "Lega" un'autorità in materia e un luogo di solidarietà. L'impatto della Lega del Filo d'Oro sul territorio è quindi legato sia agli investimenti locali che si traducono in contributo allo sviluppo territoriale che alla diffusione di conoscenza sul fenomeno che porta, di rimando, a un incremento della mobilitazione locale a supporto della propria missione (*figura 3.17*).

Figura 3.17 | **LA FILIERA D'IMPATTO PER IL TERRITORIO**



3.3.1 L'impatto sullo sviluppo territoriale

Per la valorizzazione dell'impatto degli investimenti della Lega del Filo d'Oro sullo sviluppo territoriale si è fatto ricorso alla metodologia di calcolo dell'indotto attraverso l'utilizzo delle matrici input-output.

Le matrici input-output (tavole economiche delle interdipendenze settoriali – TEI) sono fornite dall'ISTAT (aggiornamento 2013-2014) e descrivono il sistema economico di un Paese rappresentandolo come un insieme di flussi di beni e servizi scambiati fra i diversi settori produttivi (utilizzo intermedio) o venduti da questi agli utilizzatori finali (per essere consumati, o per l'investimento, o per l'esportazione).

Attraverso le TEI è possibile valutare l'attivazione indiretta, ossia l'attività economica che gli investimenti dalla Lega del Filo d'Oro mettono in movimento attraverso il circuito delle interdipendenze produttive. L'attività economica generata può essere misurata in termini di valore aggiunto e/o occupazione creata. Il valore aggiunto rappresenta l'incremento di valore connesso all'apporto dei fattori produttivi, che viene dunque o distribuito come remunera-

Figura 3.18 | **CLASSIFICAZIONE DEI FORNITORI**

SEDE LEGALE DEL FORNITORE	LOCALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ OPERATIVE: Presso LFO	LOCALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ OPERATIVE: Presso il fornitore
Stessa regione	Attribuzione	Attribuzione
Regione diversa	Attribuzione	Non incluso*

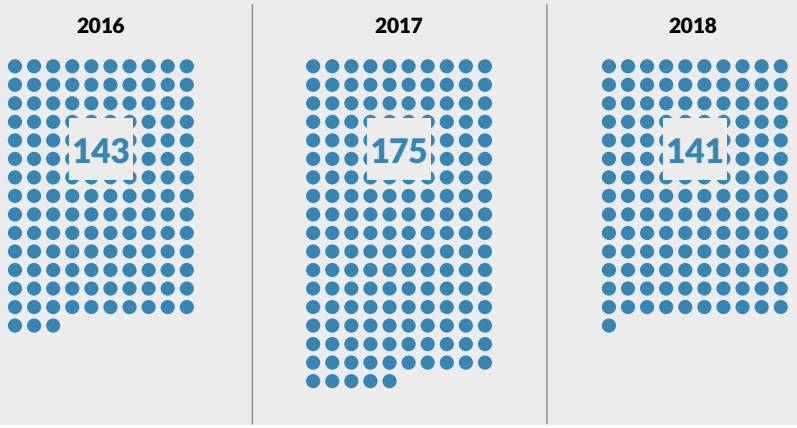
*La spesa non ha ricadute dirette sul territorio di riferimento della Sede

zione dei fattori o prelevato dallo Stato come imposizione fiscale.

La procedura di calcolo del valore aggiunto sul territorio è così dettagliata:

- per ciascuna delle tre sedi, classificazione dei fornitori della Lega del Filo d'Oro sulla base della prossimità e della localizzazione delle attività operative (*figura 3.18*);
- ripartizione delle spese nei settori merceologici delle TEI;
- stima del valore aggiunto per settore merceologico utilizzando i moltiplicatori intersettoriali ISTAT;
- stima dell'occupazione creata per settore merceologico utilizzando i

Figura 3.19 | **POSTI DI LAVORO INDOTTI GENERATI PER EFFETTO DEGLI INVESTIMENTI SUI TERRITORI**



moltiplicatori intersettoriali definiti dall'ISTAT (*figura 3.19*).

Al valore dell'indotto generato è stato aggiunto il valore dell'occupazione differenziale direttamente creata dalla Lega del Filo d'Oro per effetto del più elevato rapporto personale/utenti rispetto alle strutture comparabili.

3.3.2 L'impatto sulla mobilitazione locale

Per la valorizzazione economica della mobilitazione locale si è ipotizzato che l'efficacia delle attività di comunicazione e sensibilizzazione a livello locale sia desumibile dalla propensione del territorio a svolgere attività di volontariato.

Poiché non coinvolto nelle attività di trattamento, il volontariato non si configura come un costo risparmiato dalla Lega del Filo d'Oro per l'erogazione dei propri servizi. Al contrario, è frutto della propensione solidaristica degli individui che decidono di contribuire attivamente organizzando su propria iniziativa e con la supervisione della Lega del Filo d'Oro attività complementari rispetto a quelle strettamente connesse al modello di intervento.

Per lavoro volontario si intende il lavoro non retribuito e non obbligatorio, ossia il tempo donato da individui in assenza di retribuzione per svolgere attività tramite un'organizzazione o direttamente per altri al di fuori della propria famiglia (International Labour Organization, 2008). La valorizzazione economica del lavoro volontario è prassi consolidata in letteratura e, sulla base della tipologia di dati disponibili, può essere adattata ai contesti specifici. La possibilità di avere accesso al dettaglio delle ore e delle mansioni svolte dai volontari coinvolti nelle attività, nelle Marche, ha consentito l'applicazione del metodo indiretto con stima basata sul costo di sostituzione per analogia.

In linea con tale approccio, la valutazione economica del lavoro volontario è riferita al fattore produttivo "lavoro volontario" ai fini di attribuire un valore al tempo dedicato alle attività di volontariato funzionali alla produzione di un dato output (bene o servizio).

La stima corrisponde al costo della remunerazione necessaria ad assumere un lavoratore attivo sul mercato per mansioni assimilabili a quelle svolte dal volontario (costo di sostituzione). Ai fini del calcolo, dunque, si presuppone la

comparabilità tra le prestazioni volontarie e quelle retribuite acquistabili dal mercato del lavoro (livelli di competenze e professionalità). Ci si riferisce ai livelli salariali corrispondenti all'assunzione di un lavoratore retribuito, non contemplando forme di coinvolgimento ad hoc (a progetto, occasionali ecc.). L'assegnazione del valore economico orario avviene per analogia con la categoria professionale più vicina alla mansione svolta dal volontario. Per la quantificazione economica del valore del volontariato è stato necessario:

- identificare il numero di volontari coinvolti nei territori oggetto dell'indagine per il triennio 2016-2018 e per attività svolta al fine di computare le ore di volontariato svolte per ciascuna attività;
- categorizzare le attività di volontariato nelle relative classi professionali (ad esempio, assistenza sociale, intrattenimento, consulenza professionale ecc.);
- attribuire a ciascuna mansione svolta un contratto collettivo nazionale di riferimento;
- estrarre i dati sui salari minimi per ciascuna mansione come da contratto di riferimento;
- moltiplicare il salario orario corrispondente a ciascuna mansione per il monte ore dedicato a quella attività (*figura 3.20*).

3.3.3 Quantificazione economica del valore sociale creato

I Centri e i Servizi Territoriali lavorano costantemente con le organizzazioni del territorio per garantire agli utenti la creazione di una rete di supporto che possa seguirli anche al di fuori del percorso educativo-riabilitativo. Al fine di valorizzare il trasferimento di competenze che necessariamente si verifica nell'ambito della collaborazione con le organizzazioni del territorio si è fatto riferimento alla procedura del costo evitato per l'acquisizione sul mercato di servizi di consulenza in grado di generare l'outcome.

Studi recenti condotti su organizzazioni attive nel perseguimento di obiettivi di coesione sociale attraverso la condivisione e lo scambio di competenze tra organizzazioni associano il valore connesso al trasferimento formale di

Figura 3.20 | **VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL VOLONTARIATO. DETTAGLIO ATTIVITÀ SVOLTE PER ANNO**

	2016	2017	2018
Supporto attività di gruppo esterne	6.861 € 52.606	5.952 € 45.642	6.789 € 52.060
Supporto attività di gruppo interne	3.852 € 29.537	4.471 € 36.582	5.990 € 45.929
Supporto attività individuali	2.004 € 15.363	2.575 € 19.747	4.074 € 31.238
Supporto attività riabiliatazione	997 € 8.360	970 € 8.129	544 € 4.557
Supporto attività teatrale	833 € 6.388	1.532 € 11.747	950,5 € 7.288
Supporto famiglie	3.774 € 31.641	3.492 € 29.276	4.541 € 38.076
Formazione	48 € 368	171 € 1.311	528 € 4.045
Intrattenimento	3.226 € 23.224	3.724 € 26.810	2.868 € 20.646
Promozione	2.250 € 17.253	2.690 € 20.623	2.241 € 17.184
Trasporto	2.284 € 17.510	2.504 € 19.201	2.240 € 17.173
Altre attività	1.032 € 7.427	358 € 2.574	414 € 2.977

Ore donate
Valore economico

competenze al costo evitato di utilizzare personale dedicato alla formazione e alla gestione del rapporto di collaborazione con l'organizzazione da cui si ritiene necessario adottare buone pratiche e pari a € 935 all'anno per organizzazione coinvolta in un processo di scambio di competenze[4].

4 University of Glouchestershaire (2018) Evaluating the Impact of a New Model of Time Banking

Figura 3.21 | **IL VALORE SOCIALE CREATO SUL TERRITORIO**

CENTRO DI OSIMO

	2016	2017	2018
Valore aggiunto sul territorio italiano	5.595.542,74	6.666.110,50	6.462.173,52
Valore dell'occupazione addizionale	5.541.144,74	5.477.105,49	5.631.197,08
Mobilitazione sociale	70.806,45	76.480,41	78.926,70
Trasferimento di competenze	91.872,85	101.805,05	103.294,88
Valore sociale generato peril territorio	**11.299.366,78**	**12.321.501,45**	**12.275.592,18**

CENTRO DI MOLFETTA

	2016	2017	2018
Valore aggiunto sul territorio italiano	3.432.801,69	3.664.457,81	3.162.483,67
Valore dell'occupazione addizionale	2.765.594,36	2.707.672,36	2.774.692,13
Mobilitazione sociale	45.962,74	47.293,97	45.691,97
Trasferimento di competenze	5.622,00	6.559,00	7.496,00
Valore sociale generato peril territorio	**6.204.018,04**	**6.378.689,18**	**5.944.671,80**

CENTRO DI LESMO

	2016	2017	2018
Valore aggiunto sul territorio italiano	2.887.076,75	3.770.986,25	3.310.661,23
Valore dell'occupazione addizionale	2.538.100,07	2.603.853,86	2.606.926,74
Mobilitazione sociale	95.934,69	94.971,63	112.412,54
Trasferimento di competenze	95.574,00	52.472,00	65.590,00
Valore sociale generato peril territorio	**5.616.685,51**	**6.522.283,74**	**6.095.590,51**

3.3.4 Quantificazione economica del valore sociale creato

L'applicazione della metodologia di calcolo dell'indotto riporta un valore aggiunto medio generato dagli investimenti della Lega del Filo d'Oro pari a

circa 13 milioni di euro annui. Tale dato equivale al giro d'affari generato dalla Lega del Filo d'Oro per le attività produttive e commerciali del territorio. Gli investimenti territoriali hanno consentito di mantenere o creare 153 posti di lavoro in media all'anno.

Al valore aggiunto sul territorio vanno sommati il valore dell'occupazione differenziale creata in ragione del maggiore rapporto personale/utenti, pari in media a euro 11 milioni annui, il valore economico del volontariato, pari in media a circa 223 mila euro annui e il valore del trasferimento di competenze pari a circa 177 mila euro su base annua. I dati sono presentati nella figura 3.21.

Risulta stabile il valore aggiunto generato sul territorio nel triennio considerato. In crescita il valore connesso al trasferimento di competenze ai volontari, a seguito di una maggiore capacità di mobilitazione della Lega del Filo d'Oro. Tale trend è particolarmente evidente nelle sedi di Osimo e Molfetta, con riferimento al biennio 2017-2018.

Il valore creato per il territorio risente sensibilmente della differenza dimensionale fra il Centro di Osimo e i Centri di Lesmo e Molfetta, con la sede di Osimo a contribuire maggiormente alla generazione dell'indotto. Il dato resta stabile nelle sedi di Lesmo e Molfetta, mentre risulta in aumento per la sede di Osimo, in ragione della creazione del Centro Nazionale.

Il valore dell'occupazione addizionale è salito trasversalmente rispetto ai Centri considerati, a riprova del maggior rapporto personale/utente tipico del modello operativo della Lega del Filo d'Oro.

Capitolo 4

L'ANALISI SROI

4.1 Il valore sociale creato

Nel capitolo precedente sono state determinate, per ciascuna categoria di stakeholder e ciascun ambito di impatto, le relazioni causali tra la realizzazione del modello di intervento della Lega del Filo d'Oro e l'ottenimento di benefici sociali, in termini di minori costi sostenuti o incrementi di valore percepiti.

La quantificazione economica dei benefici sociali è il primo ingrediente dell'analisi SROI e il primo fattore nella formula di calcolo. L'indice SROI, infatti, consente di valutare in termini economici il ritorno sociale relativo a un dato investimento nella realizzazione di una missione sociale. In tal senso, ragionando in termini differenziali rispetto alla situazione precedente all'incontro con l'operatività corrente della Lega del Filo d'Oro, è stato possibile stimare un ricavo sociale totale medio annuo pari a 37,9 milioni di euro.

La misurazione dell'indice SROI ha avuto, infatti, finalità rendicontative, ossia di valutazione del ritorno sociale annuale effettivamente creato per utenti e famiglie, personale e volontari, territorio nell'arco temporale 2016-2018 per le Sedi oggetto d'analisi. Il valore di ricavo sociale è pari alla somma dei ricavi negli ambiti di impatto delineati nei paragrafi precedenti. Il principio conservativo è stato consistentemente applicato, utilizzando i valori unitari minimi per ciascuna proxy finanziaria. I valori riportati sono già netti dell'attribuzione ove ragionevolmente applicabile (utenti e famiglie e formazione del perso-

Figura 4.1 | **RIPARTIZIONE DEL VALORE SOCIALE PER STAKEHOLDER (VALORI ASSOLUTI IN EURO)**

	2016	2017	2018
UTENTI	€ 11.337.469,97	€ 11.067.299,63	€ 11.697.871,40
Capacità di gestione della disabilità	49,8%	50,3%	50,5%
Riduzione dell'isolamento	27,0%	26,8%	26,6%
Miglioramento del benessere	23,2%	22,9%	22,9%
	2016	**2017**	**2018**
PERSONALE E VOLONTARI	€ 2.318.500,63	€ 2.436.357,94	€ 2.017.679,02
Formazione dei dipendenti	98,15%	98,16%	95,85%
Formazione dei volontari	1,85%	1,84%	4,15%
	2016	**2017**	**2018**
TERRITORI	€ 23.166.033,07	€ 25.269.768,33	€ 24.361.546,46
Valore aggiunto sul territorio	51%	56%	53%
Occupazione addizionale	47%	43%	45%
Mobilitazione locale	2%	2%	2%
Valore sociale creato	**36.822.003,67**	**38.773.425,90**	**38.077.096,87**

nale e formazione dei volontari). Come mostrato nelle *figure 4.1* e *4.2*, il valore sociale creato è stato trainato, nel triennio oggetto d'analisi, dalle attività di investimento sul territorio che hanno generato un rilevante indotto.

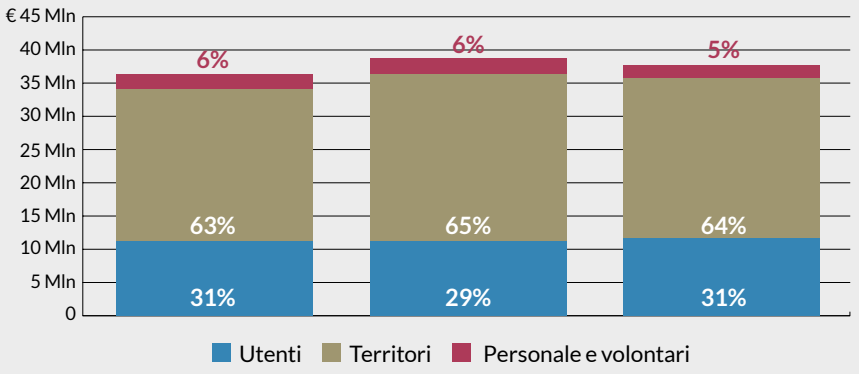
Tale dato è giustificato dall'attuale fase di sviluppo che sta caratterizzando, a partire dal 2013, il percorso della "Lega". È in corso, infatti, la costruzione del nuovo Centro Nazionale che rappresenta, ad oggi, la sfida più importante tra quelle affrontate negli anni. L'impegno economico è stato rilevante e, come mostrato dai dati, ha generato un importate indotto economico.

Si rammenta inoltre come qualità e sicurezza siano valori fondanti del modello operativo dell'Ente, che si traducono in importanti flussi di investimen-

to sulle filiere locali al fine di attrarre le risorse migliori. Lungo tutto il loro ciclo di vita, le relazioni con i fornitori sono governate dal Codice Etico e dalle procedure definite dal Sistema di Gestione per la Qualità e Sicurezza. Inoltre, per i fornitori di beni o servizi relativi alle attività della raccolta fondi e per quanti svolgono attività in appalto (ad es. la ristorazione o le attività di manutenzione), è previsto che siano offerte ulteriori garanzie sia con riferimento alla qualità dei servizi e dei processi (certificazioni ISO9001, ISO14001, OHSAS 18001 o altre certificazioni di qualità) sia per quanto riguarda l'adesione ai principi etici della Lega del Filo d'Oro. In tal senso, all'interno del Codice Etico è previsto che i fornitori ottemperino a specifici obblighi di natura sociale, quali ad esempio la tutela dei lavoratori. La Lega del Filo d'Oro si riserva il diritto di porre in essere azioni di controllo presso i fornitori per verificare il soddisfacimento di tali requisiti.

Da non sottovalutare è il valore creato per gli utenti e le famiglie, che risulta essere mediamente pari a circa 11,7 milioni di euro. Tale dato sottostima l'effetto complessivo connesso all'incontro e al percorso che ciascuna famiglia compie grazie alla Lega del Filo d'Oro, che è fatto di componenti intangibili forti e difficilmente traducibili in valore monetario. Questi impatti qualitativi sono costantemente valutati dalla Lega del Filo d'Oro attraverso strumen-

Figura 4.2 | **RIPARTIZIONE PERCENTUALE DEL VALORE SOCIALE CREATO**



ti di monitoraggio dei progressi degli utenti, da leggere rispetto alla gravità e complessità di cui gli stessi sono affetti.

Del valore sociale medio annuo, circa il 69% è rappresentato da incremento di valore per gli stakeholder, ossia miglioramento delle condizioni di vita o economiche. Si pensi, a tal proposito, al reddito addizionale per le famiglie che riprendono un'attività lavorativa, o al valore aggiunto incrementale generato sul territorio. Il restante 31% del valore è rappresentato da costi evitati per le famiglie, il personale e i volontari. Nel complesso, grazie all'intervento della Lega del Filo d'Oro, tali stakeholder risparmiano circa 9,3 milioni di euro annui, quale effetto, ad esempio, di una migliore capacità di allocazione delle risorse per la cura e la riabilitazione dell'utente, o il costo evitato della qualificazione professionale per i dipendenti.

4.2 L'indice SROI

Avendo quantificato gli impatti positivi connessi al modello di intervento della Lega del Filo d'Oro e in linea con la prassi corrente, l'indice SROI è stato calcolato rapportando il valore dei benefici sociali al netto dei costi di gestione caratteristica e dei costi sostenuti dalle famiglie (rette) per le Sedi ove questo sia previsto dalle disposizioni regionali e il valore degli investimenti sostenuti (*figura 4.3*). In tal senso, il calcolo è assimilato a un tipico indice di ritorno economico degli investimenti, in cui i ricavi netti dei costi operativi di gestione caratteristica vengono rapportati al capitale investito. Applicando la formula è possibile pervenire dunque a una valutazione puntuale della redditività sociale della gestione caratteristica, ossia della capacità delle attività tipiche dell'organizzazione di produrre valore sociale.

In linea con l'obiettivo di valutare l'impatto della Lega del Filo d'Oro sui territori inclusi nell'analisi, a ciascuna Sede sono stati imputati i costi di gestione operativa. Successivamente, i costi di gestione relativi alle attività trasversali (es. raccolta fondi) sono stati ripartiti fra i tre Centri, proporzionalmente rispetto al peso dei costi di gestione operativa (ad esclusione del valore degli accantonamenti).

Figura 4.3 | **LA FORMULA BASE DELL'INDICE SROI**

La complessità e dimensione della struttura contabile della Lega del Filo d'Oro ha necessitato alcune valutazioni in merito al valore di investimento da imputare nella formula dello SROI. I risultati che seguono sono stati calcolati come ritorno su due diverse alternative di investimento:

- totale dei contributi annuali erogati dalle Regioni di riferimento quale corrispettivo delle prestazioni sanitarie erogate dalla Lega del Filo d'Oro. Consente di valutare il ritorno sull'investimento del territorio nelle attività dell'Organizzazione;
- quota parte delle donazioni ricevute, allocate secondo la medesima ripartizione dei costi di gestione caratteristica, ossia sulla base del peso gestionale delle sedi oggetto d'analisi. Consente di valutare il ritorno sulla donazione da parte dei sostenitori delle attività dell'Organizzazione.

I risultati presentati in *figura 4.4* mostrano come le attività della Lega del Filo d'Oro sul territorio di Osimo abbiano costantemente generato marginali-

Figura 4.4 | **INDICE SROI (VALORI ESPRESSI IN EURO)**

	2016	2017	2018
Utenti e famiglie	11.337.469,97	11.067.299,63	11.697.871,40
Personale e volontari	2.318.500,63	2.436.357,94	2.017.679,02
Territori	23.166.033,07	25.269.768,33	24.361.546,46
Valore sociale creato	36.822.003,67	38.773.425,90	38.077.096,87
Costi di gestione	27.849.820,11	28.114.183,07	28.856.634,01
Rette	1.231.139,95	1.289.629,95	1.346.898,88
Contributi Enti pubblici	6.496.736,99	6.578.421,76	6.526.799,09
Investimenti dal territorio	7.843.421,44	8.070.692,40	8.079.049,44
SROI	1,14	1,32	1,14

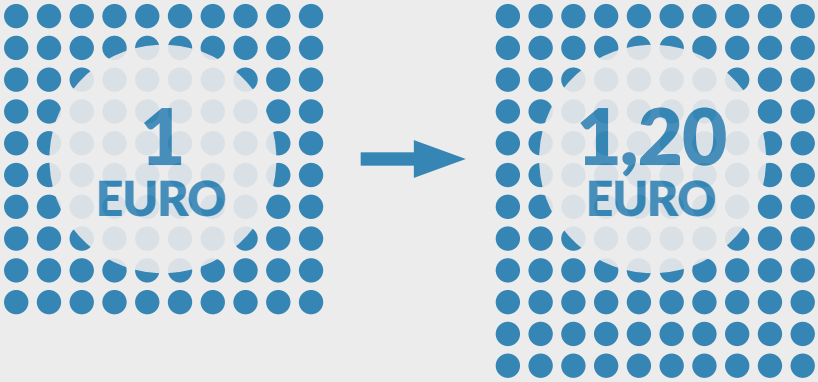
tà sociali positive per i propri stakeholder nel triennio considerato. I costi di gestione includono quota parte, proporzionalmente allocata, dei costi operativi per attività istituzionali, per attività di raccolta fondi e per retribuzioni e benefit, come da prospetto di determinazione del valore economico generato e distribuito[1].

4.3 Prospetto di determinazione del valore economico generato e distribuito

Le attività della Lega del Filo d'Oro sui territori di Osimo, Lesmo e Molfetta hanno generato un ritorno sociale annuale (SROI) medio pari a 1,20 equivalente a 1,20 euro in valore sociale restituiti per ogni euro investito dal territo-

1. Lo schema di riclassificazione è conforme con gli standard di rendicontazione Global Reporting Initiative – Global Standard, utilizzato dalla Lega del Filo d'Oro per la redazione del bilancio di sostenibilità. I costi di gestione operativa sono al netto degli ammortamenti, che rientrano nella voce del valore trattenuto dall'Organizzazione.

Figura 4.5 | **IL RAPPORTO SROI**



rio nel consentire agli utenti e alle loro famiglie di beneficiare dei servizi e dei trattamenti offerti (*figura 4.5*).

Il valore sociale creato in media nel periodo considerato più che compensa i costi di gestione operativa. L'indice rimane positivo anche in ipotesi maggiormente conservativa, includendo nel calcolo dei costi di gestione operativa il valore proporzionale degli ammortamenti (valore economico trattenuto dall'Organizzazione). L'indice medio, in tale ipotesi di calcolo, risulta pari a 1,05 euro annui per ogni euro investito dal territorio.

In ragione della fase di crescita che ancora connota la strategia della Lega del Filo d'Oro, impegnata nel completamento e messa a regime del Centro Nazionale, l'impatto sul territorio continua a guidare la crescita, pur se con trend decrescente; indice questo di un progressivo consolidamento.

In crescita il valore sociale creato per utenti e famiglie, mediamente pari a 11,4 milioni di euro all'anno (+5,7% rispetto al 2017). Marginalità sociali positive sono state create in rapporto alle erogazioni liberali ricevute dai sostenitori. Esse rappresentano più del 65% dei ricavi totali generati dall'Ente e permettono di coprire più del 75% dei costi sostenuti dalla Lega del Filo d'Oro per l'operatività dell'Ente (dati aggiornati al 2018, Bilancio di Sostenibilità 2019). Come

Figura 4.6 | **RITORNO SOCIALE SULLE DONAZIONI (VALORI IN EURO)**

	2016	2017	2018
Valore sociale creato	36.822.003,67	38.773.425,90	38.077.096,87
Costi di gestione	27.849.820,11	28.114.183,07	28.856.634,01
Donazioni	16.540.337,57	18.681.572,95	19.381.938,42
SROI - Donato	0,54	0,57	0,48

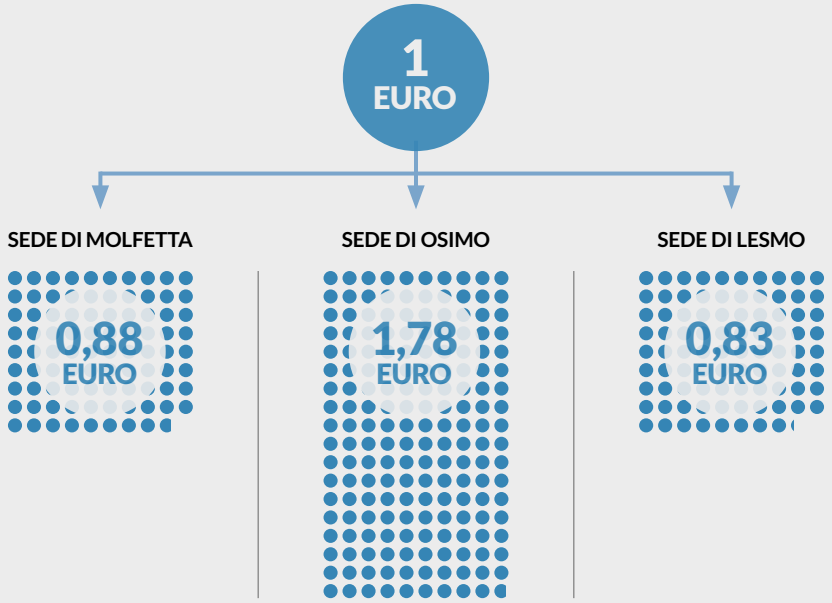
mostrato in figura 4.6, il ritorno sociale sulle donazioni è mediamente pari al 53%. Il supporto liberale alle attività della Lega del Filo d'Oro rende 53 euro di valore sociale ogni 100 euro donati.

Pur con le dovute limitazioni connesse alla non perfetta comparabilità tra le Sedi, differenti in termini di trattamenti erogati, ampiezza del bacino di utenti serviti, e dimensione organizzativa, si è provveduto a simulare un calcolo SROI per Centro, al fine di verificare la capacità della Lega del Filo d'Oro di generare marginalità positive su ciascuno dei territori entro cui le proprie sedi sono collocate. È importante sottolineare come la Sede di Osimo sia l'unica a erogare trattamenti diagnostici e interventi precoci, servendo così l'intero territorio nazionale. Tale aspetto deve essere tenuto in considerazione nell'interpretazione dei dati riportati in *figura 4.7*.

La Sede di Osimo ha generato mediamente un valore sociale pari a 19 milioni di euro su base annuale. Il valore è lievemente in crescita (Tasso di crescita annuo composto - CAGR pari a +1%) nel periodo consolidato e va contestualizzato nella fase di cambiamento che si sta verificando nelle Marche con il progressivo spostamento delle attività nella sede del Centro Nazionale e la connessa razionalizzazione degli investimenti sul territorio.

9,5 milioni di euro in valore sociale sono stati generati mediamente su base annuale dalla sede di Molfetta. Il dato è rimasto stabile nel periodo considerato, con un lieve incremento del valore sociale creato per utenti e famiglie

Figura 4.7 | **SROI MEDIO ANNUO PER SEDE**



nel 2018. A tale valore è corrisposto uno SROI medio annuo dell'88% sui contributi riconosciuti dalla Regione Puglia.

Il valore sociale generato dalla sede di Lesmo è stato mediamente pari a 9,3 milioni di euro, anch'esso stabile nel periodo considerato. Lo SROI medio annuo è stato pari all'83%.

Capitolo 5

CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'estensione del perimetro dell'analisi SROI ha confermato e ampliato le evidenze emerse nell'indagine precedentemente condotta sulla sola Sede di Osimo e il territorio delle Marche. La valorizzazione degli impatti sociali per utenti e famiglie è stata arricchita, mentre l'analisi dell'attribuzione basata sulle percezioni dei rispondenti ha consentito di evidenziare utili indicazioni gestionali su come rafforzare il legame con coloro a cui la cura dell'utente è affidata.

La comparazione tra trattamenti ha rafforzato le basi per lo sviluppo di un percorso terapeutico di valore, dimostrando la capacità della Lega del Filo d'Oro di generare impatti sin dal primo incontro presso il Centro Diagnostico. Al contempo la comparazione tra Sedi ha mostrato l'importanza di contestualizzare l'analisi nelle dinamiche regionali, al fine di evitare di sottostimare o sovrastimare il valore generato.

L'analisi SROI ha dunque confermato la fattibilità, per la Lega del Filo d'Oro, di passare dall'enfasi sui costi per utenti e trattamenti al valore creato per gli stakeholder, esplicitando ambiti di impatto non necessariamente visibili all'esterno. In particolare, pur rappresentando il fulcro del modello d'intervento della Lega e la categoria principale di stakeholder, utenti e famiglie non sono esclusivi beneficiari delle attività realizzate dall'Organizzazione. L'analisi ha mostrato come il territorio nella sua interezza benefici largamente dell'esistenza della Lega del Filo d'Oro, in termini di indotto commerciale e industriale ge-

nerato ma anche di investimenti diretti nell'economia locale. A questo vanno aggiunte le persone che, in quanto parte attiva dell'erogazione dei servizi della Lega del Filo d'Oro, ne rappresentano fattore imprescindibile di distintività ed efficacia. Personale e volontari non sono soltanto funzionali al raggiungimento della missione della "Lega": quest'ultima è per loro un'importante fonte di crescita professionale e consapevolezza, consentendo l'acquisizione di competenze che difficilmente sarebbero sviluppate altrove.

Come detto, comunque, gli utenti rappresentano il principale destinatario delle attività della Lega del Filo d'Oro. La loro esistenza e la necessità di servirne i bisogni al meglio giustifica l'intero apparato a supporto. Dalla fondazione, la Lega del Filo d'Oro lavora assiduamente affinché le abilità residue dei propri utenti siano al meglio valorizzate e tali progressi sono accuratamente monitorati e comunicati. Il presente studio integra il racconto del cambiamento, fornendo dati economici quantitativi rappresentativi della percezione delle famiglie rispetto al contributo differenziale della Lega del Filo d'Oro alla qualità della propria vita, all'inclusione nella società e al miglioramento delle abilità di gestione delle dinamiche familiari e sociali. I risultati offrono, inoltre, spunti di riflessione su come integrare il monitoraggio e la raccolta dati sugli utenti, lungo il ciclo di vita dei diversi trattamenti, consentendo una più puntuale comparazione tra la situazione ex ante e quella ex post.

Pur in assenza di casi perfettamente comparabili, si riportano i dati di analisi SROI recenti, condotte in ambito sanitario o socio-assistenziale.

- Un recente studio di revisione delle analisi SROI connesse a interventi sulla salute pubblica[1], riportano un range di ritorni sociali da un minimo di 1,10 per gli interventi di promozione ed educazione a un massimo di 2,5 per gli interventi connessi alla nutrizione. Gli studi sui servizi di trattamento di problematiche connesse alla salute riportano, invece, uno SROI medio di 1,98. Questo conferma come i valo-

1. Si fa riferimento allo studio condotto da Banke-Thomas, Aduragbemi Oluwabusayo, et al. "Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review", BMC Public Health 15.1 (2015): 582.

ri riportati nel presente studio siano ragionevolmente in linea con la letteratura.

- Nel 2015, Fondazione ANT ha condotto uno studio SROI relativo all'attività di assistenza specialistica domiciliare e gratuita ai malati di tumore, riportando un valore medio SROI pari a 1,90.
- Una ricerca ulteriore condotta recentemente (2018 su dati 2016) dall'Health Innovation Network (Londra, UK) in collaborazione con NEF Consulting sul trattamento della demenza attraverso gruppi di supporto per gli utenti, le famiglie e i caregiver, riporta valori SROI compresi tra 1,17 e 5,18 sterline sulla base delle tipologie di trattamento[2].

Va comunque sottolineato come, pur essendo stata e continuando ad essere accolta con grande entusiasmo da organizzazioni, imprese sociali e potenziali finanziatori, la metodologia SROI non è scevra di limiti, primo fra tutti la soggettività intrinseca nella misurazione, nella scelta dei confini dell'analisi e nella definizione stessa di beneficio sociale. È per tale ragione che lo SROI non può essere considerato un semplice indicatore alla stregua degli indicatori di performance economico-finanziaria. Esso rappresenta una metodologia di analisi, la cui ricchezza, in termini di informazioni, attori coinvolti, discussioni e dati raccolti aiuta le organizzazioni nel prendere piena consapevolezza del proprio potenziale e della forza del proprio modello.

---

2. Willis, E., Semple, A. C., & de Waal, H. (2018). Quantifying the benefits of peer support for people with dementia: A Social Return on Investment (SROI) study. Dementia, 17(3), 266-278.

NOTA METODOLOGICA

Nel corso degli ultimi anni, il settore non profit è stato attraversato da profondi mutamenti che hanno portato ad un ripensamento nelle logiche di gestione e nei modelli di intervento e di rendicontazione delle attività svolte, ai fini dell'ottenimento di maggiore allineamento delle aspettative dei diversi interlocutori interni ed esterni con cui ciascuna organizzazione si interfaccia.

In particolare, la riduzione delle risorse a disposizione del Terzo settore, ha spinto le organizzazioni sia ad una maggiore attenzione nelle decisioni di allocazione delle risorse sia allo sviluppo di una cultura orientata alla trasparenza e alla rendicontazione degli impegni assunti e degli impatti economici e sociali prodotti delle attività svolte della gestione delle risorse (Power, 1999; Perrini & Vurro, 2013). Si parla a tal proposito di accountability come della capacità, da parte di qualsivoglia organizzazione, di dotarsi di processi e strumenti atti a dar conto del corretto uso delle risorse ai soggetti che, a vario titolo, si interfacciano con esse.

Nel concreto, la richiesta di maggiore trasparenza e di oggettività nella valutazione dell'operato delle organizzazioni senza scopo di lucro si è sostanziata da un lato in una modifica delle modalità di comunicazione con gli stakeholder, ossia gli attori che in differenti modi si relazionano e contribuiscono all'esistenza dell'organizzazione (Post, Preston & Sachs, 2002), mentre la richiesta di maggiore accountability ha comportato la progressiva adozione di meccanismi e processi mirati a mappare l'evoluzione nel corso del tempo di quegli aspetti divenuti rilevanti per i propri stakeholder. In questo modo, la valuta-

zione delle modalità di impiego delle risorse e la misurazione dei risultati raggiunti hanno assunto un ruolo sempre più rilevante all'interno dei meccanismi di gestione delle organizzazioni non profit.

Parallelamente a questo fenomeno, la progressiva esternalizzazione da parte degli enti statali delle attività legate alle tematiche riguardanti, ad esempio, il welfare e l'assistenza sociale e socio-sanitaria ha contribuito allo sviluppo di categorie "ibride" di attori, sia per quanto riguarda gli enti come le imprese sociali che operano per la realizzazione di attività legate a tematiche di natura sociale sia per quanto riguarda gli enti erogatori di risorse, come ad esempio i social venture capitalist. La natura ibrida di questi attori dipende dal fatto che essi superano, di fatto, la classica dicotomia fra profit e non profit, proponendo modelli di azione che integrano le dimensioni legate alla sostenibilità economica e sociale di una specifica iniziativa (Dacin, Dacin & Matear, 2010; Balbo, Mortell & Oostlander, 2008; Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). L'avvento di questi soggetti ha portato a profonde evoluzioni all'interno del Terzo settore. In primo luogo, essi hanno contribuito alla diffusione di pratiche manageriali, mutuate dai contesti tipicamente profit, sia per la gestione delle organizzazioni sia per la definizione di modelli utilizzati per la valutazione degli investimenti. Tali pratiche sono state progressivamente adottate sia dalle organizzazioni non profit sia dagli enti erogatori "tradizionali", come ad esempio le fondazioni (Hwang & Powell, 2009; Hehenberger & Harling, 2013). In secondo luogo, la comparsa di nuovi attori ha reso sempre più stringente la necessità di definire un linguaggio comune a tutte le realtà presenti all'interno dell'ecosistema non profit.

In questo contesto, caratterizzato da profondi mutamenti a livello competitivo e da una stringente richiesta di accountability, i sistemi di misurazione e valutazione economica del valore sociale generato da un'organizzazione o da una specifica iniziativa hanno assunto un ruolo cruciale nel conferire credibilità a tutte quelle attività volte a generare un cambiamento sociale o a risolvere problemi sociali complessi, fornendo indicazioni sintetiche che rappresentano, in termini monetari, la capacità degli attori che sviluppano queste iniziative di bilanciare gli obiettivi perseguiti e l'allocazione delle risorse

per l'ottenimento dei risultati attesi. Obiettivo di queste metodologie è quello di misurare e comunicare con oggettività il contributo di un'organizzazione o di uno specifico progetto nel promuovere un cambiamento positivo e duraturo in un dato contesto in cui un problema sociale esiste e perdura (Perrini & Vurro, 2013). In tal senso, la misurazione del valore sociale generato assume una duplice valenza sia internamente all'organizzazione sia nella relazione con gli stakeholder esterni.

Nel corso degli anni si sono moltiplicate le metodologie applicate alla misurazione degli impatti sociali generati da un'organizzazione o da una specifica iniziativa. In particolare, questi metodi possono essere raggruppati in sei categorie a seconda dell'enfasi posta sul grado di autonomia delle organizzazioni nella scelta del tipo di reportistica, sul grado di coinvolgimento degli stakeholder, sul tipo di risultati riportati e sul livello di analisi della misurazione (Perrini & Vurro, 2013).

Sebbene esistano delle differenze fra i metodi cui le organizzazioni si ispirano nella misurazione dei propri impatti, si riscontra una generale convergenza, condivisa ai diversi livelli da istituzioni, organizzazioni e singoli attori, verso la ricerca di standard di processo e di livelli minimi di disclosure tali da consentire una certa oggettività nella comparazione di alternative. Attualmente si registra un ampio consenso, sia all'intero della comunità accademica sia fra gli attori che nella pratica si servono della valutazione degli impatti sociali, attorno all'utilizzo dei metodi basati sul ritorno atteso.

La logica alla base delle metodologie basate sulla determinazione del ritorno atteso, mutuata dalla pratica manageriale relativa alle valutazioni economico-finanziarie degli investimenti, si sostanzia nella misurazione del valore creato come espressione di un rapporto fra i benefici sociali netti generati da un progetto e gli investimenti necessari per ottenere questi benefici. Per sviluppare questo tipo di analisi è necessario associare ai benefici sociali generati dalle attività degli indicatori di natura monetaria, in modo da poter rapportare quantità aventi la medesima unità di misura. Una volta identificati gli stimatori monetari che rappresentino una proxy per i benefici sociali generati, questi valori vengono rapportati a misure tipicamente economiche quali, ad

esempio, i costi operativi per la gestione corrente del progetto.

Uno degli elementi principali su cui queste metodologie si fondano è la definizione delle relazioni causa-effetto fra le attività sviluppate e i risultati raggiunti in termini di cambiamento sociale generato. In questo senso, è cruciale che una parte consistente del processo di misurazione venga dedicata all'analisi rigorosa dei nessi causali fra queste variabili, al fine di produrre valutazioni che non sovrastimino i risultati ottenuti da una determinata iniziativa sociale imputando ad essa risultati che invece sono da ascrivere a fattori indipendenti rispetto al progetto o all'organizzazione.

Quando le metodologie basate sulla determinazione sul ritorno atteso sono applicate con rigore, si osservano benefici sia a livello organizzativo che nella relazione con gli stakeholder esterni. Da un punto di vista interno, mettendo in evidenza le relazioni fra gli input, ossia le attività realizzate utilizzando le risorse a disposizione dell'organizzazione, ed i risultati ottenuti, la misurazione del valore sociale permette di ricostruire la filiera di creazione del valore dell'organizzazione e, di conseguenza, di identificare le eventuali aree di miglioramento, responsabilizzando gli attori coinvolti lungo tutta la filiera di creazione del valore. Utilizzati in fase di pianificazione i sistemi di misurazione possono contribuire alla definizione di un sistema di monitoraggio e di controllo delle attività; mentre applicati in fase di rendicontazione, questi strumenti permettono di identificare le migliori pratiche a livello gestionale o le eventuali azioni correttive necessarie per il raggiungimento del cambiamento sociale.

Dal punto di vista delle relazioni con gli stakeholder esterni all'organizzazione, la rappresentazione oggettiva e sintetica dei risultati ottenuti consente di creare un linguaggio comune fra gli stakeholder, allineandone le aspettative e delineando il contributo offerto da ciascuno di essi nella creazione del valore sociale. In tal senso, la valutazione degli impatti sociali diviene un'utile supporto alle strategie e ai processi di raccolta fondi e di mobilitazione delle risorse, nonché di gestione di consenso sul territorio.

Fra le metodologie che sono collocabili in questa categoria vi è l'analisi costi-benefici (cost-benefit analysis), sviluppata negli anni '70 e considerata come uno dei pilastri su cui si è sviluppata la misurazione dell'impatto sociale

(Eckstein, 1971; Layard & Glaister, 1994). A partire da questo metodo, numerosi enti privati, sia social venture capitalist come Acumen Fund, sia fondazioni come la William and Flora Hewlett Foundation o la Rockfeller Foundation, hanno sviluppato la propria metodologia attraverso cui sia le organizzazioni non profit sia i singoli progetti vengono valutati e, eventualmente, finanziati. Fra queste metodologie, quella che si sta diffondendo in maniera più omogenea fra i differenti attori dell'ecosistema è la valutazione del ritorno sociale dell'investimento (Olsen & Galimidi, 2008), sviluppata dalla Roberts Enterprise Development Fund (REDF). Questo metodo si basa sull'analisi dei costi e dei benefici associati allo sviluppo di un progetto, valorizzando dunque sia gli impatti positivi sia quelli negativi ad esso connessi (Lawlor, 2009). Tuttavia, l'elemento di differenziazione dello SROI rispetto alle altre metodologie sviluppate nel passato sta nel fatto che lo SROI richiede che nella misurazione degli impatti generati dalle proprie attività le organizzazioni assumano la prospettiva degli stakeholder, che sono influenzati, per via diretta o indiretta, dalla realizzazione dell'attività stessa (Perrini & Vurro, 2013).

Questa differenza implica un coinvolgimento costante degli stakeholder durante tutto il processo di misurazione: cosa che, se da un lato rende più oneroso lo sforzo delle organizzazioni, dall'altra parte consente di raggiungere delle valutazioni più accurate, promuovendo inoltre la definizione di modelli di intervento partecipati e condivisi da una pluralità di attori.

Il ritorno sociale dell'investimento (SROI)

Lo SROI rappresenta il tentativo di quantificare, in termini economici, il valore sociale, economico ed ambientale generato da un progetto, un'iniziativa, un'organizzazione sociale. Un'analisi SROI è un processo a più stadi che mira a "catturare", in forma monetaria, il valore di una vasta gamma di risultati attesi o generati, producendo un racconto di come un'organizzazione stia creando o distruggendo valore per i propri stakeholder: dai beneficiari diretti alla comunità locale, dalle istituzioni pubbliche ai sostenitori. Lo SROI valuta il cambiamento, adottando la prospettiva delle persone o delle organizzazioni

che beneficiano degli impatti di una determinata iniziativa sociale o vi contribuiscono (Perrini & Vurro, 2013).

Le analisi possono essere sviluppate a consuntivo, basandosi su attività già concluse da parte dell'organizzazione, oppure con finalità previsionali in fase di pianificazione di un intervento, in modo da valutare le potenzialità di un determinato progetto e utilizzare la misurazione come modello di valutazione durante le fasi di sviluppo.

La metodologia, proposta dal Roberts Enterprise Development Fund (REDF) nel 1996, è stata oggetto di miglioramenti nel corso degli anni, fino ad arrivare all'attuale formalizzazione all'interno della guida pubblicata dallo SROI network, oggi Social Value International, l'ente non governativo che dal 2012 supporta la diffusione della metodologia in tutto il mondo (Nicholls, Lawlor, Neitzert, Goodspeed & Cupitt, 2012). Nonostante l'evoluzione osservata nel corso del tempo, l'impianto logico per lo sviluppo della valutazione del ritorno sociale dell'investimento è rimasto invariato e si basa su tre elementi (Nicholls, 2009): definizione dei ricavi sociali - blended value (Emerson, 2003); definizione dell'investimento in termini finanziari nel progetto; calcolo del rapporto, al netto dei costi sostenuti per la gestione operativa del progetto dall'organizzazione e dai suoi stakeholder, fra i ricavi sociali e l'investimento finanziario nel progetto.

Le attività necessarie per la definizione dei ricavi sociali sono le attività più complesse da svolgere nell'ambito di un'analisi SROI, poiché per definire una stima del valore creato è necessario determinare le "filiere degli impatti" per ciascuna categoria di stakeholder identificata come rilevante all'interno dell'analisi. Come già indicato in precedenza, la misurazione del ritorno sociale dell'investimento, al pari delle altre metodologie basate sul ritorno atteso, si basa sull'individuazione della catena delle relazioni causa-effetto fra gli input (ossia le attività realizzate grazie alle risorse messe a disposizione dall'organizzazione e dai suoi stakeholder), gli output (i risultati raggiunti dallo svolgimento delle attività) e gli outcome (ossia i cambiamenti duratori generati per le categorie di stakeholder indicate come beneficiarie del progetto). Una volta

identificati i cambiamenti generati a livello sociale che sono attribuibili direttamente all'organizzazione, è necessario associare ad essi indicatori di natura economica in modo che sia possibile mettere questi valori in relazione con i costi e gli investimenti necessari e definire un indice sintetico utile per la valutazione del modello di intervento proposto.

Sono state avanzate numerose critiche a questa metodologia proprio a causa della complessità e del livello di soggettività della misurazione legata al contesto, alla storia di ciascuna organizzazione, alle specificità dei modelli di intervento, ai giudizi degli stakeholder coinvolti lungo il processo (Arvidson, Lyon, McKay & Moro, 2010; Pathak & Dattani, 2014). Per questa ragione, sia in ambito accademico che fra gli attori che utilizzano lo SROI nella pratica professionale, vi è un ampio consenso attorno ai principi guida a cui ciascuna organizzazione che decide di applicare questa metodologia deve ispirarsi al fine di definire un percorso di misurazione del valore sociale generato che risulti metodologicamente robusto. È l'applicazione di questi principi che conferisce credibilità esterna alla misurazione effettuate e che consente allo SROI di diventare uno strumento di gestione interna delle attività dell'organizzazione (Perrini & Vurro, 2013). I principi base sono riassumibili come segue (Nicholls, Lawlor, Neitzert, Goodspeed & Cupitt, 2012):

- coinvolgere gli stakeholder per capire in che modo sono influenzati da e influenzano il cambiamento atteso o generato da un'attività o un processo di rilevanza sociale;
- spiegare come si è prodotto il cambiamento e valutarlo attraverso i dati raccolti, riconoscendo i cambiamenti positivi e negativi così come i cambiamenti attesi e inattesi;
- valutare ciò che conta, utilizzando indicatori finanziari (proxy) affinché il valore degli impatti possa essere identificato;
- includere solo ciò che è rilevante, determinando quali dati devono essere inclusi nei calcoli per fornire un'immagine realistica e onesta al fine di supportare le valutazioni degli stakeholder;
- non sovrastimare, ma puntare a stime prudenziali relative a impatti di cui l'organizzazione è direttamente responsabile;

- essere trasparenti, esplicitando le procedure di calcolo e le ipotesi di base, mostrando ciò che è stato raccolto e discusso con gli stakeholder;
- verificare i risultati, anche attraverso la consultazione degli stakeholder o la verifica da terza parte indipendente.

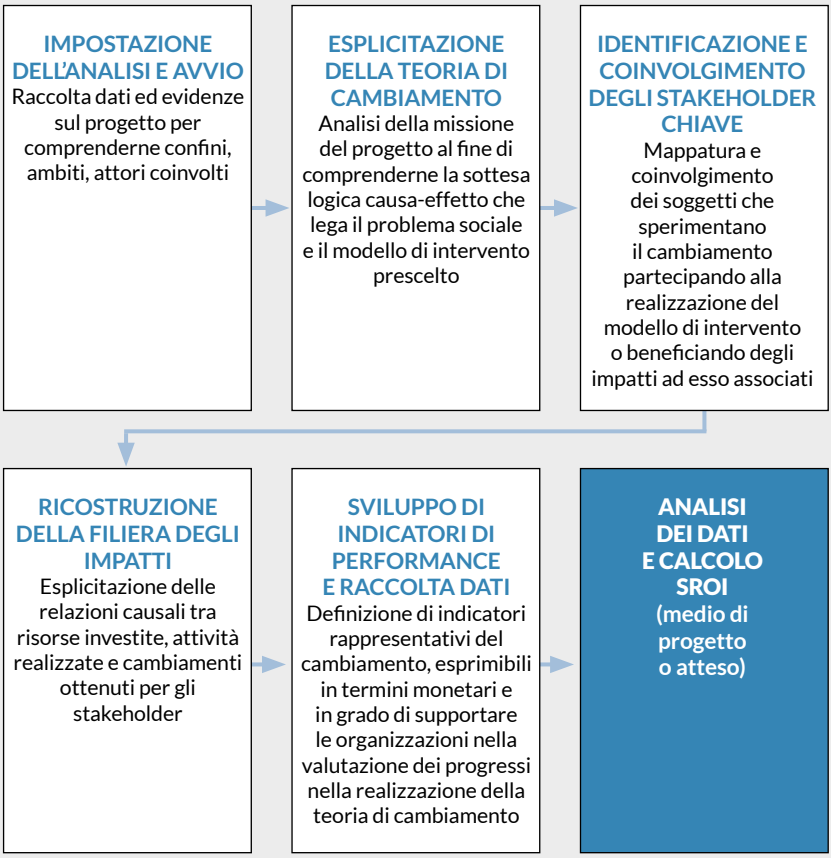
L'applicazione di questi principi per la valutazione degli impatti sociali necessita di modifiche a livello operativo per l'organizzazione. È necessario che l'organizzazione si renda parte attiva nella definizione di percorsi di coinvolgimento degli stakeholder durante tutte le fasi del percorso di misurazione, dalla pianificazione alla rendicontazione delle attività individuate come necessarie per la realizzazione del cambiamento sociale. Inoltre, è necessario individuare e dotarsi degli strumenti e dei processi che consentano la raccolta, in via continuativa dei dati e necessari per la stima degli impatti generati.

Il processo di calcolo dello SROI

La valutazione del ritorno sociale dell'investimento è un processo che si articola su una serie di fasi successive, propedeutiche ad una corretta misurazione e valutazione degli impatti generati da un progetto o da un'organizzazione. Come già indicato, elemento chiave dell'analisi SROI è la misurazione del valore creato assumendo la prospettiva degli stakeholder, in primis i beneficiari, durante tutte le fasi necessarie per sviluppare il processo di valutazione del ritorno sociale, a partire dall'impostazione dell'analisi per finire con la verifica dei risultati ottenuti. Il vantaggio derivante dall'inclusione degli stakeholder è duplice poiché in primo luogo conferisce maggiore credibilità alla misurazione, superando le logiche di autoreferenzialità nella valutazione degli impatti creati. In secondo luogo, attraverso il confronto con gli stakeholder è possibile comprendere a pieno cosa è rilevante ed in che modo l'organizzazione è in grado di soddisfare i bisogni e produrre un cambiamento tangibile e duraturo per i suoi stakeholder. Le fasi del percorso di misurazione sono dettagliate di seguito.

- Impostazione dell'analisi: raccolta dati ed evidenze sul progetto per

Figura A | **LE FASI DEL PERCORSO SROI**



comprendere confini, ambiti ed attori coinvolti.

- Esplicitazione della teoria del cambiamento: analisi della missione del progetto al fine di comprendere la sottesa logica causa-effetto che lega il problema sociale ed il modello di intervento prescelto.
- Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder chiave: mappatura e coinvolgimento dei soggetti che sperimentano il cambiamento partecipando alla realizzazione del modello di intervento o beneficiando degli impatti ad esso associati.
- Ricostruzione della filiera degli impatti: esplicitazione delle relazio-

ni causali fra risorse investiste, attività realizzate e cambiamenti ottenuti per gli stakeholder.
- Sviluppo di indicatori di performance e raccolta dati: definizione di indicatori rappresentativi del cambiamento, esprimibili in termini monetari e in grado di supportare le organizzazioni nella valutazione dei progressi in relazione alla realizzazione della teoria del cambiamento.
- Analisi dei dati e calcolo SROI.

Impostazione dell'analisi

Il percorso di valutazione del ritorno sociale dell'investimento si sviluppa a partire da una analisi delle informazioni disponibili, delle motivazioni sottostanti la misurazione, delle risorse e delle capacità a disposizione dell'organizzazione. Tutto ciò serve a determinare la fattibilità di intraprendere questo tipo di valutazione e la rilevanza che questa analisi avrebbe per l'organizzazione. In questa fase si definiscono i confini della misurazione, intesi sia come lo spettro delle attività da includere nell'analisi (es. focus su un progetto specifico, su un territorio o sull'organizzazione nella sua interezza), sia come l'orizzonte temporale lungo cui sviluppare la misurazione.

Questa attività risulta essere particolarmente rilevante poiché è in questa fase che si delineano i contorni delle attività che si svilupperanno nelle fasi successive, le tempistiche necessarie per lo svolgimento dell'analisi e la numerosità degli stakeholder che saranno coinvolti durante il processo.

Esplicitazione della teoria del cambiamento

La teoria del cambiamento (theory of change) sintetizza la logica causa-effetto sottesa al progetto che si intende analizzare, ossia il legame tra attività previste e/o già svolte ed i cambiamenti attesi o realizzati (Perrini & Vurro, 2013). La corretta definizione della teoria del cambiamento di un'organizzazione si sviluppa a partire da una chiara identificazione del problema sociale

che si intende risolvere. Successivamente si definiscono le attività da sviluppare per raggiungere la soluzione al problema sociale proposta dall'organizzazione. Alle attività proposte è necessario associare gli impatti attesi in termini di cambiamento per gli stakeholder dell'organizzazione, indicando quali sono le ipotesi alla base del modello d'intervento e le condizioni necessarie affinché le azioni previste possano risultare negli specifici impatti.

Al pari della fase di impostazione della analisi, l'esplicitazione della teoria del cambiamento rappresenta la guida per lo sviluppo delle successive fasi del processo di valutazione, a partire dal coinvolgimento degli stakeholder rilevanti che beneficeranno, a vario titolo, degli impatti generati dal progetto.

Identificazione e coinvolgimento degli stakeholder chiave

Gli stakeholder sono tutti quegli attori attraverso cui è possibile raggiungere il cambiamento sociale definito attraverso la teoria del cambiamento e/o quegli attori che beneficiano in via diretta o indiretta dei risultati delle attività sviluppate dall'organizzazione. Per questa ragione, non solo all'interno di un'analisi SROI ma più in generale per tutte le attività sviluppate da un'organizzazione, la mappatura di tutti i soggetti rilevanti per il progetto ed il loro coinvolgimento risulta essere cruciale per lo sviluppo di modelli di intervento efficaci e, in definitiva, per l'esistenza stessa dell'organizzazione (Twersky, Buchanan, & Threlfall, 2013).

Numerosi benefici derivano dalla capacità di sviluppare un'interazione continua con i differenti stakeholder dell'organizzazione (Freeman, 2010): in primo luogo il confronto con essi consente di sviluppare processi di mutuo allineamento fra le aspettative dell'organizzazione e quelle degli stakeholder. Questo processo di mutuo aggiustamento contribuisce allo sviluppo di un'organizzazione flessibile in grado di adattarsi alle esigenze esterne, modificando i propri obiettivi e i modelli di intervento in modo da rispondere alle reali esigenze dei propri stakeholder. Allo stesso tempo, la necessità di mediare fra le istanze dei differenti stakeholder delineando soluzioni soddisfacenti per tutti gli attori coinvolti comporta lo sviluppo di capacità negoziali all'interno

dell'organizzazione. Inoltre, durante le fasi di pianificazione e di sviluppo delle attività di misurazione, il confronto interattivo degli stakeholder rappresenta un'occasione per accrescere l'efficacia dei modelli di intervento proposti. Durante le fasi iniziali infatti, esso rappresenta un'occasione di apprendimento dei bisogni e delle criticità presenti nel contesto sociale in cui l'organizzazione opera; durante la fase di sviluppo, permette di effettuare delle valutazioni in tempo reale dell'andamento del progetto, e di definire, ove necessario, azioni correttive non preventivabili in fase di pianificazione, in modo da consentire la riallocazione delle risorse a beneficio di quelle attività che maggiormente contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi sociali preposti. Nelle fasi conclusive, infine, il dialogo costante con i diversi stakeholder può fornire differenti chiavi di lettura attraverso cui è possibile interpretare con maggiore consapevolezza i risultati delle attività sviluppate dall'organizzazione (Perrini & Vurro, 2013).

Il coinvolgimento degli stakeholder è un'attività complessa da un punto di vista operativo poiché il suo sviluppo richiede uno sforzo consistente in termini di risorse investiste, sia dal punto di vista economico che dal punto di vista del capitale umano. Infatti, i benefici legati al coinvolgimento degli stakeholder sono subordinati all'esistenza di alcune condizioni interne, come la presenza di un team che faciliti l'integrazione delle istanze dei differenti stakeholder all'interno dei processi decisionali, la definizione di momenti formali e continuativi di confronto (es. meeting, focus group) e, non ultimo, l'esistenza di cultura organizzativa che predisponga verso tali attività. In particolare per le organizzazioni del Terzo settore, spesso vincolate dalla disponibilità delle risorse, il processo di coinvolgimento continuo di tutti gli stakeholder può rivelarsi un'attività quasi impossibile da implementare. Per queste ragioni, nella pratica dell'analisi SROI si suggerisce di seguire un percorso graduale, in linea con le risorse a disposizione dell'organizzazione, che permetta di definire, una volta mappati tutti gli stakeholder (Mason & Simmons, 2014), quali di questi sono considerati come prioritari dall'organizzazione, coerentemente con le finalità ed il perimetro dell'analisi e con la teoria del cambiamento propo-

sta. Una volta attribuite le priorità di coinvolgimento di alcuni attori rispetto ad altri, si passa alla definizione dei meccanismi di interazione con i differenti stakeholder ed allo sviluppo delle attività di coinvolgimento.

Ricostruzione della filiera degli impatti

Per filiera degli impatti, o catena input-output-outcome, si intende la ricostruzione della catena di relazioni causa-effetto che associa alle risorse impiegate dall'organizzazione per lo svolgimento di determinate attività il raggiungimento di determinati risultati. In questa fase, la filiera degli impatti è specifica per ciascuna delle categorie di stakeholder indentificate come rilevanti nella fase precedente.

In particolare, questa operazione richiede di analizzare le attività svolte dall'organizzazione, scomponendole nelle seguenti categorie.

- **Input:** sono le risorse utilizzate per lo svolgimento delle diverse attività di progetto (ad esempio, le professionalità necessarie all'erogazione del modello di intervento, i locali entro cui l'erogazione dei servizi avviene, il contenuto del servizio offerto a una data categoria di beneficiari), nonché gli investimenti effettuati per la realizzazione della missione sociale. La classificazione degli input consente l'identificazione dei cosi e degli investimenti da includere nel calcolo del ritorno sociale. I costi andranno sottratti ai benefici sociali realizzati. I benefici al netto dei costi sostenuti, saranno quindi rapportati all'ammontare dell'investimento effettuato.
- **Output:** sono i prodotti diretti e tangibili delle attività svolte, i risultati che consentono di quantificare la dimensione del progetto quali, ad esempio, il numero di beneficiari raggiunti e serviti, l'ammontare delle ore di servizio erogate.
- **Outcome:** diversamente dagli output, gli outcome sono riferibili ai benefici o alle perdite subite dalle categorie di stakeholder incluse nell'analisi, a seguito dell'ottenimento di determinati output. Si tratta di dettagliare la tipologia e il peso del cambiamento ottenuto per

ciascuno stakeholder coinvolto nella realizzazione della missione dell'organizzazione. È a partire dagli outcome che viene effettuata l'identificazione di appropriate modalità di valorizzazione economica degli impatti sociali del progetto.

Sviluppo di indicatori di performance e raccolta dati

La fase di definizione degli indicatori di performance e la successiva raccolta dei dati rappresenta, di fatto, la fase in cui l'organizzazione identifica quelle proxy finalizzate a misurare il cambiamento sociale effettivamente ottenuto in seguito dello svolgimento delle proprie attività, ossia la fase in cui si definiscono gli indicatori per valutare la reale efficacia dei modelli di intervento proposti in risposta al problema sociale che si intende affrontare. Per favorire il processo di valutazione delle attività svolte dall'organizzazione, sia rispetto a quanto proposto in una eventuale fase previsionale dello SROI sia rispetto al confronto con modelli di intervento proposti da altri soggetti, è necessario che a ciascuno degli outcome identificati vanno associati degli indicatori che esprimano, prevalentemente in termini monetari, la capacità dell'organizzazione di realizzare la propria teoria del cambiamento.

Gli approcci identificati per la definizione di tali indicatori sono riconducibili prevalentemente a due categorie: gli approcci basati cui costi e quelli basati sul valore. Seppur divergenti nelle modalità in cui attribuiscono un valore economico agli indicatori di outcome, entrambi gli approcci condividono lo stesso principio per l'attribuzione del valore, ossia che il valore generato da un'organizzazione debba essere calcolato in ottica differenziale, associando cioè un valor monetario e solo in quei casi in cui la variazione, sia in senso positivo che negativo, sia direttamente imputabile alle attività dell'organizzazione.

Nell'approccio basato sui costi, l'impatto differenziale è quantificato in termini di risparmio ottenuto grazie alle attività dell'organizzazione per ciascuna categoria di stakeholder analizzata. La tipologia di risparmio può essere associata ad una generale riduzione immediata dei costi per una determinata categoria di stakeholder, come ad esempio il risparmio legato all'accesso gra-

tuito a servizi di riabilitazione, o ad un costo futuro evitato, come ad esempio la riduzione dei costi legata alla minore ospedalizzazione di determinate categorie di pazienti soggette ad un trattamento preventivo erogato dall'organizzazione. Altra voce tipicamente considerata è la riduzione di costi legati agli spostamenti necessari per accedere ad un servizio. Gli approcci afferenti alla seconda categoria sono normalmente utilizzati in quei casi in cui non è possibile o non sarebbe efficace valorizzare le attività svolte dell'organizzazione associando una misura di risparmio ad un determinato outcome. In questi casi, si utilizzano indicatori che derivano dalla quantificazione della disponibilità a pagare da parte degli stakeholder per beneficiare di una certa attività. In alternativa, è possibile anche utilizzare i valori di mercato di un determinato bene e servizio che sia simile a quanto offerto dall'organizzazione, ipotizzando in assenza delle attività sviluppate dall'organizzazione gli stakeholder avrebbero acquistato un servizio comparabile sul mercato.

Come già osservato in precedenza, non sempre è possibile associare ad un dato outcome un indicatore di natura monetaria. In questi casi, in particolare quando gli outcome non monetizzabili sono rilevanti ai fini della comprensione e valutazione di un dato modello di intervento, è comunque possibile, e consigliato, tenere traccia dei risultati ottenuti utilizzando tecniche di misurazione differenti quali, ad esempio, il racconto da parte delle diverse categorie di stakeholder degli valore percepito a seguito di una determinata attività (storytelling), o attraverso indagini sulla soddisfazione dei differenti tipi di stakeholder (Hehenberger, Harling & Scholten, 2013).

La definizione della lista di indicatori è funzionale alla successiva raccolta dei dati per la quantificazione economica. Le scelte relative alla tipologia di dati da utilizzare, ossia se ricorrere a dati raccolti direttamente dall'organizzazione o basarsi su dati esistenti, varia a seconda della specificità del modello di intervento proposto dall'organizzazione e alla disponibilità di fonti di dati secondarie, quali ad esempio indagini statistiche o ricerche sviluppate da altri enti. Anche in questa fase, al pari delle precedenti, è fondamentale il confronto con gli stakeholder rilevanti per l'organizzazione e, ove presenti, anche

con altre organizzazioni, come enti di ricerca o organizzazioni non profit impegnate in attività similari, che possano contribuire nella fase di individuazione e in quella di raccolta dati al fine di produrre valutazioni corrette riguardo l'efficacia dei modelli di intervento proposti. In particolare, la ricerca e il confronto con altri attori è estremamente utile, a fini esplicativi, poiché consente di contestualizzare l'analisi rispetto allo stato dell'arte nel settore e di identificare i benchmark cui comparare il proprio modello, conferendo maggiore robustezza e credibilità alla misurazione svolta.

Analisi dei dati e calcolo dello SROI

Il calcolo dell'indice SROI viene effettuato seguendo i quattro stadi presentati qui di seguito e riferiti ad una tipologia d'analisi con finalità previsionale.

- **Elaborazione del flusso di benefici sociali, costi operativi sostenuti ed investimenti:** consiste nell'elaborazione di un prospetto previsionale, ottenuto effettuando delle stime di flussi di benefici, costi ed investimenti da sostenere per la realizzazione del cambiamento sociale.
- **Calcolo del valore attuale netto sociale:** consiste nel definire il valore attuale della serie futura di flussi di benefici sociali al netto dei costi sostenuti dall'organizzazione e dagli stakeholder e investimenti sociali. Seguendo la pratica finanziaria, per definire valore attuale di somma che si genererà nel futuro è necessario scontare tale valore utilizzando un tasso di rendimento appropriato. Gli stessi principi si applicano al calcolo del valore sociale, perciò i valori futuri dei benefici netti e degli investimenti dovranno essere attualizzati utilizzando un tasso di sconto in linea con i tassi di rendimento interni dell'organizzazione e successivamente sommati contabilmente.
- **Calcolo dell'indice SROI (SROI Ratio):** avendo a disposizione il valore attuale dei benefici e dei costi associati all'investimento, l'indice SROI corrisponde al rapporto tra il valore scontato dei benefici sociali attesi, al netto dei costi operativi da sostenere dall'organizza-

zione e dagli altri stakeholder, e il valore degli investimenti necessari per la realizzazione del progetto.

- **Analisi di sensitività:** consiste nel calcolare il ritorno sociale sull'investimento in ipotesi alternative, modificando, ad esempio, le modalità di monetizzazione degli impatti, o variandone l'ammontare.

L'utilizzo dello SROI con finalità consuntive segue la medesima procedura. Naturalmente al prospetto di flussi di benefici sociali e costi futuri si sostituirà un prospetto di rendicontazione dal passato dei flussi di benefici, costi ed investimenti effettivamente sostenuti per il raggiungimento di dati obiettivi. Il calcolo del valore creato potrà essere effettuato come media annuale o come capitalizzazione dei flussi passati. In questo caso, l'indice SROI corrisponde al rapporto tra il valore annuale dei benefici sociali realizzati, al netto dei costi operativi sostenuti dall'organizzazione e dagli altri stakeholder, e il valore degli investimenti sostenuti per la realizzazione del progetto.

In aggiunta all'esplicitazione delle ipotesi e alla contestualizzazione dell'analisi, l'attribuzione di valori economici agli indicatori deve prendere in considerazione i fattori che seguono.

- **Deadweight:** è possibile che almeno parte dell'impatto si sarebbe verificato comunque a prescindere dall'intervento per effetto di cause esterne indipendenti dalla capacità del progetto di realizzare la teoria del cambiamento (ad esempio, tasso di crescita nell'economia locale o cambiamenti legislativi a favore di determinati interventi).
- **Attribuzione:** si riferisce alla quota di cambiamento (espressa in valore economico) che sarebbe avvenuto ugualmente per effetto del lavoro di altre organizzazioni, individui o quanto realizzato in passato dall'organizzazione per cui si effettua la valutazione. Se quantificabile, va sottratta annualmente all'ammontare di beneficio sociale. Ad esempio, l'incremento del tasso di occupazione in una data area potrebbe essere il risultato congiunto sia di un progetto di inserimento lavorativo che di un progetto di formazione realizzato da un'altra or-

ganizzazione nel medesimo territorio.

- **Spiazzamento:** è importante essere consapevoli degli eventuali costi sociali determinati da un progetto. La realizzazione di una iniziativa volta a risolvere un disequilibrio sociale per una data categoria di stakeholder potrebbe avere l'effetto di spostare il problema su un'altra categoria. Ad esempio, un programma di riduzione del tasso di criminalità giovanile in una determinata area geografica attraverso la riqualificazione delle strutture potrebbe portare allo spostamento degli atti criminali in una comunità limitrofa. Ragionare sugli effetti di spiazzamento può essere utile per avere una visione meno semplicistica dell'impatto delle proprie attività.
- **Drop-off (tasso di decadimento):** riguarda la variabilità dell'efficacia di un progetto nel corso del tempo. Non è escluso che, pur avendo pianificato di raggiungere un determinato numero di beneficiari, tutti siano recettivi al cambiamento allo stesso modo. Ad esempio, la frequentazione di un corso di formazione professionale non si traduce automaticamente in un eguale incremento del proprio livello professionale, in quanto dipendente dalle capacità di apprendimento di ciascuno. Allo stesso modo, è possibile che l'efficacia della formazione per ciascun beneficiario sia decrescente nel corso del tempo. Il beneficio marginale per ciascun beneficiario, infatti, tende a essere più elevato nel periodo immediatamente successivo all'erogazione del servizio, per poi ridursi nel corso del tempo per effetto dell'interazione con altri fattori contestuali e individuali non direttamente controllabili dall'organizzazione. Per questa ragione, è importante che il valore dei benefici sociali generati sia corretto attraverso una valutazione dell'erosione dell'ammontare per effetto del tempo e di altre condizioni che intervengono nel processo. Come per l'attribuzione, la quota di drop-off va sottratta annualmente dall'ammontare di beneficio sociale calcolato.

Come anticipato, la forza del calcolo dello SROI risiede principalmente nel rigore con cui tutte le fasi necessarie per giungere alla definizione dell'indi-

ce sintetico vengono sviluppate. Infatti, solo rispettando i principi guida per la misurazione, come la trasparenza nella esplicitazione delle ipotesi e delle fonti dei dati o il coinvolgimento attivo di tutti gli stakeholder rilevanti per l'organizzazione e la prudenza nell'attribuzione degli impatti, è possibile condurre un'analisi che consenta di ottenere benefici in termini di efficacia dei processi gestionali e miglioramento nella gestione delle relazioni con gli stakeholder esterni.

Appendice 1

UTENTI E FAMIGLIE
OUTCOME, INDICATORI E PROXY FINANZIARIE

Di seguito sono presentante in dettaglio le modalità di misurazione dei key performance indicator (KPI) utilizzati per la valorizzazione monetaria degli impatti sociali generati dalla Lega del Filo d'Oro per gli utenti e le famiglie con riferimento ai tre outcome identificati. Per outcome si intende il beneficio o la perdita subita a seguito dell'ottenimento di determinati output.

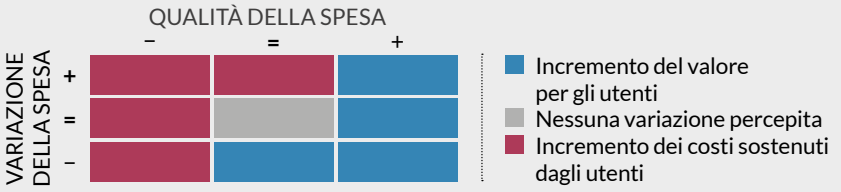
OUTCOME
ACQUISIZIONE DI CAPACITÀ DI GESTIONE DELLA DISABILITÀ

#1 VARIAZIONE DELLA SPESA

Variazione delle spese sostenute dal nucleo familiare per il proprio congiunto, con riferimento ad attività diagnostiche e di cura medica, attività riabilitative e acquisto di beni strumentali.

- Calcolata comparando la situazione di spesa antecedente e successiva all'incontro con la Lega del Filo d'Oro per gli utenti che hanno ricevuto un trattamento diagnostico-valutativo. Calcolata su base annuale per gli utenti che hanno ricevuto gli altri trattamenti.
- Valutata in relazione alla percezione di miglioramento della qualità

Figura B | **ATTRIBUZIONE DEGLI IMPATTI POSITIVI**



dei risultati ottenuti per l'utente a fronte del livello di spesa sostenuto.

- Attribuendo un impatto positivo: in tutti i casi in cui la variazione (positiva e negativa) della spesa è associata alla percezione di un miglioramento della qualità della spesa; nel caso di riduzione delle spese associate alla percezione di stabilità della qualità della spesa (*figura B*).

#2 ACCESSO AI SERVIZI

Valore del supporto ricevuto dalla Lega del Filo d'Oro finalizzato all'accesso a Servizi Territoriali e servizi di sostegno alla cura del familiare.

- Calcolato a partire dalle percezioni del ruolo di facilitatore della Lega del Filo d'Oro nel consentire l'accesso della famiglia ai seguenti servizi: presa in carico da parte di servizi socio-assistenziali nella regione di provenienza o di cui la famiglia non era a conoscenza, trattamenti pensionistici, accesso a servizi domiciliari, servizi di traporto, partecipazione a bandi pubblici.
- Percezioni di accordo o disaccordo valutate su scala Likert a 5 punti.
- Attribuzione alla quota parte di rispondenti che, per almeno uno dei servizi elencati, abbiano indicato «più sì che no» e «decisamente sì» alla domanda «Ritenete che l'incontro con la Lega del Filo d'Oro abbia facilitato la vostra famiglia nell'accesso ai seguenti servizi?».
- Valorizzato come costo evitato dell'apertura e gestione di una pratica di tutela e assistenza socio-previdenziale presso un patronato INAS e

pari a 15 euro a pratica[1]. Il valore per utente è pari al costo pratica per il numero di servizi a cui si è avuto accesso grazie alla Lega del Filo d'Oro.

#3 TRASFERIMENTO DI COMPETENZE

Valore della compartecipazione della famiglia al percorso educativo-riabilitativo, attraverso i servizi di sostegno alla genitorialità e funzionali allo sviluppo dell'autonomia erogati dalla Lega del Filo d'Oro.

- Calcolato a partire dalle percezioni dell'impatto dei seguenti servizi offerti dalla Lega del Filo d'Oro sulle capacità di gestione del proprio familiare: supporto nella pianificazione delle sue attività, gestione della relazione genitoriale, formazione del personale scolastico, consulenza di un tecnico degli ausili, uscite di sollievo, supporto domiciliare.
- Percezioni di accordo e disaccordo valutate su una scala Likert a 5 punti.
- Attribuito ai rispondenti che, per almeno uno dei servizi elencati, abbiano indicato «più sì che no» e «decisamente sì» alla domanda «Ritenete che i seguenti interventi di supporto offerti dalla Lega del Filo d'Oro abbiano rafforzato la capacità della vostra famiglia di prendersi cura dell'utente?».
- Valorizzato come costo evitato di un servizio di assistenza domiciliare socio-assistenziale professionale e pari a 24 euro all'ora per 8 ore al giorno[2], per il tempo di permanenza nel servizio (durata del trattamento), cui si aggiunge un'ora a settimana per le restanti settimane (totale settimane 48).

  • Centro Diagnostico: media ponderata per la percentuale di utenti che ha svolto un trattamento psicodiagnostico (durata 1 settimana/

---

1. Fonte: https://www.inas.it/wp-content/uploads/convenzioni/convenzione_con_il_Ministero_Del_Lavoro.pdf

2. Fonte: http://bur.regione.emilia-romagna.it/bur/area-bollettini/bollettino-ufficiale-15-marzo-2010-1/approvazione-del-sistema-omogeneo-di-tariffa-per-i-servizi-socio-sanitari-per-anziani-per-laccreditamento-transitorio/allegato-1-dgr-2110-09

anno, 69% degli utenti) o un intervento precoce (durata 3 settimane/anno, 31% degli utenti);
• Trattamento intensivo: 12 settimane/anno;
• Servizio Territoriale: 6 settimane/anno;
• Trattamento estensivo (tempo pieno e trattamento diurno): contratto annuale.

#4 COUNSELING

Valore dell'accompagnamento e ascolto fornito agli utenti e alle loro famiglie al di fuori del percorso strettamente diagnostico e terapeutico-riabilitativo.

- Calcolato a partire della frequenza di interazione per tipologia di motivazione (es. supporto nella risoluzione dei problemi a casa, predisposizione di documentazione, orientamento ai servizi del territorio, erogazioni di prestazioni ambulatoriali, richiesta di informazioni generiche).
- Nell'ipotesi che l'interazione generi un beneficio assimilabile a quello ottenibile da una attività di counseling.
- Valorizzato moltiplicando il numero di interazioni per la tariffa minima nazionale di una seduta di couseling e pari a 35 euro a seduta, come da Tariffario Ordine degli Psicologi[3].

OUTCOME

RIDUZIONE DELL'ISOLAMENTO

#5 PARTECIPAZIONE SOCIALE

Valore della maggiore propensione allo svolgimento di attività ricreative e di partecipazione sociale.

- Calcolato a partire della valutazione della maggiore o minore propen-

3. Fonte: https://www.opl.it/area-normativa/Nomenclatore.php?t=1434

sione allo svolgimento in maniera regolare delle seguenti attività:
• partecipazione ad attività ricreative a cui dedicare il proprio tempo libero almeno una volta al mese (es. interessi personali e hobby);
• partecipazione ad eventi culturali almeno una volta all'anno (ad esempio, visitare musei, mostre, siti archeologici o monumenti, assistere a concerti di musica classica o di altro genere, a spettacoli teatrali, a proiezioni cinematografiche, ad eventi sportivi o frequentare luoghi di ballo);
• svolgimento di attività sportive almeno una volta a settimana;
• partecipazione alla vita sociale almeno una volta al mese (es. uscire a cena, incontrare amici, parenti);
• viaggi e vacanze.

– Attribuito ai rispondenti che abbiano espresso giudizi di accordo («più sì che no» e «decisamente sì») alla domanda «Ritenete che l'incontro con la Lega del Filo d'Oro abbia migliorato la propensione dei componenti della vostra famiglia allo svolgimento in maniera regolare delle seguenti attività?», e in proporzione rispetto al numero di attività ricreative riprese in maniera regolare.
– Valorizzato a partire dalla spesa media mensile per attività ricreative come da rilevamento ISTAT *Spese per consumi delle famiglie italiane* (anno 2017) e pari a 129,74 euro. Attribuito a ciascun rispondente in proporzione al numero di attività ricreative riprese in maniera regolare.
– Alle famiglie che abbiano ritenuto di aver ripreso l'attività di viaggi e vacanze grazie al supporto ricevuto dalla Lega del Filo d'Oro, è stato attribuito un valore di spesa media mensile per servizi ricettivi come da rilevamento ISTAT *Spese per consumi delle famiglie italiane* (anno 2017) e pari a 130,59 euro.
– La valorizzazione ipotizza una spesa minima per famiglia assimilabile alla media italiana.

#6 SVOLGIMENTO DI ATTIVITÀ SOCIALI

Valore della maggiore propensione allo svolgimento di attività di volontariato.

- Calcolato a partire della valutazione della maggiore o minore propensione a prestare almeno un'ora di volontariato a settimana presso associazioni o enti senza scopo di lucro.
- Attribuito ai rispondenti che abbiano espresso giudizi di accordo («più sì che no» e «decisamente sì») alla domanda «Ritenete che l'incontro con la Lega del Filo d'Oro abbia migliorato la propensione dei componenti della vostra famiglia allo svolgimento in maniera regolare delle seguenti attività».
- Valorizzato su base annuale utilizzando il valore economico orario del volontariato come indicato da studi precedenti e pari a 10,76 euro (Vurro, 2014).

#7 AMPLIAMENTO DELLA RETE DI RELAZIONI

Valore dell'ampliamento e del consolidamento della rete di relazioni con i genitori degli altri utenti.

- Calcolato a partire del riconoscimento di aver o meno ampliato e consolidato la rete di relazione nell'ambito della comunità di pari.
- Attribuito ai rispondenti che abbiano espresso giudizi di accordo («più sì che no» e «decisamente sì») alla domanda «Ritenete che tali legami abbiano beneficiato la vostra famiglia nella cura e supporto quotidiano dell'utente?».
- Valorizzato ipotizzando che la maggiore attitudine della rete di famiglie al supporto reciproco sia equiparabile alla propensione media a donare degli individui e pari a 71 euro all'anno (Istituto Italiano della Donazione, 2017).

#8 RIPRESA DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA

Valore dell'incremento di reddito connesso alla ripresa di una attività lavorativa.

- Calcolato con riferimento a coloro che abbiano dichiarato di avere ottenuto un impatto sulla facilità di conciliazione della vita lavorati-

va dei componenti della famiglia con la cura dell'utente grazie al supporto ricevuto dalla Lega del Filo d'Oro.

– Valorizzato in funzione della tipologia di attività lavorativa su cui la Lega del Filo d'Oro ha esercitato un miglioramento:
  • contratti full-time: attribuzione del livello salariale minimo per una occupazione full-time come rilevato dall'ISTAT *Retribuzioni contrattuali per tipo di contratto* (anno 2016)*;*
  • contratti part-time: attribuzione di un valore economico pari al livello salariale minimo per una occupazione part-time come rilevato dall'ISTAT *Retribuzioni contrattuali per tipo di contratto* (anno 2016);
  • contratti di collaborazione occasionale: attribuzione di un valore economico pari alla retribuzione annuale massima ottenibile coma indicato da INPS (circ. 9/94 – circ. 1 M.L.P.S del 8/1/04 – circ. 18/05 – circ. 41/06);
  • per la quota parte delle famiglie che prolungano l'attività lavorativa (minori permessi non retribuiti), calcolo del valore come incremento di reddito (ipotesi conservativa di valore di ore medio addizionale stimato sul campione e pari a circa 6 ore aggiuntive valorizzate al salario medio orario italiano riportato dall' Osservatorio JobPricing).

OUTCOME

MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE

#9 CAMBIAMENTO ATTITUDINALE

Valore della maggiore propensione della famiglia alla cura di sé e alla prevenzione medica.

– Calcolato a partire della valutazione di accordo o disaccordo con l'aver modificato la propria propensione verso la cura di sé e la prevenzione medica a seguito dell'incontro o del percorso compiuto con la Lega del Filo d'Oro.

– Attribuito ai rispondenti che abbiano espresso giudizi di accordo («più sì che no» e «decisamente sì») alla domanda «Ritenete che l'incontro con la Lega del Filo d'Oro abbia migliorato la propensione dei componenti della vostra famiglia allo svolgimento in maniera regolare delle seguenti attività?», per gli item attività volte alla cura di sé almeno una volta al mese e propensione alla prevenzione medica da parte dei componenti del nucleo familiare.
– Valorizzato come:
  • cura di sé: calcolo della spesa media mensile dedicata alla cura di sé (bene e servizi per la cura della persona, effetti personali, servizi di assistenza sociale, assicurazioni e finanziari) e pari al 7,1% della spesa media mensile italiana, che ammonta a circa 2.500 euro come da dati ISTAT, *Spesa per consumi delle famiglie* (anno 2017). Calcolo del valore creato dalla Lega del Filo d'Oro, nell'ipotesi che tale dato sia assimilabile al valore percepito dalle famiglie del campione quale risultato della maggiore propensione alla cura dei propri bisogni;
  • prevenzione medica: approssimato pari al costo minimo calmierato di un check-up base del proprio stato di salute e pari a 464,5 euro (fonte Centro Medico Sant'Agostino, 2018), ipotizzando che il valore della maggiore attitudine alla prevenzione sia equiparabile al costo di un servizio capace di generare l'outcome.

#10 SICUREZZA NELLE PROPRIE CAPACITÀ

Valore dell'incremento della sensazione di benessere e fiducia nel proprio ruolo di co-terapeuta per effetto dell'accompagnamento ricevuto dalla Lega del Filo d'Oro.

– Calcolato a partire della valutazione di accordo o disaccordo con riferimento alla percezione di dimensioni di benessere ritenute rilevanti e attribuito ai rispondenti che abbiano espresso giudizi di accordo («più sì che no» e «decisamente sì») in merito ai seguenti ambiti:
  • sensazione di sentirsi rilevante per il benessere del proprio familiare, valorizzato – per i rispondenti che abbiano sperimentato una maggiore consapevolezza del proprio ruolo attribuibile alla Lega del Filo

d'Oro – come il costo evitato di un corso di caregiving familiare, pari a 140 euro (fonte http://www.caregiverfamiliare.it);

• disponibilità a parlare e confrontarsi con gli altri, valorizzato – per i rispondenti che abbiano sperimentato una maggiore apertura al dialogo attribuibile alla Lega del Filo d'Oro – come costo evitato di sedute di terapia psicologica individuale dedicate e pari a 45 euro all'ora (Tariffario Ordine degli Psicologi) per 2 sedute a settimana per il periodo di permanenza nel trattamento.

– Centro Diagnostico: media ponderata per la percentuale di utenti che ha svolto un trattamento psicodiagnostico (durata 1 settimana/anno, 69% degli utenti) o un intervento precoce (durata 3 settimane/anno, 31% degli utenti); Trattamento intensivo: 12 settimane/anno; Servizio Territoriale: 6 settimane/anno; Trattamento estensivo (tempo pieno e trattamento diurno): contratto annuale

• riduzione del livello di stress della famiglia nella gestione della quotidianità, valorizzato – per i rispondenti che abbiano percepito un miglioramento del livello di stress – in accordo con la scala QALY 5D-5L che associa un valore economico ad uno stato di salute, pari a 650 euro annui.

• competenze educative genitoriali e fiducia nelle possibilità del proprio familiare, valorizzato – per i rispondenti che abbiano sperimentato una maggiore apertura al dialogo attribuibile alla Lega del Filo d'Oro – come costo evitato di sedute di terapia familiare dedicate e pari a 60 euro all'ora[4] (Tariffario Ordine degli Psicologi) per 2 sedute a settimana per il periodo di permanenza nel trattamento (si veda sopra).

---

4. Il valore è pari alla media delle tariffe minime per i seguenti trattamenti: 23. Stesura della Diagnosi Funzionale all'inserimento scolastico di alunno handicappato e del Profilo Dinamico (in collaborazione con altre figure professionali). Elaborazione del Piano Educativo Individualizzato (in collaborazione con altre figure professionali) e 25. Programmazione di training individuale o collettivo per disturbi dell'apprendimento scolastico).

BIBLIOGRAFIA

Olsen, S. and Galimidi, B. (2008). *Catalog of approaches to impact measurement: assessing social impact in private ventures.* The Rockfeller Foundation.

Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S. and Galimidi, B. (2006). *Social return on investment; a guide to SROI analysis.* Lenthe publishers.

Vurro, C. and Perrini, F. (2013). *La valutazione degli impatti sociali: approcci e strumenti applicativi.* Egea.

Vurro, C. and Romito, S. (2017). *La valutazione economica degli impatti sociali della Lega del Filo d'Oro: un'analisi SROI.* Vita Società Editoriale.

Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. (2010). *The ambitions and challenges of SROI.* Third Sector Research Centre Working Paper 49.

Balbo, L., Mortell, D., & Oostlander, P. (2008). *Establishing a venture philanthropy fund in Europe: A practical guide.* European Venture Philanthropy Association.

Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). *Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here.* The Academy of Management Perspectives, 24(3), 37-57.

Eckstein, O. (1971). Water-resource development: *The Economics of Project Evaluation.* Harvard University Press.

Emerson, J. (2003). *The blended value proposition: Integrating social and financial returns.* California Management Review, 45(4), 35-51.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach.* Cambridge Universtity Press.

Hehenberger, L., & Harling, A. (2013). *European venture philanthropy and social investment 2011/2012.* European Venture Philanthropy Association.

Hehenberger, L., Harling, A., & Scholten, P. (2013). *A practical guide to measuring and managing impact.* European Venture Philantrhpy Association.

Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). *The rationalization of charity: The in-*

fluences of professionalism in the nonprofit sector. Administrative Science Quarterly, 54(2), 268-298.

International Labour Organization. (2008). *Manual on the Measurement of Volunteer Work 18th.*

Lawlor, E. (2009). *Social return on investments: an approach to avoiding false economies.* UKES Annual Conference.

Layard, R., & Glaister, S. (1994). *Cost-benefit analysis.* Cambridge University Press.

Mason, C., & Simmons, J. (2014). *Embedding corporate social responsibility in corporate governance: A stakeholder systems approach.* Journal of Business Ethics, 119(1), 77-86.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation.* The Young Foundation.

Nicholls, A. (2009). *'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship.* Accounting, Organizations and Society, 34(6-7), 755-769.

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., Goodspeed, T., & Cupitt, S. (2012). *A guide to Social Return on Investment.* The SROI Network.

Olsen, S., & Galimidi, B. (2008). *Catalog of approaches to impact measurement.* The Rockefeller Foundation.

Pathak, P., & Dattani, P. (2014). *Social return on investment: three technical challenges.* Social Enterprise Journal, 10(2), 91-104.

Perrini, F., & Vurro, C. (2013). *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi.* Egea.

Power, M. (1999). *The audit society: Rituals of verification.* Oxford University Press.

Twersky, F., Buchanan, P., & Threlfall, V. (2013). *"Listening to those who matter most: the beneficiaries".* Stanford Social Innovation Review, Spring, 40-45.

lega del filo d'oro